

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL
DE LAS AMÉRICAS**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN RECURSOS
HUMANOS**

**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
PARA LA EMPRESA INNOVACIONES ESTRATÉGICAS
JN S. A., DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE 2018**

AUTORA

Paula Fernanda Oporta Palma

SAN JOSÉ, ABRIL 2018

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme lograr esta meta, por ser el centro de mi vida y el guía de mis sueños.

A veces el camino es fácil, otras veces, no tanto... Existen momentos de nuestras vidas, en los que sentimos que nuestros sueños se apagan, cuando desde que naces tu vida no es igual que la de otros niños y el ambiente que te rodea es diferente y quizá no el mejor; prepárate, porque el rumbo lo decides vos.

Aunque muchos no crean en ti o en algún momento dejen de hacerlo, incluso tú, no te rindas, hay alguien que te susurra, que te impulsa y te ayuda a continuar, él es tu guía y tu fuerza cuando todos se van y de su mano sales a dar lo mejor de ti, confiado porque sabes que jamás te dejara, gracias Dios por ser mi fortaleza y por permitirme esta vida, que he aprendido a apreciar.

A mis tíos, por confiar en mí, por apoyar mis metas y darme el respaldo económico para cumplirlas.

Mis más sinceros agradecimientos a la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A. por abrirme las puertas y darme la oportunidad de desarrollar este proyecto, que Dios los bendiga en el éxito y desarrollo de la empresa.

Infinitas gracias a mi tutora, profesora Iliana Madriz Alvarado por todo el apoyo, paciencia y enseñanza brindada.

A mi lector, el profesor Marco González, agradezco de gran manera por su disponibilidad, aportes y conocimientos proporcionados durante el proceso.

Gracias Dios, gracias a ustedes, por compartir conmigo y ser parte de mi sueño.

DEDICATORIA

A Dios por bendecirme desde que nací, por guiarme en el camino, para saber provechar las oportunidades que mis tíos me han brindado, y por darme una abuela incondicional que se esforzó por proporcionarme lo justo, para seguir adelante.

Dedico con todo mi corazón esta meta hecha realidad a Dios, por ser mi motor, por proveerme la ilusión y el deseo de superación para luchar por mis sueños. A ti Dios gracias por procurarme una abuela excepcional, quien me ha sabido educar y guiar, y por ser la gran persona que con poco me ha dado todo, gracias por todo el amor que solo vos me supiste brindar.

Contenido

Tribunal Examinador	ii
DECLARACIÓN JURADA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xv
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del Problema de Investigación	1
Objetivos de la Investigación	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
Justificación de la Investigación	4
Antecedentes de la Investigación	6
Proyecciones de la Investigación	10
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA	11
Diagnóstico Empresarial	11
Historia de la empresa	11
Descripción del negocio	12
Misión	12
Visión	12
Valores	13
Orígenes de un diagnóstico de necesidades de capacitación	17
Objetivos de la detección de necesidades de capacitación	19
Importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación	20
<i>Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.</i>	23
Métodos del diagnóstico de necesidades de capacitación	25
Clasificación de las necesidades de capacitación	27

<i>Necesidades manifiestas.</i>	27
<i>Necesidades encubiertas.</i>	28
Fases o etapas para determinar las necesidades.	28
<i>Fase 1. Determinación de la situación idónea.</i>	29
Elementos de un diagnóstico de necesidades de capacitación	31
<i>Fuentes de información para el DNC.</i>	31
Programa de Capacitación	35
Definición	35
Objetivos de la capacitación	37
Beneficios de la capacitación	38
Contenido de la capacitación	40
Proceso o planeación de capacitación.	41
Etapas del proceso de capacitación	44
<i>El diagnóstico de necesidades de capacitación.</i>	44
<i>El diseño del programa de capacitación.</i>	44
<i>La implantación o ejecución del programa de capacitación.</i>	46
<i>La evaluación del programa de capacitación.</i>	46
Clasificación de los programas de capacitación	47
Técnicas y métodos de capacitación	48
<i>Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización.</i>	48
<i>Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo.</i>	49
<i>Programa de inducción o de integración a la empresa.</i>	49
<i>Capacitación después del ingreso al trabajo.</i>	49
<i>Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación.</i>	50
<i>Capacitación en el lugar de trabajo.</i>	50
Tipos de capacitación	52
<i>Capacitación inductiva.</i>	52
<i>Capacitación preventiva.</i>	52
<i>Capacitación correctiva.</i>	52
<i>Capacitación para el desarrollo de carrera.</i>	52
Presupuesto de Capacitación	53
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	54

Enfoque de la Investigación	54
Diseño de la Investigación	55
Población	55
Unidades de Análisis de la Investigación.....	56
Detección de necesidades de capacitación	56
Instrumentos de la Investigación.....	57
Cuestionario.....	57
Entrevista.....	58
Proceso para la Recolección de Información	59
Método de Análisis de la Información	60
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	62
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
Conclusiones de la Investigación	89
Recomendaciones de la Investigación.....	92
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	94
Objetivos de la Propuesta.....	94
Objetivo general	94
Objetivos específicos.....	95
Ciclo del Proceso de Capacitación para el Personal de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.	96
Estructura Organizacional	97
Acceso a la Información.....	104
Determinación de las Necesidades de Capacitación	104
Análisis de las Prioridades	150
Tiempo Didáctico	151
Participantes	151
Instructores	151
Material Didáctico.....	152
Bases para Implementar la Propuesta de Capacitación	152
Presupuesto.....	152
Presupuesto de Capacitación 2018	153
Ejecución.....	154
Evaluación y Control.....	154

BIBLIOGRAFÍA.....	155
Libros.....	155
Documentos y sitios web	155
APÉNDICES.....	157
APÉNDICE A. Entrevista aplicada a todos los colaboradores y jefes de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A.	157
APÉNDICE B. Información sobre los cursos de FUNDEPOS	158
APÉNDICE C. Carta de solicitud para acceder a información, sobre los cursos del módulo textil INA	164
APÉNDICE D. Contacto del asesor académico FUNDEPOS	165

ÍNDICE DE FIGURAS

Métodos de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación DNC.....	27
Contenido de la capacitación	42
Componentes del proceso de capacitación	44
Ingredientes básicos del programa de capacitación	46
El proceso de capacitación	48
Técnicas y métodos de capacitación	52
Ciclo del proceso de capacitación	97
Estructura organizacional.....	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Distribucion por rango de edad de los colaboradores de la empresa Inovaciones y Estrategias JN S.A	64
Distribucion por sexo de los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratejicas JN S.A.....	66
Distribución de la preparación académica que poseen los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.	Error! Bookmark not defined.
Distribución del departamento en el cual se desempeñan los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.....	Error! Bookmark not defined.
Distribución de los colaboradores que han recibido capacitación anteriormente.	Error! Bookmark not defined.
Distribución de los tipos de capacitación o cursos que han recibido los colaboradores anteriormente.....	Error! Bookmark not defined.
Distribución del por qué los colaboradores no han recibido capacitación..	Error! Bookmark not defined.
Distribución de las necesidades o cursos de capacitación que presentan los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.....	80
Distribución del nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que presentan los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.....	87
Distribución de la importancia de las necesidades que presentan los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

Distribución por rango de edad de los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.	63
Distribución por sexo de los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN s, a.	65
Distribución de la preparación académica de los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.....	Error! Bookmark not defined.
Distribución del departamento en el cual se desempeñan los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.....	Error! Bookmark not defined.
Distribución de los colaboradores que han recibido capacitación anteriormente.....	Error! Bookmark not defined.
Distribución de los tipos de capacitación o cursos que han recibido los colaboradores anteriormente.....	Error! Bookmark not defined.
Distribución del por qué los colaboradores no han recibido capacitación.....	Error! Bookmark not defined.
Distribución de las necesidades o cursos de capacitación que presentan los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.....	79
Distribución del nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que presentan los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.....	86
Distribución de la importancia de las necesidades que presentan los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.....	88

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa familiar Innovaciones Estratégicas JN S. A., la cual se encuentra ubicada en San Francisco de Heredia. Es una empresa PYME dedicada a la elaboración de prendas de vestir y artículos promocionales. El trabajo se desarrolló en conjunto con todos los colaboradores de dicha empresa, en el área de necesidades de capacitación que presenta el personal de la misma. El tema persigue como principal objetivo, desarrollar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación, que permita un mejor desarrollo en el puesto de los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A. ya que surge la necesidad de identificar las carencias de capacitación de los colaboradores las cuales impiden que el desarrollo laboral sea el óptimo.

En este sentido, el talento humano es el recurso más importante con el que cuenta toda empresa, sin importar la magnitud y actividad a la que se dedique, por ello identificar los aspectos que influyen en el desarrollo de su trabajo es muy importante, pues con un personal capacitado, es posible realizar de manera eficiente todas las tareas y lograr los objetivos de la empresa; por consiguiente, la capacitación no debe verse como un gasto, sino como una inversión que traerá beneficios.

La detección de las necesidades de capacitación es un aspecto indispensable en las organizaciones, pues a través de ello, se permite conocer las carencias del personal al ejercer sus funciones; asimismo, es el primer paso para implementar y elaborar un programa de capacitación, que sea dirigido y atienda necesidades reales. La capacitación es de gran aporte e impacto para los colaboradores, que conforman una organización, pues brinda conocimientos, habilidades y actitudes, que hacen que el personal desarrolle de la mejor manera su trabajo y además otorga el crecimiento y desarrollo profesional y laboral al talento humano, por ende, a las organizaciones.

Asimismo, para que las necesidades de capacitación existentes en la fuerza laboral de una empresa, puedan ser subsanadas, es necesario que se desarrollen e implementen programas de capacitación, con los cursos adecuados para que los colaboradores adquieran o refuercen los conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñarse de forma óptima en sus puestos.

Puesto que en la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A. no se lleva a cabo un proceso para identificar cuáles son las necesidades de capacitación que los colaboradores presentan, mediante este proyecto de investigación, se busca proporcionar información que guíe el proceso de detección de necesidades y una propuesta de capacitación para subsanar las necesidades y mejorar los procesos de desempeño laboral.

Además, en la investigación se van a identificar las necesidades de capacitación que presenta el personal de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A al desarrollar las tareas; se tiene como objetivo proponer un programa de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores y aumentar sus niveles de satisfacción, a través de los conocimientos y habilidades empleadas en el desarrollo de las tareas y elaborar un presupuesto, para atender las necesidades de capacitación existentes.

Todo lo antes mencionado, se pretende lograr a través de la implementación de los instrumentos seleccionados, sea este, la entrevista la cual se aplica a todos los colaboradores de la empresa, así como también a los jefes de cada departamento. A través de los instrumentos, se pretende recopilar la información suficiente e idónea, que permita el logro de los objetivos propuestos.

A continuación, se presenta el contenido de los capítulos, en los cuales se compone la investigación:

Capítulo I: Se compone de la introducción, incluye el tema de estudio, los antecedentes, la justificación del tema, el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, que son la guía del trabajo y las proyecciones de la investigación.

Capítulo II: Este capítulo se compone del marco teórico, el cual a su vez incluye el diagnóstico de la empresa: historia, misión, visión y objetivos, con el fin de que el lector conozca aspectos generales. Asimismo, se incluye el marco conceptual, que abarca los conceptos relacionados con el tema en estudio.

Capítulo III: Plantea los aspectos metodológicos de la investigación, se incluye la descripción metodológica que se va a utilizar en la investigación. Además, el tipo de investigación, el enfoque, el diseño, la muestra, las unidades de análisis, y los instrumentos que se emplean, el proceso de recolección y análisis de información de la investigación.

Capítulo IV: Es el análisis de los resultados e información que se obtiene al aplicar los instrumentos, se realiza con la información recolectada, de acuerdo con el tipo de investigación se utilizan gráficos, tablas y otros para plantear los resultados.

Capítulo V: Se desarrollan las conclusiones y recomendaciones en relación con los objetivos establecidos en el inicio de la investigación.

Capítulo VI: Es la propuesta de cambio para la empresa.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema de Investigación

El propósito fundamental de este estudio de enfoque cualitativo, es desarrollar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación, para la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A.

En la actualidad Innovaciones Estratégicas, ubicada por su tamaño dentro de una pyme, por contar con 36 colaboradores, atraviesa problemáticas internas y externas, que han provocado una baja en su productividad y carencia de estabilidad en el mercado.

De acuerdo con lo externado con el gerente general de la empresa, el señor Carlos Verand, internamente la empresa cuenta con la carencia de “sistemas de planeación, organización, administración y control eficiente, en el desarrollo de sus actividades productivas, retrasos tecnológicos, así como falta de capacitación del personal”; ello le ha imposibilitado mantener su participación próspera dentro del mercado, por lo cual es importante que se acople a los cambios y exigencias actuales para reinsertarse eficientemente en este.

Por esta razón se hace indispensable que la empresa tenga reguladas sus actividades técnicas y administrativas con el fin de lograr un desempeño laboral eficiente.

Cabe destacar que, dentro de la problemática externa, hoy en día las empresas se desarrollan en un ambiente de constantes cambios, por ello la importancia de analizar los diferentes factores que se manifiestan alrededor de ellas; es de vital importancia que la organización conozca de estos cambios y tome acciones frente a sus competidores que están constantemente buscando estrategias para generar ventajas competitivas. La relevancia aquí es que la empresa debe estar alerta y conocer su entorno.

Asimismo, toda empresa ya sea pequeña, mediana o grande y sin importar la magnitud y la actividad a la que se dedique, debe ser consciente de la importancia de contar con personal competitivo, capacitado e idóneo en el desarrollo de sus tareas.

Las organizaciones deben contar con un proceso, que oriente la estructuración y desarrollo de planes y programas, para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos al personal, con el fin de desarrollar capacidades y habilidades, lo cual contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, el Talento Humano, es el recurso más importante dentro de toda organización, este debe estar preparado para afrontar mercados altamente competitivos y exigentes.

Además, para una empresa que busque crecer, es fundamental contar siempre con los mejores colaboradores, pues nada es estático, un profesional o un técnico requerirán actualizarse en forma periódica porque, de lo contrario, llegará un momento en el cual lejos de aportar a la organización, hará que esta pierda competitividad.

Cuando existe un personal que ha colaborado por mucho tiempo para la organización, es posible la presencia de la obsolescencia en los conocimientos, prácticas, habilidades y actitudes, ello provoca la dificultad de los colaboradores para desempeñarse de forma exitosa en sus puestos de trabajo, y por lo cual, las organizaciones se ven afectadas negativamente, pues los procesos son interrumpidos por dicha causa; otro aspecto a considerar es que a veces las personas son renuentes al cambio o les cuesta adaptarse a las prácticas realizadas.

Cuando existen carencias en la realización de los procesos y no son remediados, es decir que no se atienden las necesidades, ello repercute directamente en el desarrollo profesional y organizacional; entonces, se presenta la desmotivación de los colaboradores, la falta de interés y poco compromiso en el desarrollo de las actividades por ejecutar.

Además, se puede correr el riesgo de contar con una fuerza laboral con pocas oportunidades para ampliar sus conocimientos, habilidades y actitudes que permitan el desempeño eficiente, todo

ello porque no se toman acciones concretas para determinar áreas susceptibles de mejora en la organización.

Es aquí cuando las empresas dejan de tener colaboradores altamente competitivos y capaces de desarrollarse en su trabajo, según los requisitos que los puestos demanden.

La administración de personal es fundamental dentro de las empresas, en el área de capacitación, busca proporcionar el talento humano con un nivel de conocimientos y destrezas apropiadas, para ayudar en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, personales y profesionales.

Actualmente las organizaciones están comprometidas en ofrecer servicios de calidad, variabilidad de productos, y posicionarse en el mercado garantizando excelencia en todo lo ofrecido, esto con el fin de satisfacer las necesidades que el mercado demanda, es por ello que se hace necesario contar con una fuerza laboral capacitada.

Al respecto de la compañía en estudio, Innovaciones Estratégicas, JN S.A., es una pequeña empresa familiar de carácter privado, con 25 años de experiencia en el mercado y en vías de crecimiento; esta diseña y confecciona uniformes industriales, ropa deportiva y ejecutiva, servicios de impresión, bordados en textiles; adicionalmente, se dedica a la importación, impresión y venta de artículos promocionales en el mercado costarricense.

En este sentido, se presenta la necesidad de realizar un diagnóstico para establecer las necesidades de capacitación que requiere el personal actualmente, además de conocer las habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes y aptitudes que cada colaborador debe poseer o reforzar para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas en su puesto de trabajo.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, se hace indispensable diagnosticar las necesidades de capacitación de los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A. para identificar ¿Qué aspectos necesita desarrollar o fortalecer su personal?

Por lo comentando anteriormente, se deduce que es de vital importancia establecer la interrogante a la cual se busca dar solución, quedando delimitada de la siguiente manera:

¿Cuáles son las necesidades de capacitación, que requieren satisfacer los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN SA, para lograr un mejor funcionamiento en el desarrollo de sus labores?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

- Desarrollar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación, que permita un mejor desarrollo en el puesto de los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A.

Objetivos específicos

- Identificar cuáles son las necesidades de capacitación que presentan actualmente los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A al desarrollar las tareas.
- Proponer un programa de capacitación, que ayude a mejorar el desempeño de los colaboradores y aumente su satisfacción, a través de los conocimientos y habilidades empleadas en el desarrollo de las tareas.
- Elaborar un presupuesto, que permita atender las necesidades de capacitación existentes.

Justificación de la Investigación

Actualmente las empresas se enfrentan a un mercado competitivo, en donde los cambios se presentan constantemente e inmersa en este dinamismo, está la Administración de Recursos Humanos, que implica el manejo del personal; este es el recurso más importante en toda organización y por ello se busca suplir las necesidades presentes.

La capacitación, como herramienta de la Administración de Recursos Humanos, ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del personal en los puestos de trabajo, permitiendo a la vez que las empresas se adapten a las nuevas circunstancias que se presentan en el mercado laboral, tanto interna, como externamente.

La capacitación proporciona a los colaboradores la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, nuevos conocimientos y habilidades que aumenten sus competencias, para desempeñarse con éxito en el puesto asignado, lo cual permite la mejora de su desempeño.

Muchas empresas no cuentan con una metodología para determinar si su personal requiere capacitación o no, o si está realmente preparado para recibirla; cuando no se identifican las debilidades y necesidades a suplir en los colaboradores, se pueden producir pérdidas en la productividad del personal, de recursos y tiempo al no desarrollar su función eficientemente.

De ahí la importancia de realizar este diagnóstico pues la estructura del programa de capacitación se basa en las necesidades que realmente existen en los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas, es decir que a través de la implementación de diferentes instrumentos, se pueden identificar aspectos como problemas en el desempeño de los colaboradores, los cuales pueden ser solucionados a través de programas de capacitación.

El presente estudio descriptivo tiene como finalidad determinar las diferentes necesidades de capacitación del personal de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A, debido a que en dicha institución no se conocen esas necesidades, lo mismo ocasiona la falta de interés, un bajo desempeño y la nula aplicabilidad de programas de capacitación existentes para este fin, obstaculizando de esta manera el desarrollo del talento humano y por ende el de la empresa.

El diagnóstico de necesidades de capacitación conlleva una labor ardua y requiere de compromiso, puesto que, se debe aplicar el instrumento a cada uno de los colaboradores, para poder determinar cuáles son los requerimientos que presentan y consideran mejorar y de esta forma obtener la información, para proponer el programa de capacitación.

Por lo demás, con este proyecto lo que se pretende es desarrollar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, lo cual genere resultados positivos para la organización, tanto en la mejora y desarrollo continuo de esta, como en el desempeño y satisfacción laboral de los colaboradores, para que logren desarrollar sus conocimientos, habilidades y actitudes, en los temas convenientes, para un mejor desenvolvimiento en la realización de sus funciones.

Antecedentes de la Investigación

Aspectos como cambios, procesos de contratación de personal, inducción, resolución conflictos son parte del entorno que rodea a una organización y en el cual el departamento de recursos humanos es el encargado de garantizar los colaboradores con las capacidades de responder a los requerimientos del puesto.

En la actualidad las empresas, están sujetas a los cambios de un mercado competitivo y exigente; por ende, las organizaciones deben acoplarse a la implementación de herramientas que les permitan identificar áreas de mejoras para el desarrollo del talento humano y por ende de la organización.

Muchas empresas minimizan la importancia o el aporte que tiene el brindar capacitaciones al personal, esto porque más allá de una inversión, lo ven como un gasto; es por eso que la capacitación se vuelve un reto, y es aquí donde el principal paso es el diagnóstico de las necesidades para que se obtengan resultados valiosos y no se desperdicien recursos financieros.

En cuanto a la empresa, Innovaciones Estratégicas JN S. A, nace en 1990 con la finalidad de suplir las necesidades personales de los propietarios, se da inicio a una fábrica pequeña de confecciones de *jackets* dirigida a tiendas y a boutiques, posteriormente se amplía la diversidad de productos a diferentes prendas de ropa deportiva y se expande a diferentes tipos de mercados como son colegios y agencias de publicidad.

Las oportunidades salieron a flote y es cuando el crecimiento obliga a la empresa a diversificar sus productos por lo que decide importar y distribuir artículos promocionales de gran variedad y de diferentes mercados internacionales como Colombia, China y EEUU.

Actualmente los dueños de la empresa consideran necesario e importante detectar las necesidades que su personal tiene y determinar en qué temas se le debe reforzar o capacitar, con el fin de mejorar su desempeño en las tareas realizadas.

Por tal motivo este proyecto tiene como principal objetivo determinar las habilidades, destrezas y conocimientos de los colaboradores, así como identificar cuáles son las necesidades que presenta el personal de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.

En la presente investigación se consultarán dos tesis internacionales y tres nacionales, con el fin de recabar información sobre estudios y, proyectos de graduación realizados en torno al tema.

Al respecto, la tesis de grado perteneciente a Pedormo Mabelyn Alejandra (2014), de la Universidad Rafael Landívar, para optar por el título de Licenciatura en Psicología Industrial, consiste en desarrollar un “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación –DNC- para el personal del hospital Centro Médico, Zacapa”.

El estudio pretende diagnosticar las problemáticas que presentan los colaboradores al desarrollarse en sus trabajos, y una vez detectadas las necesidades, se busca lograr una mejora en el desempeño de estos a través de la implementación de capacitaciones.

Durante la realización del proyecto investigativo, se empleó como instrumento la entrevista dirigida al gerente y administrador del hospital y el cuestionario dirigido al personal operativo, con el propósito de obtener información que orientara el proceso y permitiera determinar las necesidades y el programa de capacitación requerido.

También se logró concluir mediante los resultados obtenidos, que todos los colaboradores del hospital no habían recibido capacitación, por ende, ello dificulta que los colaboradores se desempeñen eficazmente y estén preparados de una forma más efectiva.

A continuación, se cita la tesis, cuyo autor responde al nombre de Castrejón Reyes María Teresa (2017), realizado para la Universidad Nacional Autónoma de México, con el fin de obtener el título en Licenciatura en Trabajo Social, cuyo tema es “Detección de necesidades de capacitación en el personal operativo del área procesadora de la Empacadora de Aguacates San Lorenzo S.A de C.V”.

El proyecto de investigación persigue detectar las necesidades de capacitación presentes en los colaboradores en el área operativa de la empresa, como solución, se propone un programa de capacitación que atienda a los requerimientos actuales, para un mejor desarrollo de la fuerza laboral en sus funciones.

Con este proyecto se concluye que las principales problemáticas presentes en el área operativa de la empresa, se deben a la falta capacitación, pues esta solo se le brinda al personal de nuevo ingreso, lo cual lo limita para desarrollarse eficientemente en sus labores.

El trabajo final de graduación realizado por Bolaños Guerrero Fabricio (2007), para la Universidad de Costa Rica, en el Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, titulado “Evaluación de la detección de necesidades de capacitación en la empresa C.V.G. ALUNASA y propuesta de soluciones”, tiene como propósito fundamental evaluar las necesidades de capacitación que aplican para la empresa C.V.G. ALUNASA y de esta forma dar una respuesta a las necesidades de capacitación identificadas y que necesitan ser atendidas.

Los objetivos propuestos ayudan a que la investigación cumpla con su fin, el cual es evaluar las necesidades de capacitación que presentan los colaboradores, a través de recomendaciones para atacar las debilidades con repercusiones negativas en la empresa, y de esta forma ofrecer un aporte en la mejora organizacional, y por ende mejorar el desempeño.

Como principal conclusión se puede mencionar que no existe un mecanismo objetivo para medir el desempeño de la fuerza laboral y establecer las causas de un desempeño insatisfactorio.

También se hace referencia al estudio realizado por Avalos Monge Ana Lorena y Murillo Méndez Vivian Mariela (2013), para la Revista Electrónica de las Sedes Regionales de la Universidad de Costa Rica, cuyo título es “La necesidad de capacitación en planes de negocio en las microempresas de la zona de occidente de Costa Rica”, con este estudio las autoras buscan realizar un análisis, que permita comprender cuáles son las necesidades de capacitación en materia de planes de negocio, y de esta manera brindar un aporte para ayudar a los microempresarios de la zona de occidente a lograr una ventaja competitiva.

Asimismo, se define de manera teórica el término de capacitación, para ello se cita a diferentes autores, con el propósito de tener una concepción teórica amplia respecto al tema, que enriquezca el estudio realizado.

Asimismo, la tesis realizada por Fernández Valverde Carolina (2014), para la Universidad Internacional de las Américas, la cual se titula “Propuesta de un instrumental técnico para evaluar el seguimiento de las capacitaciones recibidas por el personal de Servicio al Cliente de CableTica”, persigue como principal objetivo proponer un instrumento de seguimiento el cual permita evaluar el aprovechamiento de las capacitaciones, dirigidas al personal de CableTica, específicamente a los colaboradores del área de servicio al cliente.

El trabajo investigativo se enfoca en el área de la capacitación, con el propósito de evaluar si se aprovechan o no, las capacitaciones que recibe el personal ubicado en el área de servicio al cliente, de la empresa CableTica, y propone un instrumento técnico para evaluar el impacto de las estas en los colaboradores.

Como principal conclusión es posible destacar, mediante los diferentes instrumentos aplicados durante la investigación, se determinó que los colaboradores consideran estar preparados para desarrollarse en su puesto de trabajo, sin embargo señalan la necesidad de reforzar el proceso de capacitación, pues existen aspectos por mejorar, por ejemplo que no se les da seguimiento a las

capacitaciones o las recibidas son muy pocas, lo cual conlleva a ciertas deficiencias al momento de realizar algunas funciones.

Proyecciones de la Investigación

✓ Con este proyecto de investigación se pretende reunir la información necesaria, para identificar las necesidades en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, que los colaboradores consideran conveniente en desarrollar, actualizar, e implementar en sus puestos de trabajo, para obtener un mejor desarrollo.

✓ Sugerir a la empresa Innovaciones Estratégicas JN S, A, un programa de capacitación, que permita formar una fuerza laboral capaz, con las aptitudes y conocimientos idóneos, para desarrollarse en sus puestos de trabajo, asimismo brindar un aporte en el desarrollo organizacional y realización de las tareas de forma eficiente.

✓ Presupuestar las actividades que se deben desarrollar y que permitan enfrentar las necesidades de capacitación actuales del talento humano de la empresa, según los requerimientos del puesto y carencias presentes a la hora de realizar las tareas, esto con el fin de tener una mejora continua en los colaboradores y en la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

Diagnóstico Empresarial

Historia de la empresa

Innovaciones Estratégicas JN S. A. se creó en el año 1990, fundada por un matrimonio peruano, que llega a Costa Rica en busca de oportunidades, el Sr. Orlando Lanfranco y Nelly Izquierdo, sr constituyó así, la pequeña empresa Ferlane Centroamericana S. A., como se le llamó inicialmente.

Se inició en el mercado costarricense con la fabricación de jackets, buzos, sudaderas y pantalonetas. Inicialmente los productos eran ofrecidos a tiendas, pero posteriormente la empresa incursiona en el área de colegios, agencias de publicidad y seguido se presenta la oportunidad de la importación de productos promocionales, los cuales se graban y ofrecen a diferentes tipos de mercados.

A inicios del 2010, la empresa Ferlane Centroamericana se desintegra, por la separación de los socios y es entonces cuando nace la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A. continúa en el mercado con el mismo giro de negocio.

Los dueños actuales de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A. son el señor Carlos Verand gerente general y la señora Nelly Izquierdo jefa de mercadeo, quienes actualmente conforman un matrimonio.

Posteriormente la organización incursiona en el mercado de uniformes industriales, tal como es la fabricación de gabachas, camisas, pantalones, camisetas, gorras y otros.

