

8100.-

PE-ECI-176
MPJP
C-2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el Área de Distribución
Primaria, de una Empresa de Transportes de Bebidas.
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Milton Vinicio Morales Ruano.

Guatemala, Agosto 2,010.



B. Upano - I - 15, 517 - 2,010 C-2

**Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el Área de Distribución
Primaria, de una Empresa de Transportes de Bebidas.
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Milton Vinicio Morales Ruano

M.A. Licenciada Rosemary Méndez (asesora)
M. Sc. Gabriela Corado (Revisora)

Guatemala, Agosto 2,010.

Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

M. Sc., Alba Rodríguez de González
Vicirectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicirector Administrativo

M. Sc., Alba Rodríguez de González
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. Cesar Augusto Custodio Cobar
Decano

Licda. Ana Rosa Arroyo
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Licda. Cristina López

Examinadora

Licda. Anabela Cerezo

Examinadora

Lic. Elio Núñez

Examinador

M.A. Licda. Rosemary Méndez

Asesora

M. Sc. Gabriela Corado

Revisora



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sustentando la excelencia académica"

REF.: C.C.E.E.0043-2010-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
GUATEMALA, 27 DE AGOSTO DEL 2010

De acuerdo al dictamen rendido por M.A. Rosemary Méndez Estrada , tutora y M. Sc. Gabriela Corado, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto PED- titulada " DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN PRIMARIA, DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTES DE BEBIDAS". Presentada por el estudiante Milton Vinicio Morales Ruano, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00083, de fecha 20 de julio del 2010; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobarr
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- www.universidadpanamericana.edu.gt

Tutor: M.A. Rosemary Méndez Estrada
Título: Lic. en Administración de Empresas. M.A. en Docencia Universitaria

Dirección: 25 Av. 48-88 zona 12, Colonia Los Cedros I
No. Teléfono 24774491
No. Teléfono cel. 41696633
No. De Fax
E-mail: marymes25@gmail.com

Guatemala, 07 de mayo de 2010

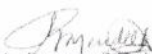
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida - PED- del tema "DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN PRIMARIA, DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTES DE BEBIDAS." realizado por: Milton Vinicio Morales Ruano, carné número 0909540, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de 95 puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


M.A. Rosemary Méndez Estrada
Tutora

Tutor: Licda. Gabriela Corado
Máster en Administración Corporativa
Título: "Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el Área de Distribución
Primaria, de una Empresa de Transportes de Bebidas."
E-mail: georadoupana@gmail.com

Guatemala, 19 de junio del 2010

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema: "Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el Área de Distribución Primaria, de una Empresa de Transportes de Bebidas", realizada por: Milton Vinicio Morales Ruano, carné número 0909540 estudiante de la Carrera de Administración de Empresas; informo que he procedido a la revisión de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

Al ofrecermé para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


M. Sc. Gabriela Corado de Morales



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Subidaria ante todo, adquirere sabiduria"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYC319.2010

La *Infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana*, hace constar que el estudiante **MORALES RUANO MILTON VINICIO** con número de carné 0909540, aprobó con 90 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veinte días del mes de julio del año dos mil diez. -----

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los catorce días del mes de agosto del año dos mil diez. -----

Atentamente,

Arq. Vicky Sippjol
Directora

Registro y Control Académico



Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica

Escuela de M.
C.A. 2010

DEDICATORIA

- A DIOS** Por haberme dado entendimiento y la oportunidad de estar en este momento de mi vida.
- A MIS PADRES** Bernardino Morales y Victoria Ruano, por el apoyo y amor que siempre me han brindado.
- A MI ESPOSA** Iris, por su amor y apoyo incondicional que fueron mi motivación e inspiración para alcanzar esta meta.
- A MI HERMANO** Hersson, por su apoyo, confianza y cariño en toda la trayectoria de mi carrera.
- A MIS AMIGOS** Onésimo, Leonel, compañeros de la universidad y demás amigos por su amistad y apoyo.
- A MI FAMILIA EN GENERAL** Por que me han brindado su cariño y apoyo en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

En especial a la Facultad de Ciencias Económicas, por ser el medio donde adquirí los últimos conocimientos que hoy se convierten en herramienta elemental, que me permitió realizar este trabajo.

A MIS CATEDRÁTICOS

Por su aporte académico y por exigir durante toda la carrera para lograr el mejor desempeño.

A MI ASESORA

Licda. Rosemary Méndez, por su valioso apoyo y asesoría en la elaboración del estudio.

A MI REVISORA

Licda. Gaby Corado, por su aporte fundamental para llevar a cabo el proyecto final.

A TTACASA

Por permitir la elaboración de mi tesis en el Departamento de Transportes de la distribución primaria de los productos.

Contenido

Resumen

Introducción

Capítulo 1

1.1 Antecedentes	1
Historia general de la empresa	1
Datos de relevancia	3
Funciones de la empresa de transporte de bebidas y alimentos	4
Parte filosófica	4
Valores	4
Estructura organizacional	5
Análisis foda	7
1.2 Marco teórico	8
Áreas de aplicación de la capacitación	15
Métodos de capacitación para empleados operativos	17
1.3 Planteamiento del problema	20
1.4 Objetivos	22
General	22
Específicos	22
1.5 Alcances y límites	22
Alcances	22
Límites	23
Variable de estudio	23
Forma de medición u observación	23
Aporte de la investigación	24

Capítulo 2

Metodología	25
-------------	----

2.1	Sujetos de la investigación	25
2.2	Instrumentos	25
	Instrumento dirigido al personal administrativo	26
	Instrumento dirigido a los pilotos	26
2.3	Procedimiento	26
Capítulo 3		
	Resultados	28
	Resultados obtenidos del personal administrativo	28
	Resultados obtenidos del personal operativo	37
Capítulo 4		
	Análisis de resultados	47
	Conclusiones	50
	Propuesta	51
	Programa para capacitación de pilotos en el área de distribución primaria	51
	Referencias bibliográficas	61
	Anexos	62

Lista de Cuadros

1	Capacitaciones recibidas por sus empleados	29
2	Comunican los resultados de las evaluaciones del desempeño	37

Lista de Gráficas

1	Organigrama actual	6
2	Puesto que ocupa en la empresa	29
3	Áreas en que ha recibido capacitación	30

4	Programas de capacitación de acuerdo a necesidades de sus empleados	31
5	Calificación sobre la capacitación que han recibido sus empleados	32
6	Tiempo que han durado las capacitaciones de sus empleados	33
7	Nivel de desempeño sobre las capacitaciones de sus empleados	34
8	Métodos para evaluar el nivel de desempeño de sus empleados	35
9	Tiempo que se evalúa el nivel de desempeño de sus empleados	36
10	Nivel de escolaridad	38
11	Tipo de capacitación recibida en la empresa	39
12	Capacitación que ha recibido	40
13	La capacitación le ha servido en su puesto de trabajo	41
14	Capacitación que necesita para desempeñar bien su trabajo	42
15	Horario que estaría dispuesto a recibir capacitación	43
16	Beneficios de la capacitación	44
17	Nivel de desempeño en su puesto de trabajo	45
18	Tiempo que se evalúa el nivel de desempeño	46

Resumen

En la presente investigación, se determinó las necesidades de capacitación para el personal operativo, en el área de distribución primaria de una empresa de transportes de bebidas, en ella se utilizó como objeto de estudio el personal administrativo y los pilotos encargados de transportar las mercaderías a las diferentes agencias que posee la corporación de bebidas.

En el capítulo 1 se recolectó la información relevante sobre la historia general de la empresa lo que permitió conocer las diferentes áreas de distribución de los productos, además las funciones de la empresa, su estructura organizacional, esto ayudó a realizar el análisis Foda, lo que brindó la pauta para recopilar la información necesaria para establecer el marco teórico y así como la problemática de la empresa con la determinación de los objetivos tanto general como específicos.

El capítulo 2 muestra la metodología aplicada para llevar a cabo el diagnóstico de necesidades de capacitación, se diseñó dos instrumentos: un cuestionario de 13 preguntas dirigido al personal administrativo, además un cuestionario dirigido al personal operativo con 14 preguntas abiertas y cerradas con el objetivo de obtener información adecuada para realizar el diagnóstico.

Luego el capítulo 3 hace referencia sobre los resultados obtenidos en la investigación de campo dirigida al personal administrativo como al personal operativo lo que permitió obtener la información específica sobre las necesidades de capacitación del departamento.

El capítulo 4 presenta el análisis de los resultados obtenidos de la investigación teórico y de campo en el área de distribución primaria de la empresa de transportes de bebidas, lo que permitió efectuar la propuesta sobre un programa de capacitación semanal al personal operativo, con el propósito de contrarrestar la problemática sobre las necesidades de capacitación que posee actualmente el departamento de distribución primaria.

Introducción

La capacitación del personal operativo de la distribución primaria de una empresa Transportes de Bebidas, es de vital importancia para el correcto traslado de los productos, básicamente la capacitación busca fortalecer todos los conocimientos teóricos y prácticos, con el propósito de dar a conocer todo lo relacionado a la seguridad vial y la correcta operación de los vehículos a los pilotos del transporte pesado.

La inducción es uno de los pilares fundamentales dentro de la organización en donde hace referencia a que los pilotos deben estar capacitados, comprometidos y motivados con en el único objetivo de fomentar la seguridad vial en las carreteras.

El propósito de desarrollar programas de capacitación al personal de la empresa de transportes es con el fin de garantizar la calidad de la distribución hacia las agencias y cuidar los vehículos, fomentar la cordialidad hacia los demás usuarios de la vía pública, con el compromiso de brindar un ejemplo a la sociedad, a las demás organizaciones privadas dedicadas al transporte, en un ambiente que permita la eficiencia de operación en todas las agencias que así lo requieran.

Dentro del pensum de estudios de la Licenciatura de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana, se elaboró la Practica Empresarial (PED) denominado “Diagnostico de necesidades de capacitación en el área de distribución primaria, de una empresa de transportes de bebidas” cuyo propósito fue detectar la necesidad de capacitación en el departamento.

Cabe mencionar que aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades y cumplir con los objetivos de la empresa.

El recurso humano comprometido, capacitado y motivado es el pilar y motor de una empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo de las actividades relacionadas con la distribución y

manejo de los productos, por lo tanto, es el recurso más valioso dentro de la organización, por ello es necesario darle mayor énfasis a los programas de capacitación y entrenamientos del personal dentro de la empresa.

Es importante que el personal brinde un mejor desempeño dentro del departamento de distribución, para que el servicio y/o producto que transporten lo realicen de manera eficiente, para esto es necesario que la empresa establezca programas periódicos de capacitación, con la finalidad de brindar así, el tipo de enseñanza adecuado para que la distribución se realice con mayor eficacia.

La propuesta que se presenta contempla un plan de capacitación semanal con los principales temas que debe reforzar el departamento de capacitación y con esto alcanzar el rendimiento esperado en la ejecución de todas las actividades.

El proyecto persigue brindar un documento que permita consultas a posteriores investigaciones relacionadas con este tema pero especialmente un aporte a la empresa objeto de estudio para incrementar la eficiencia de operación.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Historia General de la Empresa:

En el transcurrir de los tiempos y dada las necesidades de transportar bienes y personas de un lugar a otro, se presentó por parte de los países desarrollados tecnológicamente, la innovación de los vehículos de cuatro ruedas, con motores de combustión interna, el ferrocarril y los barcos.

El transporte como medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro y el transporte comercial moderno, está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicadas en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes.

El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías. Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido en Latinoamérica un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas.

Los incas poseían un rudimentario pero eficiente sistema de caminos interconectados a lo largo y ancho de su Imperio, por el cual trasladaban distintos tipos de mercaderías. A veces a través de puentes de cuerdas entre las montañas. Otros pueblos utilizaron canoas o botes como medio de comunicación.

Desde la época precolombina los habitantes de los distintos países de Latinoamérica habían necesitado trasladarse de un lugar a otro para transportar objetos y mercancías, y lo hacían a pie o a lomo de animales, mientras que en los países Europeos habían avances tecnológicos en el transporte en caballos, mulas y sobre vehículos de ruedas, es por ello que los españoles pudieron conquistar de una forma fácil países con poco desarrollo tecnológico aprovechándose de la mano de obra indígena para construir carreteras, fue así que en 1930 las carreteras de toda Latinoamérica obtuvieron una notable mejoría.

En Guatemala, a finales del siglo XIX se dió la llegada de los primeros vehículos y camiones lo que creó la necesidad de construir y mejorar carreteras para su circulación lo que permitió que las organizaciones evaluaran la necesidad de trasportar sus productos mediante la utilización de vehículos de transporte pesado.

La empresa de transportes de bebidas no fue la excepción ante la llegada del transporte terrestre y decidió acoplarse a los nuevos medios para trasladar sus productos, esto le permitió ser altamente competitiva.

Solamente aquellas empresas que crean constantemente en nuevos retos, lo diseminan por toda la organización e incluyen éstos en su enfoque laboral, lograrán desarrollarse como empresas competitivas, pero se necesita que el personal operativo se capacite para la correcta operación de los nuevos medios de transporte para evitar accidentes por falta de inducción, tal como lo expresa Bolaños (1999) que el personal operativo adquiere conocimiento de las unidades de forma empírica.

