

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Trabajo de Grado de Especialización en Recursos Humanos:

“Plan de capacitación para optimizar el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa

Sistemas El Salvador, S.A. de C.V. ubicado en la ciudad de San Salvador.”

Presentado por:

Galán Flores, Carlos Uxmal                      L10803

Sandoval Majano, Ricardo Francisco        L10803

Zelaya Villanueva, Karla Vanessa            L10803

Agosto 2025

Ciudad Universitaria, Dr. Fabio Castillo Figueroa.

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Msc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla.

Vicerrector académico: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata.

Secretario General: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

### **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decana: Licda. Celina Amaya de Calderón

Secretario: Lic. Juan Pablo Marín.

Coordinador General de Procesos de Graduación: Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera.

Director Escuela Administración de Empresas: Msc. Abraham Vásquez Sánchez

Coordinador de Escuela Administración de Empresas: Lic. David Mauricio Lima Jaco.

### **TRIBUNAL EVALUADOR**

Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres.

Msc. Abraham Vásquez Sánchez.

Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor)

Agosto 2025

Ciudad Universitaria, Dr. Fabio Castillo Figueroa

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecer primeramente a Dios todo poderoso por permitirme culminar con éxito mi carrera A mis Padres, Dinorah Flores y René Mauricio Galán por su amor, sacrificio, confianza. A mis hermanos, René Vladimir Galán y Mauricio Galán, a mi tía Carla Marlene González Galán y a todas aquellas personas que me dieron aliento, confianza para seguir adelante con su apoyo y cariño incondicional. A mis compañeros de trabajo de grado Karla Zelaya y Ricardo Sandoval, así como al Lic. Lima Jaco por su paciencia y apoyo con la culminación de este trabajo.

### **CARLOS UXMAL GALAN FLORES**

Agradecer a mi madre Roxana Majano, quien con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía. A mi hermana Gabriela Sandoval, por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento, agradecer a toda mi familia por sus oraciones y consejos, agradecer a nuestro asesor Lic. David lima por el apoyo brindado durante todo este proceso, finalmente quiero dedicar este trabajo a mis compañeros Carlos Galán y Karla Zelaya por apoyarme en todo momento.

### **RICARDO FRANCISCO SANDOVAL MAJANO**

Primero que nada, agradecer a Dios por culminar mi carrera, a mis padres Adela Villanueva y Jaime Zelaya, a mis hermanos Jaime y María José Zelaya por apoyarme siempre. Agradezco también a mi novio Raúl Méndez por su apoyo incondicional en todo el proceso por siempre darme palabras de aliento, a Ricardo Sandoval y Carlos Galán mis compañeros del trabajo de graduación por tenerme paciencia en cada sesión del trabajo de graduación y por siempre apoyarme en cada decisión en este trabajo. Finalmente dedicando este trabajo de grado a todos los compañeros que logré conocer en toda la carrera universitaria por su cariño y amistad brindada.

### **KARLA VANESSA ZELAYA VILLANUEVA**

# ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y LEGAL SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA EMPRESA SISTEMAS EL SALVADOR S.A. DE C.V. Y EL PLAN DE CAPACITACIÓN .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.2 MARCO TEÓRICO .....	2
1.2.1 GENERALIDADES DE SISTEMAS DE EL SALVADOR.....	2
1.2.1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	2
1.2.1.2 GIRO .....	2
1.2.2 FILOSOFÍA DE SISTEMAS DE EL SALVADOR.....	3
1.2.2.1 MISIÓN.....	3
1.2.2.2 OBJETIVO .....	3
1.2.2.3 VISIÓN .....	3
1.2.3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA SISTEMAS DE EL SALVADOR S.A. DE C.V. ....	4
1.3 MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL .....	5
1.4. GENERALIDADES DEL MARCO REFERENCIAL .....	6
1.4.1 CONCEPTOS DE PLAN.....	6
1.4.2 CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN .....	6
1.4.3. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN .....	8
1.5. PLAN DE CAPACITACION.....	11
1.5.1. DEFINICIONES.....	11
1.5.2. OBJETIVOS.....	12
1.5.3. IMPORTANCIA .....	12
1.5.4. BENEFICIOS .....	13
1.5.5. CLASIFICACIÓN.....	14
1.5.6. DIVISIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN .....	15
1.5.7. TIPOS.....	17
1.5.8. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES .....	18
1.5.9. TÉCNICAS .....	18

1.5.10.	DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).....	19
1.5.11	TÉCNICAS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN .....	20
1.5.12	PROCESO DE CAPACITACIÓN .....	22
1.5.12.2	NIVEL DE ANÁLISIS DE TODA LA ORGANIZACIÓN .....	22
1.5.12.3	NIVEL DE ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	22
1.5.12.4	NIVEL DE ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y TAREAS.....	23
1.5.13.	PLANES Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA ATENDER LAS NECESIDADES. ....	24
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN EN MATERIA DE LAS NECESIDADES DE		
CAPACITACIÓN DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA SISTEMAS EL SALVADOR, S.A DE C.V. .		
2.1	IMPORTANCIA. ....	26
2.2	OBJETIVOS.....	26
2.2.1.	GENERAL .....	26
2.2.2.	ESPECÍFICOS .....	26
2.3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
2.3.1	MÉTODO .....	27
2.4.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	28
2.5.	TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	28
2.6.	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	28
2.6.1	PRIMARIAS .....	28
2.6.2.	SECUNDARIAS.....	28
2.7.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	29
2.7.1	TÉCNICAS.....	29
2.8.	LIMITANTES.....	30
2.9.	OBJETO DE ESTUDIO .....	30
2.10.	UNIDADES DE ANÁLISIS .....	30
2.11.	POBLACION Y MUESTRA .....	31
2.12.	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	31
2.12.1	HIPÓTESIS GENERAL. ....	31
2.12.2	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	31
2.13.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES DEL DIAGNÓSTICO EN MATERIA DE	
	OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA SISTEMAS EL SALVADOR,	
	S.A DE C.V. ....	32
2.13.1	GENERAL .....	32
2.13.2	ESPECÍFICAS.....	32

2.14. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	33
2.14.1 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	33
2.14.2. TABULACIÓN .....	33
2.14.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	34
2.15. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	34
2.15.1 GENERALIDADES.....	34
2.15.2. INFORMACIÓN GENERAL .....	34
2.15.3 PROCESOS DE LOS COLABORADORES.....	35
2.15.4 DESARROLLO DEL PERSONAL .....	36
2.15.5 DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN .....	38
2.15.6 DEFICIENCIAS EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES.....	41
2.16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	46
2.16.1 CONCLUSIONES .....	46
2.16.2 RECOMENDACIONES.....	47
CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SISTEMAS EL SALVADOR, S.A. DE C.V.....	48
3.1. INTRODUCCIÓN.....	48
3.2. IMPORTANCIA .....	48
3.3. JUSTIFICACIÓN .....	48
3.4. OBJETIVOS.....	49
3.4.1    GENERAL.....	49
3.4.2    ESPECÍFICOS.....	49
3.5.    ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DE SISTEMAS EL SALVADOR S.A DE C.V. ....	49
3.5.1    ENFOQUE DE NECESIDADES ESPECÍFICAS. ....	50
3.5.2.    DIVISIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACION.....	50
3.6. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA SEGÚN LA BASE LEGAL PARA LA EMPRESA SISTEMA EL SALVADOR S.A DE C.V. ....	50
3.6.1.    ESTRUCTURA ORGANIZATIVA AJUSTADA .....	51
3.7. DETERMINACIÓN DE LOS CONTENIDOS A DESARROLLAR. ....	52
3.7.1    MÓDULO I: VENTAS.....	52
3.7.2.    MÓDULO II: PROGRAMACIÓN Y SISTEMAS INFORMATICOS.....	52
3.7.3.    MÓDULO III: CONTABILIDAD Y RECURSOS HUMANOS .....	52
3.8. MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN .....	53
3.8.1 MODULO I: VENTAS .....	53

3.8.2 MODULO II: PROGRAMACION Y SISTEMAS INFORMATICOS .....	58
3.8.3 MODULO III: CONTABILIDAD Y RECURSOS HUMANOS.....	62
3.9. PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SISTEMAS EL SALVADOR, S.A. DE C.V. UBICADO EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.....	66
3.10. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN .....	66
3.10.1. POLITICAS DEL PLAN POR CADA MODULO.....	66
Módulo I: Ventas.....	66
Módulo II: Programación y Sistemas Informáticos .....	66
Módulo III: Contabilidad y Recursos Humanos.....	67
3.10.2 ACTIVIDADES .....	67
3.10.3 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	69
3.10.4. FINANCIAMIENTO DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN .....	71
3.11. CRONOGRAMA DEL DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SISTEMAS EL SALVADOR, S.A. DE C.V. UBICADO EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.....	72
BIBLIOGRAFÍA .....	73
ANEXOS .....	75
ANEXO 1: RESUMEN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LA ORGANIZACIÓN SISTEMAS EL SALVADOR S.A. DE C.V. ....	76
ANEXO 2: RESUMEN DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL VICEPRESIDENTE Y AL GERENTE ADMINISTRATIVO.....	101
ANEXO 3: FORMULARIOS .....	104

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa Sistemas El Salvador S.A de C.V fue establecida en la ciudad de San Salvador, enfocada en ofrecer sus servicios y productos empresariales al mercado tecnológico del país orientada a la programación, servicios y consultoría de Softwares Oracle, Hitachi Data Systems, Pink Elephant, Symantec, conectividad, centro de datos, alojamiento y soluciones administradas, así como soluciones de tecnología de la información (Soluciones TI).

La presente investigación se originó por medio de una conversación de uno de los miembros del grupo con un amigo, que laboraba en la organización el cual le expreso su inconformidad ante las deficiencias en el desempeño que presentó el recurso humano en sus funciones de esa manera surge el nexo entre el equipo de trabajo y el tema en estudio.

El principal objetivo es elaborar un plan de capacitación para optimizar el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa Sistemas El Salvador S.A de C.V., ubicado en la ciudad de San Salvador.

Para el trabajo de campo se aplicó el método científico debido que abarcó un conjunto de técnicas, pasos y procedimientos donde permitió obtener un conocimiento válido y se utilizó también los métodos específicos el análisis y la síntesis, por ser claro y preciso, además se empleó el tipo de investigación descriptiva, ya que se desarrolló una descripción del fenómeno estudiado a partir de sus características con el fin de establecer su estructura. Se hizo un diseño en la indagación el cual fue no experimental, ya que no se manipuló ninguna variable, es decir la investigación se basó en los hechos tal como son y en la realidad del fenómeno.

Después se recopiló fuentes de información primarias por medio de las técnicas entrevista y encuesta de primera mano de manera virtual, a través de los instrumentos de recolección de datos como la guía de entrevista estructurada y el cuestionario, luego se consultó a las fuentes secundarias como bibliografías, sitios web, leyes y trabajos de investigación.

El objeto de estudio fue la empresa Sistemas El Salvador ubicada en Edificio World Trade Center, en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

Tomando las unidades de análisis vicepresidente (1), gerente administrativo (1), colaboradores (28) siendo estos el universo en la investigación el cual se constituyó por 30 personas, de los cuales se derivó la muestra siendo estas las mismas 30 personas y fue así porque la población fue pequeña y finita.

Una vez recolectada toda la información se procedió a la tabulación, análisis e interpretación de resultados. Esto permitió la elaboración del diagnóstico que sirvió de base para aspectos importantes y relevantes como lo siguiente:

Se concluyó que en la organización el bajo desempeño del recurso humano se debe a la falta de formación técnica, lo que resalta la necesidad de implementar programas de capacitación para mejorar la eficiencia laboral.

Por lo tanto, se recomienda adoptar la propuesta planteada del plan de capacitación permanentemente para abordar eficazmente sus necesidades de formación. Esta implementación contribuirá al desarrollo continuo de sus empleados y fortalecimiento de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo minimizar la ineficiencia en el recurso humano a la vez de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores con el fin de mejorar los resultados de los objetivos y metas propuestos. La metodología utilizada fue el desarrollo de tres capítulos:

En el capítulo I se realizó el planteamiento del problema para luego abordar un marco teórico en donde se incluyó, generalidades y filosofía de la empresa como antesala sobre el tema en estudio, seguido por un Marco Legal e Institucional. Así como también generalidades de la capacitación.

El capítulo II se da a conocer la importancia del estudio, así como los objetivos, dando paso a la metodología siguiendo el tipo de estudio, utilizando a la vez el diseño auxiliándose de fuentes primarias y secundarias, utilizando las técnicas e instrumentos de recolección de la información, todo esto de manera virtual en el objeto de estudio la empresa Sistemas El Salvador S. A. de C.V. ubicada en San Salvador, tomando las unidades de análisis al Vicepresidente, Gerente Administrativo y Colaboradores (28) en total 30 personas, siendo estos el universo y muestra. Con lo anterior se presentan sus respectivas hipótesis, así como su operacionalización de variables e indicadores llevando al procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de la información, dando finalmente con el diagnóstico de la investigación surgiendo con ello las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Como último punto en la investigación el capítulo III presenta una introducción breve, así como la respectiva importancia, justificación y objetivos del apartado, luego se procedió a la elaboración de la propuesta del plan de capacitación enfocándose en las necesidades de formaciones específicas recopiladas en el diagnóstico surgiendo así la división el cual se enfoca en tres módulos el primero de ellos en el área operativa con temas relacionados a ventas, la segunda sección al área administrativa con temas en programación y sistemas informáticos y la tercera en contabilidad y recursos humanos, todo esto con sus respectivos costos, por consiguiente se detalla el presupuesto total de cada módulo, y a la vez la propuesta de implementación, su evaluación y seguimiento, así como el financiamiento de cada módulo de la propuesta con el cronograma del diseño del plan de formación. Y finalmente se presentan las respectivas bibliografías y anexos utilizados.

# **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y LEGAL SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA EMPRESA SISTEMAS EL SALVADOR S.A. DE C.V. Y EL PLAN DE CAPACITACIÓN**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1. ANTECEDENTES**

Es una empresa de comunicaciones líder con operaciones en El Salvador, Nicaragua, Panamá, en el año del 2004, enfocado su nicho de mercado a empresas dedicadas a la tecnología. En la mayor parte de su presencia operativa, ofrecen un (triple-play) de servicios combinados de Internet y telefonía en una sola suscripción. Su principal estrategia es comprometerse a generar rentabilidad de las acciones y valor, a través, de un crecimiento orgánico e inorgánico superior. La empresa está comprometida con la innovación tecnológica para ofrecer productos y servicios transformadores que ayuden a mejorar y simplificar la vida digital de sus clientes.

### **1.1.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA**

En la empresa de estudio, se identificó los siguientes aspectos que provocan un bajo rendimiento a nivel de la empresa: Es necesario implementar una adecuada programación de capacitaciones especiales orientadas a cada área del empleado. Esto con el fin de poder evitar los errores que comúnmente se estaban cometiendo por parte del departamento administrativo en cuanto a tiempos de capacitación.

De igual forma se ve la necesidad de que se pueda capacitar al personal que está fungiendo como reclutador en cuanto al área de Tecnología y de la misma forma en ventas, en su mayoría de conocer los requerimientos de programación, sistemas informáticos, recursos humanos, así como en contabilidad, teniendo como propósito que todo el personal tanto de reclutamiento como de las diferentes áreas sientan seguridad de poder realizar sus actividades respectivas.

### **1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿En qué medida influye un plan de capacitación para optimizar el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa Sistemas El Salvador, ubicada en la ciudad de San Salvador?

## **1.2 MARCO TEÓRICO**

### **1.2.1 GENERALIDADES DE SISTEMAS DE EL SALVADOR**

#### **1.2.1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

“Es una empresa de comunicaciones líder con operaciones en El Salvador, Nicaragua, Panamá, en el país fue fundada en el año de 1997 con financiación privada, enfocándose en ofrecer servicios y consultoría TI.

En el año del 2004, cambia su personería jurídica, en un inicio la sociedad estaba conformada por Grupo Sonitel estos eran proveedor de soluciones integradas y servicio de tecnología de información, con clientes empresariales y de gobierno, a la unificación de dichas entidades no significó el cambio en los servicios que Sistemas de El Salvador ofrecía a las empresas nacionales. En la mayor parte de su presencia operativa, ofrecen un (triple-play) de servicios combinados de, Internet y telefonía en una sola suscripción. Su principal estrategia es comprometerse a generar rentabilidad de las acciones y valor, a través, de un crecimiento orgánico e inorgánico superior. La compañía está comprometida con la innovación tecnológica para ofrecer productos y servicios transformadores que ayuden a mejorar y simplificar la vida digital de sus clientes”. (SSA Sistemas El Salvador, 2021)

#### **1.2.1.2 GIRO**

“Es orientado a la programación, servicios y consultoría de software como son: Oracle tec y apps, software Hitachi Data Systems, Pink Elephant, Symantec, Educación y servicios de integración, de grandes referentes en la industria de telecomunicaciones como Tigo, claro, movistar a nivel nacional como centroamericano. Así mismo, los productos y servicios empresariales también incluyen

conectividad de nivel empresarial, centro de datos, alojamiento y soluciones administradas, así como soluciones de tecnología de la información (soluciones de TI) con clientes que van desde pequeñas, medianas y empresas internacionales así mismo con agencias gubernamentales. Su vasta experiencia con ingenieros altamente calificados les permite como empresa poderse posicionar como proveedores de servicios en el área de banca, finanzas y telefonías. Parte de su responsabilidad social es contribuir al crecimiento de las comunidades de sus clientes, así como con organizaciones no gubernamentales tanto locales como regionales. A la vez con compromiso de brindar desarrollo en las localidades de bajos recursos del país”. (SSA Sistemas El Salvador, 2021)

## **1.2.2 FILOSOFÍA DE SISTEMAS DE EL SALVADOR**

“Sistemas El Salvador es una empresa del sector de tecnología de la información dedicada a proveer soluciones y servicios de misión crítica para el centro de datos.

### **1.2.2.1 MISIÓN**

“Expertos regionales en integrar hardware, software y servicios para asegurar los procesos críticos de su negocio”. (SSA Sistemas El Salvador, 2021).

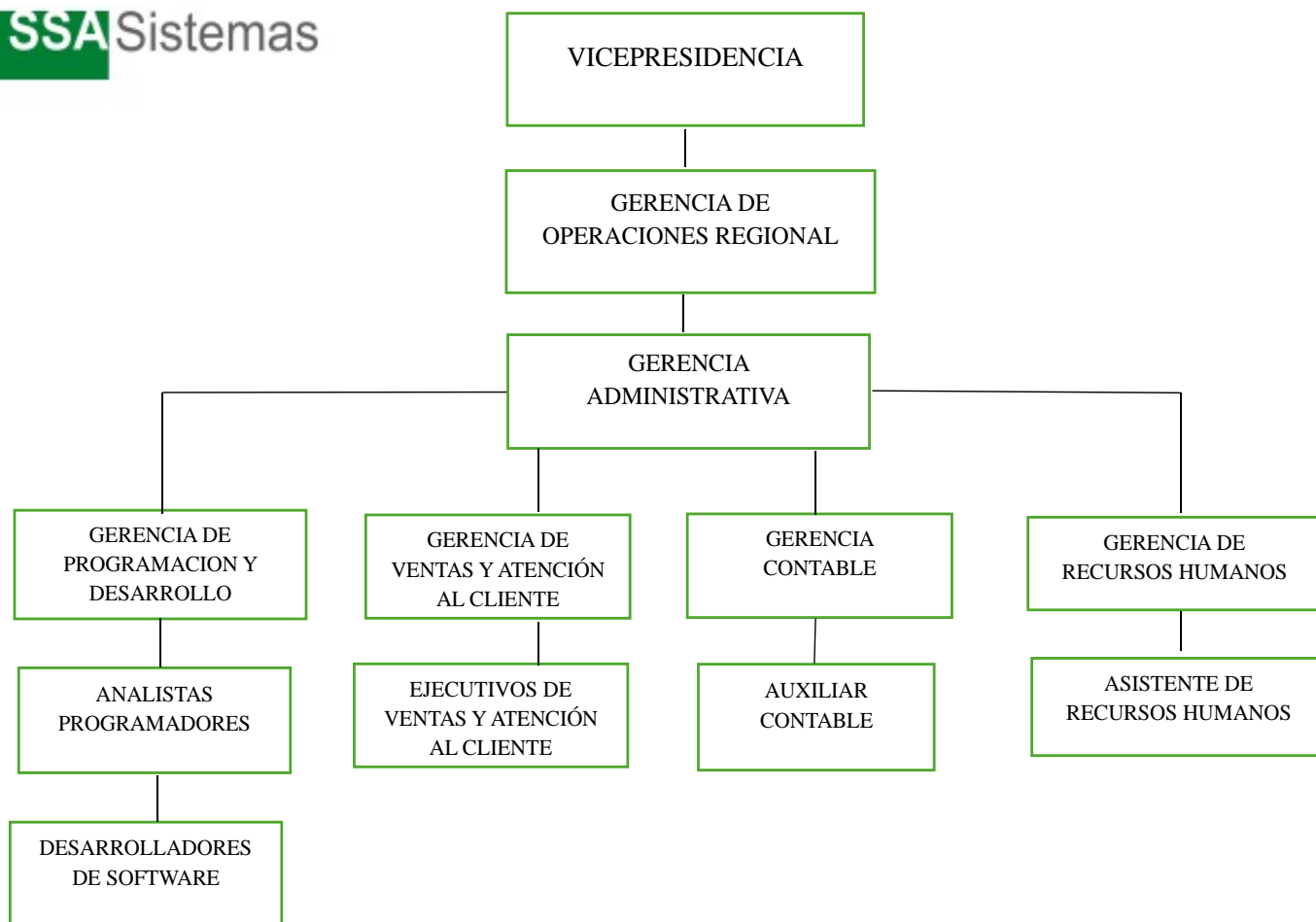
### **1.2.2.2 OBJETIVO**

“Ser una compañía de servicios líder en la región para el mercado de Misión Crítica, además de posicionarnos como empresa especializada en brindar servicios de alta calidad a través de un equipo humano altamente calificado, actualizado y certificado.” (SSA Sistemas El Salvador, 2021).

### **1.2.2.3 VISIÓN**

“Líder regional en infraestructuras TI de misión crítica, con una sólida base financiera, que provee soluciones con valores agregados que excedan las expectativas de nuestros clientes, en forma eficiente y con personal altamente calificado, motivado y orgulloso de pertenecer al equipo.” (SSA Sistemas El Salvador, 2021).

### 1.2.3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA SISTEMAS DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.



*Fuente: Proporcionado por la empresa Sistemas El Salvador S.A de C.V. Año 2020.*

### 1.3 MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

DECRETO, PUBLICACION VIGENCIA,	LEY REGULADORA	INSTITUCION REGULADORA
Decreto Constituyente n°38, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial. N.° 234, Tomo N.° 281, del 16 de diciembre de 1983.	<b>Constitución de la República de El Salvador</b> Proporciona la base legal para el funcionamiento de las empresas en el país.	Corte Suprema de Justicia a través de la sala de lo constitucional.
Decreto. Legislativo. N.° 15, del 30 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N.° 142, Tomo 236, del 31 de Julio de 1972.	<b>Código de Trabajo de El Salvador</b> Su objetivo principal es armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones de ambas partes.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social de la República de El Salvador
Decreto Legislativo No. 893, de fecha 14 de noviembre de 2023, publicado en el Diario Oficial N°226, Tomo 441, del 1 de diciembre del 2023.	<b>Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Formación.</b> Tiene como finalidad fortalecer las habilidades y competencias del talento humano salvadoreño.	Instituto Nacional de Formación y Capacitación (INCAF)
Decreto Legislativo Número 472, de fecha 19 de diciembre de 1963, publicado en el Diario Oficial No. 241, Tomo 201 del 21 de diciembre de 1963.	<b>Ley del Impuesto Sobre la Renta</b> Se centra en la gestión de impuestos, contribuciones y otras obligaciones financieras que las empresas deben cumplir con el Estado.	Ministerio de Hacienda de El Salvador.
Decreto Legislativo No. 614 del 21 de diciembre de 2022, Publicada en Diario Oficial No. 241, Tomo No. 437, del 21 de diciembre de 2022.	<b>Ley Integral del Sistema de Pensiones</b> Establece obligaciones claras para las empresas en cuanto a la afiliación, cotización y responsabilidad en el manejo de las pensiones de sus empleados.	Superintendencia del Sistema del Financiero.
Decreto Legislativo N°:1263 Fecha:3/12/1953 Diario Oficial: 226 Tomo: 161, Publicación Diario Oficial: 11/12/1953	<b>Ley del Seguro Social</b> Regula la relación entre las empresas y los trabajadores en materia de seguridad social.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social- ISSS.

## **1.4. GENERALIDADES DEL MARCO REFERENCIAL**

### **1.4.1 CONCEPTOS DE PLAN**

Se conceptualiza con respecto a los siguientes autores:

“Como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.” (Vicuña,2012, Pág. 40)

“Se define como una agrupación de ideas y proyectos que se tienen contemplados llevar a cabo en un periodo de tiempo determinado con el fin de beneficiar a la empresa.” (Ander-Egg, 1989, Pág.23)

Por tanto, se menciona que, es una serie de ideas con procesos que requieren tiempo y recursos utilizados para lograr objetivos y/o metas en una organización.