En año 2013 por motivos de crecimiento, la empresa adquiere maquinaria de calidad alemana, para impresiones de alta calidad en viniles diversos y con plotter de corte, espera seguir posicionándose con productos de primer nivel, variedad y excelencia en el servicio.

Descripción del negocio

Innovaciones Estratégicas JN S, A es una pequeña empresa fabricante e importadora de bienes con fines comerciales. Es una empresa manufacturera y comerciante, debido a que fabrica todo tipo de textiles y adicional, importa todo tipo de bienes con fines comerciales.

La idea de negocios nace con la finalidad de incursionar en el área textil en Costa Rica y suplir las necesidades personales de los propietarios, dando inicio a una fábrica pequeña de confecciones de *jackets*, dirigido al mercado de tiendas y boutiques.

Posteriormente se amplía la línea a diversidad de prendas dirigidas a más mercados, como colegios y a agencias de publicidad, comercializando e imprimiendo una gran gama de productos promocionales y afines.

Misión

Ser una empresa que se desarrolle de manera confiable, segura, con una gestión que se anticipe y adopte al cambio, aspirando en todo momento a satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos promocionales y textiles de la más alta calidad, accesibles, flexibles, oportunos e innovadores en el campo publicitario, teniendo siempre claro nuestro objetivo, ser siempre la primera opción de nuestros clientes.

Visión

Ser una empresa líder en el área de publicidad y mercado, ofreciendo productos de excelente calidad anticipándonos a las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas de servicio.

Valores

La empresa Innovaciones Estratégicas S, A se caracteriza por la puesta en práctica de sus valores, respeto por las creencias y pensamientos de cada uno de sus colaboradores y sus clientes.

Puntualidad: Generar conciencia en los colaboradores sobre la importancia del respeto por los tiempos de llegada y salida del trabajo y sobre todo para con los clientes a la hora de presentar proyectos de publicidad, logos, artes, así como a la hora y fechas de realizar las entregas de los productos solicitados.

Calidad: Para innovaciones estratégicas la calidad y la excelencia de sus productos son su carta de presentación, por esta razón todos nuestros esfuerzos estarán dirigidos a cumplir con las exigencias de nuestros clientes que son nuestra razón de ser.

Comunicación: La comunicación es un valor fundamental ya que busca que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sea fluida y sincera.

Responsabilidad: La empresa se compromete con sus clientes a entregar bienes y servicios de calidad en los tiempos establecidos. Para con sus colaboradores brindar la estabilidad y buenas condiciones laborales. Por último, concientizar el compromiso con el medio ambiente tomando las medidas pertinentes para ello.

Originalidad: En innovaciones nos caracterizamos por buscar permanentemente la innovación en nuestros productos, tanto en los bienes y servicios como en las metodologías laborales y estratégicas.

Seguridad: Generar confianza y satisfacción entre nuestros clientes, supliendo sus necesidades y deseos.

Trabajo en equipo: Integración de cada uno de miembros de nuestra empresa al grupo laboral, promoviendo mejores resultados gracias a un ambiente positivo y fomentando la participación de los colaboradores de la empresa en diversos ámbitos.

Honestidad: Valor fundamental orientado entre los miembros de la empresa y sobre todo hacia nuestros clientes promoviendo la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.

En este capítulo, se desarrollan los fundamentos teóricos que respaldan el proyecto de investigación y conceptos respecto al tema en estudio, de esta forma se pretende ofrecer un sustento y aporte, que permitan comprender con claridad a las ideas planteadas.

Estructura organizacional

La empresa Innovaciones Estratégicas JN s, a, no cuenta con una estructura organizacional definida, los puestos de trabajo existen, sin embargo, aún no se establece la estructura organizacional de trabajo, es por ello que más adelante se está presentando una propuesta a la empresa, con el fin de que ellos determinen si la pueden aplicar.

Detección de Necesidades de Capacitación

Definición

La identificación de las necesidades dentro de una organización es muy importante, son la base para efectuar la capacitación dentro de las empresas; a través de este proceso, es posible mejorar el desarrollo de los colaboradores dentro de sus puestos, para que sean óptimos, aptos y capaces de desarrollarse en sus funciones.

Gonzáles M, Olivares, Gonzáles N y Ramos (2014) definen:

El diagnóstico de necesidades de capacitación es el proceso que orienta la estructuración, desarrollo de planes y programas para establecer y fortalecer conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, para así contribuir a obtener los objetivos de la misma (p.108).

A través de este proceso, es posible conocer carencias presentes en la fuerza laboral de una organización, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, para lo cual se espera, que una vez conocidas estas carencias, sean atacadas, para así lograr, una fuerza laboral efectiva.

Chiavenato (2011) dice que la detección de necesidades de capacitación “es la primera etapa de la capacitación y se refiere el diagnostico preliminar necesario” (p.325).

De esta forma, detectar cuáles son esas necesidades que deben ser atendidas, para un mejor desempeño de la fuerza laboral, es el primer paso, para poder desarrollar un programa de capacitación, de manera que tenga un impacto positivo, y además evitar a la organización incurrir en una mala inversión, o una capacitación inadecuada.

Además, es muy importante analizar las necesidades actuales de forma clara, pues ello va a permitir obtener un diagnóstico de necesidades de capacitación asertivo, acoplado a realidad de la empresa y capaz de enfrentar dichas necesidades, mediante un programa de capacitación orientado.

Para que un programa de capacitación resulte exitoso, como primer paso es necesario identificar lo prioritario en la organización, o mejor dicho qué habilidades, conocimientos y actitudes se deben implementar para lograr el desarrollo eficiente de las tareas, y de esta forma un buen desempeño.

Chiavenato (2009) indica que:

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. Significan una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente (p.376).

El proceso para detectar las necesidades de capacitación debe ser cuidadoso y real, puesto que, a través de ello, se evitan malas decisiones, las cuales conllevan a pérdidas de recursos; por ejemplo, una capacitación con el contenido o participantes inadecuados, porque no se indaga a profundidad las necesidades.

La toma de decisiones es fundamental durante el proceso de la capacitación, a veces dentro de una organización se pueden presentar necesidades a simple vista, pero no se investiga cuál es el origen realmente, lo que provoca el fracaso en la ejecución del plan de capacitación.

Actualmente las empresas buscan que sus colaboradores se desarrollen en sus puestos de trabajo de manera eficiente, pero para ello se debe contar con un personal capacitado, capaz de desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes, para ponerlos en práctica en su entorno laboral.

Según Dessler (2001) la capacitación “es el proceso para enseñar a los empleados las nuevas habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo” (p.249).

Asimismo, para que los colaboradores puedan desarrollarse satisfactoriamente, es importante que las empresas brinden los programas de capacitación necesarios e idóneos, todo esto cuando se considere necesario, es decir cuando se hayan identificado las necesidades a satisfacer.

Orígenes de un diagnóstico de necesidades de capacitación

Según Chiavenato (2009):

Las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo, etc. Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio.

Así, las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz (p.4).

Las empresas siempre están buscando ser exitosas en el ámbito en que se desarrollen, pero para que el éxito de una organización ocurra, un factor importante es el talento humano, y que además este cumpla con características determinantes, tales como: productividad, eficiencia y la capacidad para desarrollarse de la manera más óptima.

Es por eso que es significativo, para que haya un buen funcionamiento dentro de las empresas, prestar atención a los cambios, pues se pueden generar necesidades, esto porque en un principio se prepara al talento humano para desarrollarse en funciones específicas y a veces las empresas no están en la posibilidad de ofrecer capacitaciones periódicas.

Y es entonces cuando la fuerza laboral se ve estancada, no puede desarrollarse de forma efectiva, ya que los cambios, ya sean estos en puestos, tecnológicos, productivos, u otros, implican nuevas prácticas, nuevos o más conocimientos, habilidades y actitudes.

Chiavenato (2009), define indicadores que son determinantes, para que se pueda efectuar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, estos indicadores son los siguientes:

Indicadores a priori.

Son hechos que, si acontecieran, crearían necesidades futuras de capacitación ya previsibles. Estos indicadores son:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleados.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimientos de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Cambios en los programas de trabajo o de producción.
- Modernización de la maquinaria o el equipo.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a posteriori.

Son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, que se relacionan con la producción o con el personal, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación:

Problemas de producción

Calidad inadecuada de la producción.

Baja productividad.

Averías frecuentes en el equipo y las instalaciones.

Comunicación deficiente.

Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto.

Gastos excesivos para el mantenimiento de las máquinas y los equipos.

Exceso de errores y desperdicios.

Elevado número de accidentes.

Poca versatilidad de los empleados.

Mal aprovechamiento del espacio disponible, entre otros.

Problemas de personal

Relaciones deficientes entre el personal.

Número excesivo de quejas.

Poco o nulo interés por el trabajo.

Falta de cooperación.

Número excesivo de faltas y reemplazos.

Dificultad para obtener buenos elementos (p.396).

Objetivos de la detección de necesidades de capacitación

Según Grados (2009) los objetivos que persigue el diagnóstico de necesidades de capacitación son los siguientes:

- Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.

- Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en la que la institución debe funcionar (determinar lo que debería hacerse en la empresa).
- Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace).
- Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- Clasificar las necesidades detectadas en: financieras, materiales, tecnológicos y de los recursos humanos.
- Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con cursos de capacitación, adiestramiento o desarrollo.
- Definir y describir quiénes necesitan capacitación, en qué áreas y cuándo.
- Determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa.
- Describir detalladamente las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que van a llevarse a cabo.
- Establecer los planes y programas para efectuar las actividades, de acuerdo con las prioridades asignadas (pp. 234-235).

Importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación

Para que exista una capacitación con resultados positivos y orientada a solucionar las debilidades que se presentan dentro de una organización y en el talento humano que la conforma, es muy importante que haya una base clara y un diagnóstico de las necesidades de capacitación existentes, bien realizado.

Se puede decir que no es posible capacitar, ni establecer un contenido dentro de un programa de capacitación, si no se conocen cuáles son las necesidades requeridas, ni a quien va dirigido, es decir, que no se conocen cuáles son las personas candidatas para ser capacitadas, por las razones que se hayan encontrado con la puesta en marcha de la detección de estas; esta es la primera etapa, para poder desarrollar un programa de capacitación.

El diagnóstico es la base esencial para identificar las necesidades existentes, va a ser el soporte y el pilar que orienta, para que un programa de capacitación se pueda realizar de la mejor manera posible.

Tomando como referencia lo que dice Grados (2009) en su libro de capacitación y desarrollo de personal, “En la DNC se identifican las áreas de ineficiencias susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación, se determina a quién va dirigida ésta y cuándo y en qué orden se impartirán los cursos” (p.223).

A través de este proceso sistémico y cuidadoso, según la Universidad Interamericana para el desarrollo, es posible:

**Importancia del
DNC**

Obtener un panorama general de las necesidades que se requieren cubrir a corto, mediano y largo plazo.

Definir las necesidades que son inmediatas y las que son de carácter preventivo.

Identificar las deficiencias que se pueden presentar en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes de las personas.

Identificar las áreas que deben fortalecerse, es decir, si son de carácter cognoscitivo, psicomotriz o afectivo.

Identificar con qué recursos materiales y humanos se cuenta, cuáles se requieren y cuáles pueden obtenerse.

Tomar decisiones de acuerdo a acciones reales y objetivas para llevarlas a la práctica.

Llevar un orden y control de la capacitación del personal. (p.4).

Fuente: Elaboración propia, información de la Universidad Interamericana para el desarrollo (p.4).

De acuerdo con lo que dice el autor, es posible decir que, mediante un diagnóstico de necesidades de capacitación, se puede obtener:

Información importante, real y válida para elaborar o seleccionar los cursos que la organización requiera, para disponer de un personal capacitado en conocimientos, habilidades y actitudes, capaz de desarrollarse de la forma más apta y competitiva dentro de la empresa.

Además, ofrece un soporte a la organización, y a las personas encargadas de llevar a cabo la capacitación, brinda información documentada que ayuda a determinar cuáles son las necesidades más susceptibles, que deben ser atendidas al corto plazo, es decir ayuda a priorizar dichas necesidades, y a determinar cuando realmente es necesario implementar un programa de capacitación y no capacitar por capacitar.

El punto de partida adecuado de las acciones de capacitación está en la buena determinación de las necesidades, ya que de esto va a depender todo el proceso siguiente.

Niveles de análisis de la detección de necesidades de capacitación

Según Chiavenato (2011) existen tres niveles de análisis para la detección de las necesidades de capacitación.

Análisis organizacional: el sistema organizacional.

Los objetivos de largo plazo de la organización son importantes para desarrollar una perspectiva de la filosofía de la capacitación. El análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a responder la interrogante que plantea lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa. El análisis organizacional “determina la importancia que se dará a la capacitación”. En este

sentido, el análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que pueden evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización, para así poder determinar la política global relativa a la capacitación. En el nivel organizacional se presenta una dificultad no sólo para identificar las necesidades de capacitación, sino también para definir los objetivos de ésta. A partir de la premisa de que la capacitación es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o competencias, el éxito del programa dependerá siempre de la forma en que se haya identificado la necesidad que debe ser satisfecha. Como es un sistema abierto, el sistema de capacitación no está aislado del contexto organizacional que lo envuelve ni de los objetivos empresariales que definen su dirección. Así, los objetivos de la capacitación deben estar íntimamente ligados a las necesidades de la organización. La capacitación interactúa profundamente con la cultura organizacional (p.392).

Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.

El análisis de los recursos humanos procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización. Nota interesante: El análisis de los recursos humanos Pontual recomienda que el análisis de los recursos humanos se sustente en el estudio de los aspectos siguientes:

Número de empleados en la clasificación de los puestos.

Número de empleados necesarios en la clasificación de los puestos.

Edad de cada empleado en la clasificación de los puestos.

Nivel de preparación requerido por el trabajo de cada empleado.

Nivel de conocimiento requerido por el trabajo de cada empleado.

Actitud de cada empleado en relación con el trabajo y la empresa.
Nivel de desempeño, cuantitativo y cualitativo, de cada empleado.
Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
Potencial del reclutamiento interno.
Potencial del reclutamiento externo.
Tiempo de capacitación necesario para la mano de obra reclutada.
Tiempo de capacitación para los nuevos.
Índice de ausentismo.
Índice de rotación de personal.
Deserción del puesto.

Pontual subraya que “estos aspectos, cuando se analizan continuamente, permiten evaluar las lagunas presentes y las previstas para dentro de ciertos plazos, en función de supuestos laborales, legales, económicos y de los planes de expansión de la propia empresa” (p.393).

Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

Es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección de las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos. Nota interesante: Análisis de las operaciones El análisis de las operaciones consiste en determinar cuáles tipos de conductas deben observar los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus puestos. Por lo general, el análisis de las operaciones se basa en los datos siguientes respecto a una tarea o un conjunto de tareas.

Estándares de desempeño de la tarea o el puesto.

Identificación de las tareas que constituyen el puesto.

Forma de realización de cada tarea para cumplir con los estándares de desempeño.

Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea.

El análisis de las operaciones o análisis ocupacional es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, los conocimientos y las características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones. El análisis de las operaciones permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, a efecto de que el ocupante adquiriera las habilidades necesarias para desempeñarlo. En cualquiera de los niveles analizados (nivel organizacional, nivel de los recursos humanos o nivel de las tareas y operaciones), las necesidades investigadas deben ser establecidas por orden de prioridad o de urgencia para su satisfacción y solución (p. 394).

Métodos del diagnóstico de necesidades de capacitación

El método se refiere al modelo general que marca las acciones que nos llevarán a la obtención de la información. Son diversos los métodos que se emplean para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	
Método reactivo	Es sólo un sondeo inicial, y generalmente superficial, identifica algunos SÍNTOMAS (indicios, indicadores, ejemplo: malestares, clima laboral denso), es una detección de problemas a satisfacer, pero sin profundizar con exactitud en sus características. Frecuentemente se prefiere porque prácticamente no tiene costo, es rápido de aplicar para obtener la información (inmediato), sencillo de procesar, sin embargo, conlleva un alto índice de riesgo para la toma de decisiones.
Método de frecuencias	Es un sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales o representativos, se observan algunos SIGNOS (evidencias físicas observables, ejemplo: mermas, boicots, disminución de productividad). Si bien no deja de ser un diagnóstico superficial, tiene ventajas importantes en relación con el anterior, es más preciso ya que permite captar información más detallada. Igualmente, su costo es mínimo, es rápido de aplicar (una o dos semanas), sencillo de procesar, y con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.
Método comparativo	La información que se obtiene con este método gana mucho en precisión, se observan los SÍNDROMES (evidencias contundentes de un malestar físico u organizacional, ejemplo: necesidades evidentes y encubiertas, no observables pero percibidas, de capacitación) de las necesidades reales de capacitación. Determina con detalle las necesidades a satisfacer. Sin embargo, tiene desventajas, su costo es elevado, la recolección de información es lenta, y su procesamiento es complicado, pero, en contraparte, posee un alto índice de certeza en la toma de decisiones.

Cuadro 5.1 métodos de DNC (Reza, 2006c, p. 66)

Fuente: Reza y Riveros (2005, p. 104).

Clasificación de las necesidades de capacitación

Necesidades manifiestas.

Son aquellas fácilmente identificables, es decir son necesidades que en algún momento van a ocasionar un problema, sino se mitigan, por eso es importante que las empresas observen periódicamente las labores o deficiencias presentes dentro del puesto, y, además, enfrentar estos factores, para su desarrollo continuo.

Necesidades encubiertas.

Las necesidades de capacitación encubiertas, no son tan fáciles de identificar, para ello se requiere un proceso metódico y bien realizado, en el cual se apliquen las diferentes técnicas, que permiten identificar las necesidades de capacitación.

Grados (2009) clasifica y define las necesidades de capacitación de la siguiente manera:

Necesidades manifiestas.

“Son aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista”, el autor describe algunos ejemplos, que podrían representar una necesidad manifiesta:

Necesidades manifiestas	Personal de nuevo ingreso. Número de empleados menor a los que se requieren. Trabajadores a punto de jubilarse. Cuando se presentan licencias o permutas. Para promoción de personal. Cambios de procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas y reglas.
--------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia en base a información de (Grados, 2009, p.236).

Necesidades encubiertas.

“Son aquellas que indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista, sino que hay que hacer un minucioso análisis para encontrar lo que las originó”.

Necesidades encubiertas	En la productividad: no se logra cumplir con los programas. En la organización de la institución: ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros, favoritismos, carencias de reglamentos internos, deficiente programación de actividades y comunicación pobre o defectuosa en algunos o en todos los niveles de la institución. En el comportamiento: actitudes negativas, excesiva duplicidad de responsabilidades, alto índice de ausentismos y retardos, y problemas interpersonales.
--------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia en base a información de (Grados, 2009, pp. 236-237).

Fases o etapas para determinar las necesidades.

Existen cuatro pasos que ayudan en el proceso para determinar las necesidades de capacitación, y dos fases según (Grados, 2009, p. 229-244) son los siguientes:

Establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.

Identificar quiénes son los empleados, que, en un mismo puesto necesitan capacitación y en qué actividad.

Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidades o actitudes).

Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

Fase 1. Determinación de la situación idónea.

Para identificar las necesidades de capacitación, se empieza por determinar qué es lo que debe hacerse en la institución y debe ser precisado con anterioridad por los directivos de esta, por medio de los manuales administrativos. Estos se toman como punto de partida para la detección de necesidades, entendiéndose como idónea la situación de la organización en la que los recursos sean suficientes, estén aprovechados en su totalidad y permitan desarrollar las actividades de manera óptima. Los factores que deben tenerse en cuenta son los siguientes:

Recursos materiales.

Definir en términos de clase y cantidad: maquinaria, herramientas, papelería, medios de transporte, información medios de comunicación, viáticos, etc., que los trabajadores requieren para su desempeño eficiente.

Actividades.

En la descripción de cada una de las acciones que se realizan dentro de la empresa para que se desarrolle el proceso productivo. Las actividades pueden agruparse para elaborar el manual de funciones y procedimientos o para realizar la descripción de puestos de la empresa.

Requerimientos.

Consiste en establecer los requisitos mínimos que los puestos exigen como indispensables para su desempeño, que, si bien se refiere a los trabajadores, no están vinculados a una persona determinada y relacionan con:

Escolaridad, conocimientos o ambos.

Habilidad y experiencia.

Requisitos físicos como edad, sexo, estatura, etcétera.

Índice de eficiencia.

Abarca todos aquellos resultados, ya sean cualitativos o cuantitativos que reflejan de alguna manera el estándar de eficiencia de la empresa (índice de producción, volumen de ventas, etcétera).

Ambiente laboral físico.

Se trata de todos aquellos elementos ambientales que son necesarios para el desempeño eficiente de labores como iluminación, ventilación, mobiliario, distribución higiene, etcétera).

Medidas de seguridad.

En este rubro se considera el conjunto de instrucciones y equipos encaminados a la prevención de accidentes, de acuerdo con el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Fase 2. Determinación de la situación real.

Para contar con este segundo parámetro de comparación, se investiga lo que se es y lo que se hace actualmente en la organización. Para determinar las condiciones reales se proponen

diferentes técnicas que, si bien no son aplicables en cualquier ámbito ni a todos los trabajadores, son susceptibles de adaptación:

Quejas y sugerencias.

Análisis de puestos.

Observación.

Entrevista.

Encuesta.

Inventario de recursos humanos.

Tarjetas.

Tormenta de ideas.

Phillips 66.

Corrillos.

Elementos de un diagnóstico de necesidades de capacitación

Fuentes de información para el DNC.

Según Mencos (2011) se disponen de tres principales fuentes de información, para poder determinar las necesidades de capacitación en una organización:

A partir de la identificación de brechas.

Entre el perfil requerido contenido en el Manual de Puestos y el perfil real identificado a través del proceso de evaluación (Matriz de Evaluación de Competencias).

En este proceso se hace una comparación entre la lista de competencias definidas en el perfil del puesto y las identificadas en la persona evaluada. Esta identificación debe establecerse desde el proceso de selección para determinar si la persona llena los requisitos para ser contratada y luego, si puede desarrollar competencias y otros requisitos por medio del proceso de inducción y programas de entrenamiento. Más

adelante, durante la evaluación del desempeño, la comparación permite verificar el grado de avance de la persona después de la inducción y los entrenamientos recibidos.

A partir de los resultados de la evaluación del desempeño.

A través de instrumentos específicos se evalúan los indicadores clave de desempeño y/o competencias descritos en el perfil laboral y la descripción del puesto. El presente modelo propone una valoración en escala de 1 a 5 puntos:

1	Insatisfactorio
2	Mejorable
3	Satisfactorio
4	Notable
5	Óptimo

Y el registro de los indicadores que hayan tenido un puntaje de 1 o 2 puntos, como aspectos que pueden mejorar con procesos de capacitación. Son valiosos los comentarios adicionales que puedan servir para interpretar tales resultados o identificar causas ajenas a las competencias de la persona, tales como períodos de enfermedad, suspensión de actividades de la organización por causas diversas, desviación de la atención del personal a proyectos adicionales o mala distribución de las cargas de trabajo.

A partir de la apreciación directa de las personas.

Por medio de entrevistas y cuestionarios autoaplicables, se evalúan aspectos específicos, tales como: conocimiento de la Institución, conocimiento del puesto, aptitud para este, cumplimiento de objetivos y metas, calidad del trabajo, actitudes personales hacia su trabajo, relación con los miembros de la unidad y uso del tiempo.

También se recomienda preguntar en forma directa qué temas de capacitación proponen las personas para mejorar el desempeño personal y de la unidad. Los temas de capacitación propuestos pueden ser de carácter:

General Cuando son temas complementarios a las funciones propias de su puesto, aplicables a todo el personal.

Específica Cuando son temas directamente relacionados con las funciones específicas de un puesto.

Interna Cuando puede o debe ser facilitada por algún empleado de la institución.

Externa Cuando debe o se prefiere que sea facilitada por alguna persona o entidad externa a la institución (pp. 3-5).

Técnicas para realizar el DNC.

Existen diversas técnicas que se emplean para identificar las necesidades, Chiavenato (2007) en su libro de administración de recursos humanos, describe las principales:

Técnicas para realizar el DNC

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

Observación	Constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.
Cuestionarios	Investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
Solicitud de supervisores y gerentes	Cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
Entrevistas con supervisores y gerentes	Los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
Reuniones interdepartamentales	Discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
Examen de empleados	Entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.

Reorganización del trabajo	Siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
Entrevista de salida	Cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista.
Análisis de puestos y especificación de puestos	Proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
Informes periódicos de la empresa o de producción	Que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

Fuente: Elaboración propia, información del libro de (Chiavenato, 2007, p. 395).

Programa de Capacitación

Definición

Chiavenato (2011) indica que: “Las organizaciones tienen que invertir en ellas mismas para incrementar su desarrollo y su capacidad de realización. Los esfuerzos por el desarrollo son los relacionados con los programas de capacitación y de desarrollo del personal” (p.30).

Actualmente las empresas están expuestas a un mercado donde existen diferentes cambios y éstos a su vez generan mayor competitividad; por eso es muy importante que las empresas atiendan factores que se consideran como una necesidad en el desarrollo de sus funcionarios.

La capacitación es una herramienta de gran aporte en las organizaciones, puesto que ayuda en el proceso de desarrollo y de mejora continua, tanto de la fuerza laboral, así como para la organización.

“La capacitación brinda a los colaboradores el conocimiento y las habilidades necesarios, para desempeñar sus labores. Una organización en proceso de mejora continua, es una empresa que reconoce aporte de la capacitación, relacionados con el aprendizaje y el desempeño (Mondy, 2010, pp.198-199).

Una capacitación bien dirigida y atenta a satisfacer las necesidades que presentan los colaboradores de una organización, es capaz de generar un impacto positivo, ya sea en la adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes, lo cual permite formar un personal capaz, eficiente y satisfecho, para ejercer de la mejor forma sus puestos e incrementando su potencial para desempeñarse en otros.

Capacitación

Chiavenato (2007) define:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada, Flippo explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”. McGehee subraya que “capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta

proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales”. Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización (p.386).

Importancia de la capacitación

Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo. Es decir, mejorando los ya existentes o descubriendo otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal (p.1-5).

La capacitación más allá de un medio de desarrollo para las personas, permite también el progreso para las organizaciones, es un medio el cual permite contar una fuerza laboral apta y esta hace que las empresas generen competitividad.

Cuando se posee un recurso humano capacitado, este es capaz de desarrollarse eficientemente, ponen en práctica sus conocimientos, habilidades y actitudes de una forma satisfactoria y en busca del logro de los objetivos organizacionales.

Objetivos de la capacitación

Una vez identificadas las necesidades de capacitación e identificados los candidatos a recibir el programa, con los contenidos específicos a tratar, según (Chiavenato 2007, p. 387), los objetivos de la capacitación son los siguientes:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (Chiavenato, 2007, p.387).

Beneficios de la capacitación

Según Werther (2008) “Ningún programa de capacitación brinda todos los beneficios potenciales de la enorme sed de conocimientos que se experimenta en nuestro nuevo siglo, pero la mayoría presenta no menos de cuatro o cinco de las ventajas”.

Beneficios de la capacitación

Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas.

Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.

Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.

Beneficios para el individuo

Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.

Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.

Permite el logro de metas individuales.

Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Mantiene la competitividad de la organización.

Incrementa la rentabilidad.

Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles.

Eleva la moral.

Promueve la identificación con los objetivos de la organización.

Crea mejor imagen.

Mejora la relación jefes-subordinados.

Beneficios para la organización

Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.

Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas.

Proporciona información con respecto a necesidades futuras.

Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas. Promueve el desarrollo del personal.

Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.

Promueve la comunicación en toda la organización.

Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.

Ayuda en la orientación de nuevos empleados.

**Beneficios en las relaciones
humanas**

Hace viables las políticas de la organización.

Alienta la cohesión de los grupos.

Fomenta una atmósfera de aprendizaje.

Mejora la calidad del hábitat en la empresa

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del libro de Administración de Personal (Werther, 2008, p.254).