En un estudio relacionado con el tema sobre necesidades de capacitación, Samayoa (2006) afirma que la capacitación del personal es una actividad importante dentro de la administración de recursos humanos. Su estudio se enfocó en las empresas dedicadas a la importación y distribución de vehículos japoneses en la ciudad de Guatemala, quienes se preocupan por brindar un servicio completo y es por eso que la capacitación constante del personal es una herramienta básica para sobresalir en la industria automotriz y japonesa.

La capacitación a empleados, es un tema que ha sido discutido ampliamente por organizaciones de los sectores público y privado, debido a las grandes necesidades que tienen las empresas de contar con mano de obra calificada y competitiva. Al contar con mano de obra calificada se favorecen las empresas y su recurso humano, porque les permite la obtención de mejores conocimientos, el desarrollo de mejores habilidades en el trabajo y poseer actitudes para desarrollar eficientemente el trabajo.

Datos de Relevancia:

La empresa de bebidas y alimentos se encarga principalmente de la fabricación de bebidas carbonatadas y no carbonatadas, jugos, refrescos, cervezas, embotelladas, en lata, de alimentos sólidos y semi-sólidos, que a su vez transporta los productos hacia las diferentes agencias, listos para la venta al consumidor final.

La empresa de Transportes de Bebidas, se encuentra ubicada en la 3ra. Avenida Norte final, interior finca el Zapote, Zona 2 de la ciudad de Guatemala, en la agencia central; la empresa se encarga de transportar productos tales como cervezas, refrescos y agua pura embotellada, cuenta con distintas distribuidoras ubicadas estratégicamente en toda la República de Guatemala las que se encargan de efectuar la venta al consumidor final, entre ellos se pueden mencionar en el departamento de Peten, Chiquimula, Zacapa, San Marcos, Cobán, Huehuetenango, Salamá, Esquípalas, Jalapa, Escuintla, Jutiapa, Santa Rosa, Quetzaltenango, entre otras con el propósito de una distribución efectiva.

La organización fue creada cuando el transporte terrestre estaba en la fase de innovación en Guatemala, debido a la demanda de los productos, nace la necesidad de trasladar la mercancía de un lugar a otro, lo que permitió empezar con un camión; con el transcurrir de los años se adquirió una flota de camiones, y también fue fundada en el año de 1958 la empresa de Transportes de Bebidas, con el objetivo de administrar el transporte que actualmente tiene aproximadamente 1,800 unidades destinados a la distribución de los productos en toda la corporación.

Cuenta con transporte aéreo, únicamente en casos especiales que requiera la entrega urgente de productos que por vía terrestre no pueda cumplirse, así como, la exportación a Centroamérica e importación de materia prima para la fabricación de las bebidas.

El departamento de Logística de Transportes cuenta con 67 empleados, de los cuales 57 pilotos son de nivel operativo y 10 administrativos.

Funciones de la Empresa de Transporte de Bebidas y Alimentos: Entre las funciones de la empresa están:

- Transporte terrestre y aéreo de bebidas y alimentos.
- Selección de personal adecuado a cada una de las plazas solo en el área de conducción.
- Capacitación a los empleados administrativos, pilotos de la empresa, y la selección de candidatos previo a laborar como conductores.
- Entregar a tiempo el producto a cada una de la agencias.
- Cumplir con los requerimientos de productos de las bodegas.
- Representar un ahorro para la empresa, en cuanto al transporte de los productos.

Parte Filosófica:

En la parte filosófica de la organización está comprendida por la misión, visión, estructura organizacional y los valores de la empresa.

- Misión:
Somos una empresa de bebidas y alimentos líder en el mercado guatemalteco con servicio de entrega y calidad en la distribución de nuestros productos.
- Visión:
Ser la empresa de bebidas y alimentos número uno, en la distribución de productos en centro América.

Valores: A continuación se detallan los valores de la empresa:

- Pasión:

Realizamos con entusiasmo todas las tareas encomendadas. Damos lo mejor en todos los retos que se nos presentan y en toda las dificultades que debemos superar para alcanzar nuestras metas. Sólo así tenemos una gran satisfacción al terminar cada día.

- Respeto:

Aceptamos y respetamos las diferencias que tienen las personas y la propiedad de otros. Este nos permite estar en armonía con nosotros y los demás.

- Responsabilidad:

Entregamos siempre con pasión, más de las exigencias propias de nuestro trabajo. Respetamos y cumplimos nuestros compromisos. Cuando damos nuestra palabra ¡cumplimos!

- Lealtad:

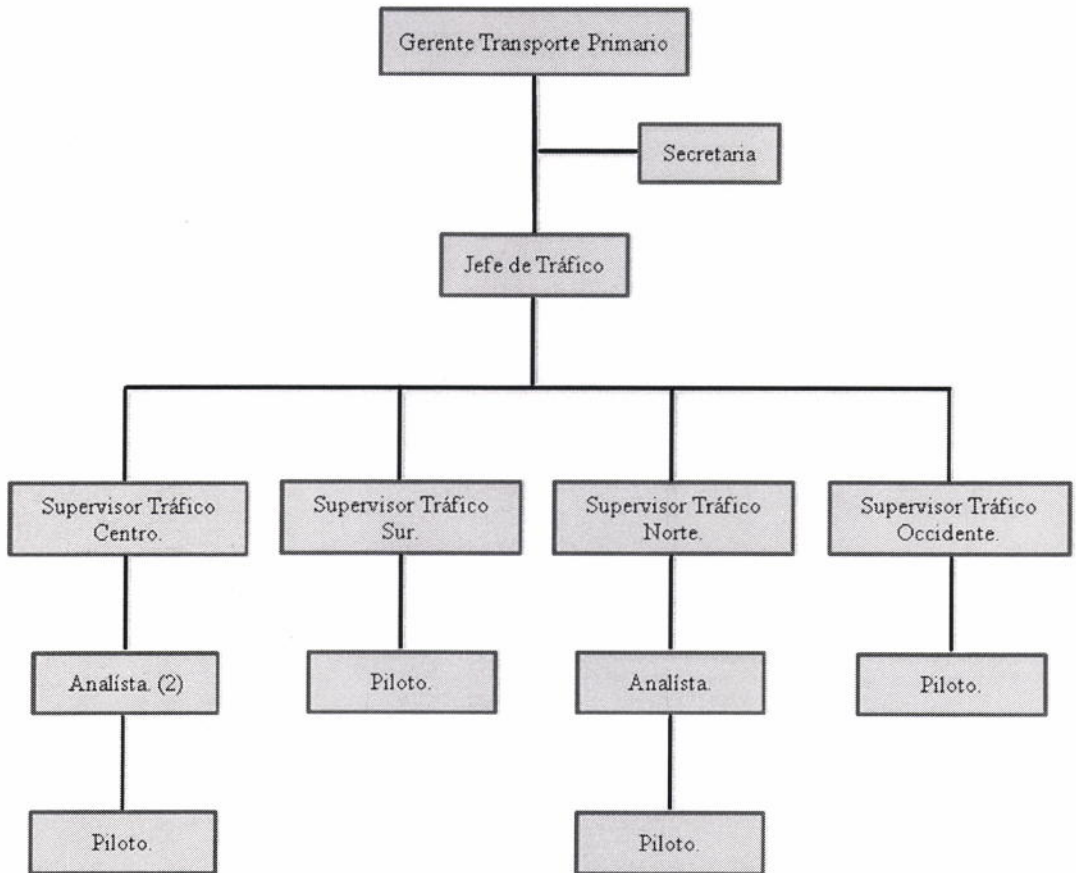
Estamos orgullosos e identificados con el trabajo que realizamos, con los productos de la organización y nos sentimos complacidos con el servicio que damos a nuestros clientes internos. ¡Queremos a nuestra empresa y lo que representa!

- Honestidad:

Para poder cumplir con nuestra misión es necesario que actuemos de acuerdo con lo que decimos y con lo que consideramos importante. ¡Hagamos que todos nos tengan confianza.

Estructura Organizacional: La empresa de transporte de bebidas y alimentos, posee un organigrama lineal en el departamento de distribución primaria, siendo de tipo vertical, lo cual representa una fácil identificación de responsabilidades específicamente en el área de distribución.

**Gráfica No. 1.
Organigrama Actual**



Fuente: Empresa de transportes de bebidas, mayo 2010.

Análisis FODA

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none">• Existen leyes y reglamento de tránsito para efectuar las capacitaciones.• Empleados comprometidos y motivados para impartir las capacitaciones.• Vehículos en buenas condiciones para transportar los productos.• Instalaciones adecuadas para realizar las capacitaciones.	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">• Existen cámaras instaladas por parte Emetra para controlar la velocidad.• Existen inspecciones no abordado por personal ajeno a la empresa para controlar la velocidad.• Existen señalizaciones de tipo preventivas, restrictivas e informativas ubicadas en diferentes puntos de la carretera.
<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">• El personal que se capacita no conoce a cabalidad el tema de transporte.• Los pilotos realizan una conducción temeraria por falta seguimiento en las capacitaciones.• Los pilotos trabajan en jornadas mixtas y no aplican las capacitaciones sobre conducción nocturna.• Los pilotos conducen utilizando el teléfono aunque reciban la capacitación de no utilizarlo.	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none">• Transportistas de otras organizaciones conducen en estado de ebriedad.• Carreteras en mal estado.• Condiciones climatológicas extremas para la conducción en diferentes áreas del país.• Pilotos de diferentes organizaciones conducen sin experiencia en las carreteras.

Fuente: Elaboración propia, mayo 2010.

1.2 Marco Teórico

Según Pinto (2000), en la actualidad, las creencias que limitan la efectividad de la capacitación, en un factor importante para el desarrollo de las organizaciones; sin embargo, pese a esta certeza que comparten los ejecutivos de alto nivel y el personal en general, en muchas organizaciones la capacitación está considerada como una disciplina con bajo nivel de importancia. Esto se debe, en parte a una serie de creencias que con el paso del tiempo han llevado a minimizarla, los resultados de la capacitación son difíciles de valorar, difíciles de comprender y por lo mismo, resulta difícil encontrarles un sentido práctico.

Estas creencias tienen como causa la concepción misma del entrenamiento, entendido este como capacitación, en algunas empresas. En ellas, la capacitación es pensada como sinónimo de educación, sin considerar que sus objetivos, ámbito, naturaleza y métodos son diferentes a los que ofrecen las escuelas.

Capacitar es educar y la finalidad de la educación es que la gente obtenga conocimientos para desarrollar sus estructuras cognitivas, a fin de lograr mayores parámetros de referencia, mas información para la toma de decisiones diversas y desarrollar su papel como individuo dentro de una sociedad. La finalidad de la capacitación es que la gente aplique lo aprendido en el desempeño de sus funciones. En última instancia, podemos pensar que la finalidad de la capacitación no es que la gente sepa más, sino que aplique aquello que sabe pero que usa.

Por otra parte la capacitación resuelve problemas, de las creencias erróneas de la capacitación es pensar que por sí misma va a resolver problemas. Por ejemplo, se recurre al capacitador con el argumento de que entre el personal buenas relaciones y que, por lo tanto requiere de un curso de relaciones humanas; la expectativa es que esta acción resolverá el problema. Sin embargo, al ser impartido, a veces ocurre que el resultado es nulo o es más bien contraproducente, esta es la consecuencia de llevar a cabo un aprendizaje sin identificar las razones por las cuales se va a aplicar.

Según Pinto (2000), muchos directores de empresas piensan que la capacitación resulta una pérdida de tiempo. En nuestra experiencia, durante los últimos 20 años, hemos descubierto que la mayoría de los empleados la considera como extensión de la escuela, cuando la capacitación en realidad no responde a necesidades concretas de la persona o de la empresa. Mucho hay de cierto en esa aseveración, pero la capacitación bien administrada resulta un elemento medular para optimizar los procesos del trabajo.

Habría qué pensar bajo qué parámetros resulta cara la capacitación. La inversión que realiza una empresa para mantener capacitados a sus empleados generalmente se encuentra entre 1 y 15% del concepto del salario, cantidad que no es significativa al compararla con otros rubros, la capacitación es cara cuando los resultados son poco satisfactorios, la capacitación debidamente planeada, diseñada, aplicada y transferida al trabajo con registro de resultados, que responda a necesidades y esté alineada con la planeación estratégica, va a ser sumamente costeable por el rendimiento de la inversión, la mejora de los procesos y el aumento de la productividad.

Otra creencia muy generalizada está basada en que la capacitación es un gasto, la función de capacitar, como todas las demás funciones de la empresa, requiere de inversión. La diferencia entre gasto e inversión es que si bien en los dos casos hay un desembolso de dinero, en el primer caso éste no produce rendimientos, mientras que en el segundo sí. Se cree que los resultados de la capacitación son cualitativos que hay aspectos que no se pueden cuantificar, cuando en realidad toda la acción de una empresa puede ser cuantificable.

Una creencia común en la mayoría de las empresas es que resulta necesario valorar la rentabilidad de todas las actividades, situación que a todos nos queda muy clara, desafortunadamente, se piensa que es posible llegar a la rentabilidad de la capacitación sin hacer una planeación sólida y profunda del proceso de la misma. Es necesario modificar esa creencia, hacer un alto en el camino e invitar a los usuarios a que participen en su planeación.

Por otra parte Pinto (2000), considera que la capacitación es responsable del jefe de la unidad de capacitación, que él es quien debe planear en qué aspectos los niveles de mando deben involucrarse en el proceso de capacitar a su personal, coordinar los eventos y medir los resultados.

