

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



Monografía para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas
de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Tema

Evaluación del proceso de capacitación como subsistema del desarrollo de Recursos Humanos propuesto por Idalberto Chiavenato, llevado a cabo en la empresa Compañía Licorera de Nicaragua ubicada en el municipio de Chichigalpa, Chinandega durante el segundo semestre del año 2018.

Autores:

Br. Xavier Eduardo Betancourt Arriaza

Br. Jineira Azucena Miranda López

Br. Madeline Amanda López Urtecho

Tutor:

M.Sc. William Alberto Soza

TEMA

Evaluación del proceso de capacitación como subsistema del desarrollo de recursos humanos, propuesto por Idalberto Chiavenato llevado a cabo en la empresa Compañía Licorera de Nicaragua ubicado en el municipio de Chichigalpa, Chinandega durante el segundo semestre del año 2018.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos principalmente a Dios por habernos permitido alcanzar este objetivo y ser nuestro guía a lo largo de nuestra carrera universitaria, por bendecirnos con salud y brindarnos la fortaleza necesaria en los momentos de dificultad.

Gracias a nuestros padres, quienes fueron nuestro apoyo incondicional a lo largo de este camino, por su esfuerzo al habernos sacado adelante y haber depositado su confianza en nosotros, para hacer de este sueño una realidad.

A nuestro tutor de tesis M.Sc.. William Alberto Soza Espinoza, quien con su conocimiento fue nuestro guía a lo largo de esta investigación, y a aquellos Docentes que nos enriquecieron de sus conocimientos para formarnos personal y profesionalmente a lo largo de nuestros estudios universitarios.

Br. Xavier Eduardo Betancourt

Br. Jineira Miranda Lopez

Br. Madeline Amanda Urtecho.

DEDICATORIA

Esta monografía se la dedico a mis padres, que han sido el pilar fundamental en este largo camino y gracias a su empeño, esfuerzo, amor incondicional y apoyo absoluto he logrado cumplir muchos objetivos en mi vida, incluido este.

A mi madre que es mi máxima inspiración para crecer y convertirme en la persona que quiero ser, que a través de sus sacrificios y enseñanzas se ha convertido en un ser incondicional en mi vida y sin ella nunca hubiera podido llegar hasta estas instancias.

A Dios por ser el faro espiritual que me guía en todos los pasos que tomo y me da la fortaleza para seguir adelante ante la adversidad.

Br. Xavier Eduardo Betancourt

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Jehová Dios por haberme brindado a lo largo de este camino los alimentos, salud, sabiduría y las fuerzas necesarias que me han impulsado a culminar mi carrera.

A mis padres por el apoyo incondicional que me han brindado, a pesar de las dificultades siempre han creído en mí y me han inspirado a ser cada día mejor y ser constante para concluir los retos que me he propuesto. A mi hermano por ser una parte importante en este proceso y me ha ayudado a seguir adelante.

Br. Madeline Amanda López Urtecho.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a Dios, que me permitió culminar mi carrera universitaria, por acompañarme y haber sido mí guía a lo largo de mi vida. A mis padres, quienes han sido mí pilar en momentos difíciles y brindarme su amor y apoyo incondicional en todo momento, depositado su fe y confianza en mí.

Br. Jineira Azucena Miranda López.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	8
II. ANTECEDENTES	10
III. JUSTIFICACIÓN	12
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
V. OBJETIVOS	14
5.1 Objetivo general:	14
5.2 Objetivos específicos:.....	14
VI. MARCO TEÓRICO	15
6.1 Marco Conceptual.....	15
6.2 Marco Referencial	40
VII. HIPÓTESIS.....	44
VIII. DISEÑO METODOLÓGICO	45
8.1 Tipos de investigación:.....	45
8.2 Diseño de investigación:.....	45
8.3 Área de estudio	45
8.4 Universo y/o Población:	45
8.5 Fuentes de información:	46
8.6 Instrumentos de recolección de datos.....	46
8.7 Procesamiento y análisis de datos	46
8.8 Criterios de inclusión/exclusión.....	47
8.9 Operacionalización de variable.....	48
IX. ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
9.1 Análisis de entrevista.....	50
9.2 Análisis de la encuesta.....	52
X. CONCLUSIONES.....	58
XI. RECOMENDACIONES	60
XII. BIBLIOGRAFÍA	61
XIII. ANEXOS	63



I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge de la necesidad de estudiar y evaluar como las empresas buscan desarrollar y crear nuevas habilidades en sus colaboradores para satisfacer las metas propuestas mediante las capacitaciones. Teniendo en cuenta que estos procesos se llevan a cabo mayormente en las grandes empresas, la ubicación y que existía la disponibilidad de facilitar la información requerida, y de esa forma desarrollar nuestro trabajo monográfico, elegimos Compañía Licorera de Nicaragua.

Las capacitaciones como subsistema del desarrollo de recursos humanos busca el desarrollo de habilidades y competencias en función de los objetivos de las empresas. El aumento de conocimiento puede ayudar de manera significativa al desempeño de funciones en los distintos puesto de trabajo.

Evaluar el sistema nos permitirá darnos cuenta cómo se va realizando paso a paso las capacitaciones, guiándonos y tomando de punto de partida el sistema presentado por Idalberto Chiavenato que es uno de los autores que más ha profundizado en el tema.

La evaluación de las capacitaciones como material de investigación no ha sido estudiada a fondo a nivel local, es por esto que podemos decir que la investigación es de interés social y académico.

La investigación aborda el tema de las capacitaciones de forma general y cómo se desarrollan en una gran empresa como Compañía Licorera de Nicaragua cumpliendo todos los pasos, desde la detección de necesidades para programar una capacitación, hasta la evaluación de estas, posterior a su finalización. Se aplicaron encuestas y entrevista para recolectar información de los trabajadores que nos permitiera comprender el proceso y realizar una comparación entre el método que allí



se lleva a cabo y el proceso de capacitaciones como subsistema de desarrollo de recursos humanos creado por Chiavenato. Dentro del tema de investigación se desarrollarán cuatro capítulos:

En el capítulo I, se presentan las bases del estudio como son los antecedentes, justificación, planteamiento del problema y los objetivos que nos guiaron para la realización de este trabajo monográfico. Durante el capítulo II, se desarrollarán las bases teóricas que son el soporte de nuestra investigación y dentro del cual se abordarán conceptos, generalidades y el proceso de capacitación en sí.

El contenido metodológico se presenta en el capítulo III, donde se explica el Tipo de estudio, Población, Fuente de información, Operacionalización de variable y demás aspectos. Finalmente, presentamos un análisis de resultados en donde se expresa información relevante para nuestro trabajo monográfico, esto obtenido a través de los instrumentos de recolección de datos aplicados, además se realizaron las debidas conclusiones y recomendaciones al estudio.



II. ANTECEDENTES

De acuerdo al protocolo de investigación los antecedentes, que son una parte medular en cualquier estudio para ampliar la perspectiva de investigación, son estudios previamente realizados relacionados al tema de investigación que se está desarrollando.

En la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNAN León existen distintos trabajos monográficos que sientan un precedente en el estudio de las capacitaciones en las empresas y nos pueden ayudar a ampliar las perspectivas de investigación.

Uno de ellos es el elaborado por los Br. Noriel Virginia Dimas Pérez y Br. María Mercedes León Zapata, titulado “Diseño de un plan de capacitación en mercadeo para las pymes dedicadas a la artesanía de barro en el municipio de la Paz Centro en el 2006”. Aquí exponen la problemática de las pymes que se dedican a la artesanía de barro, las cuales trabajan con poca tecnología y las condiciones en las que trabajan no son los adecuados, por lo cual decidieron realizar un plan de capacitación que les permitiera ayudar al desarrollo de las capacidades de los trabajadores dedicados a este rubro.

Otra investigación encontrada en la facultad es la llamada “Elaboración de un programa de capacitación en administración del capital humano dirigido a los jefes de taller de MIPYMES del sector textil-vestuario del municipio de León, en el periodo comprendido mayo-agosto 2009”. El estudio fue realizado por los Br. Gutiérrez Canales Javier Miguel, Br. Gutiérrez Fonseca Jonathan Alberto y Br. Rios Mendoza Pedro José. Se elaboró un programa un programa de capacitación del capital humano dirigido a los jefes de talleres, debido a que los jefes de talleres de PYME del sector lo consideraron necesario para el buen desarrollo de sus actividades.



Además, el estudio en 2013 referente a la capacitación elaborado por Tania Peralta y Sergio Juárez, estudio que llevó por nombre “Propuesta de un programa de Capacitación para el personal de ventas de la empresa LA CURACAO S.A. sucursal León, en el periodo comprendido junio-septiembre 2013.” Logró corroborar que la capacitación juega un papel muy importante en el desarrollo de los recursos humanos de una organización, ya que resulta ser un medio de motivación y estímulo para los empleados. También lograron identificar las diversas necesidades de capacitación que tenía el personal de ventas y con esto satisfacerla, lo cual termina beneficiando no sólo a sus empleados si no a la empresa misma.

En la empresa Compañía Licorera de Nicaragua no encontramos estudios previamente realizados relacionados a la evaluación de las capacitaciones.



III. JUSTIFICACIÓN

La capacitación de personal es de suma importancia en una empresa porque garantiza el desarrollo del talento humano para poder maximizar la efectividad en los procedimientos y obtener buenos resultados en el desempeño de los colaboradores de una empresa; es por ello que nos enfocaremos en estudiar los procesos que intervienen para capacitar de manera efectiva al personal.

Con esta investigación pretendemos evaluar el modelo de aplicación de capacitación de Compañía Licorera de Nicaragua S.A, con el propósito de poder conocer a través de nuestro estudio los procedimientos que aplica Recursos Humanos en las diferentes áreas de la empresa con el fin de proponer mejoras en el proceso para poder ofrecerles a sus trabajadores un mejor plan de desarrollo que les permita afinar sus habilidades y contribuir con el crecimiento profesional de sus colaboradores, teniendo como resultado un personal competitivo capaz de elaborar un producto de mejor calidad que cumpla con los requerimientos demandados por sus clientes y por supuesto también reconocer los métodos que sean correctamente empleados.

En base a los conocimientos obtenidos a lo largo de nuestra investigación podremos proponer recomendaciones que ayuden a esta empresa a obtener resultados más eficientes, así como también ampliar nuestros conocimientos sobre este tema, que hemos considerado primordial para el desarrollo de las empresas en general.



IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones a lo largo de los años han buscado las formas para lograr que sus colaboradores desarrollen sus habilidades dentro de la misma y tomando en cuenta su naturaleza y sus recursos hacen uso de distintas herramientas para formar y moldear las habilidades de los trabajadores, una de ellas es la capacitación.

Distintos autores como Idalberto Chiavenato señalan los grandes beneficios que obtienen las empresas y el trabajador cuando se realiza adecuada y periódicamente el proceso de capacitación y desarrollo del personal, lo que se traduce a cumplimiento de objetivos y la adición de conocimiento a los trabajadores

La Compañía Licorera de Nicaragua no se ve exenta del uso de este recurso administrativo y por eso conocer los parámetros que se toman en cuenta dentro de la organización, quiénes son los involucrados en las capacitaciones y las ejecuciones de las mismas, es indispensable para formar un programa evaluativo que nos permita comprender el esquema de trabajo que los responsables de capacitación llevan a cabo en la empresa.

