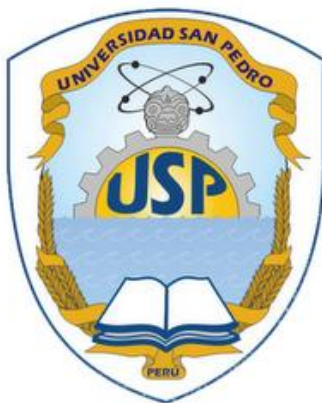


UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**Propuesta de mejora del proceso de capacitación en la
empresa DINET S.A. sede Huachipa, 2018.**

**Tesis para obtener el Título Profesional de Ingeniera
Industrial**

Autora:

Contreras Chauca, Leyla Adriana

Asesor:

Gabriel Blas, Santos Confesor

Chimbote - Perú

2019

INDICE GENERAL

I.	PALABRAS CLAVES	i
II.	TITULO	ii
III.	RESUMEN.....	iii
IV.	ABSTRACT.....	iv
1.	INTRODUCCION	1
2.	METODOLOGIA	22
3.	RESULTADOS.....	25
4.	ANALISIS Y DISCUSIÓN	52
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	58
7.	AGRADECIMIENTO.....	61
8.	ANEXOS.....	63

Lista de Tablas

Tabla 1: Dimensiones del proceso de capacitación – Sede Huachipa.....	25
Tabla 2: Diagnostico del proceso de capacitación – Sede Huachipa	26
Tabla 3: Planificación del proceso de capacitación – Sede Huachipa.....	27
Tabla 4: Ejecución del proceso de capacitación – Sede Huachipa.....	28
Tabla 5: Evaluación del proceso de capacitación – Sede Huachipa.....	28
Tabla 6: Estado del proceso de capacitación – Sede Huachipa.....	29
Tabla 7: Relaciones Funcionales con las áreas internas	31
Tabla 8: Relaciones Funcionales con áreas externas.....	31
Tabla 9: Listado de documentos para el diagnóstico del proceso	45
Tabla 10: Distribución del personal en la sede Huachipa	46
Tabla 11: Recurso disponible : personal.....	48
Tabla 12: Presupuesto de capacitación proyectado	48
Tabla 13: Criterios para la selección de población meta	48
Tabla 14: Distribución de población meta.....	48
Tabla 15: Aspectos para el contenido de la capacitación	49
Tabla 16: Tipos de capacitación	50
Tabla 17: Métodos de capacitación	50
Tabla 18: Clasificación de recursos audio-visuales.....	51

Lista de Figuras

Figura 1: Ciclo de capacitación	8
Figura 2: Proceso de capacitación	8
Figura 3: Niveles de evaluación de capacitación.....	17
Figura 4: Diagnostico del proceso de capacitación	26
Figura 5: Planificación del proceso de capacitación	27
Figura 6: Ejecución del proceso de capacitación.....	28
Figura 7: Evaluación del proceso de capacitación.....	29
Figura 8: Estado actual del proceso de capacitación	30
Figura 9: Proceso de capacitación y subprocesos.....	32
Figura 10: Información de entrada y salida del subproceso de diagnostico	33
Figura 11: Flujo propuesto del subproceso de diagnostico	34
Figura 12: Información de entrada y salida del subproceso de planificación	35
Figura 13: Flujo del subproceso de planificación.....	36
Figura 14: Información de entrada y salida del subproceso de ejecución	37
Figura 15: Flujo del subproceso de ejecución	37
Figura 16: Información de entrada y salida del subproceso de evaluación	38
Figura 17: Flujo del subproceso de evaluación	39
Figura 18: Información de entrada y salida del proceso de capacitación.....	40
Figura 19: Nivel de evaluación del proceso de capacitación.....	41
Figura 20: Indicador de evaluación – Nivel reacción.....	42
Figura 21: Indicador de evaluación – Nivel de aprendizaje	43
Figura 22: Indicador de evaluación – Nivel de transferencia.....	44
Figura 23: Cronograma de diagnóstico del proceso de capacitación	45

Lista de Anexos

Anexo 1: Conceptualización y operacionalización de las variables.....	63
Anexo 2: Cuestionario del proceso de capacitación.....	65
Anexo 3: Procedimiento de capacitación	67
Anexo 4: Formato de Perfil de Puesto.....	78
Anexo 5: Validación de Cuestionario	80
Anexo 6: Formato de evaluación - Nivel 1.....	83
Anexo 7: Formato de Evaluación – Nivel 2	84
Anexo 8: Guía de Observación de Desempeño	85
Anexo 9: Formato de Entrevista Jefaturas.....	86
Anexo 10: Clasificación de Perfiles de Puesto	87
Anexo 11: Política SIG- Empresa DINET S.A	88
Anexo 12: Mapa de Procesos – DINET S.A	89
Anexo 13: Matriz de Brechas perfil ideal vs real	90
Anexo 14: Formato de Necesidades de Capacitación	92
Anexo 15: Formato Plan Anual de capacitación	93
Anexo 16: Política de Selección de Instructores	95
Anexo 17: Registro de Capacitación	98

I. PALABRAS CLAVES

Tema	Proceso de capacitación
Especialidad	Ingeniería Industrial

Topic	Training Process
Specialty	Industrial Engineer

Líneas de Investigación de la Facultad de Ingeniería – OCDE

- **Área:** Organización y Dirección de empresas
- **Sub – área:** Otras Ingenierías y Tecnologías
- **Disciplina:** Ingeniería Industrial

II. TITULO

**Propuesta de mejora del proceso de capacitación en la empresa DINET S.A. sede
Huachipa, 2018.**

III. RESUMEN

El presente estudio de investigación tuvo como objetivo proponer la mejora del proceso de capacitación en la empresa DINET S.A. sede Huachipa, 2018.

