

Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Ciencias Administrativas



Importancia de un Plan de Capacitación en la empresa Pilkington de México, en su área de ventas "LOF de México"

Trabajo Terminal

**Que para obtener el diploma de la
Especialidad en Administración de Recursos Humanos**

Presenta:

Cynthia Danitza Paredes Picos

Director del trabajo Terminal:

M.R.H. Raúl González Núñez

Mexicali, Baja California, a diciembre de 2009

INDICE

Introducción

I. Núcleo de la Investigación 6

1.1 Objeto

1.2 Planteamiento del Problema

1.3 Objetivo

1.4 Justificación

1.5 Hipótesis

II. Capacitación 9

2.1 Concepto de Capacitación

2.2 Objetivo General de la Capacitación

2.3 Objetivos Particulares de la Capacitación

2.4 Capacitación en fundamento con la Ley Federal del Trabajo

III. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 11

3. 1 Concepto (DNC)

3.2 Objetivo

3.3 Ventajas

IV. Plan de Capacitación 13

4.1 Concepto

4.2 Objetivo

4.3 Beneficios para la organización

4.4 Beneficios para el colaborador

4.5 Planeación de la Capacitación (implantación)

4.5.1 Planeación

4.5.2 Organización

4.5.3 Ejecución

4.5.4 Evaluación y Seguimiento

V. Detección de Necesidades de Capacitación	16
5.1 Pasos en la detección de necesidades	
5.2 Áreas de desarrollo	
5.2.1 Área Cognoscitiva	
5.2.2 Área Psicomotriz	
5.2.3 Área Afectiva	
VI. Desempeño de Personal	19
6.1 Concepto de Desempeño	
6.2 Análisis del Desempeño	
6.3 Evaluación del Desempeño	
6.3.1 Objetivo	
6.3.2 Objetivos Específicos	
VII. Detección de Necesidades de Capacitación	21
7.1 Procedimiento	
7.2 Objetivo del DNC de la maquiladora Pilkington de México	
VIII. Historia de la Empresa	24
8.1 Nombre de la Empresa	
8.2 Domicilio	
8.3 Sector Productivo	
8.4 Giro Específico	
8.5 Antecedentes de la Empresa	
8.6 Misión	
8.7 Visión	
8.8 Valores	
8.9 Organigrama (LOF de México)	
IX. Instrumento	27
9.1 Invitación para participar en la DNC	
9.2 Instrumento utilizado: Cuestionario	
9.3 Resultados (gráficas)	

X. Plan de Capacitación	38
10.1 Matriz de Capacitación	
10.2 Plan de Capacitación	
10.3 Programa de Capacitación	
10.3.1 Calidad Total en el Servicio	
10.3.2 Atención al Cliente	
10.3.3 Habilidades Administrativas	
 XI. Conclusiones	 43
 XII. Recomendaciones	 45
 XIII. Bibliografía	 47

INTRODUCCION

El motivo de impartir capacitación es el mejorar ciertas áreas de necesidad con las que cuente un departamento o área de trabajo.

Toda capacitación parte de una necesidad, por lo cual se tiene que estudiar para así poder detectar la necesidad a cubrir.

Es obligación de la empresa (patrón) proporcionar capacitación a sus empleados, tal como esta estipulado en Ley Federal del Trabajo, en su artículo 153.

Cada empresa es diferente y por lo tanto tiene diferentes necesidades, las cuales se les debe de dar la importancia que merece.

En la actualidad muchas empresas consideran un gasto el impartir capacitación, sin conocer los grandes beneficios que ésta obtendrá al impartir un curso. Muchas veces el desconocer toda la gama de beneficios y áreas de oportunidad que un curso de capacitación trae consigo lleva a las empresas a creer que no es necesario brindar capacitación a sus empleados.

En esta investigación, mi interés de probarle a la empresa Pilkington de México, específicamente a su área de ventas llamada: LOF de México, es que al impartir un plan de capacitación ésta verá reflejados los beneficios del curso ya que se verá impactada por el desempeño de sus colaboradores, con el fin de buscar y motivar al alcance de los objetivos organizacionales como personales, no podemos dejar pasar la estabilidad y desarrollo de los empleados, ya que sin ellos, la empresa no funcionaria en su totalidad.

Explicare en el desarrollo de esta investigación que es la capacitación, que es un plan, como realizar la detección de necesidades de capacitación, cuales son los beneficios para la empresa como para el trabajador, el fundamento legal, así como el procedimiento para la elaboración de un plan de capacitación, entre otros.

También presentaré mi propuesta sobre el Plan de Capacitación elaborado después de la detección de necesidades que se realizó en el departamento de ventas de la empresa. Esto, con el fin de proporcionar a la empresa una alternativa para mejorar el departamento en esas áreas con debilidad, las cuales tienen solución solo que la empresa y los colaboradores estén dispuestos a crecer por la organización y personalmente.

Por último, el comprobar la hipótesis planteada en esta investigación, mediante la aplicación del plan de capacitación desarrollado, haré recomendaciones a la empresa las cuales considero que ayudaran en gran manera al crecimiento y desarrollo óptimo del departamento de ventas, esperando con esto una mejora en sus procesos.

I. NUCLEO DE LA INVESTIGACION

1.1 Objeto

En la presente investigación, el tema es la importancia de un Plan de Capacitación en la empresa Pilkington de México, en su área de ventas LOF de México.

1.2 Planteamiento del Problema

¿Por qué es importante tener un plan de capacitación en el área de ventas de la maquiladora Pilkington de México? ¿Qué beneficios aporta a la misma y cuál es el impacto en cuanto al nivel de desempeño del personal?

1.3 Objetivos

1. Realizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
2. Diseñar un plan de capacitación que sea adecuado para desarrollarlo en las empresas.
3. Presentar los beneficios que se obtienen a través del plan de capacitación.
4. Implementar el plan de capacitación.

Para poder comprender el tema a investigar en su totalidad es importante conocer los conceptos básicos que manejaremos a lo largo de esta investigación.

1.4 Justificación

Esta investigación realizada sobre el Plan de Capacitación en la empresa Pilkington de México, es muy importante ya que se darán a conocer los beneficios que se tiene al llevar a cabo al plan, el cual muchas veces las empresas desconocen los beneficios de éste, olvidando que es de gran utilidad para la misma organización el dar la debida importancia a las necesidades con las que cuenta actualmente sus empleados.

Es importante cuidar el desarrollo y la estabilidad de los mismos colaboradores de la empresa ya que gracias a ellos la empresa funciona tal cual, y llevando a cabo este plan de capacitación, podremos obtener un gran impacto en el desempeño del personal, trayendo grandes beneficios a la organización tanto en el ámbito de calidad, productividad como en el personal.

Por ello, es que esta investigación se realiza, con el fin de que la empresa conozca los grandes beneficios que arroja el llevar a cabo un plan de capacitación, teniendo como objetivo el desarrollo óptimo de la misma empresa y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como el bienestar de los colaboradores de la empresa.

Reconocer la importancia del elemento humano dentro de la organización y crear el sentido de pertenencia para así lograr un impacto considerable en el desempeño del personal. Teniendo como consecuencia resultados favorables para la organización.

En lo personal, esta investigación será de gran ayuda en mi desarrollo como profesionista, ya que me da las herramientas para investigar sobre este tema en específico, creando en mí ese interés en prepararme día con día y sobre todo llevar a la práctica este tema que realmente ayudará a la organización a su pleno desarrollo en el mercado.

1.5 Hipótesis

- ➔ A mejor capacitación, el desempeño y actitud de los empleados mejorará cubriendo las necesidades principales de la organización.

II. Capacitación

2.1 Concepto de Capacitación

Capacitación se refiere a la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

En términos generales se entiende que es aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación.¹

Otro concepto de capacitación es el citado por el autor *Idalberto Chiavenato*, el cual dice:

“Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.”²

La capacitación no es nueva, ya que las destrezas y los conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo se han transmitido desde siempre, aunque su forma, su método y sus procedimientos hayan evolucionado.

Cuando se habla de capacitación se refiere a un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia; por ejemplo, menos accidentes de trabajo, menor rotación, incremento en las aptitudes y mayor productividad y eficiencia. Para que se pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad o carencia, o bien, de una mejora. Lo importante es que exista una razón que le de vida a la capacitación, pero esta no va a ser detectada fácilmente, puesto que es necesario realizar un estudio o una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación. Este tema se verá más adelante.³

¹ Grados, Jaime A. “Capacitación y Desarrollo de Personal”. Pág. 228

² http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal-concepto_de_capacitacion/19921-2

³ Op.cit Grados. Pág. 229.

2.2 Objetivo General de la Capacitación

Lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización.

2.3 Objetivos Particulares de la Capacitación

- Incrementar la Productividad
- Promover la eficiencia del trabajador. Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo mas satisfactorias
- Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo mas elevada
- Facilitar la supervisión del personal
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renunciaciones, distinciones y otros
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna. ⁴

2.4 Capacitación en fundamento con la Ley Federal del Trabajo

Este concepto no es nuevo, ya que los conocimientos que se necesitan para desempeñar un puesto de trabajo se han transmitido desde siempre, aunque los métodos y procedimientos hayan evolucionado a través del tiempo.

Está estipulado en la Ley Federal del Trabajo en el artículo 153-A, donde cita lo siguiente: “Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”. ⁵

⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín “Administración Moderna de Personal”. Pág. 214

⁵ Ley Federal del Trabajo

III. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

3.1 Concepto (DNC)

El detalle principal que diferencia a una *necesidad de capacitación* de todos los otros factores por los cuales tampoco se podría realizar una tarea o función deseada es su causa: la **carencia de los conocimientos, habilidades y/o actitudes necesarios para el desempeño adecuado**.⁶

3.2 Objetivos

Dentro del proceso de la elaboración de un plan de capacitación es imprescindible el análisis de estas necesidades. El objetivo de este diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el recoger y evaluar información para encontrar lo que se esta haciendo ahora y lo que debe hacerse ahora (o en el futuro).

El Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC), pretende alcanzar los objetivos específicos siguientes:

- Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presentan e investigar las causas que los originaron.
- Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que debería hacerse en la empresa).
- Determinar el potencial de Recursos Humanos.
- Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace).
- Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- Clasificar las necesidades detectadas en: financieras, materiales, tecnológicas y de los recursos humanos.
- Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con cursos de capacitación.
- Definir y describir quienes necesitan capacitación, en que áreas y cuando.
- Determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa.
- Describir detalladamente las actividades de capacitación que se van a realizar.

⁶ Blake, Oscar Juan "Orígenes, Detección y Análisis de las Necesidades de Capacitación". Pág. 22

- Precisar las evidencias encontradas que justifiquen las actividades de capacitación que van a llevarse a cabo.
- Establecer los planes y programas para efectuar las actividades, de acuerdo con las prioridades asignadas.

3.3 Ventajas

- Ahorra tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente.
- Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- Prevé los cambios que se realizarán en el futuro para que cuando estos se presenten, no provoquen problemas.
- Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo.
- Descubre los problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución.
- Detecta las carencias de higiene en el trabajo y los problemas relativos al ambiente.
- Descubre los problemas que se tengan con la maquinaria, los equipos y los materiales.
- Descubre situaciones que estén originando problemas financieros.
- Sienta las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo, originando la justa retribución.
- Establece criterios para administrar adecuadamente las promociones del personal, al conocer sus capacidades actuales y sus potencialidades.
- Establece un programa de inducción para cada nivel ocupacional dentro de la institución, que sea aplicado a los nuevos colaboradores garantizando así su rápida integración al puesto y a las necesidades de productividad.
- Genera una actitud favorable en todo el personal de la empresa hacia las actividades de capacitación, porque estas van a resolver problemas reales y concretos.⁷

⁷ Smith, Barry J., Delahaye, Brian L. "El ABC de la Capacitación práctica". Pág. 83

IV. Plan de Capacitación

4.1 Concepto

El Plan de Capacitación, constituye un factor de gran importancia, pues determina las *principales necesidades* y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa. Así es como surge este plan, que básicamente da el seguimiento a esas necesidades y procura la mejor solución.⁸

4.2 Objetivo

Al establecer un plan de capacitación dentro de la empresa, permite que los colaboradores brinden el mejor de sus aportes en el puesto de trabajo asignado, ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos de la organización.

4.3 Beneficios para la organización

Al llevar a cabo el plan de capacitación, se obtienen beneficios para la organización, los cuales se mencionan a continuación:

- Conduce a una mayor rentabilidad y actitudes mas positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Conlleva a maximizar los resultados
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen
- Incrementa la productividad y calidad en el trabajo

Realmente son beneficios muy importantes que a todas las organizaciones les interesa obtener, ya que al igual que los anteriores, también el plan de capacitación contribuye en gran manera a la formación de líderes dentro de la organización, e incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

⁸ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-plan_de_capacitacion/15947-54

4.4 Beneficios para el colaborador

Al igual como se obtienen beneficios para la organización, también se hay para el colaborador, beneficios que repercuten favorablemente en la organización, los cuales son:

- Ayuda al colaborador en la solución de problemas y en la toma de decisiones
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Forja líderes
- Se incrementa el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Mayores habilidades y destrezas para el desempeño

4.5 Planeación de la Capacitación (implantación)

Las fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación son las siguientes:

- a) Planeacion
- b) Organización
- c) Ejecución
- d) Evaluación y Seguimiento

4.5.1 Planeación

Se determina que hacer y consta de tres elementos principales:

- Detección de necesidades de Capacitación (DNC)
- Establecimiento de Objetivos
- Establecimiento de planes y programas

En la DNC, se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación, se determina a quien va dirigida ésta y cuando y en que orden se impartirán los cursos.

Los objetivos tienen como función seleccionar problemas y deben redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables, en esta fase se prevén los controles que debe contener el programa de capacitación para que llegue a cumplirse tal como se planeo.

En los planes y programas se establecen las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto, que generalmente se elabora en forma anual.

4.5.2 Organización

La primera fase del proceso responde estrictamente al *que hacer*, la organización instrumenta el *con que hacerlo*, en otras palabras se trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. La organización se descompone en los elementos que se presentan a continuación:

- *Estructuras y Sistemas:* Hacer una buena capacitación implica espacios físicos, dependencia organizacional, responsabilidad y un ámbito formal delimitado dentro de la organización y la estructura oficial de la empresa. También requiere un sistema propio establecido a la medida de cada situación, así como formas y procedimientos de trabajo que sistematicen todos los esfuerzos y conforme al manual de organización.
- *Integración de Personas:* Como todas las funciones de la empresa, administrar la capacitación requiere personas técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán los cursos determinados en el plan o programa.
- *Integración de Recursos Materiales:* Para efectuar los cursos programados se necesitan aulas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción y, en general, diferentes recursos físicos e instruccionales para su realización.
- *Entrenamiento de Instructores Internos:* La preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados, quizá sea el punto fundamental para conducir el adiestramiento a las necesidades específicas y para economizar los recursos, empleando personal en la medida que sea necesario.

4.5.3 Ejecución

Es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos.

4.5.4 Evaluación y Seguimiento

La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y esta presente en todo el proceso.

- *Del sistema:* La efectividad de la capacitación en todo su proceso debe cuestionarse en cada una de las fases que la integran, desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.

- *Del proceso instruccional:* La evaluación completa del proceso instruccional tiene varias facetas y solo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos instruccionales técnicamente diseñados.

El seguimiento es evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que han concluido su instrucción. Se traduce en la observación de la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y superación de los obstáculos para aplicar las nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridos en un curso.⁹

V. Detección de Necesidades de Capacitación

En capacitación, planear es determinar *que hacer* e implica tres elementos:

1. Detección de Necesidades de Capacitación
2. Programación y presupuesto
3. Establecimiento de Objetivos

5.1 Pasos en la detección de necesidades

La detección de necesidades, es la parte medular de la planeación. A su vez, determinar necesidades implicar 4 pasos:

- I. Establecer en *que áreas* se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- II. Identificar *quienes* son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en que actividad.
- III. Determinar la *profundidad* y en *que cantidad* se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidades o actitudes).
- IV. Determinar *cuando* y en *que orden* serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

Una organización es un sistema de acción social que satisface necesidades sociales y esta integrada por recursos tecnológicos, materiales, financieros y humanos, que interactúan para proporcionar bienes o servicios. Los tres primeros tipos de recursos son, hasta cierto punto, fácilmente predecibles, detectables o medibles, pero no sucede lo mismo con el recurso o factor humano.

⁹ Op.cit Grados. Pág. 229-231.

En la actualidad, es muy difícil encontrar a una persona que cumpla exactamente con las necesidades, requisitos o perfil de un puesto de trabajo determinado; al igual, que cumpla con la experiencia, conocimientos, habilidades y actitudes que el puesto requiere.

Es justamente esta premisa de donde surge la necesidad de adecuar o complementar, los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona posee para desarrollar de manera eficiente y productiva el puesto de trabajo que se le encomiende en la organización.

Resulta muy difícil encontrar a la persona idónea para el puesto de trabajo, ya que sobre la organización actúan fuerzas impredecibles, como el perfeccionamiento de programas tecnológicos y de productividad, implantación de nuevas leyes, inflación, etc. que la obligan a efectuar cambios en sus objetivos, en sus sistemas, métodos o procedimientos.

De lo anterior se desprende la necesidad de actualizar conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de la organización, mediante un sistema integral de capacitación con el fin de garantizar su adaptación en el contexto social.

Todos los factores mencionados son de suma importancia para detectar necesidades de capacitación y desarrollo que se efectúan en la organización, ya que nos proporcionan los indicios o síntomas para identificar las diferencias que puedan existir entre lo que las personas en una organización deberían realizar y lo que en realidad hacen.

5.2 Áreas de Desarrollo

Debido a las altas tecnologías que se desarrollan día con día, orillan al ser humano a buscar nuevos conocimientos, habilidades en busca de su desarrollo personal, es por esto que especialistas en el campo de desarrollo humano, descubrieron tres áreas de desarrollo:

5.2.1 Área Cognoscitiva

Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de procesos, tales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Esta área propicia el conocimiento crítico del mundo circundante, la información y las relaciones organizadas que la persona debe dominar.

Cuando se imparten cursos de capacitación, modificamos el área cognoscitiva y esto se traduce en los *conocimientos*.

5.2.2 Área Psicomotriz

Es el dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimientos que las personas deben adquirir y desarrollar.

Cuando se imparten cursos de adiestramiento, modificamos el área psicomotriz y esto se traduce en un incremento en sus *habilidades*.

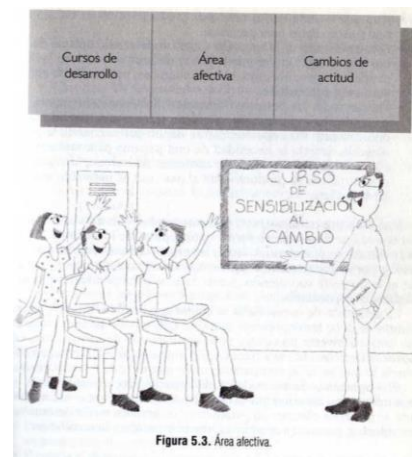
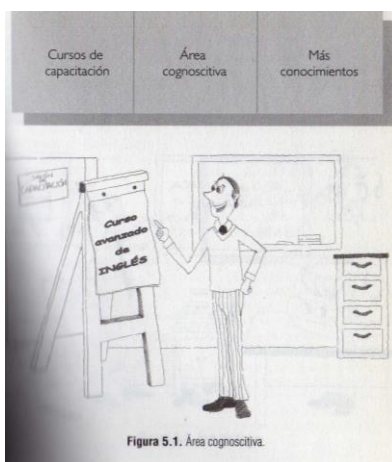
5.2.3 Área Afectiva

Constituye un conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras; desde luego, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Esta área propicia el conocimiento de la propia persona: valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que el individuo debe desarrollar e integrar a su personalidad hasta lograr una plena caracterización.