Contenido de la capacitación

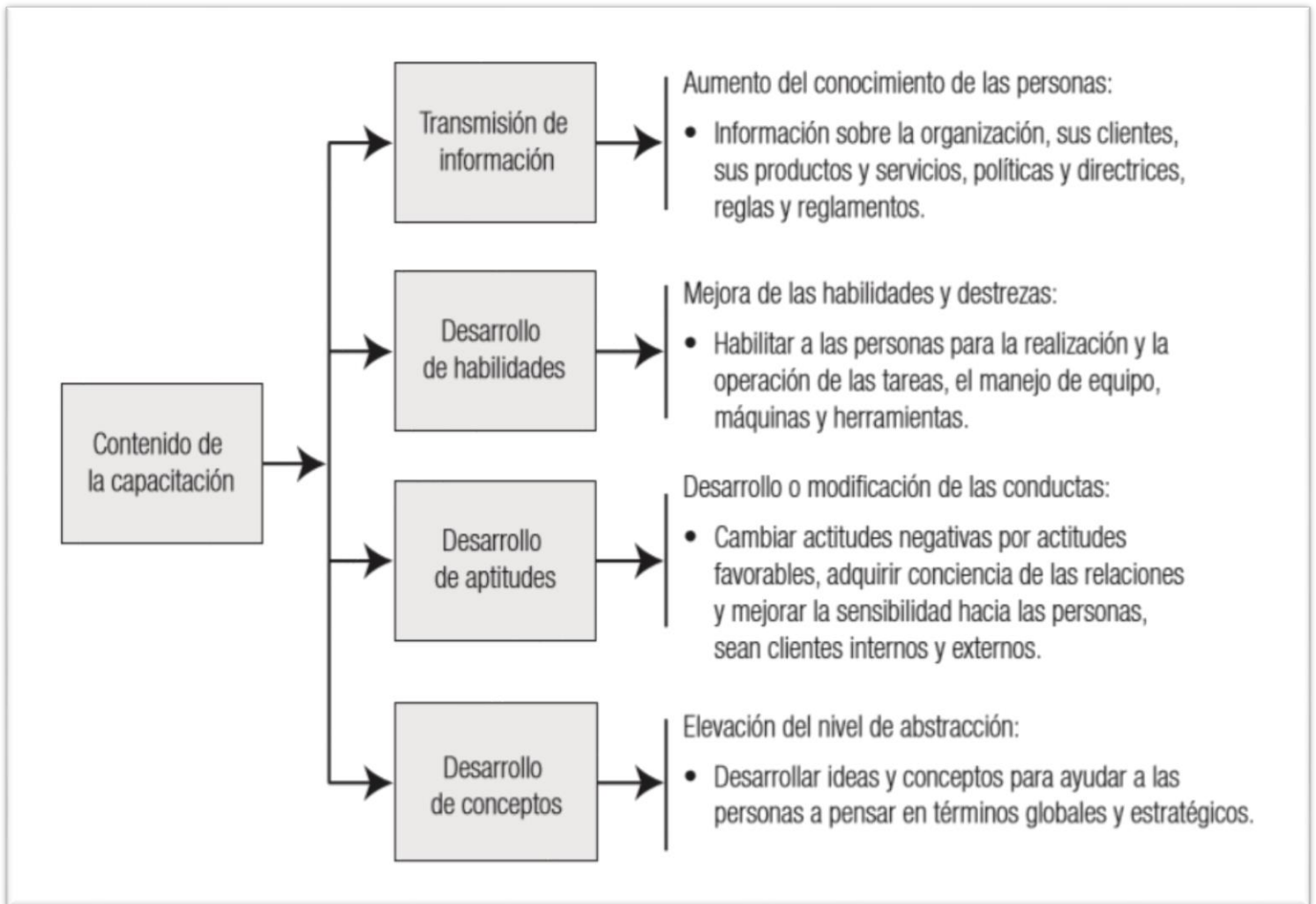
El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber, según Chiavenato (2011):

Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

Desarrollo o modificación de actitudes: Se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

Desarrollo de conceptos: La capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios (pp. 386-387).



Fuente: (Chiavenato, 2007, p.387).

Proceso o planeación de capacitación.

Según Chiavenato (2011):

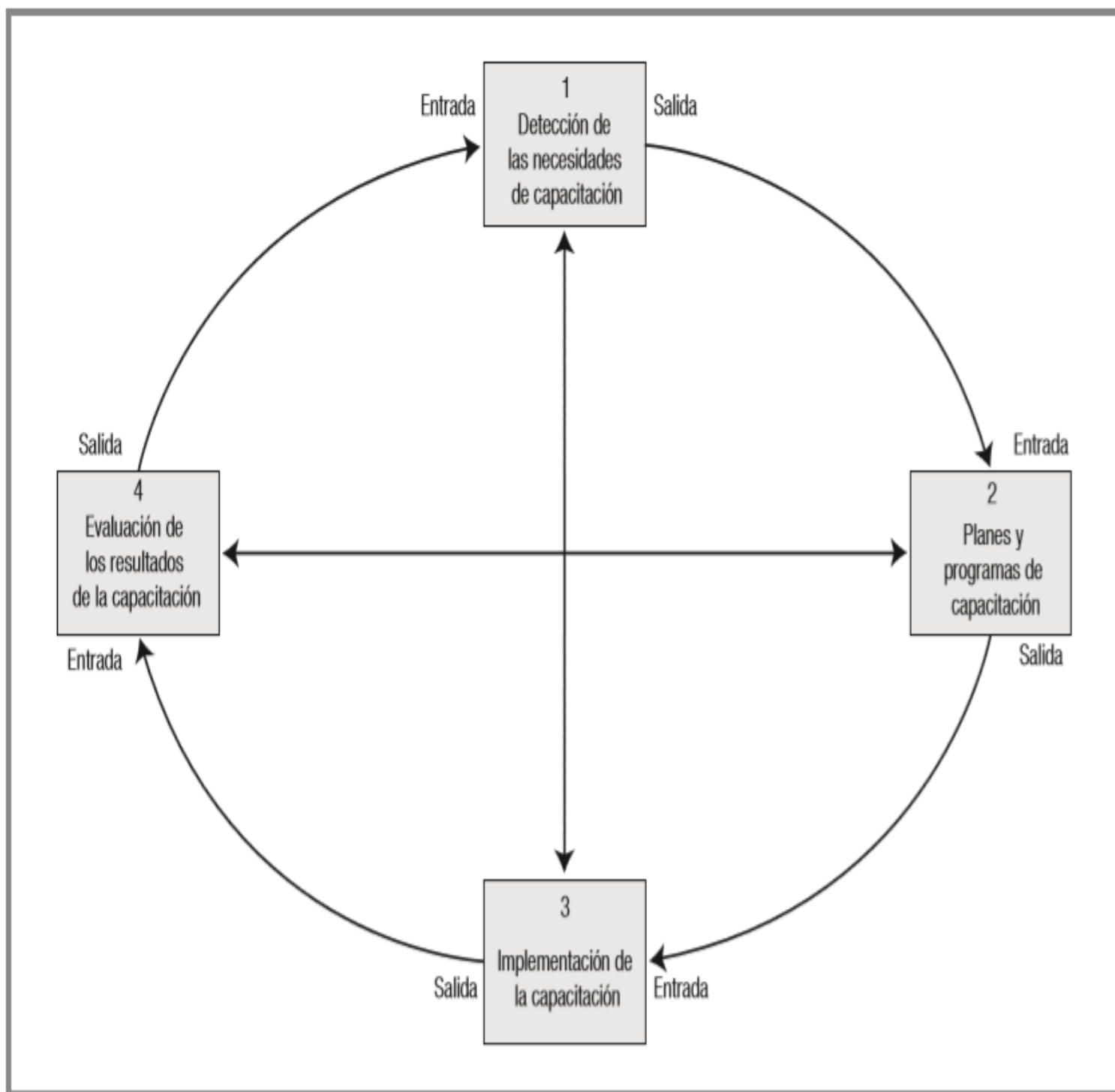
La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y

reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

Componentes del proceso de capacitación

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

Fuente: Elaboración propia, con base en la información de Chiavenato (2011, p.388- 389).



Fuente: (Chiavenato, 2007, p.389).

Etapas del proceso de capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas (Chiavenato, 2009, pp.375-389).

El diagnóstico de necesidades de capacitación.

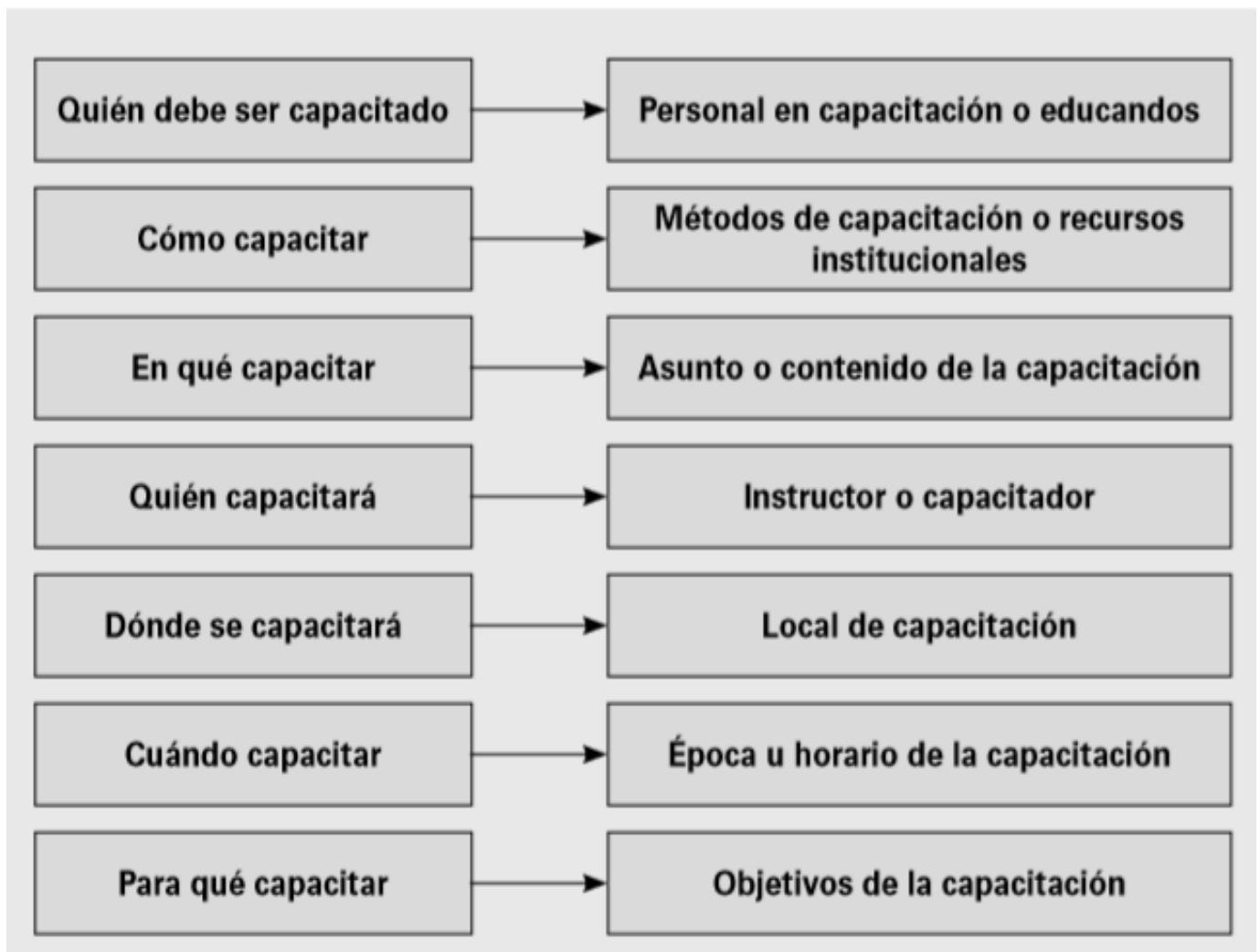
Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significan una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente. De lo contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo.

El diseño del programa de capacitación.

El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es importante plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. Programar la capacitación significa definir los seis ingredientes básicos, con el fin de alcanzar los objetivos de la capacitación.

Consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.

En la siguiente figura, se establecen los ingredientes básicos, que debe incluir un programa de capacitación.



Fuente: (Chiavenato, 2009, p.380).

El programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización. Comprar paquetes de capacitación con programas que ya están preparados y que son vendidos como productos enlatados y cerrados no siempre soluciona las necesidades de la organización. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas y fijar criterios precisos para establecer el nivel de desempeño deseado. Además, la organización debe estar dispuesta a brindar espacio y oportunidades para que las personas apliquen las nuevas competencias y los conocimientos que han adquirido en la capacitación. Para evitar desperdicios y garantizar el rendimiento

deseado de la inversión, el pragmatismo es imprescindible a la hora de programar la capacitación. La manera de conciliar la inversión con el rendimiento es mediante el llamado entrenamiento dirigido a los resultados y, por más difícil que sea definir y calificar los objetivos y los resultados, es indispensable definirlos y compararlos posteriormente.

La implantación o ejecución del programa de capacitación.

Es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.

La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación.

La evaluación del programa de capacitación.

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia; es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión —este incluye los materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo— se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación solventó las necesidades para las cuales fue diseñado.

Consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación • Objetivos de la organización • Competencias necesarias • Problemas de producción • Problemas de personal • Resultados de la evaluación del desempeño	Decisión en cuanto a la estrategia Programación de la capacitación: • A quién capacitar • Cómo capacitar • En qué capacitar • Dónde capacitar • Cuándo capacitar	Implantación o acción • Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: — Gerente de línea — Asesoría de recursos humanos — Por ambos — Por terceros	Evaluación y control • Monitoreo del proceso • Evaluación y medición de resultados • Comparación de la situación actual con la anterior • Análisis de costos/beneficios

Figura 12.4 *El proceso de capacitación.*¹²

Clasificación de los programas de capacitación

El diagnóstico de necesidades va a ayudar a establecer el programa de capacitación que la empresa necesita, y así lograr el máximo aprovechamiento de los recursos. Cada organización persigue objetivos y metas diferentes, cada una tiene una visión, misión, valores y políticas establecidos, es por eso que la elección del programa idóneo es importante, según las necesidades que se hayan encontrado y que verdaderamente se debe suplir.

Técnicas y métodos de capacitación

Según Chiavenato (2007), “Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación” (pp.399-400).

Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización.

Técnicas de capacitación orientadas al contenido.

Diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de autoinstrucción.

Técnicas de capacitación orientadas al proceso.

Diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que hacen hincapié en la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento. Algunos procesos son utilizados para desarrollar introspección interpersonal (conciencia de uno mismo y de otros) como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como en el caso de liderazgo o de entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, la simulación, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etcétera.

Técnicas mixtas de capacitación.

Son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no sólo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las técnicas de

conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo. Al mismo tiempo que vinculan los conocimientos o el contenido, procuran la modificación de la actitud, de la conciencia de uno mismo y de la eficacia interpersonal. Algunas técnicas de capacitación en el trabajo son la instrucción en el puesto (*on the job*), la capacitación para la inducción, la capacitación con simuladores, la rotación de puestos, entre otros.

Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo.

Respecto al tiempo, las técnicas de capacitación son clasificadas en dos categorías: las técnicas aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso al trabajo.

Programa de inducción o de integración a la empresa.

Busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. La integración de un empleado nuevo a su trabajo se hace por medio de un programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero.

Capacitación después del ingreso al trabajo.

La capacitación después del ingreso al trabajo se puede hacer con la consideración de dos aspectos:

La capacitación en el lugar de trabajo (en servicio)

La capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio)

Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación.

Respecto al lugar de aplicación, las técnicas de capacitación son clasificadas en capacitación en el lugar de trabajo (en el puesto) y fuera del lugar de trabajo. La primera se refiere a la que se desarrolla cuando el educando realiza tareas en el propio lugar de trabajo, mientras que la segunda tiene lugar en un aula o local preparado para esta actividad.

Capacitación en el lugar de trabajo.

Puede ser impartida por trabajadores, supervisores o especialistas de *staff*. No requiere de acomodos o equipos especiales y constituye la forma más común de capacitación. Es muy bien acogida en razón de que es muy práctica, pues el empleado aprende mientras trabaja. Las empresas pequeñas o medianas invierten en este tipo de capacitación. La capacitación en el puesto presenta varias modalidades:

Admisión de novatos que serán entrenados en ciertos puestos.

Rotación de puestos.

Entrenamiento para algunas tareas.

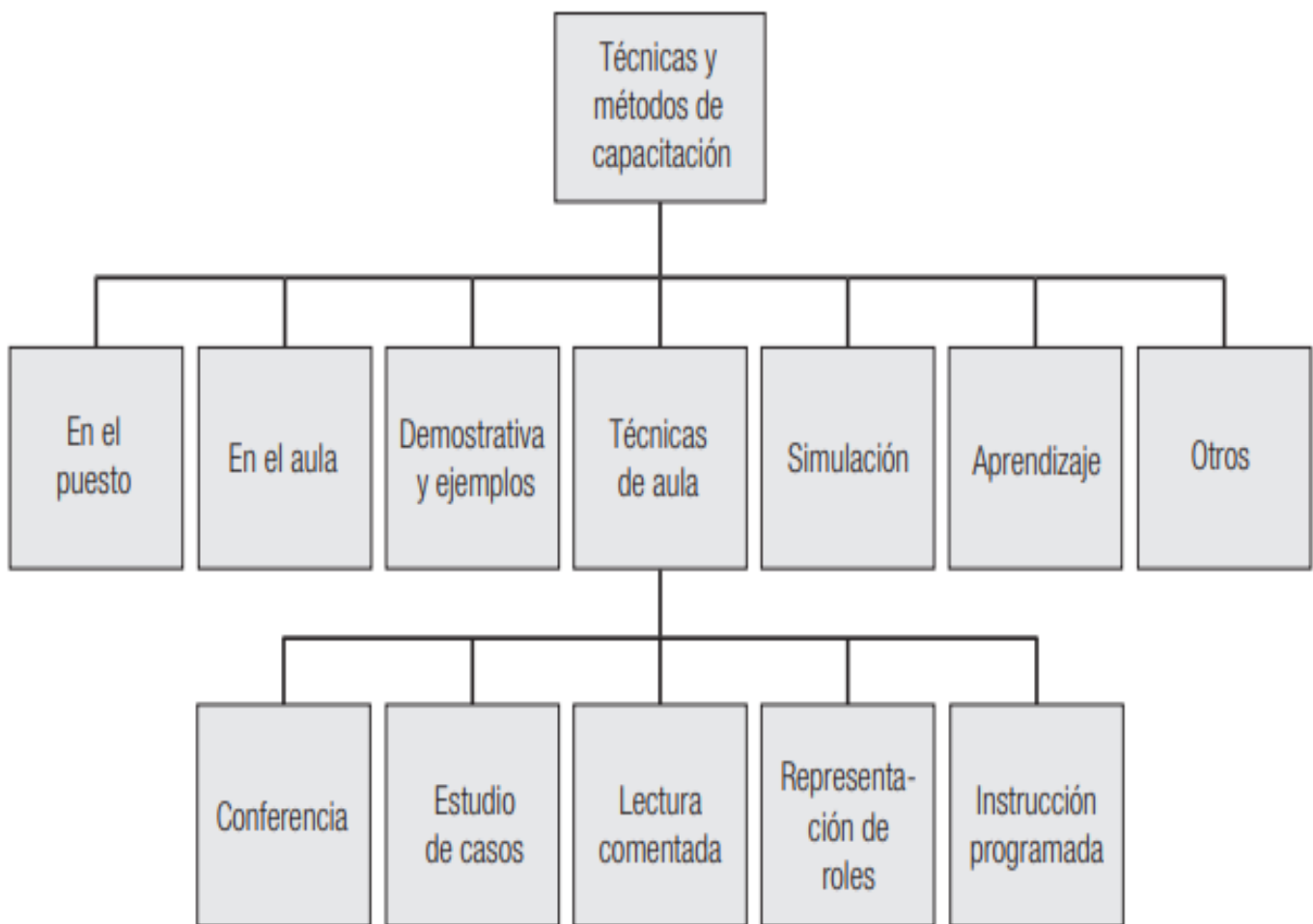
Enriquecimiento del puesto, etcétera.

Capacitación fuera del lugar de trabajo.

La mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no están directamente relacionados con él y, en general, complementa la capacitación en el trabajo. La ventaja es la total inmersión del educando en la capacitación, lo que no es posible cuando está involucrado con el desempeño de las tareas del puesto. Las principales técnicas o métodos de capacitación fuera del trabajo son:

Aulas para exposiciones.

Expositiva y conferencias.
Seminarios y talleres.
Películas, transparencias, videocintas (televisión).
Método de casos (estudio de casos).
Discusión en grupos pequeños, paneles, foro.
Dramatización (representación de roles).
Simulaciones y juegos.
Instrucción programada.
Oficinas de trabajo.
Reuniones técnicas.



Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, p.399).

Tipos de capacitación

Capacitación inductiva.

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación preventiva.

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objetivo la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación correctiva.

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el desarrollo de carrera.

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Presupuesto de Capacitación

Para elaborar un plan de capacitación se parte de las necesidades y prioridades que marcó el DNC, los cursos se programan con los temas que el personal requiere reforzar, aprender o actualizar.

Grados (2009) indica que:

El término presupuesto proviene del latín y significa antes de lo hecho, por tanto los objetivos del presupuesto son: previsión planeación organización coordinación y control los presupuestos que se realicen deben de estar basados principalmente en los planes y programas de capacitación que se van a impartir y a los que va se va a asistir es muy importante presupuestar la capacitación para el capacitador es conveniente que esos planes y programas estén bien definidos para que permitan elaborar un presupuesto lo más real y adecuado a las necesidades de la organización durante la elaboración del presupuesto del responsable de tener presente la visión y misión de la organización los objetivos estratégicos que la dirección general o presidencia de la empresa persigue para alinear dicho presupuesto al cumplimiento de los objetivos planteados (p. 256 -260).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

A partir de cuándo se da inicio al proceso investigativo, es muy importante definir el enfoque que se empleará en el proyecto, para tener una visión clara que oriente este proceso.

La investigación representa una serie de acciones, cuyo fin es indagar y conocer aspectos relevantes en torno al tema en estudio, para así conseguir información que sustente el trabajo.

En el caso de esta investigación se determina de tipo cualitativo, pues se busca identificar las necesidades en las cuales se debe reforzar el conocimiento en los colaboradores para desarrollarse de manera eficiente en su puesto de trabajo, y además conocer cuáles son los procesos, actividades que se desarrollan con dificultad dentro de la empresa.

Mediante el proceso de detección de necesidades de capacitación, se pretende comprender e interpretar la realidad actual de la empresa y tener perspectivas de los temas que son relevantes, y que se deben incluir en un programa de capacitación, esto porque se dificulta a la hora de desarrollar ciertos procesos o tareas y que además se acople a los requerimientos de la organización.

Es necesario tener claro la definición de investigación, para ello Hernández, Fernández y Baptista al (2014) lo definen como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema (pp. 2-4).

Existen tres tipos de enfoques que se pueden emplear en una investigación: enfoque cuantitativo, enfoque cualitativo y el enfoque mixto, los cuales “constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos” (Hernández et al, 2014, pp. 2-4).

El enfoque cualitativo no involucra mediciones y datos numéricos, básicamente se basa en recolectar información e interpretarla. Para Hernández et al (2014) este enfoque “utiliza la

recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de investigación (pp. 7-9)”.

En sus principales características se puede mencionar que:

- ✓ El investigador plantea un problema de estudio, pero no sigue un proceso claramente definido.
- ✓ El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, ni predeterminados completamente.
- ✓ Por lo general en es este enfoque no se prueban hipótesis, sino que se van generando.
- ✓ La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos.

Diseño de la Investigación

En el mercado laboral constantemente se viven cambios, cada vez las empresas buscan más competencias, exigencias y requisitos en los futuros colaboradores y, de la misma forma, las personas buscan oportunidades laborales, en donde el clima organizacional sea ameno lo que genera una mayor satisfacción y compromiso del colaborador.

Estos y otros aspectos son importantes dentro de una organización, entonces a través de este estudio se puede analizar y obtener datos, para determinar en qué aspectos se debe mejorar según las exigencias del puesto y las funciones a desarrollar.

Muestra de la Investigación

Población

En el caso de este estudio, la población a estudiar corresponde a los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A., ubicada en San Francisco de Heredia; el personal, en la actualidad, lo constituyen 36 personas. En este estudio se involucra a todo el personal, ya que

ellos son la fuente principal de información, y son objeto del análisis, con el fin de determinar las necesidades de capacitación presentes.

Unidades de Análisis de la Investigación

Detección de necesidades de capacitación

La detección de necesidades de capacitación es una herramienta muy importante en las organizaciones, ya que a través de su implementación se permite identificar aquellas áreas en las cuales se deben mejorar en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, además de ayudar en el proceso para determinar qué conocimientos deben ser inculcados a los colaboradores para un mejor desempeño.

De esta forma, se puede mantener una fuerza laboral motivada y, además, un personal actualizado, capaz de desarrollar competencias, según las exigencias del mercado.

El DNC es un proceso que funciona como guía, para la estructuración y desarrollo de programas capacitación, es decir que ayuda a las empresas a identificar al talento humano que requiere ser capacitado, para una mejora en el desarrollo de las actividades laborales.

Capacitación

La capacitación es un proceso planificado, cuyo objetivo primordial es desarrollar, preparar y proveer un personal competitivo, con habilidades y conocimientos idóneos, para desarrollarse en su área de trabajo, logrando en el talento humano un mejor desempeño.

Muchas veces suele confundirse la capacitación con el adiestramiento y el desarrollo; sin embargo, cada proceso persigue objetivos diferentes, es importante mencionar que la capacitación se desarrolla para los puestos actuales de una empresa, y el desarrollo o formación se hace con el fin de desplegar habilidades en los colaboradores, pero para ser implementados en puestos futuros.

Presupuesto

El Talento humano es el recurso más importante de toda organización, ya que posee habilidades únicas y conocimientos insustituibles, es por ello que la capacitación no se debe de ver como un gasto, sino como una de las mejores inversiones. El presupuesto destinado a la capacitación, a veces es mínimo o nulo en las organizaciones, puesto que no es considerado importante; sin embargo, la puesta en marcha de un programa de capacitación traerá resultados valiosos para la organización y los colaboradores.

Instrumentos de la Investigación

Cuestionario

La presente investigación busca que se genere un aporte para la empresa, considerando que el proyecto sea una herramienta de gran utilidad en su desarrollo; por ende, se busca recolectar información idónea y necesaria para analizar la situación laboral de la empresa.

El tipo de instrumento que se emplea en la investigación es el cuestionario, este se aplicará a todos los colaboradores de la empresa, esta es la principal fuente de información para determinar las necesidades de capacitación que deben ser atendidas.

Se emplea el cuestionario variado, pues se hacen preguntas abiertas y cerradas, con ello se les da la posibilidad a los colaboradores de explicar las razones del porqué, se les dificulta desarrollar ciertas tareas, por ejemplo, o bien en dónde consideran que debe haber reforzamiento, en las habilidades, conocimientos y actitudes.

A través de ello se podrá analizar información relevante, para lograr conocer cómo se desarrollan los procesos administrativos, productivos, y además determinar cuáles son las necesidades que deben ser atendidas con mayor rapidez.

Todo ello permitirá elaborar un análisis sobre la realidad actual de la empresa, conocer las perspectivas y opiniones de los colaboradores y así llegar a determinar qué temas deben ser tratados con prioridad dentro del programa de capacitación, para el buen funcionamiento y desarrollo de las tareas dentro de la empresa.

Según Hernández et al (2014) se define como el “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 217).

El cuestionario puede ser variado, según los aspectos que se desean medir, además puede contener dos tipos de preguntas:

- ✓ Preguntas cerradas: Según Hernández et al (2014) “son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar” (pp. 217).
- ✓ Preguntas abiertas: Según Hernández et al (2014) “no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” (p. 220).

Entrevista

Se utiliza la entrevista, pues con este instrumento se pretende obtener información más detallada y precisa que permita determinar cuáles son las necesidades de capacitación que presentan actualmente los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A. y además cuáles deben ser atendidas, prioritariamente, en busca de solucionar situaciones, mediante la implementación de un programa de capacitación; la entrevista ofrece la flexibilidad al investigador de actuar como ente moderador, acerca de lo que se desea preguntar y responder.

En el presente proyecto investigativo se emplea la entrevista semi- estructurada, porque se considera que con este método es posible obtener información clara y precisa sobre los procesos, funciones y tareas, en la cual emergen los colaboradores de la empresa.

Este tipo de instrumento suele utilizarse para investigaciones de enfoque cuantitativo y cualitativo, sin embargo, para el enfoque cualitativo la entrevista puede ser más abierta y flexible con lo que se desea preguntar y responder.

Según Hernández et al (2014) “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 403).

El autor Hernández et al (2014) explica que la entrevista “se puede dividir en tres tipos, las cuales se pueden poner en práctica según lo que el investigador busque y quiera obtener como resultados” (pp. 403).

La entrevista semi-estructurada también ofrece una guía de referencia en las preguntas a realizar, pero el investigador tiene la posibilidad de agregar nuevas preguntas con el objetivo de profundizar en las respuestas y obtener más información.