La investigación fue no experimental, descriptivo propositiva, con diseño transversal, la muestra es probabilística y estuvo constituida por 85 colaboradores; para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario.

Los resultados demuestran que el estado actual del proceso de capacitación obtuvo un 29% de cumplimiento categorizado como deficiente, por ello se realizó el diseño del proceso de capacitación en la empresa; asimismo se identificó que la etapa más débil del proceso era la medición de los resultados, el cual obtuvo 25% de cumplimiento, esto implicó la propuesta de indicadores para la evaluación del proceso en 3 niveles, que contribuye a la mejora en la gestión del proceso de capacitación, facilitando el funcionamiento del proceso para ello se determinaron nuevas actividades a realizar, responsables y las interacciones dentro del sistema, para una mejor planificación y control de las distintas acciones vinculadas al proceso.

IV. ABSTRACT

The objective of this research study was to propose the improvement of the training process in the company DINET S.A. Sede Huachipa, 2018.

The research was non experimental, descriptive, propositive, with transversal design, the sample is probabilistic and was constituted by 85 collaborators; For data collection, the survey technique and its instrument were applied to the questionnaire.

The results show that the current state of the training process obtained 29% of compliance categorized as deficient, for that reason the design of the training process in the company was carried out; It was also identified that the weakest stage of the process was the measurement of the results, which obtained 25% compliance, this implied the proposal of indicators for the evaluation of the process in 3 levels, which contributes to the improvement in the management of the process training, facilitating the operation of the process for it determined new activities to be carried out, responsible and the interactions within the system, for a better planning and control of the different actions linked to the process.

1. INTRODUCCION

La tecnología ha cambiado a través de los años hasta la presente fecha y la información a conquistado a las organizaciones por lo cual se han visto en la exigencia de capacitarse para afrontar sus necesidades y dar respuestas a múltiples problemas, a tales insuficiencias no escapa la empresa DINET S.A.sede en Huachipa la cual se ve en la necesidad de mejorar su proceso de capacitación, por tal motivo, se considera pertinente la consulta de trabajos previos sobre este particular como antecedentes de la presente investigación cuyas conclusiones se describen a continuación.

Avalos & Osorio (2017), en su estudio titulado “Programa de capacitación basado en el modelo Kirkpatrick para mejorar el nivel de seguridad en operaciones de montacargas en la empresa Executive Solutions SA – Operación Lindley, desarrollado en la ciudad de la Libertad, Trujillo, es un tipo de investigación descriptiva, llego a las siguientes conclusiones: Executive Solutions SA contaba con un programa de charlas las cuales solo tenían la finalidad de cumplir con la ley 29783, sin embargo no estaban direccionadas a incrementar la cultura de seguridad en sus operaciones con montacargas ni sus indicadores. La implementación del programa de capacitación “cero accidentes” elaborado bajo el modelo de capacitación y evaluación de Kirkpatrick, utilizando herramientas para el aprendizaje obtuvo un nivel de satisfacción de 74.4% mejorando el clima laboral de su personal. Además, se incrementó el nivel de conocimientos pasando de 68.5% a 81.9% demostrando la eficacia del programa en la transferencia de conocimientos. También se logró cumplir la meta de 80% del indicador de comportamiento seguro.

Alvarez & Belisario (2016), en su estudio titulado “Factores que intervienen en el proceso de capacitación del personal administrativo de la Universidad San Agustín de Arequipa”, desarrollado en la ciudad de Arequipa, es un tipo de investigación descriptiva, que concluyo lo siguiente: El proceso de capacitación no solamente es una serie de pasos que se ejecuta para la transformación o cambio de actitudes de las personas capacitados, es una también un proceso que involucra el análisis de cada una de las dimensiones que la conforman. En la dimensión de planificación del proceso de capacitación se obtuvo que el personal no identifica los aspectos o lineamientos a considerar para definir su plan anual de capacitación. Asimismo, en la dimensión de ejecución se cumple parcialmente, debido a que no se cuenta con personal designado para la gestión y coordinación de las

actividades, concluyendo en una incongruencia en la información debido a que no hay registro de la actividad de acuerdo a la estructura de su plan a ejecutar. En la dimensión de evaluación, no se cuenta con indicadores que miden el desempeño de las actividades, puesto que la evaluación es un proceso sistemático para determinar la efectividad y eficiencia del proceso de capacitación. Su importancia radica en los datos que se obtiene en las distintas fases son de vital importancia en la toma de decisiones de la organización.

En este orden de ideas, Huachaca (2016) en su tesis titulada “Proceso de capacitación del personal en el área de Recursos Humanos de la empresa estatal de derecho privado SEDAPAL, desarrollada en la ciudad de Lima, Perú, siguió una investigación de diseño no experimental, de corte transversal y de nivel descriptivo; Para alcanzar este fin se consideró el modelo propuesto por Chiavenato, llegó a las siguientes conclusiones: El modelo planteado para el proceso de capacitación permite analizar cada una las dimensiones basándose en el mejoramiento continuo : necesidades de capacitación, diseño, ejecución y evaluación; se identificó que la empresa cumple parcialmente las actividades del proceso, debido a que se planifican las actividades en función a las necesidades que nacen por normas obligatorias que regulan a la empresa y accidentes suscitados en el transcurso del año, las cuales son ejecutadas y evaluadas al finalizar el evento planificado, en consecuencia se obtuvo un porcentaje de aprobación del 55% como funcionamiento del proceso , a partir de esta revisión permitió que el área de RRHH observara el estado actual del proceso de capacitación e identificará sus deficiencias, y establecer las acciones para gestionar adecuadamente el proceso de capacitación, siendo esencial para mejorar el desempeño de la empresa y dimensionar los resultados y efectos que se brindan tanto a las personas como al negocio.