### **1.4.2 CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN**

“Debe contar con las siguientes características:

- a. Definir diversas etapas que faciliten la medición de los resultados.
- b. Establecer metas a corto y mediano plazo.
- c. Definir con claridad los resultados finales esperados.
- d. Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- e. Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- f. Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas. Deben ser claros, concisos e informativos.” (Robbins & Coulter, 2005, Pág. 166)

Todo plan debe reunir ciertas características fundamentales con el fin de que proporcionen los resultados esperados.

“Por tanto para un plan de capacitación se deben detallar las siguientes características:

- **Integral:** Es un medio que sirve para encausar al personal hacia una autentica integración en la empresa. Esto es posible si la capacitación que se imparte contiene todas las áreas necesarias que logren un conocimiento técnico especializado, ya que así el personal tendrá los instrumentos para desempeñar efectivamente sus actividades laborales.
- **Realista:** Debe orientarse a la solución de problemas detectados en el diagnóstico de necesidades donde deben ser priorizados, además debe tener un criterio racional, ya que no tendrá sentido que una empresa establezca un plan de capacitación sin tener una base real.
- **Sistémico y formal:** Está basado en necesidades reales de una empresa, orientado hacia un cambio en las habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados, por consiguiente, es una estructura formal y no de prueba y error.  
Por tanto, los planes de capacitación que se establezcan deben tener una causa real; su diseño e implementación debe efectuarse tomando un ordenamiento lógico y técnico, además debe considerar las normas que regirán su funcionamiento y las políticas que permitan alcanzar los objetivos que se formulen.
- **Flexible y dinámico:** Todo plan de capacitación debe ser manejable y activo, ya que está expuesto a cambios, modificaciones y mejoras; las condiciones al momento de su elaboración en algunas ocasiones no son las mismas que al implementarlo; por lo cual no debemos desconocer que las circunstancias son cambiantes y dinámicas.

Además, no hay que perder de vista la importancia de los objetivos y recordar que el programa de formación se está elaborando para el futuro.

- **Motivante:** Es mejor aprovechada por el personal, si este se encuentra motivado, es decir, si tiene deseos de participar. El nivel de rendimiento del trabajador crece si aumenta la motivación, por lo que el proyecto se debe elaborar de tal manera que incentive al empleado a participar de forma activa; en otras palabras, los participantes lo deben percibir como una actividad de interés y relevancia para ellos.
- **Seguimiento:** Se debe continuar la trayectoria del empleado en los aspectos que se ha capacitado. Por medio de una intercomunicación jefe-empleado, se pueden conocer si existen cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal aplicados en su trabajo, en caso de no ser así, se deben establecer futuros planes sobre bases más objetivas que superen las causas que dieron lugar a ese resultado.” (Godoy, Mira, & Sánchez, 2016, Pág. 76)

### 1.4.3. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN

“La Revolución Industrial propició que la capacitación se transformara en la incorporación de objetivos y métodos, se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad, teniendo a su cargo una parte del proceso de fabricación a realizar. Lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades.

Por lo tanto, con la llegada del capitalismo y la gran industria se generaron nuevas formas de organizar el trabajo a finales del siglo 19 y principios del siglo 20, por lo que tuvo lugar la crisis del

sistema de aprendizaje ya que solo se requería que los trabajadores aportaran sus habilidades y destrezas manuales a un esquema productivo basado en la capacidad y el ritmo de las máquinas.

Con el desarrollo tecnológico, aparecen nuevos cambios, por lo que se impuso un nuevo modelo basado en la polivalencia y en la pluri especialidad que demandaba mayores capacidades del obrero en relación con la adaptación a las transformaciones del entorno, a la ejecución de trabajos que requerían de mayor dominio técnico, o capacidad de integrarse a diversas funciones y a la interpretación de documentación técnica, entre otras, lo que apuntó hacia fuertes exigencias en términos de aprendizaje, responsabilidad y autonomía de la fuerza de trabajo al necesitarse de nuevas calificaciones en los profesionales.

En este período, se alteró el método de capacitación y, en consecuencia, fue la Revolución Industrial y la emergencia del aula, lo que marca la etapa siguiente en el proceso de transformación de la capacitación laboral.

Con la Segunda Guerra Mundial, surgen los métodos sistemáticos y masivos de capacitación, asociados con la defensa. Nacen nuevos roles como el de diseñador de instrucción, que aportaba la estrategia formativa a los especialistas en un área del conocimiento o de la tecnología.

En el período de posguerra, aparece la capacitación individualizada que se expande, a partir de la incorporación de la computadora, como una innovación tecnológica de relevancia primordial hasta nuestros días.

En los años sesenta, a consecuencia del desarrollo de la ciencia y la tecnología, así como de los cambios que en el orden económico y social se suscitaron en el mundo, se comienzan a implantar sistemas de aprendizajes con una formación ligada a trabajos industrialistas y, en esa época, países contaron con las llamadas Instituciones de Formación Profesional de obreros y técnicos, con el incremento de especialidades y diversificación de la dirección y atención desde el

punto de vista pedagógico y de financiamiento de estas escuelas, en tanto no siempre se encuentran dentro del sistema de educación de los diferentes países.

Inicialmente estas fueron instituciones con costosa orientación desde la oferta de calificaciones, que buscaron la conformación de sistemas nacionales de aprendizajes con fuerte apoyo de los Ministerios de Trabajo de cada país y la oferta de capacitación se centraba, casi exclusivamente, en las manufacturas y en la construcción.

Como respuesta a los duros ajustes de los ochenta, se plantea, en la mayoría de los países, la revisión de la formación profesional tradicional y el papel del Estado, y se producen cambios en los sistemas nacionales de capacitación. Según el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre formación Profesional, en algunos países de América Latina, se elaboran programas estatales dirigidos a cursos de capacitación para ocupaciones con cierto grado de calificación, con pasantía integrada en empresas, los que tratan de involucrar al sector privado demandante.” (Mitnik & Coria, 2012)

“El proceso de capacitación laboral empresarial en la mayoría de los países de América Latina ha estado asociado a un intento de reproducción del proceso iniciado en Europa, potenciado por los Estados Unidos, y en las últimas décadas en países del Sudeste Asiático. Desde mediados del siglo 20, es denominado como educación de adultos, educación no formal, aprendizaje o educación continuos.

A partir de la década de los noventa, se observa un cambio sustancial en lo que a capacitación en la región se refiere. Se produce la irrupción de nuevos procesos tecnológicos que pusieron en duda la viabilidad de los sistemas de capacitación existentes y se observa un incremento de la participación de las empresas, que comienzan a financiar los cursos de capacitación.

Hacia el fin del siglo 20, se aprecia la capacitación, como parte de un proceso destinado a expandir y acelerar el aprendizaje y mejorar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones.” (EcuRed, 2010)

En El Salvador en el año de 1993 por medio de la ley de formación profesional (Decreto Legislativo N.º 544), nace el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) como una institución de derecho público, autonomía económica y administrativa. El cual tiene como objetivo satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país, el cual busca mejorar las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar.

Finalmente, en diciembre del año 2023 el instituto se disuelve y pasa a conformarse como el Instituto de Formación y capacitación por sus siglas (INCAF)

## **1.5. PLAN DE CAPACITACION**

### **1.5.1. DEFINICIONES**

“Se define un plan de capacitación como: La traducción de las expectativas y necesidades de una organización para colaboradores y en determinado periodo de tiempo.” (Amaya, 2023, Pág. 97)

“Es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción con el objetivo de dirigirla y alcanzarla en un proceso de formación implementado por el área de Recursos Humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficiente posible.” (Velasco & Heredia, 2004, Pág. 138)

Con las definiciones anteriores se puede mencionar que, es el proceso mediante el cual se puede desarrollar y/o mejorar los conocimientos y habilidades de los colaboradores en función de los objetivos trazados por la organización.

### 1.5.2. OBJETIVOS

“Los principales objetivos de un plan de capacitación son los siguientes:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Proporcionar una herramienta técnica necesaria y oportuna para contribuir al desarrollo potencial de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.
- Promover el mejoramiento de sistemas de comunicación internos.
- Incrementar la productividad de las personas y por ende de la organización.
- Promover la eficiencia de cada colaborador de todos los niveles jerárquicos y un ambiente de mayor estabilidad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias.
- Reducir las quejas de los colaboradores así mismo brindar una moral de trabajo cada vez más alta.” (Chiavenato, 2011, Pág. 322)

### 1.5.3. IMPORTANCIA

“Las instituciones han comprendido la importancia de un plan de capacitación, que no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivos y con mayor beneficio en lo económico, calidad en la organización.

Las organizaciones han ido cambiando su esquema y su visión sobre el concepto de capacitación, a tal grado que están convencidos de este elemento, les ayuda a ser eficientes en los servicios proporcionados por dichas instituciones.

La importancia de la capacitación radica en que:

- a. Brinda soporte a la organización. Conduce a una mayor eficiencia y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- b. Favorece al colaborador. Da lugar a que el colaborador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.

c. Ayuda a las relaciones humanas en el equipo de trabajo. Fomenta la cohesión mediante la mejora de las comunicaciones entre equipos y colaboradores.” (Rodríguez, 1986, Pág. 80)

La manera más simple de resumir la importancia de la capacitación es que sea considerada como una inversión que realizara la empresa Sistemas de El Salvador S.A de C.V., a fin de mejorar las capacidades en sus colaboradores para hacer frente a problemas y tareas con mayor facilidad y rapidez aumentando la eficiencia en sus labores.

#### **1.5.4. BENEFICIOS**

“Contar con un plan de capacitación es un beneficio para cualquier empresa ya que permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los colaboradores más antiguos. También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, el aumento de la población con títulos universitarios, los continuos cambios en los servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente. Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios para la persona capacitada como para la organización. Y las instituciones que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán al prestar dichos servicios.” (Reza, 2006, Pág. 76)

“Para complementar los beneficios de los procesos de capacitación son los siguientes:

1. Ayuda a prevenir riesgos de trabajo
2. Produce actitudes más positivas entre los colaboradores.
3. Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y el desempeño.
4. Crea una mejor imagen de la institución.
5. Facilita la comprensión de las políticas de la institución.
6. Proporciona información sobre necesidades futuras del personal a todo nivel.
7. Incrementa la eficiencia de los servicios.” (Dessler, 2001, Pág. 82)

La capacitación laboral es una herramienta fundamental para el crecimiento y desarrollo de las empresas en la actualidad. No solo beneficia a los empleados, sino que también tiene un impacto positivo en la organización en su conjunto. Ya que mejora al implementarse aumenta el rendimiento y la productividad, así como la reducción de costos, retención de talento, mejora la imagen y reputación de la empresa.

### 1.5.5. CLASIFICACIÓN

“Existen diferentes tipos de capacitación y se clasifican según diversos criterios:

#### Por su formalidad

- **Capacitación Informal:** está relacionado con el conjunto de orientación e instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, aquí se puede dar una retroalimentación constructiva que puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal.
- **Capacitación Formal:** es aquella que se ha programado de acuerdo con las necesidades de capacitación específicas que se presentan en la empresa. Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

#### Por su naturaleza

- **Capacitación de orientación:** es la que se da para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización.
- **Capacitación en el trabajo:** como su nombre lo indica es aquel que se practica en el trabajo.
- **Entrenamiento de aprendices:** periodo formal de aprendizaje de un oficio.
- **Entrenamiento técnico:** es un tipo especial de preparación técnica del trabajo.
- **Capacitación de supervisores:** aquí se prepara al personal de supervisión para mejorar el desempeño.

### Por su nivel ocupacional

- Capacitación de operarios.
- Capacitación de obreros calificados.
- Capacitación de supervisores.
- Capacitación de jefes de línea.
- Capacitación de gerentes.” (Romero, 2010)

### 1.5.6. DIVISIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

“La capacitación se divide en 3 puntos, los cuales son:

#### 1. Capacitación para el trabajo.

Se imparte al colaborador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, promoción o reubicación dentro de la misma empresa.

**A. Capacitación de preingreso.** Este tipo de capacitación es necesaria e indispensable, cuando la empresa realiza dicho proceso de capacitación con fines de selección; es a través de ella que se busca dotar de los conocimientos básicos, potenciando habilidades con las que ya cuentan los trabajadores o desarrollar nuevos conocimientos.

**B. Inducción.** Este tipo de capacitación se da cuando se cuenta con la presencia del colaborador y existe un vínculo legal que rige la relación patrono- colaborador, por lo que es de suma importancia brindarle la información sobre los planes, objetivos y políticas con las que cuenta la empresa para así poder crear un proceso de integración al puesto de trabajo, como a sus compañeros.

**C. Capacitación promocional.** Es la búsqueda por parte de la empresa de brindar al colaborador de ascender a un puesto de trabajo con mayor importancia, autoridad, responsabilidad y mejor remuneración económica.

## **2. Capacitación en el trabajo.**

La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realizan.

En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

a. Adiestramiento. Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del colaborador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

b. Capacitación específica y humana. Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

## **3. Desarrollo.**

Este comprende la formación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la institución para contribuir esta formación.

a. Educación formal para adultos: Son las acciones realizadas por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.

b. Integración de la personalidad. La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal.

c. Actividades recreativas y culturales. Son las acciones de esparcimiento que propicia la empresa para los trabajadores y su familia con el fin que se integren al grupo de trabajo, así como el que se desarrollen su sensibilidad y capacitación de creación intelectual y artística.” (Calderón, 1995, Pág. 40)

### 1.5.7. TIPOS

“A continuación, se detallan los tipos de capacitación que se pueden utilizar, para la realización de los cursos de entrenamiento.

Los tipos de capacitación que se pueden utilizar son las siguientes:

- **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 objeto 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 normalmente en la empresa, pero también los estudios del diagnóstico de necesidades dirigidos a identificar y determinar cuáles son las soluciones factibles, 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.” (Godoy, Mira & Sánchez, 2016)

### 1.5.8. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

“El contenido de los programas de capacitación conlleva a establecer principios fundamentales inherentes a éstos, entre los cuales tenemos:

- La capacidad para dar respuestas a necesidades de la realidad y la posibilidad de aplicarlas a la vida cotidiana.
- La participación como aprendizaje activo.
- Las necesidades de las personas.
- Los conocimientos y experiencias de los participantes revalorizan y refuerzan el aprendizaje existente, al incorporar nuevos conocimientos.
- El crecimiento individual.
- La capacitación en equipo que permite mayor posibilidad de interacción e intercambio.
- El individuo debe acompañar los resultados de su desempeño.
- El ejercicio y la práctica son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.
- La persona aprende mejor cuando está motivada para aprender.
- La distribución de los periodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.
- El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas.” (Chiavenato, 1998, Pág.322)

### 1.5.9. TÉCNICAS

- **“Capacitación impartida en la práctica:** Significa propiciar que la persona aprenda su trabajo mientras lo desempeña; el método más conocido es el de entrenamiento o estudios básicos, en este caso un trabajador experto o el supervisor de la persona en entrenamiento capacitan al empleado.
- **Aprendizaje informal:** Es el resultado de las interacciones diarias sin plan alguno, entre el trabajador nuevo y sus compañeros. Se puede definir como todo aprendizaje que ocurre mediante un proceso de aprendizaje que no está definido por la organización.

- **Capacitación enseñada en el trabajo:** Es una secuencia lógica de pasos y se enseñan paso por paso haciendo una lista de todos los pasos necesarios para el trabajo, en su secuencia correcta, junto a cada paso también se anota un punto clave.
- **Capacitación en aprendices:** Es un proceso estructurado, mediante el cual las personas se convierten en trabajadores capacitados gracias a una combinación de instrucción en el salón de clases y una capacitación en la práctica.
- **Aprendizaje programado:** Ya sea que el recurso utilizado sea un libro de texto o una computadora, el aprendizaje programado tiene tres funciones: presentar preguntas, hechos o problemas al educando; dejar que el aspirante conteste; informarle si sus respuestas son correctas o no.
- **Capacitación por computador:** El educando usa un sistema de computadora para aumentar, en forma interactiva, sus conocimientos y habilidades. Este tipo de capacitación por lo general implica presentar a los educandos simulaciones computarizadas, así como usar multimedia, inclusive videocintas, para ayudar al aspirante a aprender a desarrollar su trabajo.
- **Técnicas audiovisuales:** las técnicas audiovisuales como las películas, las videoconferencias, el audio cintas y las videocintas son más caras que las clases convencionales, pero ofrece algunas ventajas.” (Chiavenato, 2007, Pág. 384)

#### **1.5.10. DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).**

“Esencialmente la importancia que tiene este contenido va con relación a tener un claro conocimiento de los conceptos del diagnóstico de las necesidades de capacitación para elaborar el DNC.

“Se define el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) como la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona ha de adquirir, reafirmar y actualizar

para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su actividad o puesto dentro de la organización.” (Pinto, 2000)

“En un proceso de capacitación la parte medular lo conforma el diagnóstico de necesidades de capacitación, con el fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación, por lo que se necesita conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa.

Con el propósito de encontrar las áreas que requieren entrenamiento, la primera tarea concreta de tipo operativo es el diagnóstico de las necesidades de capacitación, se tiene la creencia que es sencillo encontrar estas necesidades porque la gente ya sabe en que debe capacitarse, pero esto es falso.

Ante esta situación el DNC se vuelve una parte medular para la adecuada elaboración de un plan de capacitación, ya que este diagnóstico dictará el contenido del plan de acuerdo con las necesidades identificadas en el personal de la empresa.” (Rodríguez, 2003)

#### **1.5.11 TÉCNICAS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

“El primer paso en la capacitación es determinar qué tipo de capacitación se requiere. La evaluación de las necesidades de capacitación de individuos que son nuevos en sus puestos es relativamente sencilla. Sin embargo, el evaluar las necesidades de capacitación de los empleados actuales puede ser más complejo.

##### **a. Observación.**

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al programa, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Esta se lleva a cabo con la observación visual de todas las actividades que un empleado realiza en su puesto de trabajo, son bastante adecuadas desde el punto de vista empresarial, pues no interfieren en el desarrollo de las actividades de los empleados.

#### **b. Entrevista.**

La aplicación de esta técnica se hace a través de un interrogatorio dirigido por el entrevistador, con el propósito de obtener información del sujeto entrevistado en relación con un tema específico.

A través de esta técnica se logra conocer en forma directa las opiniones o necesidades de cada uno de los interesados, y así determinar los puntos críticos que a su juicio están fallando.

#### **c. Encuesta.**

La encuesta es una técnica que utiliza instrumentos como cuestionarios denominados a veces cédulas, consisten en formas impresas en las cuales los sujetos proporcionan información escrita el investigador, éste permite el examen de un mayor número de casos en corto tiempo, con relación a la entrevista, lo cual implica un costo menor, además las respuestas son más fáciles de catalogar y existe un menor riesgo de contaminar los resultados por la interacción personal entre al investigador y los sujetos en estudio, igualmente hace posible la cuantificación de las respuestas.

#### **d. Análisis de la Tarea.**

El análisis de la tarea es particularmente apropiado para determinar las necesidades de los empleados que son nuevos en sus puestos. Particularmente con los obreros de bajo nivel, es común contratar personal inexperto y capacitarlo; ofrecerle la experiencia requerida para desempeñar el trabajo. Para esas personas la capacitación requerida es muy evidente. Se requiere un estudio detallado del puesto mismo para determinar las habilidades específicas, la descripción del puesto lista las responsabilidades y experiencia específicas requeridas en el puesto y se convierten en el punto de

referencia básico para determinar la capacitación necesaria para desempeñar el empleo.” (Arias, 1984, Pág.118)

### **1.5.12 PROCESO DE CAPACITACIÓN**

“La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, 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 implica un proceso de cuatro etapas:

#### **1.5.12.1 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DIAGNÓSTICO).**

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar necesario.

#### **1.5.12.2 NIVEL DE ANÁLISIS DE TODA LA ORGANIZACIÓN: EL SISTEMA ORGANIZACIONAL.**

Los objetivos a largo plazo de la organización son importantes para ver con perspectiva la filosofía de la capacitación.

El análisis organizacional no solo se refiere al estudio de toda la empresa, es decir, su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para alcanzar los objetivos, sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a determinar lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

#### **1.5.12.3 NIVEL DE ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS: EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN.**

El análisis de los recursos humanos procura constatar si 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 supone que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización.

#### **1.5.12.4 NIVEL DE ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y TAREAS: EL SISTEMA DE ADQUISICIÓN DE HABILIDADES.**

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, conocimientos y características personales o las responsabilidades que exigen del individuo para desempeñar sus funciones. En otras palabras, una necesidad de capacitación en el nivel del puesto es una discrepancia entre los requisitos que el puesto exige y las habilidades que su ocupante tiene en ese momento. El análisis de las operaciones permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, a efecto de que el ocupante adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo. Además, se hace referencia a los medios principales para detectar las necesidades de capacitación que son los siguientes:

- **Evaluación del desempeño:** permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de su 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 donde hay trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicios de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal, etc.
- **Cuestionarios:** investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control con evidencia de 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 superiores y gerentes:** los contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas que se resuelven con capacitación surgen por entrevistas con los responsables de las diversas áreas.

- **Reuniones interdepartamentales:** discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para objetivos y otros asuntos administrativos.
- **Examen de empleados:** resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
- **Reorganización del trabajo:** siempre que las rutinas laborales sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevista de salida:** cuando el empleado abandona la empresa es el momento adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motiven su salida.
- **Análisis de puesto y perfil del puesto:** proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
- **Informes periódicos:** de la empresa o de la producción que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.” (Chiavenato, 2011)

### **1.5.13. PLANES Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA ATENDER LAS NECESIDADES.**

“Esta etapa se refiere a la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se prepara su programa.

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

- Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo que se desarrollara en módulos, cursos o programas.
- Determinación del contenido de la capacitación.
- Selección de los métodos de capacitación y tecnología disponible.

- Definición de los recursos necesarios para efectuar la capacitación, como tipo de
- capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto, pero dentro de la empresa, y fuera de la empresa.
- Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su eficacia.

### **Implementación y ejecución del programa de la capacitación.**

La ejecución de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y aprendiz.

La implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:

- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.
- La calidad del material de capacitación presentado.
- La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.
- La calidad y preparación de los instructores y aprendices.

### **Evaluación de los resultados.**

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

- Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.” (Chiavenato, 2011)

## **CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN EN MATERIA DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA SISTEMAS EL SALVADOR, S.A DE C.V.**

### **2.1 IMPORTANCIA.**

Las deficiencias y debilidades que presenta el Recurso Humano en el desempeño de sus funciones laborales representan un obstáculo en el proceso operativo de cualquier entidad y ello limita el logro de los objetivos dentro de la empresa.

Es importante, entonces, realizar una investigación que permita detectar limitaciones en la optimización del desempeño laboral del personal en la empresa Sistemas El Salvador, S.A. de C.V.

### **2.2 OBJETIVOS**

#### **2.2.1. GENERAL**

- Elaborar un diagnóstico de las necesidades de formación con el fin de optimizar el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa Sistemas El Salvador, S.A. de C.V. ubicada en la ciudad de San Salvador.

#### **2.2.2. ESPECÍFICOS**

- Obtener información necesaria mediante los instrumentos de recolección de datos que contribuya a la valoración sobre las urgencias actuales de formación.
- Interpretar la información adquirida para evidenciar la problemática referente a las exigencias de instrucción.
- Establecer conclusiones y recomendaciones conforme a la problemática obtenida.

## **2.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para poder realizar la investigación fue necesario apoyarse de métodos que permitieron establecer el camino lógico en la realización del estudio, dichos métodos se presentan a continuación:

### **2.3.1 MÉTODO**

El utilizado fue el científico, debido que abarca un conjunto de técnicas, pasos y procedimientos, que permitió obtener un conocimiento válido. Sin embargo, este no fue el único utilizado ya que fue necesario apoyarse de los métodos auxiliares para una mejor interpretación de la información.

### **2.3.2 MÉTODOS AUXILIARES**

#### **2.3.2.1 ANÁLISIS**

Permite obtener una conclusión de un fenómeno a partir del estudio de las fracciones en que se compone, con el objetivo de conocer y estudiar cada una de ellas y así comprenderlas en su conjunto.

Al utilizar este método se permitió analizar el desempeño de los empleados mediante la fracción de sus cuatros componentes detectados en el diagnostico los cuales son, los procesos de los colaboradores, desarrollo del personal, determinación de las necesidades de capacitación y deficiencias del desempeño de los empleados.

#### **2.3.2.2 SINTÉISIS**

Es la composición de un todo por medio de la reunión de sus partes. Consiste en retomar de una cantidad de información que sea relevante e indispensable para la comprensión estructurada del tema.

Es así como se desarrolló el sistema de hipótesis se identificó y se hizo una medición de las variables.

Por tanto, todo esto se verá reflejado en el diagnóstico general de la investigación a su vez en las conclusiones y recomendaciones.

## **2.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Se utilizó el estudio descriptivo, ya que consiste en la caracterización de un hecho o situación, fenómeno, una persona o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento; es decir, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

Se consideró idóneo y oportuno para este tipo de investigación ya que, permitió el estudio de los datos más relevantes de la organización.