Cuando se imparten cursos de desarrollo, modificamos el área afectiva y esto se traduce en cambios de *actitud*.

Cuando se logra que el hombre quiera hacer las cosas, sepa como hacerlas y pueda llevarlas a cabo con eficiencia, habremos logrado una capacitación y, por tanto, éxito en la realización de la tarea.

Si la detección de necesidades es antecedente para el diseño, el desarrollo y la ejecución de los programas de capacitación resulta importante conocer las áreas del desarrollo humano. ¹⁰



¹⁰ Op.cit Grados. Pág. 235-240.

VI. Desempeño de Personal

6.1 Concepto de Desempeño

Dentro de esta investigación, también se abordará el tema del desempeño de personal, así como las evaluaciones de éste para detectar el impacto que surge al implementar un plan de capacitación, por lo que, conceptualizando tenemos que:

Desempeño, esta palabra describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica si la persona cumple los requisitos de su puesto, basado en los resultados que se logran.¹¹

6.2 Análisis del Desempeño

Las dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación son el análisis de tareas y el *análisis del desempeño*, en este momento nos enfocaremos al segundo término, el cual su definición se entiende como: el estudio cuidadoso del desempeño para identificar una deficiencia y posteriormente corregirla con nuevo equipo, un nuevo empleado, un programa de capacitación o cualquier otro ajuste.¹²

Básicamente consiste en evaluar el desempeño de los empleados actuales para determinar si la capacitación podría reducir problemas en el desempeño como exceso de desperdicio o una baja producción.

6.3 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño incluye el comunicar al trabajador cómo es su rendimiento además, el establecimientos de un plan de mejora.

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el puesto, de motivación, etc. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño es muy importante en la determinación y desarrollo de una política adecuada las necesidades de la organización.

¹¹ Op.cit Rodríguez. Pág. 322

¹² Dessler, Gary "Administración de Personal". Pág. 240-241

¹³ Op.cit Rodríguez. Pág. 323

6.3.1 Objetivo

El objetivo de hacer esto es el de proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva cabo las actividades propias de su puesto, para así aplicar las medidas necesarias por medio del plan de capacitación.¹⁴

Un programa de evaluación del desempeño debe tener los siguientes objetivos:

- 1) Proporcionar datos acerca del desempeño pasado, presente y esperado, de manera que se puedan tomar decisiones adecuadas.
- 2) Ayudar a la dirección superior a tomar decisiones acerca del tratamiento diferencial que se ha de conceder a empleados individuales en capacitación, orientación, pago, promoción, transferencias, disciplina y otros asuntos.

6.3.2 Objetivos Específicos

La evaluación del desempeño no es un fin en si mismo, sino una técnica de dirección, un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Trata de lograr diversos objetivos intermedios, los cuales son:

- ◆ *Mejoramiento del desempeño*: La retroalimentación del desempeño permite al personal intervenir con acciones adecuadas para mejorar el mismo.
- ◆ *Ajustes de compensaciones*: Las evaluaciones ayudan a los responsables de área, a determinar quienes deben recibir incrementos de sueldo.
- ◆ *Necesidades de capacitación y desarrollo*: Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado, que debería desarrollarse.¹⁵

Todo esto nos ayuda a darle sentido al plan de capacitación, a proporcionar esa herramienta a la empresa para el buen funcionamiento de sus empleados y de la organización en general, es de vital importancia tener al elemento humano en constante observación y evaluado, para así hacer las detecciones a tiempo de alguna mejora que se requiera, y así evitar pérdidas de tiempo, desperdicios, etc. Con esto impacta al desempeño óptimo del personal y como consecuencia a la mejora continua de la organización.

¹⁴ Werther Jr, William, Davis, Keith. "Administración de Personal y de Recursos Humanos". Pág. 234-235

¹⁵ Op.cit Rodríguez. Pág. 327

VII. Detección de Necesidades de Capacitación

7.1 Procedimiento

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

1.0 PROPOSITO:

- 1.1. El propósito es detectar las necesidades de capacitación del departamento de ventas de LOF de México.

2.0 CAMPO DE APLICACIÓN:

- 2.1. Este procedimiento se aplicará a todos los empleados del departamento de venta de LOF de México.

3.0 RESPONSABILIDAD:

- 3.1. La Gerente de Operaciones es responsable de la implantación de esta Instrucción de Trabajo.
- 3.2. La Coordinadora de Operaciones es responsable de dar seguimiento a este Procedimiento y reportar a la Gerencia.

4.0 DEFINICIONES

DNC: Detectar las necesidades de capacitación con la que debe contar el personal para desarrollar su trabajo con calidad.

Plan de Capacitación: Es el documento que muestra la propuesta de capacitación para llevarse a cabo durante el transcurso del próximo año en la organización.

Matriz de Capacitación: Es el formato en el cual se especifica la capacitación que deberá recibir cada empleado anotando en este el nombre, puesto del empleado y el nombre del curso.

5.0 PROCEDIMIENTO

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y PLAN DE CAPACITACIÓN

- 5.1. Enviar a la Gerente de Operaciones un correo electrónico, confirmando la cita para realizar las entrevistas a todo el personal del departamento de ventas LOF de México, para que ella los concientice del inicio del proceso para detectar las necesidades de capacitación en su departamento.
- 5.2. Se entrevista a todo el personal correspondiente para detectar sus necesidades.
- 5.3. Con la información obtenida, se realiza un análisis y se procede a elaborar un Plan de Capacitación de acuerdo a sus necesidades expuestas.
- 5.4. Se presenta el Plan de Capacitación a la Gerente de Operaciones, así como, a la coordinadora de Operaciones para su aprobación. De no ser aprobado el plan, se realizan los ajustes indicados para que éste sea aprobado y dar seguimiento al cumplimiento del mismo.

MATRIZ DE CAPACITACION

- 5.5. Una vez aprobado el Plan de Capacitación, se procede a la elaboración de las matrices de capacitación.
- 5.6. Una vez terminadas las matrices, se entregan a la coordinadora de operaciones, para que ella las de a conocer a los colaboradores. Es responsabilidad de la Gerente de Operaciones darle el seguimiento a la capacitación requerida en la matriz.

7.2 Objetivo del DNC en la maquiladora Pilkington de México

Objetivo del DNC de la maquiladora Pilkington de México en el departamento de ventas.

El objetivo por el cual se aplica la Detección de Necesidades de Capacitación es para determinar los conocimientos, habilidades, y actitudes que posee todo el personal que labora en esta área, con el fin de detectar sus necesidades, evaluando lo que se hace y lo que debe de hacerse. Para con esto atender la problemática, mediante un adecuado programa de capacitación.

Puestos a cubrir en la Detección de Necesidades de Capacitación.

- ❖ En esta DNC se toman en cuenta todos los puestos del área de Ventas. A continuación se presenta una lista del personal que la integra:

NOMBRE	PUESTO	PROFESION
Laura Fregoso	Gerente de Operaciones	Lic. En Contaduría
Maria de los Ángeles Ramírez	Coordinadora de Operaciones	Lic. En Contaduría
Glenda Martínez	Atención a Clientes I	Lic. En Comunicación
Mirna Lafarga	Atención a Clientes I	Lic. En Comercio Exterior y Aduanas
Gabriel Sánchez	Atención a Clientes II	Lic. En Comercio Exterior y Aduanas
Luis Miranda	Atención a Clientes II	Preparatoria
Gabriel Murua	Inventarios	Preparatoria
Mariano Roche	Responsable de Facturación	Lic. En Contaduría (trunca)
Karla González	Auxiliar de Facturación	Lic. En Contaduría



PILKINGTON
NSG Group Flat Glass Business

VIII. Historia de la Empresa

8.1 Nombre de la Empresa

Pilkington de México

8.2 Domicilio

Av. Galaxia entre Saturno y Neptuno No. 99

Parque Industrial Mexicali, CP. 21210

Tel. (686) 565 74 88

Mexicali, Baja California

8.3 Sector Productivo

Maquiladora / Industrial

8.4 Giro Específico

Fabricación y distribución de cristal

8.5 Antecedentes de la Empresa

Pilkington de México, forma parte del Grupo de Pilkington Limited, uno de los fabricantes globales más grandes de mundo de vidrio y productos laminados para edificios y mercados automotores. Pilkington esta a la vanguardia tecnológica ha puesto el estándar para la innovación en la industria del vidrio, con productos con años luz de ventaja.

Pilkington México la nave industrial se localiza aproximadamente al este de San Diego a 100 millas en Baja California. La Planta en México produce los productos automotores laminados de vidrio para los mercados originales automotores y de reemplazo.

Pilkington en México opera también con varios centros de distribución de productos de vidrio de calidad de fabricante original (OEM) y de Reemplazo Automotor de Vidrio (AGR).

Ventas de todo el material para la instalación vidrio, uretanos, herramientas, molduras, etc.

Somos distribuidores exclusivos de producto DOW, el cual se pueden comprar en todos nuestros centros de servicio.

8.6 Misión

Ser una empresa, comprometida con el cliente, que se dedica a la manufactura de vidrio y productos laminados para edificios y mercados automotores, así como la comercialización de todos los materiales para la instalación del vidrio.