Se cree que la capacitación debe ser llevada a la práctica a través del ejercicio de un presupuesto. Se asigna cierta partida para ejercerla en esta materia en el periodo de un año y, al término del mismo, se verifica cuántos cursos se impartieron con ese presupuesto, el entrenamiento, al ser un elemento de la productividad y tener como resultado la productividad misma, debe contar con un presupuesto para proyectos aplicados a la solución de problemas, al cumplimiento de objetivos o a la mejora continua.

En general, las personas creemos que es forzoso ir a cursos y que esto es aburrido, que resulta improductivo y que es una obligación, si logramos aplicar una capacitación profesional, que responda a las necesidades del personal de los diferentes puestos o de la empresa esta creencia se modificará al grado de que el personal quedara convencido de la bondades del entrenamiento o capacitación.

Una de las creencias que más afecta la capacitación es que deben registrarse todas las acciones del proceso. El responsable de la unidad de capacitación y sus asistentes utilizan demasiado tiempo en registrar situaciones de aprendizaje que no llevan a resultado alguno.

Una de las creencias curiosas es que el capacitador no tiene porque capacitarse. Empero, el capacitador, como cualquier otro empleado, debe tener en su haber un programa de formación técnica, administrativa y humanista. Algo que llega a causar problemas para la efectividad del entrenamiento es la creencia de que el capacitador solo debe impartir y coordinar eventos.

Esta creencia es la que más afecta la capacitación, el personal se capacita por medio de un proceso de diagnóstico, diseño, transferencia, reforzamiento y medición de los resultados. En otras palabras, el personal aprende haciendo.

Por otro lado Dessler, (2001), menciona que la capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual. A continuación se presentan algunos conceptos sobre capacitación de personal: La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.

La inducción se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.

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.

Aunque la capacitación (término que se emplea como sinónimo de entrenamiento) auxilia los miembros de una organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir con futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo

en el manejo de responsabilidades futuras, independientes de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara o nítida.

Muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen anudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo.

Por otra parte establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

La importancia de la capacitación tiene incidencia en aspectos como: Productividad: Las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Ya que capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

La calidad en los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades labores necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

El mismo texto hace mención, que la forma de pensar en invertir poco en la capacitación de sus empleados, está explicado en parte porque las empresas nunca invertirán en proporcionar capacitación transferible a sus trabajadores, porque éstos resultarían así más "atractivos" para otras empresas. Si una empresa invierte en capacitación general y transferible, nunca podrá recuperar el costo de esta capacitación pagando salarios inferiores a la productividad de su trabajo. Asimismo, los colaboradores que han adquirido de esa manera mayor productividad, abandonarán la empresa para trabajar en otras, dispuestas a pagar mayores salarios porque no han incurrido en los costos de capacitación.

Según Pinto (2000), los principales retos del capacitador es acreditar el valor de los procesos de capacitación además de tener una verdadera convicción de la mecánica, los métodos y los resultados cualitativos y cuantitativos del entrenamiento empresarial. Debe demostrar las repercusiones que la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la mejora de actitudes llegan a tener en la productividad de una empresa.

Además debe lograr la rentabilidad de los procesos, quienes toman las decisiones más importantes dentro de la empresa lo hacen con base en números; quienes se dedican a la administración del factor humano, también deben tomar decisiones en términos de resultados.

La capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación teórica que se les da al personal (nivel administrativo) con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia.

Detectar las necesidades de capacitación ayuda a la clarificación de los proyectos prioritarios de una empresa tanto los gerentes como el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias.

Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

- Organizacional:

Consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.

- De tareas:

Que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el

estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.

- De personas:

Este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación.
- Deseo y motivación de la persona.
- Principios de aprendizaje.
- Características de los instructivos.

Áreas de Aplicación de la Capacitación:

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

- **Inducción:**

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo que la acción sea uniforme y planificada.

- **Entrenamiento:**

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

- **Formación básica:**

Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.

- **Desarrollo de jefes:**

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización.

Métodos de Capacitación para Empleados Operativos:

- Capacitación de Aprendices: Combina la instrucción en aulas con la capacitación en el trabajo.
- Capacitación en el Puesto: Es un enfoque informal en la capacitación que permite que un empleado aprenda las tareas en su puesto al desarrollarlas realmente.
- Simuladores: Son dispositivos de capacitación de diversos grados de complejidad que modelan el mundo real.
- Capacitación Vestibular: Tiene lugar fuera de área de producción con equipos que se parecen a los reales. Se busca habilidades y/o destreza.

Al respecto Chiavenato (2003), manifiesta que en la Administración de Recursos Humanos se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. La producción de bienes y servicios no la pueden llevar a cabo personas que trabajen aisladas por lo que la capacitación es fundamental en las organizaciones y dentro de un diagnóstico de necesidades de capacitación es el primer paso dentro del proceso de inducción.

Además, la carencia de un programa de capacitación, trae consigo que algunas necesidades no sean atendidas, dentro de las cuales se pueden mencionar: relaciones deficientes entre el personal, el número excesivo de quejas, el poco o ningún interés por el trabajo, la falta de cooperación, ausencias y sustituciones, dificultades en la obtención de buenos elementos, tendencia a atribuir faltas a los demás en la ejecución de órdenes.

Bohlander y Snell (2009), afirman que el término capacitación, a menudo se utiliza para describir casi cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, la cual tiende a tener un

enfoque más estrecho y orientado hacia cuestiones de desempeño a corto plazo, y desarrollo, el cual tiende a estar más orientado hacia la ampliación de las habilidades de una persona para responsabilidades futuras. Se tiende a combinar los dos términos en una sola frase, capacitación y desarrollo, para reconocer la combinación de actividades que las organizaciones utilizan para aumentar la base de habilidades de sus empleados.

Por otro lado mencionan que la razón por la cual se debe capacitar a los empleados es para proporcionarles los conocimientos, actitudes y habilidades que se requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

La razón fundamental por la que las organizaciones capacitan a los nuevos empleados es la de aumentar el nivel requerido para su desempeño satisfactorio. A medida que estos empleados continúan en el puesto, una capacitación adicional les ofrece las oportunidades para que adquieran nuevos conocimientos y habilidades, como resultado de esta capacitación, los empleados pueden ser aún más efectivos en el puesto y desempeñar otros en áreas distintas o a niveles más altos.

La investigación muestra que los ingresos de una organización y su rentabilidad global se correlacionan de forma positiva con la cantidad de capacitación que proporciona a sus empleados.

Además mencionan; que desde la perspectiva más amplia, la meta de la capacitación es contribuir a las metas generales de la organización. Los programas de capacitación se deben desarrollar con esto en mente, los gerentes no deben perder de vista las metas y las estrategias de la organización y tienen que orientar la capacitación con base a éstas. Por desgracia, muchas organizaciones nunca establecen el vínculo entre sus objetivos estratégicos y sus programas de capacitación, como resultado se puede aprovechar mucha de su inversión, los programas de capacitación a menudo están mal dirigidos, diseñados de manera deficiente y evaluada de forma inadecuada, lo que tiene un efecto directo en el desempeño de la organización. Los gerentes y el personal de recursos humanos deben estar alerta a los tipos de capacitación requeridos, dónde y quiénes los necesitan, y qué métodos ofrecerán mejor para los empleados. El que los trabajadores no logren

los objetivos de productividad de manera repetida, podría ser una señal de que necesita capacitación. De igual manera, el que las organizaciones reciban demasiadas quejas de los clientes podría estar sugiriendo que la capacitación fue inadecuada.

Para asegurar que la capacitación se da en el momento oportuno y que se enfoca en los asuntos prioritario los gerentes deben enfocar la evaluación de necesidades de manera sistemática utilizando los tres diferentes tipos de análisis: análisis de tareas, análisis de organización y el análisis de personas.

Werther y Davis (2000), afirman que capacitando al personal se obtienen grandes beneficios, dentro de ellos se mencionan las siguientes:

Para las Organizaciones:

- Conduce a la rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea una mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Proporciona información respecto a las necesidades futuras a todo nivel.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Incrementa la productividad y la calidad de trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas de la institución.

- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
- La capacitación brinda a los empleados conocimientos, habilidades y aptitudes que conducen a la rentabilidad y actitudes más positivas, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la institución, mejora la comunicación y permite, de una mejor manera, el manejo de conflictos.

Para el Individuo:

- Ayuda en la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

El personal altamente capacitado está en condiciones de desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo, con liderazgo, dispuesto a alcanzar las metas grupales e institucionales; y sobre todo ayuda en la toma de decisiones y en la búsqueda de la solución a los problemas.

1.3 Planteamiento del Problema:

La empresa Transportes de Bebidas, cuenta con personal encargado para proporcionar capacitación a los pilotos, por ello la organización pretende obtener rentabilidad y actitudes

positivas, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la institución, mejora la comunicación y permite, de una mejor manera, el manejo de conflictos.

La organización no brinda un seguimiento adecuado de capacitaciones al personal operativo de la distribución primaria debido a que los instructores atienden las agencias del interior del país y empresas aleadas, lo que provoca un descuido hacia los conductores de cabezales en cuanto a inducciones y atención a los mismos. Esta situación no ha permitido que se realicen inspecciones a bordo y no abordado para detectar la correcta operación de las unidades y así poder observar los errores durante la conducción de los equipos.

La falta de seguimiento al personal operativo mediante las capacitaciones constantes ha generado consecuencias tales como:

- Aumento de accidentes con los camiones de doble remolque.
- Pérdida de tiempo para realizar las entregas de producto a las agencias debido a que los ajustadores del seguro no acuden con rapidez al momento de presentarse un siniestro.
- Daños a los equipos por mala operación.
- Existe irresponsabilidad de los pilotos porque no cumplen con las recomendaciones proporcionadas por los instructores de capacitación.
- Constantes reclamos por el departamento de taller, por daños en las unidades.

El trabajo de investigación pretende identificar las necesidades básicas de capacitación al departamento de distribución primaria de la empresa de Transportes de Bebidas, pues al no existir seguimiento sobre las capacitaciones, propicia un acomodo al personal operativo por lo que los pilotos ignoran las recomendaciones indicadas en las inducciones.

¿Cuáles son las necesidades de capacitación en el área de distribución primaria, de una empresa dedicada a Transporte de Bebidas?

1.4 Objetivos:

General

- Determinar las necesidades de capacitación en el área de distribución primaria de una empresa dedicada a Transporte de Bebidas.

Específicos:

- Identificar los niveles de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que poseen los pilotos para la conducción en el transporte de los productos.
- Determinar si los pilotos cumplen con las normas internas de la empresa relacionadas con la conducción de los vehículos.
- Identificar las actitudes que actualmente poseen los pilotos al conducir en la vía pública.
- Establecer con qué frecuencia de tiempo se imparte capacitación al personal.
- Proponer un programa de capacitación para los pilotos.

1.5 Alcances y Límites:

Alcances:

La presente investigación se realizó con los 57 conductores con que cuenta la empresa para la entrega de los productos en área nacional, ya que se encuentran distribuidos en puntos

estratégicos de acuerdo a la ubicación de las agencias, en la zona central, (ciudad de Guatemala, 2 pilotos), zona norte (Teculután, 5 pilotos), zona occidente (Quetzaltenango, 8 pilotos), zona sur (Escuintla, 12 pilotos), con el objetivo de identificar las necesidades de capacitación en cuanto al conocimiento práctico, teórico y las habilidades de conducción relacionado con la prevención de accidentes, es importante recalcar que el diagnóstico se realizara únicamente con los pilotos de distribución primaria, ya que la empresa cuenta con conductores en cada una de las agencias.

Límites:

Durante la investigación se encontró como limitante que por motivos de confidencialidad y competitividad que existe entre estas empresas, se omitió el nombre de la misma.

Otra limitante encontrada, es el hecho que la empresa cuenta con departamento de capacitación el cual deberá documentarse para cualquier tipo de capacitaciones, ya que la organización no incurre en gastos de inducción con otras entidades.

La empresa objeto de estudio se reserva el derecho de brindar información que afecte la confidencialidad de la misma.

Variable de Estudio:

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Forma de Medición u Observación:

De acuerdo al diagnóstico de necesidades de capacitación se identifico las áreas débiles mediante cedula de diagnóstico y se analizó el desempeño de los pilotos en cuanto a la ejecución de sus tareas en términos de conocimiento técnico, habilidades técnicas y actitudes para la correcta operación de los vehículos.

Aporte de la Investigación:

El aporte de la presente investigación consiste en presentar a la empresa de Transportes de Bebidas, un programa de capacitación basado en las necesidades de los pilotos, que sea acorde a los requerimientos y capacidades de la organización.

Por otro lado servirá de información bibliográfica a los estudiantes universitarios y cualquier persona particular que les permita tener un marco de referencia en cuanto a fuentes de investigación secundaria, que desee realizar una investigación relacionada con este tema.

Capítulo 2

Metodología:

La metodología que se utilizó en la investigación fue de tipo descriptiva, en donde se aplicó un diagnóstico de necesidades de capacitación a todos los pilotos de la distribución primaria, con el propósito de detectar la necesidad de adiestramiento.

2.1 Sujetos de la Investigación:

El estudio se realizó específicamente con los pilotos de distribución primaria, los cuales se encuentran distribuidos en diferentes zonas del país, 57 pilotos y 10 personas administrativas encargadas de la coordinación de las rutas y viajes a las diferentes agencias.