## **2.5. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Fue el no experimental, ya que, no se manipuló ninguna variable en la investigación, esta se basó en los hechos y en la realidad del fenómeno estudiado.

## **2.6. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para la realización de este trabajo de investigación se utilizaron las dos principales fuentes de información: las primarias las cuales se determinó por el equipo investigador y secundarias la cual es la que está formada por estudios previos y se detallan a continuación:

### **2.6.1 PRIMARIAS**

Esta información se adquirió mediante la investigación de campo virtual: por medio de las técnicas: entrevista y encuesta. Con el propósito de recopilar los datos de manera objetiva y de primera mano de las jefaturas y colaboradores de la empresa Sistemas El Salvador S.A de C.V.

### **2.6.2. SECUNDARIAS**

Para la obtención de información complementaria se consultó bibliografía en, trabajos de graduación, leyes, reglamentos, páginas web, asimismo se utilizaron consultas y citas de libros de administración de empresas, de recursos humanos, de metodología de investigación, búsquedas de distintos sitios de

información obtenidos en internet y otros documentos que se refieren al desarrollo del capital humano dentro de las organizaciones.

## **2.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Con el propósito de consolidar una base de información, se utilizó una serie de técnicas e instrumentos de investigación que permitieron el éxito de esta, aplicando procedimientos racionales en la recolección, tabulación, análisis e interpretación de la información. Entre las técnicas que se utilizaron se pueden mencionar:

### **2.7.1 TÉCNICAS**

- **ENTREVISTA:**

Listado de preguntas las cuales fueron dirigidas de manera virtual al vicepresidente y Gerente Administrativo en una reunión realizada a través de la plataforma de Google Meet, esto con el propósito de saber su opinión acerca del desempeño de los colaboradores dentro de la organización.

- **ENCUESTA:**

Permitió recopilar información de los colaboradores de la empresa Sistemas El Salvador S.A de C.V. la cual fue dirigida tanto al personal operativo y administrativo de las diferentes áreas, siendo un total de 28.

### **2.7.2 INSTRUMENTOS**

- **GUÍA DE ENTREVISTA**

Esta fue de tipo Estructurada ya que se formularon preguntas objetivas y oportunas de manera virtual. Este instrumento fue utilizado en las entrevistas dirigidas al vicepresidente, y Gerente Administrativo de la organización.

- **CUESTIONARIO:**

En este instrumento se diseñaron preguntas abiertas, cerradas con la finalidad de obtener información para determinar e interpretar bases de conocimiento necesarias, dicho instrumento lo respondieron los 28 colaboradores de la empresa que constaba de 22 preguntas, que estuvo estructurado por 3 abiertas y 19 cerradas.

## **2.8. LIMITANTES**

La principal limitante que se tuvo al momento del trabajo de campo fue que el país se encontraba en un contexto de postpandemia del virus COVID-19, el cual dificultó realizar la investigación de manera presencial debido a los contagios masivos, por tanto se tomó a bien por parte del equipo y por parte de la organización en estudio acudir a herramientas virtuales para realizar la recolección de los datos, como lo fue para la entrevista a través de la plataforma Google Meet y las encuestas a través de Google Forms.

## **2.9. OBJETO DE ESTUDIO**

La investigación se desarrolló en la empresa Sistemas El Salvador, ubicada en Edificio World Trade Center, Torre 1 Nivel 3 Locales 306-309 en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

## **2.10. UNIDADES DE ANÁLISIS**

Son los elementos en los que recae la obtención de información y que deben de ser definidos con propiedad, es decir precisar, a quien o a quienes se va a aplicar la muestra.

➤ Vicepresidente, Gerente Administrativo.

➤ Colaboradores Operativos y Administrativos.

## **2.11. POBLACION Y MUESTRA**

- **UNIVERSO**

Durante la realización y análisis de la investigación el universo fue constituido por el personal Operativo y Administrativos de 28 integrantes, además del vicepresidente y gerente administrativo; siendo un total de 30 personas.

- **MUESTRA**

En este caso no se calculó, ya que el universo o población es pequeña, finita y consta de 30, de los cuales se aplicó a 28 colaboradores y 2 gerenciales por lo que se tomó a bien estudiar toda la población, por lo tanto, se realizó un censo.

## **2.12. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **2.12.1 HIPÓTESIS GENERAL.**

Con la elaboración de un diagnóstico se tendrá entendimiento sobre las necesidades de capacitación lo cual contribuirá a la mejora del desempeño de los colaboradores de la empresa Sistemas El Salvador, S.A. de C.V.

### **2.12.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- La información obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos, fueron la base para el diagnóstico en relación con el desempeño de los colaboradores.
- La interpretación de la información adquirida será la pauta para desarrollar las condiciones de mejora del desempeño de los colaboradores.
- Al identificar las principales conclusiones se lograrán establecer las recomendaciones referentes a la problemática investigada.

**2.13. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES DEL  
DIAGNÓSTICO EN MATERIA DE OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS  
COLABORADORES EN LA EMPRESA SISTEMAS EL SALVADOR, S.A DE C.V.**

**2.13.1 GENERAL**

<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
Con la elaboración de un diagnóstico se tendrá entendimiento sobre las necesidades de capacitación lo cual contribuirá a la mejora del desempeño de los colaboradores de la empresa Sistemas El Salvador, S.A. de C.V.	<b>Variable independiente</b>	Estrategias Análisis Metodología Desarrollo personal
	La realización de un diagnóstico	
	<b>Variable dependiente</b>	<b>Indicadores</b>
	Entendimiento de las necesidades de capacitación.	Evaluación permanente y mejora del desempeño de los empleados.

**2.13.2 ESPECÍFICAS**

<b>Nº1</b>	<b>Variable Independiente</b>	<b>Indicadores</b>
Con la información obtenida a través de los instrumentos y técnicas de recolección de datos, fueron la base para el diagnóstico en relación con el desempeño de los colaboradores.	La información obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos.	Entrevista.  Cuestionario.  Datos referentes al desempeño de los empleados.
	<b>Variable Dependiente</b>	<b>Indicadores</b>
	El diagnóstico del rendimiento de los colaboradores de Sistemas El Salvador.	Poca proactividad de los colaboradores.  Equipos de trabajo no adecuados.  Horarios de trabajo extendidos.
<b>Nº2</b>	<b>Variable Independiente</b>	<b>Indicadores</b>
La interpretación de la información adquirida será la pauta para desarrollar las condiciones de mejora del desempeño de los colaboradores en la organización.	Interpretación de la información recolectada.	Técnicas.  Instrumentos.  Metodología.
	<b>Variable Dependiente</b>	<b>Indicadores</b>
	Desarrollo de condiciones para mejorar el desempeño de los empleados en sus puestos de laborales.	Nuevos conocimientos.  Competencias.  Mayor productividad

N°3	Variable Independiente	Indicadores
Al identificar las principales conclusiones se lograrán establecer las recomendaciones referentes a la problemática investigada.	Las principales Conclusiones	Falta de capacitaciones constantes.  Pocos beneficios a los colaboradores.  Falta de evaluación del desempeño de los empleados.
	<b>Variable Dependiente</b>  Las recomendaciones referentes a la problemática investigada.	<b>Indicadores</b>  Brindar formación a los empleados.  Beneficios accesibles por cumplimiento de metas.  Promover más el trabajo en equipo.

## 2.14. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

### 2.14.1 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Es necesario el procesamiento de datos, para lograr interpretarlos y obtener resultados relevantes, de tal manera que se procesaron a través de la herramienta tecnológica de Microsoft Excel ya que es un software que retiene, administra, procesa un sistema de información, lo cual ayudó a elaborar tablas y gráficos que dan una idea visual de los datos que se están manejando.

### 2.14.2. TABULACIÓN

Es el proceso mediante el cual los datos recopilados se organizan y se concentran, con base a determinadas ideas o hipótesis, en tablas o cuadros para su tratamiento estadístico. Los datos obtenidos mediante el proceso de recopilación de la información se procesaron a través de cuadros

estadísticos y gráficos, que es de gran ayuda para interpretar los resultados. Además, la información que se recopiló se tabuló con base a cada interrogante planteada en el cuestionario, considerando el objetivo de cada una de estas y haciendo una representación a través de cuadros estadísticos de tal manera que permitió el análisis.

### **2.14.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis e interpretación de estos, por cuanto la información que arrojó será la que indique las conclusiones a las cuales llega la investigación.

## **2.15. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.15.1 GENERALIDADES**

La empresa Sistemas El Salvador S.A de C.V tiene el reto y la responsabilidad de ofrecer calidad y eficiencia para responder a sus clientes que cada día son más exigentes. Se considera que el diagnóstico de la situación es de mucha utilidad, porque servirá para mejorar el desempeño de los colaboradores de la organización. Basándose en observaciones preliminares que se realizaron y la información recopilada con las técnicas e instrumentos, se identificaron las condiciones de trabajo y las principales tareas que realizan los y las colaboradores.

La investigación adquirió como objetivo principal formular un plan de capacitación para optimizar el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa ubicada en la ciudad de San Salvador.

De los resultados obtenidos y presentados anteriormente se deriva lo siguiente:

### **2.15.2. INFORMACIÓN GENERAL**

Durante la investigación se determinaron datos importantes sobre las generalidades que fueron obtenidas por los empleados encuestados de las cuales se pueden describir las siguientes:

**Edad:** Las edades de la mayoría de los colaboradores de la empresa son jóvenes de 18 a 28 años y personas con amplia experiencia laboral de 29 a 30 años, reflejando esto en cierta forma obedece a que en la empresa se necesitan personas jóvenes con conocimientos sólidos en programación, ventas y asesorías con todo lo relacionado al rubro de la empresa. (Ver Anexo N°1, Datos generales).

**Nivel académico:** Los empleados de la empresa poseen en su mayoría un nivel académico de estudios superiores siendo mínimo los empleados con estudios técnicos, y educación media, por lo cual este aspecto se debe de tomar en cuenta a la hora de capacitar al personal para que se determinen las necesidades de capacitación y así puedan adquirir nuevos conocimientos. (Ver Anexo N°1, Datos generales).

**Tiempo de laborar:** En relación con el tiempo de laborar en la organización, el 29% de los empleados tienen menos de un año en la organización, mientras que el 39% posee alrededor de 1 a 3 años, esto indica que toma más de un año para adquirir experiencia y conocer en mejor forma sus labores cotidianas, lo que debe permitir tomar mejores decisiones en sus puestos de trabajo. Finalmente, el 31% son empleados que cuentan con más de 3 años en la organización, lo cual indica que son ellos la base para la capacitación de los nuevos integrantes de la empresa. (Ver Anexo N°1, Datos generales).

Los puestos de jefaturas a diferencias de los puestos operativos y administrativos destacan con un mayor nivel de duración en el cargo ya que ambos adjudican una permanencia de 3 y 4 años. (Ver Anexo N°2, Pregunta N°1)

### 2.15.3 PROCESOS DE LOS COLABORADORES

En la empresa en estudio se estableció que sus empleados en un 96% comprenden y saben las principales funciones que requieren sus puestos de trabajos, pero creen que no se realiza de la manera óptima ya que consideran que sus conocimientos son insuficientes, y una minoría del 4% menciona no conocer todas las funciones de sus labores encomendadas. (Ver anexo N°1, Pregunta N°1).

Así mismo las personas en estudio con 36% mencionaron que las principales actividades se enfocan en el apoyo a ventas técnicas ya que es su principal esencia y la razón de ser de la organización, a su vez otra importante actividad es en el área de programación con el 21% ya que esto es debido a sus servicios y asesoría tecnológicas que ofrece la organización, finalmente otras actividades de trabajo esencial son de ingeniería informática el 11% y esto es también a las funciones de asesoría de los principales softwares y soportes, todo esto hacen que las actividades mencionadas tengan una importancia esencial, finalmente las demás son de carácter funcional en una empresa, como lo es de recursos humanos, gerencia, supervisión y contabilidad. (Ver anexo N°1, Pregunta N°2).

#### **2.15.4 DESARROLLO DEL PERSONAL**

El personal de la empresa en estudio considero en un 32% que para desempeñar su puesto de trabajo es necesario contar con un nivel de estudio alto, lo cual manifiesta que es indispensable contar como mínimo un grado técnico o un grado de estudio superior ya sea una ingeniería o licenciatura con especialidad tecnológica en el rubro de la empresa, cabe destacar un porcentaje del 29% menciona que no es necesario contar con estudios superiores que bastaría solo con los conocimientos y diplomados en programas, asesorías, productos y soportes que brinda la organización. (Ver Anexo N°1, Pregunta N°3).

Así mismo los colaboradores brindaron información si habían recibido alguna preparación para desempeñar su puesto de trabajo, a lo cual afirmaron que se les brindo algunos tipos de inducciones breves y empíricas al entrar en la organización, a lo cual manifestaron a su vez que no fue suficiente ya que hubo vacíos que tuvieron que sobrellevar y solventar de manera propia. Finalmente, una parte

de los encuestado afirmaron también haber recibido alguna capacitación anteriormente en la empresa. (Ver anexo N°1, Pregunta N°4).

De la misma manera tanto los altos mandos no recibieron alguna preparación para ejercer sus labores por lo que al inicio presentaron muchas deficiencias debido a no recibir capacitación para sus cargos. (Ver Anexo N°2, Pregunta N°2.)

También se brinda por parte de las jefaturas que las actividades que se consideran ineficientes en su puesto eran desarrollo efectivo de las negociaciones con clientes potenciales, a su vez lograr que el área de programación desarrolle los proyectos en el tiempo estipulado, el reclutamiento del personal idóneo y gestión de las áreas de la compañía. (Ver Anexo 2, Pregunta N°3)

Por lo que para solventar las deficiencias mencionadas anteriormente son mediante las capacitaciones externas y internas en las áreas donde son requeridas (Ver anexo 2, Pregunta N°4)

Se menciona que las capacitaciones que se les brindaron en años anteriores al 50% de las personas encuestadas fueron en un plazo de 1 mes, enfocado más en la área con mayor relevancia dentro de la organización, como lo es en ventas, por su parte el 21% afirmó que cumplieron su última capacitación en un plazo de 3 meses, en el área de programación, así mismo los colaboradores del área de sistemas informáticos detallaron que el plazo de las últimas formaciones fueron de 4 meses, mientras que el 14% dijo que recibió un diplomado de 6 meses con temas enfocado en otras áreas funcionales de la organización, como lo fue para el área de contabilidad, recursos humanos. (Ver anexo N°1, Pregunta N°5).

Por lo que se considera de parte del vicepresidente y gerencia administrativa que el periodo de capacitación que la empresa estaría dispuesta a impartir capacitaciones a su personal sería cada tres meses (Ver Anexo N°2, Pregunta N°7).

A lo que también se contestó que el presupuesto que se estaría dispuesto a invertir en un rango de \$50 a \$100 dólares por equipo de capacitación por sesión. (Ver Anexo N°2, Pregunta N°9).

Los colaboradores manifestaron en un 100% que las capacitaciones que se le brindaron con anterioridad fueron efectivas y que les sirvieron para mejorar sus habilidades personales además de mejorar sus labores, fueron una herramienta útil para adquirir nuevos conocimientos en su área respectiva. (Ver anexo N°1, Pregunta N°6).

Por lo que se mencionó que el transcurso de tiempo que llevan desde la última capacitación recibida fue de 1 año en el 37% de los colaboradores, también el 32% dijo haber recibido algún tipo de capacitación en temas no concernientes a su área, a la vez que el 11% respondió que fue de 6 meses, y el 3% más de 5 años. Cabe destacar que las capacitaciones que se describen fueron generales a manera que no se han dado en áreas específicas e importantes de la empresa. (Ver Anexo N°1, Pregunta N°7).

#### **2.15.5 DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN**

El vicepresidente y gerente administrativo afirmaron que no brindan un plan de formaciones para los diferentes puestos de trabajo que demanda la compañía. (Ver Anexo N°2, Pregunta N°10)

Por lo que indicaron que las deficiencias en el desempeño de los empleados son ocasionadas en su mayoría por no contar en la organización con programas de instrucción formales y establecidos. (Ver anexo N°2, pregunta N°5).

Ya que no se ha contemplado implementar un plan de formación debido al desconocimiento de la importancia de las formaciones al personal operativo y administrativo a su vez falta de tiempo y recursos de parte del área de recursos humanos, para solventar dichas deficiencias puede ser a través de implementar capacitaciones hacia los todos los colaboradores en la organización (Ver Anexo N°2, Pregunta N°6).

Considerando lo anterior tanto las jefaturas consideran que implementar dicho plan lograría a que se cumplieran las metas establecidas en un periodo de tiempo más corto y seria efectivo. (Ver anexo N°2, Pregunta N°16)

Las únicas formaciones que se han brindado en la compañía detallan los empleados técnicos y administrativos que el 39% recibió temas relacionados a ventas, así mismo el 25% en servicios y consultorías de los principales software que comercializa la empresa, el 21% menciono que recibió en temas relacionados a mercadeo y temas administrativos, finalmente el 11% en programación básica y el 4% en Sistemas de informáticos, estas dos últimas áreas fueron las menos capacitadas durante las últimas capacitaciones que brindo la empresa. (Ver Anexo N°1, Pregunta N°8).

Al consultar por los encargados de brindar las ultimas capacitaciones se concluyó que fueron brindadas por personal externo en un 60% de las cuales fueron en su mayoría para áreas específicas como los son de programación y en sistemas informáticos, así mismo el 40% de los encuestados afirmaron que fue brindada por personal interno de la compañía como lo fue para el área de ventas, siendo estas brindadas por gerencia y recursos humanos los cuales les compete formar a los colaboradores nuevos y los que no tienen más de un año en la organización, todo este se les brinda capacitación básica e informal en función y lo que necesitan conocer de su puesto de trabajo, mas no así un plan de capacitación real. (Ver Anexo 1, Pregunta N°9).

Así mismo las instituciones que brindaron apoyo para impartir capacitaciones externas en un 68% fue el Instituto de formación y desarrollo de profesional (Insaforp) también se tomó en cuenta a la Agencia de estados unidos para el desarrollo (USAID), con la cual se brindaron formaciones en temas y programas relacionados con ventas y comercio, así mismo las empresas KODIGO Y CASATIC ambas con un 7% de participación en pasadas formaciones, lo que esclarece que la empresa ha acudido bastante al apoyo de instituciones públicas e independientes. (Ver Anexo N°1, Pregunta N°10).

A su vez se les consulto a los colaboradores si estarían dispuesto a someterse a un curso de formación, lo cual respondieron en un 100% que se estarían en total disponibilidad de manera voluntaria, todo esto para mejorar su desempeño laboral y adquirir nuevos conocimientos a través de un plan de capacitación que la empresa estime conveniente y viable. (Ver Anexo N°1, Pregunta N°11).

Tomando en cuenta lo anterior, manifestaron los días más aptos para someterse a dicho proceso de capacitación, a lo que respondieron en un 36% que el miércoles es el más idóneo, seguido del viernes con total de adepto del 21%, a su vez otro buen día para recibir los cursos es el lunes con un 14%. A la vez también informaron que los días menos apropiados serían, sábado con 8% y domingo con 4% y esto es debido a que los colaboradores no están dispuestos a sacrificar sus horarios de descanso para recibir los cursos (Ver Anexo N°1, pregunta N°13).

Contrario a lo que consideran el vicepresidente y el gerente administrativo que los cursos deberían impartirse los sábados o domingos. (Ver anexo N°2, Pregunta N°8).

Ya que anteriormente se han presentado inconvenientes a los empleados, debido a no estar disponibles al momento de la impartición de los cursos y esto queda sustentado ya que el 68% informó que presentaron dificultades a la hora de participar en las formaciones, mientras un 32% dijo no haber tenido ningún problema. (Ver Anexo N°1, Pregunta N°14).

También se considera por parte de jefaturas que implementar cursos de formación de manera permanente ayudaría a mejorar las actividades de operativas y administrativas a la vez que se lograría obtener mayores conocimientos y habilidades a los colaboradores. (Ver Anexo N°2, Pregunta N°11).

Por tanto, serían las áreas que entrarían para un plan de capacitación próximo en la organización el cual optimizaría a los colaboradores para mejorar el desempeño de sus labores (Ver Anexo N°2, Pregunta N°12).

A lo cual el personal de la empresa nombraron numerosas dificultades que anteriormente presentaron y expresaron en un 57% que la principal causa es el atraso en sus labores diarias, lo cual se acumula y por tanto reponen dichas horas con tiempo de descanso en la semana, ya que al asistir a las formaciones requiere la inversión de tiempo y esfuerzo, lo cual puede ocasionar que desmejore su desempeño individual, Así mismo dijeron que la falta de recursos es otro motivo principal por la

inasistencia ya que no se les proporciona movilización, materiales didácticos, alimentación e incentivos necesarios para su asistencia, ya que en la mayoría de veces comentaron ellos corrían con todos los gastos, por otro lado el 11% piensan que no se les da un seguimiento adecuado a los cursos brindados porque algunos temas quedan cortos e incompletos por la duración, otra parte el 4% manifestaron no mostrar intereses en capacitarse, ya que consideraron que no es de mucha utilidad. (Ver Anexo N°1, Pregunta N°15).

### **2.15.6 DEFICIENCIAS EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES**

Los encuestados informaron que las áreas que necesitan un mayor refuerzo con formaciones constantes a través de un plan brindado por la empresa sería el área de ventas con un 53%, ya que se quiere fortalecer dicha área, porque permitirá mostrar mayores beneficios de los productos y servicios de la empresa para clientes potenciales, ya que no se cumplen las metas de ventas establecidas, así mismo se desea adquirir nuevos conocimientos, técnicas y estrategias de cierre de ventas para el desarrollo del personal, a la vez los colaboradores del área de programación con 21% manifestaron que desean retomar temas relacionados en Bases de datos empresarial, Softwares operativos en el cual se pueda brindar un mejor servicio IT a los clientes. A su vez también en la aplicación y servicios web proporcionados. También desean capacitarse en nuevos productos y servicios que la empresa pueda ofrecer en un futuro ya que esto le permitirá abrir nuevas oportunidades de mercado. A su vez el área sistemas informáticos con un 21% solicito que se les permita formarse para especializarse en asesoría y consultoría TI, a la vez que estar a la vanguardia con innovación tecnológica para ofrecer servicios relacionados a Algoritmos, Seguridad de Redes, Sistemas Digitales, Administración de Proyectos, todo con la finalidad de fortalecer dicha área. Finalmente desean formarse en sus áreas de las de recursos humanos, contabilidad, y mercadeo con un 4% cada una, siendo una minoría en la investigación. (Ver Anexo N°1, Pregunta N°16)

Por tanto, los colaboradores creen en un 89% que recibir capacitaciones especializadas en las áreas que ellos desean les ayudara y será de beneficio para optimizar su desempeño, sus aptitudes y les dará

mayor confianza en su puesto laboral ya que permitirá desenvolverse en su entorno laboral con más confianza y poder cumplir con su trabajo de una manera óptima y eficaz. Mientras que el 11% afirma que no le será de utilidad los cursos de formación. (Ver Anexo N°1, Pregunta N°17).

A su vez los altos mandos indicaron que los temas que se podrían impartir necesarios para mejorar el desempeño de los empleados en especial cuando van ingresando en la organización, serían relacionados principalmente a ventas de productos y comercialización de softwares que proporciona la empresa a la vez en programación para brindar mejores servicios y consultoría TI. (Ver Anexo N°2, Pregunta N°13)

Al considerarse también los beneficios que se tendrían por implementar dichos temas de los cuales se puedan impartir serían una de ellas mejorar los procesos operativos y administrativos, así como lograr mayor eficiencia en el desempeño de las áreas de estudio de tal manera que así se puedan cumplir con los objetivos trazados. (Ver Anexo 2, Pregunta N°14)

De los motivos que los colaboradores estarían dispuestos a recibir las capacitaciones más seguidas, las principales fueron la confianza y desarrollo personal con un 36%, ya que los colaboradores desean sentirse seguros ante nuevos problemas y situaciones adversas en su puesto de trabajo, en la cual puedan ser capaces de dar soluciones inmediatas.

Y la segunda razón principal con 36% fue incremento a la productividad y calidad en el trabajo, para mejorar los resultados y la competitividad en el mercado tecnológico de software y programación, a través de brindar nuevos productos y servicios, innovación, mejoras en los procesos y nuevos métodos, para buscar el éxito de la empresa y la satisfacción al cliente de cartera y adquirir nuevos clientes. El tercer motivo es la solución de nuevos problemas con el 25% lo que se desea es el adquirir nuevos conocimientos y se pueda dar una solución rápida e inmediata a problemas mediante las asesorías TI que se brindan, así mismo minimizar deficiencias con los servicios de softwares que proporciona la organización. Y por último con el 3% brindar un buen clima para el aprendizaje, con

dicha opción se generará un buen ambiente de trabajo y compañerismo a través de la enseñanza mutua. (Ver Anexo N°1, Pregunta N°18).

Considerando todo lo anterior el personal en estudio cree en un 79% que los empleados para realizar todas sus labores consideran que las personas en la organización necesitan sentirse motivadas a través de capacitaciones constantes e incentivos ya que esto permitiría realizar sus labores diarias de una manera más eficiente y optima, ya que ellos consideran que en una empresa el factor más importante es el recurso humano. Mientras que el 21% aseguro que los no se tiene alguna motivación de laborar en la empresa (Ver Anexo N°1 y Pregunta N°19).