Proceso para la Recolección de Información

Se consultan diferentes tipos de documentos, que contemplen la información idónea y necesaria para identificar los pasos y etapas en el diagnóstico de necesidades de capacitación, tales como libros, sitios web, artículos educativos, entre otros, que ayuden a fundamentar y a sustentar la información consultada.

Se consultan tesis nacionales e internacionales que orienten el proceso. Los instrumentos empleados son la entrevista y el cuestionario, los cuales serán aplicados con el apoyo y autorización de los dueños de la empresa en días establecidos y en las primeras horas laborales, para no perjudicar el desarrollo de las tareas por parte de los colaboradores.

En el proyecto se utiliza la entrevista, la cual se aplicará a los jefes de departamentos y gerente general de la empresa, como herramienta fundamental, para obtener información necesaria y útil, que será analizada y con base a los resultados se podrá llegar a futuras conclusiones.

El cuestionario se aplica a todo el personal de la empresa, en el cual se incluyen preguntas abiertas y cerradas y da la posibilidad al colaborador de detallar sus repuestas, y así analizarlas de forma amplia.

Se solicitará un tiempo de 30 minutos, para que cada colaborador responda de forma clara y veraz a las interrogantes planteadas, ya que puede ser necesaria la explicación de algunas preguntas, puesto que cada colaborador entiende y piensa de forma diferente.

Se hacen visitas a la empresa durante el proceso laboral, para observar el día a día que se vive dentro de la misma y así saber cómo se desarrollan las tareas, cómo es el comportamiento de los colaboradores, y observar el desempeño de cada uno.

Además, luego de la recopilación de la información, a través de los instrumentos aplicados, se procede a validar la información, con el jefe inmediato de cada área, acerca de los cursos solicitados por cada persona, para determinar si la necesidad que existe es real y si se debe satisfacer, según el nivel de prioridad que cada colaborador le haya asignado.

Método de Análisis de la Información

Para la recolección de datos, se debe emplear el método que se acople más al tipo de estudio, en este caso que la investigación es de tipo cualitativa lo que es la recolección y análisis ocurre prácticamente de forma paralela.

Es decir que la información se recolectará conforme se vayan aplicando las entrevistas el investigador podrá determinar aspectos concurrentes que suceden, tanto en los colaboradores, así como en la empresa en general.

Debido al tipo de estudio que se está realizando, la información recibida no es estructurada, más bien el investigador es aquí donde tiene la responsabilidad de buscar y ordenar la información que se suministre respecto al tema. En los datos que se reciban pueden influir un conjunto de aspectos como la percepción, las emociones, conceptos, creencias, procesos y el día a día que viven los colaboradores en la empresa.

En este caso el investigador juega un papel importante, pues es la principal fuente para que se genere información, es decir este es el principal instrumento para recolectar los datos y en parte dependerá de esta la utilidad y calidad de la información brindada.

En este proyecto se está trabajando con el tipo de enfoque cualitativo, por ello se decide utilizar como herramientas para recolectar la información de la empresa, la entrevista y el cuestionario, aplicable para todo el personal de la organización.

Para lo que es el análisis de la información recolectada, se hará mediante categorías de análisis, de las cuales se pueden obtener diferentes respuestas de los entrevistados. Las categorías toman en cuenta los aspectos y características más importantes e influyentes dentro de la empresa, ya sea que influya positiva o negativamente el desempeño del colaborador dentro de esta.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

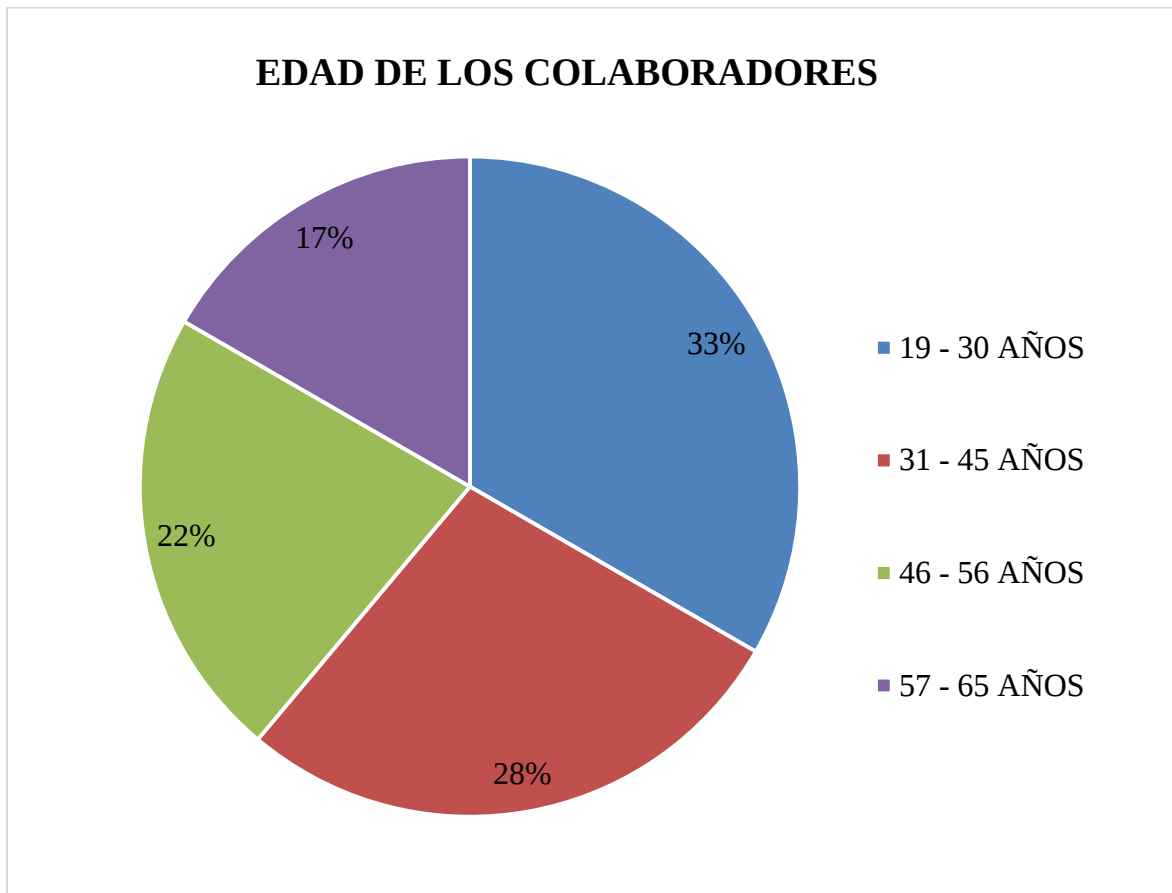
En este capítulo se presentan los resultados obtenidos, a través de los instrumentos aplicados a los 36 colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A., en el desarrollo de la investigación.

Se presenta información de aspectos demográficos de los colaboradores y los aspectos laborales tomados en cuenta para la investigación.

Tabla 1. Distribución por rango de edad de los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	ACUMULADO
19 - 30 AÑOS	12	33%	17%
31 - 45 AÑOS	10	28%	45%
46 - 56 AÑOS	8	22%	67%
57 - 65 AÑOS	6	17%	84%
TOTAL	36	100%	

Gráfico 1. Distribución por rango de edad de los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.



En relación con la información, los colaboradores de Innovaciones Estratégicas JN S. A. se encuentran en un 33% entre los 19 y 30 años de edad, el 28% de los colaboradores entre 31 a 45 años, el 22% se compone por personas entre 46 a 56 años y por último un 17% corresponde a personas entre 57 a 65 años de edad. Lo cual indica que la mayoría del personal, que conforma la empresa, es una fuerza laboral joven y esto es un aspecto importante a tomar en cuenta, a la hora de abordar y elaborar el contenido de la capacitación, pues los materiales que se utilizan para transmitir el conocimiento se deben adecuar a los colaboradores, de manera que para ellos sea más fácil de absorber la información.

Ya que la mayoría del personal se encuentra en un rango de edad joven, se deben considerar estos aspectos para transmitir los conocimientos a los colaboradores e implementar el material de acuerdo con la edad de la mayoría de los participantes, para promover la participación activa de los colaboradores y deseo de absorber el mayor conocimiento a través de la capacitación proporcionada.

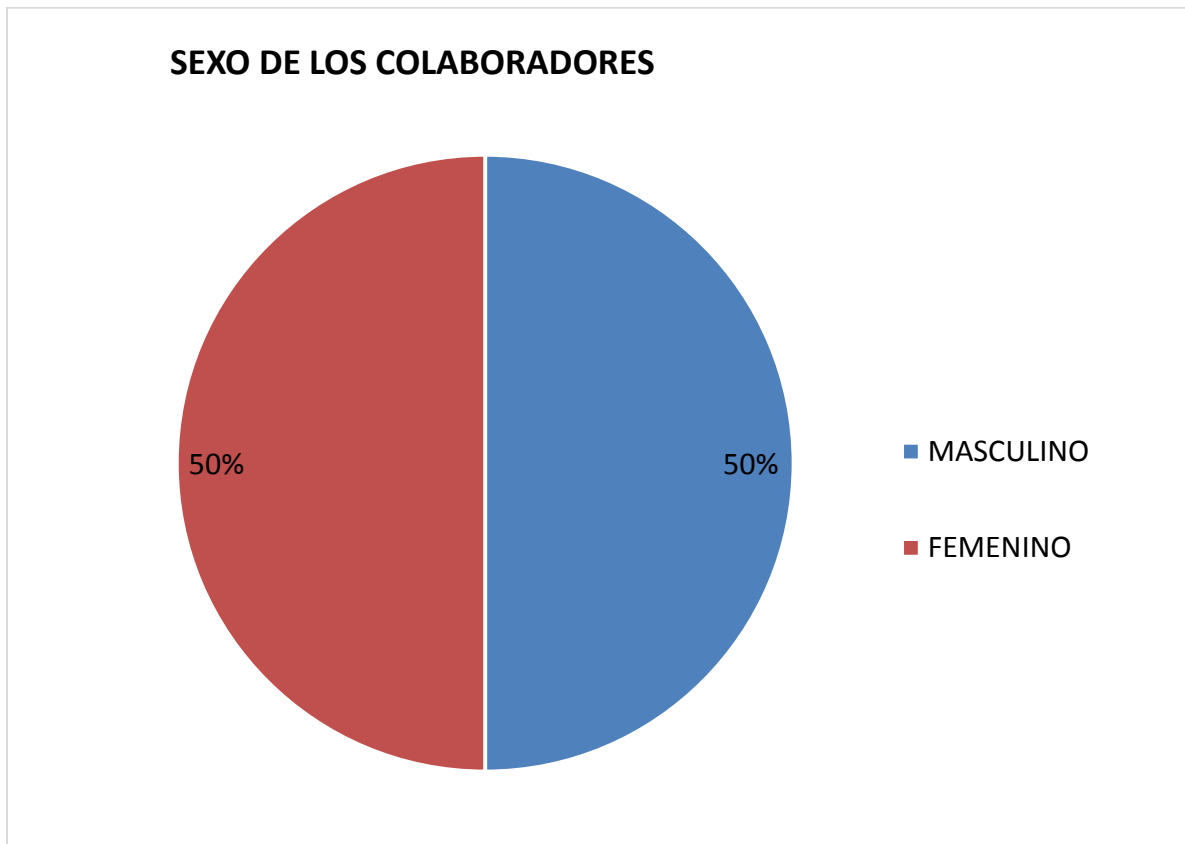
Puesto que a veces suele presentarse resistencia al cambio o a lo nuevo, se debe sensibilizar al personal que participe en el proceso de capacitación, a través de la metodología implementada a la hora de abordar los cursos de capacitación.

La siguiente información se refiere al sexo de los colaboradores

Tabla 2. Distribución por sexo de los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN s, a.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
MASCULINO	18	50%	50%
FEMENINO	18	50%	100%
TOTAL	36		

Gráfico 2. Distribución por sexo de los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.



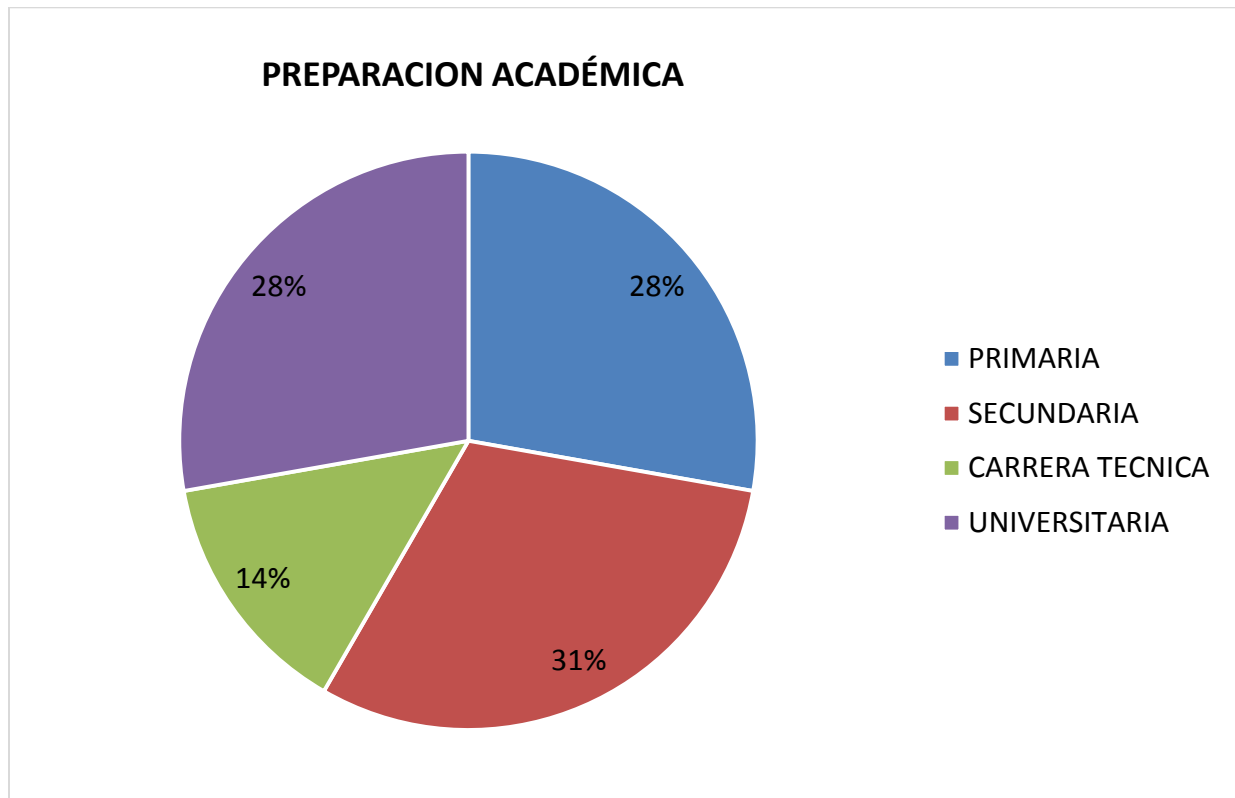
El presente gráfico muestra que el 50% de los colaboradores corresponde a mujeres y el otro 50% a hombres, por lo cual se puede decir que esto representa una ayuda, para asegurar la igualdad de oportunidades en el proceso de formación y desarrollo de las capacidades, además los beneficios que puede recibir el personal dentro de la organización de forma justa y equitativa.

De esta forma se promueve e incentiva la integración justa y exclusiones que se pueden presentar en las organizaciones, cuando se desarrollan programas de capacitación, lo que puede tener un impacto positivo en la empresa, pues el personal siente respetados sus derechos y también que todo el personal, tanto hombres como mujeres muestra deseo por ser capacitado.

Tabla 3. Distribución de la preparación académica de los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
PRIMARIA	10	28%	28%
SECUNDARIA	11	31%	59%
CARRERA TECNICA	5	14%	72%
UNIVERSITARIA	10	28%	100%
TOTAL	36		

Gráfico 3. Distribución de la preparación académica que poseen los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.



El presente gráfico muestra que los colaboradores se encuentran un 31 % con preparación secundaria, el 28% concluyó sus estudios de primaria, el 28 % posee estudios universitarios y un 14 % cuenta con estudios técnicos.

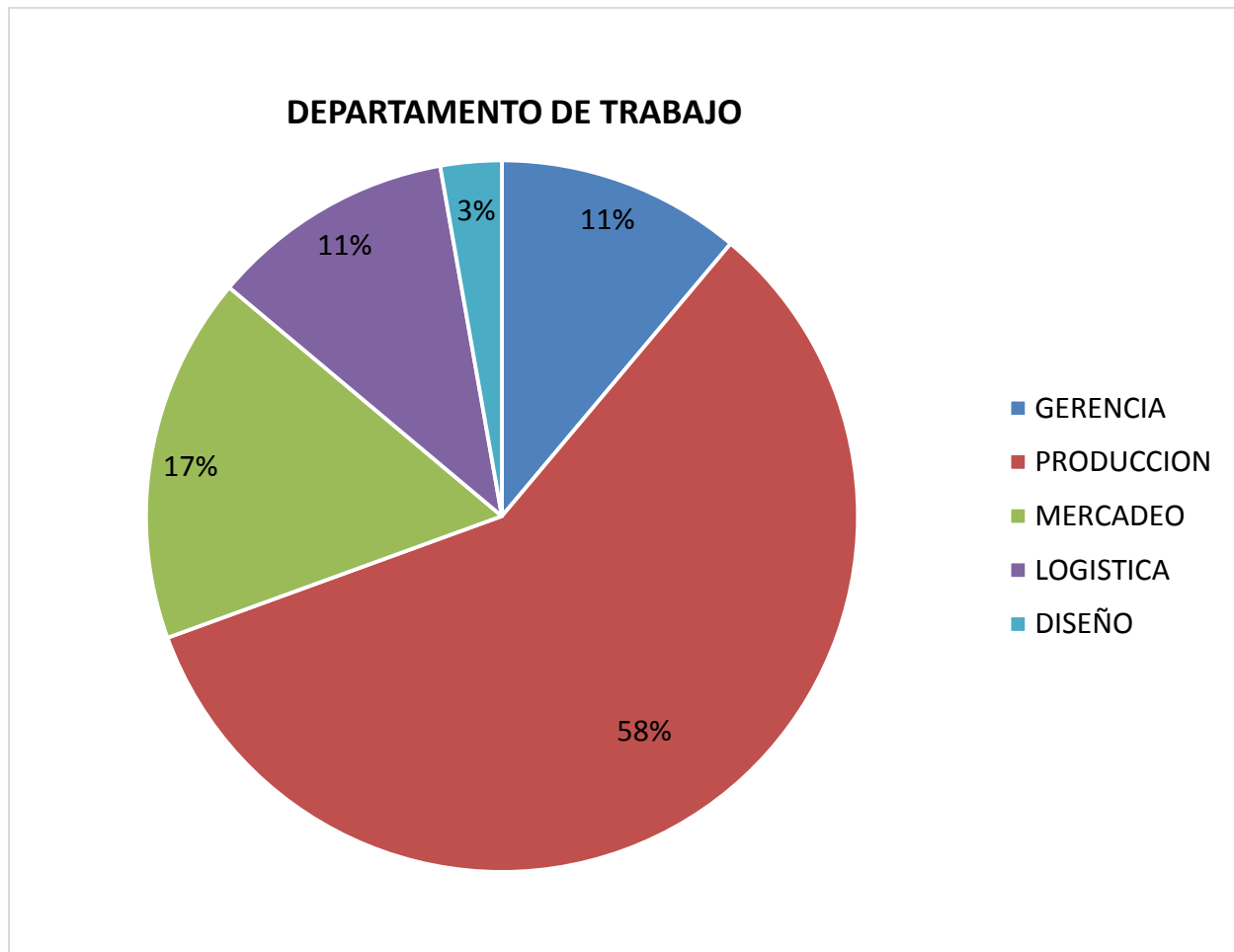
Con la información obtenida y vista en este aspecto del nivel académico, es posible decir que es aceptable, pues en su mayor parte, la empresa está conformada por colaboradores del área de producción, y al ejercer estos labores que no requieren de gran grado de especialización, la empresa no es exigente en cuanto estudios universitarios para respaldar sus habilidades; sin embargo dentro del proceso de producción , es recomendable que los colaboradores cuenten con al menos un curso técnico en el área de costura o manejo de máquinas industriales, ya que una de las áreas a la cual se dedica la empresa, es la confección de prendas de vestir y además es importante para reforzar los conocimientos y habilidades de los colaboradores, para ejercer de mejor forma su trabajo.

Además, el resultado muestra que la mayoría de los colaboradores cuentan con el bachillerato en educación media, pues este es uno de los requisitos de contratación en la empresa.

Tabla 4. Distribución del departamento en el cual se desempeñan los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
GERENCIA	4	11%	11%
PRODUCCIÓN	21	58%	69%
MERCADEO	6	17%	86%
LOGÍSTICA	4	11%	97%
DISEÑO	1	3%	100%
TOTAL	36		

Gráfico 4. Distribución del departamento en el cual se desempeñan los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.



Con la información representada en el gráfico, se deduce que en el área de producción es donde se concentra la mayor cantidad de colaboradores, con un 58%; esta es parte fundamental en la actividad esencial de la empresa, lo cual corresponde a la elaboración de *jackets*, uniformes de trabajo, uniformes deportivos, camisetas y otras prendas de vestir.

El departamento de producción, a su vez está conformado por el jefe de producción; los operarios, quienes se encargan de la elaboración, confección, revisión y terminado de los productos; empaque, corte y confección que se encarga de diseñar, cortar, elaborar patrones y

preparar los materiales, para la elaboración de las prendas, y control de calidad, que son las personas encargadas de velar por la calidad de los productos.

El departamento de mercadeo representa un 17% de la fuerza laboral, el cual está constituido por la jefa de mercadeo, los representantes de ventas y un asistente de mercadeo, quienes, en conjunto, buscan lograr una buena participación en el mercado costarricense, con la oferta de sus productos y además suplir las necesidades de sus clientes ofreciendo productos competitivos y de calidad.

La gerencia representa un 11% del total de los funcionarios y está conformada por el gerente general, quien es el dueño de la empresa, toma decisiones y vela por el buen funcionamiento de la organización, y además tiene a su cargo a la secretaria, el jefe de compras y la persona encargada de la limpieza.

El departamento de logística se conforma por el encargado de logística, un mensajero, un chofer y un bodeguero, que representa el 11% del total de los colaboradores.

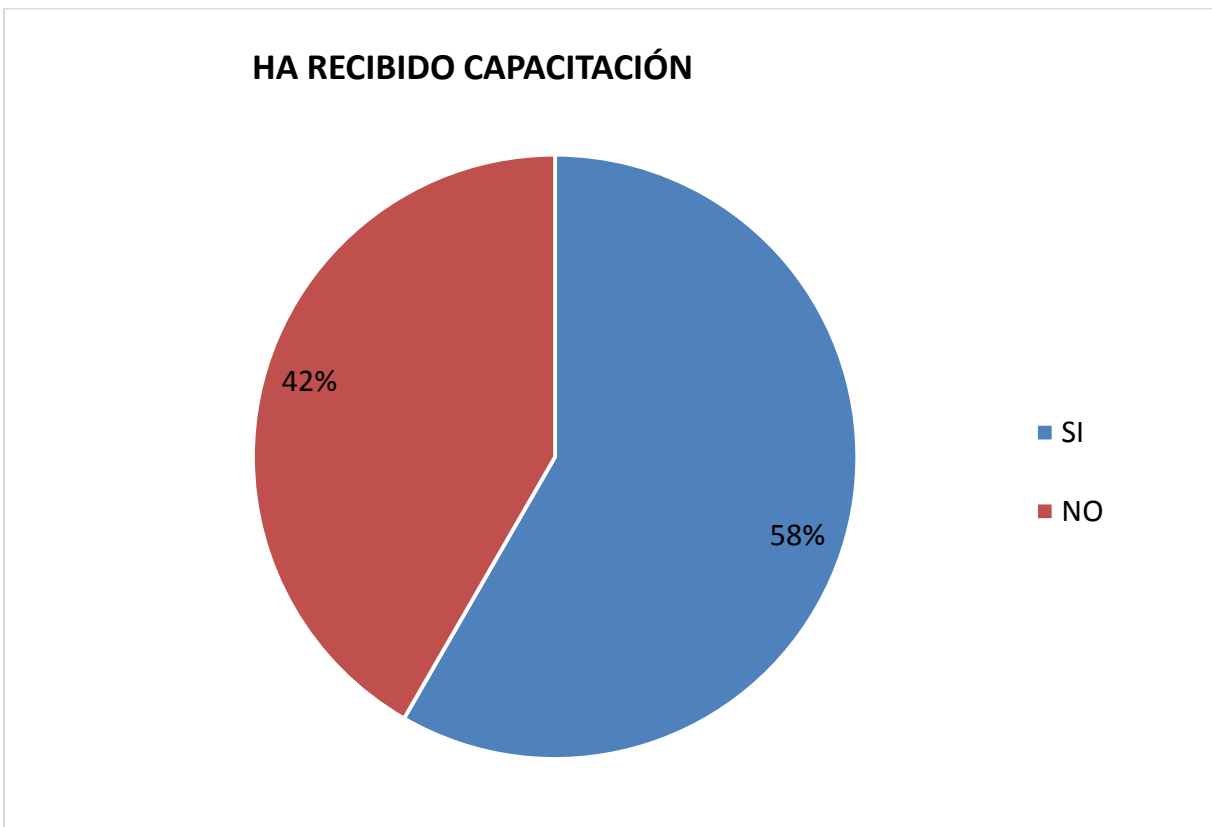
Y por último el departamento de diseño representa el 3% del total de los colaboradores entrevistados, en donde se diseña e imprimen logos, y dibujos y se revisa la calidad de la impresión.

Como interpretación general de los datos obtenidos en este apartado, se recomienda a la empresa que el proceso de capacitación, esté dirigido con mayor enfoque en las áreas de producción y mercadeo, ya que es donde se concentran la mayoría de las necesidades existentes, y además de que el personal de dichas áreas es el encargado de elaborar y vender los productos, lo que representa una fuente de desarrollo y crecimiento para la empresa y también se debe establecer el presupuesto por cada departamento, según la relevancia e importancia de las necesidades a satisfacer.

Tabla 5. Distribución de los colaboradores que han recibido capacitación anteriormente.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
SÍ	21	58%	58%
NO	15	42%	100%
TOTAL	36		

Gráfico 5. Distribución de los colaboradores que han recibido capacitación anteriormente.



Con respecto a la pregunta de que, si han recibido cursos de capacitación, el 58% de los colaboradores respondió de forma positiva y el 42% no ha recibido ningún curso de capacitación; sin embargo, el deseo de aprender y asistir a uno o más cursos está presente en los colaboradores, ya que la mayoría opina que se puede mejorar y además, es importante, con el fin de desarrollarse de forma óptima y capaz en la empresa y para obtener un crecimiento profesional y desarrollo personal.

Es muy importante recalcar, que en la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A no se tiene estipulado un plan de capacitación para sus funcionarios, sin embargo, es recomendable que la empresa implemente un plan en este sentido, el cual atienda las necesidades del personal, pues el mercado está sometido a cambios; esto se refleja en los procesos, a la hora de implementar nuevas tecnologías, por ejemplo, la utilización de máquinas de coser modernas, el manejo de programas de diseño actualizados, entre otros.