Dentro del personal administrativo se encontró: un gerente de distribución primaria, una secretaria, un jefe de tráfico, cuatro supervisores de tráfico y tres analistas encargados de la asignación de rutas a los pilotos hacia las diferentes agencias.

2.2 Instrumentos:

Son los medios que se utilizan en cualquier tipo de investigación para recopilar información referente a un tema específico; buscan la recolección de la opinión personal sobre un tema planteado, los cuales parten de una serie de preguntas debidamente estructuradas.

Para efectos de la investigación se utilizó un cuestionario para pilotos, un cuestionario al personal administrativo, para recopilar la información respecto a las necesidades de capacitación, y se analizará mediante cédulas de diagnóstico.



Los cuestionarios se aplicaron al personal administrativo quienes dirigen las operaciones, analizan y supervisan las diferentes solicitudes de productos que requieren el personal de bodega, y a los pilotos que son los encargados de transportar los productos a las diferentes agencias.

Instrumento Dirigido al Personal Administrativo:

Instrumento estructurado con 13 preguntas, de selección múltiple dirigida al gerente, jefe, supervisores de áreas y analistas de la distribución primaria de la empresa de transportes de bebidas.

Instrumento Dirigido a los Pilotos:

Instrumento estructurado con 14 preguntas de selección múltiple dirigida a los pilotos encargados de la distribución de los productos. (Ver anexos)

2.3 Procedimiento:

Para la realizar la investigación sobre el diagnóstico de necesidades de capacitación de la distribución primaria de una empresa de transportes de bebidas se procedió de la siguiente manera:

- Se determinó el tema a investigar, luego se recopiló la bibliografía correspondiente y adecuada del tema.
- Luego se estableció la aprobación del tema propuesto.
- Se estableció la matriz FODA para analizar la situación actual de la empresa de bebidas.

- Mediante la investigación exploratoria que consistió en una de entrevista conversacional con el gerente de la empresa para la validación del tema objeto de estudio, se encontró los posibles problemas que existen en el departamento de la distribución primaria.
- Se recopiló toda la información necesaria sobre el tema, la historia general de la empresa, el marco teórico, los objetivos, misión, visión, valores, alcances y límites, y sujetos de la investigación.
- Luego se diseñó los instrumentos correspondientes para identificar las necesidades de capacitación en el departamento de la distribución primaria.
- Se validó los instrumentos, luego se realizó las encuestas al personal administrativo y al personal operativo, en este caso los pilotos de los vehículos.
- Mediante la aplicación de las encuestas se identificó las áreas donde se necesita se mayor atención la capacitación.
- Se realizó las conclusiones pertinentes sobre la investigación objeto de estudio.

Capítulo 3

Resultados:

A continuación se presentan los resultados de la investigación de campo, obtenidos sobre el diagnóstico de necesidades de capacitación que se realizó en el área de distribución primaria de una empresa de bebidas, al personal operativo (pilotos de cabezal) y al personal administrativo encargado de la asignación de rutas de transporte.

La primera parte consta de los resultados del instrumento que se dirigió al personal administrativo para establecer las necesidades de capacitación de sus empleados.

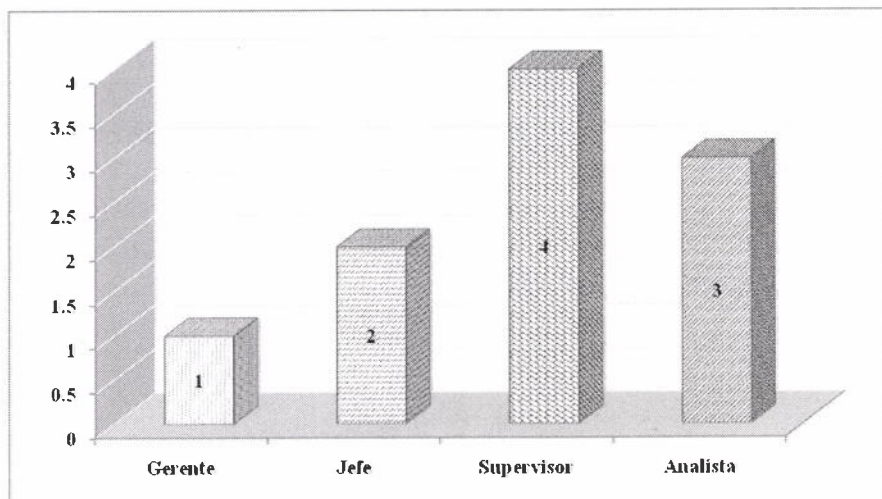
La segunda parte consta de los resultados de la encuesta que se dirigió a los pilotos con el propósito de establecer las necesidades de capacitación en el departamento de distribución.

Resultados Obtenidos del Personal Administrativo:

A continuación se presentan los resultados obtenidos sobre la investigación de campo que se aplicó al personal administrativo.

Elemento de Estudio: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Gráfica No.2.
Puesto que ocupa en la empresa.



Fuente: Elaboración propia, mayo 2010.

La gráfica muestra el puesto que ocupa actualmente el personal administrativo.

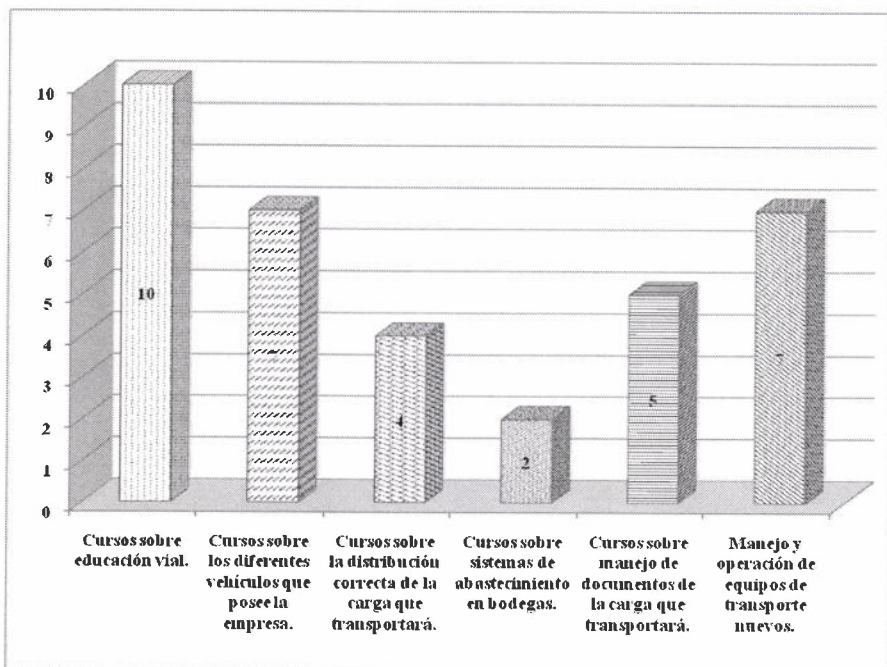
Cuadro No. 1
Capacitaciones recibidas por sus empleados.

Opción	Frecuencia
Si	10
No	0
TOTAL	10

Fuente: Elaboración propia, mayo 2010.

Del personal administrativo que se encuestó 10 indicó que los empleados han recibido capacitación.

Gráfica No. 3.
Áreas en que ha recibido capacitación.

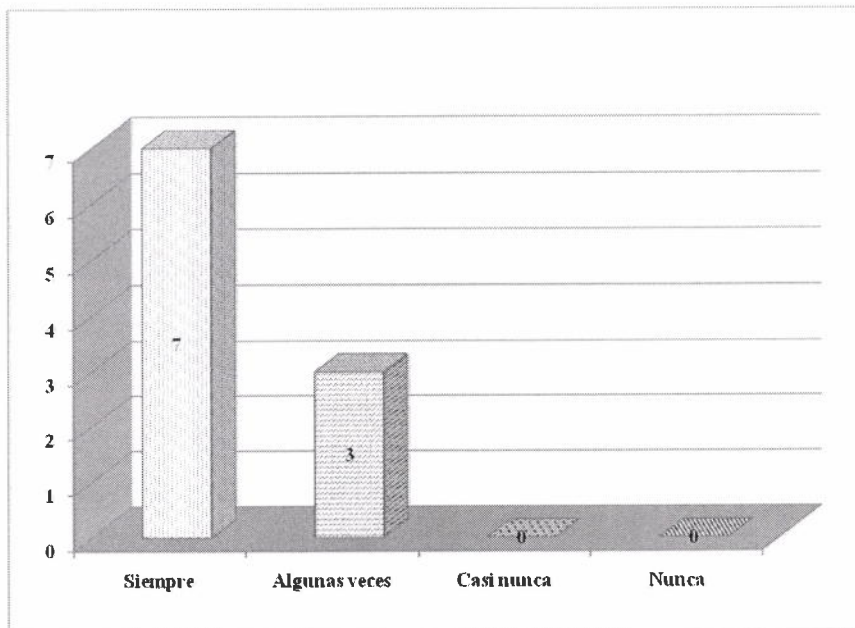


Fuente: Elaboración propia, mayo 2010.

En la gráfica se observa la capacitación sobre las áreas de mayor frecuencia que han recibido los pilotos según lo manifestó el personal administrativo.

Gráfica No. 4

Programas de capacitación de acuerdo a necesidades e interés de sus empleados.

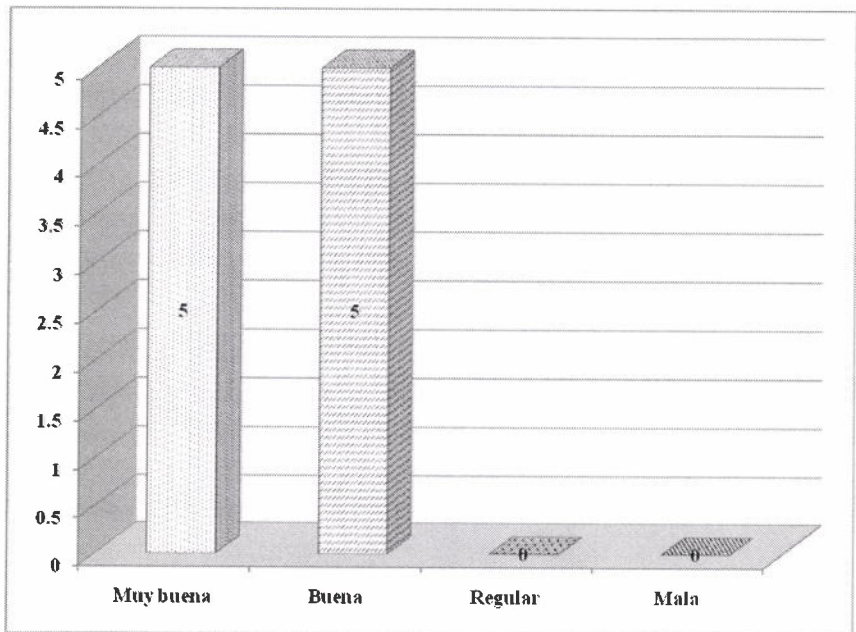


Fuente: Elaboración propia, mayo 2010.

Según los resultados obtenidos, el personal administrativo manifestó que sus empleados siempre han recibido capacitación.

Gráfica No. 5.

Calificación sobre la capacitación que han recibido sus empleados.

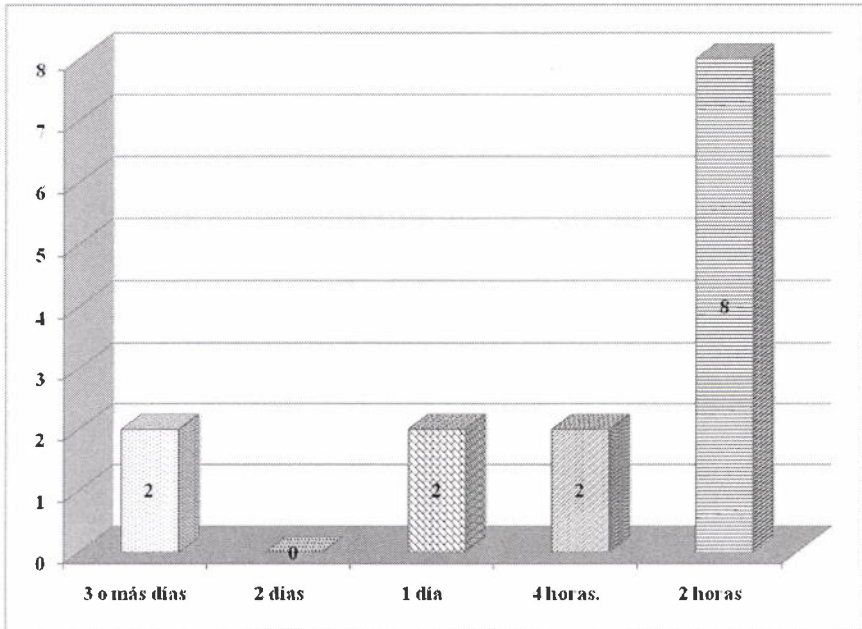


Fuente: Elaboración propia, mayo 2010.

En la gráfica se puede observar que el personal administrativo consideró que la capacitación ha sido muy buena.

Gráfica No. 6.

Tiempo que han durado las capacitaciones de sus empleados.