Aguilar & Marlo (2016), en su estudio titulado “Plan de Capacitación para mejorar el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Hospital Regional”, desarrollado en la ciudad de Lambayeque, Chiclayo, el tipo de investigación fue aplicada y descriptivo propositivo; de diseño transversal no experimental; Como resultados se obtuvo que el 45.4% de los encuestados indico que se ejecutó un plan de capacitación, así como el 12% del personal opina que el área de Recursos Humanos del hospital evalúa los requisitos para los puesto que solicita. En función a lo mencionado, se llegó a las siguientes conclusiones: Un alto porcentaje del personal desconoce la existencia de un plan de capacitación, lo cual generó un bajo rendimiento laboral y una debilidad para el Hospital

Regional de Lambayeque; por no tener bien definidas las funciones de su personal, y estás no son difundidas para su conocimiento.

Batallas (2015) en su investigación titulada “Propuesta de mejora del proceso de capacitación del personal de la MIPYME Dent-Elite en base a las nuevas tendencias de Gestión del Talento Humano”, desarrollada en la Ciudad de Quito, Ecuador, a tal efecto, esta investigación concluye que en Dent-Elite, existe un proceso de capacitación, que carece de herramientas y procesos adecuados para implementar en la empresa, además de no cumplir con el objetivo para el cual fue creado, debido a que existen preferencias en el personal con respecto al envío a cursos de capacitación. Por ello se considera que, hubo justificaciones necesarias para realizar un análisis organizacional de la MIPYME Dent-Elite, con el fin de mejorar la productividad de la clínica, esto por medio de la adopción de un proceso de capacitación en base a las nuevas tendencias de Gestión del Talento Humano, las mismas que se obtuvieron a través de la investigación bibliográfica, que se resume en un proceso cíclico, el mismo que se compone de cuatro etapas: el diagnóstico, el diseño, la implementación y la evaluación con el fin de realizar capacitaciones oportunas, eficientes, eficaces y productivas; Esta investigación es de tipo descriptiva cualitativa, para ello realizó una entrevista no estructurada y una encuesta dirigida al personal de la empresa; entre los resultados se observó que el 56% no ha sido considerado para las capacitaciones y el 53% está insatisfecho; La empresa no cuenta con los recursos económicos necesarios para ejecutar cursos de capacitación a todo el personal de la clínica, situación que no les permite desarrollar sus habilidades. La capacitación debe ser considerada como herramienta de inversión duradera y valiosa que genera un valor agregado a las personas que laboran dentro de la empresa y por tanto genera un valor extra a la empresa que se beneficia con la aplicación del conocimiento ofrecido a sus empleados.

Solsol (2015) en su estudio “Mejora de los procesos del sistema de capacitación de la escuela de conductores integrales “ELTON ZENA” para aumentar el nivel de satisfacción, desarrollado en la Ciudad de Cajamarca, es un tipo de metodología descriptiva y el diseño general empleado para su contrastación fue el pre- experimental; como elementos de recolección de información se efectuó entrevistas para identificar los procesos dentro de la gestión del mantenimiento; se observó y analizo la documentación obteniendo la información histórica de la escuela de conductores. Se describió y analizó la situación actual de la empresa, identificando las principales causas del problema: la

atención del personal, infraestructura y procesos no establecidos o desconocidos por el personal; para ello se planteó un diagrama de los procesos de la escuela; Se logró definir indicadores para medir la mejora en procesos como la medición del nivel de satisfacción de la calidad (calidad de clase teórica y práctica, instructor y auto) y sistema de capacitación (participantes registrados, matriculados) incrementado el grado de satisfacción de los participantes en un 80%.

Villamizar (2013) en su tesis titulada “Reestructuración de los procesos de selección, capacitación y desarrollo del talento humano de la empresa comestibles Aldor S.A., desarrollada en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia, es un tipo de investigación descriptiva, se aplicaron instrumentos como entrevistas no estructuradas y un análisis documental de los procedimientos administrativos de Gestión Humana, llegó a las siguientes conclusiones: Incongruencia en los perfiles de puesto, se observó que cargos de nivel administrativos tenía competencias de complejidad Directiva, lo que a futuro afectaría la calificación de la correspondiente evaluación de desempeño y dificultaría la búsqueda de nuevos candidatos ya que no existe concordancia entre el perfil y las necesidades del área solicitante; Con la creación de planes de entrenamiento y la actualización de evaluaciones de capacitación e inducción se generó un mayor conocimiento del puesto de trabajo y las áreas principales de la Empresa a nivel operativo, además de las conductas que debe seguir cada colaborador en una empresa de Alimentos; Dichas conductas lograron que el personal desde un inicio conociera más a fondo la empresa y las funciones que iba a desempeñar, lo que permitió tener mayor número de colaboradores seguros y dispuestos a asumirlo favoreciendo con ello los indicadores del proceso de selección debido a que la rotación disminuyó; La implementación del aplicativo de evaluación vía Intranet logró mayor agilidad y efectividad en el proceso, además almacenar de forma segura los soportes de cada una de las evaluaciones, obteniendo un histórico para tomar decisiones de ascenso o nivelación y con la información de estudios de cada colaborador; Aldor es una empresa joven con crecimiento acelerado en el mercado nacional e internacional, por tal motivo era necesario crear procedimientos actualizados y estandarizados de Capacitación.