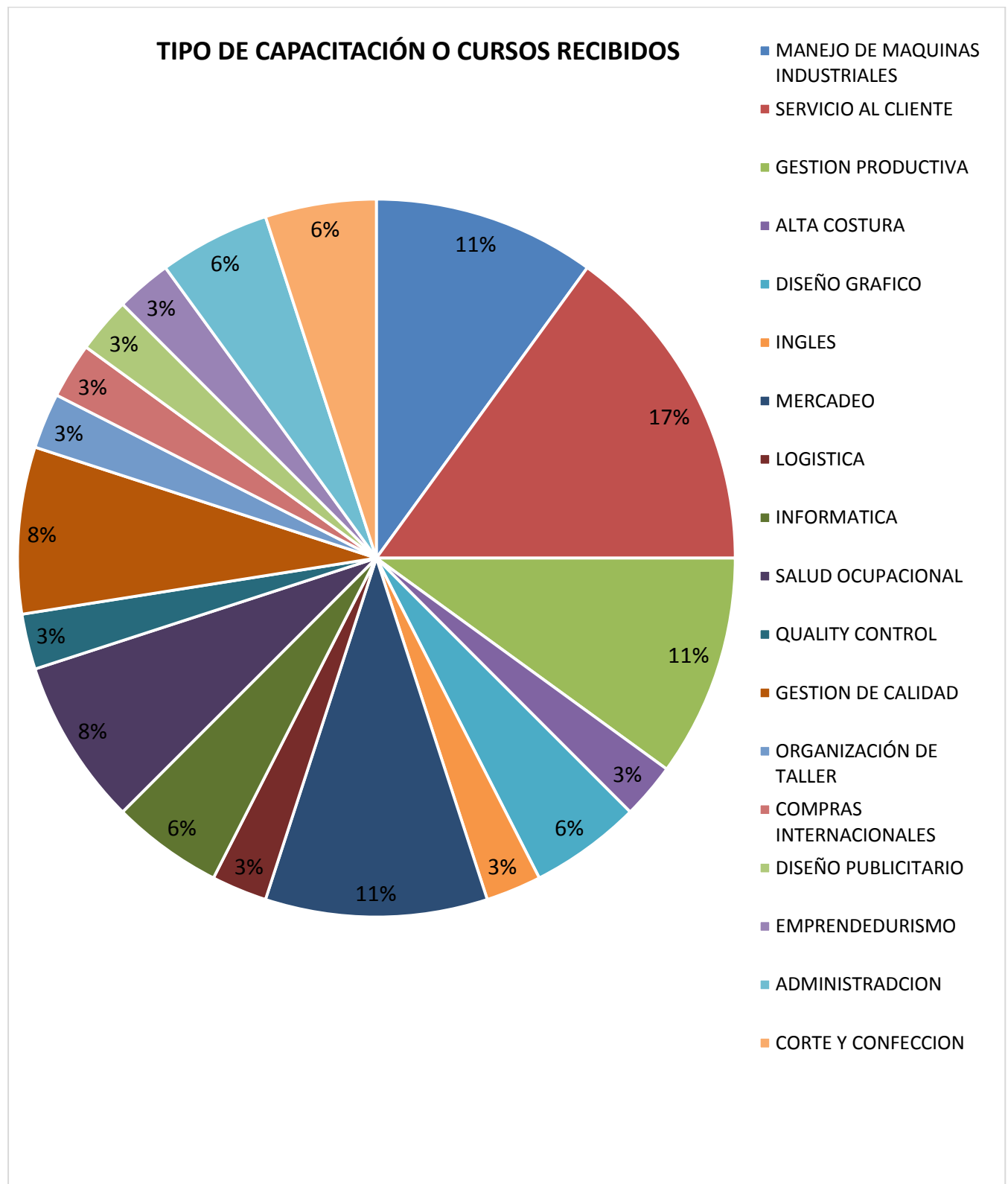
Otro aspecto importante por tomar en cuenta, es que los clientes demandan productos de calidad, personas capacitadas que les ofrezcan un servicio y trato óptimo, personas capaces de entender sus necesidades y para que esto suceda se debe poseer una fuerza laboral con los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el puesto.

Por otro lado, aunque en la empresa no hay un proceso formal establecido para capacitar a sus colaboradores, ni se ha desarrollado un programa de capacitación, esta dispone, con más de la mitad de los colaboradores capacitados en algún curso, ya sea dada de forma empírica o aislada a la empresa, y ello demuestra que Innovaciones Estratégicas JN S. A. se muestra en disposición por cubrir las necesidades manifestadas por el personal.

Tabla 6. Distribución de los tipos de capacitación o cursos que han recibido los colaboradores anteriormente.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MANEJO DE MÁQUINAS INDUSTRIALES	4	11%
SERVICIO AL CLIENTE	6	17%
GESTIÓN PRODUCTIVA	4	11%
ALTA COSTURA	1	3%
DISEÑO GRÁFICO	2	6%
INGLÉS	1	3%
MERCADEO	4	11%
LOGÍSTICA	1	3%
INFORMÁTICA	2	6%
SALUD OCUPACIONAL	3	8%
QUALITY CONTROL	1	3%
GESTIÓN DE CALIDAD	3	8%
ORGANIZACIÓN DE TALLER	1	3%
COMPRAS INTERNACIONALES	1	3%
DISEÑO PUBLICITARIO	1	3%
EMPRENDEDURISMO	1	3%
ADMINISTRACIÓN	2	6%
CORTE Y CONFECCIÓN	2	6%

Gráfico 6. Distribución de los tipos de capacitación o cursos que han recibido los colaboradores anteriormente.



En este apartado, se pueden observar los cursos de capacitación, recibidos por los colaboradores, algunos han optado por capacitación en uno o más temas, lo cual es bueno en el desarrollo de sus labores, ya que ponen en práctica sus habilidades y conocimientos en la organización, además los colaboradores señalan que a través de los cursos a los cuales han asistido les han ayudado a desarrollar de mejor forma su trabajo.

Es importante mencionar que las capacitaciones recibidas por los colaboradores, lo han hecho externo a la organización, ya que la empresa no les proporciona, ni invierte en este tipo de programas, debido a la ausencia de un programa en este sentido, con las características que se adecuen a satisfacer las necesidades de los colaboradores.

Hay que señalar que los colaboradores capacitados en diferentes temas, consideran importante la actualización de algunos cursos llevados anteriormente, porque manifiestan que algunas prácticas han cambiado; por ejemplo, en el tema de tecnología, vale destacar el manejo de los programas de diseño. Por ello es importante mantener un personal actualizado para el crecimiento y mejora continua de la organización.

También es posible observar que solo el 8% del total de los colaboradores se encuentra capacitado en el tema de salud ocupacional, cuando todos deberían de estar informados en este aspecto, para promover su bienestar físico, mental y social, ya que estas variables repercuten en el desarrollo de su trabajo y de esta forma, para evitar que incidentes perjudiquen su trabajo y prevenir riesgos que deriven del mismo.

Además, solo el 6% de los colaboradores ha recibido cursos de corte y confección, algunos de ellos manifiestan que tienen conocimientos en esta área; sin embargo, el conocimiento se ha adquirido de forma empírica o a través del apoyo de compañeros de trabajo, es recomendable que la empresa invierta en capacitación en este aspecto, pues la mayoría de sus colaboradores tienen como funciones la confección y elaboración de las prendas de vestir, entre estas *jackets*, blusas y camisas.

El 17% representa a los colaboradores que han sido capacitados en servicio al cliente, es decir casi la mitad del total de los funcionarios, los cuales pertenecen en su mayoría al departamento de mercadeo; esto puede generar una ventaja competitiva para la organización, al ofrecer un buen trato a sus clientes y relacionarse de la mejor forma. Cabe destacar que el departamento de mercadeo es quien tiene relación directa con los clientes y es el encargado de realizar ventas exitosas, y con la responsabilidad de proporcionar la mejor experiencia al cliente.

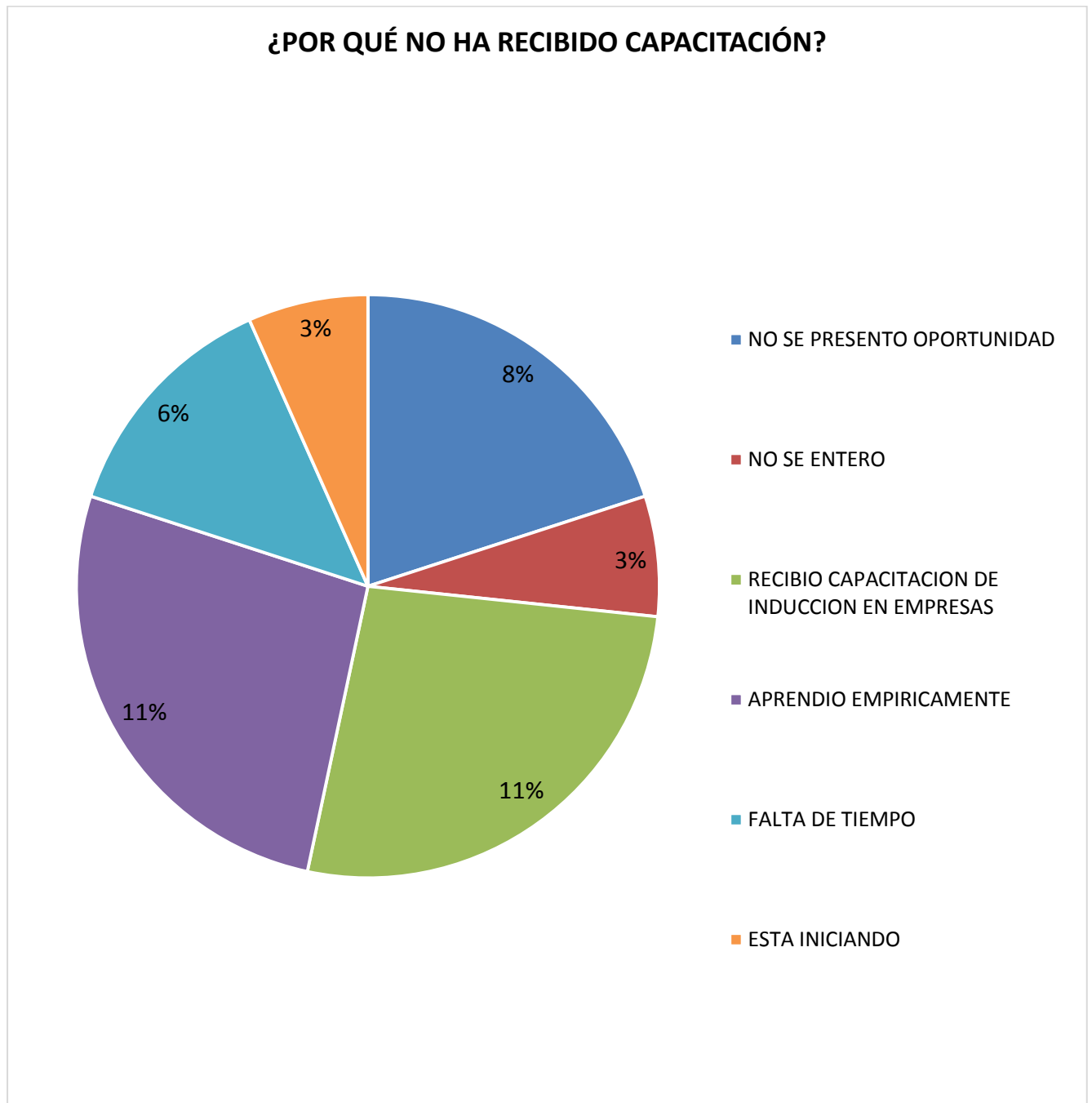
En general se puede decir que el 58% de los colaboradores ha recibido capacitación en deferentes temas; sin embargo, la empresa no cuenta con un personal altamente capacitado, los mismos colaboradores destacan la necesidad en recibir capacitación en otros temas, que son importante para desempeñarse de forma satisfactoria en su trabajo, salud e higiene ocupacional en el trabajo, por ejemplo, que a como se puede notar el 0% de los colaboradores mencionó que haya recibido capacitación en este tema.

Es importante que el personal sea certificado en su labor, a través de los cursos y talleres técnicos que brinden al personal, un desarrollo adecuado de sus labores, según los requerimientos que su trabajo demande.

Tabla 7. Distribución del por qué los colaboradores no han recibido capacitación.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO SE PRESENTÓ OPORTUNIDAD	3	8%
NO SE ENTERÓ	1	3%
RECIBIÓ CAPACITACIÓN DE INDUCCIÓN EN EMPRESAS	4	11%
APRENDIÓ EMPÍRICAMENTE	4	11%
FALTA DE TIEMPO	2	6%
ESTÁ INICIANDO	1	3%

Gráfico 7. Distribución del por qué los colaboradores no han recibido capacitación.



De acuerdo con las respuestas a la interrogante referida a las razones por las cuales los colaboradores no han recibido capacitación, una de las más importantes corresponde a que dentro de la organización Innovaciones Estratégicas JN S. A. no se les ha brindado el apoyo en cuanto a los cursos solicitados, lo cual puede repercutir de forma negativa en su desarrollo laboral, al momento de ejercer sus funciones en sus puestos.

El 11% de los colaboradores ha adquirido los conocimientos de forma empírica, solo con la práctica y observación de los procesos, el otro 11% de los colaboradores ha sido capacitado anteriormente en otras empresas, en las cuales se desempeñaba, el 8% indica que no se le ha presentado la oportunidad de ser capacitado, ya que muchos de los colaboradores del área de producción, maquilan desde sus hogares, o antes trabajaban en pequeños negocios propios de costura y confección y se le complicaba el poder asistir de forma propia a un curso de capacitación, ya sea por el tiempo requerido o por la inversión a realizar.

El 3% de los colaboradores ha respondido que no ha recibido capacitación, debido a que está iniciando, sin embargo, es muy importante capacitar a estas personas, cuanto antes mejor pues representa el 3% de personas jóvenes dentro de la empresa; este aspecto es importante al momento de formular la estrategia y método de capacitación, puesto que no es igual capacitar a personas jóvenes y adultas; se puede decir que los jóvenes tienen menor dificultad o asimilan más rápido los nuevos y más conocimientos y además hay que destacar que las personas mayores, a veces, son resistentes al cambio.

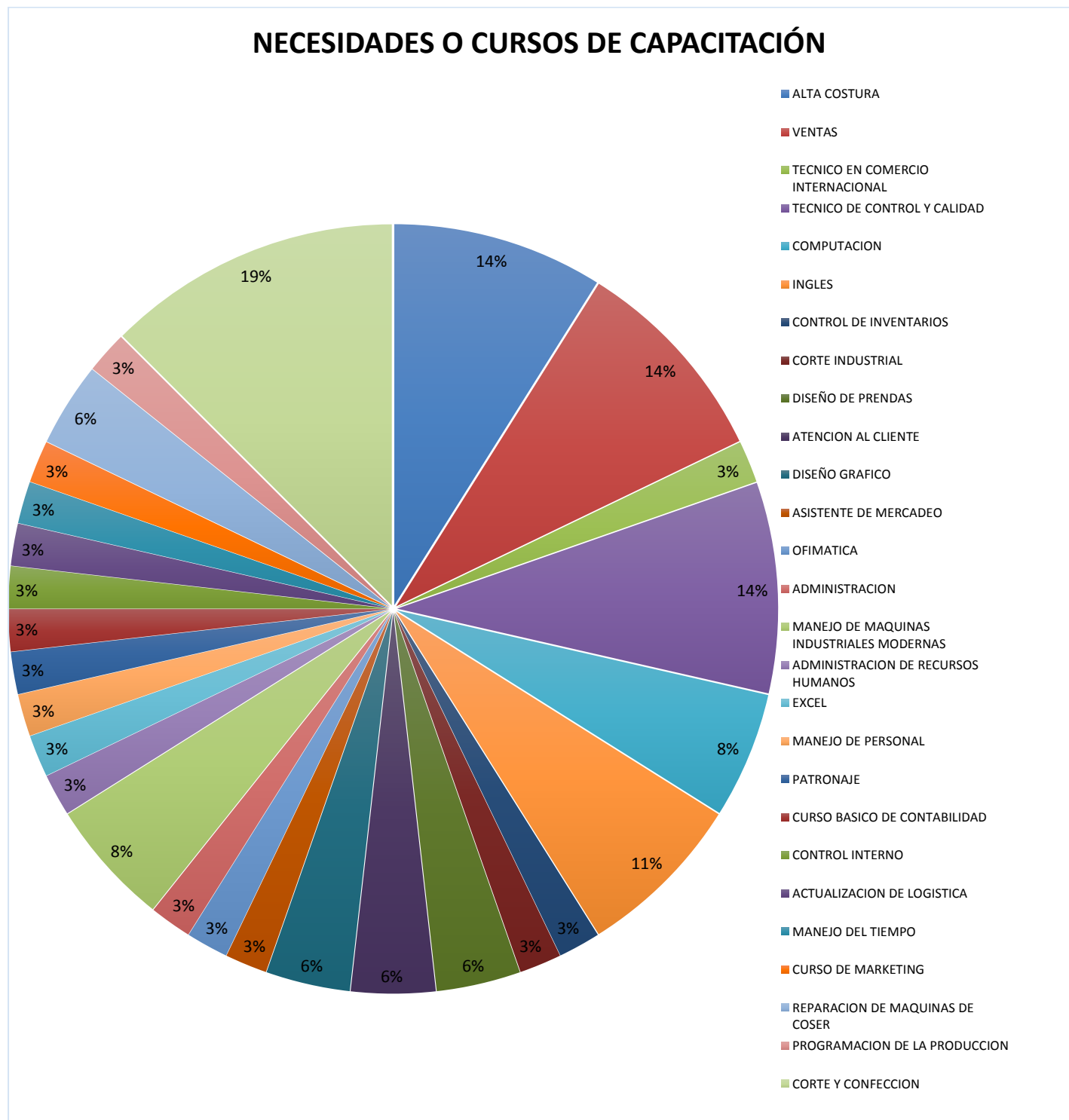
En conclusión, con respecto a este apartado se puede decir que el personal sin cursos de capacitación, carece de ellos porque nunca se ha hecho un estudio de las necesidades presentes; además no hay un instrumento para evaluar si los colaboradores están cumpliendo o no con el desempeño que el puesto requiere y tampoco hay un perfil de puestos actualizado el cual clarifique las funciones y responsabilidad de cada colaborador.

También hay que destacar que las necesidades han sido comentadas por parte de los colaboradores, al jefe de cada departamento; sin embargo, la empresa no destina un monto de inversión para las capacitaciones requeridas, es decir que no existe el presupuesto para ello.

Tabla 8. Distribución de las necesidades o cursos de capacitación que presentan los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTA COSTURA	5	14%
VENTAS	6	17%
TÉCNICO EN COMERCIO INTERNACIONAL	1	3%
TÉCNICO DE CONTROL Y CALIDAD	5	14%
COMPUTACIÓN	3	8%
INGLÉS	4	11%
VENTAS	5	14%
CONTROL DE INVENTARIOS	1	3%
CORTE INDUSTRIAL	1	3%
DISEÑO DE PRENDAS	2	6%
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	6%
DISEÑO GRÁFICO	2	6%
ASISTENTE DE MERCADEO	1	3%
OFIMÁTICA	1	3%
ADMINISTRACIÓN	1	3%
MANEJO DE MÁQUINAS INDUSTRIALES MODERNAS	3	8%
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	1	3%
EXCEL	1	3%
MANEJO DE PERSONAL	1	3%
PATRONAJE	1	3%
CURSO BÁSICO DE CONTABILIDAD	1	3%
CONTROL INTERNO	1	3%
ACTUALIZACIÓN DE LOGÍSTICA	1	3%
MANEJO DEL TIEMPO	1	3%
CURSO DE MARKETING	1	3%
REPARACIÓN DE MÁQUINAS DE COSER	2	6%
PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	1	3%
CORTE Y CONFECCIÓN	7	19%

Gráfico 8. Distribución de las necesidades o cursos de capacitación que presentan los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.



Existen diferentes necesidades de capacitación en los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.; una de las mayores necesidades y de alto nivel de importancia corresponde al tema de corte y confección, lo cual representa el 19% de los funcionarios, estos consideran importante capacitarse en el tema, puesto que el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que poseen es medio o básico en su mayoría; además, el jefe de producción señala que en la fabricación de las prendas, suelen presentarse fallas a la hora de cortar la tela y solo una persona ha recibido capacitación en este aspecto; asimismo, se agilizaría el proceso de elaboración de las prendas, si hay más personal capacitado, también aunque solo una persona ha sido capacitada en corte y confección, es importante mencionar que el 36% del total de los colaboradores tiene experiencia en el tema, esta la han adquirido en otras empresas de manera empírica.

El 14% de los colaboradores requiere curso de alta costura, con el fin de ampliar sus conocimientos y habilidades, además para acoplarse a la tendencia y estilos del mercado, hay que destacar que la necesidad se caracteriza por presentar un nivel de conocimientos, habilidades y actitudes alto, y considerado de suma importancia para poder desempeñarse de forma capaz en la elaboración de las prendas. Cabe destacar que en la empresa se elaboran trajes ejecutivos, se realiza tallaje de las prendas, uniformes para instituciones educativas, lo cual demanda un producto de calidad totalmente terminado y con detalles elaborados; por ello es relevante este dato, ya que el 58% de los colaboradores se encuentra en el departamento productivo y solo el 14% posee los conocimientos y habilidades básicas de alta costura.

Del total de los colaboradores, un 14% necesita llevar cursos de ventas, estos consideran altamente importante ser capacitados en este tema, ya que puede tener un impacto positivo en la captación de clientes o el seguimiento de los mismos y de esta forma lograr ventas exitosas, a través de un personal competente con técnicas de ventas actualizadas.

Además, la jefa de ventas señala que estas han disminuido, se infiere de ello que las técnicas de ventas son cambiantes en el mercado y al tener un personal estático en cuanto a conocimientos en este tema, se limitan a mejorar; aunque también debe señalarse que si las ventas hayan disminuido, no necesariamente se deba a esto, puede tener relación con el departamento de

producción e inclusive toda la empresa, pues la calidad del producto, quizás ha bajado e inclusive la competencia haya aumentado.

Todos los aspectos mencionados, muestran cuán importante es abordar cursos de capacitación en materia de ventas, pues si no se vende, las empresas se ven obligadas a cerrar.

El 14% del personal del departamento de producción de la empresa requiere tratar temas en cuanto a control y calidad de los productos, estos se desempeñan en puestos de control y calidad; sin embargo, solo el 7% ha recibido capacitación y un 7% no, es entonces cuando el nivel de la necesidad es alto en cuanto al deseo de aprender y mejora en dicho tema. De estos colaboradores en relación con las necesidades señalan que requieren curso de inspección, supervisión y control de calidad de los productos, por lo cual se recomienda capacitarlos en un curso técnico de control y calidad, para cubrir y satisfacer las falencias manifiestas.

Hay que mencionar que las personas encargadas de la calidad de los productos, tienen como principales funciones inspeccionar y revisar que los materiales, tanto como el producto terminado, cumplan con las características de calidad buscados y exigidos por los clientes.

Del total de los trabajadores, el 8% requiere cursos de computación, aunque es importante tener un personal capacitado en cuanto a herramientas tecnológicas; no obstante, en este caso no se considera esencial atender a la necesidad, pues los colaboradores que lo requieren se desempeñan en puestos operativos, en donde tienen como principales funciones la repartición de los productos, el transporte de los vendedores y traer los materiales.

Por ende, se recomienda que se solicite capacitación en computación, se integren al curso de atención y servicio al cliente demandado por el 6% de los colaboradores, ya que este curso si es viable impartirlo, pues el personal considera altamente necesario adquirir habilidades, conocimientos y actitudes en este tema; asimismo, se desempeñan en puestos de mercadeo y ventas, además tienen relación directa con los clientes, por lo cual es muy importante ofrecer un servicio de calidad y trato apropiado.

El 8% de los funcionarios que se desempeñan como operarios en el departamento de producción, destacan la necesidad de llevar un curso de manejo de máquinas industriales; asimismo, el 3% de estos no ha recibido ningún curso que refuerce sus conocimientos en este tema, es decir los conocimientos los han adquirido empíricamente y sus funciones se relacionan directamente con la confección de las prendas de vestir, entre ellas *jackets*, camisas, blusas, uniformes, buzos, y otros, por tal razón es importante iniciar un proceso de capacitación que ayude a los colaboradores a desarrollar sus funciones de una mejor manera.

Por otra parte, de todos los colaboradores que manifestaron sus necesidades en el instrumento aplicado, un 6% muestra necesidades en tema de reparación de las máquinas de coser, pues se han presentado situaciones o fallas en el funcionamiento de estas herramientas y se tiene que recurrir a contratar personal externo, lo cual implica un gasto para la empresa, entonces es una buena opción tener un personal capacitado en esta área, para minimizar el riesgo de afectar la producción debido a ello y que los colaboradores se vean obligados a detener sus funciones.

También, el 6% de colaboradores manifiesta la necesidad de participar en un curso de capacitación de diseño gráfico, la jefa de mercadeo y el gerente general señalan la importancia de satisfacer esta necesidad y aunque se encuentran capacitados o tienen conocimientos del tema, es muy importante reforzar o implementar nuevos o programas actualizados de diseño, los cuales permitan ofrecer logotipos y dibujos innovadores y una variedad de productos en artículos promocionales, pues destacan que el funcionamiento o aplicación de estos programas varían, según la demanda del mercado, por ende es relevante la innovación y actualización en el manejo de este tipo de programas.

Además, el 6% de los colaboradores desea capacitarse en cursos de diseño de prendas y el 3% curso de patronaje, esto con el fin de ofrecer una variedad de productos y prendas personalizadas que los clientes busquen, pues en ocasiones la empresa se limita y no puede suplir las necesidades de sus clientes, pues su personal no está en la capacidad de elaborar prendas que requieren un mayor grado de conocimientos o detalles más elaborados, y esto podría provocar la pérdida y captación de sus clientes, por ende la participación de la empresa disminuiría en el mercado.

El 3% de los colaboradores solicita que se inicie un proceso de capacitación, para satisfacer la necesidad con respecto a programación de la producción, sin embargo la colaboradora no desempeña funciones relacionadas con el curso, pues solo se encarga del trazado y corte de la tela para elaborar las prendas; en este caso, se considera más viable que el encargado de logística y el jefe de producción, sean quienes lleven el curso, porque tienen la responsabilidad de llevar la logística, velar por el rendimiento y programación de la producción y además, estos no han sido capacitados, porque no se le brindó la oportunidad o solo presentan capacitación en otros temas, aunque sí poseen los conocimientos medios, sin embargo muestran deseos por desarrollar sus conocimientos y representan el 3% de las personas que requiere actualizar el curso de logística.

Con la información recopilada, en la aplicación del instrumento también se puede observar que los colaboradores piden ser capacitados en temas de manejo del tiempo, pues sus principales funciones son el trazo y corte de prendas, diseñadora y patronista, entonces sí es bueno que se capacite a la colaboradora porque, en este puesto, solo hay una persona para dichas tareas y otra con los conocimientos básicos. Hay que destacar que para que los pedidos solicitados por los clientes, se puedan entregar a tiempo y cumplir con los tiempos de entrega estipulados y así aportar en la reputación de la empresa, en el cumplimiento de sus objetivos; por ello se recomienda incorporarlos en el curso de programación de la capacitación para satisfacer dicha necesidad.

Por último, del total de los colaboradores, el 3% requiere satisfacer las necesidades de capacitación siguientes y según las consideraciones transmitidas que se pueden mejorar con la impartición de los cursos:

Marketing y Contabilidad: El desarrollo de este curso, para la colaboradora que lo solicita, no es indispensable, pues su puesto de operaria no requiere conocimientos en ello; asimismo, su función es la confección de prendas en general, por ende el satisfacer esta necesidad no es relevante; sin embargo, la colaboradora se puede integrar al curso de capacitación a desarrollar en el tema de corte y confección, diseño de prendas o alta costura, el cual se adecua más a las tareas que debe desarrollar y en ello no ha sido capacitada.

Control interno: con respecto a la necesidad presentada por la colaboradora que se desempeña en el puesto de operaria y una de sus funciones es el control y calidad de los productos,

se recomienda su integración al curso técnico de control y calidad pues este se adecua más a su necesidad; además, la empresa por ser una pyme tiene que buscar el máximo aprovechamiento de sus recursos, y una inversión viable, para atender las necesidades de sus colaboradores.

Manejo de personal y Administración de Recursos Humanos: el jefe de producción indica que presenta un nivel avanzado de la necesidad en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes y que además es altamente importante satisfacer esa necesidad, pues tiene a su cargo la mayor parte del personal de la empresa, y no posee los conocimientos suficientes para poder desempeñarlo, además a veces es difícil lidiar con diferentes tipos de personas; asimismo, él debe velar que se entreguen los pedidos a tiempo, la elaboración de los productos debe desarrollarse de la mejor manera y dársele buen uso a las máquinas; para que esto suceda es importante establecer objetivos al personal a cargo, motivarlos y dar indicaciones del trabajo, de la forma más apropiada, para que ellos muestren un buen desempeño y sean productivos en la realización de las tareas asignadas.

Excel, informática y Ofimática: Las personas que solicitan este tipo de cursos, se desempeñan como secretaria y operaria de diseño, se considera recomendable satisfacer sus necesidades, a través de un curso general de Ofimática, el cual abarca todos estos aspectos y así lograr satisfacer todas las necesidades presentes.

Administración: A través de un curso de administración, es posible adquirir conocimientos en cuanto al mayor aprovechamiento de los recursos de la organización, el gerente general es quien presenta esta necesidad y ello significa altamente importante de satisfacer, pues tiene como responsabilidad velar por el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa, así como también del talento humano, a través de las decisiones tomadas; es recomendable que se atienda la necesidad mediante el curso solicitado.