En virtud de lo antes expuesto nos planteamos la siguiente pregunta:

¿Desarrolla la empresa licorera de Nicaragua el proceso de capacitación adecuándose al subsistema del desarrollo de recursos humanos presentado por Idalberto Chiavenato?



V. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general:

Evaluar el proceso de capacitación como subsistema del desarrollo de recursos humanos propuesto por Idalberto Chiavenato, llevado a cabo en la Compañía Licorera de Nicaragua, S.A. ubicada en el municipio Chichigalpa, Chinandega durante el segundo semestre del año 2018

5.2 Objetivos específicos:

1. Conocer el proceso de capacitación implementado por la compañía Licorera de Nicaragua, S.A.
2. Determinar el cumplimiento de la compañía con los pasos involucrados en el proceso de capacitación como subsistema del desarrollo de recursos humanos planteado por Idalberto Chiavenato.
3. Establecer aspectos positivos y negativos identificados en el proceso de capacitaciones que ejecuta la compañía.



VI. MARCO TEÓRICO

6.1 Marco Conceptual

6.1.1 Análisis

6.1.1.2 Concepto

La Real Academia Española define la palabra evaluación como la acción de evaluar algo o señalar el valor de algo. La evaluación puede realizarse al inicio, en medio, o incluso mucho después de algún proceso o actividad emprendida o a emprender.

El diccionario de las ciencias de la educación define evaluación como la actividad sistemática continua, integrada dentro del proceso educativo que tiene como objeto proporcionar la máxima información para mejorar este proceso, reajustando sus objetivos y realizando planes y programas que ayuden a su desarrollo.

Es importante destacar que la evaluación no se desliga de la educación o de los procesos de capacitación del personal, puede presentarse en cualquier disciplina, o rama del saber humano.

La evaluación consiste en un proceso sistemático y riguroso de recogida de datos, incorporado a la capacitación desde su inicio, de manera que sea posible disponer de información continua y significativa para conocer la situación, formar juicios de valor con respecto a ella y tomar las decisiones adecuadas para proseguir la actividad mejorándola progresivamente.



6.1.1.3 Objetivos

La evaluación, como instrumento de la capacitación, atiende a cinco objetivos principales: (Guiñazú, 2004)

- **Correctivo:** mejorar la acción de capacitación.
- **Verificador:** saber en qué medida han sido alcanzados los objetivos preestablecidos (seguimiento del plan de capacitación).
- **Formativo:** generar una oportunidad de aprendizaje para los que participan de la misma.
- **Económico:** medir la rentabilidad de la acción.
- **Sociológico:** medir los cambios producidos en el entorno (impacto de una acción estratégica)

6.1.1.4 Importancia de la evaluación.

Reza Trosino destaca que la importancia de la evaluación radica en la medición cuantitativa y juicio cualitativo que se hace acerca de un fenómeno, con el propósito de tomar alguna decisión tendiente a mejorarlo. (Trosino, 2007)

6.1.1.5 Funciones de las evaluaciones

Según LaFourcade la evaluación constituye una actividad que permitirá al docente (Lafourcade, 1992):

- a) Saber qué objetivos fueron cumplidos a través del ciclo proyectado
- b) Intentar un análisis de las causas que pudieron haber motivado deficiencia en el logro de las metas propuestas
- c) Adoptar una decisión en relación al complejo causal que concurrió al logro parcial de los objetivos previstos
- d) Aprender de la experiencia y no incurrir, en el futuro, en los mismos errores.



6.1.1.6 Algunas clasificaciones para la evaluación: (Ballart, 1992)

1. Evaluación formativa – Evaluación conclusiva:

La *evaluación formativa* responde a una preocupación que se encuentra en la base de muchas demandas de evaluación: obtener información sobre la marcha de un programa, de forma progresiva durante su desarrollo, con el objeto de darla a conocer a sus directores y personal, y poder así éstos introducir las modificaciones programáticas que se estimen oportunas.

El propósito de la *evaluación conclusiva* o de resultados es proporcionar la información necesaria para poder hacer una valoración global sobre los resultados de un programa y sobre su utilidad.

2. Evaluación Descriptiva - Evaluación Analítica

El objeto de las *evaluaciones descriptivas* es obtener parámetros cuantitativos que puedan ser aplicados a grupos de individuos que se benefician de una política o participan en un programa.

En cambio, las *evaluaciones analíticas* intentan responder a cuestiones de tipo causa-efecto.

3. Evaluación Interna - Evaluación Externa

La distinción entre evaluación interna y externa es que la primera es realizada por el mismo personal de la empresa el cual es encargado o responsable del programa, mientras que en el caso de una evaluación externa el evaluador es aquel completamente ajeno a la entidad.



Blake propone cuatro puntos del proceso de capacitación donde realizar la evaluación: (Blake, 1987)

- 1) La relación que existe entre lo que se necesita y lo que se enseña, es decir, la relación que guarda lo que se enseña con la necesidad que determina que se haga una actividad de capacitación.
- 2) La diferencia entre lo enseñado y lo aprendido, o sea, el conjunto de nuevos comportamientos adquiridos por el participante en el acto educativo.
- 3) La diferencia entre lo aprendido y lo transferido a la tarea. Para cada uno de los participantes de un mismo programa de capacitación, esta dificultad será diferente, tanto por las características de las personas como de las situaciones que deberá enfrentar.
- 4) La permanencia en el tiempo de lo transferido a la tarea. Presenta la dificultad natural del deterioro que sufre todo aprendizaje en la medida en que no sea incorporado como una rutina de trabajo.

6.1.2 Desarrollo de Recursos Humanos

Dentro de las funciones de la administración de Recursos humanos se trabaja a través de un sistema integrado del cual hacemos hincapié en el subsistema del Desarrollo de RR.HH.

6.1.2.1 Concepto

El desarrollo de recursos humanos es una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no sólo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo. La capacitación está diseñada para proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para sus empleos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del empleo actual, pues tiene un enfoque de mayor alcance. (Noe, 2005)



6.1.2.2 Subsistema de desarrollo de recursos humanos (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos. El capital humano, 2007) :

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal.

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo.

6.1.2.3 La formación en la empresa.

Al momento de la selección de un trabajador para un puesto vacante, el seleccionador toma en cuenta 2 aspectos muy importantes, los cuales son: las capacidades tanto físicas como psicológicas y su capacidad para crecer en el puesto de trabajo, tomando en cuenta el tiempo y su adaptación a los cambios para desarrollarse dentro de la organización. (Puchol, 2003)

Puchol plantea las distintas posiciones de los empresarios al momento de considerar la formación como gasto o como inversión, en lo que si hace énfasis es en cuando una organización no lleva a cabo la formación y de esta forma se producen costes de tipo económico, tales como baja productividad, baja calidad, mala atención al cliente, se desperdicia materia prima o se infrutiliza el equipo o las máquinas, también se producen averías en las instalaciones y equipos.



Consecuentemente, se puede afirmar que la formación es una inversión a medio, incluso a largo plazo, cuyo presupuesto debe ser asignado con el mismo cuidado que requiere cualquier otra partida que contribuye al desarrollo futuro de la empresa. (Puchol, 2003).

La formación podría ser apropiada pero costosa. Antes de iniciar un programa de formación, los directivos deben ponderar el coste del problema actual frente al coste de formar a los empleados para suprimir el problema. La determinación de si la formación es una buena inversión exige medir los beneficios potenciales de la misma. (David B. Balkin, 2005)

6.1.2.3.1 Formación frente al desarrollo

En la formación, la atención se centra únicamente en el trabajo actual; mientras que en el desarrollo, se centra tanto en el trabajo actual como en los trabajos que el empleado tendrá que realizar en el futuro. La formación se realiza para los empleados individuales, mientras que el desarrollo alcanza a todo el grupo de trabajo o toda la organización. La formación tiende a centrarse en las necesidades inmediatas de la organización y el desarrollo en las necesidades a largo plazo. El objetivo de la formación es el de mejorar muy rápidamente el rendimiento de los trabajadores, mientras que el objetivo del desarrollo es un enriquecimiento general de los RRHH de la organización. La formación influye mucho sobre los niveles de rendimiento actuales, mientras que el desarrollo rinde a largo plazo al permitir tener RRHH más flexibles y capacitados. (David B. Balkin, 2005)



6.1.2.4 La Planificación de Carreras

En el mundo empresarial es común escuchar la frase “Los recursos humanos son el activo más importante de la empresa”, entonces es necesario también aclarar el grado de reemplazabilidad que los trabajadores dependiente de la actividad económica de la empresa y de las capacidades del trabajador. Es pues, lógico, que las empresas bien organizadas desde el punto de vista de Recursos Humanos concedan una gran importancia a minimizar el impacto negativo que puede derivarse de la baja súbita del personal difícilmente reemplazable mediante el establecimiento de sistemas adecuados. Lo que se denomina Planificación de carreras.

Además de su función previamente explicada, la planificación de carreras muestra su utilidad para cubrir puestos surgidos, como consecuencia de la expansión, crecimiento o diversificación del negocio (Puchol, 2003).

6.1.2.5 Detección de las necesidades de formación.

La formación es una herramienta para el desarrollo de los trabajadores de la empresa y por tanto de toda la organización. Para que esto sea así, hay que dar la formación concreta que la empresa necesite.

Las maneras para detectar necesidades de formación en una empresa más frecuentes son:

-La observación directa: a través de la mera observación de la actividad empresarial se pueden percibir tanto aptitudes como actitudes deficientes o susceptibles de mejora mediante una adecuada formación.

-Los cuestionarios: dirigidos tanto a los trabajadores susceptibles de recibir la formación en un futuro, como a los clientes atendidos por estos.



-Las entrevistas: con los propios empleados, sobre el desempeño de su trabajo y sus aspiraciones de futuro. Esta entrevista también se puede realizar a sus jefes directos dándoles ocasión de comunicar las carencias o posibles mejoras en la realización del trabajo por parte de sus subordinados.

-Los comités de formación: pueden estar formados tanto por trabajadores de diferentes niveles jerárquicos dentro de un mismo departamento, como por personal de diferentes departamentos dentro del mismo nivel jerárquico. (Tejedo)

6.1.3 Capacitación

6.1.3.1 Generalidades

Distintos autores han señalado que el uso de herramientas que ayudan al desarrollo del personal son de gran beneficio para las organizaciones. Una de las que conforman este engranaje que ayuda al fortalecimiento de las habilidades de los trabajadores son las capacitaciones, estas son consideradas un medio para apalancar el desempeño en el trabajo (Chiavenato, Gestion del Talento Humano , 2009).

Las empresas se ven obligadas a encontrar medios o mecanismos que faciliten o ayuden a la implantación de un ambiente laboral donde la retroalimentación y la productividad vayan de la mano y de esa forma, conseguir en gran medida las soluciones que sus directivos buscan. Promover, el conocimiento es indudablemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura, de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que deberán resolver apoyados en la filosofía y las políticas de recursos humanos establecidas. (Alfonso Siliceo, 2004)



La capacitación es el proceso en el que una empresa busca como sus empleados obtengan habilidades y destrezas necesarias para el desempeño en el cargo donde se impulsa el aprendizaje de los colaboradores. Surge como consecuencia de la necesidad de preparar a sus trabajadores y adaptarse lo más rápido posible a los cambios sin perder de vista los objetivos, misión y visión de la organización (Carlos Parra-Penagos, 2015). En gran medida es una forma eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes.