Sin embargo al preguntar por el desempeño de sus compañeros de trabajo dentro de la organización consideran en un 61% que los colaboradores en estudio tienen un desempeño normal en su puesto de trabajo, ya que consideran que la empresa no hace lo necesario para que el personal mejore su desempeño, ya que por falta de motivación y rutina laboral diaria, decae el rendimiento de los compañeros, pero mantienen un cierto nivel de desempeño aceptable, por otra parte el 28% del personal encuestado considera que algunos compañeros tienen un desempeño deficiente, ya que consideran su rutina laboral demasiado aburrida sin nada de motivación y creen que lo mejor sería cambiar de empresa, ya que la mayoría de los encuestados se dedican al de departamento de ventas y la motivación que se tiene en el área es casi nula, ya que consideran que no se les garantiza un crecimiento profesional dentro de la organización, por tanto creen que por falta de eso su desempeño es bastante deficiente, a su vez el 11% considera que sus compañeros realizan un trabajo totalmente eficiente. (Ver Anexo N°1, Pregunta N°20).

Por tanto los colaboradores creen que los beneficios que se obtendrían por la implementación de un plan de capacitación en la organización consideran son varios, de los cuales destacan el aumento de la productividad en sus puestos de trabajo con un 29%, ya que al haber capacitaciones continuas creen que aumenta la confianza ante situaciones problemáticas, así mismo la mejora de sus habilidades y el desarrollo profesional de cada uno de ellos, así mismo, otro de los beneficios que consideran los

empleados importante es la satisfacción de los mismos colaboradores en sus puestos de trabajo con el 25%, porque consideran que la productividad mejorará a través de la adquisición de nuevos conocimientos y por medio del aprendizaje de nuevas habilidades que puedan aplicarlos en sus actividades laborales, a su vez se cree que a través de un plan de capacitación de forma continua mejorará la calidad de servicio y atención al cliente ya que los colaboradores al conocer muy bien los productos y servicios de la organización, promoverán de mejor manera las actividades de la organización y darán respuesta a problemas nuevos, el siguiente que consideran es la consistencia en el rendimiento en su trabajo con 25%, ya que a medida adquieran nuevas formaciones en el área y se brinde la motivación necesaria que la consistencia en el trabajo será mayor, por último el 21% afirma que con la implementación de un programa de formación ayudaría a mejorar la calidad de los servicios ya que se estará brindando una mejor atención y asesoría a los clientes de cartera y nuevos. (Ver Anexo N°1, Pregunta N°21).

Finalmente en la encuesta que se les realizó a los colaboradores creen que un plan de capacitación contribuirá en el desarrollo de los colaboradores de toda la organización tanto personal como profesional, por lo que se piensa en un 29% que lo primordial que se haría es incrementar la rentabilidad en la organización ya que los colaboradores bien capacitados constantemente y actualizados en las diferentes áreas darán una mejor optimización en la empresa ya que se podrá tener profesionales capaces de tomar responsabilidades y se podrá cerrar brechas de conocimientos que puedan estar frenando la productividad.

El personal considera en un 30% que creará una estabilidad en la empresa ya que contar con un plan de capacitación efectivo y de calidad tendrá un impacto directo en las finanzas, ya que al darse de baja a un colaborador puede costarle hasta el doble del salario para buscar un reemplazo. Así mismo al contar con un plan de capacitación permitirá la retención laboral, ya que los empleados al estar más comprometidos en sus puestos de trabajos son más productivos y el retorno de la inversión aumentará naturalmente para la empresa. También se piensa en un 24% que se podrá dar solución inmediata a

problemas e imprevistos y se tomaran decisiones rápidas y efectivas, ya que los empleados tendrán los conocimientos necesarios para desempeñar de manera eficiente sus cargos, por ultimo los colaboradores en un porcentaje del 18% creen que al implementar dicho plan mejorara la imagen de la organización como un lugar donde se puede adquirir una buena experiencia para los nuevos trabajadores. (Ver Anexo N°1, Pregunta N°22).

Por tanto, los altos mandos indicaron que no existe en la organización herramientas o instrumentos para medir y evaluar el desempeño de los colaboradores ya que nunca se tomó en cuenta dichas actividades. (Ver anexo N°2, Pregunta N°15)

Finalmente, las jefaturas señalaron que las principales limitaciones o impedimentos para implementar un proceso permanente de formación en la organización serian la falta de asignación de recursos y a la vez que se presente una falta de interés real por parte de los colaboradores al momento de que sea implementado el plan de capacitación. (Ver Anexo N°2, Pregunta N°17)

## 2.16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 2.16.1 CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el diagnóstico al personal operativo, administrativo y jefaturas de la empresa Sistemas de El salvador se concluye lo siguiente:

- 2.16.1.1 El bajo desempeño del recurso humano en la organización se debe a la falta de formación técnica, lo que resalta la necesidad de implementar programas de capacitación para mejorar la eficiencia laboral.
- 2.16.1.2 El personal en estudio considera que sus conocimientos son insuficientes para desempeñar eficientemente sus labores, así como en los productos y servicios tecnológicos que brinda la compañía y estos es debido a que únicamente se les ha brindado inducciones breves y empíricas.
- 2.16.1.3 La entidad no ha dimensionado las necesidades de tener un proceso de formación a nivel técnico y profesional hacia sus empleados en las áreas de ventas, programación contabilidad y recursos humanos.
- 2.16.1.4 Los colaboradores en estudio están dispuestos a recibir capacitaciones continuas siempre y cuando no les genere retrasos en sus actividades laborales o afecte sus tiempos de descanso, así mismo se les brinde todo lo necesario para asistir a dichas formaciones.
- 2.16.1.5 Se obtuvo información del desempeño de las competencias laborales, las cuales dieron como resultado que se debe mejorar y actualizarse en conocimientos, así como desarrollar las habilidades y aptitudes de las áreas operativas y administrativas.

## 2.16.2 RECOMENDACIONES

De conformidad a las conclusiones anteriores expuestas se recomienda:

- 2.16.2.1 Se recomienda que Sistemas El Salvador S.A de C.V. adopte un plan de capacitación permanente para abordar eficazmente sus necesidades de formación. Esta implementación contribuirá al desarrollo continuo de sus empleados y al fortalecimiento de la empresa.
- 2.16.2.2 Se deben solventar a través de retroalimentaciones formales y técnicas todas las deficiencias existentes que tenga el personal en conocimientos relacionados a su puesto de trabajo, así como en productos y los servicios que presta la organización.
- 2.16.2.3 Orientar mayores esfuerzos para la divulgación de los beneficios de un proceso de formación técnico y profesional en las áreas específicas de la organización, ya que esto contribuirá a que el empleado este consciente que las acciones de capacitación están enfocadas realmente en satisfacer las necesidades reales de formación.
- 2.16.2.4 Implementar las capacitaciones en una fecha y horario accesible de mutuo acuerdo entre la empresa y los colaboradores con el fin de no generar retrasos de actividades y así también brindar las herramientas y recursos durante las formaciones a los asistentes.
- 2.16.2.5 Brindar a los empleados operativos y administrativos nuevos y mejores conocimientos requeridos para mejorar el desempeño de sus habilidades y aptitudes a través de instrucciones especializadas que les proporcione la organización.

## **CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SISTEMAS EL SALVADOR, S.A. DE C.V.**

### **3.1. INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se presenta la propuesta del plan de capacitación diseñado a partir de las necesidades detectadas en el diagnóstico realizado previamente. El propósito central es fortalecer las competencias técnicas y blandas de los colaboradores de Sistemas El Salvador, S.A. de C.V., de manera que el desarrollo del talento humano se encuentre alineado con los objetivos estratégicos de la organización. La propuesta mantiene el estilo estructural del documento original, pero incorpora mejoras en la claridad de objetivos, en la inclusión de competencias blandas y en el sistema de evaluación.

### **3.2. IMPORTANCIA**

La capacitación constituye un recurso estratégico en toda organización, ya que garantiza que los colaboradores cuenten con los conocimientos y habilidades necesarios para enfrentar las exigencias del entorno. En el caso particular de Sistemas El Salvador, S.A. de C.V., resulta de suma importancia debido a:

- La necesidad de responder a los constantes cambios tecnológicos.
- La obligación de mantener altos estándares de calidad en los procesos.
- El impacto que genera en la productividad y en la satisfacción del cliente.
- La contribución que ofrece a la motivación, compromiso y retención del talento humano

### **3.3. JUSTIFICACIÓN**

La propuesta de este plan de capacitación surge como respuesta a las deficiencias detectadas en el diagnóstico del capítulo anterior. Entre ellas se identificaron carencias en conocimientos técnicos en las áreas de ventas, programación, contabilidad y recursos humanos, así como en competencias

blandas tales como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Por lo tanto, el plan busca cerrar estas brechas, mejorar el desempeño laboral y contribuir directamente a la competitividad de la empresa

### **3.4. OBJETIVOS**

#### **3.4.1 GENERAL**

- Elaborar un plan de capacitación para optimizar el desempeño de los colaboradores en la empresa Sistemas El Salvador, S.A de C.V.

#### **3.4.2 ESPECÍFICOS**

- Desarrollar un plan con el contenido de cada uno de los módulos que permita desarrollarlos, evaluarlos y darles seguimiento.
- Establecer el cronograma de actividades que se llevaran a cabo en el momento de la implementación.
- Identificar los costos para la ejecución del plan de capacitación en la empresa.

### **3.5. ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DE SISTEMAS EL SALVADOR S.A DE C.V.**

A continuación, se presentan desarrollados cada uno de los elementos que comprende el Plan de Capacitación para optimizar el desempeño de los colaboradores de la organización.

El vicepresidente de la empresa será el responsable de que se ejecute el plan, el cual deberá facilitar instructores para poder desarrollar la formación al personal de la empresa.

### **3.5.1 ENFOQUE DE NECESIDADES ESPECÍFICAS.**

La propuesta hacía la empresa Sistemas El Salvador S. A. de C. V., consiste en un plan de capacitación orientada a la mejora de los conocimientos y habilidades operativas en la comercialización de software y servicio al cliente, así como administrativas en programación, sistemas informáticos, finanzas y recursos humanos, con lo cual se estaría logrando que los colaboradores adquieran y refuercen sus capacidades. El área de principal atención dentro del plan de formación es el área operativa ya que por su giro se requiere que se refuercen en conocimientos con el objetivo de optimizar el proceso productivo y ofrecer productos de mejor calidad.

Una de las fortalezas del plan de capacitación es que además de ser teórico, los colaboradores pueden participar e identificar posibles errores en el desempeño de sus labores por medio de la práctica.

### **3.5.2. DIVISIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACION.**

El trabajo se divide en tres módulos, en los que proponemos los temas más relevantes y necesarios para aumentar los conocimientos y habilidades de los empleados operativos y administrativos para que se oriente positivamente a optimizar el desempeño laboral.

La Capacitación para el área operativa tendrá una duración de 2 sábados, La formación de Administrativa durará 4 sábados, cada sábado comprende una jornada de 4 horas de 1:00 p.m. a 5:00 p.m.

### **3.6. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA SEGÚN LA BASE LEGAL PARA LA EMPRESA SISTEMA EL SALVADOR S.A DE C.V.**

Este organigrama integra la estructura organizativa actual de Sistemas El Salvador, con los requisitos legales establecidos en el Código de Comercio de El Salvador para las Sociedades Anónimas de Capital Variable (S.A. de C.V.). De esta manera, se garantiza que la organización no solo funcione de manera eficiente, sino que también se mantenga alineada con el marco legal vigente.

Según el Código de Comercio salvadoreño, toda Sociedad Anónima de Capital Variable debe contar con al menos los siguientes órganos:

- Junta General de Accionistas: autoridad suprema.
- Consejo de Administración o Administrador Único: órgano de gestión y representación legal.
- Sindicatura o Junta de Vigilancia (opcional): órgano de control que supervisa la administración.

Este esquema legal es la base sobre la cual se ha ajustado el organigrama de Sistemas El Salvador S.A de C.V.

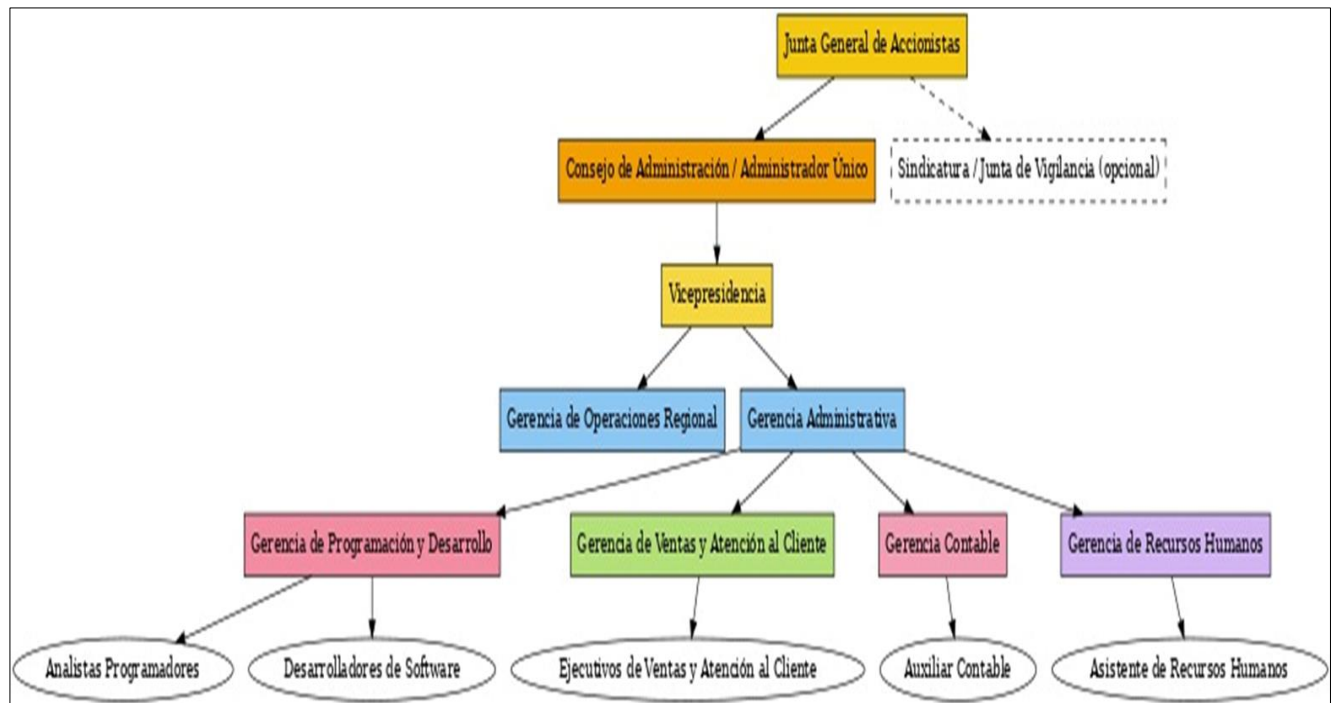
### 3.6.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA AJUSTADA

La estructura se organiza en niveles jerárquicos, combinando la normativa legal con la práctica empresarial:

1. Junta General de Accionistas – Máxima autoridad de la sociedad.
2. Consejo de Administración / Administrador Único – Dirige y representa legalmente a la empresa.
3. Vicepresidencia – Apoyo estratégico al Consejo de Administración.
4. Gerencias Estratégicas – Gerencia de Operaciones Regional y Gerencia Administrativa
5. Gerencias Funcionales – Programación y Desarrollo, Ventas y Atención al Cliente, Contabilidad y Recursos Humanos.
6. Órgano de Control – Sindicatura o Junta de Vigilancia (si aplica).

### 3.6.2 ORGANIGRAMA PROPUESTO EN BASE A LAS NORMATIVAS LEGALES

A continuación, se presenta el organigrama ajustado a la normativa legal y a la estructura interna de SSA Sistemas:



### **3.7. DETERMINACIÓN DE LOS CONTENIDOS A DESARROLLAR.**

El plan de capacitación se ha diseñado con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico, por lo que responde de manera directa a las necesidades detectadas. Para facilitar su aplicación se ha dividido en módulos según las áreas de trabajo identificadas.

#### **3.7.1 MÓDULO I: VENTAS**

Se presentan los siguientes contenidos:

- Técnicas de negociación y cierre de ventas.
- Estrategias para el manejo de objeciones.
- Servicio al cliente y fidelización.
- Uso de herramientas digitales de apoyo en ventas.

#### **3.7.2. MÓDULO II: PROGRAMACIÓN Y SISTEMAS INFORMATICOS**

El presente módulo contiene los siguientes contenidos:

- Actualización en lenguajes y entornos de programación.
- Seguridad informática y buenas prácticas.
- Soporte técnico eficiente.
- Optimización de procesos mediante software especializado.

#### **3.7.3. MÓDULO III: CONTABILIDAD Y RECURSOS HUMANOS**

El ultimo módulo contiene los siguientes contenidos:

- Contabilidad fiscal y financiera.
- Elaboración y análisis de informes financieros.
- Procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño.
- Implementación de evaluaciones 360°.

### 3.8. MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

#### 3.8.1 MODULO I: VENTAS

<b>MÓDULO I</b>	
Objetivo	Que los participantes apliquen las estrategias para lograr una venta profesional, asesorando al cliente y con el objetivo de crear una relación permanente generando la satisfacción de estos.
Día	Sábado
Hora	1:00 p.m. a 5:00p.m.
Temario	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Técnicas de negociación y cierre de ventas.</li> <li>✓ Estrategias para el manejo de objeciones.</li> <li>✓ Servicio al cliente y fidelización.</li> <li>✓ Uso de herramientas digitales de apoyo en ventas.</li> </ul>
Dirigido a	15 colaboradores operativos de Sistemas El Salvador S.A. de C.V.
Participación	Capacitador de INCAF.
Costo	Inversión \$320.75 taller incluye impuestos.

### 3.8.1.1 PROGRAMACIÓN DE LA PRIMERA SESIÓN

### PRIMER SÁBADO

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 p.m. a 1:15p.m.	15 minutos	<b>Presentación</b>	Crear un clima adecuado entre capacitador y capacitados.	Participativa	Instructor	
1:15p.m. a 1:30p.m.	15 minutos	<b>Introducción</b>	Aclarar los objetivos y contenido de la capacitación.	Expositiva	Instructor	Laptop, Proyector multimedia, Folletos, Lapiceros, .
1:30p.m. a 2:30p.m.	60 minutos	<b>Técnicas de negociación y cierre de ventas.</b>	Fortalecer las competencias en ventas, logrando mayor efectividad en negociaciones y cierres.	Expositiva y Participativa	Instructor	Laptop, Proyector multimedia.
2:30p.m. a 3:00p.m.	30 minutos	Discusión grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de las generalidades de las ventas.	Expositiva y Participativa	Instructor	Pizarra, Plumones, Borrador y Hojas en blanco.

3:00 p.m. a 3:30p.m.	20 minutos	Receso y Refrigerio				
3:20p.m. a 4:20p.m.	60 minutos	<b>Estrategias para el manejo de objeciones.</b>	Fortalecer las competencias en ventas, logrando mayor efectividad en negociaciones y cierres.	Expositiva y Participativa	Instructor	Laptop, Proyector multimedia.
4:20p.m. a 4:45p.m.	25 minutos	Discusión Grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de la estructura del proceso de ventas.	Expositiva y Participativa	Instructor	Pizarra, Borrador, Plumones, Hoja en blanco.
4:45 p.m. a 5:00p.m.	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas.	Conocer las dudas de los empleados a cerca de los temas impartidos	Expositiva y participativa	Instructor y participantes	Plumón, borrador y pizarra.

## 3.8.1.2 PROGRAMACIÓN DE LA SEGUNDA SESIÓN

## SEGUNDO SABADO

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
1:00p.m. a 2:20p.m.	80 minutos	<b>Servicio al cliente y fidelización</b>	Potenciar la experiencia del cliente y el uso de herramientas tecnológicas en ventas.	Expositiva y Participativa	Instructor	Laptop, Proyector multimedia
2:20p.m. a 2:40p.m.	20 minutos	<b>Discusión Grupal</b>	Comprobar en los empleados la comprensión de las generalidades de las ventas	Expositiva y Participativa	Instructor	Pizarra, plumones, borrador, hojas en blanco
2:40p.m. a 3:00p.m.	20 minutos	<b>Receso y Refrigerio</b>				
3:00p.m. a 4:10pm.	110 minutos	<b>Uso de herramientas digitales de apoyo en ventas</b>	Potenciar la experiencia del cliente y el uso de herramientas tecnológicas en ventas.	Expositiva y participativa	Instructor	Laptop, proyector multimedia.
4:10p.m. a 4:40p.m..	30 minutos	Discusión grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de la estructura del proceso de ventas.	Expositiva y participativa	Instructor	Pizarra, plumones, borrador, hojas en blanco.
4:40p.m. a 5:00p.m.	20 minutos	Comentarios, Preguntas y respuestas.	Identificar las dudas de los colaboradores acerca de los temas impartidos.	Expositiva y Participativa	Instructor y participantes	Plumones, borrador y pizarra

### 3.8.1.3 CÁLCULO DE LOS COSTOS

- COSTO DEL CAPACITADOR**

MODULO	8 DE HORAS CLASE	COSTO DEL CAPACITADOR POR HORA CLASE	TOTAL
I	8	\$25.00	\$200.00

- MATERIAL DIDÁCTICO**

Los costos de material didáctico para la capacitación de Ventas se han estimado a continuación:

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO (\$)	TOTAL POR CAPACITACIÓN (\$)
Plumones	3	1.50	4.50
Lapiceros	15	0.75	11.25
Folletos de impresión digital	15	1.0	15
Papelería	1	5	5
Borrador de pizarra	1	5	5
Pizarra	1	0	0
<b>Total Material Didáctico</b>			<b>\$40.75</b>

- OTROS GASTOS**

Para cada refrigerio se ha estimado un costo de \$2.50 por persona, en la estimación del costo se han tomado en cuenta a los 15 empleados y al instructor de la capacitación.

MODULO	N° DE PARTICIPANTES	TOTAL DE SESIONES	COSTO DE REFRIGERIO	TOTAL
I	16	2	\$ 2.50	\$80.00

**EL COSTO TOTAL DEL MÓDULO I ES DE \$320.75**

### 3.8.2 MODULO II: PROGRAMACION Y SISTEMAS INFORMATICOS

<b>MÓDULO II</b>	
Objetivo	Que los participantes adquieran y refuercen los conocimientos necesarios en programación y sistemas de informática para que sean aplicados en sus puestos de trabajo.
Día	Sábado
Hora	1:00p.m. a 5:00p.m.
Temario	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actualización en lenguajes y entornos de programación.</li> <li>✓ Seguridad informática y buenas prácticas.</li> <li>✓ Soporte técnico eficiente.</li> <li>✓ Optimización de procesos mediante software especializado.</li> </ul>
Dirigido a	9 colaboradores del área administrativa de Sistemas El Salvador S.A. de C.V.
Participación	Capacitador externo de la empresa KODIGO
Costo de capacitación	\$706.97 USD.

### 3.8.2.1 PROGRAMACIÓN DE LA PRIMERA SESIÓN

### PRIMER SABADO

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
1:00p.m. a 1:10p.m.	10 minutos	<b>Presentación</b>	Crear un clima adecuado entre capacitador y capacitados.	Participativa	Instructor	
1:10p.m. a 1:20p.m.	10 minutos	<b>Introducción</b>	Aclarar los objetivos y contenido de la capacitación.	Expositiva	Instructor	Laptop, Proyector multimedia, Folletos, Lapiceros, Libretas
1:20p.m. a 2:50p.m.	90 minutos	<b>Actualización en lenguajes y entornos de programación</b>	Mantener actualizados los conocimientos técnicos y fomentar la seguridad digital.	Expositiva y Participativa	Instructor	Laptop, Proyector multimedia, Libretas, Lapiceros Pizarra, Plumones, Borrador de pizarra.
2:50p.m. a 3:10p.m.	20 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer las dudas de los colaboradores acerca de los temas impartidos.	Expositiva y participativa	Instructor y participantes	Laptop, Proyector multimedia, Libretas, Lapiceros, Pizarra, Plumones, Borrador de pizarra.
3:10 p.m. a 3:30 p.m.	20 minutos	<b>Receso y Refrigerio</b>				
3:30 p.m. a 4:45 P.M.	<b>75</b> minutos	<b>Seguridad informática y buenas prácticas</b>	Mantener actualizados los conocimientos técnicos y fomentar la seguridad digital.	Expositiva y participativa	Instructor y participantes	Laptop, proyector multimedia, Libretas, Lapiceros, plumones, borrador de pizarra y pizarra.
4:40 p.m. a 5:00 p.m.	20 minutos	Comentarios, Preguntas y respuestas.	Conocer las dudas de los colaboradores acerca de los temas impartidos.	Expositiva y Participativa	Instructor y participantes	Laptop, proyector multimedia, Libretas, Lapiceros, Plumones, borrador de pizarra y pizarra.