8.7 Visión

Consolidarnos como una empresa líder en la manufactura del cristal en el mercado automotriz en términos de rentabilidad, eficiencia, calidad y servicio. Así como también posicionar nuestro nombre como sinónimo de calidad y precio ante nuestros clientes

8.8 Valores

Seguridad

Obligación primaria de mantener a nuestro personal libre de daños y riesgos

Calidad

Compromiso y contribución de toda la organización hacia la satisfacción total de nuestros clientes. Validar efectivamente la política de calidad

Servicio

Desempeño con excelencia para satisfacer responsablemente las necesidades de nuestros clientes

Costo

Mejoramiento efectivo de costos en cada periodo presupuestal. Eliminación de desperdicios

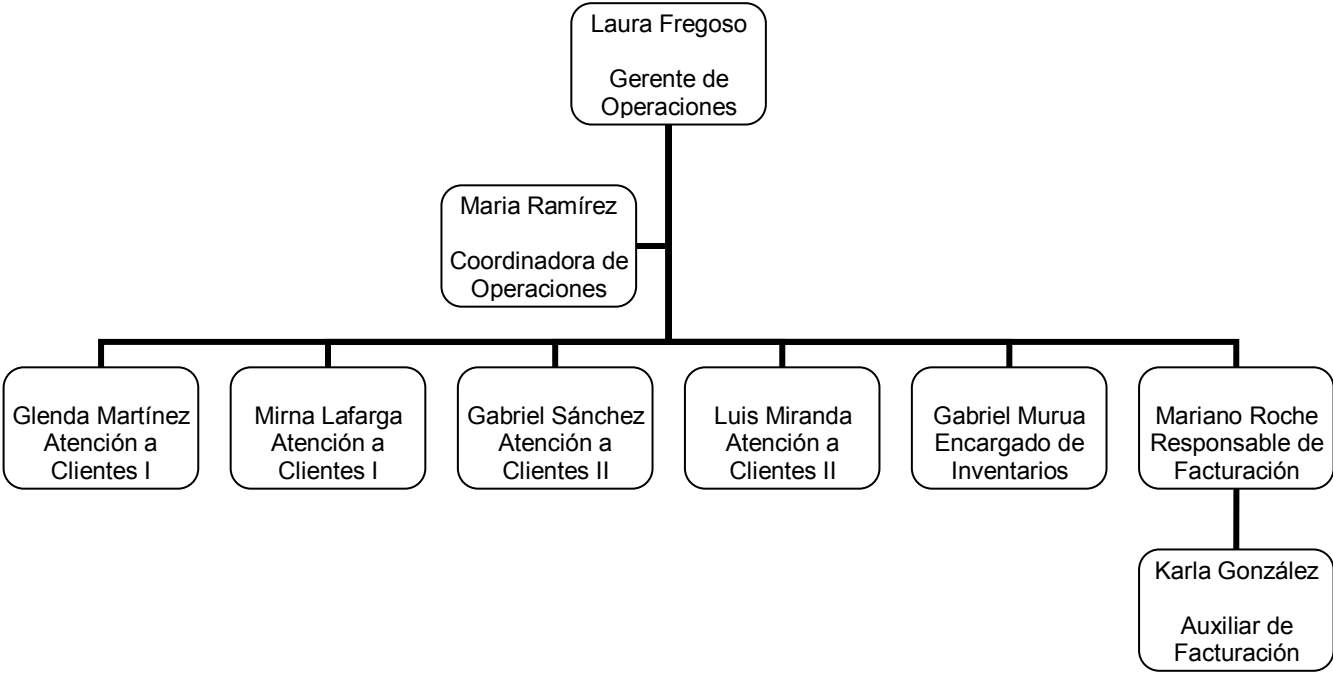
Efectividad

Capacidad creciente de obtener resultados óptimos mediante el correcto aprovechamiento de los recursos. Hacer bien las cosas correctas

Mejora continua

Habito de buscar la mejora en todos los aspectos y procesos de la organización.

8.9 Organigrama (LOF de México)



IX. Instrumento

El instrumento utilizado en este trabajo de metodología de la investigación es el **CUESTIONARIO** ya que considero es el mas optimo para obtener la información requerida para conocer las necesidades de capacitación del departamento de ventas de Pilkington, LOF de México, obteniendo respuestas que me sirvan para comprobar la hipótesis planteada al inicio de esta investigación.

9.1 Invitación para participar en la DNC

Buenos días:

Estoy trabajando en un estudio que servirá para elaborar mi trabajo Terminal de la Especialidad en Administración de Recursos Humanos, en la Universidad Autónoma de Baja California Campus Mexicali, acerca del Plan de Capacitación.

Quisiera solicitar tu ayuda para que contestes a unas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas,

Las personas que fueron seleccionadas se eligieron ya que pertenecen al departamento de LOF de México.

Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas y reportadas en el trabajo final profesional, pero nunca se reportarán datos individuales.

Te pido que contestes este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Lee las instrucciones cuidadosamente.

Muchas gracias por tu colaboración.

9.2 Instrumento utilizado: Cuestionario

CUESTIONARIO

El objetivo del presente cuestionario es para determinar las Necesidades de Capacitación del Personal de LOF de México, en el área de Atención al Cliente.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente y coloque una "X" en las preguntas de opción múltiple.

Nota: Su información será manejada de manera confidencial.

1) ¿Cuanto tiempo lleva trabajando en esta empresa?

() Menos de 1 año () 1 – 3 años () 3 - 5 años () 5 – 10 años () mas de 10 años

2) ¿Cuánto tiempo tiene desempeñando su puesto de trabajo? _____

3) Mencione 3 actividades de mayor importancia que realiza actualmente

1.- _____
2.- _____
3.- _____

4) ¿Cuando fue la ultima vez que participó en un curso de capacitación?

() 3 – 6 meses () 6 meses – 1 año () 1 – 3 años () mas de 3 años () no recuerda

5) Marque en cual de los siguientes programas ha participado

() Seguridad	() Trabajo en equipo
() Atención al cliente	() Motivación en el Trabajo
() Elaboración de bonificaciones	() Calidad en el servicio

6) Marque cual aspecto considera importante y necesaria para recibir capacitación.

() Seguridad	() Trabajo en equipo
() Atención al cliente	() Motivación en el Trabajo
() Elaboración de bonificaciones	() Calidad en el servicio

7) Considera que es importante recibir capacitación sobre los temas antes mencionados

() SI () NO Por que: _____

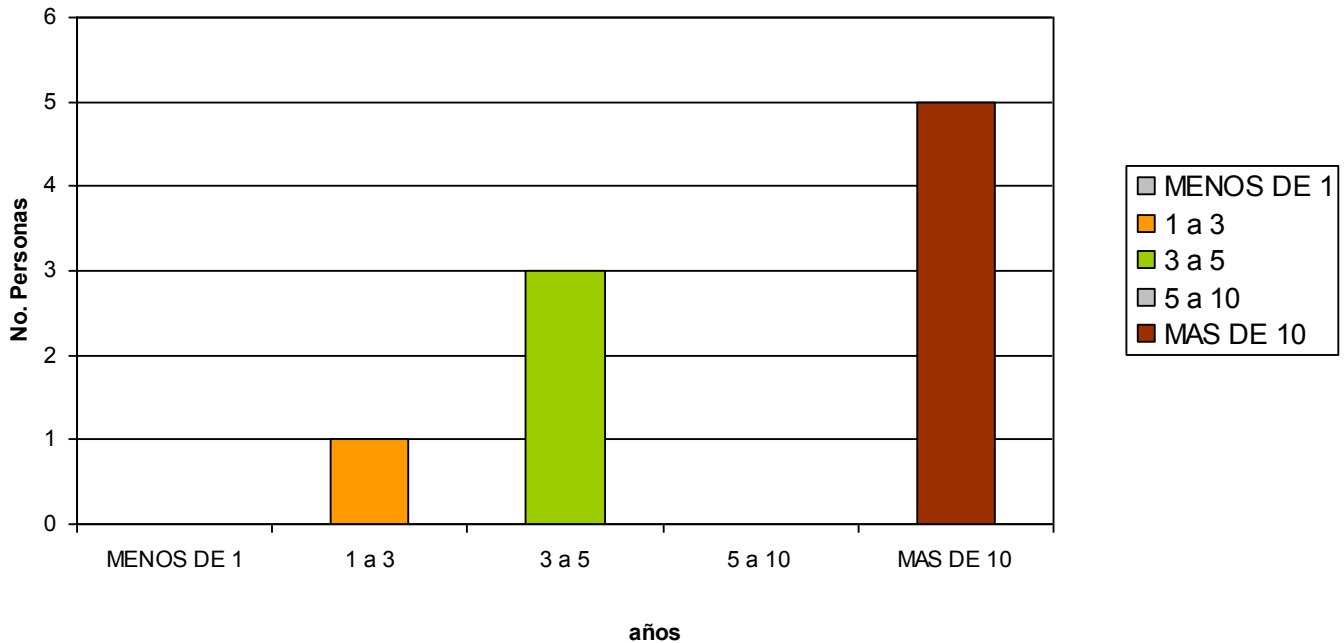
8) Menciona las actividades en las cuales tiene alguna dificultad para realizarlas

Nombre: _____
Puesto: _____
Departamento: _____

Gracias por tu colaboración!