Siguiendo la secuencia García (2013) en su estudio “Mejora al proceso de capacitación del personal de la Administración Pública de Querétaro mediante la aplicación de las técnicas QFD y PHVA”, desarrollada en la ciudad Querétaro, México, es un tipo de investigación descriptiva, en él se analizaron las características,

requerimientos, población objetivo de las capacitaciones presenciales, a distancia y semipresenciales, con lo cual se determinaron los usos recomendados para la institución. Así mismo, se realizó el diagrama del proceso SIPOC (por sus siglas en inglés Suppliers, Inputs, Process, Output, Customers, que significan proveedores, entradas, proceso, salidas, clientes) del proceso de capacitación, se llegó a las siguientes conclusiones: El uso de técnicas de calidad para diseñar las capacitaciones como el QFD, AMEF y PHVA, contribuyó a que el personal encargado del desarrollo obtuviera la suficiente experiencia para crear un procedimiento cuyo resultado brinda cursos eficaces, que construyen un aprendizaje significativo para el desempeño de las labores de los participantes. La capacitación presencial se estandarizó por medio de la documentación de procedimientos y registros del material de apoyo. Esto consolidó el proceso mejorando la reproducción del material de apoyo, el control de la documentación y el seguimiento de los resultados obtenidos. La implementación del procedimiento de cursos a distancia debe acompañarse de una estrategia para lograr introducir a la cultura del trabajador el uso de las tecnologías para la autoformación.

Otro autor, Pérez (2013) en su trabajo de grado orientó la propuesta de un Programa de Capacitación Básica para los Contralores Sociales de La Alcaldía del Municipio Iribarren 2013, Venezuela; Los resultados de la presente investigación tienen su propósito en la búsqueda de una alternativa de solución viable a un problema determinado como el diseño de un programa de capacitación básica para los contralores sociales de la Alcaldía del Municipio Iribarren. Para el logro de este propósito se realizó la investigación bajo la modalidad de proyecto factible para lo cual se ejecutaron las tres primeras fases, diagnóstico, la factibilidad y el diseño. En la primera fase se diagnosticó la necesidad que tiene la Alcaldía y la Contraloría del Municipio Iribarren, así como los contralores sociales de un programa de capacitación básica donde adquieran conocimientos básicos que le permitan un alto nivel de desempeño en sus funciones como contralores sociales. Para el mencionado diagnóstico se utilizaron dos poblaciones, la primera el Jefe de la División de Participación Ciudadana y la sub. Contralora Municipal de Iribarren; como segunda muestra se consideró a los contralores sociales del Municipio, a fin de obtener la información se aplicó la técnica de la entrevista semi-estructurada. En la segunda fase, se pudo determinar que es posible la implantación de un programa de capacitación, ya que los estudios de mercado, técnico y económico lo demuestran. La tercera y última fase se refiere al diseño del programa, donde se enmarca la forma y

descripción de cómo se implanta el programa; En base a lo anterior, dicha investigación demuestra la necesidad de capacitar al ciudadano e incorporarlo como ente organizador y como elementos que interactúan entre individuos participando en la lucha de sus necesidades colectivas. Por lo tanto, se debe incorporar activamente la participación ciudadana en el proceso de construcción de una sociedad, proyectándose en el fortalecimiento de las organizaciones civiles, eso es posible a través de los conocimientos que el individuo posea para defender sus derechos como ente contralor de la gestión pública.

Tal como se observa, los antecedentes comentados, sirven de apoyo a este trabajo investigativo, por cuanto, guardan relación, debido a que se refieren a la mejora del proceso de capacitación que busca brindar herramientas a las organizaciones en función a sus objetivos organizacionales.

La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en el que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado, que tiene por objetivo preparar al trabajador en el desempeño de sus funciones asignadas integrándolo al proceso productivo dentro de la organización (Werther & Davis, 2008).

En esta misma idea, Silíceo (2004) menciona que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Como todo proceso, la capacitación sigue una serie de pasos agrupado en una metodología, que de no efectuarse de manera adecuada corre el riesgo de obtener escasos resultados (Pinto, 2005).

Al respecto, Blake (1997) menciona que la metodología exige, en cada una de sus fases del proceso de capacitación, la presencia de distintos roles funcionales para gestionarla: el administrador de la capacitación, diseñador de programas y recursos, el coordinador de eventos de capacitación y el consultor externo en cuestiones de aprendizaje.

Para Mondy & Noe (2005), existen factores que influyen en la capacitación: el grado de compromiso de los niveles directivos (de los especialistas y no especialistas); el uso de la tecnología para impartir conocimientos; la complejidad organizacional (la interacción entre individuos y grupos se torna más complicada); y los estilos de

aprendizaje, pues las ciencias del comportamiento han influenciado en la forma como las empresas realizan la capacitación.