## 3.8.2.2 PROGRAMACIÓN DE LA SEGUNDA SESIÓN

## SEGUNDO SABADO

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
1:00p.m. a 2:30p.m.	90 minutos	<b>Soporte técnico eficiente</b>	Mejorar la calidad del soporte y la eficiencia de procesos informáticos.	Expositiva y Participativa	Instructor	Laptop, proyector multimedia, Libretas, Lapiceros, Plumones, borrador y pizarra.
2:30p.m. a 2:50p.m.	20 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Responder las dudas de los colaboradores acerca de los temas impartidos.	Expositiva y participativa	Instructor y participantes	Laptop, proyector multimedia, Lapiceros, Libretas, Plumones, borrador de pizarra y pizarra.
2:50 p.m. a 3:10 p.m.	20 minutos	<b>Receso y Refrigerio</b>				
3:10 p.m. a 4:40 P.M.	90 minutos	<b>Optimización de procesos mediante software especializado</b>	Mejorar la calidad del soporte y la eficiencia de procesos informáticos.	Expositiva y participativa	Instructor y participantes	Laptop, proyector multimedia, Libretas, Lapiceros, Plumones, borrador de pizarra y pizarra.
4:40 p.m. a 5:00 p.m.	20 minutos	Comentarios, Preguntas y respuestas.	Conocer las dudas de los colaboradores acerca de los temas impartidos.	Expositiva y Participativa	Instructor y participantes	Laptop, proyector multimedia, Libretas, Lapiceros, Plumones, borrador de pizarra y pizarra.

### 3.8.2.3 CÁLCULO DE LOS COSTOS

- COSTO DE CAPACITADOR**

MODULO	N° DE HORAS CLASE	COSTO POR HORA CLASE	TOTAL
<b>II</b>	<b>8</b>	<b>\$75</b>	<b>\$600</b>

- MATERIAL DIDÁCTICO**

Los costos de material didáctico para la capacitación de Programación se han estimado a continuación:

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO (\$)	TOTAL PREVISTO (\$)	IMPREVISTO 10%	TOTAL POR CAPACITACION (\$)
Plumones	3	1.50	4.50	0.45	4.95
Lapiceros	9	0.75	6.75	0.67	7.42
Manuales de programación y sistemas de informática	9	1.5	13.5	1.35	14.85
Libretas	9	2.5	22.5	2.25	24.75
<b>Total Material Didáctico</b>			<b>\$47.25</b>	<b>\$4.72</b>	<b>\$51.97</b>

- OTROS GASTOS**

Para cada refrigerio se ha estimado un costo de \$2.50 por persona, en la estimación del costo se han tomado en cuenta a los 9 colaboradores y al instructor de la capacitación.

MODULO	N° DE PARTICIPANTES	TOTAL DE SESIONES	COSTO DE REFRIGERIO	IMPREVISTO 10%	TOTAL
<b>II</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>\$ 2.50</b>	<b>\$5.00</b>	<b>\$55.00</b>

**EL COSTO TOTAL DEL MÓDULO II ES DE \$706.97**

### 3.8.3 MODULO III: CONTABILIDAD Y RECURSOS HUMANOS

<b>MÓDULO III</b>	
Objetivo	Que los participantes adquieran y refuercen los conocimientos necesarios en contabilidad y recursos humanos para aplicarlo en su puesto de trabajo.
Día	Sábado
Hora	1:00p.m. a 5:00p.m.
Temario	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contabilidad fiscal y financiera.</li> <li>✓ Elaboración y análisis de informes financieros.</li> <li>✓ Procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño.</li> <li>✓ Implementación de evaluaciones 360°.</li> </ul>
Dirigido a	4 colaboradores del área administrativa de Sistemas El Salvador S.A. de C.V.
Participación	Capacitador externo de la empresa Centro de Formación Empresarial (CFE)
Costo de la capacitación	\$350.60 USD

### 3.8.3.1 PROGRAMACIÓN DEL MODULO

### PRIMER SÁBADO

HORA	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
1:00p.m. a 1:10p.m.	10 minutos	<b>Presentación</b>	Crear un clima adecuado entre capacitador y capacitados.	Participativa	Instructor	
1:10p.m. a 1:20p.m.	10 minutos	<b>Introducción</b>	Aclarar los objetivos y contenido de la capacitación.	Expositiva	Instructor	Laptop, Proyector multimedia, Libretas, Folletos, Lapiceros.
1:20p.m. a 3:20p.m.	120 minutos	<b>Contabilidad fiscal y financiera</b>	Fortalecer la gestión contable para la toma de decisiones estratégicas.	Expositiva y Participativa	Instructor	Laptop, Proyector multimedia, Pizarra, Plumones, Libretas, Lapiceros, Borrador de pizarra.
3:20p.m. a 3:40p.m.	20 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar las dudas de los colaboradores acerca de los temas impartidos.	Expositiva y participativa	Instructor y participantes	Laptop, Proyector multimedia, Pizarra, Libretas, Lapiceros, Plumones, Borrador de pizarra.
3:40 p.m. a 4:00 p.m.	20 minutos	<b>Receso y Refrigerio</b>				
3:30 p.m. a 4:40 p.m.	70 minutos	<b>Elaboración y análisis de informes financieros</b>	Fortalecer la gestión contable para la toma de decisiones estratégicas.	Expositiva y participativa	Instructor y participantes	Laptop, Proyector multimedia, Libretas, Lapiceros, plumones, borrador de pizarra y pizarra.
4:40 p.m. a 5:00 p.m.	20 minutos	Comentarios, Preguntas y respuestas.	Responder las dudas de los colaboradores acerca de los temas impartidos.	Expositiva y Participativa	Instructor y participantes	Laptop, proyector multimedia, Lapiceros, Libretas, Plumones, borrador de pizarra y pizarra.

## 3.8.3.2 PROGRAMACION DEL MODULO

## SEGUNDO SABADO

HORA	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
1:00p.m. a 2:30p.m.	90 minutos	Gestión del talento humano	Atraer y reclutar el mejor talento así mismo capacitar y desarrollar profesionalmente a los colaboradores en la organización	Expositiva y Participativa	Instructor	Laptop, proyector multimedia, Lapiceros, Libretas, Plumones, borrador de pizarra y pizarra.
2:30p.m. a 2:50p.m.	20 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas.	Conocer las dudas de los colaboradores acerca de los temas impartidos.	Expositiva y participativa	Instructor y participantes	Laptop, Proyector multimedia, Libretas, Lapiceros, Plumones, Borrador de pizarra y Pizarra.
2:50 p.m. a 3:10 p.m.	20 minutos	<b>Receso y Refrigerio</b>				
3:10 p.m. a <b>4:40 p.m.</b>	90 minutos	Evaluación de desempeño de 360 grados	Medir el desempeño y competencias con el propósito de comprender fortalezas y debilidades que contribuyan al desarrollo de los colaboradores.	Expositiva y participativa	Instructor y participantes	Laptop, proyector multimedia, Lapiceros, Libretas, Plumones, borrador de pizarra y pizarra.
4:40 p.m. A 5:00 p.m.	20 minutos	Comentarios, Preguntas y respuestas.	Conocer las dudas de los colaboradores acerca de los temas impartidos.	Expositiva y Participativa	Instructor y participantes	Laptop, proyector multimedia, Lapiceros, Libretas, Plumones, borrador de pizarra y pizarra.

### 3.8.3.3 CÁLCULO DE LOS COSTOS

- COSTO DE CAPACITADOR**

MODULO	N° DE HORAS CLASE	COSTO POR HORA CLASE	TOTAL
<b>III</b>	<b>8</b>	<b>\$37.50</b>	<b>\$300</b>

- MATERIAL DIDÁCTICO**

Los costos de material didáctico para la capacitación de Sistemas informáticos se han estimado a continuación:

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO (\$)	TOTAL PREVISTO (\$)	IMPREVISTOS 10%	TOTAL POR CAPACITACION (\$)
Lapiceros	4	0.75	3.00	0.30	3.30
Folletos	4	2	8.00	0.80	8.80
Libretas	4	2.50	10.00	1.00	11.00
<b>Total Material Didáctico</b>			<b>15.75</b>	<b>1.58</b>	<b>23.10</b>

- OTROS GASTOS**

Para cada refrigerio se ha estimado un costo de \$2.50 por persona, en la estimación del costo se han tomado en cuenta a los 4 colaboradores y al instructor de la capacitación.

MODULO	N° DE PARTICIPANTES	TOTAL DE SESIONES	COSTO DE REFRIGERIO	IMPREVISTO 10%	TOTAL
<b>III</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>\$ 2.50</b>	<b>2.50</b>	<b>\$27.50</b>

**EL COSTO TOTAL DEL MÓDULO III ES DE \$350.60**

**3.9. PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SISTEMAS EL SALVADOR, S.A. DE C.V. UBICADO EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR**

<b>MODULO</b>	<b>COSTO POR CAPACITADOR</b>	<b>MATERIAL DIDACTICO</b>	<b>OTROS GASTOS</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>IMPREVISTOS 10%</b>	<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>
<b>MODULO I VENTAS</b>	\$200.00	\$36.67	\$72	\$320.75	\$32.08	\$352.83
<b>MODULO II PROGRAMACION Y SISTEMAS INFORMATICOS</b>	\$600	\$51.97	\$55.00	\$706.97	\$70.70	\$770.67
<b>MODULO III CONTABILIDAD Y RECURSOS HUMANOS</b>	\$300	\$23.10	\$27.50	\$350.60	\$35.06	\$385.66
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,100.00</b>	<b>\$111.74</b>	<b>\$154.50</b>	<b>\$1,378.32</b>	<b>\$137.84</b>	<b>\$1,516.16</b>

**3.10. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

**3.10.1. POLITICAS DEL PLAN POR CADA MODULO**

**Módulo I: Ventas**

- La capacitación en ventas será obligatoria para todo el personal del área comercial y de atención al cliente.
- Los participantes deberán asistir al menos al 90% de las sesiones programadas para ser acreditados.
- Se aplicarán ejercicios prácticos y role playing como requisito para evaluar la aplicación de los conocimientos.
- La evaluación del aprendizaje incluirá indicadores de efectividad en negociaciones y satisfacción del cliente.

**Módulo II: Programación y Sistemas Informáticos**

- La capacitación será impartida únicamente por instructores con experiencia comprobada en programación y seguridad informática.
- Todo el personal técnico deberá aprobar una prueba diagnóstica inicial para identificar necesidades específicas.
- Se exigirá el cumplimiento de proyectos prácticos como parte de la evaluación del módulo.

- El personal que no apruebe con al menos un 80% deberá repetir el submódulo correspondiente.

### **Módulo III: Contabilidad y Recursos Humanos**

- La participación será obligatoria para colaboradores de las áreas administrativas, contables y de talento humano.
- Se garantizará la confidencialidad en el manejo de la información financiera y de recursos humanos durante los ejercicios prácticos.
- Cada participante deberá entregar un informe de aplicación práctica al finalizar el módulo.
- La acreditación del módulo estará sujeta a la aprobación de una evaluación teórico-práctica con un mínimo del 80%.

#### **3.10.2 ACTIVIDADES**

Para el desarrollo del Plan de Capacitación, se efectuará una serie de actividades que a continuación se detallan:

Para invitar a los empleados al evento el Gerente General se dirige a ellos en forma oral, éstos deberán asistir a las capacitaciones ya que se tomará nota de la asistencia, la cual ira en cuenta para futuras formaciones y a la vez se le amonestará por escrito con copia a sus expedientes, perjudicando su historial dentro de la empresa.

Durante el evento el instructor irá tomando la asistencia de los participantes a la llegada de éstos al evento, para después hacer la respectiva inauguración.

A continuación, se presenta una lista de asistencia como ejemplo:

El instructor será responsable de la introducción a cada módulo todos los días del evento. El día que inicie la formación, el coordinador se encargará de llevar a cabo una dinámica de grupo entre los participantes.

<b>Lista de Asistencia</b>		
<i>Nombre del Evento: (Capacitación en Atención al cliente.)</i>		
<i>Lugar:</i>		
<i>Fecha: (fecha del día del evento)</i>		
<i>Instructor: (nombre del Instructor)</i>		
<b>No. Participante</b>	<b>Sección</b>	<b>Firma</b>
1. _____	_____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____
4. _____	_____	_____
5. _____	_____	_____
NOTA: La lista será llenada con los nombres de todos los empleados que participen en el evento.		

Posteriormente el tutor incurrirá a realizar un preexamen a los integrantes acerca del tema en estudio y luego procederá a impartir los temas de la capacitación.

A media jornada, durante el tiempo del receso, el formador deberá asegurarse que cada asistente y su persona tengan su refrigerio correspondiente.

Una vez finalizado el receso, el docente deberá seguir impartiendo los temas, y al final de cada sesión los colaboradores resolverán un caso práctico relacionado con el tema en estudio, el cuál debe ser cada vez más complejo. Al final del último día del evento, se harán dos evaluaciones: del capacitador y a los integrantes.

La capacitación se llevará a cabo mediante un enfoque teórico-práctico que fomente la participación activa de los colaboradores. Se emplearán los siguientes métodos:

- Sesiones expositivas con refuerzo audiovisual.
- Talleres prácticos y estudios de caso basados en situaciones reales de la empresa.
- Role playing para simular escenarios de ventas, liderazgo y resolución de conflictos.
- -Uso de plataformas e-learning para complementar la formación presencial.

- Estrategias de gamificación para incrementar la motivación y el compromiso

El Gerente Administrativo debe llevar un registro de todas las formaciones recibidas por los empleados e informar a la gerencia general sobre las horas de capacitación y los cursos finalizados; así como también presentar una liquidación de los gastos que se realizaron en el evento.

### **3.10.3 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

#### **Evaluación.**

Después de concluida la capacitación, es necesario evaluar para conocer si ha tenido éxito.

Si se impartió en forma adecuada y se lograron los resultados deseados, el tema y los métodos pueden ser utilizados en futuras formaciones, de lo contrario los asistentes podrían necesitar instrucción adicional y entonces éstas a futuro deberán incluir diferentes temas y/o emplear otros métodos.

Para medir la eficacia del módulo se debe evaluar:

- **Los resultados finales.**

Lo más importante es saber si los resultados finales en términos de los objetivos previamente fijados se lograron; es decir, si se produjeron las modificaciones deseadas.

- **El aprendizaje.**

Se debe someter a los colaboradores a prueba para determinar su nivel de aprendizaje y si aprendieron los principios y las habilidades que tenían que haber asimilado.

Es necesario realizar un pre-examen acerca del tema impartido y un post-examen para verificar si los conocimientos adquiridos durante la capacitación fueron lo suficientemente absorbidos, para lo cual al participante se le da un examen antes y después del adiestramiento. Un aumento significativo en la calificación indicaría el valor informativo del curso y hasta qué punto fueron transmitidos los conocimientos.

- **La Conducta.**

Posteriormente se hace una evaluación sobre el comportamiento de los colaboradores para verificar si se dieron cambios positivos después de haber asistido a las capacitaciones.

- **La Reacción.**

Es decir, aquellas opiniones que el participante que asistió al módulo puede describir, si será de utilidad para mejorar su rendimiento en su puesto de trabajo, a través del contenido expuesto en cada módulo, la metodología utilizada, si el ambiente e instalaciones cumplía los requisitos.

- **Seguimiento**

Durante el proceso de enseñanza, el seguimiento de los eventos y actividades realizadas, así como la aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes tiene un papel esencial. El seguimiento les indica a los participantes de que el responsable de la formación está interesado no solamente en que se desarrollen las instrucciones y las personas asistan, sino que tiene una preocupación real por saber el resultado final para la organización.

Debe dársele continuidad al Plan de Capacitación mediante controles internos, tanto al instructor como a los participantes, por lo que hay que auxiliarse de la evaluación con el fin de:

Lograr un desarrollo satisfactorio de la capacitación detectar las fallas del proceso, para mejorar las próximas formaciones de manera que satisfagan las necesidades existentes.

Es necesario, sin embargo, que se le dé seguimiento al plan propuesto, no solamente durante su proceso sino aún después de finalizado el evento.

El seguimiento que se hace después del evento será efectivo si los jefes inmediatos de los participantes se involucran, por el hecho de que son ellos los que conocen a fondo las funciones y problemas de sus respectivas secciones y sobre todo porque es su responsabilidad. Es recomendable que además estén al tanto del contenido del curso, de la forma de impartirlo y de los objetivos.

### **3.10.4. FINANCIAMIENTO DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

El plan será financiado por el dueño de la empresa a través de los módulos propuestos, los cuales se desglosan de la siguiente manera:

El plan de formación del módulo I será financiado al cien por ciento a través del INCAF. A excepción de los materiales didácticos y refrigerios.

Los fondos serán obtenidos a través de la retención de utilidades de la compañía durante el periodo vigente y con ello financiar los costos de la capacitación.

Estos cursos tienen lugar en las instalaciones propias de Sistemas El Salvador S.A de C.V.

Con respecto al Modulo II la formación será subvencionada en su totalidad por la organización ya que la sociedad KODIGO es de ente privado.

Finalmente, el módulo III será sufragado en un 100% por la entidad organizadora, el Centro de Formación Empresarial (CFE) ya que posee bajos costos para ofrecer cursos y seminarios de capacitaciones empresariales



## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

- Amaya, G. “Plan de capacitación”. (1ra Ed.). México D.F: Patria cultural, 2003. página. 97.
- Ander-Egg, Ezequiel. Introducción a la Planificación. Ed.Buenos Aires. 1989.
- Arias Galicia Fernando, “Introducción a las Técnicas de Investigación en las Ciencias de la Administración y del Comportamiento”. 3ra. Edición, Editorial Trillas, México 1984. Pág. 118.
- Calderón, Hugo “Manual para la administración del proceso de capacitación de personal”. 1995. México: pag.40
- Capacitación en América Latina y Cuba. Ecu red 2010.
- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones". México. Editorial McGraw-Hill, Octava edición, 2007.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia. 1999. Pág. 426.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill, 2011.
- Dessler Gary, “Administración de Personal”. Editorial Hall Hispanoamérica, S.A. 6a Edición México 1994, Pág. 272.
- Dessler, Gary. Administración de personal. (8va Ed.) 2001, México D.F: Pearson Educación Pág. 82.
- Dessler, Gary. Organización y Administración. Enfoque situacional. México. Prentice Hall. México 1993.
- Mítnik, Felix y Coria, Adela. Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. 2012.
- Reza, Jesús. Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones. (1ra Ed.). 2006. México D.F: Panorama Editorial pag. 76
- Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. “Administración”, México. 8ª Edición. Editorial Pearson Educación. 2005.
- Roberto Pinto "Planeación Estratégica de capacitación Empresarial", Mc Graw Hill, Interamericana Editores S. A. de C.V. México, D.F. 1ª Edición 2000.
- Rodríguez Valencia, Joaquín “Sinopsis de Auditoria Administrativa”, México D. F. Editorial Trillas. 2ª. Edición. 1986.
- Romero, Karen, La Capacitación y la Motivación como herramientas para conseguir una ventaja competitiva”. Universidad Veracruzana. México. 2010.
- Silíceo, Alfonso. “Capacitación y Desarrollo del Personal”. 2ª. Edición. Editorial Limusa Noriega, México 1993. Pág. 260
- Velasco, Andrés y Heredia, Armando “Regiones, competitividad y desarrollo”, Vol. 35 Núm 138. México 2004.
- Vicuña, María José. “El plan estratégico en su práctica”. 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012.

## TRABAJO DE GRADUACION

- Godoy, G.; Mira, A.; & Sánchez C. “Plan de capacitación continua de motivación personal, para mejorar el desempeño de los empleados administrativos de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador, sede central”. Tesis Licenciatura, Universidad de El Salvador, Año 2016.
- Alvarado Rodríguez, Silvia Lorena. “Diagnóstico de la Efectividad de los Programas de Capacitación en el Área de Mercadeo en la Gran Empresa del Área metropolitana de San Salvador, Sector Servicio”. 2003.

## LEYES

- Constitución de la República de El Salvador
- Código de Trabajo de El Salvador
- Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Formación.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta
- Ley del Sistema de Ahorros de Pensiones
- Ley del Seguro Social

## PÁGINAS WEB

- <https://www.linkedin.com/company/ssa-sistemas>

Sitio web oficial de la empresa

Fecha de consulta: noviembre 2021.

# ANEXOS

**ANEXO 1: RESUMEN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LA ORGANIZACIÓN SISTEMAS EL SALVADOR S.A. DE C.V.**

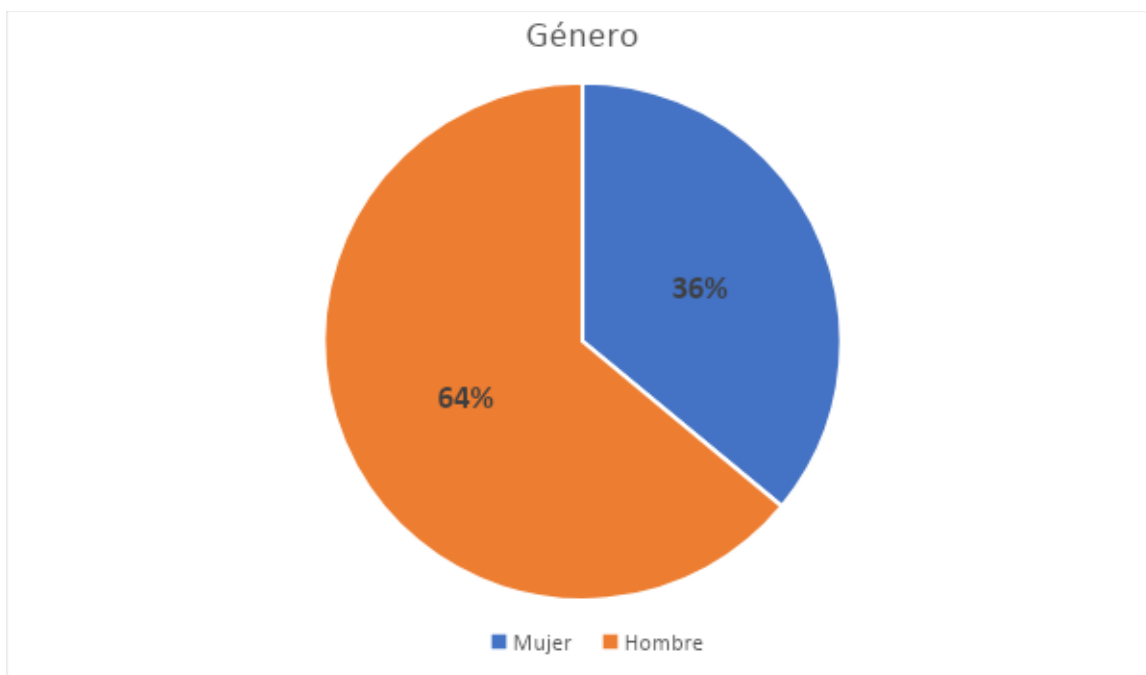
- GÉNERO

**Objetivo:** Saber qué género se emplea más en la organización

**Cuadro N°1**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Mujer	10	36
Hombre	18	64
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Gráfico 1**



**INTERPRETACIÓN:** El 64% del personal encuestado en la empresa Sistemas El Salvador, S.A de C.V., son del sexo masculino, mientras que el 36% son mujeres, esto debido a que la organización al momento de ofrecer trabajo la mayoría de los aspirantes que se postulan a la vacante son del sexo masculino.

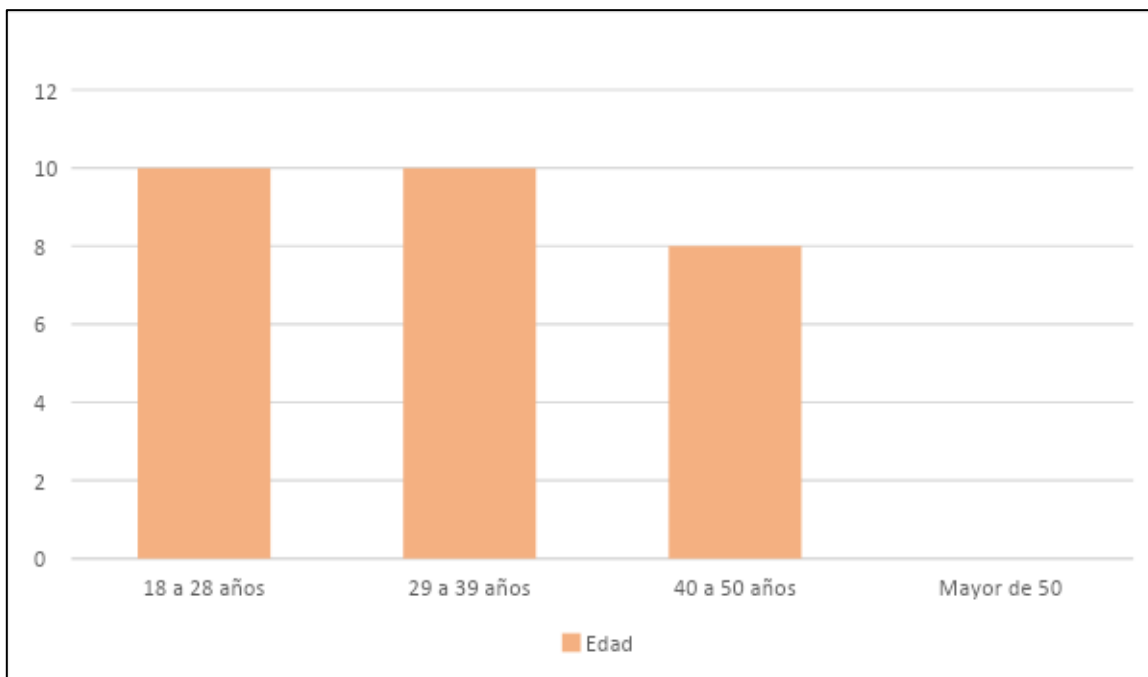
- **EDAD**

**Objetivo:** Averiguar la edad en que oscilan los empleados en funciones dentro de la organización.

**Cuadro N°2**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
18 a 28 años	10	36
29 a 39 años	10	36
40 a 50 años	8	28
Mayor de 50 años	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 2**



**INTERPRETACIÓN:** En la organización la mayoría del personal se encuentra en una edad joven debido al rubro de carácter tecnológico de la empresa del cual los jóvenes se inclinan mayormente a laborar.