9.3 Resultados (gráficas)

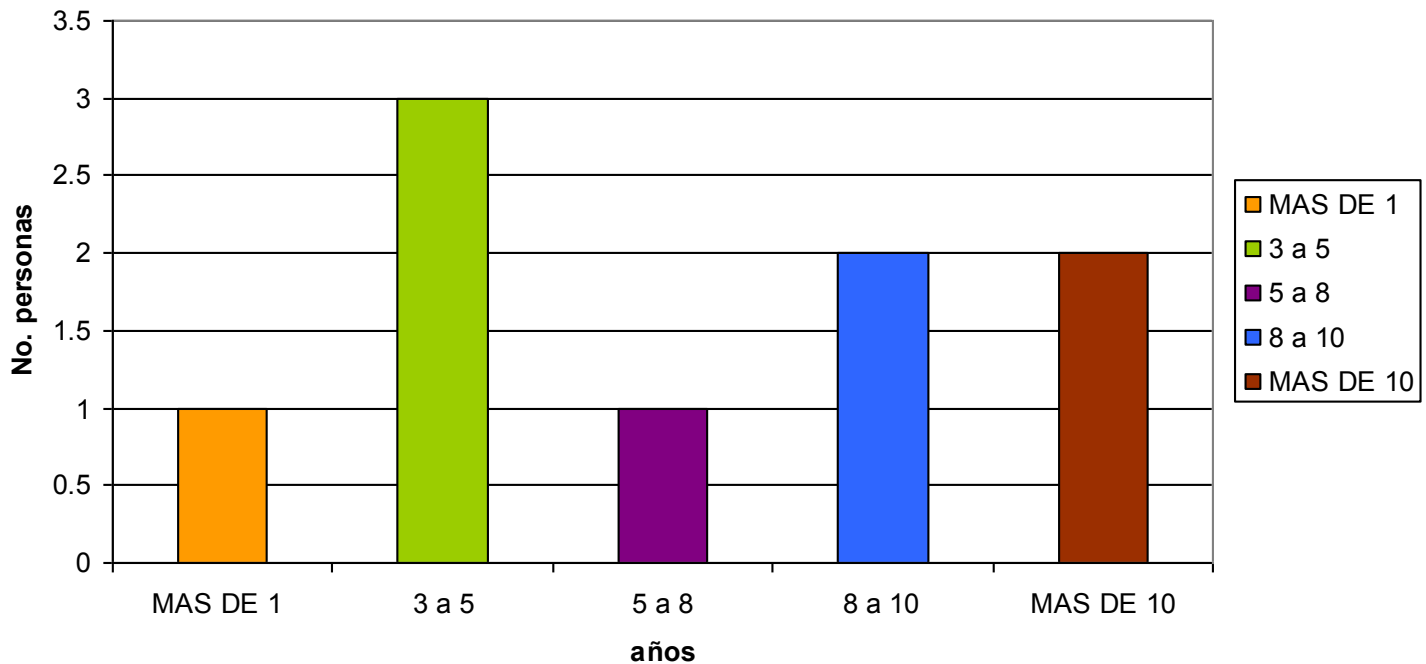
1) ¿Cuanto tiempo lleva trabajando en esta empresa?



En la gráfica se muestra que la menor antigüedad dentro de la empresa es de 1 año. Después son 3 personas que tienen entre 3 y 5 años trabajando para la misma.

Y para finalizar, vemos que son 5 personas que tienen mas de 10 años trabajando ahí, lo que nos muestra que es una empresa estable, por la antigüedad de sus empleados.

2) ¿Cuánto tiempo tiene desempeñando su puesto de trabajo?

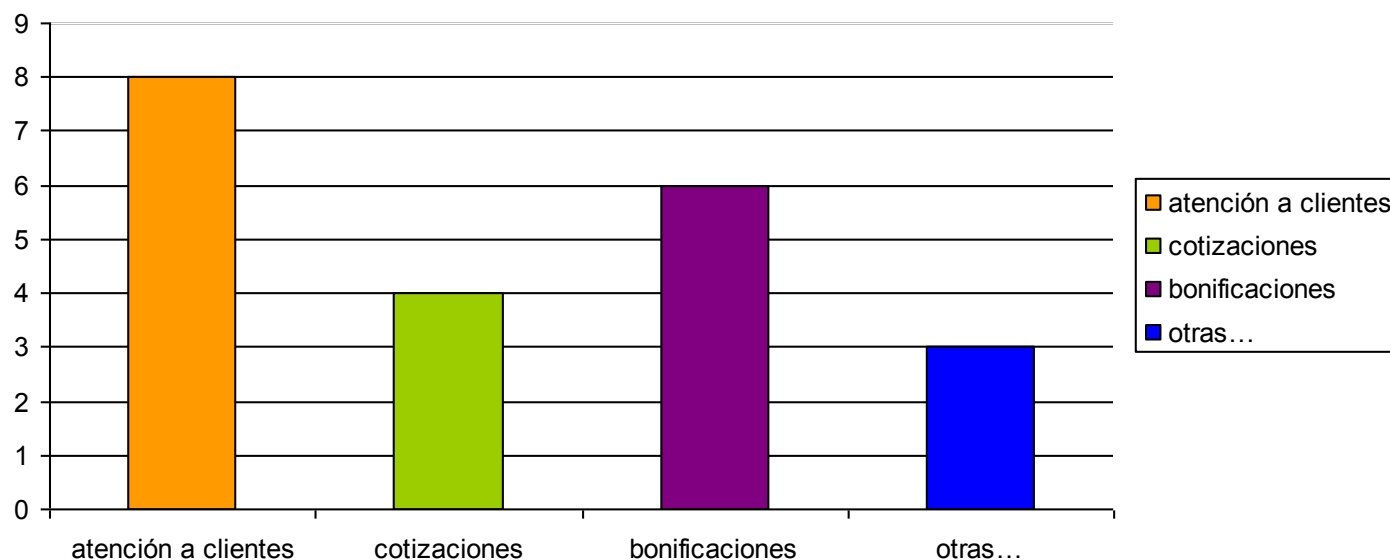


De acuerdo a los resultados obtenidos en esta grafica, podemos observar que la persona de menor antigüedad (un año) es el tiempo que tiene desempeñando su mismo puesto.

Al igual que las demás personas, el tiempo que tienen dentro de la empresa, es el tiempo que tienen desempeñando el mismo puesto de trabajo, por lo que vemos que no tienen rotación hasta el momento.

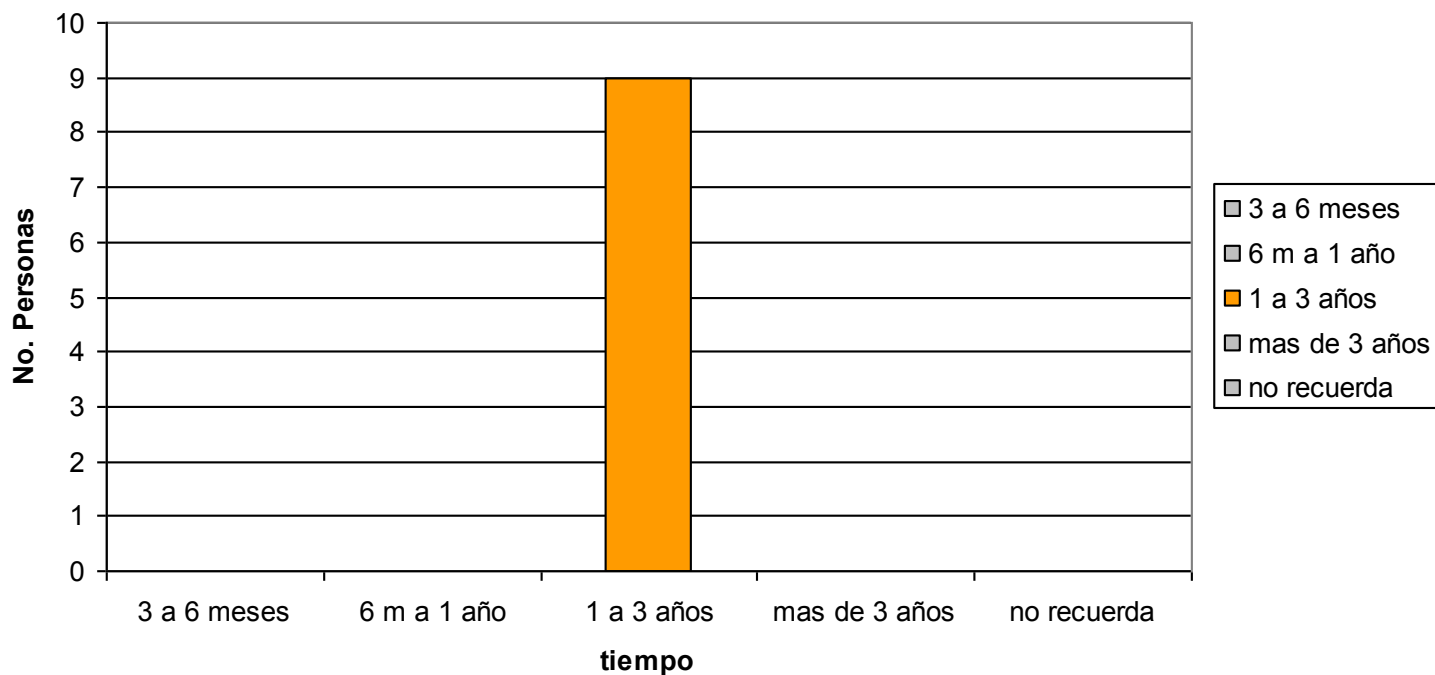
3 personas, tienen de 3 a 5 años, una persona tiene entre 5 y 8 años desempeñando la misma labor, así como dos personas tienen entre 8 y 10 años y las ultimas dos, de mayor tiempo dentro de la empresa tienen mas de 10 años en el mismo puesto.