A ese proceso de cambio de actitud, se añade el fenómeno de la globalización que busca mejorar la competitividad en los diferentes niveles de la empresa con fines y servicios de alta calidad, que brinden satisfacción a sus trabajadores. Al respecto, Bellorín (1998), indica que “La globalización exige reavivar las organizaciones para revolucionarse y disponerse para la competitividad”. De lo anterior se desprende, que los trabajadores, entendiéndose éste como el colectivo o grupo de personas organizadas para ejercer funciones específicas, atender necesidades y desarrollar las potencialidades en la empresa, articularán y promoverán la participación e integración de las organizaciones, de manera que a través de la capacitación se revisará y evaluará sus fortalezas y debilidades que le permitan adaptarse a las nuevas modalidades.

En ese sentido, la capacitación juega un rol fundamental en el proceso de gestión del desempeño de las organizaciones asumiendo un enfoque sistémico a la capacitación, evaluación y retribución de los empleados de manera que sus esfuerzos tengan sentido en cuanto a las necesidades y metas de la compañía (Dessler & Varela, 2011)

Siguiendo la misma línea, el modelo de Chiavenato (2007) indica la capacitación es un proceso cíclico el cual se complementó con las normas ISO 10015, que señala que un sistema de capacitación deberá contar con las siguientes fases: analizar, planear, hacer y evaluar, el cual se detalla a continuación: Analizar es la realización del Diagnóstico; Planear es el desarrollo de planes y programas para atender las necesidades; Hacer: Realización de la capacitación y Evaluación de los resultados (Ver figura 1) representa las cuatro etapas que forman el proceso de capacitación. Cabe destacar, que estos pasos proceden en forma de secuencia que inicia por los insumos, pasa al proceso, hasta el producto, terminado su ciclo en una retroalimentación del sistema para iniciar el proceso. Es decir, las etapas consisten en el diagnóstico de las necesidades, el programa, la ejecución y la evaluación de las mismas.

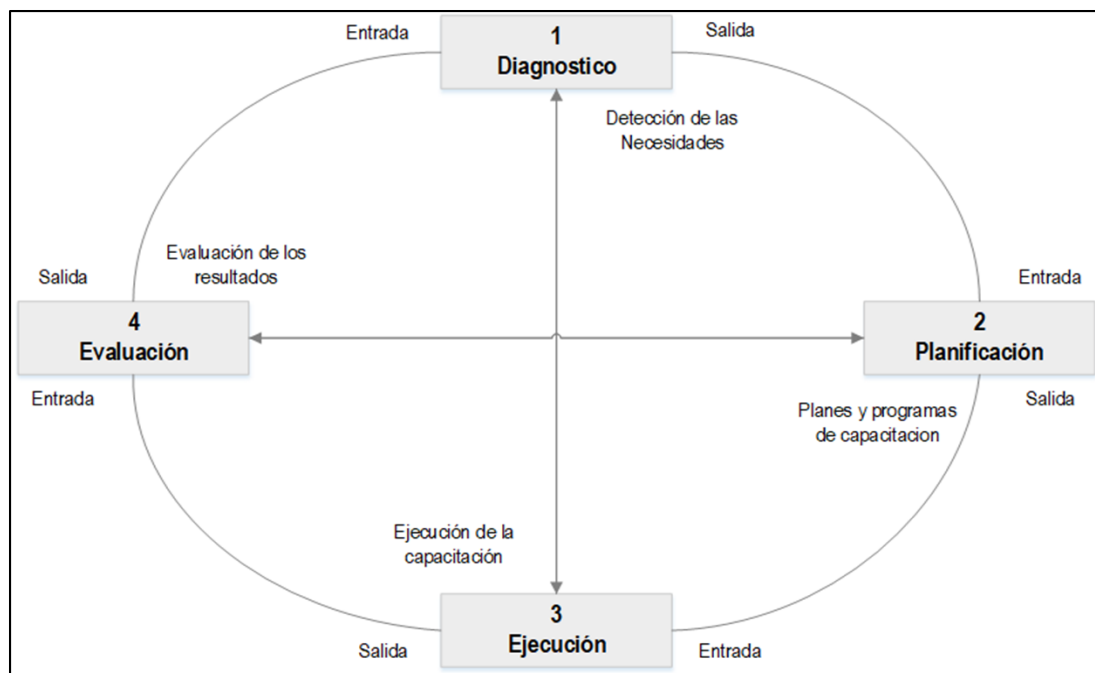


Figura 1: Ciclo de capacitación

Fuente: Chiavenato (2007)

De esta manera, las etapas conforman una lógica de entrada y salida, teniendo una interrelación entre lo que se llega a plantear en el diagnóstico se ve retroalimentado finalmente por la evaluación de los resultados, como se esquematiza (Ver figura 2).