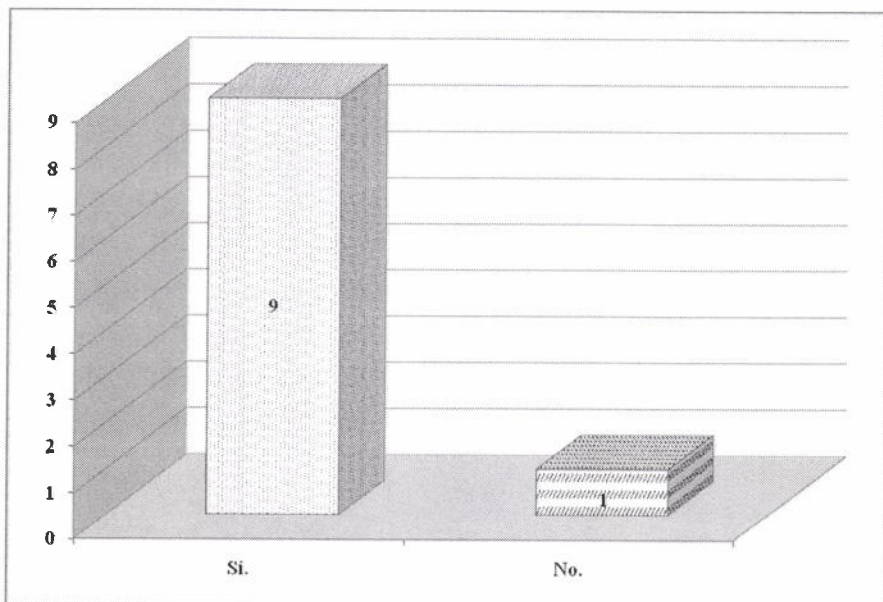


Fuente: Elaboración propia, mayo 2010.

Se observa en la gráfica que 8 personas administrativas manifestó las capacitaciones han durado únicamente 2 horas.

Gráfica No. 7.

Nivel de desempeño sobre las capacitaciones recibidas de sus empleados.

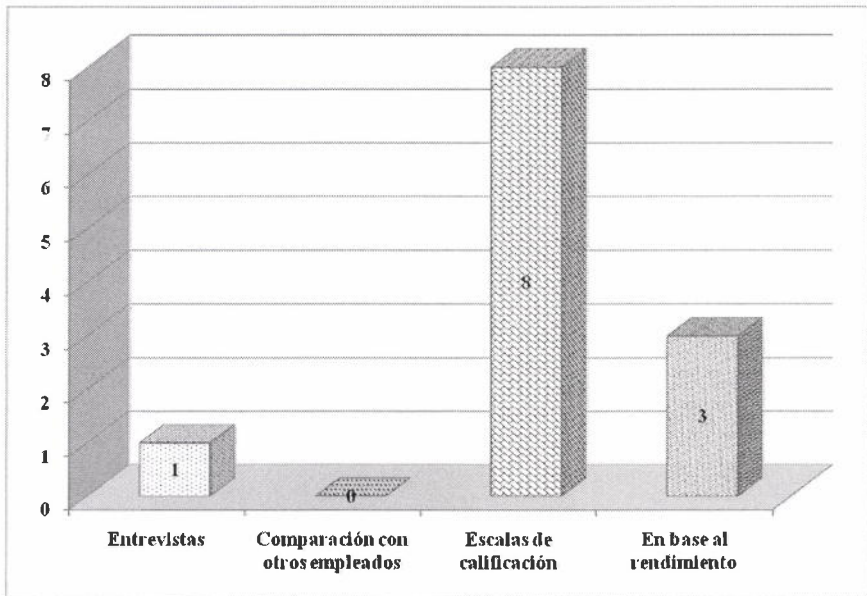


Fuente: Elaboración propia, mayo 2010.

Como puede observarse en la gráfica, 9 del personal administrativo encuestado respondió que sí se evalúa el nivel desempeño a los pilotos.

Gráfica No. 8.

Métodos para evaluar el nivel de desempeño de sus empleados.

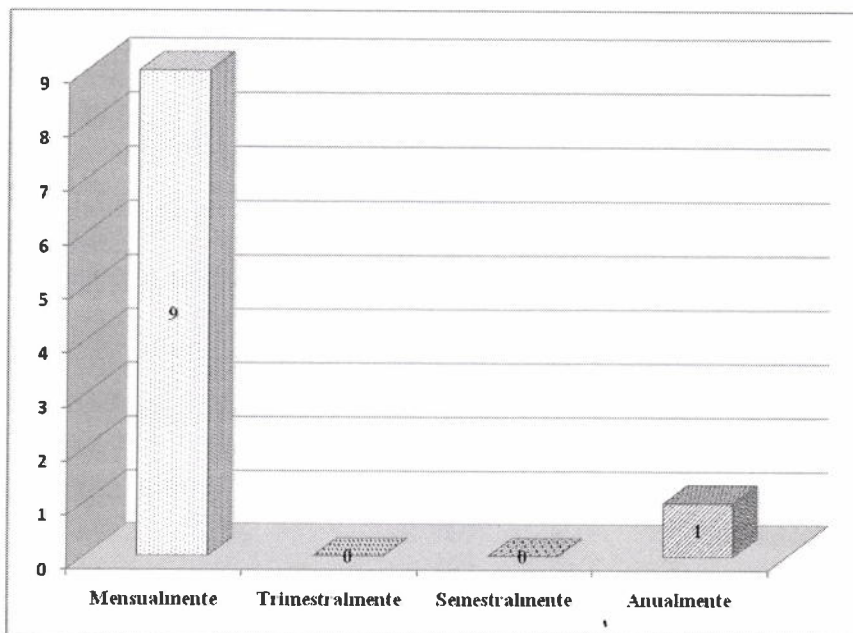


Fuente: Elaboración propia, mayo 2010.

El personal administrativo indicó que se evalúa el nivel del desempeño de sus empleados mediante escalas de calificación, no se utiliza la comparación con otros empleados.

Gráfica No. 9.

Tiempo que se evalúa el desempeño de sus empleados.



Fuente: Elaboración propia, mayo 2010.

Como se aprecia en la gráfica, el personal administrativo indicó que se evalúa el nivel desempeño a sus empleados mensualmente.

Cuadro No.2.

Comunican los resultados de la evaluación del desempeño de sus empleados.

Opción	Frecuencia
Si	10
No	0
TOTAL	10

Fuente: Elaboración propia, mayo 2010.

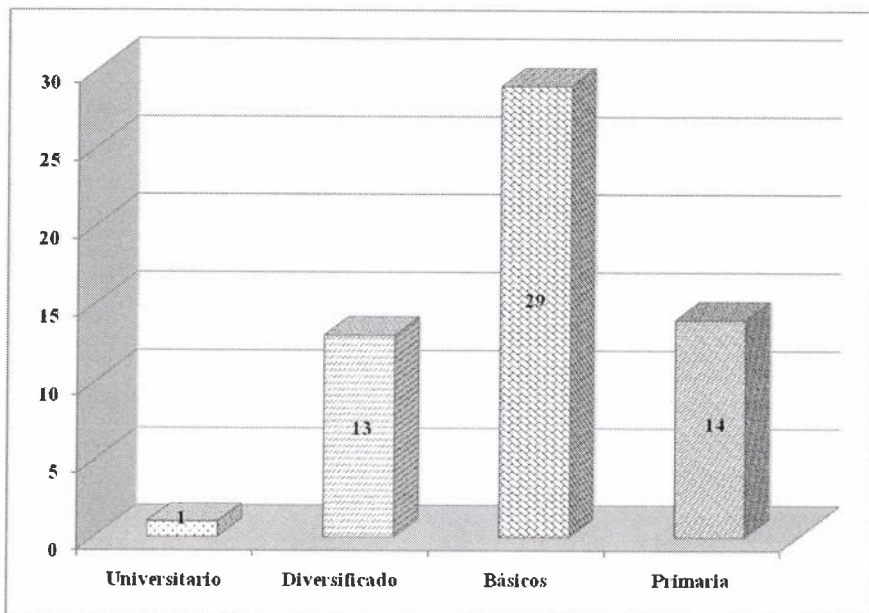
El total del personal administrativo encuestado manifestó que les comunican los resultados de la evaluación del desempeño que se les realiza a sus empleados.

Resultados Obtenidos del Personal Operativo (pilotos):

A continuación se presentan los resultados obtenidos sobre la investigación de campo que se aplicó al personal operativo.

Gráfica No. 10.

Nivel de Escolaridad.

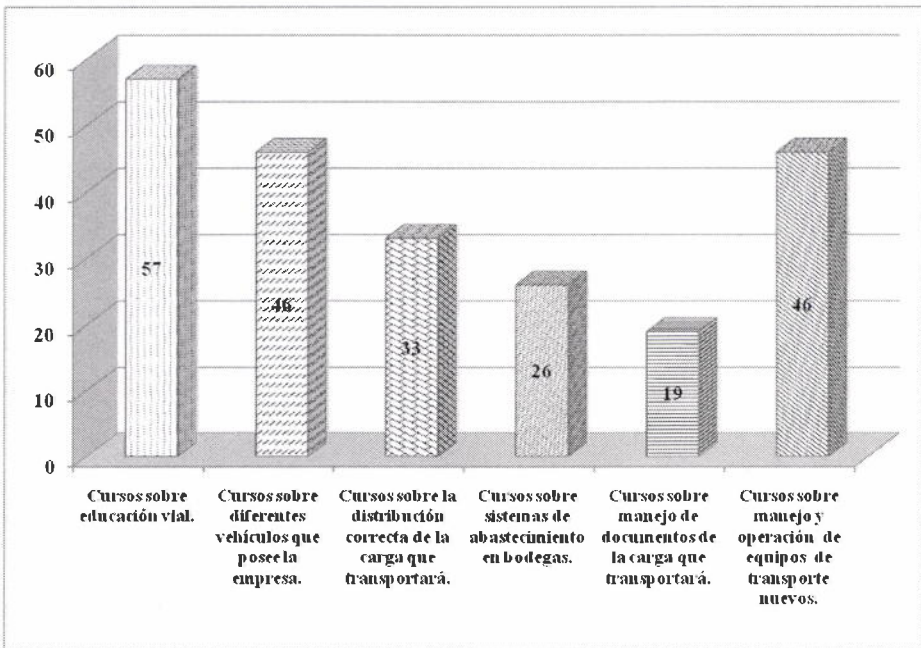


Fuente: Elaboración propia, mayo 2010.

Según la gráfica, la mayoría del personal operativo que se encuestó posee escolaridad a nivel básico.

Gráfica No. 11.

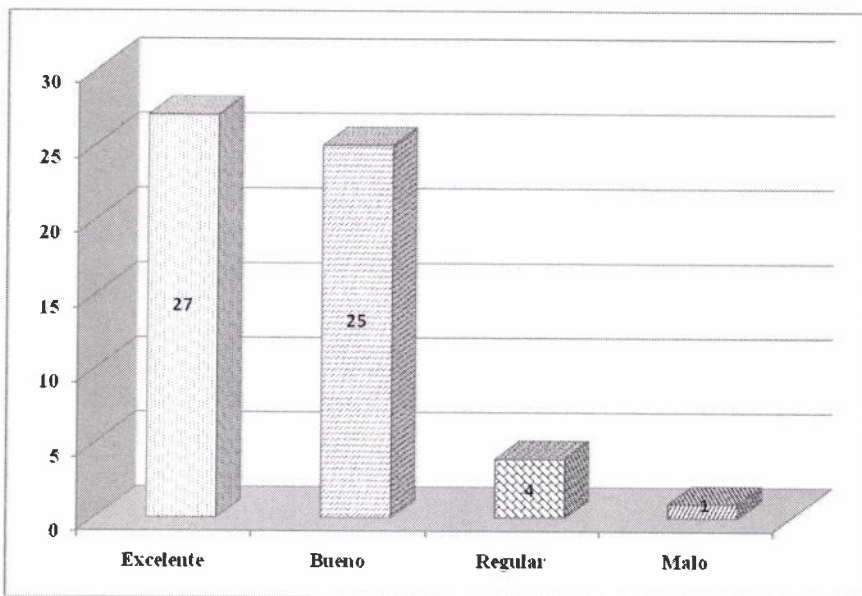
Tipo de capacitación recibida en la empresa.



Fuente: Elaboración propia, mayo 2010.

La gráfica muestra que, la mayoría de pilotos encuestados manifestó haber recibido cursos de educación vial, y los diferentes vehículos que posee la empresa.

Gráfica No. 12.
Capacitación que ha recibido.

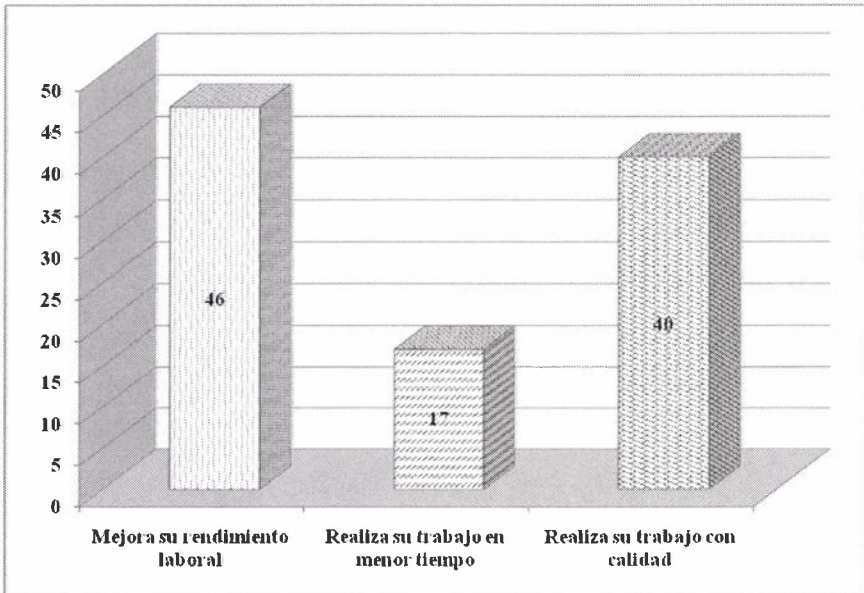


Fuente: Elaboración propia, mayo 2010.