3) Mencione la actividad de mayor importancia que realiza



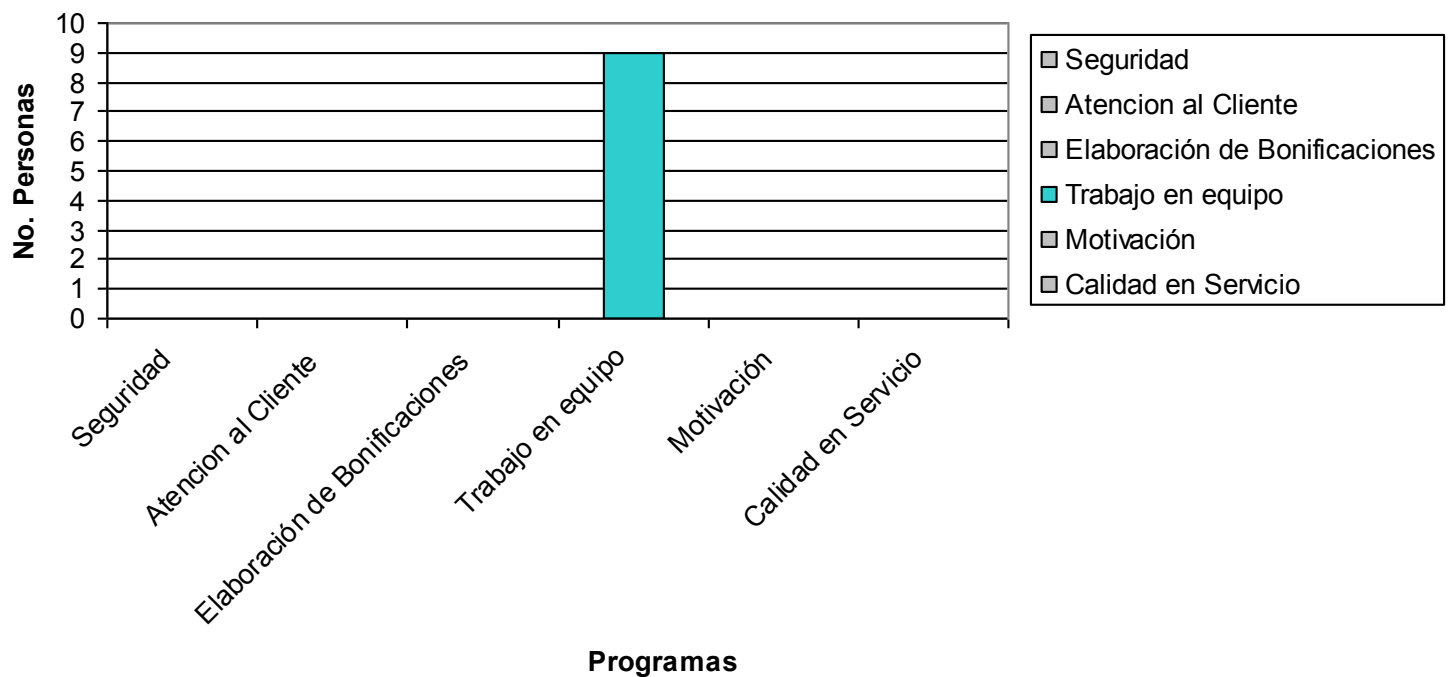
De acuerdo a las respuestas de los trabajadores encuestados, en primera opción tienen atención al cliente, ya que es la base principal de su trabajo, 4 personas pusieron en segundo lugar la elaboración de cotizaciones. Así como el realizar bonificaciones, también pusieron en tercera opción, y 3 personas respondieron diversas actividades que se engloba en otras, como los son, devoluciones, seguimiento a quejas y promociones.

4) ¿Cuando fue la última vez que participó en un curso de capacitación?



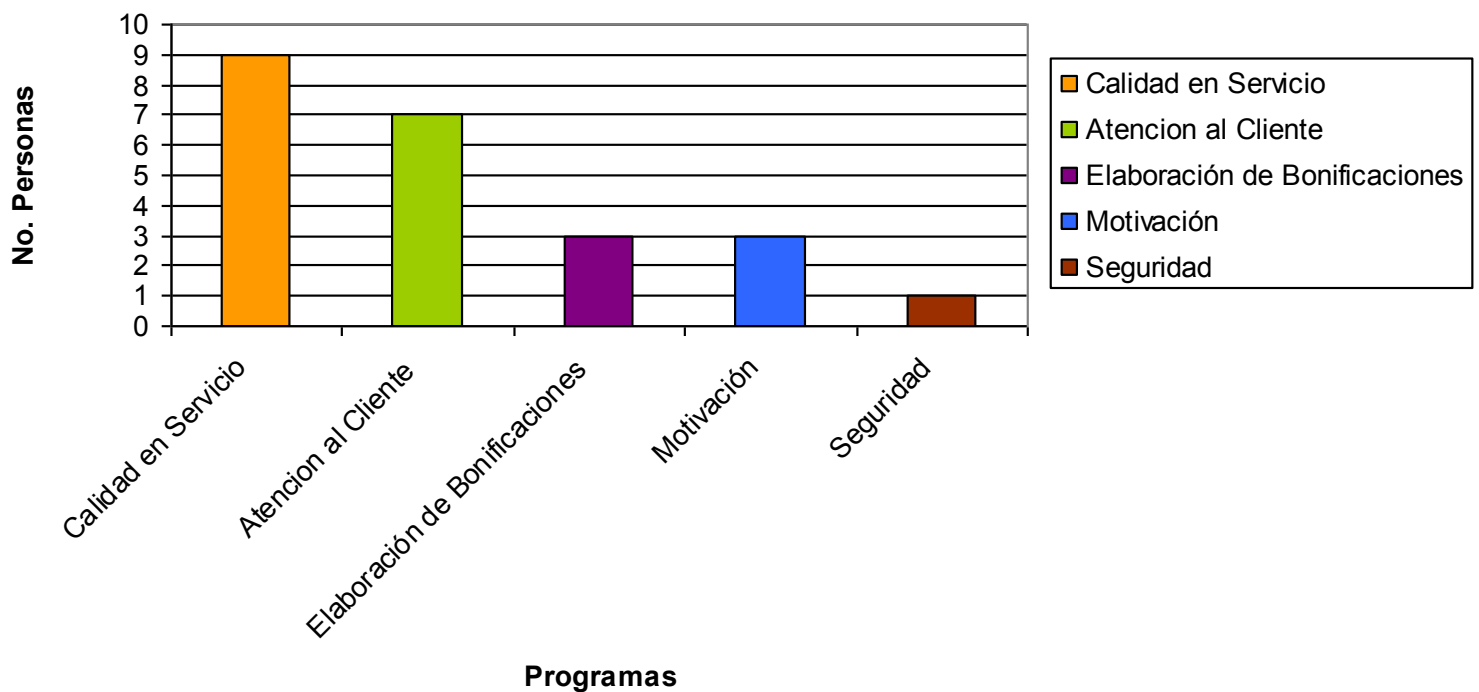
Esta gráfica demuestra que todo el personal del departamento de ventas LOF de México, recibió su ultima capacitación hace mas de 1 año, siendo mas específicos, fue hace 1 año y 3 meses.

5) Marque en cual programa de capacitación ha participado



Por unanimidad, el ultimo programa en el cual participaron los empleados del departamento de ventas, fue sobre el trabajo en equipo, titulándose el curso “Como trabajar en equipo”, impartido por un consultor externo, en Julio de 2008, realizándose en las instalaciones de la empresa.

6) Marque cual aspecto considera importante y necesaria para recibir capacitación

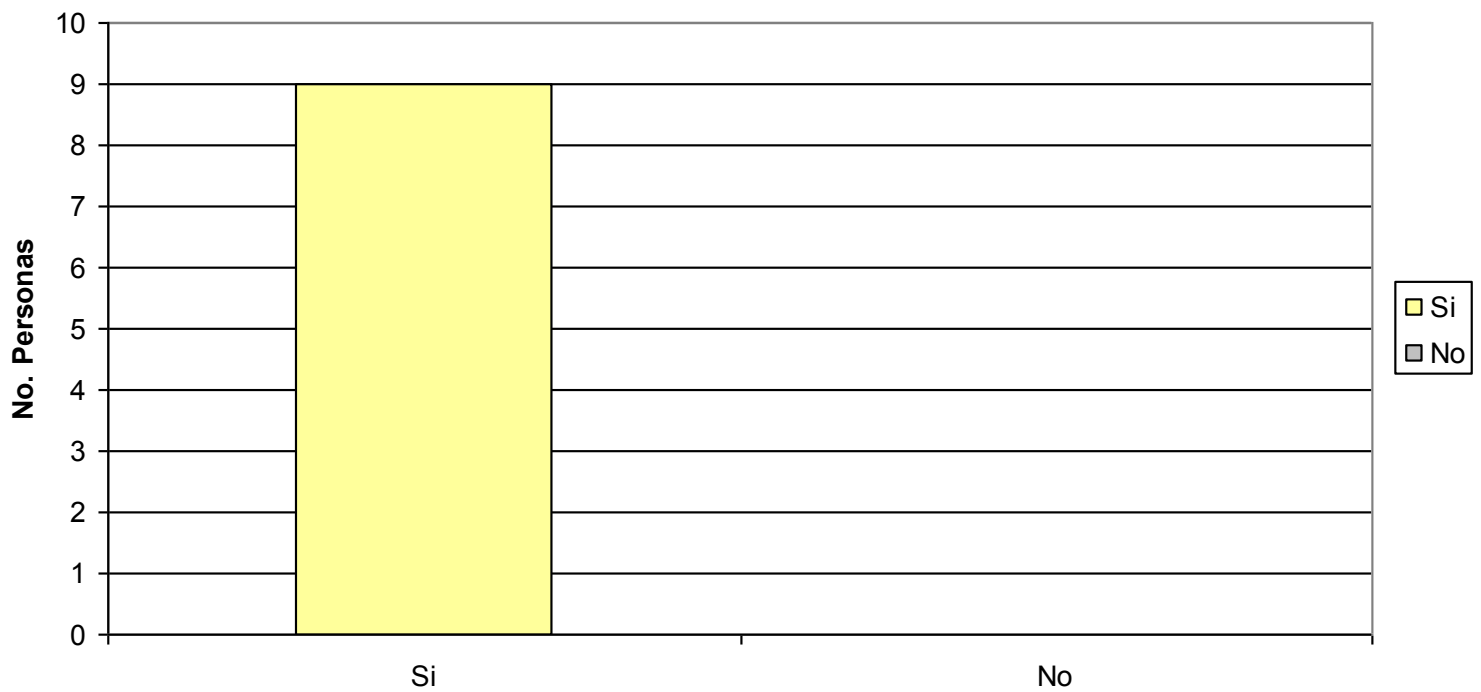


En los temas sugeridos por los empleados, de acuerdo a sus necesidades, esta por unanimidad el tema de Calidad en el Servicio, siguiendo la Atención al Cliente, aspectos importantes para su labor diaria.

Con un empate de 3 votos, coincidieron en los temas de elaboración de bonificaciones y en la motivación. Ya que las bonificaciones es parte de su tarea diaria, y necesitan técnicas para ser más ágil el proceso, al igual el aspecto de la motivación, clave importantísima dentro del trabajo.