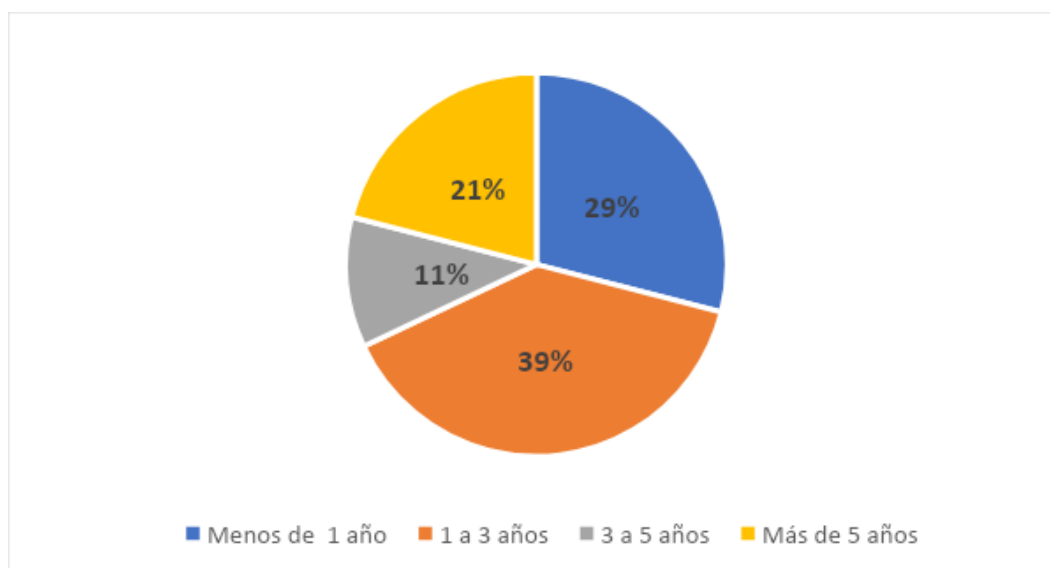
- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

**Objetivo:** Comprender el tiempo que llevan los colaboradores dentro de la compañía.

**Cuadro N°3**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Menos de 1 año	8	29
1 a 3 años	11	39
3 a 5 años	3	11
Más a 5 años	6	21
TOTAL	28	100

**Gráfico N°3**



**INTERPRETACIÓN:** Según los datos obtenidos, un 29% del personal no poseen un año laborado en la organización, mientras que el 39% tiene 1 a 3 años, así mismo el 21% cuenta con una experiencia de 3 a 5 años, en su minoría el 11% lleva más de 5 años laborando en la empresa. Con base a estos resultados se puede afirmar que la empresa cuenta con estabilidad laboral en la mayoría de sus puestos de trabajo.

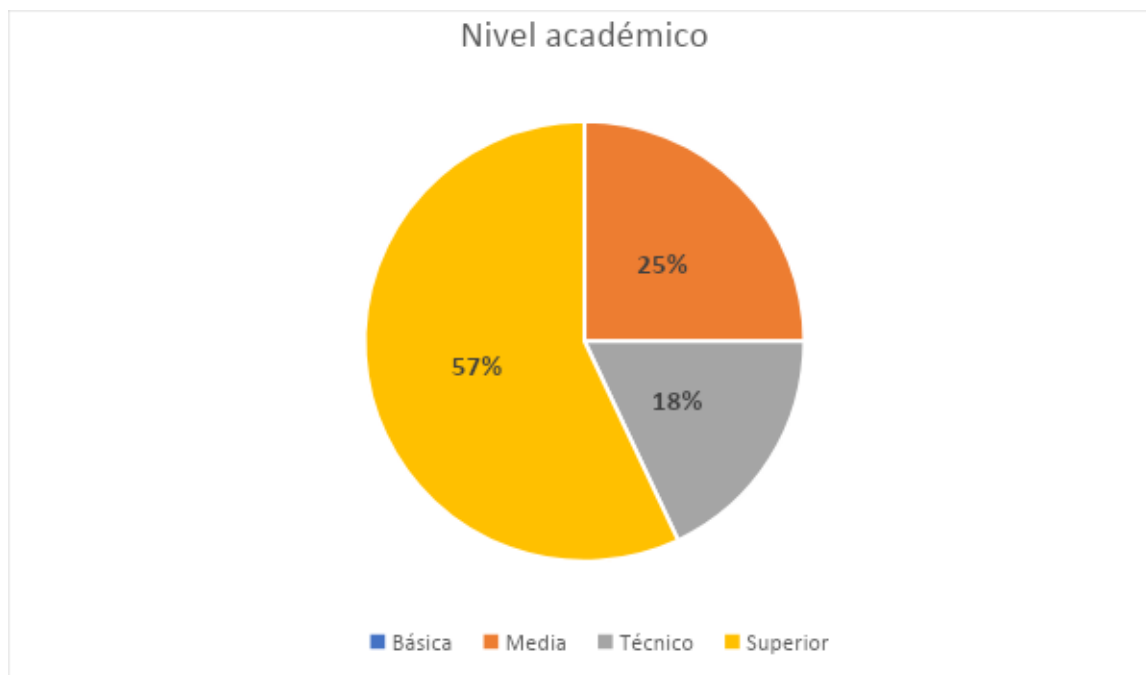
- **NIVEL ACADÉMICO**

**Objetivo:** Determinar el nivel de estudio con el que cuentan los empleados en funciones.

**Cuadro N°4**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Básica	0	0
Media (Bachiller)	7	25
Técnico	5	18
Superior (Universitario)	16	57
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Gráfico N°4**



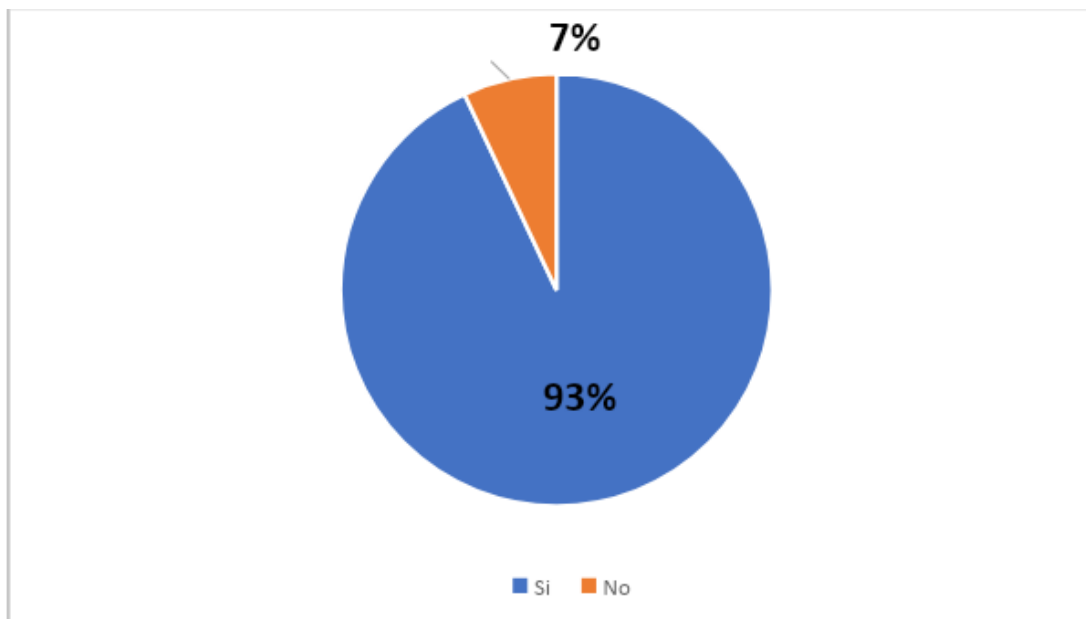
**INTERPRETACIÓN:** Según los datos obtenidos, se puede determinar que el 25% de los encuestados son bachilleres, un 18% cuenta con estudios técnicos y el 57% de personal encuestado posee estudios de nivel superior (Universidad). Por tanto se concluye que en la empresa se debe poseer una licenciatura o ingeniería para obtener un puesto administrativo, a su vez los empleados de estudios medios son requeridos para al área de ventas y puestos con rango bajo de la organización.

**PREGUNTA N°1****¿Sabe cuáles son las tareas y actividades de su puesto de trabajo?**

**Objetivo:** Determinar si los colaboradores saben las principales tareas y actividades que realizan en la empresa y responden eficientemente a ellas.

**Cuadro N°5**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	26	93
No	2	7
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Gráfico N°5**

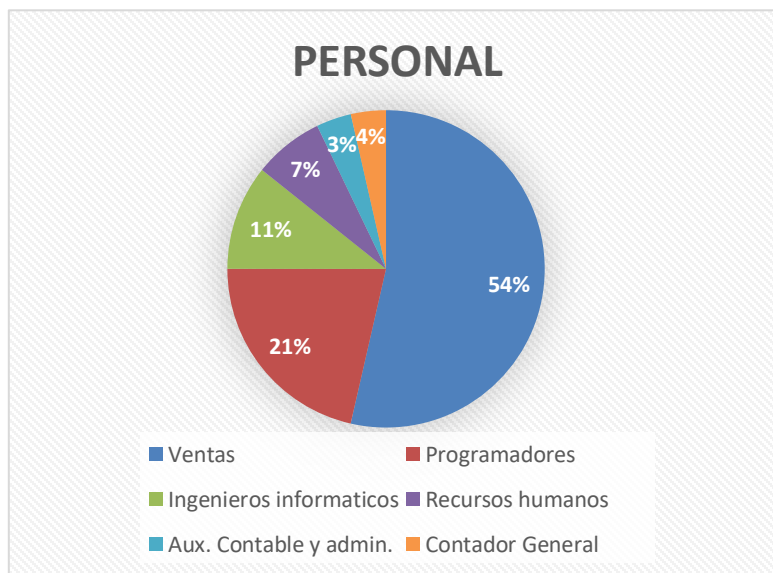
**INTERPRETACIÓN:** Los colaboradores en la organización comprenden las funciones que requieren sus puestos laborales, pero no se realizan eficientemente en su totalidad debido a que el 7% menciona no saber en su totalidad las tareas que requiere su puesto.

**PREGUNTA N°2****¿Cuál es su principal actividad dentro de la organización?**

**Objetivo:** Describir la principal actividad que realiza el colaborador en la empresa.

**Cuadro N°6**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Ventas técnicas	15	53.58
Programadores	6	21.43
Ingenieros informáticos	3	10.71
Recursos humanos	2	7.14
Auxiliar contable administrativo	1	3.57
Contador general	1	3.57
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Gráfico N°6**

**INTERPRETACIÓN:** Para esta pregunta se puede apreciar que el 54% de los encuestados afirman que su principal actividad dentro de la empresa está orientada hacia la estructura que compone el área de ventas técnicas, mientras que el 21% al haría de programación y el 11% al área de ingeniería informática, y los porcentajes restantes se encuentra en recursos humanos y contabilidad. Por tanto, dentro de la organización su personal está enfocada a satisfacer los servicios de ventas, consultoría de software y programación, mientras que los demás son áreas esenciales para el funcionamiento de la empresa.

### PREGUNTA N°3

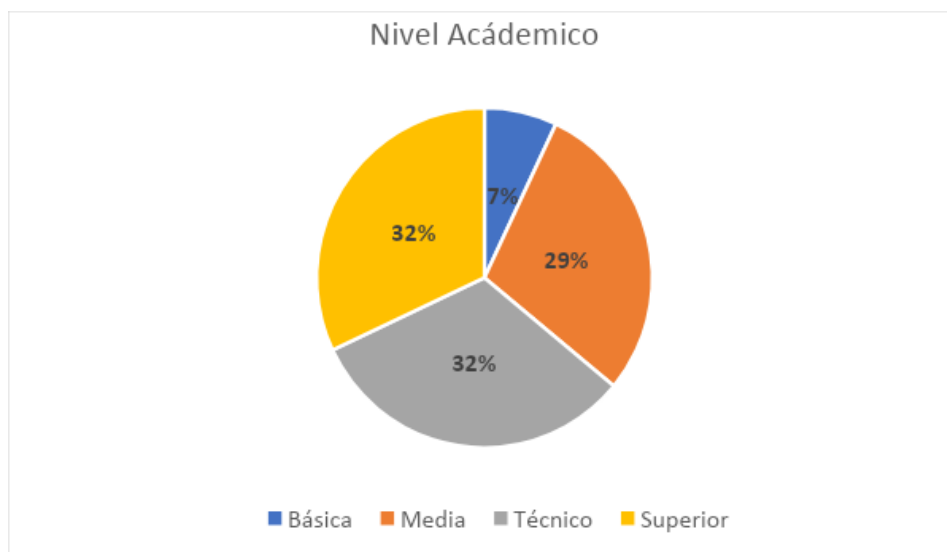
#### ¿Qué nivel académico considera necesario para el desempeño de su trabajo?

**Objetivo:** Identificar qué nivel académico es necesario para que el trabajador desempeñe su cargo.

**Cuadro N°7**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Básica	2	7
Media (Bachiller)	8	29
Superior (Universitario)	9	32
Técnico	9	32
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Gráfico N°7**



**INTERPRETACIÓN:** El 29% considera que es fundamental solamente contar con un bachiller para desempeñar su puesto de trabajo, y un 32% manifiesta que es indispensable un nivel académico técnico y otro 32% un nivel académico superior, finalmente un 7% cree que no es necesario contar con estudios altos para poder desempeñar a un nivel óptimo su trabajo.

#### Pregunta N°4

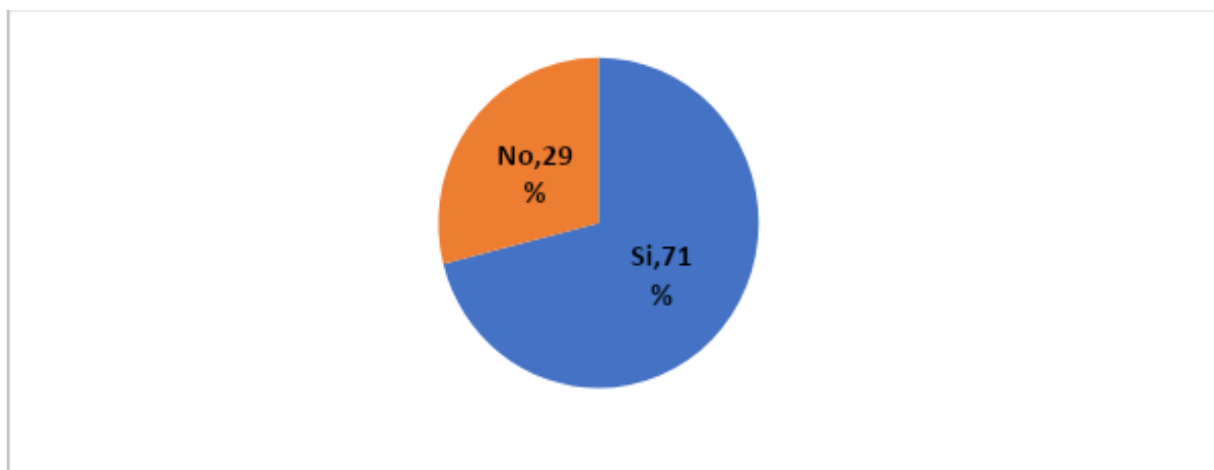
¿Ha recibido algún tipo de capacitación para su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Analizar si el empleado ha recibido algún tipo de preparación para desempeñar su puesto.

**Cuadro N°8**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	20	71
No	8	29
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Gráfico N°8**



**INTERPRETACIÓN:** El 71% de los encuestados dijo que sí ha recibido una preparación breve por parte de la organización para desempeñar de manera óptima su puesto, mientras que solo el 29% no ha recibido ningún tipo preparativo formal.

### Pregunta N°5

#### ¿Cuál fue el periodo de tiempo de la última capacitación?

**Objetivo:** Determinar el periodo de tiempo en que se desarrolló las formaciones que los empleados han recibido.

Cuadro N°9

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
1 mes	14	50
3 meses	6	21
4 meses	3	11
6 meses o más	4	14
Otro	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Gráfico N°9



**INTERPRETACIÓN:** El 50% de los encuestados afirman que la última capacitación recibida duró un mes mientras que para un 30% tuvo una duración de tres a cuatro meses, el 15% duró seis meses o más y para el 5% restante representado gráficamente como otro, tuvo una duración de uno a dos días. En la gráfica se puede apreciar que el tiempo que predominante mayormente es de un mes.

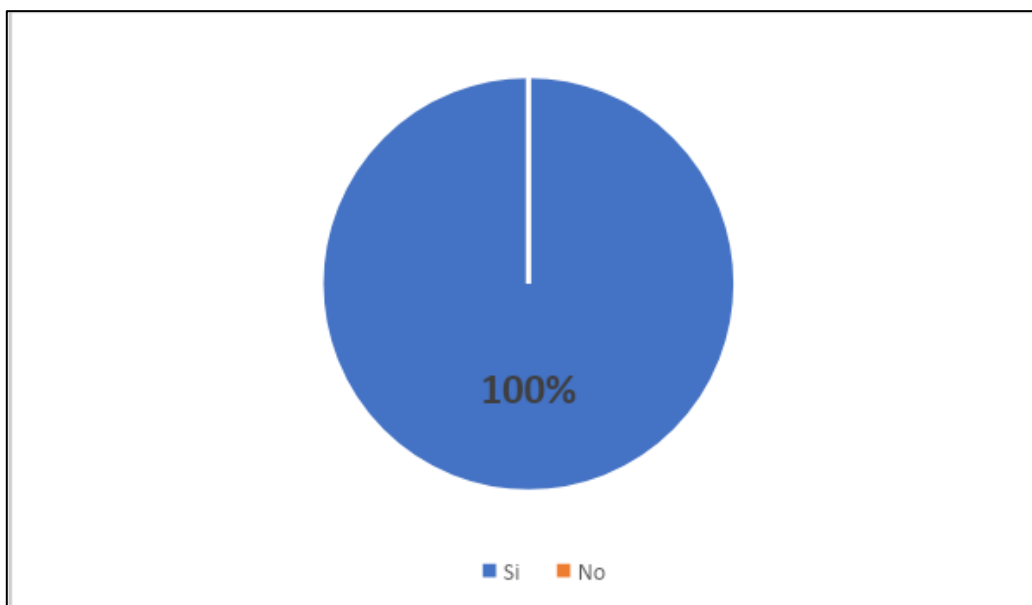
**Pregunta N°6**

**Las capacitaciones que se le han impartido anteriormente han sido de utilidad para mejorar el desempeño de sus labores.**

**Objetivo:** Determinar si las capacitaciones han servido para mejorar el desempeño de los colaboradores.

**Cuadro N° 10**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	28	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 10**

**INTERPRETACIÓN:** El 100% de los encuestados afirma que las capacitaciones recibidas por parte de la empresa han resultado efectivas y han sido herramientas útiles para mejorar el desempeño.

### Pregunta N°7

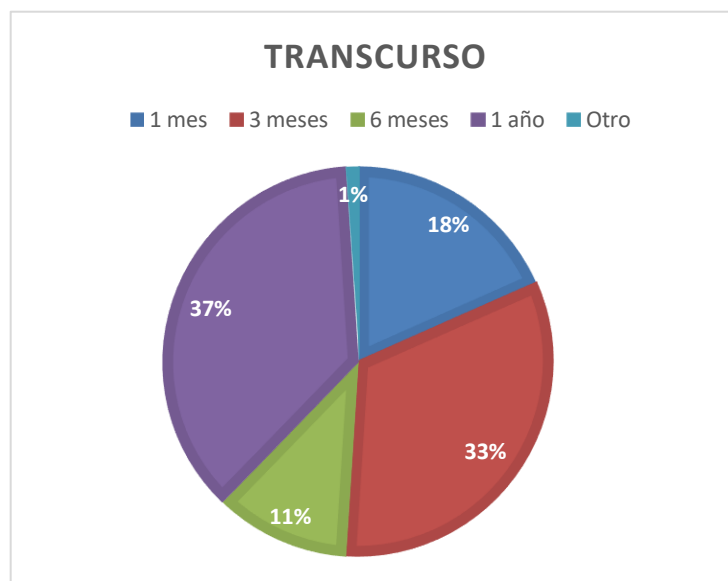
#### ¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde su último curso de capacitación?

**Objetivo:** Establecer el transcurso del tiempo que ha pasado desde la última capacitación que recibió el colaborador de la empresa.

**Cuadro N°11**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
1 mes	5	18
3 meses	9	32
6 meses	3	11
1 año	10	37
Otro	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Gráfico N°11**



**INTERPRETACIÓN:** El 61% de los encuestados manifiestan que el tiempo transcurrido desde su última formación ha sido de uno a seis meses, por otro lado, el 36% dice que ha pasado un año desde su última capacitación mientras que el 3% restante afirma que han pasado más de cinco años desde la última capacitación recibida.

### Pregunta N°8

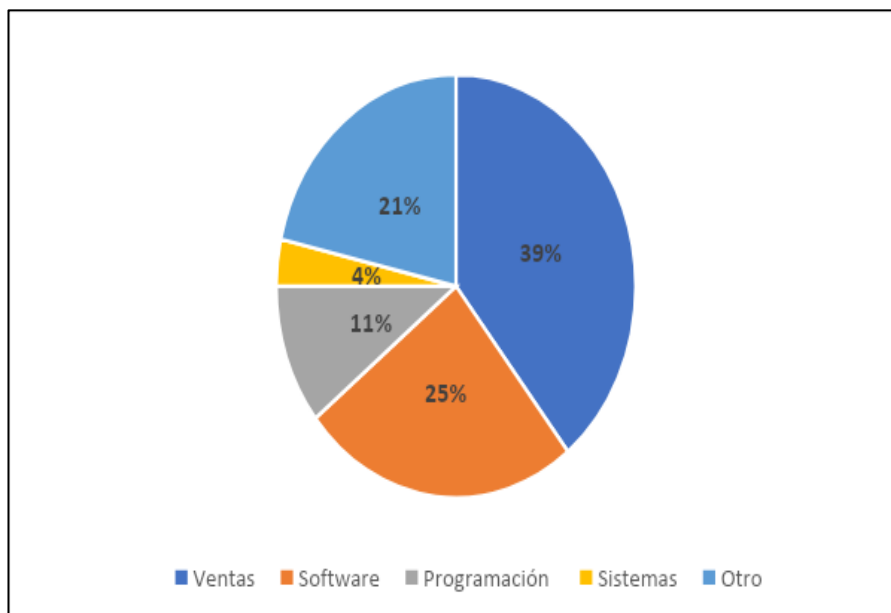
¿En qué áreas ha recibido capacitación?

**Objetivo:** Identificar las áreas en que el empleado ha recibido capacitación.

**Cuadro N°12**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Ventas	11	39
Software	7	25
Programación	3	11
Sistemas	1	4
Otro	6	21
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Gráfico N12**



**INTERPRETACIÓN:** Los colaboradores han recibido mayor formación en lo relacionado a ventas con un 39%, así mismo en temáticas de software con un 25% de los encuestados, a la vez el 21% ha recibido formación en otros como temas de administración y mercadeo, finalmente los que menos han recibido preparación ha sido en sistemas y programación con un 15% entre las dos opciones.

### Pregunta N°9

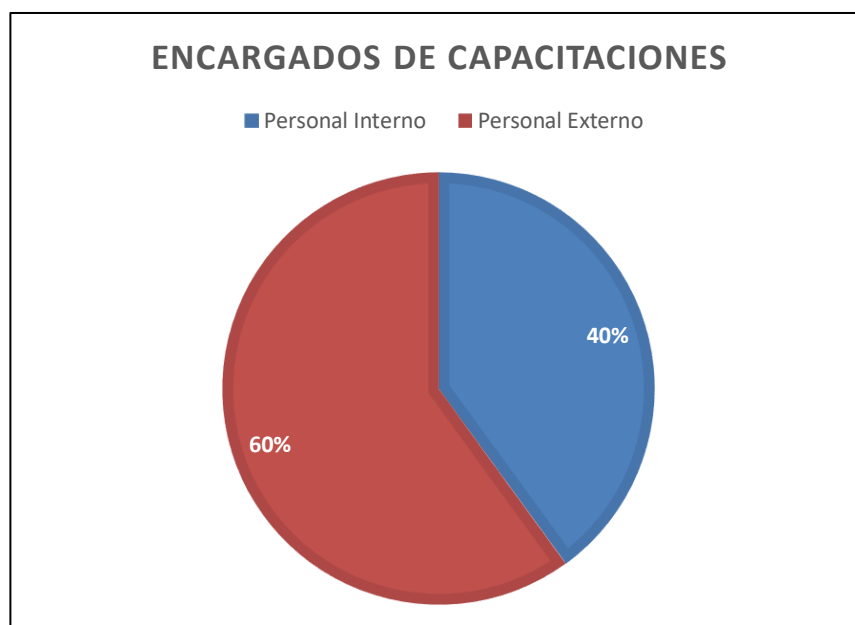
#### ¿Quién impartió las capacitaciones anteriores?