Asistente de Mercadeo: La colaboradora con esta necesidad se desarrolla en este puesto, y no ha sido capacitada en este tema, solo posee experiencia en diseño publicitario, la cual fue adquiriendo en empresas en las cuales se desempeñó anteriormente y en la que labora en la actualidad, Innovaciones Estratégicas JN S. A.; por ende, es importante atender estos aspectos para mejorar sus conocimientos y técnicas para la realización de las tareas asignadas.

Corte Industrial: El 3% señala como necesidad llevar un curso de corte industrial para desempeñarse de la mejor forma en su puesto, pero ya que el 19% de los colaboradores solicita un curso de corte y confección, es recomendable la integración de la colaboradora a este curso, pues el contenido se adecua y suple la necesidad presentada, además dicha colaboradora se desempeña como operaria, en donde su principal función es la elaboración de *jackets*.

Técnico en comercio internacional: Es recomendable la atención de la necesidad presentada, porque el colaborador tiene entre sus funciones la realización de compras nacionales e internacionales, y a través de este curso, puede reforzar o implementar las herramientas utilizadas en el intercambio de bienes y servicios; asimismo, lograr adquirir conocimiento en cuanto a las regulaciones existentes en dicha actividad y la implementación de herramientas, para ejercer de la mejor forma su trabajo; ello permite la posibilidad de relacionarse tanto con los clientes y proveedores nacionales e internacionales de forma apropiada.

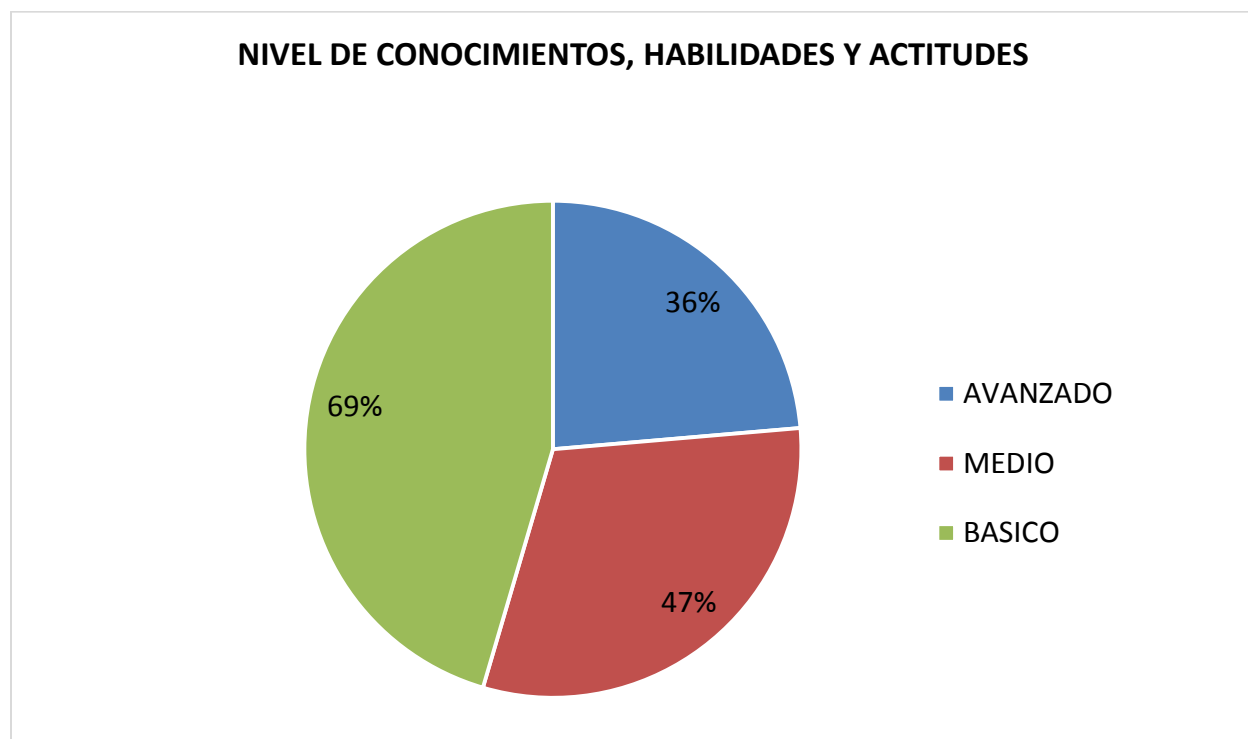
Además, hay que destacar que las necesidades manifestadas por el 11% de los colaboradores con respecto a aprender inglés, no se considera importante, pues no desempeñan funciones en el cual se requiera el dominio del idioma; sin embargo, para este colaborador que representa el 3% en la necesidad de adquirir conocimientos en comercio internacional, sí es muy recomendable, pues se relaciona con clientes y proveedores de otros países.

La información anterior es la que dará vida al programa de capacitación; todas las necesidades son importantes de satisfacer, pero se prioriza de acuerdo con el nivel de importancia que presenten, en cuanto a la relevancia para ser atendida.

Tabla 9. Distribución del nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que presentan los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AVANZADO	13	36%
MEDIO	17	47%
BASICO	25	69%

Gráfico 9. Distribución del nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que presentan los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.



El presente gráfico, representa el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que poseen los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A. en donde el 69% del total de la fuerza laboral apenas tiene el conocimiento básico para desempeñar sus funciones, estos en su mayoría pertenecen al departamento de producción y se desempeñan como operarios; el 47% se encuentra en un punto medio con respecto a los conocimientos, actitudes y habilidades que posee, además señalan que el 50% de estos se encuentra capacitado y el otro 50% no, por lo cual la empresa debe responder a las necesidades con el inicio del proceso de capacitación con los cursos solicitados, pues son quienes realizan la principal actividad de la empresa y son la principal fuente en la elaboración y confección de los productos; y por último, el 36% de los funcionarios indican que poseen conocimientos, habilidades y actitudes avanzados.

Hay que destacar que parte del personal posee los conocimientos, habilidades y actitudes, adquiridos de forma empírica y con lo cual consideran correcto; sin embargo, los conocimientos, habilidades y actitudes que se logran desarrollar a través de la parte técnica, son fundamentados

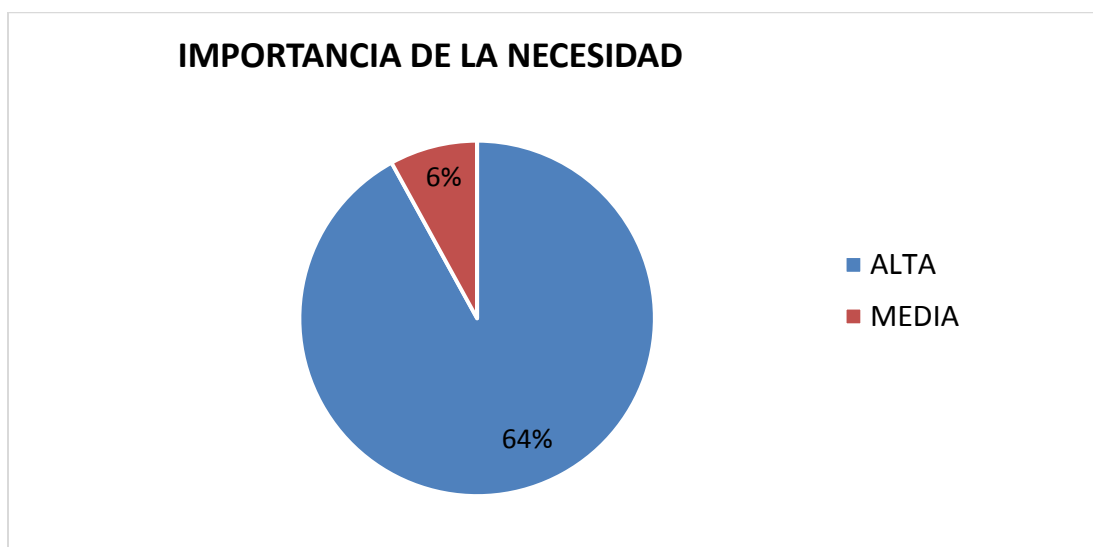
con la precisión teórica requerida por los cursos, ello representa una de las ventajas en el proceso de investigación desarrollado.

Por esto la empresa, para lograr una mejora continua y desarrollo de sus colaboradores, para el logro de los objetivos organizacionales, debe minimizar el riesgo de contar con un personal que, según la información obtenida, cuenta con poca formación y capacitación, lo cual impide a los colaboradores desempeñarse adecuadamente en sus tareas, por ende, es posible decir que estos factores pueden generar pérdidas de recursos materiales, financieros, tiempo para la empresa.

Tabla 10. Distribución de la importancia de las necesidades que presentan los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTA	23	64%
MEDIA	2	6%
BAJA	0	0%

Gráfico 10. Distribución de la importancia de las necesidades que presentan los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.



Para determinar la importancia de las necesidades presentadas, en conjunto con la gerencia general y cada jefe de departamento, se validó la importancia de la misma, considerando que el 64% de las necesidades presentadas son altamente importante de satisfacer, pues los jefes de cada departamento consideran que se deben disminuir las fallas en cuanto a la confección y elaboración de los productos, el manejo de las máquinas y programación de la producción. Estas son razones para que a veces no se cumplan con el plazo establecido en la entrega de pedidos, se desperdicia material y la calidad de los productos se ve perjudicada, por la carencia de técnicas actualizadas en los procesos operativos y por ende, todos estos aspectos contribuyen en la disminución de la venta de los productos y participación en el mercado. Dichos aspectos como la falta de capacitación, en atención al cliente y ventas a través de la impartición de los cursos solicitados por los colaboradores y no han sido tratados, pero que sí es altamente importante de satisfacer en su mayoría.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones de la Investigación

Según el desarrollo de la investigación, realizada en la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A., se llega a las siguientes conclusiones:

- Referente a las necesidades de capacitación que presentan actualmente los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A al desarrollar las tareas, se observa que, a nivel general, el personal presenta una variedad de estas y consideradas importantes de satisfacer, para lograr desempeñarse de mejor forma en sus puestos; asimismo, la mayoría de ellos, consideran altamente importante su atención mediante un proceso de capacitación formal con la impartición de los cursos solicitados.

Destinar tiempo para detectar las necesidades de capacitación, previamente a cualquier curso de capacitación, permite identificar las carencias de los colaboradores al desempeñarse y es importante subsanarlos, a través del proceso de capacitación; hay que destacar que este es paso fundamental y cuerpo esencial para la realización del programa de capacitación y de omitir este importante paso en el proceso de capacitación, provocará pérdidas de tiempo, económicas y recursos materiales; ello podría provocar la pérdida de motivación por parte de los colaboradores.

Si se sigue un proceso ordenado y cuidadoso, en la detección de las necesidades, se podrán determinar las necesidades reales de los colaboradores, la organización se puede beneficiar al mejorar la calidad y el desempeño en el trabajo realizado por los empleados capacitados y además influir en que estos se sientan motivados y logren desempeñar su trabajo satisfactoriamente.

Es importante señalar que los colaboradores no cuentan con el apoyo de los jefes de los departamentos de cada área en atender las necesidades de capacitación, al presentar diferentes obstáculos para que los colaboradores puedan asistir a cursos de capacitación;

por ejemplo, con los resultados se logró observar que algunas de las razones son: no se destina un presupuesto, no se les brinda la oportunidad, no hay un departamento de recursos humanos, falta de tiempo y otros aspectos.

- Se concluye que la empresa no cuenta con un proceso formal de capacitación, y esto impide dar soluciones, para mejorar en la realización de sus labores y se puedan satisfacer las necesidades existentes en los colaboradores. Con los resultados obtenidos, el 100% de estos presenta al menos una necesidad de capacitación y, por ello, consideran necesario iniciar un programa de capacitación, para poder atender las necesidades de capacitación; se debe hacer mediante un programa de capacitación, para mejorar el desempeño de los colaboradores y aumentar su satisfacción, a través de los conocimientos y habilidades empleadas en el desarrollo de las tareas. Existe interés por parte de los colaboradores de llevar las capacitaciones solicitadas y que se desarrollaron anteriormente.

Otro aspecto importante e influyente en el abordaje del proceso de capacitación, corresponde a que la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, encargada de los procesos de capacitación, es la dueña y jefa de mercadeo de la empresa quien se encarga de los procesos de recursos humanos, como la contratación de personal, pues ella es posee los estudios, conocimiento y experiencia en el área, por lo cual se recomienda que la empresa contrate o designe a un encargado de recursos humanos para cumplir con estas funciones, y evitar una relación de funciones o estas recaigan en una sola persona, aunque debe señalarse la disposición del personal capacitado y con los estudios respectivos para desempeñar el puesto, en este caso la jefa de mercadeo.

A nivel general, los temas y departamentos en los cuales se requiere capacitar al recurso humano de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A. son: el departamento de producción y mercadeo y ventas, en temas de corte y confección, alta costura, ventas y control y calidad.

- Se concluye que el programa de capacitación propuesto, logra satisfacer las necesidades manifestadas por el personal de la empresa innovaciones estratégicas JN S. A., ya que

contempla todos los cursos requeridos, con su respectivo contenido, duración y objetivos perseguidos; aunque es la gerencia general de la empresa, la responsable de determinar si se aplica o no, la propuesta.

No existe un presupuesto de capacitación, para atender las necesidades de capacitación existentes, la empresa no destina una inversión de capacitación general, ni por departamentos, lo cual dificulta que se logre una mejora continua en la organización, pues no se subsanan las necesidades.

La capacitación no debe considerarse como un gasto, sino como una inversión que representa beneficios para la empresa, pues al contar con un personal capacitado, se cumplen los objetivos y se contribuye al desarrollo de esta.

La empresa no ha invertido en capacitación, sin embargo, no desestima la posibilidad de asignar recursos presupuestarios para planes y acciones de capacitación. La empresa se muestra con la disposición y deseo de llevar a cabo la propuesta, pues señalan que para ellos es importante el logro de los objetivos y los beneficios que la propuesta representa.

Recomendaciones de la Investigación

Se recomienda elaborar un programa formal de capacitación, basado en el diagnóstico de las necesidades reales que presenta el personal de la empresa. Es importante aclarar que para identificar las necesidades de capacitación, existen muchos métodos de detección de estas, sin embargo, en el presente trabajo investigativo, se utilizó la entrevista como fuente principal de información, pues es el método que de mejor forma se acopla a la empresa y por las condiciones presentes, por ejemplo, no hay un manual de puesto actualizado con las funciones de cada colaborador, por lo cual la empresa debería tomar en cuenta la reestructuración del manual, para contribuir en el desarrollo de la organización.

Se recomienda que los colaboradores, después de iniciar un proceso de capacitación, sean evaluados, para determinar si presentan mejoras para desarrollar sus puestos y lograr determinar cuál fue el impacto que produjo la capacitación.

Se recomienda que los colaboradores asistan o participen de programas de capacitación orientados a satisfacer sus necesidades, lo cual no debe verse como un gasto, sino como una inversión, pues el tratamiento de una carencia o necesidad en un puesto es más fácil de subsanar al corto plazo y de esta forma evitar o disminuir el riesgo de que dicha carencia se agrave y perjudique el desarrollo de la organización de forma negativa. Además de la detección de necesidades, permite obtener importantes beneficios, como mayor satisfacción, motivación, desarrollo personal y organizacional, mayor productividad y rentabilidad y competitividad.

La elección de los cursos que se van a integrar en el programa de capacitación, se debe hacer con base en la determinación de las necesidades existentes y manifiestas en los colaboradores, además se debe validar la información suministrada con el jefe de cada departamento, por ejemplo, el nivel de importancia y prioridad dada a la necesidad para ser atendida.

Se recomienda actualizar el análisis de cargos y establecer una estructura organizacional, que incorpore los puestos de trabajos existentes, pero son desarrollados por una misma persona. Tal es

el caso del gerente general quien cumple con este puesto, y a la vez se encarga del diseño de logotipos, entre otras funciones.

Se recomienda incluir en la estructura organizacional un departamento de diseño gráfico, en donde se asigne a una persona con la realización de las tareas que esto conlleva, para no mezclar responsabilidades e influya en el mal funcionamiento de la organización.

Para la implementación del programa se recomienda asignar a una persona responsable del proceso, que cuente con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias, requeridas por la responsabilidad. Además de comunicar a todo el personal los cursos que se van a impartir, los días, duración y otros aspectos, para que los colaboradores participen en los mismos y de esta forma se evite una mala o nula comunicación, lo cual no sea causa o razón para su inasistencia.

Por otra parte, se plantean tres opciones de programas de capacitación, se recomienda a la empresa, implementar la opción A, en caso de que la empresa no desee incurrir en algún tipo de inversión, ya que por ser el INA el responsable, el monto de inversión es cero, sin embargo, se debe esperar un tiempo, que podría ser hasta de un año, para la ejecución del programa.

Además, se recomienda implementar la opción B, si se requieren procesos de formación al corto plazo, y que se obtengan beneficios de forma inmediata, para ello la empresa deberá incurrir en inversión, puesto que, el responsable de impartir los cursos es FUNDEPOS, pero las necesidades son atendidas con mayor rapidez.

Y, por último, se recomienda a la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A. implementar el programa de capacitación que se presenta en la opción C, en caso de que se deban atender las necesidades con mayor prioridad, o sea las necesidades de prioridad A.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

En este capítulo, se presenta una propuesta de cambio para la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A. Esta consiste en un programa de capacitación, en el cual se incorporan tres opciones; la opción A es un programa de capacitación donde se incluyen cursos del INA, y la empresa no incurre en inversión, la opción B es un programa de capacitación que contiene cursos de FUNDEPOS y donde se tiene que invertir, por ello se propone el presupuesto y la opción C es un programa de capacitación elaborado según las prioridades en las necesidades de capacitación que muestran los colaboradores.

El propósito que persiguen los tres programas propuestos, es atender las necesidades de capacitación de los colaboradores de la empresa, para un mejor desempeño laboral de los mismos y puede ser una guía que contribuirá a organizar o implementar un proceso de capacitación en la empresa.

El presente plan de capacitación involucra a todo el personal que conforma la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A. El proceso de capacitación se inicia con el fin de atacar las necesidades, que impiden el desarrollo eficiente del personal y de esta forma lograr contribuir en el buen desempeño laboral de los funcionarios.

La actividad de la empresa corresponde a la elaboración y confección de prendas de vestir: *jackets*, buzos, camisetas, camisas, pantalonetas, uniformes y artículos promocionales, con logotipos personalizados y diseñados por la empresa, si el cliente lo solicita.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo general

- Responder a las necesidades de capacitación, que presentan los colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A. a través de un programa de capacitación.

Objetivos específicos

- Capacitar a la fuerza laboral de la empresa, en conocimientos, habilidades y aptitudes, con el fin de lograr un mejor desarrollo laboral.
- Proporcionar los pasos idóneos, para que el personal de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A. pueda iniciar un proceso de capacitación.
- Brindar la información y orientación, del contenido temático, de los cursos de capacitación que el personal de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A. requiere, para poder iniciar el proceso de capacitación.

Según Obregón, Alonso, Díaz y Pérez (2008), la dirección de la entidad laboral, para asegurar el proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos debe:

Organizar y ejecutar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación de los trabajadores en correspondencia con los puestos de trabajo que desempeñan, los objetivos y las proyecciones de desarrollo de la entidad.

Discutir y acordar con los trabajadores y las organizaciones sindicales los planes de capacitación y desarrollo elaborados.

Elaborar y cumplir el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos para dar respuesta a las necesidades identificadas.

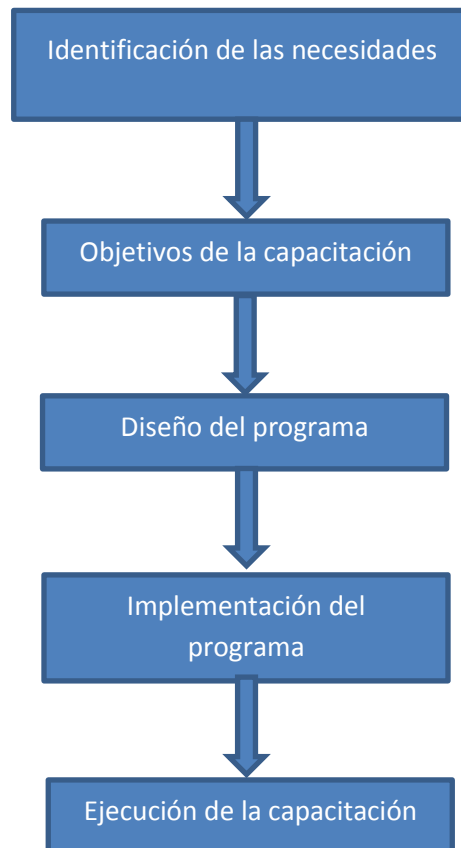
Organizar y coordinar las acciones de capacitación necesarias para resolver las necesidades de capacitación de los trabajadores que hayan sido identificadas.

Asegurar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para esta actividad, que le permita contar con la base material de estudio, los medios técnicos, las instalaciones, los instructores y otros recursos que se requieran.

Propiciar la incorporación de los trabajadores que lo necesiten a los distintos niveles del sistema de educación.

Ciclo del Proceso de Capacitación para el Personal de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A.

En la siguiente figura se describen las acciones que se consideran necesarias, para llevar a cabo de forma sistemática y ordenada el programa propuesto.



Se recomienda que el ciclo inicie con la identificación de las necesidades de capacitación, a través de la aplicación de los diferentes medios disponibles, por ejemplo, cuestionarios, entrevistas, manual de puestos y otros.

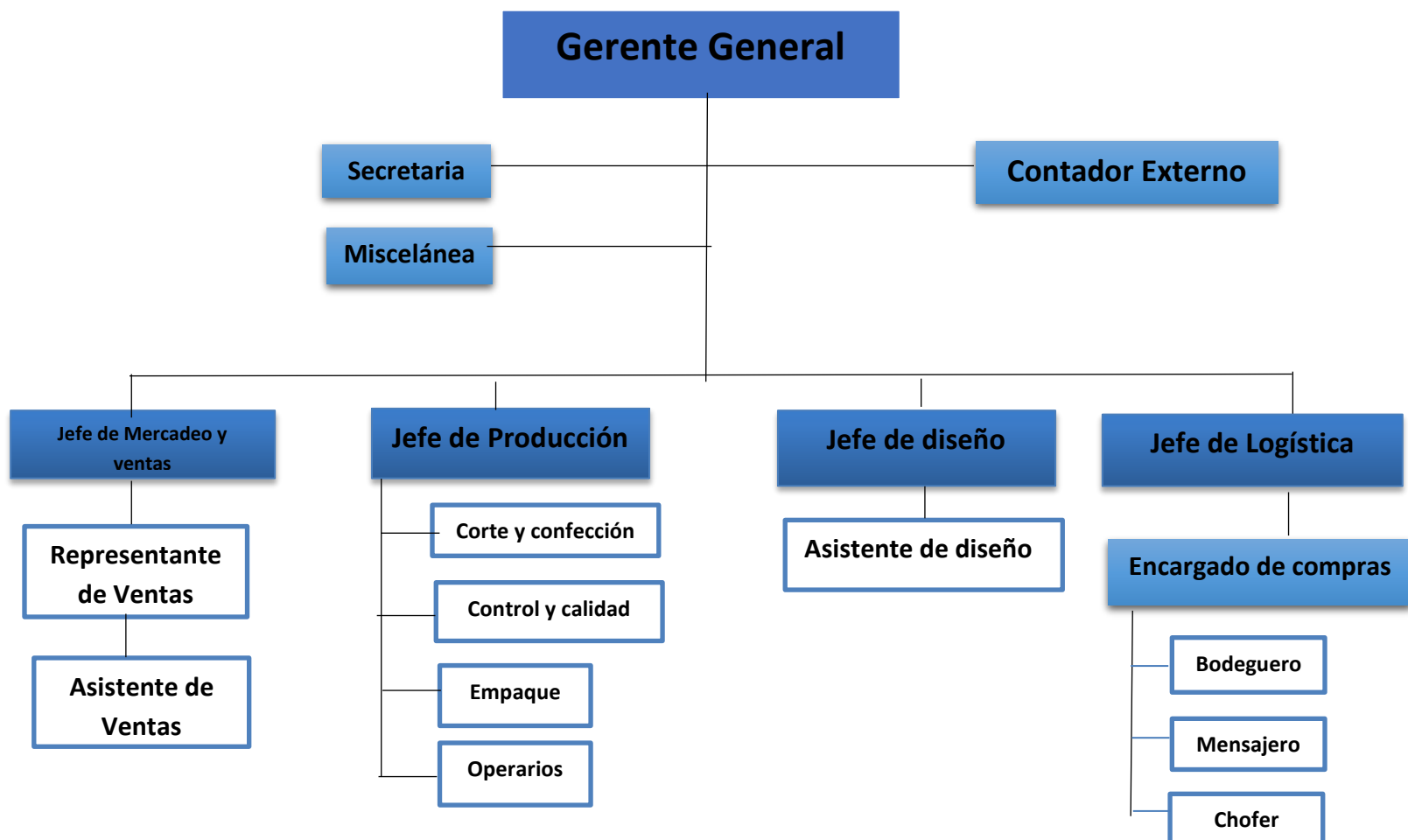
Una vez identificadas las necesidades, se recomienda determinar y aclarar los objetivos que se persiguen con el programa, según las necesidades encontradas y los objetivos de la organización.

El siguiente paso a seguir, es diseñar el plan, incorporar los contenidos y cursos necesarios solicitados por el personal y que además se consideren idóneos para suplir las necesidades manifiestas.

Y, por último, la implementación y ejecución de la capacitación, con los participantes apropiados a recibir los cursos y así asegurar que el colaborador se encuentre apto y capacitado, para desarrollarse de la mejor forma en la realización de sus funciones.

Estructura Organizacional

La empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A., actualmente no cuenta con una estructura organizacional definida, por lo cual existen funciones compartidas y no bien definidas. Por tal razón, se presenta una propuesta, según los puestos de trabajo existentes, la estructura se caracteriza por ser simple, ya que, al ser una empresa pequeña, el personal se concentra por jefaturas.



Gerente general.

Encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones de la empresa, con el fin de garantizar el apoyo de los equipos profesionales, la satisfacción del cliente y, por ende, consolidar el crecimiento y posicionamiento del centro médico en el mercado. Es directamente responsable por la correcta dirección, organización, y control de los bienes y recursos que posee la Empresa. Planea, ejecuta y dirige la gestión administrativa y operativa de la empresa, del manejo de la relación con los diferentes proveedores nacionales e internacionales. Desarrolla las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización. Se encarga del control administrativo y disciplinario del personal y coordinar toda la actividad de producción de la empresa.

✓

- ✓ Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- ✓ Coordinar con el ejecutivo de venta y la secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.
- ✓ Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- ✓ Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

*Principales
responsabilidades
del cargo.*

Jefe de mercadeo y ventas.

El encargado de ventas debe lograr sus deberes dentro de un esquema mayor de objetivos organizacionales, estrategias de marketing y objetivos de mercado, es el encargado de monitorear continuamente el proceso y dar seguimiento a los vendedores.

- ✓ *Planeación y presupuesto de ventas.*
- ✓ *Determinación del tamaño y estructura de la organización de ventas.*
- Principales responsabilidades del cargo.*
 - ✓ *Reclutamiento, selección y capacitación de la fuerza de ventas.*
 - ✓ *Distribución de los esfuerzos de ventas y establecimiento de las cuotas de ventas.*
 - ✓ *Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas.*

Jefe de producción.

Encargado de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas, garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.

- ✓ *Garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad industrial en la manufactura y acondicionamiento de los productos.*
- Principales responsabilidades del cargo.*
 - ✓ *Responsable de la calidad de los productos.*
 - ✓ *Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos, tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas, y tecnología de la empresa.*

Control y calidad.

Verifica la calidad total del producto o servicio y para ello cuenta con el recurso humano, material y equipos necesarios para el aseguramiento de esta; maneja un listado de proveedores y busca las mejores ofertas de producto; busca optimizar los recursos de manera efectiva verificando que todos los estándares del departamento se estén cumpliendo en cuanto a medidas, temperaturas, cantidades, tiempos, peso, olor, etc. mantiene registro o formularios para comprobar lo establecido; verifica reportes, analiza informes y toma acciones orientadas a un mejor funcionamiento de los procesos que permitirán obtener un producto final con las normas de calidad establecidas por la empresa o diferentes organizaciones; dirige el personal bajo su cargo e implementa programas de capacitación y entrenamiento y mantiene a su personal actualizado y motivado; reporta a la gerencia de control de calidad las anomalías y busca alternativas de solución para estas; además apoya directamente a la gerencia de producción en lo que se requiera obtener el resultado esperado en los productos.