La gráfica indica que el personal operativo contestó que la capacitación ha sido excelente, además otros consideran que la inducción ha sido buena.

Gráfica No. 13.

La capacitación le ha servido en su puesto de trabajo.

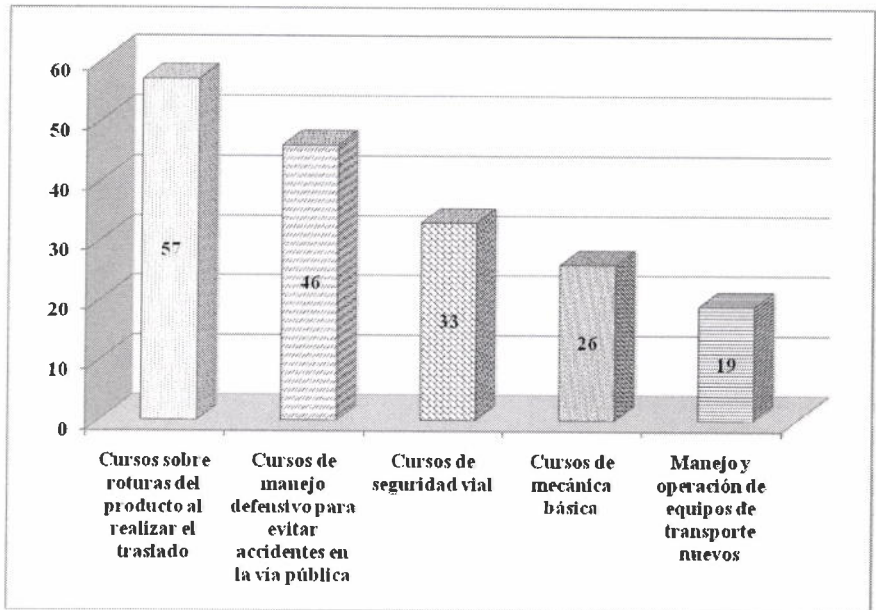


Fuente: Elaboración propia, mayo 2010.

Del total de pilotos encuestados manifestó que la capacitación les ayuda a mejorar en su rendimiento laboral, por lo tanto las inducciones les beneficia para realizar su trabajo con calidad.

Gráfica No. 14

Capacitación que necesita para desempeñar bien su trabajo.

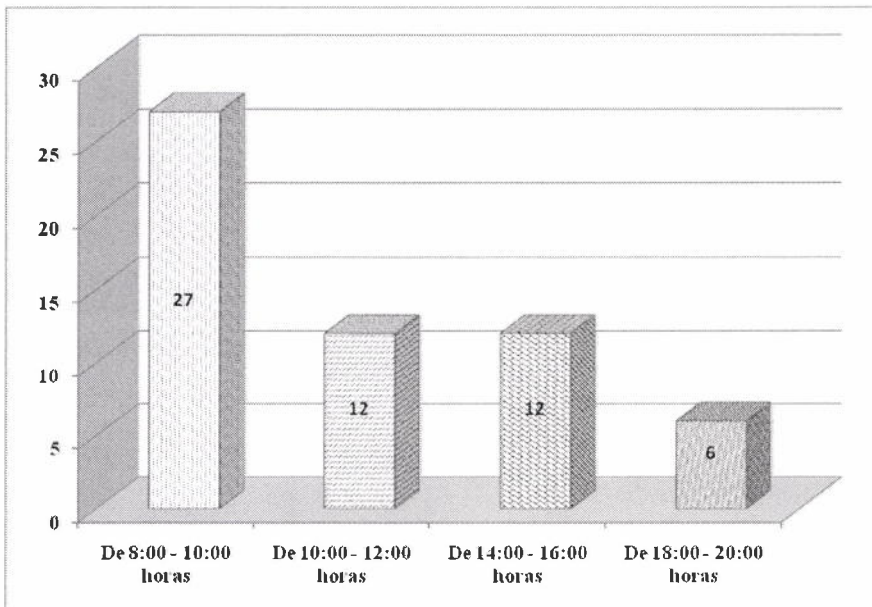


Fuente: Elaboración propia, mayo 2010.

Como se aprecia en la gráfica, el total de los pilotos indicó que necesitan cursos sobre roturas del producto al realizar el traslado, mecánica básica y sobre el manejo de equipos nuevos.

Gráfica No. 15

Horario que estaría dispuesto a recibir capacitación.

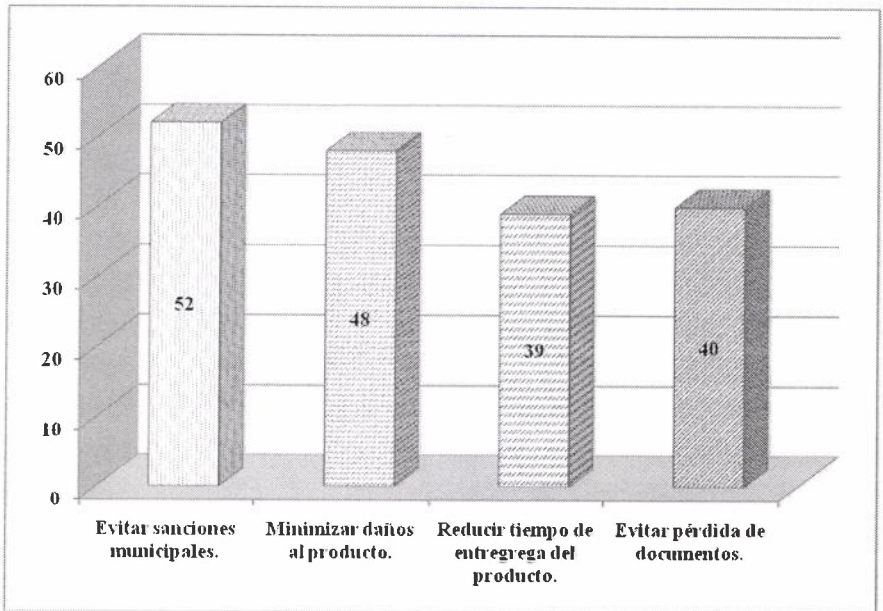


Fuente: Elaboración propia, mayo 2010.

De los pilotos encuestados, consideran que están dispuestos a recibir la capacitación de 8:00 - 10:00 horas, además el resto de pilotos lo consideró necesario recibir las inducciones antes del medio día.

Gráfica No. 16.

Beneficios de la capacitación

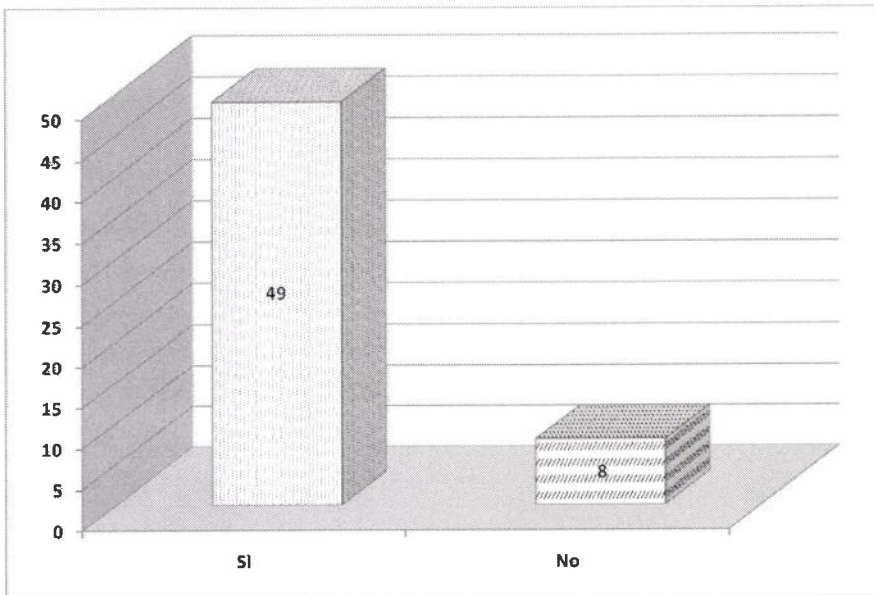


Fuente: Elaboración propia, mayo 2010.

Se observa en la gráfica que la mayoría de pilotos consideró oportuna la capacitación para evitar sanciones por parte de la policía municipal de tránsito, por consiguiente la inducción les ha beneficiado a minimizar daños al transportar los productos.

Gráfica No. 17.

Nivel de desempeño en su puesto de trabajo.

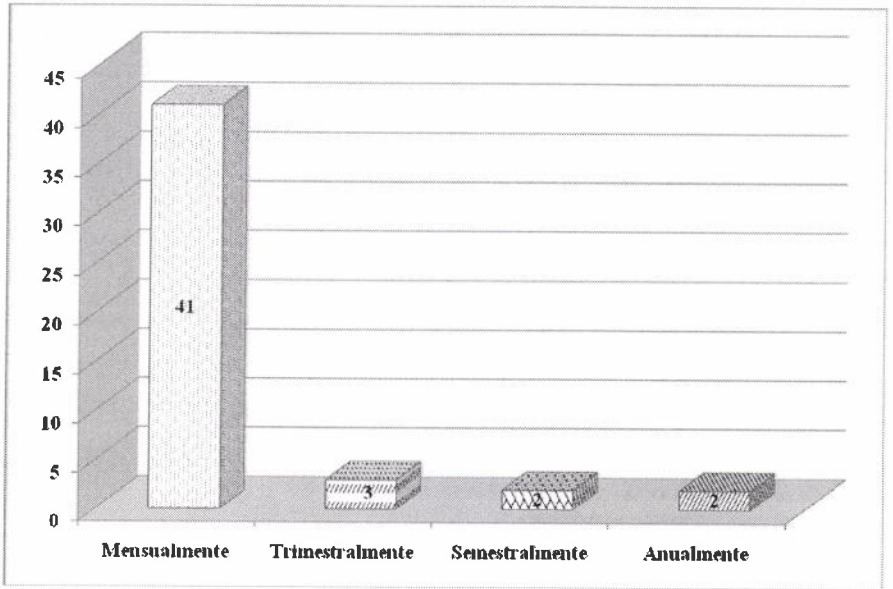


Fuente: Elaboración propia, mayo 2010.

La gráfica muestra que la mayoría pilotos conoce que se realiza la evaluación del desempeño en los puestos de trabajo.

Gráfica No. 18.

Tiempo que se evalúa el nivel de desempeño.



Fuente: Elaboración propia, mayo 2010.

Del total de pilotos que se entrevistó; indicó que la evaluación del desempeño la realizan mensualmente.

Capítulo 4

Análisis de Resultados:

Luego que se realizó la investigación teórico y de campo en el área de distribución primaria de una empresa de transportes de bebidas en donde se recurrió al personal administrativo y pilotos de distribución, el presente estudio permitió detectar las necesidades de capacitación de los empleados principalmente en el área operativa.

El resultado indicó que el personal administrativo considera necesario la capacitación de sus empleados, por lo que es importante el seguimiento adecuado en áreas específicas como en el abastecimiento hacia bodegas lo que provoca deficiencias dentro de las operaciones como por ejemplo: la pérdida de documentos al transportar los productos ya que algunos no están actualizados en esos temas, esto según lo expresa (Chiavenato, 2003), que la carencia de un programa de capacitación trae consigo que algunas necesidades no sean atendidas y efectivamente es el caso de la empresa de transportes de bebidas de alimentos.

Se pudo establecer que las necesidades de capacitación para la empresa de transporte de bebidas son distintas tal es el caso de profundizar en el tema de manejo de documentos, entre otras ya que algunos pilotos se capacitan y no cumplen con las recomendaciones proporcionadas por el departamento que imparte las inducciones, por lo que fue necesario partir de este concepto para la realización de este estudio tal como lo expresa (Chiavenato, 2003), que un diagnóstico de necesidades de capacitación es el primer paso dentro del proceso de capacitación.