Mientras que Alfonso Silicio Aguilar la define como una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. (Aguilar, 2004).

Surgen algunas disyuntivas si relacionamos la capacitación como tal, con la educación: la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores, por lo tanto, la educación abarca las capacitaciones

6.1.3.2 Importancia de las capacitaciones

Muchas veces los directivos en las organizaciones excluyen o no toman en cuenta a las capacitaciones como una inversión, sino como un gasto para la compañía, lo cual podría volverse un problema a mediano plazo tanto para los colaboradores que carezcan de conocimientos, como para la empresa en general. El papel que juegan las capacitaciones es fundamental no solo por el hecho de agregarle valor al empleado, sino para suplir las necesidades que se presenten en cualquier área o departamento que lo necesite.



6.1.3.3 Propósitos de la capacitación.

El autor Alfonso S. Aguilar basándose en la experiencia práctica profesional presenta 7 propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación los cuales son: (Aguilar, 2004)

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización. Se logrará el éxito de estas tareas, dependiendo del grado de sensibilización concientización, comprensión y modelo que se haga del código de valores corporativos.

2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo son requisito indispensable y una plataforma básica para asegurar cambios en la organización.

3. Elevar la calidad del desempeño

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficiencia encontrarán su solución vía capacitación y que, en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad.



4. Resolver problemas.

La alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos.

5. Habilitar para una promoción.

El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.

Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitudes hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como: Historia de la empresa, misión, visión, valores, las instalaciones, los miembros del grupo ejecutivo, las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos, los procesos productivos y los productos mismos.

7. Actualizar conocimientos y habilidades

Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en



la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces que, desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.

6.1.3.4 Objetivos de la capacitación

Se contemplan 3 objetivos principales a la hora de la implementación de las capacitaciones, Chiavenato los explica así:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (Chiavenato, 2009).

6.1.3.5 Beneficios de las capacitaciones

6.1.3.5.1 Beneficios de la capacitación para las organizaciones

Antes de llevar cabo las capacitaciones los responsables en recursos humanos trazan una línea de trabajo que les permitirá conocer las áreas donde se ejecutará el proceso y en conjunto con la disposición y compromiso del colaborador lograr el objetivo de estas. Entre los beneficios para la organización que se pueden percibir al momento de realizar las capacitaciones están:

- 1- Crear mejor imagen de la empresa
- 2- Mejora la relación jefe-subordinado
- 3- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- 4- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo



6.1.3.5.2 Beneficios de la capacitación para los trabajadores.

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores están:

- 1- Elimina los temores de incompetencia
- 2- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- 3- Desarrolla un sentido de progreso.

Determinar si existen necesidades de capacitación en el entorno empresarial es la parte medular antes del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en el plan. Síntomas que pueden sugerir una necesidad de capacitación son: una deficiente producción, utilización de maquinaria y equipo, aumento en la tasa de accidentes laborales, rotación del personal, quejas de clientes, problemas de reclutamiento, desperdicio de tiempo al realizar los trabajos solicitados y al utilizar los medios o equipos.

6.1.3.6 La capacitación y la productividad

La capacitación debe responder a los problemas reales con soluciones reales que deben buscarse y tomar en cuenta a través de diversas opciones para instruir, como por ejemplo mediante la formación de instructores internos. (Jennifer Diez, 2009)

Más allá del hecho de considerar que capacitación se trata solo de dar un curso o de un requisito más a cumplir porque así lo exige la ley del trabajo o porque así se debe hacer ya que todas las empresas “deben” capacitar a su personal, aunque sea cuando esta empieza a trabajar por primera vez en una organización, la capacitación debe ser una actividad continua gracias a la cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad. (Jennifer Diez, 2009)



La planificación de todas y cada una de las actividades que se hagan para dar cumplimiento a programas de capacitación interna y a la formación de instructores internos en las empresas, se considera como un aporte para completar conocimientos previos que posean los empleados y así fortalecer diversas habilidades presentes en cada uno de ellos. (Jennifer Diez, 2009). Esta preparación cobra valor e importancia, ya que las personas se sienten tomadas en cuenta y apreciadas cuando se les considere para este tipo de actividades que redundaran en beneficios para todo el entorno laboral y organizacional, empezando por ellos mismos, por lo que es importante recordar que todo el entorno de trabajo en la empresa constituye un aspecto más del proceso formativo de la persona.

6.1.3.7 Sistemas de capacitación

Alfonso Sicilio describe el proceso de capacitaciones como una función de línea, lo que quiere decir que el responsable principal de la capacitación del personal es el jefe directo. El autor presenta dos aspectos fundamentales para entender las capacitaciones: (Aguilar, 2004)

6.1.3.7.1 La capacitación en aulas

Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializados conocida también como capacitación residencial, colectiva o grupal.

6.1.3.7.2 La capacitación en el trabajo

Son aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. En este caso, la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aún el compromiso que el jefe debe tener al respecto, por lo que esto en resumen nos quiere decir que todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo



6.1.3.8 Principios de las capacitaciones

El líder auténtico tiene una gran responsabilidad con sus colaboradores, y una de ellas es ser un educador comprometido con la preparación de sus colaboradores. Los cambios tecnológicos, comerciales y el incremento de la competencia exigen a las empresas que jueguen un rol importante en la función educativa. A partir de las necesidades detectadas, se debe establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo humano. Además, es indispensable la construcción de un ambiente en el que la capacitación signifique un verdadero reto para el personal.

Tomando en cuenta no se puede excluir de ese proceso educativo a los demás trabajadores que a su vez aportan los medios necesarios para conocer a fondo los problemas que necesitan ser solucionados y por lo cual se le debe brindar un concepto total del trabajo en equipo, así como de la productividad.

La presencia de los directivos en los diversos eventos de capacitación proporcionará y enriquecerá el liderazgo en la dirección general para motivar las conductas de integración del personal y ayudar a la productividad de los mismos.

6.1.3.9 Pasos del proceso de capacitación y desarrollo.

Se considera que un programa de capacitación debe estar sustentado en gran medida por una serie de acciones que permitan considerar la creación de un plan de capacitación y desarrollarlo lo cuales son: (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009)

1. El análisis de las necesidades identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.



2. En el segundo paso, el diseño de la instrucción, se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades. Aquí es posible utilizar las técnicas que se estudian en este capítulo, como la capacitación práctica y el aprendizaje asistido por computadora.
3. Se puede incluir un tercer paso, la validación, en el cual se eliminan los defectos del programa y este se presenta a un reducido público representativo.
4. El cuarto paso consiste en la implantación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
5. El quinto paso es la evaluación, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa.

6.1.3.10 Métodos de capacitación

Existen varios métodos que los jefes o directivos pueden utilizar para dar la capacitación, algunos crean su propio contenido y otros hacen uso de recursos como páginas web donde decenas de distribuidores ofrecen una amplia gama de contenido que el encargado de llevar a cabo la capacitación puede tomar, algunos de los métodos son: (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009)

6.1.3.10.1 Capacitación en la práctica.

La capacitación en la práctica, implica que una persona aprenda un trabajo mientras lo desempeña. Todos los trabajadores, desde el empleado de la sala de correspondencia hasta el director general, reciben capacitación en la práctica cuando ingresan a una empresa.



6.1.3.10.1.1 Ventajas y lineamientos:

La capacitación en la práctica tiene varias ventajas. Es relativamente barata, los trabajadores aprenden mientras producen y no existe la necesidad de instalaciones costosas, como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programados. El método también simplifica el aprendizaje, porque los trabajadores aprenden mientras desempeñan las tareas y obtienen una rápida retroalimentación por su desempeño.

Sin embargo, es importante seguir varios lineamientos. Lo más importante es no dar por hecho el éxito de un programa de capacitación en la práctica. Se tiene que capacitar con cuidado a los propios capacitadores (que a menudo son los supervisores de los empleados) y proporcione los materiales necesarios para la capacitación.

6.1.3.10.2 Capacitación por aprendizaje

La capacitación por aprendizaje es un proceso mediante el cual las personas se convierten en trabajadores hábiles, generalmente gracias a la combinación de un aprendizaje formal y una capacitación en la práctica, este tipo de programa permite aprender diversas labores bajo la tutela de empleados experimentados.

6.1.3.10.3 Capacitación para instrucción en el trabajo.

Muchos trabajos consisten de pasos que siguen una secuencia lógica y son más fáciles de aprender uno por uno. Este proceso se denomina capacitación para instrucción en el trabajo. Aquí se presentan una secuencia apropiada con todos los pasos que lleva una actividad determinada junto con cada paso que se describe como "punto clave".



6.1.3.10.4 Conferencias.

Las conferencias tienen varias ventajas, pues permiten presentar conocimientos de manera rápida y sencilla a grupos grandes de aprendices, como sucede cuando la fuerza de ventas necesita aprender las características de un nuevo producto, Mientras que algunas personas consideran, con razón, que las conferencias son aburridas e ineficaces, los estudios y la experiencia sugieren que el hecho pueden ser muy útiles. (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009)

6.1.3.10.4 La capacitación basada en medios audiovisuales.

Las técnicas de capacitación basadas en medios audiovisuales, como DVD, películas, diapositivas de PowerPoint, videoconferencias, grabaciones de audio o de video pueden ser muy eficaces y se utilizan con mucha frecuencia. Los medios audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales, pero cuentan con algunas ventajas. Desde luego son más interesantes. Además, es posible utilizarlos en las situaciones siguientes:

1. Cuando se tiene la necesidad de ilustrar la manera de seguir cierta secuencia a lo largo del tiempo, por ejemplo, cuando se enseña a reparar una máquina o equipo.
2. Cuando se tiene que exponer a los aprendices a sucesos que no pueden demostrarse con facilidad en conferencias en vivo, como una visita a una fábrica por ejemplo.
3. Cuando se necesita capacitar a todos los empleados de una empresa y es demasiado costoso trasladarlos de un lugar a otro.

6.1.3.10.5 Capacitación simulada.

Se denomina capacitación simulada al método mediante el cual las personas aprenden con el equipo real o simulado que utilizarán en su trabajo, pero fuera de una situación laboral, tal vez en una habitación separada en vestíbulo.



La capacitación simulada se requiere cuando es demasiado costoso o riesgoso capacitar a los empleados en el trabajo. Se puede llevar a cabo en una habitación separada, con el mismo equipo que los aprendices utilizarán en su trabajo. Sin embargo, a menudo implica el uso de simuladores por ende el uso de nuevas tecnologías como herramientas computarizadas o internet.