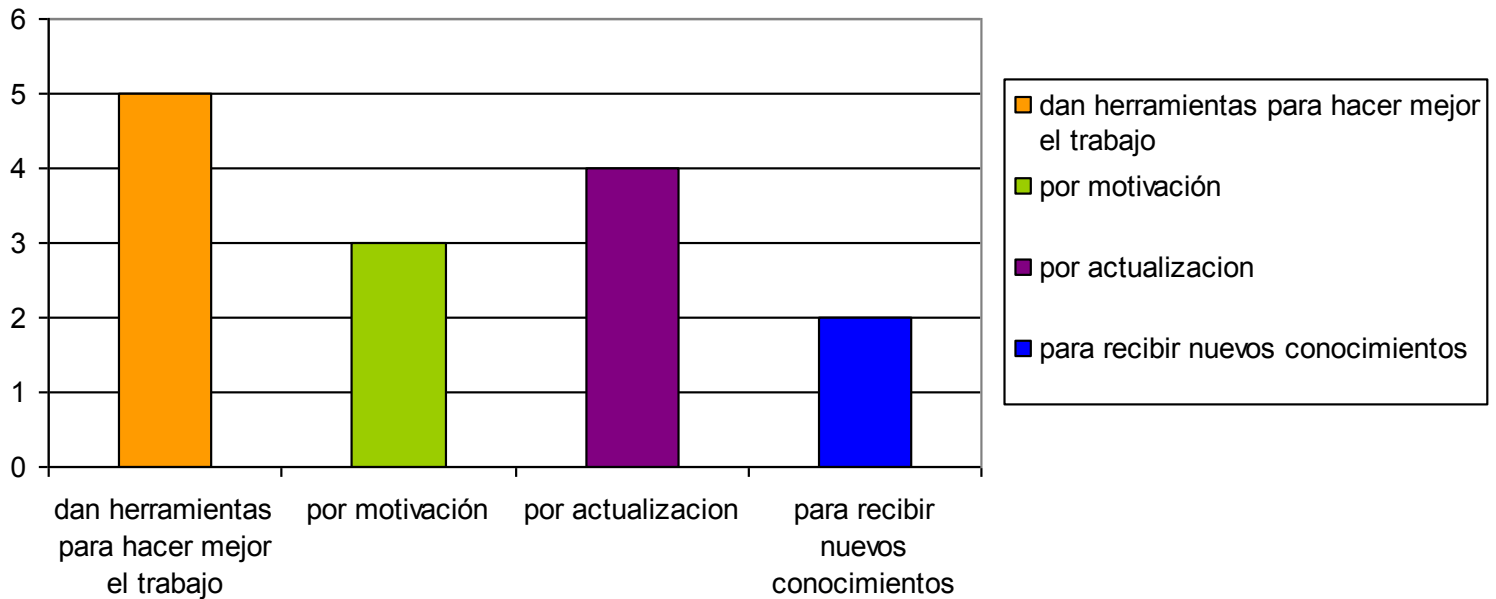
Y con un voto el tema de seguridad, ya que consideran que es importante pero no necesaria la capacitación por que cuentan con las políticas y creen innecesario que se imparta un programa con este tema, quizás en un futuro.

7) Considera importante recibir capacitación de los temas antes mencionados



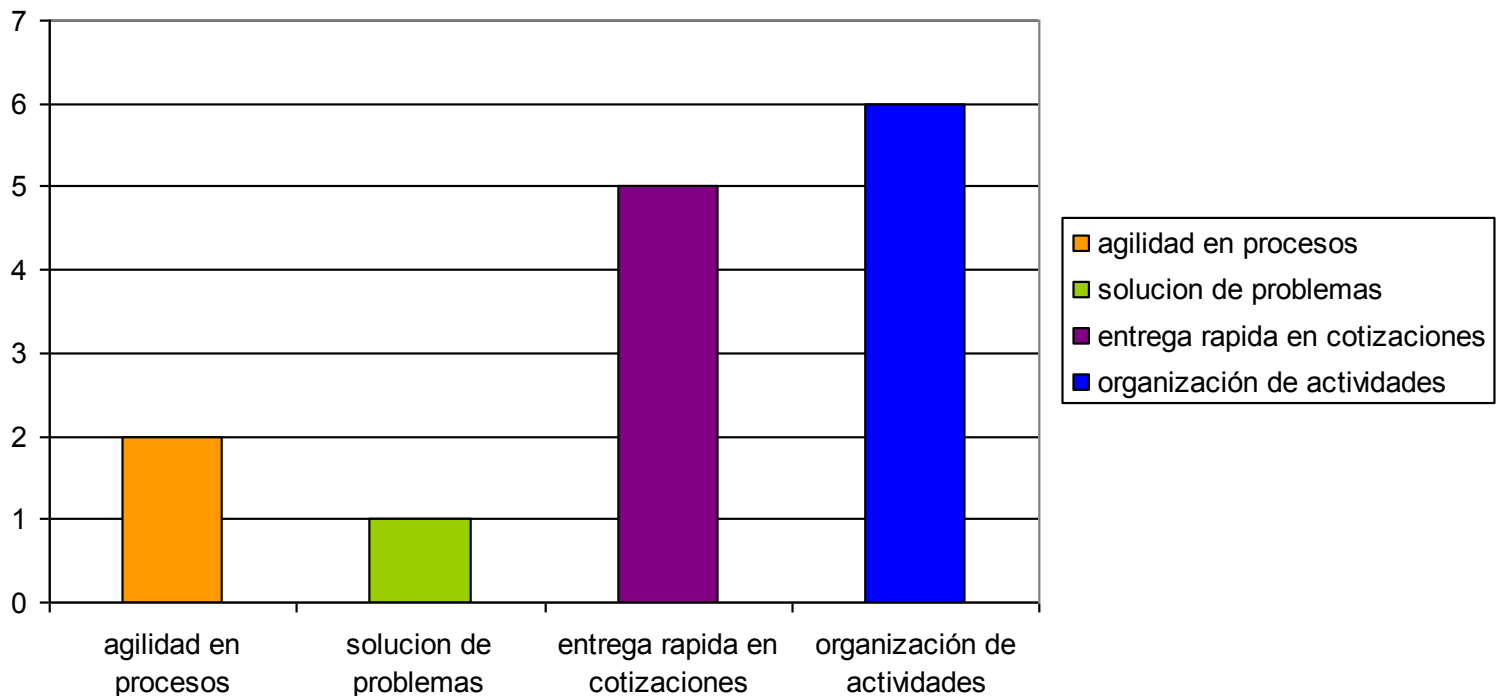
Como se muestra en la grafica, todos los empleados consideran muy importante el recibir capacitación, ya que saben que es de gran utilidad para ellos como grupo de trabajo y que les ayuda a ser mas eficientes y a mejorar su productividad.

7) Considera importante recibir capacitación de los temas antes mencionados, por que?



Como vemos, en la grafica anterior, todos los empleados consideran que es muy importante el recibir capacitación, y al cuestionar el por que, comentan 5 personas que les da herramientas necesarias para hacer mejor su trabajo, 3 mencionaron que les sirve de motivación, y coincidieron en que los actualiza y ayuda a recibir nuevos conocimientos.

8) Menciona las actividades en las cuales tiene alguna dificultad para realizarlas



Al cuestionar sobre las actividades en las cuales tienen mas dificultad al realizarlas, coincidieron en varias respuestas, como lo son en la organización de actividades, ya que como es mucha la carga de trabajo, a veces se acumula y no saben por donde empezar, en 5 ocasiones contestaron en entregar rápidamente las cotizaciones a los clientes, lo hacen pero a veces se les complica, al igual en agilidad en los procesos, ya que mencionan que no saben como hacerlo y en cuanto a la solución de problemas, que en ocasiones se les presentan ya sea con materiales como fax, línea telefónica, etc.

X. Plan de Capacitación

10.1 Matriz de Capacitación

		LOF de México		
		CALIDAD EN EL SERVICIO	ATENCION AL CLIENTE	HABILIDAD ADMINISTRATIVA
Matriz de Capacitación				
NOMBRE		PUESTO		
Laura Fregoso	Gerente de Operaciones	X	X	X
Maria de los Ángeles Ramírez	Coordinadora de Operaciones	X	X	X
Glenda Martínez	Atención a Clientes I	X	X	X
Mirna Lafarga	Atención a Clientes I	X	X	X
Gabriel Sánchez	Atención a Clientes II	X	X	X
Luis Miranda	Atención a Clientes II	X	X	X
Gabriel Murua	Inventarios	X	X	X
Mariano Roche	Responsable de Facturación	X	X	X
Karla Gonzalez	Auxiliar de Facturación	X	X	X

10.2 Plan de Capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN 2010

	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
CURSOS							
Calidad en el Servicio	X						
Atención al Cliente		X					
Habilidades Administrativas			X				

10.3 Programa de Capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN 2010

PROGRAMA	DURACION	FECHAS	HORARIO	COSTO
Calidad en el Servicio	5 horas	Sábado 05 de diciembre de 2009	de 14:00 a 19:00 hrs	\$ 1 725.00 + iva
Atención al Cliente	6 horas	Sábado 16 de Enero de 2010	de 8:00 a 14:00 hrs	\$ 185 dólares + iva
Habilidades Administrativas	4 horas	Sábado 20 de Febrero de 2010	de 9:00 a 13:00 hrs	\$ 1 960.00 + iva

10.3.1 CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO

Duración: 5 horas

Costo: \$1 725.00 pesos mas iva

Lugar: Sala de Convenciones Hotel Araiza Inn

Horario: Sábado 05 de Diciembre de 2009

De 14:00 a 19:00 hrs.

El curso va dirigido a personas que pertenecen al equipo de ventas de la empresa Pilkington de México, departamento LOF de México.

El taller de Calidad Total en el Servicio tiene como objetivos mediatos:

- El crear una nueva cultura de Servicio al Cliente
- Mantener la Fidelidad de los Clientes

Y esta estructurado de la siguiente manera:

- Reglas para el servicio
- Manejo de quejas
- En busca de la fidelidad del cliente

El objetivo de las Reglas para el Servicio es hacer conciencia de los beneficios que se obtienen con respecto a la implantación mediata de un programa de servicio al cliente, y vemos temas como:

- a) Definición de Calidad
- b) Definición de calidad en el servicio
- c) Como se percibe el servicio
- d) Beneficios de la calidad en el servicio
- e) Estableciendo el Programa de calidad en el servicio y su monitoreo

El Manejo de quejas esta orientado saber manejar las quejas del cliente adecuadamente y darle solución inmediata al problema y en el cual analizamos.