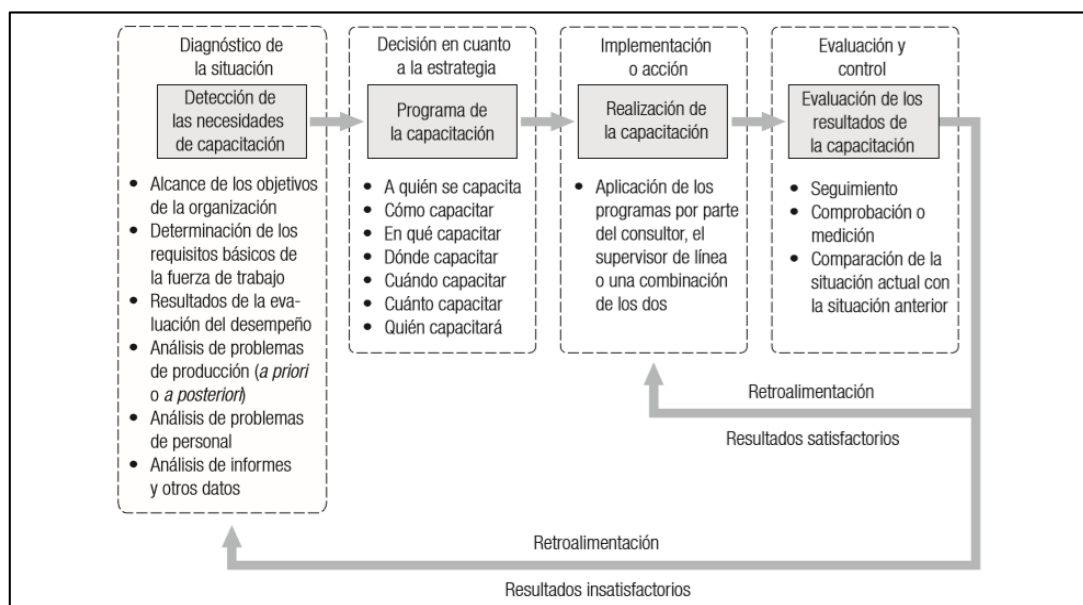


Figura 2: Proceso de capacitación

Fuente: Chiavenato (2011)

Es la primera etapa del proceso de capacitación, y se refiere al diagnóstico preliminar necesario. Sin duda alguna el diagnóstico constituye el elemento idóneo para

la realización de una investigación, permite proyectar, pronosticar y facilitar la toma de decisiones a partir del conocimiento amplio de las posibilidades y limitaciones. Cabe mencionar, que una vez determinada las acciones que se desean lograr, se deberá proceder al análisis de la organización con respecto a la capacitación donde se deberán determinar las potencias y rendimientos del entorno, al igual los recursos que se disponen y los que se requiere para determinar la necesidad de capacitar al personal, para hacer posible que se imparta la capacitación necesaria o indispensable en la organización (Werther & Davis, 2008).

Como toda actividad, el diagnóstico de necesidades de capacitación o DNC, será planeado y operado en forma sistémica, funcionando como un subproceso con tres etapas básicamente: planeación de las actividades a realizar, ejecución y análisis de la información recopilada. Así mismo se deberá diseñar formatos, determinar las técnicas a utilizar para la recopilación de la información, concertar citas y entrevistas, agendar reuniones de trabajo, elaborar el programa o cronograma de trabajo difundiendo a todos los involucrados (Dolan, 2003).

Para Font & Imbernón (2011) las necesidades resultan el insumo principal que guía todo el ciclo de capacitación. En ese sentido, el diagnóstico de necesidades de capacitación evita “capacitar por capacitar” lo que posee aspectos que define el carácter amplio de la búsqueda de una explicación y supone la base que facilita la acción de mejora, entendiéndola como un proceso sistemático que potencia el desarrollo de la conducta que representa el trabajador. De lo anteriormente señalado, se formula la siguiente interrogante; ¿Qué es el diagnóstico de las necesidades de la capacitación?, según (Cornejo, 2001) es un proceso que permite identificar las carencias y deficiencias cuantificables o mensurables existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en relación con los objetivos de su puesto.

De acuerdo a lo mencionado por Chiavenato (2011) propone tres niveles de análisis para identificar las necesidades de capacitación. El Sistema organizacional: Este análisis organizacional determina la importancia que se dará a la capacitación. En este sentido, el análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional y clima organizacional) que inciden en sus costos y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias para alcanzar los objetivos de la organización, y establecer así la política global relativa a la capacitación.

Para Mondy & Noe (2005) se estudia desde una perspectiva organizacional general, misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa, junto con los resultados de la planeación de recursos.

En este sentido, Bohlander, Sherman, & Snell (2001) define al análisis organizacional como la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización en las cuales debe enfatizarse la capacitación.

El segundo nivel de análisis corresponde al sistema de capacitación: Comprende el análisis de los recursos humanos que procura constatar si son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización, es decir, el funcionamiento de la organización supone que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización Chiavenato (2011).

Recomienda que el análisis de los recursos humanos se sustente en el estudio de los aspectos siguientes: Número de empleados en la clasificación de los puestos, número de empleados necesarios en la clasificación de los puestos, edad de cada empleado en la clasificación de los puestos, nivel de preparación requerido por el trabajo de cada empleado, nivel de conocimiento requerido por el trabajo de cada empleado, actitud de cada empleado en relación con el trabajo y la empresa, nivel de desempeño, cuantitativo y cualitativo, de cada empleado, nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros puestos, tiempo de capacitación necesario para la mano de obra reclutada, tiempo de capacitación para los nuevos e índice de rotación de personal.

Pinto (2005) Sostiene que cuando se localiza adecuadamente las necesidades de capacitación y se logran eliminarlas, es benéfico para los empleados, para la organización y, sobretodo, para el cliente. En caso contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo.

Así también, Chiavenato considera necesario que el personal encargado de la capacitación se concentre en determinar adecuadamente las necesidades de los participantes y no solo en las necesidades de la organización (Chiavenato, 2000).