Según los datos obtenidos a través del cuestionario al personal administrativo indican que siempre se les ha impartido capacitaciones a sus empleados, pero algunos resultados no han sido satisfactorios porque existen ciertas deficiencias al momento del desarrollo de sus actividades, tal es caso de la capacitación sobre seguridad vial, que a pesar que han sido muy buenas siempre se

presentan accidentes en la vía pública, esto se relaciona con lo descrito por (Bohlander y Snell 2009), mencionan que la razón por la cual se debe capacitar a los empleados es para proporcionarles los conocimientos, actitudes y habilidades que se requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

Las capacitaciones impartidas al personal operativo duran en promedio 2 horas lo que pone de manifiesto que el personal debería conocer todas las áreas relacionadas a la distribución primaria esto demuestra que no todos los pilotos asisten a la capacitaciones en las fechas programadas ya que por la labor que realizan y el tipo de programación de rutas es un tanto difícil cumplir con los horarios de las mismas y el personal operativo lo considera como pérdida de tiempo, tal como lo expresa Pinto (2000), que muchos directores de empresas y colaboradores piensan que la capacitación resulta una pérdida de tiempo. De acuerdo a la experiencia, durante los últimos 20 años, se ha descubierto que la mayoría de los empleados la considera como extensión de la escuela, cuando la capacitación en realidad no responde a necesidades concretas de la persona o de la empresa, mucho hay de cierto en esa aseveración, pero la capacitación bien administrada resulta un elemento medular para optimizar los procesos del trabajo especialmente en la empresa de bebidas que uno de los pilares fundamentales es que el personal se encuentre altamente capacitado.

La evaluación del desempeño se realiza por medio de escalas de calificación la cual es comunicada al personal administrativo mensualmente con el propósito de informar el rendimiento del personal operativo a todas áreas involucradas que velan por la seguridad vial y mecánica de los vehículos.

Luego de obtener la información que proporcionó el personal operativo a través de las encuestas cabe mencionar que las capacitaciones les ayudan a mejorar su rendimiento laboral dentro de la empresa y esta ha sido impartida de forma excelente, especialmente sobre los cursos de seguridad vial esto les ayudará a evitar accidentes y la reducción de costos a la organización al momento de ocurrir un siniestro; y se relaciona con lo expresado por (Bohlander y Snell 2009), en su descripción a cerca que la investigación muestra que los ingresos de una organización y su

rentabilidad global se correlacionan de forma positiva con la cantidad de capacitación que proporciona a sus empleados.

Es importante considerar que 27 de los pilotos que se encuestó prefiere recibir las capacitaciones por la mañana antes de iniciar la jornada de trabajo con el propósito de aprovechar el tiempo que debe esperar el transporte pesado para circular en la vía pública, además 52 manifestó que la capacitación es importante ya que les ayuda a evitar sanciones por parte de la policía municipal de tránsito, se puede observar que 48 consideró que la capacitación le beneficia para evitar daños del producto cuando transite por la carretera, esto se complementa con lo relatado por Pinto (2000), que en la última instancia, podemos pensar que la finalidad de la capacitación no es que la gente sepa más, sino que aplique aquello que sabe pero que usa.

Por otro lado la mayoría de los pilotos encuestados indicó que se evalúa el nivel de desempeño mensualmente, este se realiza a través de un sistema computarizado el dispositivo se encuentra ubicado en todos los vehículos, cada persona deberá ingresar su código de empleado al conducir cualquier camión lo que permite obtener información relevante del desempeño de cada piloto, dicha información se analiza y es publicada mediante escalas de calificación.

Conclusiones:

De acuerdo a los resultados obtenidos y analizados en el presente diagnóstico de necesidades de capacitación en el área de distribución primaria de una empresa de transportes de bebidas, y luego de interpretar los datos derivados de la aplicación de los instrumentos seleccionados para este fin se llegó a las siguientes conclusiones:

- La empresa de transportes de bebidas cuenta con un departamento de capacitación pero no existe un seguimiento adecuado de capacitaciones en ciertas áreas, lo que provoca deficiencia en las operaciones técnicas por parte de los pilotos.
- El personal operativo posee conocimiento sobre seguridad vial, pero al momento de poner en práctica la información tiende a actuar de manera diferente de acuerdo a las instrucciones dadas por el departamento de capacitación.
- La mayoría de pilotos coincide que las capacitaciones les ayudan a mejorar su rendimiento laboral y por consiguiente mejora el comportamiento al transitar en la vía pública.
- Se identificó que los pilotos indican que el horario óptimo para llevar a cabo las capacitaciones es antes de la salida a ruta con el propósito de no afectar todos los viajes que tienen programados en el día.
- El personal administrativo como los pilotos coinciden que la evaluación del desempeño se lleva a cabo mensualmente y es comparada mediante escalas de calificación, la información es comunicada a todos involucrados del departamento.

Propuesta

Programa para capacitación de pilotos en el área de distribución primaria de una empresa de transportes de bebidas:

- **Introducción:**

Actualmente la empresa de transportes de bebidas cuenta con un departamento capacitación encargado de impartir las inducciones a los pilotos pero debido al volumen de empresas aliadas que posee no cuenta con un programa específico de capacitación y desarrollo para el personal de la distribución primaria por lo que se debe tomar en cuenta que la eficiencia de operación empresarial radica en la supervivencia de la organizaciones y la utilización de un programa efectivo permite el crecimiento o define el futuro de muchas empresas.

Por ello se determinó realizar una programación de capacitación al personal operativo y así fomentar el valor y la importancia que conlleva las capacitaciones en una empresa de transportes de bebidas.

La propuesta se llevó a cabo con la finalidad de satisfacer las necesidades de capacitación detectadas dentro de la empresa, es importante tomar en cuenta las necesidades que se observaron, así como la información del marco teórico que define algunos aspectos indispensables para su elaboración.

- **Justificación:**

La capacitación además de ser una herramienta de apoyo para preparar al personal, ayuda a que el mismo se sienta mejor en su puesto de trabajo y a la vez comprometido y motivado con la

empresa y que genere como un valor agregado de responsabilidad cuando realice las actividades asignadas.

Esta propuesta se realiza debido a que actualmente, la empresa carece de un programa de capacitación exclusivo para pilotos de distribución primaria, el cual les permita realizar la labor de conducción de una manera responsable y eficiente.

- Objetivo General de la Propuesta:

Elaborar un plan de inducción para la empresa en donde se incluya temas de seguridad vial, manejo defensivo, mecánica básica y determinar las necesidades de capacitación en otras áreas para que los pilotos incrementen sus habilidades técnicas operativas.

- Objetivos Específicos:

Establecer un programa de capacitación para el personal operativo.

Proponer una escuela de pilotos al personal administrativo.

Determinar los temas que se trabajaran en cada capacitación.

Proponer algunas entidades para apoyen con ciertos temas de capacitación.

Proponer un presupuesto de gastos.

Proponer un cronograma de actividades para las inducciones.

- Políticas y Procedimiento de Implementación:

Área operativa:

Contribuir al desarrollo de preparación de pilotos para que queden autorizados y altamente calificados para conducir los vehículos de la empresa luego de recibir las capacitaciones dentro

del programa con el propósito de evitar accidentes en las carreteras y ser eficientes al trasladar los productos a las diferentes bodegas.

Se propone una capacitación con una duración de una semana al área administrativa previo a que los pilotos ingresen a la corporación, para reforzar todos los temas que le servirán en el desarrollo de sus actividades.

El costo de capacitación será absorbido por la empresa, en coordinación con el personal administrativo y el departamento de recursos humanos.

Dentro de las empresas que brindaran el apoyo para las capacitaciones deberán ser proveedoras de servicios que tiene la corporación para no incurrir en costos.

- Actividad a Realizar:

Cursos teórico prácticos: que contengan conocimientos, habilidades y pericia para la conducción de los camiones lo cual permitirá mayor captación de los pilotos entre los que se pueden mencionar: seguridad vial, mecánica básica, manejo y operación de equipos nuevos, manejo de documentos de la carga que transporta, manejo defensivo entre otros.

- Logros:

Después de recibir las capacitaciones los pilotos deberán ser capaces de mejorar su actitud en las carreteras y conocer todos los temas que le permitan desempeñar su trabajo de forma eficiente, mejorar las relaciones de equipo, además tener una actitud positiva y compromiso.

- Programa de Capacitaciones para el Personal Operativo:

El presente programa pretende abarcar todos los temas que le ayudaran a la organización a obtener pilotos profesionales de nuevo ingreso y para los que ya trabajan en la corporación, cabe mencionar que los costos de la capacitación los absorbe el departamento administrativo.

- Programación de la Escuela de Pilotos:

Para el desarrollo y fecha de esta actividad quedará a criterio del personal administrativo ya que por los diferentes turnos y áreas de trabajo deberán coordinar una fecha específica, del total de 57 pilotos se propone 3 tres grupos de 11 participantes y 2 grupos de 12 para capacitar al total de colaboradores, a continuación se detallan los días, horario y temas para el desarrollo de la escuela de pilotos.

Día lunes:

TEMAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	HORARIO
Bienvenida a los participantes	Presentación del grupo	Instructor de la Empresa	8:00 a 9:00 horas
Objetivos que percibe la capacitación		Instructor Empresa	9:00 a 10:00 horas
Receso	Refacción		10:00 a 10:15 horas
Área Humanística		Instructor de la Empresa	10:15 a 11:00 horas
Educación vial	Invitado especial	Provincial	11:00 a 12:00 horas
Receso	Almuerzo		12:00 a 13:00 horas
Tipo de carretera		Instructor de la Empresa	13:00 a 15:00 horas
Velocidades al conducir en las carreteras		Instructor de la Empresa	15:00 a 17:00 horas

Día martes:

TEMAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	HORARIO
Práctica con los vehículos	Todos los pilotos	Instructor de la empresa	8:00 a 10:00 horas
Receso	Refacción		10:00 a 10:15 horas
Continúa la práctica con los vehículos	Todos los pilotos	Instructor	10:15 a 12:00 horas
Receso	almuerzo		12:00 a 13:00 horas
Curso de Manejo Defensivo		Instructor de la empresa	13:00 a 17:00 horas

Día miércoles:

TEMAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	HORARIO
Práctica con los vehículos	Todos los pilotos	Instructor de la empresa	8:00 a 10:00 horas
Receso	Refacción		10:00 a 10:15 horas
Continúa la práctica con los vehículos	Todos los pilotos	Instructor de la empresa	10:15 a 12:00 horas
Receso	almuerzo		12:00 a 13:00 horas
Curso de mecánica básica		Instructor de la empresa	13:00 a 15:00 horas
Curso sobre los diferentes vehículos que posee la empresa		Instructor de la empresa	15:00 a 17:00 horas

Día jueves:

TEMAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	HORARIO
Evaluación práctica	Todos los pilotos	Instructor de la empresa	8:00 a 10:00 horas
Receso	Refacción		10:00 a 10:15 horas
Continúa evaluación práctica	Todos los pilotos	Instructor de la empresa	10:15 a 12:00 horas
Receso	almuerzo		12:00 a 13:00 horas
Curso sobre la distribución correcta de la carga que transporta		Instructor de la empresa	13:00 a 15:00 horas
Curso sobre manejo de documentos de la carga que transporta		Instructor de la empresa	15:00 a 17:00 horas

Día viernes:

TEMAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	HORARIO
Curso de operación de equipos nuevos de transporte		Instructor empresa	8:00 a 10:00 horas
Receso	Refacción		10:00 a 10:15 horas
Normativo de la empresa		Instructor empresa	10:15 a 12:00 horas
Receso	almuerzo		12:00 a 13:00 horas
Recomendaciones que hacer en caso de accidentes		Instructor empresa	13:00 a 15:00 horas
Curso sobre llantas	invitado especial	Vifrio	15:00 a 16:00 horas
Evaluación teórica		Instructor empresa	16:00 a 16:30 horas
Clausura del curso		Instructor empresa	16:30 a 17:00 horas

- Lugar y Frecuencia:

Para llevar a cabo las capacitaciones de los pilotos se recomienda utilizar el salón de inducciones de la empresa debido a que posee un ambiente apropiado para que el personal este cómodo.

- Instructores:

Se recomienda brindar toda la información a los instructores a cerca del personal que participará en cada semana de escuela como por ejemplo: la programación de actividades y el total de participantes.

Los instructores deberán realizar un informe del aprovechamiento del curso y forma que percibieron los participantes las inducciones con el propósito garantizar el aprendizaje de cada uno de los pilotos.

- Recursos Humanos:

Para la realización y aplicación del programa de capacitación será el departamento de capacitación el encargado de coordinar las fechas de las actividades y contactar al personal que impartirá los cursos sobre educación vial y llantas, en coordinación con el personal administrativo.

- Recursos Materiales:

El equipo y materiales necesarios para la ejecución de dicho programa lo brindará la empresa específicamente por el departamento de capacitación.

- Recursos Financieros:

La empresa absorberá el costo de las capacitaciones, en este caso la alimentación que se les brindará a los participantes.

- Presupuesto de Inversión proyectado para cada semana de la escuela:

Se presenta un estimado del valor de los cursos para la realización de la capacitación tomando en cuenta que se propone realizar varios grupos para no afectar la operación y ejecutarlos las primeras semanas de cada mes.