Principales

responsabilidades del cargo.

- ✓ Tiene a su cargo: Cortadores, Operarios y es responsable del control de calidad en la planta de producción.
- ✓ Supervisa la calidad de los productos que ingresan por parte de proveedores
- ✓ Supervisa la calidad de los productos que se elaboran y los que se distribuyen.

Operarios (as).

Encargados de confeccionar las prendas de vestir, entre otros artículos que impliquen la realización y confección de un producto.

*Principales
responsabilidades.*

- ✓ Confeccionar las prendas en el material que se le entrega.
- ✓ Utilizar las diferentes máquinas y utensilios de cocer de diferentes tipos conforme a los procesos de confección.
- ✓ Realiza y termina prendas.
- ✓ Prepara y lubrica la maquinaria para mantenerla en buen estado.

Contador.

La persona es externa a la empresa. Deberá ostentar altas cualidades morales y profesionales. El cargo de Contador depende funcional y jerárquicamente del Administrador a quien debe presentarle los reportes contables según lo solicitado por la Junta Directiva, debe brindar la información pertinente al revisor fiscal y a los organismos de control, en caso de ser requerido, el trabajo que realice se hará por fuera es decir no estará dentro de la empresa.

*Principales
responsabilidades
del cargo.*

- ✓ Elaboración de plan de cuentas para el Centro de Salud Control Vital.
- ✓ Llevar en orden y en regla todos los libros contables exigidos por la ley.
- ✓ Realizar el presupuesto de los insumos del Centro de Salud.
- ✓ Colaborar con empresas de auditoría externa proveyendo toda la información necesaria para el control de la situación contable-financiera.
- ✓ Mantenerse actualizado en cuanto a la situación contable establecida por los órganos gubernamentales.

Representantes de ventas.

Deben brindar colaboración al departamento de ventas, realiza ventas e investigaciones sobre el comportamiento de la venta, propone nuevos proyectos o promociones, actúa en calidad de observador, investigador y crítico de los productos y servicios que se ofrecen a los clientes, excelencia en servicio al cliente y trabajo por metas de ventas.

Principales responsabilidades.

- ✓ Atiende a los clientes de la empresa y realiza ventas.
- ✓ Consigue nuevos clientes en el mercado.
- ✓ Realiza labor de ventas y sondea sobre las necesidades de los compradores, la percepción de estos en cuanto a la empresa y el servicio que reciben.
- ✓ Participa activamente en las reuniones del departamento realizando sus aportes relevantes para el logro de objetivos, además de manifestar las oportunidades de mejora continua.
- ✓ Apoya al departamento de ventas en todo lo que se requiera.

Jefe de diseño.

Es la persona encargada de definir el diseño de los logotipos, impresiones y otros productos, según lo que el cliente solicite, vela por el buen funcionamiento operativo en el departamento y el personal a cargo.

Principales responsabilidades.

- ✓ Diseño de logotipos.
- ✓ Impresión de logos.
- ✓ Impresión de dibujos, para todo tipo de material.

- ✓ Manejo de programas para el cálculo de materiales de impresión.

Jefe de logística.

Preparación del proceso de producción, concepción y materialización del producto, distribución y entrega, rendimiento de la producción, supervisión del equipo de trabajo, atender requerimientos de los clientes.

El responsable de logística es el profesional encargado de la gestión de las etapas del proceso de producción de la empresa, desde la concepción o materialización del producto hasta la entrega y distribución en los puntos de venta. Para ello debe utilizar de forma efectiva la política de control de producción y logística de la empresa. Aunque depende del perfil profesional de los candidatos, los responsables de logística pueden optar a cargos en empresas industriales, comerciales o a las encargadas de suministrar servicios logísticos.

- Principales Responsabilidades.*
- ✓ Logística.
 - ✓ Preparación del proceso de producción.
 - ✓ Supervisión del equipo de trabajo.
 - ✓ Atender requerimientos de los clientes.

Acceso a la Información

Para toda organización, el recurso más importante es el humano, por esto las empresas deben incentivar a los colaboradores en el desarrollo profesional; asimismo, aportar en su crecimiento, mediante el apoyo que se brinde en el logro de las metas y aspiraciones de éstos, a través de las oportunidades ofrecidas para su desarrollo.

Ya que para las empresas es importante contar con un personal capaz de desarrollarse de la mejor forma en sus puestos de trabajo, para la mejora continua de la organización, es necesario que estas apoyen a los colaboradores en el logro de sus objetivos.

Para la propuesta que se presenta en esta investigación, se solicitó información a diferentes instituciones, como FUNDEPOS, UNA E INA, sobre los cursos que el personal considera necesarios para realizar sus funciones.

Pero se determinó que la mejor opción es el Instituto Nacional de Aprendizaje INA, pues cumple con el contenido en los cursos requerido por el personal en el programa de capacitación, además existe mayor accesibilidad de los contenidos, horarios y duración, y la impartición de los cursos no tiene ningún costo.

Determinación de las Necesidades de Capacitación

A través de la aplicación del instrumento, que dio como resultado la información necesaria con respecto a las carencias existentes, en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes que presentan los colaboradores, para ejercer sus funciones, se permite presentar la propuesta de capacitación, además de que es una guía que permite llevar un proceso de capacitación dirigido y orientado a satisfacer las necesidades reales.

Por lo cual se recomienda a la empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A. que la detección de las necesidades de capacitación se realice al menos una vez al año para cada puesto, ya que los

procesos y técnicas empleadas en lugar de trabajo, son cambiantes, por ende, se pueden presentar necesidades.

Como resultado de la aplicación de los instrumentos empleados, se obtuvo el conjunto de necesidades de los colaboradores, en al menos un tema, lo cual es tratado en la propuesta.

OPCION A: PLAN DE CAPACITACION INA

Plan de Capacitación 2018

Innovaciones Estratégicas JN s, a.

Departamento de Producción

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Dirigido al personal del departamento de producción, responsable de la elaboración, corte y confección de las prendas: María Luisa Castillo Elizabeth León Ronald López Maritza Céspedes	Operarios, Corte y confección, Limpieza y control y calidad							

Flores
Magaly
Retana
Paola
Izquierdo
Karen
Corrales
Camacho
Tere
Azofeifa

Confección camisetas	de	Confeccionar diferentes estilos de camisetas, considerando las normas de calidad, seguridad e higiene.	Toma de medidas. Trazo de patrón básico. Modificación al trazo básico. Prácticas operacionales previas para cada modelo. Confección de los diferentes estilos de camisetas.	0	A	60 <

		overoles, y gabachas.				
Trazado de patrones para prendas de vestir femeninas	Elaborar patrones para modelos de prendas de vestir femeninas considerando las normas de seguridad calidad e higiene.	Participación activa. Especificación de calidad. Servicio al cliente. Investigación sobre diseño. Medidas anatómicas. Trazado de patrones. Modificación de patrones. Utilización de desechos.	0	A	100	INA
Confección de jackets	Confeccionar diferentes modelos de jackets, considerando las normas de calidad, seguridad e higiene.	Toma de medidas. Trazo de pantalón para pantalón básico. Modificación al trazo básico. Prácticas operacionales previas para cada modelo. Confección de los diferentes	0	A	317	INA

			modelos de pantalón.					
		Trazado de patrones para prendas de vestir masculinas	Elaborar patrones para modelos de prendas de vestir masculinas considerando las normas.	Participar activamente. Atención de servicio al cliente. Especificaciones de calidad. Toma de medidas anatómicas. Trazar patrones. Investigación de diseños. Modificar patrones. Utilización de desechos.	0	A	150	INA
		Confección de camisas	Confeccionar diferentes modelos de camisas	Trazado de patrones. Toma de medidas. Confeccionar diferentes estilos de camisas.	0	A	160	INA

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN s, a.
Departamento de Producción

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Dirigido al personal del departamento de producción, Responsable de la elaboración, confección, limpieza, planchado, tallaje y corte de las prendas: Ana Vega Mora Tere Azofeifa Ricardo Carvajal Xinia García	Operarios y control calidad.	Alta costura	Confección de prendas de vestir de alta costura.	Modificación de prendas de vestir de alta costura. Confección de prendas de vestir de alta costura.	0	A	470	INA

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN s, a.
Departamento de Producción

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Dirigido al personal del departamento de producción, Responsable del empaque, revisión e inspección de la calidad de los productos: Magaly Núñez Luis Fernando Pérez Fernando Suazo Gabriel Castillo Karen Corrales Camacho	Control de Calidad y Empaque.	Curso Técnico en Control Calidad.	Planificar, documentar, controlar y mejorar un sistema de calidad PYMES.	Introducción al Sistema de Gestión de Calidad. Documentación de un Sistema de Gestión de Calidad. Control y Mejora de un Sistema de Gestión de calidad.	0	A	168	INA

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN s, a.
Departamento de Logística

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Dirigido al personal del departamento de producción, Responsable de la confección, limpieza y empaque de las prendas: Roberto Bolaños Cárdenas Daniela Valenzuela Jack Fonseca	Operarios y Empaque							

		Operador de máquina overlock industrial Realizar procedimientos de confección industrial, básicos y avanzados en la máquina overlock industrial, siguiendo las normas de calidad, seguridad e higiene ocupacional. .	Puesto de trabajo La industria textil Organigrama Características de los hilos Características de las telas Conocimientos generales del puesto de trabajo Reglamento de trabajo Ergonomía en el puesto de trabajo Seguridad industrial Normas de trabajo Normas de higiene Calidad Mantenimiento preventivo Limpieza Lubricación La máquina overlock industrial Diferentes marcas de máquinas Partes y función de la parte superior e inferior de la máquina La aguja: Codificación (numeración) Partes y funciones de cada una Pasos para colocar la aguja Soluciones al calentamiento de la aguja Enhebrado superior e inferior	0	A	75	INA
--	--	--	--	---	---	----	-----

		Accesorios (aditamentos) Procedimientos básicos en la máquina overlock industrial Procedimientos avanzados en la máquina overlock industrial Reforzamientos en la máquina overlock industrial Normas de calidad, seguridad e higiene ocupacional.				
Manejo básico de máquinas cíclicas y especiales	Operar las máquinas industriales especiales y de ciclo completo.	Puesto de trabajo Lubricación y limpieza Partes de la máquina El enhebrado Tipos de aguja Operaciones básicas Uso de las máquinas Normas de seguridad e higiene ocupacional.	0	A	48	INA

		Manejo básico de maquina plana industrial Realizar procedimientos de confección industrial básicos, en la máquina plana de punto recto, según especificaciones técnicas establecidas: Máquina plana industrial Conocimientos generales del puesto de trabajo Diferentes marcas de máquina Partes y funciones de cada una Limpieza y lubricación La aguja: codificación, partes y funciones de cada una La caja de bobina: partes y función de cada una El devanador: partes y función de cada una Enhebrado superior e inferior Accesorios (aditamentos), Procedimientos básicos en la máquina plana industrial Normas de calidad, seguridad e higiene ocupacional	0	A	60	INA
--	--	---	---	---	----	-----

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN s, a.
Departamento de Logística

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Dirigido a Luis Verand Responsable de realizar compras nacionales e internacionales, logística, consolidación de cargas, proveedores nuevos.	Jefe de Compras	Inglés	Comunicar ideas en inglés en forma oral correctamente.	Inglés Conversacional Introductorio para el Sector Empresarial Inglés Conversacional I para el sector Empresarial Inglés Conversacional II para el sector Empresarial Inglés Avanzado.	0	B	678	INA

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN s, a.
Departamento de Logística

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Dirigido al personal del departamento de mercadeo y ventas, Responsable de la venta y control de entrega de los pedidos, cotizar y dar seguimiento a los clientes: Luz Elena Arenas Sonia Candiotti Roberto Izquierdo Sonia Izquierdo Candiotti Nelly Izquierdo	Mensajero, Chofer, Secretaria Y Diseñadora.	Ofimática	Manipular eficientemente un equipo de computadora personal y los paquetes informáticos de propósito general.	Introducción a la computación Procesador de palabras Word Presentador gráfico Power Point Hoja electrónica Excel	0	A	192	INA

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN s, a.
Departamento de Logística

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Dirigido al personal del departamento de producción y ventas, Responsable de la entrega, traslado de la mercadería y seguimiento y atención a los clientes: Miguel Chacón, Frank Aliaga, Sonia Izquierdo Candiotti	Chofer, Mensajero, Representante de Ventas	Atención y Servicio al Cliente	Gestionar el servicio a la clientela según sus necesidades y deseos y en apego a la normativa vigente, a las políticas y procedimientos de la calidad, valores, equidad de género, sustentabilidad ambiental, emprendedurismo y empleabilidad.	Servicio al cliente Análisis y comportamiento del cliente Investigación de mercados y Mercadeo	0	A	192	INA

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN s, a.
Departamento de Producción

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Dirigido al personal del departamento de producción, Responsable de la elaboración de prendas: Alberto Sáenz Karen Corrales Camacho	Operario	Reparación y mantenimiento de máquinas de coser	Reparar máquinas de coser tipo plana industrial industriales, atendiendo las normas seguridad y recomendados por el fabricante, así como calidad y ajustes.	La puesta a punto Cambio de giro del motor El sistema de alimentación Ajuste del mueble El sistema de lubricación Armado de la máquina El embrague del motor Correcciones en la costura	0	A	140	INA

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN s, a.
Departamento de Gerencia y Mercadeo

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Dirigido al personal del departamento de Gerencia y mercadeo: Nelly Izquierdo Carlos Verand	Gerente general y jefa de mercadeo	Diseño gráfico	Estimular y desarrollar la creatividad del futuro diseñador grafico	Taller creativo Artes finales para impresión digital Principios de diagramación In desing Tipografía para diseño Fotografía aplicada Manipulación de imágenes con ilustraciones Manipulación de imágenes con Photoshop Introducción sistema operativo Comunicación para el diseño gráfico Fundamentos de diseño Teoría del color Fundamentos de fotografía	0	A	933	INA

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN S. A.
Departamento de Producción

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Dirigido al personal del departamento de logística, responsable de las compras y el proceso de preparación y programación de la producción: Hugo Pacheco Luis Verand Esther Corrales	Encargado de logística y jefe de compras, corte y confección	Planificación y programación de la producción	Programar diversos sistemas a través de medios de planificación de la producción	Definición de producción Historia del sistema de producción Sistemas de producción. Definición e importancia de los sistemas Elementos que componen los sistemas de producción Sistemas abiertos y cerrados Relación del sistema de producción con el resto de la organización Sistema de producción en serie y por procesos Definición de un sistema en serie	0	B	52	INA

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN s, a.
Departamento de Mercadeo y Ventas

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Dirigido al personal del departamento de mercadeo y ventas, Responsable de la venta y control de entrega de los pedidos, cotizar y dar seguimiento a los clientes: Luz Elena Arenas Sonia Candiotti Roberto Izquierdo Sonia Izquierdo Candiotti Nelly Izquierdo	Representante de Ventas y jefa de mercadeo.	Ventas	Ejecutar labores asistenciales que faciliten la realización de la supervisión de ventas de bienes y servicios para el logro de los objetivos y metas de la organización de acuerdo a las normas y disposiciones vigentes, según la calidad respetando la equidad de género, conservando los valores, la empleabilidad/emprendedurismo y la sostenibilidad del medio ambiente.	Servicio al cliente. Estrategia de ventas. Mercadeo electrónico. Logística para las ventas. Negociación comercial.	0	A	232 HORAS	INA

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN S. A.
Departamento de la Gerencia

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (Horas)	Responsable
Natalia Alfaro	Asistente de mercadeo.	Técnico en Mercadeo	Construir estrategias de mercadotecnia con calidad y valores que permitan la generación de ventajas competitivas para la empresa, con conductas que fomenten la empleabilidad, el emprendedurismo, equidad de género y la sostenibilidad ambiental para la satisfacción de las necesidades y deseos de la clientela según el mercado meta seleccionado.	Administración. Mercadeo. Investigación de mercados. Estrategias de ventas. Comercio electrónico.	0	B	264 HORAS	INA

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN S. A.
Departamento de Producción

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Orlando Lanfranco.	Jefe de producción	Gestión del talento humano	Organizar el proceso de gestión del Recurso Humano para MIPYMES, según la norma vigente.	Conceptuar actitudes y valores. Conceptuar la empleabilidad. Distinguir los tipos de personas emprendedoras. Identificar las principales normas de calidad. Establecer el proceso de implantación del sistema de evaluación del desempeño. Ejecutar el programa de capacitación. Analizar el proceso de capacitación a través de la evaluación.	0	A	60 HORAS	INA

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN S. A.
Departamento de la Gerencia

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Carlos Verand	Gerente general	Gestión de la administración MIPYMES	Desarrollar una gestión empresarial de manera sistemática, planificada, organizada y controlada, dentro de su micro y pequeña empresa.	Procedimientos para la constitución de una empresa costarricense. Competencias para el diseño del organigrama. Administración y Planeamiento Estratégico. Gestión del Recurso Humano. Gestión de Dirección y Negociación. Técnicas de Ventas para MIPYMES. Mercadeo Directo para MIPYMES.	0	A	208 HORAS	INA

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN s, a.
Departamento de la Gerencia

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Luis Verand	Jefe de compras	Logística en el comercio internacional	Realizar los procesos logísticos de las empresas de comercio internacional en consideración de la normativa vigente nacional e internacional para la actividad, según calidad respetando la equidad de género, conservando los valores, la empleabilidad/emprendedurismo y la sostenibilidad del medio ambiente.	Calidad. Sostenibilidad Ambiental. Equidad y Género Empleabilidad. Emprendedurismo. Estructura logística del transporte internacional. Tratados internacionales y normativa nacional que afecta la logística de las empresas. Sistemas preferenciales logísticos y preferencias unilaterales que afectan la actividad de comercio exterior de las empresas costarricenses. Medios de pago, seguros, reclamos y tipos de regulaciones que sistematizan el transporte internacional de carga	0	A	59 HORAS	INA

OPCION B: PLAN DE CAPACITACION FUNDEPOS

Plan de Capacitación 2018

Innovaciones Estratégicas JN s, a.

Departamento de Mercadeo y Ventas

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (meses)	Responsable
Dirigido al personal del departamento de mercadeo y ventas, Responsable de la venta y control de entrega de los pedidos, cotizar y dar seguimiento a los clientes: Luz Elena Arenas Sonia Candiotti Roberto Izquierdo Sonia Izquierdo Candiotti Nelly Izquierdo	Representante de Ventas y jefa de mercadeo.	Ventas	Ejecutar labores asistenciales que faciliten la realización de la Supervisión de ventas de bienes y servicios para el logro de los objetivos y metas de la organización de acuerdo a las normas y disposiciones vigentes, según la calidad respetando la equidad de género, conservando los valores, la empleabilidad/emprededurismo y la sostenibilidad del medio ambiente.	Programación de las ventas. Administración del producto. Supervisión de los vendedores. Inteligencia de mercadeo.	360 mil colones en total por los doce meses. 720 mil colones en total de materias TOTAL: 1,080,000 Colones.	A	12 MESES	FUNDEPOS

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN S. A.
Departamento de la Gerencia

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (Meses)	Responsable
Natalia Alfaro	Asistente de mercadeo.	Técnico en Mercadeo	Gestionar la mercadotecnia en función de la rentabilidad de la empresa y las necesidades la clientela, en apego normativa vigente así como a las políticas y procedimientos de la calidad, valores, equidad de género, sustentabilidad ambiental, emprendedurismo y empleabilidad.	Investigación de mercado. Comportamiento del consumidor. Estrategia publicitaria. Administración de estratégica de ventas. Gerencia multinacional de mercadeo.	360 mil colones en total por los doce meses. 720 mil colones en total de materias TOTAL: 1,080,000 Colones.	B	12 MESES	FUNDEPOS

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN S. A.
Departamento de Producción

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Monto	Prioridad	Duración (Meses)	Responsable
Orlando Lanfranco.	Jefe de producción	Técnico en gestión del talento humano	Formar profesionales con las herramientas de gestión más actuales, con el objetivo de dar solución efectiva a los problemas de la empresa.	360 mil colones en total por los doce meses. 720 mil colones en total de materias TOTAL: 1,080,000 Colones.	A	12 MESES	FUNDEPOS

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN S. A.
Departamento de la Gerencia

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Monto	Prioridad	Duración (Meses)	Responsable
Carlos Verand	Gerente general	Técnico en dirección de empresas	Formar profesionales con las herramientas de gestión más actuales, con el objetivo de dar solución efectiva a los problemas de la empresa.	360 mil colones en total por los doce meses. 720 mil colones en total de materias TOTAL: 1,080,000 Colones.	A	12 MESES	FUNDEPOS

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN s, a.
Departamento de la Gerencia

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Monto	Prioridad	Duración (Meses)	Responsable
Luis Verand	Jefe de compras	Técnico en comercio internacional	Formulados con el objetivo de crear profesionales en las distintas áreas fundamentales del comercio internacional, con las habilidades y conocimientos para gestionar desde los intercambios de bienes y servicios la atracción de inversión extranjera y la legislación y acuerdos comerciales internacionales	300 mil colones en total por los diez meses de matrícula. 6000 mil colones en total de materias TOTAL: 900,000 Colones.	A	10 MESES	FUNDEPOS

OPCION C: PLAN DE CAPACITACION SEGÚN PRIORIDADES

Plan de Capacitación 2018

Innovaciones Estratégicas JN s, a.

Departamento de Producción

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Dirigido al personal del departamento de producción, responsable de la elaboración, corte y confección de las prendas: María Luisa Castillo Elizabeth León Ronald López Maritza Céspedes Flores Magaly	Operarios, Corte y confección, Limpieza y control y calidad							

Retana
Paola
Izquierdo
Karen
Corrales
Camacho
Tere
Azofeifa

Confección de camisetas	Confeccionar diferentes estilos de camisetas, considerando las normas de calidad, seguridad e higiene.	Toma de medidas. Trazo de patrón básico. Modificación al trazo básico. Prácticas operacionales previas para cada modelo. Confección de los diferentes estilos de camisetas.	0	A	60	INA	
Confección de uniformes industriales	Confeccionar uniformes industriales según las necesidades del cliente.	Contenidos generales: trazar, modificar, cortar y ensamblar según estilos específicos y kimonos,	0	A	100	INA	

		overoles, y gabachas.				
Trazado de patrones para prendas de vestir femeninas	Elaborar patrones para modelos de prendas de vestir femeninas considerando las normas de seguridad e higiene.	Participación activa. Especificación de calidad. Servicio al cliente. Investigación sobre diseño. Medidas anatómicas. Trazado de patrones. Modificación de patrones. Utilización de desechos.	0	A	100	INA
Confección de jackets	Confeccionar diferentes modelos de jackets, considerando las normas de calidad, seguridad e higiene.	Toma de medidas. Trazo de pantalón para pantalón básico. Modificación al trazo básico. Prácticas operacionales previas para cada modelo. Confección de los diferentes	0	A	317	INA

			modelos de pantalón.					
		Trazado de patrones para prendas de vestir masculinas	Elaborar patrones para modelos de prendas de vestir masculinas considerando las normas.	Participar activamente. Atención de servicio al cliente. Especificaciones de calidad. Toma de medidas anatómicas. Trazar patrones. Investigación de diseños. Modificar patrones. Utilización de desechos.	0	A	150	INA
		Confección de camisas	Confeccionar diferentes modelos de camisas	Trazado de patrones. Toma de medidas. Confeccionar diferentes estilos de camisas.	0	A	160	INA

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN s, a.
Departamento de Producción

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Dirigido al personal del departamento del departamento de producción, Responsable de la elaboración, confección, limpieza, planchado, tallaje y corte de las prendas: Ana Vega Mora Tere Azofeifa Ricardo Carvajal Xinia García	Operarios y control calidad.	Alta costura	Confección de prendas de vestir de alta costura.	Modificación de prendas de vestir de alta costura. Confección de prendas de vestir de alta costura.	0	A	470	INA

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN s, a.
Departamento de Producción

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Dirigido al personal del departamento de producción, Responsable del empaque, revisión e inspección de la calidad de los productos: Magaly Núñez Luis Fernando Pérez Fernando Suazo Gabriel Castillo Karen Corrales Camacho	Control de Calidad y Empaque.	Curso Técnico en Control Calidad.	Planificar, documentar, controlar y mejorar un sistema de calidad PYMES.	Introducción al Sistema de Gestión de Calidad. Documentación de un Sistema de Gestión de Calidad. Control y Mejora de un Sistema de Gestión de calidad.	0	A	168	INA

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN s, a.
Departamento de Logística

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Dirigido al personal del departamento del departamento de producción, Responsable de la confección, limpieza y empaque de las prendas: Roberto Bolaños Cárdenas Daniela Valenzuela Jack Fonseca	Operarios y Empaque							

		Operador de máquina overlock industrial Realizar procedimientos de confección industrial, básicos y avanzados en la máquina overlock industrial, siguiendo las normas de calidad, seguridad e higiene ocupacional. .	Puesto de trabajo La industria textil Organigrama Características de los hilos Características de las telas Conocimientos generales del puesto de trabajo Reglamento de trabajo Ergonomía en el puesto de trabajo Seguridad industrial Normas de trabajo Normas de higiene Calidad Mantenimiento preventivo Limpieza Lubricación La máquina overlock industrial Diferentes marcas de máquinas Partes y función de la parte superior e inferior de la máquina La aguja: Codificación (numeración) Partes y funciones de cada una Pasos para colocar la aguja Soluciones al calentamiento de la aguja Enhebrado superior e inferior	0	A	75	INA
--	--	--	--	---	---	----	-----

		Accesorios (aditamentos) Procedimientos básicos en la máquina overlock industrial Procedimientos avanzados en la máquina overlock industrial Reforzamientos en la máquina overlock industrial Normas de calidad, seguridad e higiene ocupacional.				
Manejo básico de máquinas cíclicas y especiales	Operar las máquinas industriales especiales y de ciclo completo.	Puesto de trabajo Lubricación y limpieza Partes de la máquina El enhebrado Tipos de aguja Operaciones básicas Uso de las máquinas Normas de seguridad e higiene ocupacional.	0	A	48	INA

		Manejo básico de maquina plana industrial Realizar procedimientos de confección industrial básicos, en la máquina plana de punto recto, según especificaciones técnicas establecidas: Máquina plana industrial Conocimientos generales del puesto de trabajo Diferentes marcas de máquina Partes y funciones de cada una Limpieza y lubricación La aguja: codificación, partes y funciones de cada una La caja de bobina: partes y función de cada una El devanador: partes y función de cada una Enhebrado superior e inferior Accesorios (aditamentos), Procedimientos básicos en la máquina plana industrial Normas de calidad, seguridad e higiene ocupacional	0	A	60	INA
--	--	---	---	---	----	-----

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN s, a.
Departamento de Logística

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Dirigido al personal del departamento de mercadeo y ventas, Responsable de la venta y control de entrega de los pedidos, cotizar y dar seguimiento a los clientes: Luz Elena Arenas Sonia Candiotti Roberto Izquierdo Sonia Izquierdo Candiotti Nelly Izquierdo	Mensajero, Chofer, Secretaria Y Diseñadora.	Ofimática	Manipular eficientemente un equipo de computadora personal y los paquetes informáticos de propósito general.	Introducción a la computación Procesador de palabras Word Presentador gráfico Power Point Hoja electrónica Excel	0	A	192	INA

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN s, a.
Departamento de Logística

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Dirigido al personal del departamento de producción y ventas, Responsable de la entrega, traslado de la mercadería y seguimiento y atención a los clientes: Miguel Chacón, Frank Aliaga, Sonia Izquierdo Candiotti	Chofer, Mensajero, Representante de Ventas	Atención y Servicio al Cliente	Gestionar el servicio a la clientela según sus necesidades y deseos y en apego a la normativa vigente, a las políticas y procedimientos de la calidad, valores, equidad de género, sustentabilidad ambiental, emprendedurismo y empleabilidad.	Servicio al cliente Análisis y comportamiento del cliente Investigación de mercados y Mercadeo	0	A	192	INA

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN s, a.
Departamento de Producción

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Dirigido al personal del departamento de producción, Responsable de la elaboración de prendas: Alberto Sáenz Karen Corrales Camacho	Operario	Reparación y mantenimiento de máquinas de coser	Reparar máquinas de coser tipo plana industrial industriales, atendiendo las normas seguridad y recomendados por el fabricante, así como calidad y ajustes.	La puesta a punto Cambio de giro del motor El sistema de alimentación Ajuste del mueble El sistema de lubricación Armado de la máquina El embrague del motor Correcciones en la costura	0	A	140	INA

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN s, a.
Departamento de Gerencia y Mercadeo

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Dirigido al personal del departamento de Gerencia y mercadeo: Nelly Izquierdo Carlos Verand	Gerente general y jefa de mercadeo	Diseño gráfico	Estimular y desarrollar la creatividad del futuro diseñador grafico	Taller creativo Artes finales para impresión digital Principios de diagramación In desing Tipografía para diseño Fotografía aplicada Manipulación de imágenes con ilustraciones Manipulación de imágenes con Photoshop Introducción sistema operativo Comunicación para el diseño gráfico Fundamentos de diseño Teoría del color Fundamentos de fotografía	0	A	933	INA

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN s, a.
Departamento de Mercadeo y Ventas

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Contenido	Monto	Prioridad	Duración (meses)	Responsable
Dirigido al personal del departamento de mercadeo y ventas, Responsable de la venta y control de entrega de los pedidos, cotizar y dar seguimiento a los clientes: Luz Elena Arenas Sonia Candiotti Roberto Izquierdo Sonia Izquierdo Candiotti Nelly Izquierdo	Representante de Ventas y jefa de mercadeo.	Ventas	Ejecutar labores asistenciales que faciliten la realización de la Supervisión de ventas de bienes y servicios para el logro de los objetivos y metas de la organización de acuerdo a las normas y disposiciones vigentes, según la calidad respetando la equidad de género, conservando los valores, la empleabilidad/emprededurismo y la sostenibilidad del medio ambiente.	Programación de las ventas. Administración del producto. Supervisión de los vendedores. Inteligencia de mercadeo.	360 mil colones en total por los doce meses. 720 mil colones en total de materias TOTAL: 1,080,000 Colones.	A	12 MESES	FUNDEPOS

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN S. A.
Departamento de Producción

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Orlando Lanfranco.	Jefe de producción	Técnico en gestión del talento humano	Formar profesionales con las herramientas de gestión más actuales, con el objetivo de dar solución efectiva a los problemas de la empresa.	360 mil colones en total por los doce meses. 720 mil colones en total de materias TOTAL: 1,080,000 Colones.	A	12 MESES	FUNDEPOS

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN S. A.
Departamento de la Gerencia

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Carlos Verand	Gerente general	Técnico en dirección de empresas	Formar profesionales con las herramientas de gestión más actuales, con el objetivo de dar solución efectiva a los problemas de la empresa.	360 mil colones en total por los doce meses. 720 mil colones en total de materias TOTAL: 1,080,000 Colones.	A	12 MESES	FUNDEPOS

Plan de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN s, a.
Departamento de la Gerencia

Nombre del participante	Puestos por capacitar	Cursos requeridos	Objetivo	Monto	Prioridad	Duración (horas)	Responsable
Luis Verand	Jefe de compras	Técnico en comercio internacional	Formulados con el objetivo de crear profesionales en las distintas áreas fundamentales del comercio internacional, con las habilidades y conocimientos para gestionar desde los intercambios de bienes y servicios la atracción de inversión extranjera y la legislación y acuerdos comerciales internacionales	300 mil colones en total por los diez meses de matrícula. 6000 mil colones en total de materias TOTAL: 900,000 Colones.	A	10 MESES	FUNDEPOS

Análisis de las Prioridades

La prioridad que presenta cada una de las necesidades en esta propuesta, está dada por la celeridad con que debe ser atendida y deben impartirse los cursos, de acuerdo con los siguientes niveles que ayudan a identificar la urgencia con la cual debe ser subsanada cada necesidad, a través del proceso de capacitación.