El ultimo nivel de análisis de acuerdo (Chiavenato, 2011) corresponde al Sistema de adquisición de habilidades: Es el nivel de enfoque más restringido para detectar las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa en el nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que exige a su ocupante. Más allá de la organización y las

personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben capacitarse. El análisis de puestos y su especificación sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos. El análisis de las operaciones o análisis ocupacional es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, conocimientos y características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones. A través del análisis de estos niveles, se podrá conocer con mayor precisión dónde se necesita capacitar, cuál debe ser su contenido y qué personas de la organización deben formarse en determinadas habilidades, conocimientos o actitudes.

Brito (1994), señala que para la detección de necesidades de capacitación se lograra empleando diversos sistemas y métodos, entre las que se definen técnicas para ejecutar esta detección. Bajo esta consideración Chiavenato (2011) expone los principales métodos para detectar las necesidades de capacitación son: Observación; constata dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente. Cuestionarios: Investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan. Entrevistas: Los contactos directos con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas. Evaluación del desempeño: Permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación. Análisis y especificación de puestos: Proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

En este marco, es preciso acotar una herramienta adicional para realizar un efectivo diagnóstico, el Diagrama Causa – Efecto: Muestra las relaciones entre una característica y sus factores o causas (Galgano, 1995). En efecto, es una representación gráfica de todas las posibles causas de un fenómeno.

Bajo esta línea Saeger & Feys (2016) consideran al diagrama de Ishikawa como un método gráfico que se usa para efectuar un diagnóstico de las posibles causas clasificadas de un problema. Un buen diagrama de causas-efecto es el que se ajusta al propósito para el cual se elabora y que no tiene una forma definida. Los pasos para construir el diagrama de causa y efecto : Definir el efecto o problema con una frase corta,

Proponer las posibles causas que generan el problema, Clasificar las posibles causas por grupos que apunten a causas principales según su preferencia, Ubicar las posibles causas dentro de los grupos de las causas principales en el modelo de diagrama y preguntar sobre cada causa, por qué ocurre esa causa y así se llega al siguiente nivel y enumerar el siguiente nivel de causas en orden de importancia (puede ser la prioridad dada con la técnica de Grupo nominal), para comenzar a investigar sobre ellas.

El diagnóstico implica obtener la siguiente información para la planificación del proceso: identificar las habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad, asegurando que el programa será adecuado para los niveles de educación, experiencia y habilidades específicas de los aprendices lo que como consecuencia se contará los objetivos de la capacitación (Dessler & Varela, 2011).

La segunda etapa del proceso de capacitación, corresponde a la planificación que abarca la información obtenida del diagnóstico para definir y coordinar los recursos necesarios para atender las necesidades de capacitación. En ese sentido, Chiavenato (2011) describe los elementos que conforman la planificación de la capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes, que deben identificarse durante la detección: quien debe capacitarse, quien va a capacitar, sobre que se va a capacitar, donde, como y cuando se debe llevar la capacitación, situaciones que conllevan a revisar puntos principales en la ejecución de un programa de capacitación.

El éxito de la planeación del proceso de capacitación depende de las elecciones de los medios adecuados, para los trabajadores y desarrollado bajo las condiciones óptimas. El input del análisis de las necesidades (diagnostico) ayuda a determinar cuáles son los parámetros claves: ¿Quién participará? ¿quién impartirá la capacitación? ¿Qué medios de formación se emplearán? ¿dónde se llevará a cabo? (Dolan, 2003).

De esta manera, menciona que se puede identificar que los elementos en conjunto buscan determinar la manera de llevar a cabo la capacitación en la organización. Siendo necesario para un buen plan que presente coherencia (no difuso), sea dinámico (no rígido) y concreto (Louart, 1995).

Otro punto a considerar de acuerdo a Werther&Davis (2008) es determinar la metodología y técnicas didácticas a utilizar para transmitir los conocimientos a los trabajadores con el fin de desarrollar las competencias o habilidades requeridas por el puesto, a través de la exposición verbal, el debate, la demostración y la practica activa,

complementada con videos y ejercicios prácticos. Asimismo, cabe destacar los métodos de capacitación de la siguiente manera: Según su utilización; orientadas al proceso, contenido y mixtas. Así como el tiempo: antes del trabajo y durante el trabajo, finalizando lugar de aplicación: lugar del trabajo y fuera del lugar del trabajo. De esta manera, tanto en el diagnóstico de las necesidades como en el programa toma relevancia la perspectiva estrategia de la organización como punto de partida.

Por otro lado, Bohlander (2007) señala que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro asuntos relacionados: establecer con claridad los objetivos de la instrucción o capacitación; asimismo, conocer la disposición y el grado de motivación de los trabajadores para recibirla; también se debe cumplir con los principios de aprendizaje o capacitación que proporcionan las bases para elegir los métodos o técnicas de aprendizaje; y, finalmente, dar la información que se requiera para la elaboración de los materiales que se usen en la instrucción.

Otro aspecto importante que debe ser considerado en la planificación de la capacitación es el presupuesto. De acuerdo a Pinto (2005) consiste en la estimación económica del material, presentaciones, rediseños, adaptaciones a los programas de capacitación, mejoramiento o ampliación de las instalaciones, crecimiento en la producción u otros factores económicos que se requieran en la capacitación. Una vez finalizado el proceso de programación de la capacitación, se procede a ejecutar lo planificado.

La ejecución de la capacitación profundiza sobre la relación entre los capacitadores y el personal capacitado. Para ello, tiene relevancia quiénes llegan a ser el personal que realizará la capacitación, la preparación que llegan a tener para esa labor y la manera de llevar a cabo sus capacitaciones. Los capacitadores y personal capacitado del programa deben conocer las características del uno y del otro para desempeñar una efectiva capacitación. Es la tercera etapa del proceso de capacitación, una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación (Chiavenato, 2007).