6.1.3.10.6 Capacitación por computadora

Se utilizan sistemas interactivos de cómputo o de DVD para mejorar los conocimientos o habilidades. Los programas consisten de lecciones apoyadas con gráficos; los aprendices deben tomar decisiones para demostrar sus conocimientos. La capacitación por computadora es cada vez más interactiva y más realista (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009). Por ejemplo, la capacitación interactiva multimedia integra el uso de texto, video, graficas, fotografías, animación y sonido para producir un ambiente complejo de capacitación en el que interactúa el aprendiz

6.1.3.10.7 Capacitación por internet

Los directivos utilizan ampliamente el aprendizaje por Internet. Muchas empresas simplemente piden a sus empleados que tomen cursos en línea, los cuales son proporcionados por distribuidores. Otras utilizan su *intranet* para facilitar la capacitación por computadora. Varias empresas que apoyan los programas de aprendizaje ofrece un proceso para la entrega de cursos por medio de diapositivas de Power-Point, el cual permite que los trabajadores que están siendo capacitados y los instructores interactúen en vivo y de manera asincrónica en foros de discusión (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009).



6.1.3.11 Ciclo de la capacitación.

Según Chiavenato la capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actividades y habilidades que les beneficiaran a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007)

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son: (Hinrichs, 1976)

- Insumos, como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etc.
- Proceso u operación, como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.
- Productos, como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
- Retroalimentación, como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

6.1.3.12 Capacitación y desarrollo

La capacitación y el desarrollo del personal son dos tópicos en los que el área de Recursos Humanos de las empresas puede, muy claramente, añadir valor a la organización, al mismo tiempo que fortalecer su rol de servicio al cliente interno y asesoría a la alta gerencia. (Ulrich, 1997)



La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones parten del supuesto que la mayoría de los empleados puedan ser naturalmente motivados a trabajar y a aprender, ya que el hecho de tener una actividad estimulante, progresar en su profesión u oficio y recibir recompensas por su desempeño atrae su atención y energía.

6.1.4 Proceso de Capacitación

Las capacitaciones pueden adoptar una gran variedad de configuraciones en la organización desde un modelo centralizado en las principales áreas encargadas de los recursos humanos, hasta uno descentralizado en los departamentos de línea. Existe una responsabilidad en ambos ya sea que uno de ellos desarrolle las capacitaciones. El proceso que ayuda a la creación de este recuse puede resumirse según Chiavenato a estos pasos: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano, 2007)

6.1.4.1 Detección de las necesidades de capacitación:

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico previo necesario. Se puede efectuar considerando tres niveles de análisis: análisis de toda la organización, de los recursos humanos y el nivel de análisis de las operaciones y tareas.

6.1.4.1.1 Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación:

La detección de necesidades de capacitación exige sustentarse en información relevante. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea. Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son:



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

A) Observación: Constatar donde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos en mal estado, atraso en relación con el cronograma de trabajo, desperdicio de materiales o problemas disciplinarios.

B) Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.

C) 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.

D) Entrevistas con supervisores y gerentes

E) Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de distintos departamentos.

F) Examen de empleados: entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.

G) Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación será necesario brindar una capacitación previa sobre los nuevos métodos de trabajo.

H) Entrevista de salida: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida.



I) Análisis de puestos: brindar un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante del puesto.

J) Informes de la empresa o de producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer la capacitación.

6.1.4.2 Programa de capacitación

Una vez que se han detectado las necesidades se pasa a la elección y la prescripción de medios de tratamiento para ayudar a solucionar problemas. El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos que deben ser identificados durante la detección de necesidades. Los aspectos que deben ser consultados antes del programa de capacitación es la determinación de la necesidad, donde se encontró, si existe una relación que pueda afectar a las demás áreas, la causa, la manera de resolver la necesidad, la prioridad que se le puede dar a dicha necesidad, su grado de relevancia y duración, el número de personas que serán atendidos, el tiempo que se le asignará para la solución del problema, el costo de la capacitación y quien o quienes realizarán la capacitación.

6.1.4.2.1 Planeación de la capacitación.

A partir del conocimiento y detección de necesidades que pueden desencadenar en problemas para la organización a largo plazo es necesaria la planeación de la capacitación iniciando en dar por sentado que lo que se busca es la atención a la necesidad, seleccionando los métodos de capacitación adecuados y la tecnología disponible. No podría llevarse a cabo una capacitación sin antes definir la población meta, es decir el personal que será capacitado. Así como la ubicación donde se llevará a cabo, el tiempo o periodo que sea necesario y la determinación del costo-beneficio del programa (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007).



6.1.4.3 Implementación de la capacitación

En esta etapa del proceso de capacitación se presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son aquellas personas que se encuentran en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo, así los aprendices pueden ser jefes, gerentes, auxiliares, novatos, o incluso el personal del área de capacitación.

La implementación de la capacitación depende de distintos factores los cuales son:

- a) Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización: la capacitación debe significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
- b) La calidad del material de capacitación: esto es imprescindible, el material de enseñanza que se vaya a utilizar debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación. A través de este se busca concretar la instrucción y la facilitación de comprensión por medio de los recursos y de esta forma servir como un soporte para el instructor.
- c) La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa: es importante la inclusión de todo el personal al momento de una capacitación para formar un conjunto de esfuerzos coordinados. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, ya que todos los jefes o directivos deben ser parte de la implementación del programa
- d) Calidad y preparación de instructores: El éxito del programa dependerá en gran medida de la preparación que tengan los instructores. Al seleccionar a las personas que capacitarán a los demás empleados se tienen que buscar en ellos las cualidades y el conocimiento que la actividad exige. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.
- e) Calidad de los aprendices: Los mejores resultados de una capacitación llegan en función de una selección de aprendices apropiada para que en conjunto con el contenido del programa y los objetivos de la capacitación formen un grupo homogéneo.



6.1.4.4 Evaluación de los resultados de la capacitación:

Es la etapa final del proceso de capacitación. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, en donde se consideran dos aspectos importantes: constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados y verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles a saber:

6.1.4.4.1 Evaluación a nivel organizacional:

Engloba el aumento en la eficacia organizacional, mejora de la imagen de la empresa, del clima organizacional, mejora en la relación entre la empresa y los empleados, el apoyo del cambio y la innovación, aumento de la eficiencia, entre otros.

6.1.4.4.2 Evaluación a nivel de los recursos humanos:

La capacitación debe arrojar resultados como la reducción de la rotación de personal, reducción de ausentismo, aumento de las habilidades de las personas, aumento de los conocimientos y cambio de actitudes y conductas de las personas.

6.1.4.4.3 Evaluación a nivel de las tareas y operaciones

El aumento de la productividad, mejora en la calidad de los productos y servicios, reducción del flujo de la producción, mejora en la atención al cliente, reducción del

índice de accidentes y la reducción de mantenimiento de maquinaria y equipo son los resultados que se esperan en este nivel.



6.2 Marco Referencial

6.2.1 Identificación de la Empresa

La Compañía Licorera de Nicaragua S.A, es una empresa líder reconocida en la producción de alcohol neutro, alcohol, ron viejo de marca, y el ron a granel. Se dedica a la producción de rones, aguardientes, alcoholes y productos derivados.

6.2.2 Ubicación Geográfica

Compañía Licorera de Nicaragua está ubicada en el departamento de Chinandega Km.120, empalme Chichigalpa 2 Km. Al sur

6.2.3 Reseña Histórica

La compañía inicialmente, trató de desarrollar una gran plantación de caña de azúcar para la cual construyó su primera destilería en 1890 en Chichigalpa.

Después construida la destilería, no fue hasta 1937 cuando “CLNSA”, elabora el primer ron Flor de Caña. EL Grupo Pellas se funda en 1950. Fue la primera compañía en distribuir el ron y en 1959 se exportó por primera vez a Venezuela, Costa Rica y otros países de Centro América. Entre 1963 y 1965 se modernizó la plantación de Chichigalpa.

Desde su nacimiento en **1890**, Flor de Caña se preparó para tecnificar su producción de ron con la inversión en modernas destilerías, la contratación de especialistas extranjeros y la formación de personal nacional, con el fin de garantizar la óptima calidad de sus rones.

Con la fundación de Compañía Licorera de Nicaragua (SER LICORERA) en 1937 se registró la marca Flor de Caña y se comenzó la producción industrial de rones a gran escala.



Bajo la administración de Don Alfaro Pellas Chamorro, Compañía Licorera inició en 1959 la exportación de Flor de Caña a países de la región centroamericana y a mediados de los años 70 lanzó con gran éxito al mercado local y extranjero una novedosa línea de robes livianos y envejecidos.

Don Carlos Pellas Chamorro asumió en 1979 las estrategias que le permitieron a la empresa mantenerse a flote durante la convulsa década de los años 80 y diseñar con gran visión el derrotero de la compañía desde los 90 hasta la fecha.

La estrategia de premiunización definida por don Carlos Pellas Chamorro y dirigida a nivel nacional por Ricardo Collins, ha consistido en posicionar a Flor de Caña como una de las cinco primeras marcas de ron Premium Plus en el mundo. La combinación de su progreso de producción Slow-Ageds, su procedencia Single Estate y la renovación completa de su imagen, incluyendo botellas de vidrio de Francia, corcho de Portugal, etiquetas de Barbados y, por supuesto, el ron de Nicaragua, le ha permitido alcanzar una presencia global entre productos de altísima calidad.

Hoy, Flor de Caña, con su gama más Premium del portafolio, la línea de los Centenarios, se ha transformado en una marca global, que deleita el paladar de miles de consumidores en 50 países.

6.2.3 Visión

- Ser los productores más rentables de mejor calidad de azúcar, energía renovable, alcohol y de bebidas espirituosas de marca.
- Que nuestro ron Flor de Caña sea una de las 5 marcas de ron Premium plus de mayor venta mundial y líder en el mercado de espíritus destilados en Centroamérica.