- a) Comunicación con el cliente
- b) Clarificación de la queja

c) Acciones no palabras

d) Actitud ante el cliente

Y por ultimo nos enfocamos a buscar la fidelidad del cliente.

a) Concepto de la Fidealización

b) Factores fundamentales de la fidelidad

c) Causas de la fidelidad

10.3.2 ATENCIÓN AL CLIENTE

Duración: 6 horas

Costo: \$185 dólares

Lugar: Se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa: Sala de Capacitación Mexicali I en Pilkington de México.

Horario: Sábado 16 de Enero de 2010

De 8:00 a.m. a 14:00 hrs

El curso va dirigido a personas que precisan las técnicas para tratar con el público en general y los clientes en particular, cuyo principal cometido dentro de las organizaciones es el correcto y distinguido trato con los clientes.

Este curso te prepara a desarrollar las habilidades de la excelencia en el servicio al cliente, buscando ampliar las dimensiones que afectan la imagen de la organización más allá del servicio o producto que entregamos al cliente, mediante un enfoque de desarrollo de competencias y análisis de los impactos de la cultura organizacional sobre el servicio al cliente.

TEMARIO

1.- La importancia del servicio al cliente

- * Concepto de servicio y los beneficios de la calidad del mismo

- * Concepto de valor agregado

- * Necesidades de los clientes clave

2.- Satisfacción de las necesidades de los clientes

- * Comunicación efectiva y la percepción del cliente
- * Importancia de las expectativas de los clientes

3.- ¿Qué sucede cuando se quejan los clientes?

- * ¿Son buenas las quejas y reclamaciones?
- * ¿Por qué se quejan los clientes?
- * Manejo de situaciones difíciles
- * Manejo positivo de los conflictos y quejas
- * Encontrando soluciones de cooperación mediante la negociación con los clientes

Expositor: Víctor Siliceo

10.3.3 HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

[TALLER MANEJO DEL TIEMPO]

Duración: 4 horas
Costo: \$1,960.00 más IVA. (dividido en 2 mensualidades)
Lugar: Sala de Convenciones Hotel Fiesta Inn
Horario: Sábado 20 de Febrero de 2010
De 9:00 a 13:00 Hrs.

Este curso va dirigido a personas que pertenecen al equipo de ventas de la empresa Pilkington de México, departamento LOF de México.

Objetivo:

Previsión, planeación, organización, dirección y control del tiempo de nuestras vidas y del tiempo que impactamos a los demás.

TEMARIO

- I. Mantenga un registro de tiempo
- II. Soluciones de la sobrecarga de información
- III. Agrupe el trabajo de rutina
- IV. La ley de Parkinson y la planeación del tiempo
- V. Bloques de tiempo
- VI. Correo electrónico
- VII. ¿Cómo manejar las interrupciones?
- VIII. Lograr que su trabajo funcione bien

Coordinación: Mtro. Gustavo Novoa Mireles.

XI. Conclusiones

En esta investigación realizada sobre el Plan de Capacitación en la empresa Pilkington de México, el objetivo general es el demostrar, la importancia que tiene el aplicar un programa de capacitación, y el conocer los beneficios que éste trae consigo, tanto para la empresa como para el colaborador. Al igual que el conocer el impacto en el desempeño del personal al ser capacitado.

Para realizar esta investigación se planteó la siguiente hipótesis:

“A mejor capacitación, mejor será el desempeño de los empleados” del área de ventas de la empresa Pilkington de México.

Para comprobar esta hipótesis se utilizó un instrumento, el cual fue un: CUESTIONARIO.

En el cual, se plasmaron preguntas sencillas, las cuales me ayudaron a obtener información importante para lograr así detectar las necesidades con las que cuenta el departamento de ventas, así como también el conocer sus debilidades para poder con esto, crear el programa de capacitación adecuado a sus necesidades.

El cuestionario fue aplicado a 9 personas, las cuales son las que forman parte del departamento de ventas LOF de México, de la maquiladora Pilkington de México. Se realizaron 8 preguntas, de opción múltiple en donde en una se tenía que explicar el por que de la respuesta y dos abiertas.

En las preguntas se planteaba sobre su puesto actual, su antigüedad dentro de la empresa, las actividades realizadas, así como también los últimos cursos tomados de capacitación y los cursos que ellos consideraban necesarios de acuerdo a sus necesidades.

De los resultados obtenidos de los cuestionarios, todos los empleados coincidieron en la importancia de recibir capacitación, ya que el departamento tenía más de un año sin recibir una.

Respecto a la antigüedad de los colaboradores, me llamó la atención que es una empresa, que no presenta rotación de personal, respecto al área de ventas, 5 de 9 tienen mas de diez años trabajando en la empresa, 3 personas tienen entre 3 y 5 años y una persona, la de menor antigüedad tiene 1 año, los por lo que refleja que es una empresa que brinda estabilidad personal y profesional a sus colaboradores.

Así mismo, todos los colaboradores, tienen tiempo considerable desempeñando las mismas actividades de su puesto, por lo que mencionaba anteriormente, no tienen rotación, por lo que ayuda a que cada empleado domine las actividades propias de su puesto.

Los colaboradores coincidieron en la importancia de recibir capacitación, ya que la última sesión la recibieron hace aproximadamente 1 año 3 meses, por lo que consideran que existen temas importantes que necesitan recibir para la mejora del desempeño.

La última capacitación que recibieron fue sobre el trabajo en equipo, con un instructor externo, en las instalaciones de la empresa. Los colaboradores comentan que necesitan más sobre la calidad en el servicio, ya que es lo que hacen en su trabajo, así como otros programas que se explicaron anteriormente.

Los empleados están en la mejor disposición de recibir un programa de capacitación, ya que consideran que será de gran ayuda para ellos y para la empresa, el poder incrementar la productividad. Consideran importante que la empresa se preocupe por el desarrollo personal y profesional de sus empleados, y esperan que se desarrolle los programas de capacitación propuestos en esta investigación.

XII. Recomendaciones

Se recomienda que la empresa Pilkington de México, brinde capacitación a los empleados de su departamento de ventas llamado: LOF de México, ya que lo han dejado de lado, olvidando que es algo muy importante y esta lleno de beneficios para la empresa.

Se recomienda que la empresa realice detección de necesidades, a la fecha que considere oportuna, para así crear los programas idóneos según la necesidad presentada por el departamento.

Se recomienda que la empresa nombre a un responsable del área de capacitación, para que éste se informe sobre la actualización de los programas que ofrecen diferentes empresas privadas así como las cámaras de la localidad, ya que se puede tomar el servicio de éstas para beneficio de la organización.

Así mismo, se recomienda tener más comunicación con los colaboradores para estar al pendiente de lo que acontece dentro de la oficina, ya que muchas veces hay una deficiencia en la productividad por falta de atención o motivación, por lo que una buena comunicación dentro del departamento, será de mucha ayuda para detectar posibles necesidades de capacitación.

Se recomienda que los programas de capacitación que se impartan sean mixtos, tanto internos como externos, pues ayuda a no caer en la monotonía y a mantener vivo el interés del empleado a seguir capacitándose.

Se recomienda llevar a la práctica la propuesta del plan de capacitación, realizada por una servidora en esta investigación, ya que contiene los programas adecuados a las necesidades que tiene actualmente el departamento de ventas. Está programado de una manera que no afecte los horarios de trabajo, y no se considere una carga, pues el horario es corto y el contenido es dinámico.

La propuesta del programa de calidad en el servicio es por que en el servicio hay que pensar tanto en el cliente como en los trabajadores, por lo que es importante inculcar la cultura de servir dentro y fuera de la empresa, ya que aseguramos una buena imagen.

Por esto, el colaborador se debe de interesar en mejorar su trabajo dentro de la empresa, ya que tendrá que desarrollar esa sensibilidad en el servicio, y conocerá la mejor manera de tratar a sus clientes y compañeros, lo que hará que se fomente y fortalezca la comunicación, cooperación, trabajo en equipo y sobre todo que los clientes estén satisfechos con el servicio que se les presta.

Al recomendar el curso de Atención al Cliente es debido a que este departamento se dedica exclusivamente a la atención al cliente, por lo que es importante considerar aspectos como son: el trato al cliente, la empatía, perseverancia, el sentido del humor, reconocer el tipo de cliente, la imagen personal, mediante unas platicas acerca de técnicas de venta, ya que es importante mejorar este aspecto fundamental.

Y por ultimo, de acuerdo a las entrevistas y la observación se reflejo que hace falta en las actividades realizadas la planeación, la organización, el trabajo en equipo, administración del tiempo, por lo que es necesario el curso de habilidades administrativas.

Considero que es conveniente evaluar los resultados cada determinado tiempo, con el fin de tomar medidas al respecto; ya que estos aspectos no deben descuidarse por que son esenciales para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

XII. Bibliografía

- “Capacitación y Desarrollo de Personal”

Jaime A. Grados

Editorial Trillas

2da Edición, 1999.

Pág. 228-229

- Ley Federal del Trabajo

- “Orígenes, Detección y Análisis de las Necesidades de Capacitación”

Oscar Juan Blake

Ediciones Macchi, 2001.

Pág. 22

- “El ABC de la Capacitación práctica”

Barry J. Smith, Brian L. Delahaye

Editorial McGraw Hill, 1990.

Pág. 83

- http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-plan_de_capitacion/15947-54

- “Administración Moderna de Personal”

Joaquín Rodríguez Valencia

Ediciones Thomson, Sexta Edición, 2002.

Pág. 322

- “Administración de Personal”

Gary Dessler

Ediciones Prentice-Hall, Sexta Edición.

Pág. 240-241

■ “Administración de Personal y de Recursos Humanos”

William Werther Jr, Keith Davis.

McGraw-Hill, Cuarta Edición, 1995.

Pág. 234-235