**Objetivo:** Identificar quienes fueron los encargados de impartir las capacitaciones anteriores.

Cuadro N°13

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Personal Interno	11	40
Personal Externo	17	60
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Gráfico N°13



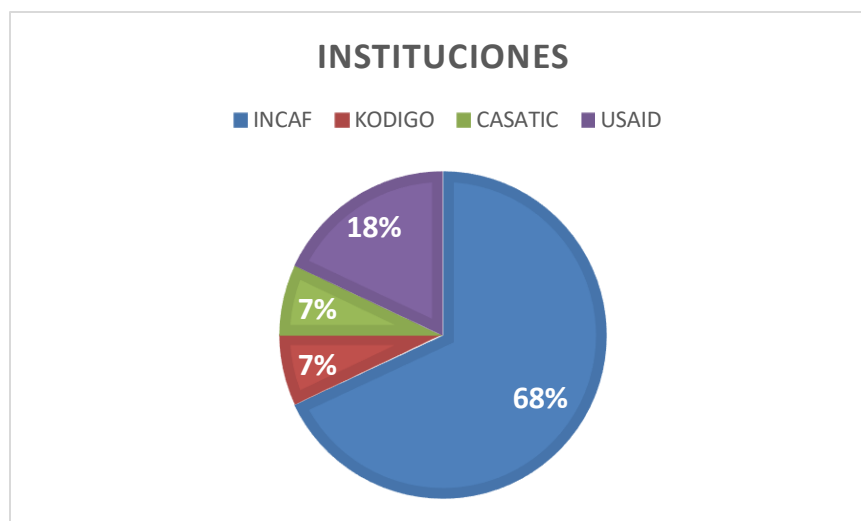
**INTERPRETACIÓN:** Los datos muestran que han sido casi parejo las formaciones, con un 60% el personal externo ha sido un factor importante debido a que detallan las necesidades requeridas, también el personal interno tiene mucha relevancia con un 40% ya que aportan retroalimentaciones de conocimientos a los colaboradores.

**Pregunta N°10.****¿Qué tipo de Instituciones brindaron el apoyo para impartir las capacitaciones?**

**Objetivo:** Determinar las instituciones que apoyaron a la empresa para los cursos.

**Cuadro N°14**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Instituto Nacional de Capacitación y Formación (INCAF)	19	68
KODIGO	2	7%
CASATIC	2	7%
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)	5	18
TOTAL	<b>28</b>	<b>100</b>

**Gráfico N°14**

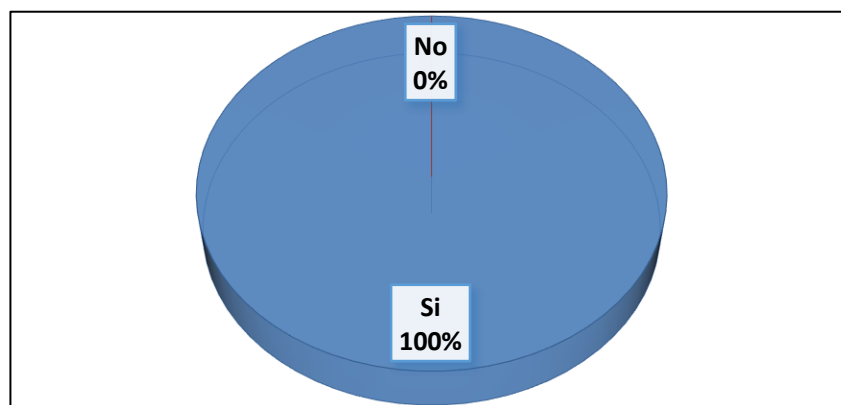
**INTERPRETACIÓN:** Las organizaciones que han brindado apoyo anteriormente con formaciones a la empresa han sido el INSAFORP con un 68%, USAID con 32%, así mismo con el 7% solicitaron el apoyo de las instituciones privadas KODIGO Y CASATIC, lo cual se esclarece que la empresa ha solicitado bastante apoyo de instituciones públicas e independientes.

**PREGUNTA N°11****¿Estaría dispuesto a recibir cursos de capacitación?**

**Objetivo:** Verificar si los empleados de la organización están dispuestos a recibir dichos cursos, para mejorar su desempeño en el puesto.

**Cuadro N°15**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	28	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Gráfico N°15**

**INTERPRETACIÓN:** El personal encuestado en un 100% está de acuerdo en recibir capacitaciones en un futuro próximo para optimizar su desempeño laboral y adquirir nuevos conocimientos.

### Pregunta N°13

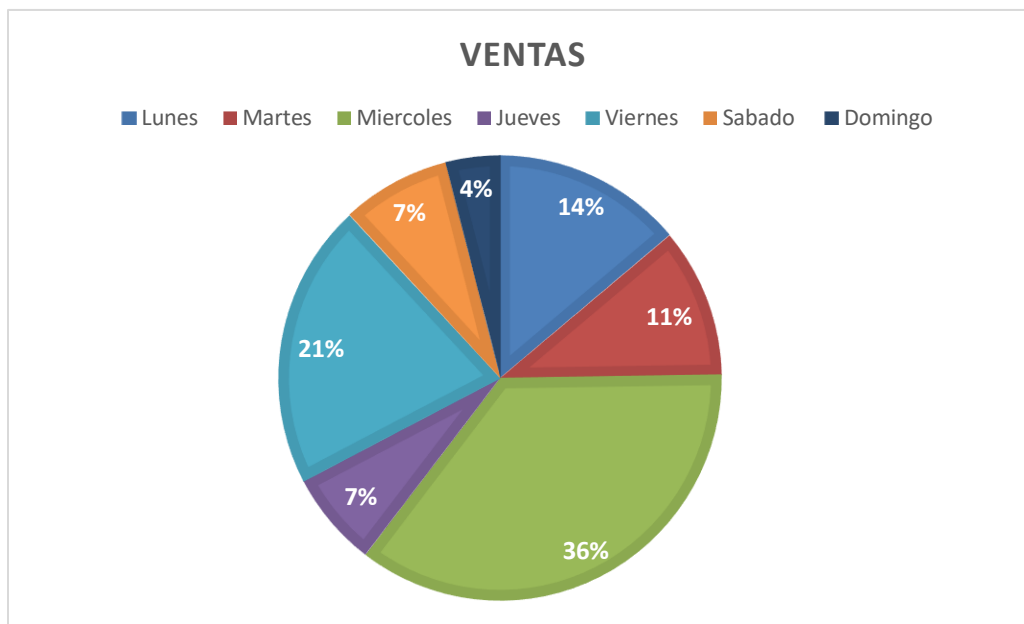
#### ¿Qué días considera que son apropiados para recibir capacitación?

**Objetivo:** Identificar qué días son apropiados para que se capacite a los empleados maximizando el desarrollo de su trabajo.

Cuadro N°17

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Lunes	4	14
Martes	3	11
Miércoles	10	36
Jueves	2	7
Viernes	6	21
Sábado	2	7
Domingo	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Gráfico N°17



**INTERPRETACIÓN:** Los encuestados decidieron tomar en cuenta los miércoles como el día más apto para recibir futuras capacitación con un 36%, seguido del viernes con el 21%, lunes con 14%, los días que menos adeptos tienen entre los participantes son los días domingo 4%, sábado el 7% y jueves con 7%. esto debido a que no están dispuestos a sacrificar su descanso para dicha finalidad.

### Pregunta N°14

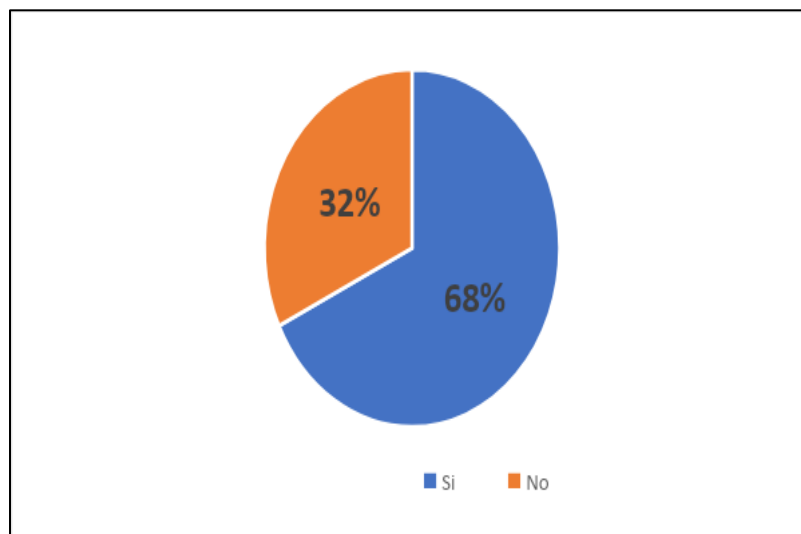
#### ¿Anteriormente se han presentado dificultades para capacitarlo?

**Objetivos:** Diagnosticar si se ha tenido problemas para las ejecuciones de los cursos de formación pasados.

Cuadro N°18

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	19	68
No	9	32
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Gráfico N°18



**INTERPRETACIÓN:** Se afirma por parte de los colaboradores en un 68%, que en anteriores capacitaciones se presentaron algunas dificultades a la hora haber desarrollado algún tipo de formación. Mientras que el 32% no presento ningún problema.

### Pregunta N°15

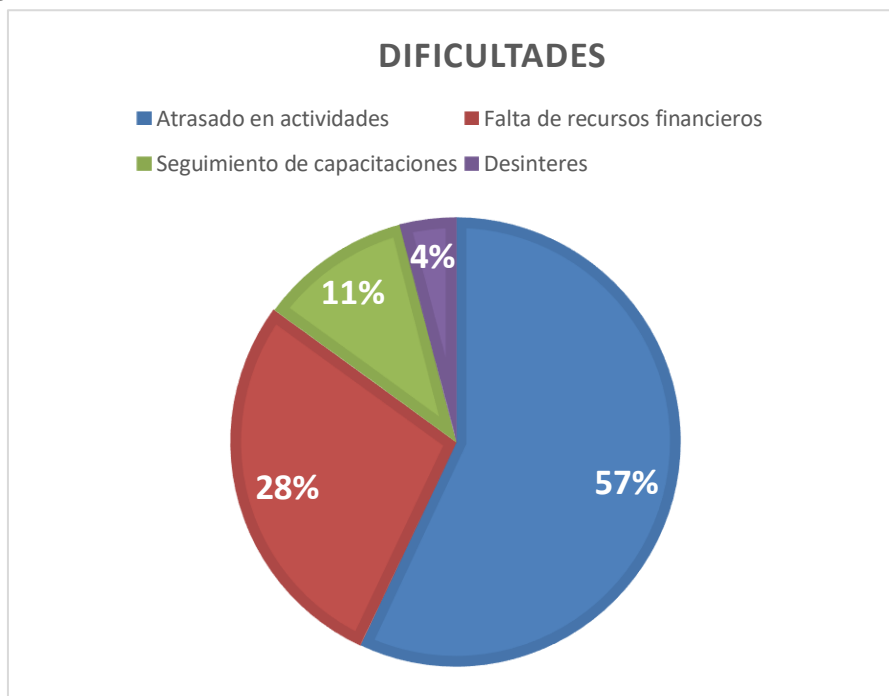
¿Cuáles son las dificultades que se le han presentado en el momento de capacitarlo?

**Objetivo:** Evaluar las posibles dificultades que se pueden presentar al momento de ejecutar los cursos de instrucción.

Cuadro N°19

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Atraso de actividades laborales	16	57
Falta de recursos financieros	8	28
Seguimiento de capacitaciones	3	11
Desinterés por capacitarse	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Gráfico N°19



**INTERPRETACIÓN:** Según el 57% del personal en estudio afirma que la principal razón de no recibir formación alguna es que le genera atrasos en sus labores diarias, ya que requiere de mucho tiempo y esfuerzo, el 4% no muestra interés en formarse o adquirir mayores conocimientos ya que piensan que no es necesario y no estarían dispuestos, el otro 28% les dificulta la falta de movilización, adquisición de materiales didácticos y alimentación, finalmente el 11% cree que no se da un seguimiento adecuado de las capacitaciones presentadas anteriormente.

## PREGUNTA N°16

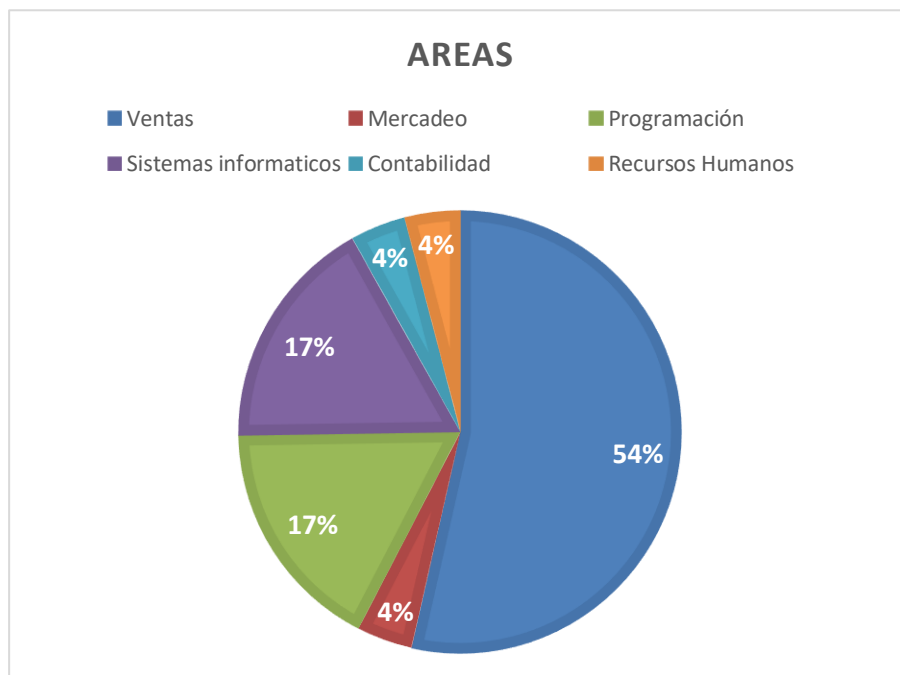
¿Cuáles son las áreas que usted considera que necesita se le capacite?

**Objetivo:** Establecer las áreas en que el colaborador quiere que se le fortalezca, para mejorar la eficacia en su trabajo.

Cuadro N°20

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Ventas	15	54
Mercadeo	1	4
Sistemas informáticos	5	17
Programación	5	17
Contabilidad	1	4
Recursos humanos	1	4
TOTAL	28	100

Gráfico N°20



**INTERPRETACIÓN:** Basado en la información recopilada, el 53% de los colaboradores requieren formación en Ventas, mientras que las opciones en sistemas informáticos y programación presentaron una aceptación de 18% cada uno. Finalmente, la menos adepto tuvo en mercadeo con un 11%.

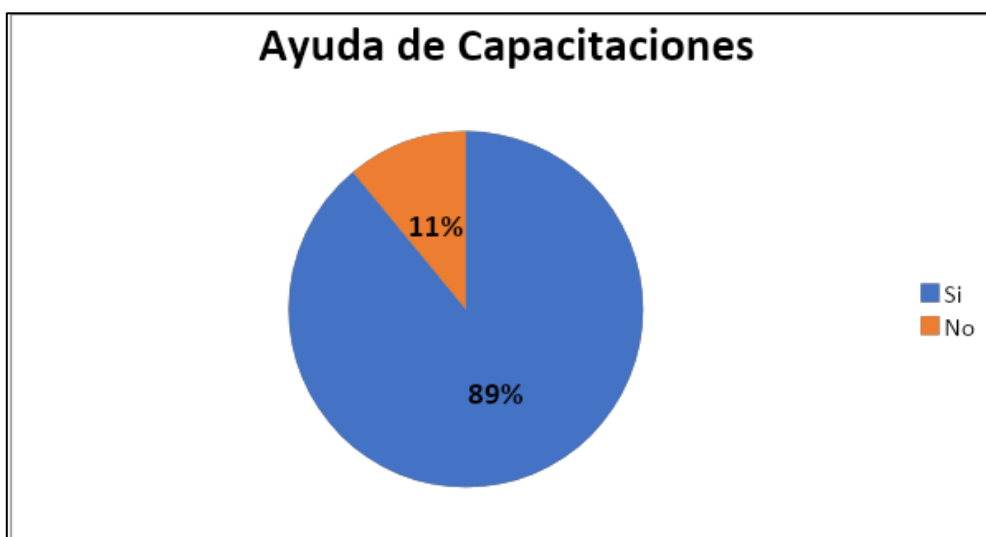
**PREGUNTA N°17**

**¿Cree usted que al recibir dichas capacitaciones le ayuden a optimizar su desempeño en su puesto de trabajo?**

**Objetivo:** Establecer si las capacitaciones servirán a los colaboradores para ejecutar de mejor manera su trabajo.

**Cuadro N°21**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	25	89
No	3	11
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Gráfico N°21**

**INTERPRETACIÓN:** Las personas evaluadas presentaron un 89% de aceptación que será de beneficio los futuros cursos para mejorar su desempeño en sus puestos de trabajo, así como resolver nuevos problemas, mientras que el porcentaje mínimo de 11% no cree que será de utilidad.

### Pregunta N°18

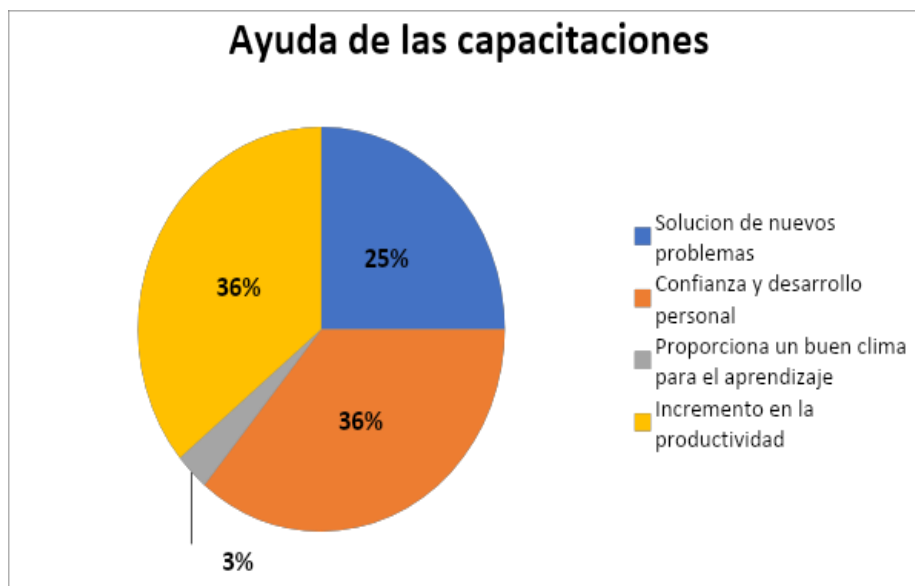
¿Porque considera usted que al recibir capacitaciones más seguido le ayudarían a desempeñar mejor sus labores?

**Objetivo:** Establecer los motivos porque los colaboradores estarían dispuestos a recibir las capacitaciones.

**Cuadro N°22**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Solución de nuevos problemas	7	25
Confianza y desarrollo personal	10	36
Proporciona un buen clima para el aprendizaje	1	3
Incremento en la productividad y calidad del trabajo	10	36
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Gráfico N°22**



**INTERPRETACIÓN:** Los colaboradores expresaron que las futuras formaciones de manera continua en la empresa ayudaran a la confianza y desarrollo personal, igualmente el incremento de la productividad en sus puestos de trabajo en un 36% cada una. A su vez un porcentaje considerable piensa que será de clave para la solución de nuevos problemas en sus labores en la organización ya que les aportará nuevos conocimientos en un 25% finalmente en un 3% aseguraron que eso genera un buen ambiente de trabajo.

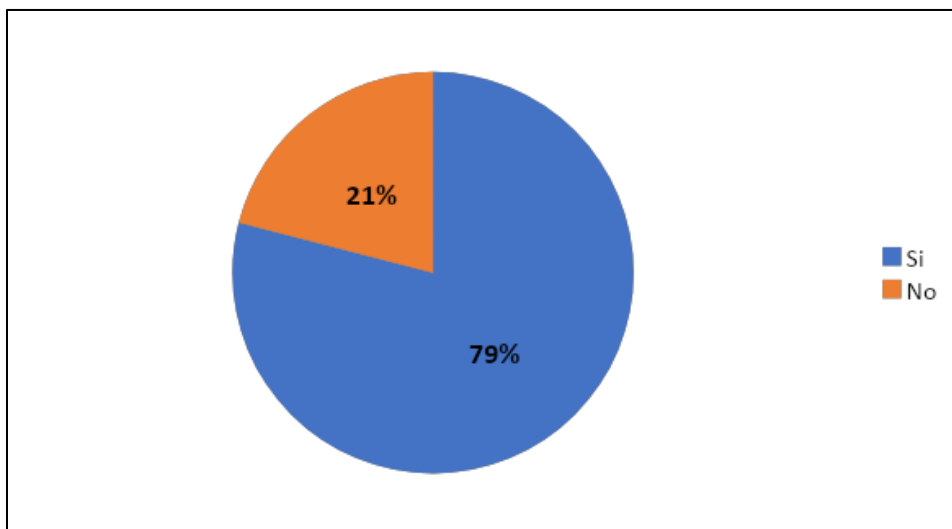
**PREGUNTA N°19**

**¿Considera usted que es importante y necesario que los empleados se encuentren motivados al momento de realizar sus labores dentro de la institución?**

**Objetivo:** Determinar si la motivación existe en los empleados al momento de realizar sus labores.

**Cuadro N°23**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	22	79
No	6	21
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Gráfico N°23**

**INTERPRETACIÓN:** los empleados aseguran que se sienten de alguna manera motivado al desempeñar su trabajo con un 79%, lo cual refleja que la motivación en la organización no es un problema por el cual no se cumplen los resultados de la organización. Mientras que un porcentaje del 21% aseguran que no tiene motivación alguna al trabajar en la empresa.

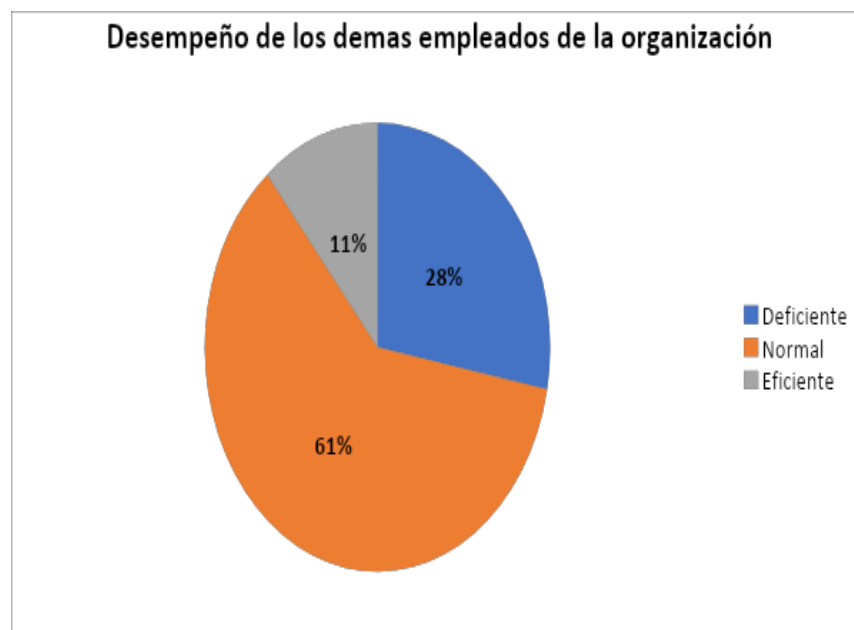
**PREGUNTA N°20**

¿Cómo considera usted el desempeño de los demás empleados dentro de la organización?

**Objetivo:** Determinar la eficiencia de los empleados de la empresa.

**Cuadro N°24**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Deficiente	8	28
Normal	17	61
Eficiente	3	11
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Gráfico N°24**

**INTERPRETACIÓN:** los colaboradores encuestados mencionaron en un 61%, que sus compañeros de trabajo realizan un trabajo normal, nada que se considere excepcional, mientras que un porcentaje considerable del 28% afirma que sus colegas realizan un trabajo ineficiente con el mínimo esfuerzo. A si mismo sostienen que son pocos los compañeros que realizan un trabajo eficiente con un 11%.