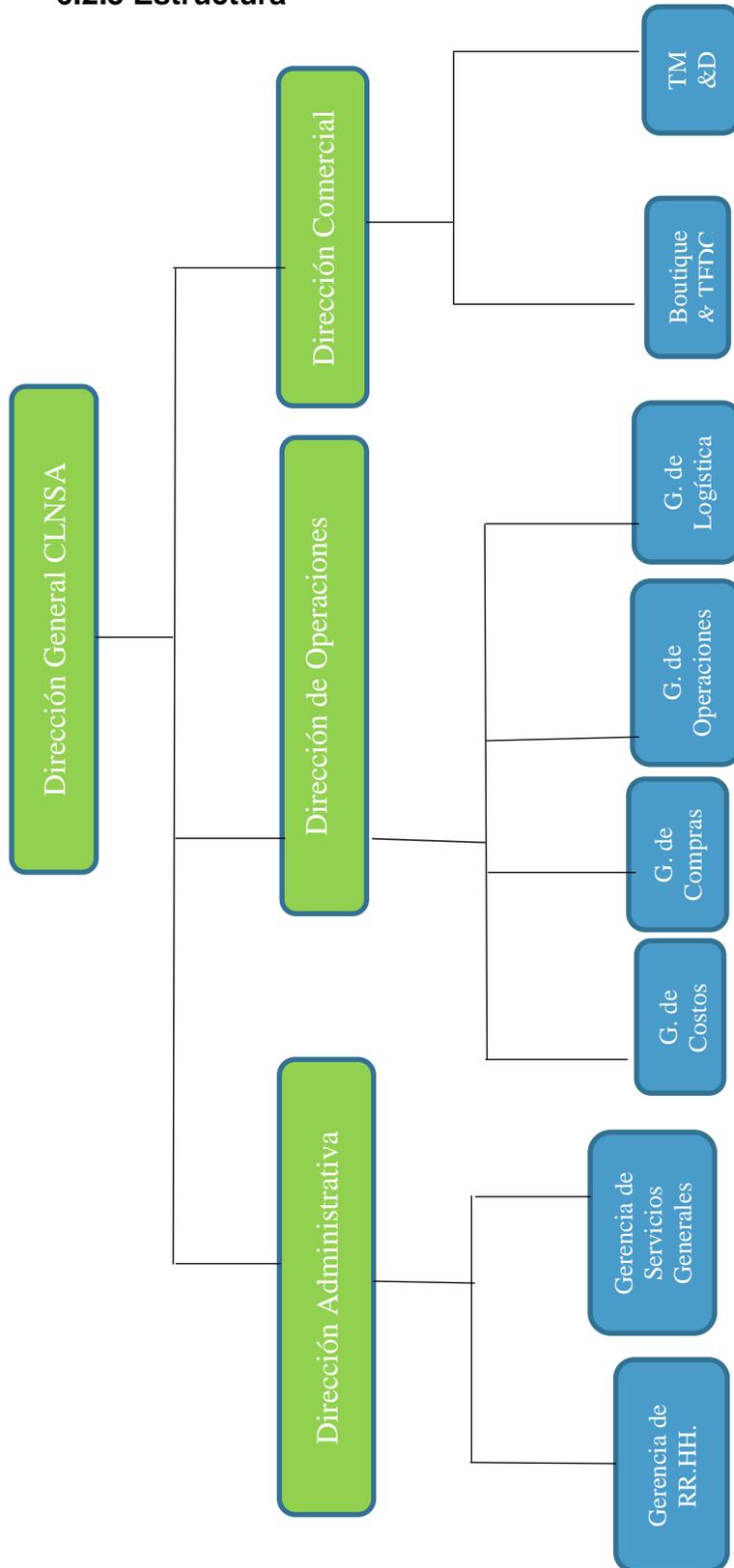


6.2.4 Valores

- Confiabilidad: El ser confiable reúne los valores de honestidad, integridad, lealtad y capacidad de cumplir.
- Respeto: El respeto por nuestros clientes, colaboradores, el medio ambiente y por nuestra comodidad nos coloca en un nivel superior y nos asegura permanencia.
- Humanidad: Los principios y normas que promueven el desarrollo humano son el corazón de la ética.
- Responsabilidad: Somos responsables de lo que hacemos y la responsabilidad exige de nosotros excelencia.



6.2.5 Estructura





VII. HIPÓTESIS

El proceso de capacitación presentado por Idalberto Chiavenato es ejecutado por la Compañía Licorera de Nicaragua, S.A



VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1 Tipos de investigación:

- Enfoque: El estudio es de tipo cualitativo porque la investigación es alimentada de la información que a medida que se vaya profundizando, se ampliará o reducirá nuestro desarrollo teórico y de esta manera pueden surgir diversas interpretaciones, una vez se construya el conocimiento.
- Alcance: Es descriptivo ya que busca conocer un proceso ya establecido mediante el análisis y la forma en la que se desarrolla. Sin intervenir en él y solamente describir las características que lo conforman.

8.2 Diseño de investigación:

- No experimental: el estudio se considera no experimental porque no existe una intervención o manipulación de la variable, sino una observación del fenómeno el cual posteriormente se analizó.
- Transversal: Porque la recopilación de datos se realiza una única vez en un período específico de tiempo el cual comprendería el segundo semestre del año 2018.

8.3 Área de estudio

Compañía Licorera de Nicaragua, S.A ubicada en el municipio de Chichigalpa, Chinandega

8.4 Universo y/o Población:

Está conformado por la Coordinadora de gestión del talento humano y los Responsables de departamento que en total son 8. En este caso no se extraerá muestra.



8.5 Fuentes de información:

Fuentes primarias: Lo comprende la aplicación de la entrevista de tipo estructurada al sujeto que proporcionará la información relevante para nuestro estudio, en este caso la coordinadora de gestión del talento humano y los responsables de cada departamento que le remiten los resultados de la evaluación del desempeño de sus subordinados a la coordinadora, que a su vez basándose en eso crea el programa de capacitación

Secundaria: Libros, tesis monográficas relacionadas al tema de investigación, programa de capacitación implementado en la empresa Licorera de Nicaragua, revistas electrónicas e información de internet.

8.6 Instrumentos de recolección de datos

Basándonos en el tipo de estudio, se optó por la utilización de los siguientes instrumentos de recolección de datos:

Se realizó entrevistas a los colaboradores directamente relacionados con el proceso de capacitación como la coordinadora de gestión del talento humano.

Encuestas a los jefes de departamento, que están directamente relacionados con el proceso de capacitación.

8.7 Procesamiento y análisis de datos

Después de haber recolectado los resultados de los instrumentos que se utilizaron, en este caso la encuesta y la entrevista, posteriormente se pasó al procesamiento de la información.

El análisis de resultados abarcó los datos obtenidos que arrojaron la encuesta y entrevista a los implicados en la implementación del programa de capacitación de



la compañía como lo son la coordinadora de gestión del talento y los jefes de departamento que nos permitirá diseñar la evaluación al programa que estamos buscando. Se elaboraron gráficos de barras para representar los pasos del proceso de capacitación que consideran los jefes de departamentos son implementados en la detección de necesidades, programa de capacitación, implementación de la capacitación y evaluación.

8.8 Criterios de inclusión/exclusión

Los criterios tomados en cuenta para la inclusión de los trabajadores a los que se les aplicó encuesta fueron:

Trabajador permanente de la Compañía Licorera de Nicaragua, involucrado en la realización de cualquiera de los pasos del proceso de capacitación, desde la detección de necesidades hasta la evaluación de las capacitaciones.

Criterio tomado en cuenta para la exclusión de trabajadores de la aplicación de la encuesta:

-No estar involucrado directamente en la realización de los pasos del proceso de capacitación.



8.9 Operacionalización de variable

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Proceso de capacitación	La capacitación es el proceso que va desde la detección de necesidades hasta la evaluación de los resultados obtenidos a lo largo de esta, con el fin de obtener la mayor rentabilidad para la empresa y una mejor efectividad en sus colaboradores.	Detección de las necesidades	<ul style="list-style-type: none">- Alcance de los objetivos de la organización- Determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo- Resultados de la evaluación del desempeño- Análisis de problemas de producción- Análisis de problemas de personal- Análisis de informes y otros datos
		Programa de capacitación	<ul style="list-style-type: none">- A quién se capacita- Cómo capacitar- En qué capacitar- Dónde capacitar- Cuándo capacitar- Cuánto capacitar- Quién capacitará



		Realización de la capacitación	Aplicación de los programas por parte del consultor, el supervisor de línea o una combinación de los dos.
		Evaluación de los resultados de capacitación	- Seguimiento - Comprobación o medición - Comparación de la situación actual a la anterior



IX. ANÁLISIS DE RESULTADOS

9.1 Análisis de entrevista

La compañía Licorera de Nicaragua como toda empresa de gran envergadura implementa capacitaciones a sus colaboradores, las cuales son impartidas por formadores internos, que son trabajadores con vasta experiencia y con alguna certificación que los avale y los formadores externos, los cuales están conformados por empresas independientes u outsourcing que se encargan de brindar el servicio de capacitaciones a los empleados de la empresa, universidades e INATEC.

Las capacitaciones se realizan anualmente, en un programa que puede abarcar todo el año dependiendo del número de eventos que sean necesarios. Se involucran directamente en todo el proceso 3 partes: La coordinadora de gestión del talento, el jefe de departamento y el proveedor, ya sea interno o externo. Estos últimos hacen uso de distintos materiales que ayudan a facilitar el aprendizaje de los que reciben las capacitaciones tales como: recursos audiovisuales, proyectores, equipos, manuales, videos.

Las ubicaciones que se utilizan para las capacitaciones dependerán del instructor que esté en ese momento, ya que pueden usar la sala de protocolo que se encuentra en la empresa o si las capacitaciones son en exteriores, se requiere que dichas capacitaciones sean impartidas en el área laboral.

Compañía Licorera de Nicaragua toma en cuenta diferentes parámetros que propician la implementación de capacitaciones, los más importantes son el cierre de brecha por evaluación del desempeño (planes de carrera y sucesión, desarrollo de competencias técnicas y conductuales para incrementar las habilidades), certificación o licencia para operar equipo y bases reglamentarias.



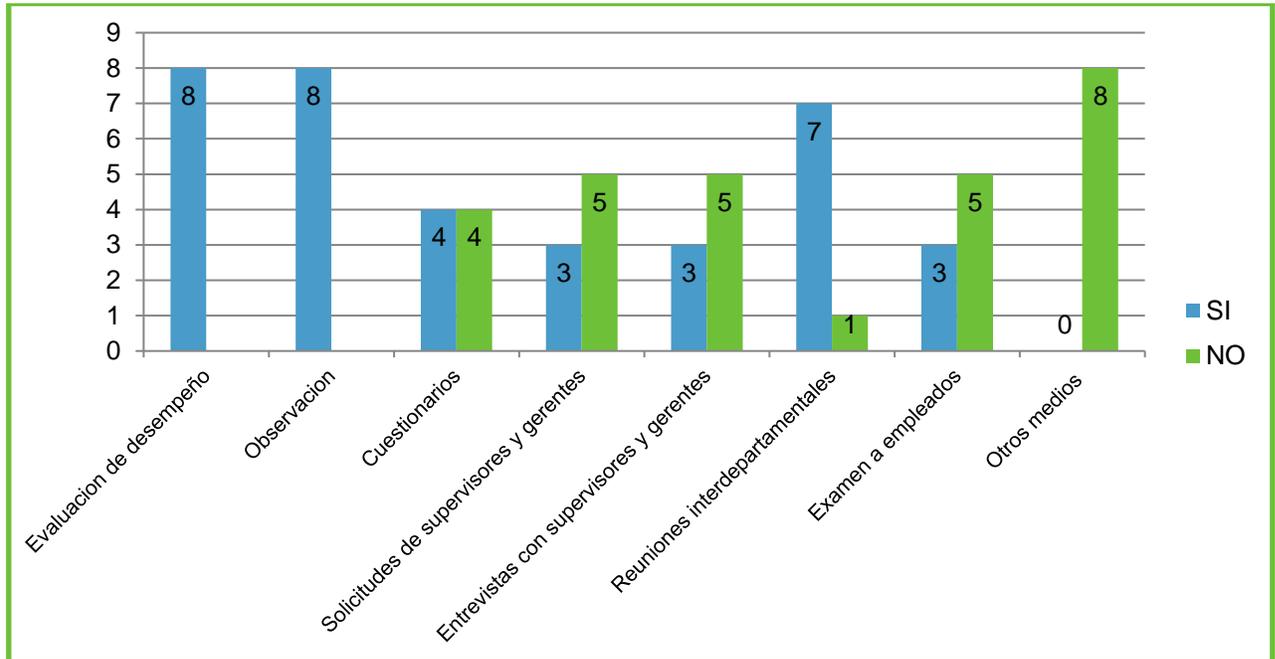
A pesar de que gerencia general si se involucra para verificar si es factible o no financieramente hablando que se desarrolle un programa de capacitación, se limitan nada más a eso y no al seguimiento de todo el proceso que podría incrementar la motivación de los colaboradores para con las capacitaciones y reducir el ausentismo. Además de conocer de primera mano cómo se llevan a cabo y el efecto directo que produce en los aprendices.