A. Prioridad avanzada.

M. Prioridad media

B. Prioridad básica.

La prioridad (A) se refiere al nivel avanzado de conocimientos, habilidades y actitudes que debe presentar cada colaborador, en las necesidades manifestadas y el alto nivel de importancia que representa subsanar la necesidad.

La prioridad (M) se refiere al nivel medio de conocimientos, habilidades y actitudes que debe presentar cada colaborador, en las necesidades manifestadas y el nivel medio de importancia que representa subsanar la necesidad.

La prioridad (B) se refiere al nivel básico de conocimientos, habilidades y actitudes que debe presentar cada colaborador, en las necesidades manifestadas y el nivel mínimo o bajo de importancia que representa subsanar la necesidad.

Tiempo Didáctico

Se recomienda a la empresa que se cumpla la ejecución de cada curso, en el tiempo establecido por la institución encargada, en este caso el INA; se da la posibilidad de llegar a un acuerdo con la institución, para reducir tiempos largos, que puedan afectar la operación o actividad de la empresa.

El INA ofrece asesorías técnicas a las empresas públicas y privadas del país, las cuales consisten en que esta institución lleva hasta la empresa el programa de capacitación sin ningún costo y con todo el material didáctico incluido, para lo cual se deben cumplir ciertos requisitos, entre estos: que la empresa cuente con una cantidad mínima de colaboradores, siendo así la Empresa Innovaciones Estratégicas JN S. A. está en las posibilidades de obtener dicho beneficio.

Participantes

En el programa de capacitación propuesto se incluye a todo el personal de la empresa; por ello corresponde a los jefes de cada departamento, seleccionar a los participantes de cada uno, según los cursos y el contenido propuesto.

Instructores

Por el tipo de empresa, el acceso y disponibilidad que la organización tiene de acceder a los cursos del INA, se recomienda la impartición de los cursos por dicha institución.

Es importante recomendar que las personas asistentes a los cursos de capacitación propuestos, empleen y transmitan a sus compañeros el conocimiento adquirido, para lograr una aplicación eficiente y evitar capacitarse de nuevo en los mismos cursos.

Por último, los instructores que sean electos, deben poseer los conocimientos y habilidades para lograr un buen proceso de capacitación, por esto es muy importante que los instructores sean

capacitados en aspectos didácticos, técnicas para relacionarse con los participantes, habilidades y otros aspectos.

Material Didáctico

El instructor es el responsable de la elaboración del material didáctico, el cual debe permitir que los participantes asistentes a la capacitación, cuenten con material apropiado para el proceso de enseñanza.

Bases para Implementar la Propuesta de Capacitación

A través de entrevistas a todo el personal de la empresa se logró determinar que no se tiene establecido un proceso formal de capacitación. Asimismo, no está establecido un presupuesto, para solucionar estos aspectos de capacitación, por ende, es decisión de la gerencia si decide aplicar la propuesta y además responsable de determinar cuándo y quienes asistirán a programas de capacitación.

Presupuesto

Una vez definidas las actividades y determinados los cursos que se requieren impartir, la unidad responsable debe elaborar el presupuesto, el cual ha de contemplar todo el monto de inversión para la ejecución de los cursos seleccionados. Es decisión de la Gerencia General si el presupuesto se aprueba o no.

A continuación, se presentan los montos de inversión que se deben destinar para atender las necesidades de capacitación, a través de los cursos de capacitación propuestos en este proyecto de investigación. En este presupuesto no se consideran los cursos de capacitación impartidos por el INA, pues dicha institución brinda los cursos de forma gratuita a las empresas del país.

OPCION B: PLAN DE CAPACITACION FUNDEPOS**Presupuesto de Capacitación 2018
Innovaciones Estratégicas JN s, a.**

Responsable	Capacitaciones	Participantes	Monto de Inversión
FUNDEPOS	Técnico en dirección de empresas	1	₪ 1.080.000
FUNDEPOS	Técnico en comercio internacional	1	₪ 900.000
FUNDEPOS	Técnico en gestión del talento humano	1	₪ 1.080.000
FUNDEPOS	Técnico en mercadeo	1	₪ 1.080.000
TOTAL			₪ 4.140.000

Ejecución

En la ejecución se deben llevar a la práctica todos los cursos seleccionados; asimismo, el cronograma de impartición de los cursos propuestos depende de las decisiones que tome la gerencia y las consideraciones que está presente, tomando en cuenta la prioridad que se asignó a cada uno.

Evaluación y Control

El control ayuda a determinar si se están cumpliendo o no los objetivos; a través de esto se pueden tomar las acciones necesarias para el buen funcionamiento de las actividades propuestas, además estas se pueden corregir a medida que sean identificadas.

Para ello se establece la evaluación teórica y práctica, cuyo responsable en su ejecución es la entidad o persona encargada de llevar a cabo la capacitación. Se sugiere que cuando se capacite en un curso, se evalúen los temas abarcados, para lograr tener un control y evaluar la capacitación impartida.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educacion.
- Grados, J. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.
- Gonzales M. Olivares, S. Gonzales N. Ramos, J. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos*. México: Patria.
- Werther, W. y Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Werther, W. Keith, D y Guzman. (2014). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educacion.
- Reza, J. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama Editorial.

Documentos y sitios web

- Bolaños, F. (2007). Evaluación de la detección de necesidades de capacitación en la empresa C.V.G. ALUNASA y propuesta de soluciones. Recuperado de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/15596/Memoria%20de%20Fabricio%20Bolaños%20Guerrero.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Castrejón, M. (28, Abril, 2017). Detección de las necesidades de capacitación en el personal operativo del área de procesadora de la empacadora de aguacates San Lorenzo S.A de C.V. Recuperado de <file:///C:/Users/pafer/Documents/ANTECEDENTES%20TESIS/0769918.pdf>.
- Mencos, L. (30 de agosto, 2011). Manual de diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa. Recuperado de http://186.151.231.170/inab/images/informacionpublica2016/6_2.pdf.
- Obregón, M. Alonso, B. Díaz, V y Pérez, N. (Abril, 2008). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos. Recuperado de

file:///C:/Users/pafer/Documents/ANTECEDENTES%20TESIS/manual de capacitacion .tomo i, 1ra. parte.pdf.

Pedormo, M. (Enero, 2014). Diagnóstico de necesidades de capacitación -dnc- para el personal del hospital centro médico, Zacapa. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Perdomo-Mabelyn.pdf>.

APÉNDICES

APÉNDICE A. Entrevista aplicada a todos los colaboradores y jefes de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A.

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMERICAS.
Facultad de Ciencias Económicas
Tesis de Graduación para optar por el grado Licenciatura en Recursos Humanos.

Formulario para Detección de Necesidades de Capacitación



Fecha: _____
Hora: _____

El presente diagnóstico tiene como finalidad valorar las necesidades de capacitación que tienen los Colaboradores y de esta manera buscar las soluciones en conjunto con la Gerencia correspondiente.

Instrucciones: Favor llenar el presente diagnóstico con lapicero, con letra clara y legible, responder con certeza y responsabilidad.

Nombre y apellido: _____ **Puesto que ocupa:** _____

Oficina o Departamento donde trabaja: _____ **Nombre del Jefe Inmediato:** _____

Edad: _____ **Sexo:** _____

1. Describa las funciones claves que realiza en su puesto (mínimo 3, máximo 5)

2. Cuál es su preparación académica y la experiencia que Usted posee actualmente?

3. Ha tenido la oportunidad de asistir a una capacitación anteriormente? Si . ☐ No: ☐

A. Si su respuesta es afirmativa, indique el tipo de capacitación y la fecha en que la recibió:

B. Si su respuesta es Negativa, indique las razones por las cuales usted no ha asistido nunca a una capacitación:

4. Indique qué tipo de Capacitación requiere para mejorar su desempeño.

Necesidades de Capacitación o Cursos	Nivel de Nivel de Conocimientos, Habilidades y Actitudes			Importancia de la Necesidad Marque con una X			Observaciones (Si conoce a alguien internamente o un Proveedor que pueda impartir este curso, favor anotarlo aquí)
	Avanzado	Medio	Básico	Alta	Media	Baja	

FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

APÉNDICE B. Información sobre los cursos de FUNDEPOS



MAESTRÍA PROFESIONAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Programa de maestría Profesional en Dirección de Empresas

Dirigido a profesionales con grado de Bachillerato Universitario (como mínimo) en cualquier disciplina académica, provenientes de universidades debidamente reconocidas por el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) o el Consejo Nacional de Educación Privada de Costa Rica (CONESUP)

El programa de Maestría Profesional en Dirección de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas consta de cuatro módulos, a saber: Seminarios de nivelación, cursos fundamentales, cursos de énfasis y cursos de graduación; en este último módulo se incluye la elaboración del proyecto final de Graduación.

Requisitos de Admisión:

- Llenar solicitud de admisión al programa.
- Presentar original y copia del título de bachillerato universitario o grado superior. En caso de provenir de una universidad extranjera, presentar el título y el certificado de notas, autenticado por el cónsul de Costa Rica en el país donde se realizó el estudio, así como el título ratificado por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica.
- Certificación o record original de notas. Caso de provenir de una universidad extranjera, debe cumplir con los mismos requisitos citados en el punto anterior.
- Presentar 3 fotografías tamaño pasaporte
- Presentar fotocopia ampliada de la cédula de identidad o pasaporte (Por ambos lados)

MODULOS BASE

MODULO I Seminario de nivelación

Se exige de llevar estos cursos a quienes demuestren haber aprobado otros niveles universitarios en cada una de estas áreas. Estos nivelatorios generalmente se programan bajo la modalidad de tutoría, de manera que permitan al estudiante matricular simultáneamente otros cursos del bloque de fundamentales.

Código	Nombre del curso	Créd.
NIV101	Nivelatorio de Estadística	na
NIV102	Nivelatorio de Economía	na
NIV103	Nivelatorio de Contabilidad	na
NIV104	Nivelatorio de Finanzas	na

MODULO II Cursos Fundamentales

Son cursos de nivel analítico, comunes para todos los estudiantes que ingresen al programade Maestría Profesional. Estos cursos son los siguientes:

Código	Nombre del curso	Créd.
FEP200	Estadística y Negocios	4
FEP201	Gerencia de Mercadeo	4
FEP202	Economía y Negocios	4
FEP203	Contabilidad y Gerencia	4
FEP204	Gerencia financiera	4
FEP205	Sistemas de información gerencial	4
FEP206	Globalización Económica	4
FEP207	Gerencia y Factor Humano	4

MODULO IV Cursos de Graduación

Son el FEP208 Estrategia Empresarial, en este curso se procura integrar los conocimientos adquiridos en el programa de Maestría y en el FEP209 que es Seminario-Taller, que corresponde a la elaboración del Proyecto Final de Graduación. Para el desarrollo de este último se imparte un seminario-taller en el cual se desarrollan los principales elementos que debe incluir el Proyecto Final de Graduación.

Código	Nombre del curso	Créd.
FEP208	Estrategia Empresarial	4
FEP209	Seminario - Taller (P.F.G)	8



NEGOCIOS INTERNACIONALES

MODULO III Cursos de Énfasis

Son cursos de especialización que profundizan en aspectos relacionados a la Gestión de Negocios Internacionales. Son los siguientes:

Código	Nombre del curso	Créd.
FEP230	Desarrollo Económico Global	4
FEP231	Comercio y Negocios Internacionales	4
FEP232	Medios de Pago Globales	4
FEP233	Administración Internacional Comparada	4
FEP234	Gerencia Multinacional de Mercadeo	4

GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

MODULO III Cursos de Énfasis

Son cursos de especialización que profundizan en aspectos relacionados a la Gestión de Capital Humano. Son los siguientes:

Código	Nombre del curso	Créd.
FEP240	Planificación Estratégica para el Éxito	4
FEP241	Teoría y Práctica de la Gerencia en RR.HH I	4
FEP242	Teoría y Práctica de la Gerencia en II	4
FEP243	Desarrollo Organizacional y Manejo del Cambio	4
FEP244	Mejoras del Desempeño y la Productividad	4

BANCA Y FINANZAS

MODULO III Cursos de Énfasis

Son cursos de especialización que profundizan en aspectos relacionados a banca y finanzas. Son los siguientes:

Código	Nombre del curso	Créd.
FEP210	Instituciones Financieras	4
FEP211	Administración Bancaria	4
FEP212	Portafolio de Inversiones	4
FEP213	Gestión de Recursos Financieros	4
FEP214	Finanzas Internacionales	4

MERCADEO

MODULO III Cursos de Énfasis

Son cursos de especialización que profundizan en aspectos relacionados a Mercadeo. Son los siguientes:

Código	Nombre del curso	Créd.
FEP220	Investigación de Mercado	4
FEP221	Comportamiento del Consumidor	4
FEP222	Estrategia Publicitaria	4
FEP223	Administración Estratégica de Ventas	4
FEP224	Gerencia Multinacional de Mercadeo	4

Tel: (506) 2231-5855 / matricula@fundepos.ac.cr / www.fundepos.ac.cr



GESTIÓN HOTELERA
Objetivos:

1- Formar profesionales en el campo de la administración hotelera capaces de:

- Comprender la dinámica del entorno cada vez más cambiante y las relaciones de las distintas fuerzas que afectan positiva o negativamente las organizaciones.

- Gestionar y administrar procesos modernos de desarrollo e innovación tecnológica acorde con las exigencias del entorno futuro nacional e internacional.

- Reconocer las necesidades, demandas y problemas complejos de entorno empresarial público y privado para ejercer y ofrecer asistencia profesional en las áreas de la Administración Hotelera.

- Administrar de manera eficaz y eficiente la innovación tecnológica en las áreas de su especialidad tendiente a un mayor aprovechamiento de los recursos.

- Desarrollar una conciencia crítica acerca de la realidad de las relaciones comerciales en las empresas a nivel mundial.

2- Ofrecer a los profesionales de las ciencias económicas, programas interdisciplinarios de estudios avanzados en el campo de la gestión hotelera.

3- Desarrollar conocimientos avanzados y de alto nivel en las siguientes áreas: tratados internacionales, legislación internacional, selección de mercados exteriores, y mercadeo internacional.

Requisitos de ingreso:

Debe de poseer como mínimo el título de Bachiller Universitario en una universidad pública o privada debidamente reconocida por el estado Costarricense.

dominio de paquetes de cómputo tales como: hojas electrónicas, procesadores de palabras y presentadores.

Dirigido a:

Profesionales orientados a la administración de los servicios hoteleros y de turismo, de diferentes especialidades tales como Administración de Empresas, Economía, Contaduría, Finanzas, Mercadeo, Derecho, Ingeniería, Psicología, Sociología, Agronomía, etc.

Duración de la Maestría:

La carrera consta de diecinueve cursos distribuidos por cuatrimestre, (cuatro de nivelación, ocho fundamentales, seis de especialidad y uno de graduación) con un total de 64 créditos. La duración de la carrera es de cuatro cuatrimestres.

MODULO I
Seminario de nivelación

Se exige de llevar estos cursos a quienes demuestren haber aprobado otros niveles universitarios en cada una de estas áreas. Estos nivelatorios generalmente se programan bajo la modalidad de tutoría, de manera que permitan al estudiante matricular simultáneamente otros cursos del bloque de fundamentales.

Código	Nombre del curso	Créd.
NIV101	Nivelatorio de Estadística	na
NIV102	Nivelatorio de Economía	na
NIV103	Nivelatorio de Contabilidad	na
NIV104	Nivelatorio de Finanzas	na

MODULO II
Cursos Fundamentales

Se exige de llevar estos cursos a quienes demuestren haber aprobado otros niveles universitarios en cada una de estas áreas. Estos nivelatorios generalmente se programan bajo la modalidad de tutoría, de manera que permitan al estudiante matricular simultáneamente otros cursos del bloque de fundamentales.

Código	Nombre del curso	Créd - 4	Requisitos
FEP301	Aplicaciones estadísticas en la administración Hotelera		NIV101
FEP301	Gerencia de mercadeo en hoteles		
FEP302	Legislación en turismo, hotelería y ecosistemas		
FEP303	Sistemas de contabilidad en la industria hotelera		NIV103
FEP304	Gerencia financiera en la administración hotelera		NIV104
FEP305	Sistemas de información gerencial para hoteles		
FEP306	Globalización económica y sostenibilidad turística		NIV102
FEP307	Gestión del talento hum. en la industria hotelera y turística		

MODULO III
Cursos de Énfasis

Son cursos de especialización del área de hotelería, comunes para todos los estudiantes que ingresen al programa de Maestría Profesional en Dirección de Empresas con énfasis en Gestión Hotelera.

Código	Nombre del curso	Créd.	Requisitos
FEP308	Dirección de recursos humanos	4	FEP307
FEP309	Dirección de marketing y comercialización	4	FEP301
FEP310	Dirección Financiera	4	FEP304
FEP311	Dirección de operaciones y calidad	4	FEP305
FEP312	Dirección estratégica	4	FEP311

Grado Académico Otorgado

Magister en Dirección de Empresas con énfasis en Gestión Hotelera

Código	Nombre del curso	Créd.	Requisitos
FEP313	Práctica aplicada en dirección y gerencia hotelera	4	FEP312
FEP314	Seminario taller (Proyecto Final de Graduación)	8	FEP313





PROGRAMA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

I Cuatrimestre

- Ética Empresarial
- Administración General
- Inglés Intensivo I
- Técnicas de Estudio

II Cuatrimestre

- Introducción a la Contabilidad
- Administración del capital Humano
- Inglés Intensivo II
- Matemáticas para Administradores I

III Cuatrimestre

- Informática I
- Relaciones Humanas en la Organización
- Estadística General I *
- Matemáticas para Administradores II

IV Cuatrimestre

- Informática II
- Legislación Laboral
- Estadística General II
- Principios de Finanzas

V Cuatrimestre

- Sistemas de Información
- Legislación Tributaria y Fiscal
- Métodos Estadísticos p/ Tomar Decisiones
- Mercadeo Bursátil

VI Cuatrimestre

- Mercadeo I
- Legislación Mercantil
- Economía para Administradores I
- Contabilidad Gerencial

VII Cuatrimestre

- Dominio Gerencial del Idioma
- Mercadeo II
- Producción
- Economía para Administradores II
- TRABAJO COMUNAL UNIVERSITARIO: TCU

VIII Cuatrimestre

- Pensamiento Iberoamericano
- Gestión Tecnológica
- Economía Internacional
- Decisiones de Inversión

IX Cuatrimestre

- Manejo del Cambio Organizacional
- Análisis Ambiental y Nuevas Empresas
- Formulación y Evaluación de Proyectos
- Seminario Graduación



Programas Técnicos en Gestión Empresarial

Creados para formar Profesionales con las herramientas de gestión más actuales, con el objetivo de dar solución efectiva a los problemas de las empresas.

Técnico en Dirección de Empresas
Duración: 1 año

Técnico en Gestión del Talento Humano
Duración: 1 año

Técnico en Contabilidad
Duración: 1 año

Técnico en Mercadeo y Ventas
Duración: 1 año

Técnico en Gestión de Supermercados
Duración: 8 meses



Programas Técnicos en Comercio Internacional

Formulados con el objetivo de crear profesionales en las distintas áreas fundamentales del comercio internacional, con las habilidades y conocimientos para gestionar desde los intercambios de bienes y servicios, la atracción de inversión extranjera y la legislación y acuerdos comerciales internacionales.

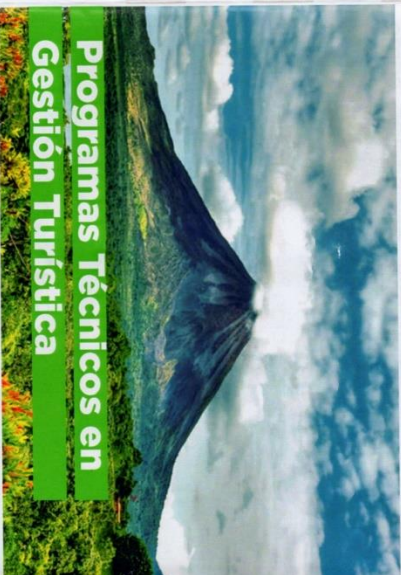
Técnico en Comercio Internacional
Duración: 10 meses

Técnico en Régimen de Zonas Francas
Duración: 7 meses

Técnico en Logística Internacional
Duración: 10 meses

Técnico en Supply Chain Management
Duración: 10 meses

Técnico en Mercadología
Duración: 15 meses



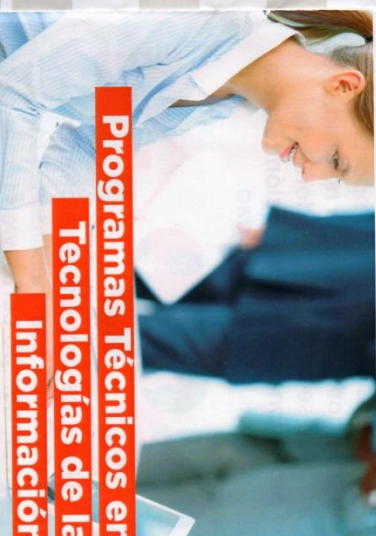
Programas Técnicos en Gestión Turística

Programas que promueven la profesionalización y el crecimiento del sector de servicios turísticos, el más dinámico del país. Obtén las herramientas necesarias para desempeñarte en la rama del turismo.

Técnico en Gestión Hotelera
Duración: 1 año

Técnico en Administración de Establecimientos Gastronómicos
Duración: 1 año

Técnico en Gestión del Eco-turismo
Duración: 1 año



Programas Técnicos en Tecnologías de la Información

Programas que brindan las más actuales herramientas para el correcto manejo de las tecnologías de la información y la telecomunicación, pilares de las dinámicas globalizadoras que movilizan y acercan el mundo.

Técnico en Redes y Telecomunicaciones
Duración: 1 año

Técnico en Programación Web
Duración: 1 año



Programa Técnico en Idioma Inglés



LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

X Cuatrimestre	CRED.
- Gerencia y Toma de Decisiones	3
- Mercadeo Internacional	3
- Administración Bancaria	3
- Metodología de Investigación	3
XI Cuatrimestre	CRED.
- Finanzas Internacionales	3
- El Factor Humano y Productividad Empresarial	3
- Investigación de Mercados	3
- TALLER DE TESIS	3
XII Cuatrimestre	CRED.
- Gerencia de Operaciones	3
- Comercio Internacional	3
- Estrategia Empresarial	3
- Seminario de tesis	3
Total de créditos	36

Requisitos de ingreso:

- Boleta de admisión
- Original y Copia de cédula de Identidad
- Original y Copia de Título de Secundaria
- Original y Copia de Título Bachillerato Universitario
- Dos fotos tamaño pasaporte



Programas cortos de alta demanda laboral

Estudios recientes de importantes organismos demuestran la necesidad de los sectores empleadores de **profesionales con formación técnica** y de alta calidad.



Nuestros programas te ofrecen el desarrollo de esas habilidades técnicas en un **tiempo corto**, y en temas de **alta demanda en el mercado laboral**

Estudia un Programa Técnico con el respaldo de una Universidad de excelencia

Programas técnicos en

- Gestión Empresarial
- Comercio Internacional
- Gestión Turística
- Tecnologías de la Información
- Idiomas

Elige una de nuestras carreras técnicas que te permitirán desarrollarte como un profesional de alto valor para la economía y el mercado laboral

Desde 1983, con la llegada de National University, desde San Diego, California, Estados Unidos, nos hemos distinguido como una institución de educación superior de excelencia académica, siendo los primeros en traer a Costa Rica un programa de Maestría en Administración de Negocios (MBA).

Durante más de 30 años, hemos formado líderes exitosos en el mercado nacional e internacional. Hoy somos reconocidos como una Top Brand, Costa Rica.

Conocemos las necesidades de los sectores empleadores, por lo que nos hemos comprometido con el desarrollo de habilidades técnicas de la más alta calidad.

 Síguenos en Facebook como **Universidad Fundepos**



Para más información
(506) 2290 2916
matricula@fundepos.ac.cr

Oferta de Programas Técnicos

APÉNDICE C. Carta de solicitud para acceder a información, sobre los cursos del módulo textil INA



Innovaciones Estratégicas J.N. S.A.

Telfs: 2260 4467- 22374320 Fax: 2237 4953

San Fco. de Heredia - C.R.

Heredia, 20 de marzo del 2018

A QUIEN CORRESPONDA

Reciba un Cordial Saludo de mi parte.

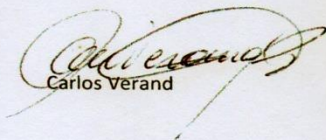
Yo, Carlos Verand con documento de identidad número AC709314 y gerente general de la empresa INNOVACIONES ESTRATEGICAS JN S.A., con Cédula Jurídica 3-101-434164 dedicada al diseño y fabricación de prendas de vestir desde hace 27 años.

Mediante la presente me dirijo a usted de la manera más atenta, para solicitarle el favor se atienda la solicitud de las señoritas Paula Fernanda Oporta Palma y Guiselle Lanfranco Izquierdo, las mismas se encuentran elaborando la tesis para el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos.

El tema de sus tesis consiste en una propuesta y diagnóstico de necesidades de capacitación, para poder lograr su objetivo requieren información de los contenidos de los programas en el área de textiles.

El aporte de dichas señoritas representa de gran importancia para la compañía.

Sin más por el momento se despide atentamente


Carlos Verand



APÉNDICE D. Contacto del asesor académico FUNDEPOS