- Detalle de Gastos Semanal proyectado para los primeros tres grupos:

Valores en quetzales

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Días de Escuela	Valores
11	Coffe Break	7.50	5	412.50
11	Almuerzos	25.00	5	1375.00
11	Material didáctico	5.00	5	275.00
	Alquiler de Proyector	100.00	5	500.00
	Alquiler de Laptop	50.00	5	250.00
	Alquiler de Pantalla	25.00	5	125.00
	Alquiler de Mobiliario	50.00	5	250.00
	Capacitador	1000.00	5	5000.00
	Sub-total			8187.50
	Total * 3 grupos			24,562.50

- Detalle de Gastos Semanal proyectado para los últimos dos grupos:

Valores en Quetzales

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Días de Escuela	Valores
12	Coffe Break	7.50	5	450.00
12	Almuerzos	25.00	5	1500.00
12	Material didáctico	5.00	5	300.00
	Alquiler de Proyector	100.00	5	500.00
	Alquiler de Laptop	50.00	5	250.00
	Alquiler de Pantalla	25.00	5	125.00
	Alquiler de Mobiliario	50.00	5	250.00
	Capacitador	1000.00	5	5000.00
	Sub-total			8375.00
	Total * 2 grupos			16,750.00

Presupuesto Inversión Proyectado para los grupos de capacitación

Año 2010

Valores en Quetzales

Inversión para los primeros tres grupos	24,562.50
Inversión para los últimos dos grupos	16,750.00
Total	41,312.50

- Cronograma Propuesto:

Año 2010

Actividades	Responsable	Duración	Año 2010												
			En	Fb	Mr	Ab	My	Jn	Jl	Ag	Sp	Oc	Nv	Dc	
Primer grupo	Depto. Capacitación e instructores	40									X				
Segundo grupo	Depto. Capacitación e instructores	40										X			
Tercer grupo	Depto. Capacitación e instructores	40											X		
Cuarto grupo	Depto. Capacitación e instructores	40												X	
Quinto grupo	Depto. Capacitación e instructores	40													X

- Conclusiones de la propuesta:
- La implementación de un programa de capacitación en el área de distribución primaria de una empresa de transportes, ayudará al desarrollo del recurso humano y a la vez incrementará la efectividad y calidad en la entrega de los productos.
- Además de ser una alternativa de solución para mejorar la eficiencia en la operación creará beneficios tanto a la empresa como a los empleados.
- El presente trabajo de tesis, es una propuesta para mejorar la imagen de la empresa en cuanto al traslado de producto se refiere.

Referencias

Libros:

Armstrong, M. (2000). *Gerencia de Recursos Humanos*. Colombia: Legis Editores.

Bohlander G. y Snell S. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (14ª. ed.). México, Cengage Learning Editores.

Bolaños, C. (1999). *Programa de Capacitación para Dependientes de Farmacia sobre el manejo y dispensación adecuada de medicamentos que afecten el Tracto Gastrointestinal*. Tesis. Universidad San Carlos de Guatemala.

Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial McGraw Hill.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. (6ª. ed.). México: Prentice Hall.

Pinto, R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. Colombia. Editorial McGraw-Hill.

Samayoa, (2006). *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación*. Tesis, Universidad Rafael Landívar.

Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de personal y Recursos Humanos*. (5ª. ed.). México: McGraw – Hill.

Publicaciones:

Guía para la realización de la Practica Empresarial-PED.

Manual de Estilo de trabajos Académicos Guatemala, Abril 2006.

ANEXOS

**Cuestionario dirigido a los pilotos sobre:
Diagnóstico de necesidades de capacitación.**

Buen día, mi nombre es Milton Morales, me encuentro realizando el proyecto de tesis titulada: **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el Área de Distribución Primaria, de una Empresa Transportes de Bebidas**, por lo que se agradece su colaboración respondiendo al siguiente cuestionario.

Instrucciones:

A continuación se le presentan una serie de preguntas, para conocer su respuesta coloque una X en los incisos dados, o escriba en las líneas en blanco.

Preguntas:

1.- ¿Hace cuanto tiempo trabaja en la empresa?

Menos de 1 año ____.

De 1 a 6 meses ____.

1 año ____.

Más de 1 año ____ (Cuantos?) ____.

2.- ¿Nivel de escolaridad que posee?

Universitario ____.

Diversificado ____.

Básicos ____.

Primaria ____.

3.- ¿Qué tipo de capacitación ha recibido en la empresa?

Cursos sobre educación vial ____.

Cursos sobre los diferentes vehículos que posee la empresa ____.

Cursos sobre la distribución correcta de la carga que transportará ____.

Cursos sobre sistemas de abastecimiento en bodegas ____.

Cursos sobre manejo de documentos de la carga que transportará ____.

Manejo y operación de equipos de transporte nuevos ____.

Otros _____.

4.- ¿Cómo considera la capacitación que recibió?

Excelente ____ . Bueno ____ . Regular ____ . Malo ____ .

5.- ¿Considera que la capacitación le ha servido en su puesto trabajo?

Mejora su rendimiento laboral ____ .

Realiza su trabajo en menor tiempo ____ .

Realiza su trabajo con calidad ____ .

Otros _____.

6.- ¿Qué tipo de capacitación necesita para desempeñar bien su trabajo?

Cursos sobre roturas del producto al realizar el traslado ____ .

Cursos de manejo defensivo para evitar accidentes en la vía pública ____ .

Cursos de Seguridad Vial ____ .

Cursos de Mecánica Básica ____ .

Manejo y operación de equipos de transporte nuevos ____ .

Otros _____.

7.- ¿En qué horario estaría dispuesto a recibir la capacitación?

De 8:00 - 10:00 horas ____ .

De 10:00 - 12:00 horas ____ .

De 14:00 - 16:00 horas ____ .

De 18:00 - 20:00 horas ____ .

8.- ¿Considera que la capacitación le ayudará a evitar sanciones por parte de la policía municipal de tránsito?

Si ____ . No ____ .

9.- ¿Considera que la capacitación le ayudará a minimizar los daños del producto al conducir en las carreteras?

Si _____. No _____.

10.- ¿Considera que la capacitación le ayudará a reducir demoras en el tiempo de entrega de los productos?

Si _____. No _____.

11.- ¿Considera que la capacitación le ayudará a evitar conflictos por pérdida de documentos de traslado de los productos?

Si _____. No _____.

12.- ¿Evalúan el nivel de desempeño en su puesto de trabajo?

Si _____. No _____.

¿Cómo? _____.

13.- ¿Cada cuanto tiempo se evalúa el nivel de desempeño?

Mensualmente _____.

Trimestralmente _____.

Semestralmente _____.

Anualmente _____.

Otros (especifique) _____.

14.- Algún comentario adicional que desee compartir sobre las necesidades de capacitación:

**Cuestionario dirigido al personal administrativo sobre:
Diagnóstico de necesidades de capacitación.**

Buen día, mi nombre es Milton Morales, me encuentro realizando el proyecto de tesis titulada: **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el Área de Distribución Primaria, de una Empresa Transportes de Bebidas**, por lo que se agradece su colaboración respondiendo al siguiente cuestionario.

Instrucciones:

A continuación se le presentan una serie de preguntas, para conocer su respuesta coloque una X en los incisos dados, o escriba en las líneas en blanco.

1.- ¿Cuál es su puesto dentro de la empresa?

Gerente ____.

Jefe ____.

Supervisor ____.

Analista ____.

2.- ¿Cuántos empleados tiene a su cargo?

De 1 - 2 ____.

De 2 - 4 ____.

De 4 - 6 ____.

Más de 6 ____.

3.- ¿Han recibido capacitaciones sus empleados?

Si ____ Pase a la pregunta No. 5.

No ____ Pase a la pregunta No. 4.

4.- ¿Indique las razones por las cuales no han recibido capacitación?

5.- ¿En qué áreas han recibido capacitación sus empleados?

Cursos sobre educación vial ____.

Cursos sobre los diferentes vehículos que posee la empresa ____.

Cursos sobre la distribución correcta de la carga que transportará ____.

Cursos sobre sistemas de abastecimiento en bodegas ____.

Cursos sobre de manejo de documentos de la carga que transportará ____.

Manejo y operación de equipos de transporte nuevos ____.

Otros _____.

6.- ¿Existen programas en la empresa que brinden capacitación de acuerdo a sus necesidades e intereses laborales de sus empleados?

Siempre ____.

Algunas veces ____.

Casi nunca ____.

Nunca ____.

Por qué _____.

7.- ¿Cómo califica la capacitación que han recibido de sus empleados?

Muy buena ____.

Buena ____.

Regular ____.

Mala ____.

8.- ¿Cuánto tiempo han durado las capacitaciones impartidas a sus empleados?

3 o más días ____.

2 días ____.

1 día ____.

4 horas ____.

2 horas ____.

9.- ¿Evalúan el nivel de desempeño sobre las capacitaciones recibidas a sus empleados?

Si ____ . No ____ . ¿Por qué? _____.

10.- ¿Qué métodos utilizan para evaluar el nivel de desempeño de sus empleados?

Entrevistas ____.

Comparación con otros empleados ____.

Escalas de calificación ____.

En base al rendimiento ____.

11.- ¿Cada cuanto tiempo se evalúa el desempeño de sus empleados?

Mensualmente ____.

Trimestralmente ____.

Semestralmente ____.

Anualmente ____.

Otros _____.

12.- ¿Le comunican los resultados de la evaluación del desempeño de sus empleados?

Si ____ . No ____ . ¿Por qué? _____.

13.- ¿Algún comentario adicional que desee compartir sobre las necesidades de capacitación de sus empleados?

Descripción del instrumento del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Introducción:

El DNC puesto-persona se aplica generalmente en puestos donde existe gran número de empleados para optimizar la aplicación de la herramienta, este método es la base del DNC y es muy útil para iniciar la cultura de diagnóstico en forma participativa, pues asegura la definición de las necesidades reales de la capacitación de las áreas operativas, y sin necesidad de invertir demasiados recursos y tiempo en el análisis. El DNC, con base del puesto persona, es una herramienta de alto impacto para los usuarios de la capacitación, porque proporciona claridad en la continuidad del proceso.

Se deriva de la relación de conocimiento, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto, por ejemplo: su aplicación contribuye fuertemente a que los usuarios apliquen los procedimientos y se cumplan los estándares, clarifica la labor de los supervisores, facilita la comunicación formal entre el supervisor y su grupo, ayuda a que el personal operativo comprenda la verdadera naturaleza de la capacitación y establece compromisos de seguimiento a los procesos.

Cedula de Diagnóstico para el Personal Operativo de la Distribución Primaria:

Objetivo:

El presente instrumento tiene como objeto establecer los requerimientos de capacitación de los puestos operativos del personal que ya tiene práctica en sus puestos de trabajo sobre las necesidades de capacitación en el área de distribución de una empresa Transportes de Bebidas, lo cual permitirá efectuar el diagnóstico de capacitación de la misma.

A continuación se detallan las diferentes cédulas para el diagnóstico de capacitación aplicando la metodología del DNC, con base en requerimientos de puestos operativos.

**DNC con base en puesto persona
perfil del puesto
(Cedula de diagnóstico 1)**

Es el método básico, se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto.

Identificación del puesto.

Piloto de Cabezal.

Funciones específicas.

Distribución de productos hacia las diferentes bodegas del país.

Funciones generales.

Recibe llamadas de despacho.
Recibe la asignación de ruta.
Ingresa a bodega para recibir carga
Verifica la carga.
Recibe las facturas.
Coloca lonas para proteger el producto.
Transporta el producto a la bodega asignada.
Entrega documentos en bodega.
Bodega recibe el producto.

Requerimientos académicos.

Tercero Básico.
Cursos básicos sobre operación de montacargas (no indispensable)

Otros requerimientos.

Poseer licencia tipo "A"
Experiencia mínima 5 años en conducción de cabezales.
Experiencia en manejo de montacargas (de preferencia)
Disponibilidad de horario para turnos rotativos.
Conocimientos básicos para la utilización del Road Relay (de preferencia).

Requerimientos físicos.

Sin problemas de salud, ni deficiencias físicas.

**Requerimientos de aprendizaje para el puesto
(Cedula de diagnóstico 2)**

Piloto.

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DE APRENDIZAJE PARA EL PUESTO	RAZONES MÍNIMAS QUE JUSTIFICAN CADA APRENDIZAJE (¿Qué pasaría si no se cumple con los mínimos requeridos de cada Aprendizaje?)
1. Educación Vial.	Evitará accidentes en la vía pública. Evitará sanciones por la policía municipal de tránsito.
2. Conocer los diferentes vehículos de la empresa.	Reducción de accidentes mecánicos de las unidades. Reducción de costos por daños de los vehículos. Evitará la rotación de vehículos hacia el taller.
3. Distribución correcta de la carga que transportara.	Evitará roturas del producto por el traslado. Daños al producto si no conduce despacio. Pérdida del producto por una incorrecta distribución de la carga.
4. Sistema de abastecimiento en bodegas.	Demora en el tiempo de entrega del producto. Pérdida de combustible de las unidades por tomar una ruta no adecuada.
5. Manejo de documentos.	Conflictos por pérdida de documentos de envío. Conflictos y quejas por los jefes de bodega.

Niveles de Profundidad del Aprendizaje para los Pilotos y la Distribución Correcta de los Productos que Transporta.

1er. nivel:

Conocen poco sobre las leyes y reglamentos de tránsito, no son capaces de diferenciar entre señales informativas, restrictivas y preventivas.

2do. nivel:

Conocen los diferentes sistemas que poseen los vehículos, los pueden operar pero les hace falta el entrenamiento para operarlos con mayor facilidad.

3er. nivel:

Conocen la correcta distribución en que deben ir los productos, pero es necesario reforzar los conocimientos sobre el tema para evitar daños a los equipos de transporte y los productos.

4to nivel:

Conocen sobre la importancia del abastecimiento de las bodegas, pero existen demoras en los procesos de entrega de los productos.

5to nivel:

Conocen la importancia que poseen los documentos de entrega y recepción de los productos, por lo que les dan seguimiento a los mismos.