La evaluación de las capacitaciones recaerá en el jefe de departamento, que se cerciora de la efectividad de la capacitación y si tuvo un impacto positivo en sus subordinados. El trabajador que fue capacitado evalúa la capacitación como evento, sus conocimientos y mejorías a la hora de realizar sus actividades.



9.2 Análisis de la encuesta.

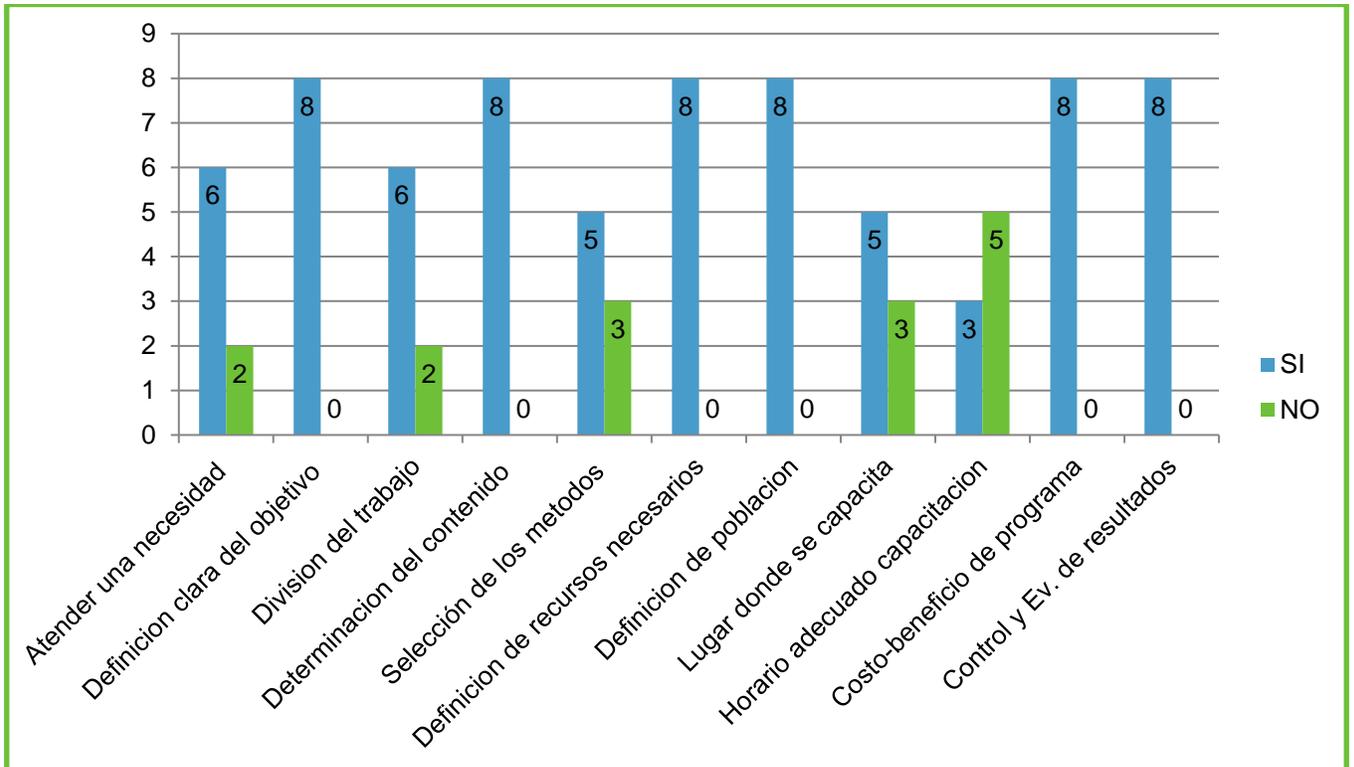
GRAFICA #1
MEDIOS QUE SE UTILIZAN PARA LA IDENTIFICACION DE NECESIDADES



Los resultados respecto a los medios que son utilizados para la detección de necesidades arrojan que la mayoría de los encuestados consideran que los métodos usados son la evaluación de desempeño, la observación y reuniones interdepartamentales. Con un menor porcentaje están los medios utilizados que involucran al nivel alto de la jerarquía como son los gerentes y supervisores. Estos medios son de suma importancia para resolver los problemas que pueden ser solucionados mediante la capacitación, y no se le da la relevancia que debería tener. Lo que puede significar que los jefes de departamento no remiten cierta información importante de sus subordinados, a los gerentes y supervisores, y estos a su vez no podrían programar las capacitaciones. Es importante recalcar que la empresa no utiliza otro medio adicional a parte de los ya presentados en la encuesta. El 100% de los trabajadores expresó que para la detección de necesidades se limitan a los medios anteriormente expuestos.



GRAFICA #2
PASOS QUE INCLUYE EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

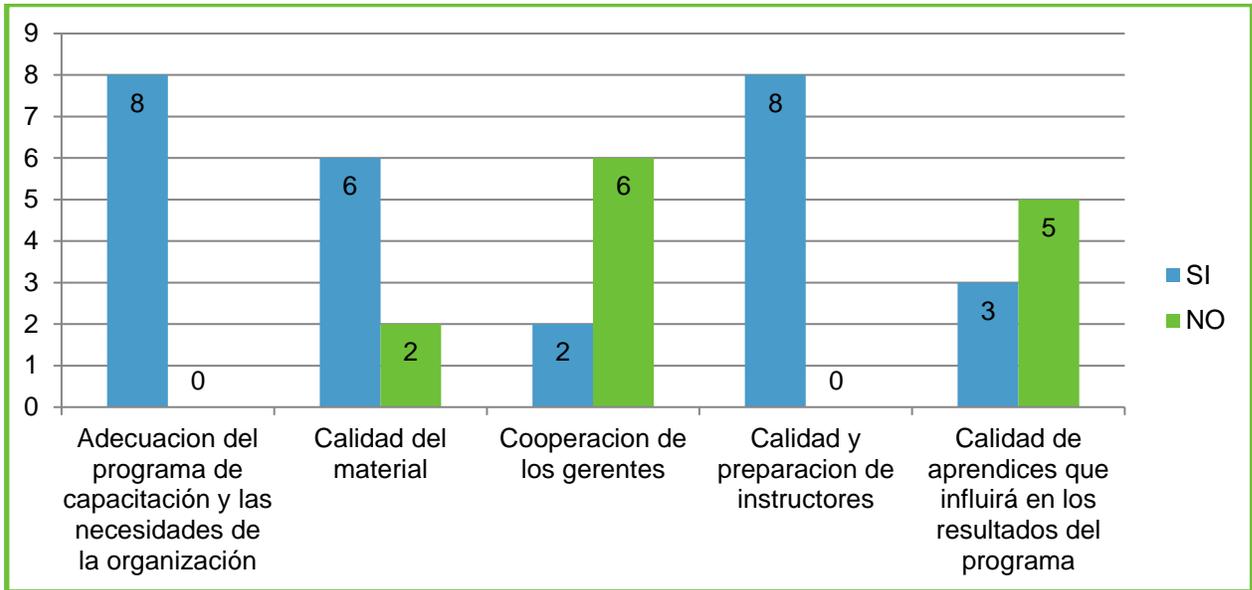


Se puede deducir que la mayoría de los pasos que incluye el programa de capacitación están siendo cumplidos, siendo los que tienen mayor consenso la definición clara de objetivos, determinación del contenido, la definición de recursos y población y el costo-beneficio del programa. Estos son realizados por la Coordinadora de gestión del talento humano y los jefes de departamento.

El 60% de los encuestados reflejan una deficiencia a la hora de programar el horario para la implementación de capacitaciones. Los horarios a veces pueden variar y hace que se interrumpa de manera abrupta las actividades diarias de los trabajadores, ya que tampoco se les dice a los aprendices con antelación cuando se llevará a cabo una. Siendo este un gran problema de coordinación que puede incluso en convertirse en una deficiencia productiva y de conflicto organizacional.



GRAFICA #3
ASPECTOS PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

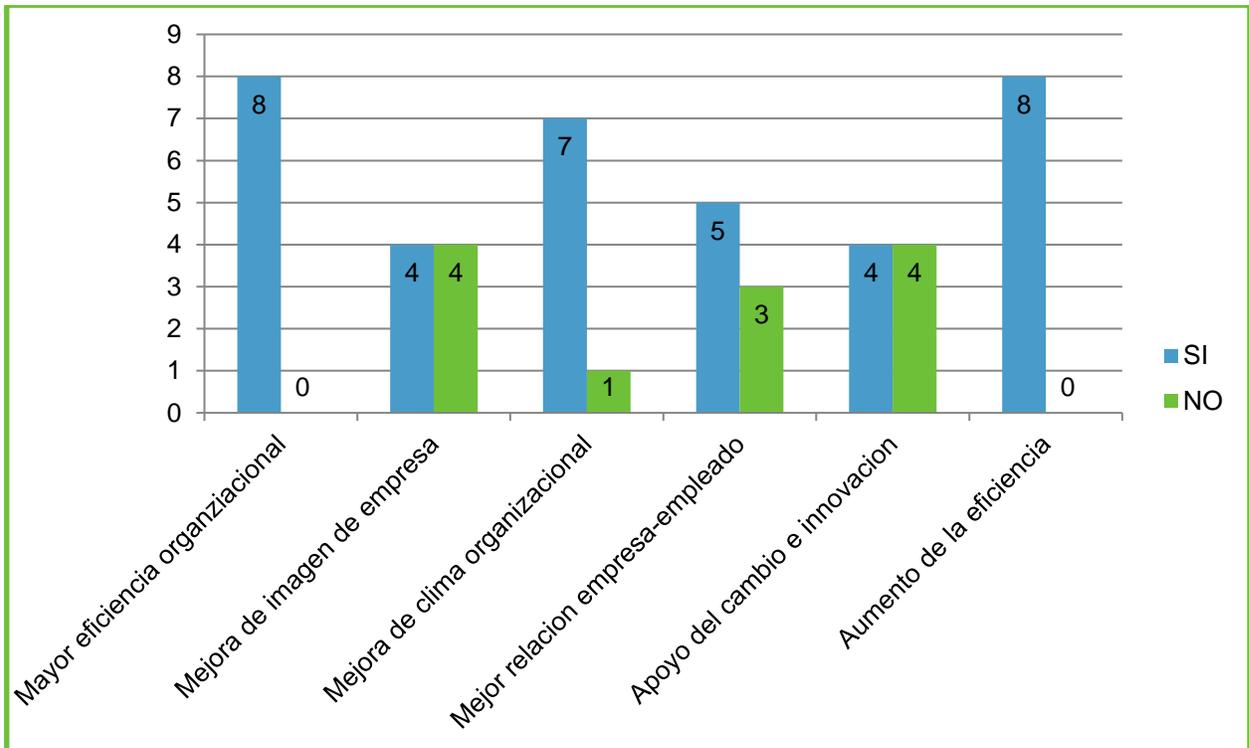


La adecuación del programa de capacitación y las necesidades de la organización que ayuda a mejorar el nivel de preparación de los empleados es un aspecto que se toma en cuenta al 100% según los encuestados al igual que la calidad y preparación de los instructores, los cuales poseen la calidad y jerarquía necesaria para influir y brindar el conocimiento necesario a los seleccionados para tomar las capacitaciones.