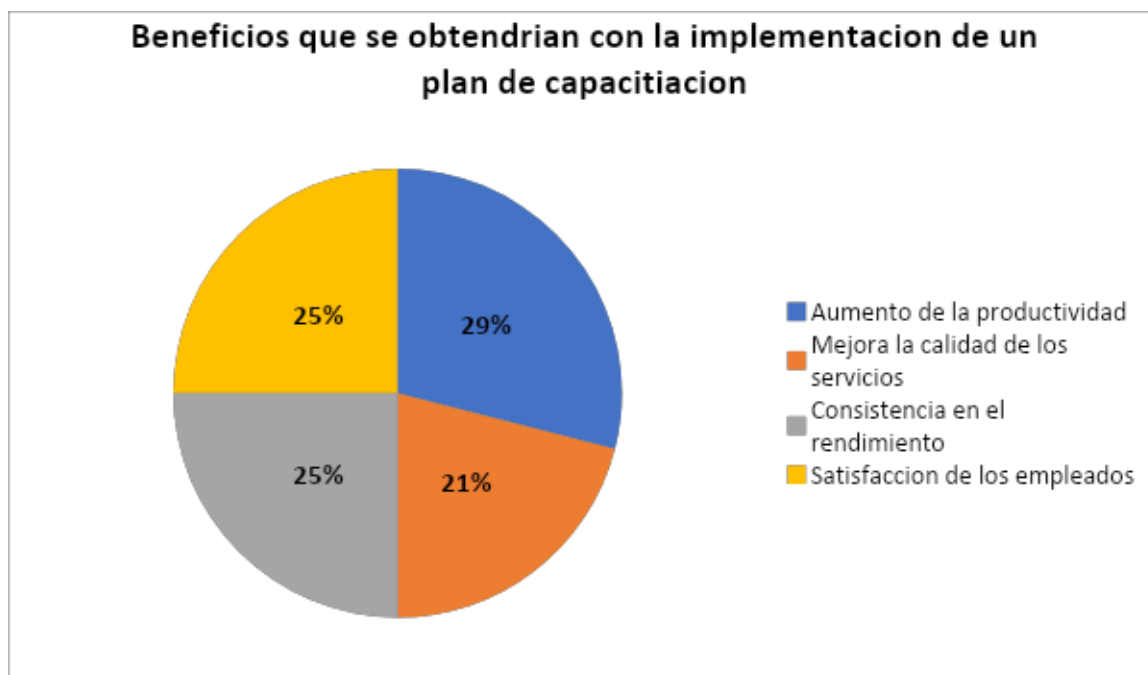
**PREGUNTA N°21**

**¿Qué beneficios considera que se obtendrían con la implementación de un plan de capacitación? (Puede marcar más de una opción)**

**Objetivo:** Determinar los beneficios que se obtendría al implementar un plan de capacitación a los empleados de la empresa.

**Cuadro N°25**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Aumenta la productividad	8	29
Mejora la calidad de los servicios	6	21
Consistencia en el rendimiento	7	25
Satisfacción de los empleados	7	25
Total	28	100

**Gráfico N°25**

**INTERPRETACIÓN:** Los colaboradores en estudio afirmaron que los beneficios planteados son buenas opciones, ya que 2 de ellas representan el 25% cada una, la opción que más sobre sale es el aumento de la productividad con un 29% al implementar un plan de capacitación. Por último, mencionan que un 21% que se mejoraría la calidad de los servicios brindados.

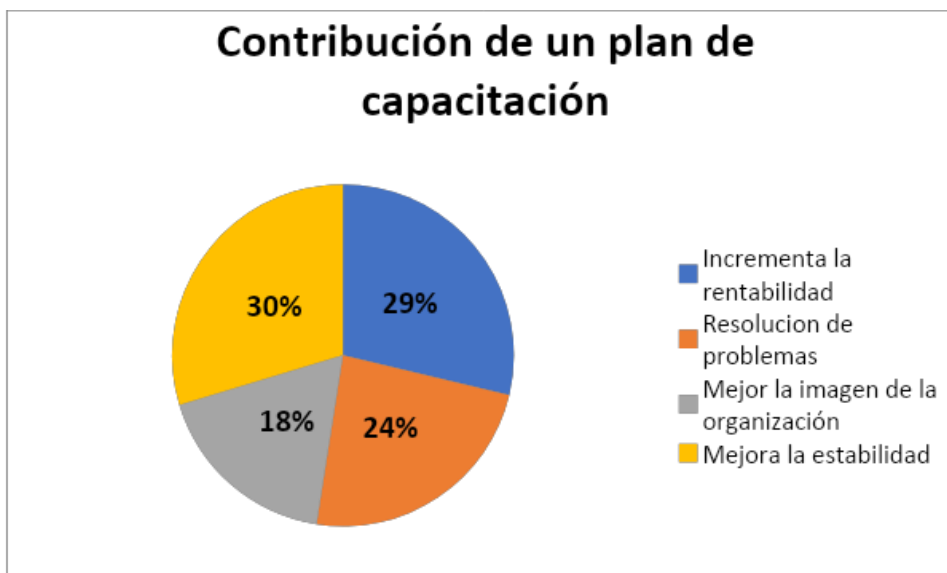
**PREGUNTA N°22**

¿En qué medida cree usted que un plan de capacitación contribuirá en el desarrollo del personal de la empresa? (Puede marcar más de una opción)

**Objetivo:** Establecer si el plan de capacitación ayudará a los colaboradores en su desarrollo personal.

**Cuadro N°26**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Incrementar la rentabilidad	8	29
Resolución de problemas y toma de decisiones	7	24
Mejora la imagen de la organización	5	18
Mejora la estabilidad en la organización	8	29
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Gráfico N°26**

**INTERPRETACIÓN:** Los colaboradores destacaron que las principales contribuciones que se lograrían al implementar un plan de capacitación sería la de incrementar la rentabilidad de la empresa y resolución de problemas presentados en sus labores diarias, ambas opciones cuentan con un 29% cada una, a la vez creen en un 30% que eso mejoraría a la estabilidad del personal de la organización, finalmente el porcentaje mínimo del 18% menciona que mejoraría la imagen de la organización al implementar un plan de capacitación en la compañía ya que brindaría conocimientos a sus empleados.

**ANEXO 2: RESUMEN DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL VICEPRESIDENTE Y AL GERENTE ADMINISTRATIVO**

N°	OBJETIVOS	PREGUNTAS	VICEPRESIDENTE	GERENTE ADMINISTRATIVO
			RESPUESTA	RESPUESTA
1	Determinar el tiempo que el colaborador está involucrado con las actividades de la empresa.	¿Cuánto tiempo tiene de servicio dentro del cargo actual?	3 años	4 años
2	Demostrar si el colaborador ha recibido capacitaciones previas para el desempeño de las actividades de su cargo.	¿Recibió alguna preparación adicional para el desempeño de las actividades de supuesto, cuando entro a la organización?	No, ninguna debido a ser puesto de rango alto no se brindan formaciones, solamente una breve introducción por las áreas involucradas a mi trabajo.	No ya que es un puesto que necesita de mucha experiencia y conocimientos.
3	Establecer las actividades en las cuales el personal de la empresa se considera poco eficiente al desenvolverse en su puesto.	Mencione dos actividades que desarrolle actualmente en las cuales se considera ineficiente o con escaso conocimiento al momento de desarrollarla dentro de su puesto de trabajo:	1. Negociaciones con los clientes, me dificultaba manejar un poco la información de la empresa. 2. Lograr que el área de programación, con los proyectos en su tiempo estipulado y aspectos legales de la compañía.	1. El Reclutamiento del personal correcto para la empresa. 2. Gestión de las áreas en la organización
4	Describir alternativas en las cuales se pueda encontrar una solución para que los empleados de la empresa puedan superar la problemática en cuanto a la deficiencia de las actividades.	¿Cómo considera que se puede solventar la deficiencia que menciono en la pregunta anterior?	1. Capacitaciones Externas. 2. Desarrollo de un plan de capacitación en las áreas de la organización que lo requieran.	1. Capacitaciones Externas. 2. Desarrollo de un plan de capacitación en las áreas de la organización que lo requieran.
5	Identificar si la organización brinda o posee un programa o planes de capacitación para sus colaboradores	¿Cuenta la organización con planes de capacitación?	No	No
6	Evaluar porqué la empresa no posee un plan de capacitación dirigido a los colaboradores.	¿Por qué no se ha implementado un plan de capacitación? Seleccione más de una opción	Desconocimiento de la importancia de las formaciones al personal operativo por parte del personal de RR.HH.	Desconocimiento de como elaborar planes de capacitación y falta de tiempo por parte de RR.HH..

7	Definir el periodo en el que se proporcionarían formaciones a los miembros de la organización.	¿Con que frecuencia impartiría los cursos a los empleados de la organización?	Tres meses	Tres meses.
8	Determinar los días o el día en que el personal este más motivado por la organización y el ambiente laboral, para impartir capacitaciones.	¿Qué días de la semana considera usted que el personal está más motivado y en disposición de recibir una capacitación?	Los fines de semana	Los fines de semana
9	Detallar los gastos en los que se incurrirían al preparar una capacitación	En cuestión monetaria, ¿Cuánto es el costo de las capacitaciones que absorbe la empresa?	\$50.00 a \$100.00 por equipo de curso.	\$50.00 a \$100.00 por equipo de curso.
10	Identificar si la capacitación al personal influye de forma positiva o negativa a las capacitaciones.	¿Consideraría que al impartir capacitaciones periódicamente mejoraría la optimización del desempeño de los empleados?	Si	Si
11	Demostrar porque las capacitaciones se consideran un factor de motivación	¿Por qué considera que implementar un plan de capacitación motiva a los empleados?	Ayudaría mejorar las actividades en el puesto de trabajo	Desempeñar de manera eficiente y obtener mayores conocimientos del puesto de trabajo.
12	Determinar las áreas en donde se necesite impartir capacitación	¿Qué áreas de la compañía considera que deben ser tomadas en cuenta para los cursos?	Todas las áreas a nivel general.	Áreas técnicas y administrativas
13	Identificar qué tipo de conocimientos se podrían impartir al colaborador al ingresar a la organización.	¿Qué temas considera necesario que se impartan al personal Técnico y Administrativo?	Temas relacionados a ventas, programación y servicios TI, así mismo de Software relacionados a la actividad de la empresa	Programación, productos, servicios y consultoría de software que brinda la empresa.
14	Analizar las mejoras que se podrían obtener al impartir los temas requeridos	¿Qué beneficios considera se obtendrán al impartir dichos temas?	Mejora en los procesos de técnicos y administrativos	Eficientizar las áreas técnicas y administrativas
15	Medir la forma en que se evalúan a los empleados dentro de la organización	¿Qué herramientas tienen en la organización para evaluar el desempeño de sus empleados?	No se cuentan con instrumentos de evaluación del desempeño laboral	No se cuentan con instrumentos de evaluación del desempeño laboral
16	Exponer la importancia de formación a los empleados por parte de la organización.	¿Considera que el capacitar a los empleados de la organización fortalecerá los procesos en la empresa?	Si, por que se cumplen las metas establecidas por áreas en un periodo más corto de tiempo	Si, ya que se superaría los objetivos que la organización busca.

17	Prever las limitaciones que se puedan presentar durante el proceso de formación	¿Cuáles son las limitantes que considera que se pueden presentar en el proceso de capacitación?	Falta de asignación de presupuesto de dicha actividad.	Asignación de recursos insuficientes, así como la falta de interés por parte de los colaboradores.
----	---	---	--	--

## ANEXO 3: FORMULARIOS



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



### CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA SISTEMAS EL SALVADOR S.A. DE C.V

**Objetivo:** Obtener información sobre los colaboradores de la empresa Sistemas El Salvador S.A. de C.V. para identificar las necesidades de capacitación.

**Indicaciones:** Seleccione la alternativa que considere más conveniente.

La información recopilada será de carácter confidencial y su uso será con fines académicos.

#### DATOS GENERALES

a. Género:

Mujer       Hombre

b. Edad:

18 a 28 años  
 29 a 39 años  
 40 a 49 años  
 50 años o más

c. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Menos de 1 año     1 a 3 años     3-5 años     más de 5 años

d. Nivel académico:

Básica  Media (Bachiller)  Técnico  Superior (Universitario)

**DATOS DE CONTENIDO****PREGUNTA N°1**

**¿Sabe cuáles son las tareas y actividades de su puesto de trabajo?**

Objetivo: Conocer si los colaboradores saben las principales tareas y actividades que realizan en la empresa.

Sí  No

**(Pasar a la pregunta 3 si su respuesta fue "NO")**

**PREGUNTA N°2**

**¿Cuál es su principal actividad dentro de la organización?**

Objetivo: Describir la principal actividad que realiza el colaborador en la empresa.

**PREGUNTA N°3**

**¿Qué clase de estudio y nivel académico considera necesario para el desempeño de su trabajo?**

**Objetivo:** Identificar qué clase de estudio o el nivel académico es necesario para que el trabajador desempeñe su cargo.

Básica  Media (Bachiller)  Técnico  Superior (Universitario)

**Pregunta N°4**

**¿Ha recibido algún tipo de capacitación para su puesto de trabajo?**

Objetivo: Establecer si el empleado ha recibido algún tipo de preparación para desempeñar su puesto.

SI  NO

**(Si su respuesta fue "NO" pasar a la pregunta 11)**

**Pregunta N° 5**

**¿Cuál ha sido el periodo de tiempo de la última capacitación?**

Objetivo: Determinar el periodo de tiempo en que se desarrolló las capacitaciones que los empleados han recibido.

1 mes  3 meses  4 meses  6 meses o más

**Pregunta N°6**

**¿Las capacitaciones que se le han impartido anteriormente han sido de utilidad para mejorar el desempeño de sus labores?**

Objetivo: Determinar si las capacitaciones han servido para mejorar el desempeño de los colaboradores.

Sí  No

**Pregunta N°7**

**¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde su último curso de capacitación?**

Objetivo: Establecer el transcurso del tiempo que ha pasado desde la última capacitación que recibió el colaborador de la empresa.

1 Mes  3 Meses  6 Meses  1 año   
 Más de un año

**Pregunta N°8**

**¿En qué áreas ha recibido capacitación?**

Objetivo: Identificar las áreas en que el empleado ha recibido capacitación. (Si su respuesta fue otras áreas explique).

Administración  Software  Programación  Otras   
 Otras áreas  Mencione: \_\_\_\_\_

**Pregunta N°9**

**¿Quién impartió las capacitaciones anteriores?**

Objetivo: Identificar quienes fueron los encargados de impartir las capacitaciones anteriores.

Personal Interno  Personal Externo

**(Si su respuesta fue "Personal Interno" pasar a la pregunta 11).**

**Pregunta N°10.**

**¿Qué tipo de Instituciones brindaron el apoyo para impartir las capacitaciones?**

Objetivo: Determinar las instituciones que apoyaron a la empresa para los cursos.

Instituto Salvadoreño de Formación Profesional       Kodigo       Casatic   
 Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional       Ninguna

### Pregunta N°11

#### ¿Estaría dispuesto a recibir cursos de capacitación?

Objetivo: Verificar si los empleados de la organización están dispuestos a recibir dichos cursos, para mejorar su desempeño en el puesto.

SI                                       NO

(Pasar a la pregunta 13, si su respuesta fue "SI")

### Pregunta N°12

#### ¿Por qué no estaría dispuesto a recibir cursos de capacitaciones

Falta de Tiempo                                       Resistencia al Cambio   
 Indisposición para aprender                                       Temor a fallar

### Pregunta N°13

#### ¿Qué días considera que son apropiados para recibir capacitación?

Objetivo: Identificar qué días son apropiados para que se capacite a los empleados maximizando el desarrollo de su trabajo.

Lunes     Martes     Miércoles                                       Jueves     Viernes     Sábado   
 Domingo

### Pregunta N°14

#### ¿Anteriormente se han presentado dificultades para capacitarlo?

Objetivos: Diagnosticar si se ha tenido problemas para las ejecuciones de los cursos de capacitación pasados.

Si                                       No                                       Tal vez

(Pasar a la pregunta 16 si su respuesta es "NO")

**Pregunta N°15**

**¿Cuáles son las dificultades que se le han presentado en el momento de capacitarlo?**

**Objetivo:** Evaluar las posibles dificultades que se pueden presentar al momento de ejecutar los cursos de capacitación.

Atraso de actividades  Recursos Financieros  Seguimiento de Capacitaciones   
 Falta de Compromiso de los empleados

**PREGUNTA N°16**

**¿Cuáles son las áreas que usted considera que necesita se le capacite?**

**Objetivo:** Establecer las áreas en que el colaborador quiere que se le fortalezca, para mejorar la eficacia en su trabajo.

Administración  Contabilidad  Mercadeo  Economía   
 Informática  Programación

**PREGUNTA N°17**

**¿Cree usted que al recibir dichas capacitaciones le ayuden a optimizar su desempeño en su puesto de trabajo?**

**Objetivo:** Establecer si las capacitaciones servirán a los colaboradores para ejecutar de mejor manera su trabajo.

SI  NO

**Pregunta N°18**

**¿Porque considera usted que al recibir capacitaciones más seguido le ayudarían a desempeñar mejor sus labores?**

**Objetivo:** establecer los motivos porque los colaboradores estarían dispuestos a recibir las capacitaciones.

- Solución de nuevos problemas
- Confianza y Desarrollo Personal
- Disminución de temores de incompetencia
- Proporciona un buen clima para el aprendizaje.
- Incremento en la productividad y calidad del trabajo.

**PREGUNTA N°19**

**¿Considera usted que es importante y necesario que los empleados se encuentren motivados al momento de realizar sus labores dentro de la institución?**

**Objetivo:** Determinar si la motivación existe en los empleados al momento de realizar sus labores.

Sí  No

**PREGUNTA N°20**

**¿Cómo considera usted el desempeño de los demás empleados dentro de la organización?**

**Objetivo:** Determinar la eficiencia de los empleados de la empresa.

Aceptable  Inaceptable

**PREGUNTA N°21**

**¿Qué beneficios considera que se obtendrían con la implementación de un plan de capacitación? (Puede marcar más de una opción)**

**Objetivo:** Determinar los beneficios que se obtendría al implementar un plan de capacitación a los empleados de la empresa.

Reducción de las debilidades	<input type="checkbox"/>	Aumento de la productividad	<input type="checkbox"/>
Mejora la calidad de los servicios	<input type="checkbox"/>	Satisfacción de los empleados	<input type="checkbox"/>
Consistencia en el rendimiento	<input type="checkbox"/>		

**PREGUNTA N°22**

**¿En qué medida cree usted que un plan de capacitación contribuirá en el desarrollo del personal de la empresa? (Puede marcar más de una opción)**

**Objetivo:** Establecer si el plan de capacitación ayudará a los colaboradores en su desarrollo personal.

Incrementa la rentabilidad	<input type="checkbox"/>	Resolución de problemas y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
Mejora la imagen de la organización	<input type="checkbox"/>	Mejora la estabilidad en la organización	<input type="checkbox"/>
Aumenta la confianza individual	<input type="checkbox"/>		



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



**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL VICEPRESIDENTE Y GERENTE ADMINISTRATIVO SISTEMAS EL SALVADOR, S.A. DE C.V.**

**Objetivo:** Recolectar información de la situación actual del rendimiento laboral de los colaboradores y de cómo se llevan a cabo los procesos administrativos dentro de la organización.

**DATOS GENERALES**

a. Género:

Femenino       Masculino

b. Edad:

- 18 a 28. años  
 29 a 39. años  
 40 a 50. años  
 Mayor de 50. años

c. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

1 a 3. años     3 a 5años     más de 5 años

d. Nivel académico:

Básica     Media (Bachillerato)     Superior (Universidad)

**DATOS DE CONTENIDO**

- 1. Objetivo:** Determinar el tiempo que el colaborador está involucrado con las actividades de la empresa.

**¿Cuánto tiempo tiene de servicio dentro del cargo actual?**

Vicepresidente: \_\_\_\_\_

Gerente Administrativo: \_\_\_\_\_

- 2. Objetivo:** Demostrar si el colaborador ha recibido capacitaciones previas para el desempeño de las actividades de su cargo.

**¿Recibió alguna preparación adicional para el desempeño de las actividades de supuesto, cuando entro a la organización?**

SI  NO  ¿Por qué?

- 3. Objetivo:** Establecer las actividades en las cuales el personal de la empresa se considera poco eficiente al desenvolverse en su puesto.

**Mencione dos actividades que desarrolle actualmente en las cuales se considera ineficiente o con escaso conocimiento al momento de desarrollarla dentro de su puesto de trabajo:**

**Vicepresidente:**

1.

2.

**Gerente Administrativo:**

1.

2.

- 4. Objetivo:** Describir alternativas en las cuales se pueda encontrar una solución para que los empleados de la empresa puedan superar la problemática en cuanto a la deficiencia de las actividades.

**¿Cómo considera que se puede solventar la deficiencia que mencionó en la pregunta anterior?**

Capacitaciones Internas

Capacitaciones Externas

Desarrollo de un plan de capacitación por áreas

**5. Objetivo:** Identificar si la organización brinda o posee un programa o planes de capacitación para sus colaboradores

¿Cuenta la organización con planes de capacitación?

SI

NO

**Nota:** Si su pregunta es SI responda la pregunta 9.

**6. Objetivo:** Evaluar porqué la empresa no posee un plan de capacitación dirigido a los colaboradores.

¿Por qué no se ha implementado un plan de capacitación? seleccione más de una opción

No se dispone de tiempo de para capacitar al personal

La empresa lo toma como una inversión innecesaria

El personal ya viene capacitado de su empleo anterior

No es necesario implementar un plan de capacitación.

El personal que recluta a los futuros empleados no conocen de planes de capacitación.

**7. Objetivo:** Definir el periodo en el que se proporcionaría capacitación a los miembros de la organización.

¿Con que frecuencia imparten capacitación a los empleados de la organización?

Cada semana

Cada mes

Cada tres meses

**8. Objetivo:** Determinar los días o el día en que el personal este más motivado por la organización y el ambiente laboral, para impartir capacitaciones.

¿Qué días de la semana considera usted que el personal está más motivado y en disposición de recibir una capacitación?

Cualquier día de la semana

Cada viernes fin de mes.

- Un día antes de cualquier fecha de asueto.
- Los fines de semana.
- Al final su jornada laboral, sin importar el día que sea

**9. Objetivo:** Detallar los gastos en los que se incurrirían al preparar una capacitación

En cuestión monetaria, ¿Cuánto es el costo de las capacitaciones que absorbe la empresa?

- \$50 -\$100 por equipo de capacitación
- \$200 a más por equipo de capacitación

**10. Objetivo:** Identificar si la capacitación al personal influye de forma positiva o negativa a las capacitaciones.

¿Consideraría que al impartir capacitaciones periódicamente mejoraría la eficiencia de los empleados en la organización?

- SI
- NO

**11. Objetivo:** Demostrar porque las capacitaciones se consideran un factor de motivación

¿Por qué considera que implementar un plan de capacitación motiva a los empleados?

- Desempeña mejor su trabajo
- Conoce mejor su trabajo
- Ofrecen oportunidades de superación

**12. Objetivo:** Determinar las áreas en donde se necesite impartir capacitación

¿Qué áreas considera que deben ser tomadas en cuenta para la capacitación de su personal?

- Áreas administrativas
- Áreas Técnicas
- Nivel Gerencial

Todas en general, sin importar el orden jerárquico.

**13. Objetivo:** Identificar qué tipo de conocimientos se podrían impartir al colaborador al ingresar a la organización

**¿Qué temas considera necesario que se impartan al personal Técnico y Administrativo?**

Ventas

Programación

Administración

Productos tecnológicos

**14. Objetivo:** Analizar las mejoras que se podrían obtener al impartir los temas requeridos.

**¿Qué beneficios considera se obtendrán al impartir dichos temas?**

**Explique** \_\_\_\_\_

**15. Objetivo:** Medir la forma en que se evalúan a los empleados dentro de la organización

¿Cómo evalúa el desempeño de sus empleados?

No poseen ningún método de evaluación

En base a la experiencia.

No se evalúan

**16. Objetivo:** Exponer la importancia de la capacitación a los empleados por parte de la organización.

¿Considera que capacitar a los empleados de la organización fortalecerá los procesos en la empresa?

SI

Por qué: \_\_\_\_\_

El empleado mejora sus habilidades y aporta un plus a la organización

Se cumplen las metas establecidas por áreas, en un período más corto de tiempo.

El personal de la empresa se siente más motivado al realizar las funciones dentro de la empresa.

NO

Por qué: \_\_\_\_\_

No es conveniente, ya que los colaboradores vienen con experiencia previa

Nunca se ha implementado la capacitación dentro de la empresa

No se tiene al personal idóneo para que brinde capacitaciones.

**17. Objetivo:** Prever las limitaciones que se puedan presentar durante las formaciones.

**¿Cuáles son las limitantes que considera que se pueden presentar en el proceso de capacitación?**

Falta de recursos

Indisposición por los empleados

Ambas

Otra

Explique \_\_\_\_\_