Existe un problema en cuanto al involucramiento de los gerentes en la implementación de las capacitaciones. Debe de existir un conjunto de esfuerzos coordinados donde se tome en cuenta a todos los colaboradores comprometidos con el asunto que se tratará, desde el nivel más alto al bajo, que propicien buenos resultados al término del programa, y esto según el 80% de los encuestados no se está dando.



GRAFICA #4
EVALUACIÓN A NIVEL ORGANIZACIONAL

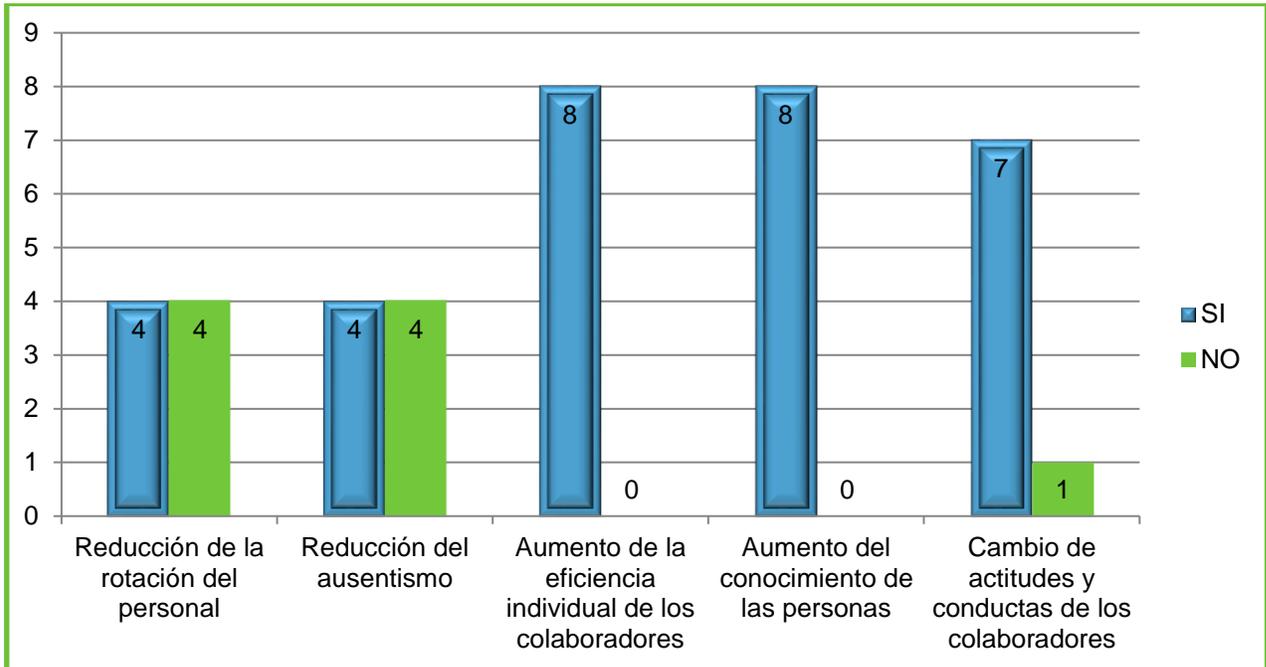


Se puede observar que existe un 100% de alcance de resultados son en los aspectos que tienen que ver con la eficiencia de los trabajadores. Mientras se puede deducir que el 50% dice estar de acuerdo con que existe una mejora de la imagen de la empresa y el otro 50% dice que no lo está. De igual manera ocurre con el apoyo del cambio e innovación.

El 90% de encuestados opina que las capacitaciones influyen de manera importante en la mejora del clima organizacional, lo que indica que a partir de estas, los colaboradores perciben un ambiente laboral óptimo en el que pueden desarrollar de manera efectiva sus laborales y eso mejorará el rendimiento de la organización, así como mejores relaciones con sus compañeros de trabajo.



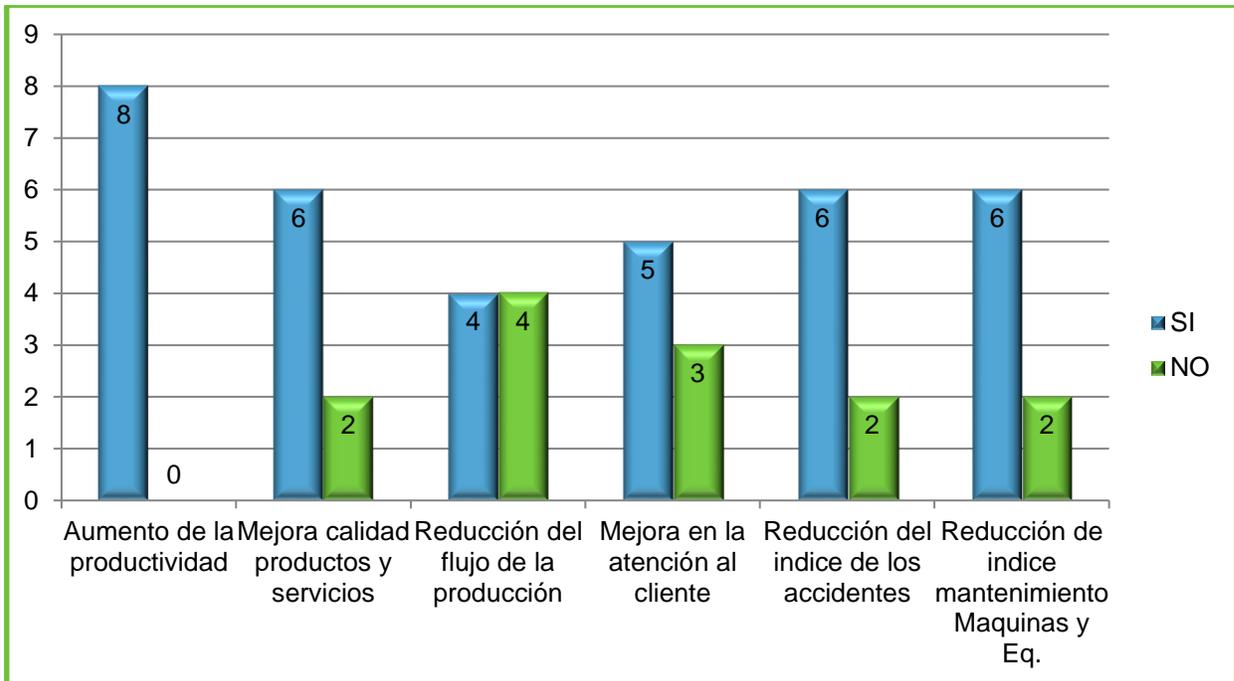
GRAFICA #5 EVALUACIÓN A NIVEL DE LOS RECURSOS HUMANOS



Con respecto a los resultados que brindan las capacitaciones a los recursos humanos, la encuesta indica que existe un aumento de la eficiencia individual de cada colaborador, así como del conocimiento de las personas, los cuales son de suma importancia para su desempeño laboral y además le agrega mayor valor al trabajador con conocimiento nuevo. Mientras tanto el 50% de encuestados dice que las capacitaciones no influye en la reducción de ausentismo y de rotación del personal, lo que se puede traducir a que existe otro factor ajeno a la implementación de las capacitaciones, que está afectando al colaborador en este indicador y el programa no está incidiendo para que esto disminuya.



GRAFICO #6
EVALUACIÓN A NIVEL DE LAS TAREAS Y OPERACIONES



Las capacitaciones contribuyen al aumento de la productividad en un 100% acorde a los encuestados, lo que indica que están influyendo positivamente en las tareas productivas de los empleados y genera los resultados que sus jefes esperan. Existe además una mejora en la calidad de los productos y servicios según el 75% de personas interrogadas, que puede estar relacionado con el aumento de la productividad.

Otro aspecto beneficiado significativamente por la implementación de capacitaciones es la reducción del índice de accidentes y la reducción de índice de mantenimiento de máquinas y equipos que puede abonar a que las tareas se logren sin pérdidas de tiempo, recursos y desgaste laboral.

La encuesta refleja que existe una disyuntiva generada por el flujo de producción en la que la mitad de los encuestados dicen que existen buenos resultados y la otra mitad lo niega.



X. CONCLUSIONES

La investigación nos permitió indagar, conocer y evaluar el sistema de capacitaciones que la empresa Licorera de Nicaragua realiza periódicamente, la cual ayuda a sus colaboradores al desarrollo de sus habilidades, fortaleciendo el conocimiento con la programación e implementación de dichos eventos los cuales la compañía los considera una inversión para lograr objetivos a mediano y largo plazo.

El uso e implementación de las capacitaciones en las empresas que cuentan con un gran número de trabajadores es prácticamente obligatorio si se quiere permitir el aprendizaje como cambio de conducta positivo y benéfico en la organización como conjunto de recursos humanos que realizan actividades diariamente y necesitan ser apoyadas con conocimiento que ayude al desarrollo de los mismos.

Las capacitaciones adoptan una variedad de formas en las compañías y pueden ser replicadas por algunas y realizadas completamente distintas en otras, dependiendo de las necesidades que se quieran cubrir o mejorar. Por lo tanto Compañía Licorera de Nicaragua lleva a cabo un proceso de capacitaciones que se adecua a sus funciones y tareas.

Nuestra investigación a través de los instrumentos aplicados detectó ciertos eventos que pueden afectar cómo se están ejecutando las capacitaciones, como un subsistema de desarrollo de recursos humanos en la entidad y de no ponerlos en perspectiva no se lograría el objetivo de la misma, que es la evaluación de las capacitaciones dentro de la compañía licorera de Nicaragua.



Se determinó que en la compañía se hace uso de distintas herramientas para detectar las necesidades, siendo las menos utilizadas las que tienen que ver con el involucramiento de los gerentes y su relación con los empleados a la hora de determinar quienes necesitan ser capacitados.

El programa de capacitación, que es una parte medular de todo el proceso, no toma en cuenta horarios u ocasiones propicias para que los aprendices seleccionados formen parte del programa y estos interrumpen sus actividades laborales de forma repentina.

Con respecto a la implementación de las capacitaciones, de nuevo, la falta de injerencia por parte de los gerentes y dirigentes causa un impacto negativo en la forma en la que los colaboradores ven las capacitaciones. Existe una deficiencia al momento de la selección de los aprendices ya que estos no están siendo debidamente electos conforme a los objetivos de la capacitación y la forma en la que se ejecuta.

Al momento de evaluar los resultados que dieron las capacitaciones se dividen por nivel organizacional, nivel de recursos humanos y nivel de las tareas y operaciones. La empresa toma en cuenta resultados que van desde el aumento de la eficiencia organizacional hasta el aumento de la productividad. Se logró observar en los resultados, que las capacitaciones no tienen una influencia significativa en la reducción del ausentismo y la reducción de la rotación del personal. Lo que deja en evidencia que el programa de capacitación implementado y evaluado en la compañía Licorera de Nicaragua está ignorando algunos factores que podrían afectar los resultados que buscan.

Por tanto, concluimos que la Compañía Licorera de Nicaragua no cumple con todo el proceso de capacitación sugerido por Idalberto Chiavenato.



XI. RECOMENDACIONES

- Fortalecer el involucramiento de los supervisores y gerentes en las solicitudes de capacitación y entrevistas a los colaboradores, así mismo su cooperación para la implementación del programa de capacitación.
- Programar las capacitaciones con horarios que se adecuen a la disponibilidad laboral de los trabajadores, evitando interrumpir sus actividades para garantizar la asistencia de los participantes.
- Seleccionar debidamente los aprendices que se incluirá en el programa para la obtención de mejores resultados en busca de alcanzar los objetivos de la capacitación.
- Incluir capacitaciones que refuercen el apoyo del cambio y la innovación, que conlleve a la evolución constante para la mejora de la imagen de la empresa.
- Implementar un sistema que permita controlar el ausentismo de los colaboradores en las capacitaciones y otorgar incentivos a los mismos por su asistencia a ellas.
- Fortalecer la mejora en atención al cliente a través de un plan de capacitación que ayude tanto a la empresa como el trabajador a construir un ambiente laboral y profesional agradable al público.



XII. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A. S. (2004). *Capacitacion y desarrollo del personal* . Mexico D.F: Limusa.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme, C.A.
- Ballart, X. (1992). *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?* Obtenido de *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?:*
http://ibcm.blog.unq.edu.ar/wp-content/uploads/sites/28/2014/03/Ballart_como-evaluar-programs-publicos.pdf
- Bernal, C. A. (2010). *Metodologia de la Investigación*. Bogota: Pearson Education.
- Blake, O. (1987). *La Capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires: EPSO.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos*. Mexico D.F: McGraw Hill .
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos. El capital humano*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- David B. Balkin, L. R. (2005). *Gestion de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educacion .
- Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico, D.F: Pearson Educacion.
- Dessler, G. (s.f.). *Administracion de recursos humanos* . Mexico: Pearson Education.
- Guiñazú, G. (JUNIO de 2004). *CAPACITACIÓN EFECTIVA EN LA EMPRESA*. Obtenido de *CAPACITACIÓN EFECTIVA EN LA EMPRESA:*
<https://www.redalyc.org/html/877/87701209/>
- Hinrichs, J. R. (1976). *Handbook of Industrial and organizational psychology*. Chicago.
- Jennifer Diez, J. L. (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 48.



Lafourcade, P. (1992). *Evaluacion de los aprendizajes*. Buenos Aires: Kapelusz.
Noe, R. W. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON EDUCACION.

Pineda, E. B. (1994). *Metodología de la Investigación*. Washigton D.C: Organizacion Panamericana de la Salud.

Puchol, L. (2003). *Direccion y Gestion de Recursos Humanos*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodologia de la Investigación* . Mexico, D.F: Mc Graw Hill Education.

Tejedo, J. (s.f.). *Operaciones administrativas de Recursos Humanos*. MacMillan Profesional.

Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. México, Buenos Aires, Santiago, Montevideo: Ediciones Granica S,A.



XIII. ANEXOS.

Encuesta

Somos estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-León, a través de este instrumento le pedimos su colaboración para recabar información que sea de utilidad para nuestro estudio que consiste en la evaluación del programa de capacitación implementado en la Compañía Licorera de Nicaragua. Consideramos es de suma importancia su aporte para la realización de nuestra investigación.

Marque con una "X", de acuerdo a su experiencia con el proceso de capacitación de la empresa, si cumple o no con los siguientes pasos o requerimientos.

Proceso de capacitación	SI	NO	OBSERVACIONES
Medios que se utilizan para la detección de necesidades de capacitación.	Evaluación del desempeño		
	Observación		
	Cuestionarios		
	Solicitudes de supervisores y gerentes.		
	Entrevistas con supervisores y gerentes		
	Reuniones interdepartamentales.		



	Examen a empleados.			
	Otros medos. (Especifique)			
Pasos del programa de capacitación.	1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.			
	2. Definición clara del objetivo de la capacitación.			
	3. División del trabajo que se desarrollara en módulos, cursos o programas.			
	4. Determinación del contenido de la capacitación.			
	5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.			
	6. Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como el capacitador, recursos audiovisuales, máquinas, equipos, herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.			
	7. Definición de la población que será capacitada.			
	8. Lugar donde se efectuara la capacitación.			
	9. Tiempo, horario u ocasión propicia para la capacitación.			
	10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.			



	11. Control y evaluación de los resultados para revisar puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.			
Implementación del programa de capacitación.	1. Adecuación del programa de capacitación y las necesidades de la organización.			
	2. Calidad del material de capacitación presentado.			
	3. Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa en las capacitaciones.			
	4. Calidad y preparación de los Instructores.			
	5. La calidad de los aprendices que influirá en los resultados del programa.			

Evaluación de los resultados de la capacitación.	Evaluación a nivel organizacional			
	1. Aumento en la eficiencia organizacional.			
	2. Mejora de la imagen de la empresa.			
	3. Mejora del clima organizacional.			
	4. Mejora en la relación entre empresa y los empleados.			
	5. Apoyo del cambio y la innovación.			
	6. Aumento de la eficiencia.			
	Evaluación a nivel de los Recursos Humanos			
	1. Reducción de la rotación del personal.			
	2. Reducción del ausentismo.			
	3. Aumento de la eficiencia individual de los colaboradores.			
	4. Aumento del conocimiento de las personas.			
	5. Cambio de actitudes y conductas de los colaboradores.			
	Evaluación a nivel de las tareas y operaciones.			
	1. Aumento de la productividad.			



	2.Mejora de la calidad de los productos y servicios.			
	3.Reducción del flujo de la producción.			
	4.Mejora en la atención al cliente			
	5.Reducción del índice de accidentes.			
	6.Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.			



Tablas de frecuencia.

GRAFICO # 1

MEDIOS PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES	SI	%	NO	%
Evaluación de desempeño	8	100%	0	0%
Observación	8	100%	0	0%
Cuestionarios	4	50%	4	50%
Solicitudes de supervisores y gerentes	3	37.5%	5	62.5%
Entrevistas con supervisores y gerentes	3	37.5%	5	62.5%
Reuniones interdepartamentales	7	87.5%	1	12.5%
Examen a empleados	3	37.5%	5	62.5%
Otros medios	0	0%	8	100%

GRAFICO #2

PASOS QUE INCLUYE EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	SI	%	NO	%
Atender una necesidad	6	75%	2	25%
Definición clara del objetivo	8	100%	0	0%
División del trabajo	6	75%	2	25%
Determinación del contenido	8	100%	0	0%
Selección de los métodos	5	62.5%	3	37.5%
Definición de recursos necesarios	8	100%	0	0%
Definición de población	8	100%	0	0%
Lugar donde se capacita	5	62.5%	3	37.5%
Horario adecuado capacitación	3	37.5%	5	62.5%
Costo-beneficio de programa	8	100%	0	0%
Control y Evaluación de resultados	8	100%	0	0%

GRAFICO #3

ASPECTOS PARA IMPLEMENTACION DE LA CAPACITACIÓN	SI	%	NO	%
Adecuación del programa de capacitación y las necesidades de la orga- nización	8	100%	0	0%
Calidad del material	6	75%	2	25%
Cooperación de los gerentes	2	25%	6	75%
Calidad y preparación de instructores	8	100%	0	0%
Calidad de aprendices que influirá en los resultados del programa	3	37.5%	5	62.5%



GRAFICO #4

EVALUACIÓN A NIVEL ORGANIZACIONAL	SI	%	NO	%
Mayor eficiencia organizacional	8	100%	0	0%
Mejora de imagen de empresa	4	50%	4	50%
Mejora de clima organizacional	7	87.5%	1	12.5%
Mejor relación empresa-empleado	5	62.5%	3	37.5%
Apoyo del cambio e innovación	4	50%	4	50%
Aumento de la eficiencia	8	100%	0	0%

GRAFICO #5

EVALUACIÓN A NIVEL DE LOS RECURSOS HUMANOS	SI	%	NO	%
Reducción de la rotación del personal	4	50%	4	50%
Reducción del ausentismo	4	50%	4	50%
Aumento de la eficiencia individual de los colaboradores	8	100%	0	0%
Aumento del conocimiento de las personas	8	100%	0	0%
Cambio de actitudes y conductas de los colaboradores	7	87.5%	1	12.5%

GRAFICO #6

EVALUACIÓN A NIVEL DE LAS TAREAS Y OPERACIONES	SI	%	NO	%
Aumento de la productividad	8	100%	0	0%
Mejora calidad productos y servicios	6	75%	2	25%
Reducción del flujo de la producción	4	50%	4	50%
Mejora en la atención al cliente	5	62.5%	3	37.5%
Reducción del índice de los accidentes	6	75%	2	25%
Reducción de índice mantenimiento Maquinas y Eq.	6	75%	2	25%



Entrevista.

Somos estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-León, a través de este instrumento le pedimos su colaboración para recabar información que sea de utilidad para nuestro estudio que consiste en la evaluación del programa de capacitación implementado en la Compañía Licorera de Nicaragua. Consideramos es de suma importancia su aporte para la realización de nuestra investigación.

- 1-¿Realizan capacitaciones en la empresa Licorera de Nicaragua, S.A?
- 2.-¿Quiénes realizan las capacitaciones?
- 3-¿Cada cuánto se realizan capacitaciones?
- 4-¿Quiénes intervienen en el proceso?
- 5-¿Cuáles son las funciones que realizan cada uno de los involucrados en el proceso de capacitación?
- 6-¿Qué instrumentos o insumos se utilizan en la capacitación?
- 7-¿En qué parámetros se basan para implementar una capacitación?
- 8-¿Existe disponibilidad e interés de los empleados para asistir a las capacitaciones?
- 9-¿Qué tipos de capacitaciones implementan?
- 10-¿Dónde se capacita?
- 11-¿Qué pasos contiene el proceso de capacitación que implementan?
- 12-¿La gerencia o administración se involucra en las capacitaciones?
- 13-¿Cuál es la duración que tienen las capacitaciones?
- 14-¿Quién mide la efectividad de la capacitación?



EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN COMO SUBSISTEMA DEL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS PROPUESTO POR IDALBERTO CHIAVENATO, LLEVADO A CABO EN LA EMPRESA COMPAÑÍA LICORERA DE NICARAGUA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE CHICHIGALPA, CHINANDEGA DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2018



Área de embarillado. Compañía Licorera de Nicaragua





EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN COMO SUBSISTEMA DEL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS PRO-
PUESTO POR IDALBERTO CHIAVENATO, LLEVADO A CABO EN LA EMPRESA COMPAÑÍA LICORERA DE NICARAGUA, UBI-
CADA EN EL MUNICIPIO DE CHICHIGALPA, CHINANDEGA DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2018





EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN COMO SUBSISTEMA DEL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS PROPUESTO POR IDALBERTO CHIAVENATO, LLEVADO A CABO EN LA EMPRESA COMPAÑÍA LICORERA DE NICARAGUA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE CHICHIGALPA, CHINANDEGA DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2018