A partir de ello, la relación que se da entre los involucrados depende de los siguientes factores: Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización: La capacitación debe significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas. La calidad del material de

capacitación presentado: El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor. La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa: Se requiere de un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos aquellos que están ligados al asunto, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazos, no como un gasto inactivo y sin rendimiento alguno. La calidad y preparación de los instructores: El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Éstos deben reunir cualidades personales como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad y la calidad de los aprendices: Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo (Chiavenato, 2011) .

Al respecto Pinto (2005) considera que la ejecución de la capacitación involucra cuatro pasos: la contratación de servicios, el desarrollo de los programas, la coordinación de eventos y finalmente el control administrativo y presupuestal. Se detallan las características: Contratación de servicios: Involucra los servicios de contratación; instructores, locales, material audiovisual, servicios de impresión y en general apoyo para la realización de la capacitación. Desarrollo de los programas: La puesta en marcha de los programas y cursos se convierte sobre todo en una cuestión de supervisión, y los administradores del proceso deben mantenerse informados sobre el desarrollo. Coordinación de Eventos: Monitoreo las actividades de los participantes y del capacitador e implica tener todos los recursos materiales a la mano y lograr que las personas se concentren en los objetivos de la capacitación.

Asimismo es importante considerar los principios propuestos (Davis, Williams, & Werther, 2000) : la participación, la repetición, la relevancia, la transferencia y la retroalimentación. A medida que más se utilicen, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva.

Remarcar que la ejecución del programa es la preparación del contenido del material de capacitación, se considera las indicaciones propuestas por Dolan (2003) que se representan a continuación: metodología del curso: formación que debe comenzar presentando una perspectiva general de los objetivos y las formas de evaluación, reforzar

conceptos: ejemplos y vocabularios deben presentarse empleando conceptos que conozcan los sujetos que reciban la formación y finalmente establecer un orden lógico: el material debe presentarse siguiendo un orden lógico. La lógica puede ser deductiva, inductiva, pero debe explicarse desde el principio el orden que se seguirá.

De esta manera, en la etapa de ejecución de la capacitación se debe conocer las características del personal y discernir de qué manera llevar a cabo la capacitación para finalmente, en esa relación resaltar los recursos y apoyo que pueda brindar la empresa para la ejecución del programa.

De acuerdo a Chiavenato (2011) La evaluación de los resultados es la etapa final del proceso de capacitación, que debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos: Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados y verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

La evaluación es “la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores” (Siliceo, 2004).

Por su parte Bohlander (2007) manifiesta que “Existe una variedad de métodos para determinar hasta qué grado los programas de capacitación mejoran el aprendizaje e influyen en el comportamiento laboral y repercuten en el desempeño final de la organización”.

Para Chiavenato (2007) La evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles: Evaluación a nivel organizacional: La capacitación debe proporcionar resultados como: aumento en la eficacia organizacional, mejora de la imagen de la empresa, mejora del clima organizacional, mejora en la relación entre empresa y empleados, apoyo del cambio y la innovación, aumento de la eficiencia entre otros; Evaluación a nivel de los recursos humanos: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: Reducción de la rotación de personal, ausentismo, aumento de la eficiencia individual de los empleados, aumento de las habilidades personales, conocimiento personal, cambio de actitudes y conductas entre otros y finaliza con la evaluación a nivel de las tareas y operaciones: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: aumento de productividad, mejora en la calidad de los productos y servicios, reducción del flujo de la producción, mejora en la atención al

diente, reducción del índice de accidentes, reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos entre otros.

Si bien se han propuesto diferentes métodos de evaluación a lo largo del tiempo, la mayoría de especialistas en formación concuerdan en que deben considerarse al menos cuatro aspectos: reacciones, aprendizaje, comportamiento y resultados (Dolan, 2003).

Según Kirk Patrick citado por Chiavenato (2011) desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones. Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando se consideran en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización. Para Kirk Patrick, la medición de los resultados de la capacitación se ubica en 4 niveles de profundidad: Reacción: Es el primer nivel de evaluación porque permite conocer las reacciones del aprendiz.; mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación, asimismo dan a conocer las opiniones de los participantes sobre los instructores, los contenidos y las técnicas de aprendizaje empleadas. Sugiere realizar algunas preguntas que pueden ayudar a recoger las reacciones de los participantes: ¿Cuál eran sus objetivos de aprendizaje para este programa?, ¿Le gusto el programa? ¿Le recomendarías el programa a otros?, ¿Qué piensa de la capacitación brindada?

La evaluación a este nivel permite tomar decisiones para rediseñar elementos particulares de una actividad de formación y como insumo relevante para la valoración del desempeño de un oferente de capacitación (Kirpatrick & Kirpatrick, 2007)

Aprendizaje: Evalúa la capacitación con respecto al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación”. Para Chiavenato (2011) El responsable de administrar el proceso de capacitación debe hacerse las siguientes preguntas para conocer el grado de aprendizaje que se logró en los participantes: ¿En qué medida han aprendido los empleados lo que se les ha enseñado?, ¿Han adquirido los conocimientos y habilidades fijados como objetivo del programa?, ¿Puede mostrar los conocimientos adecuados?.

Comportamiento: Este tercer nivel está relacionado con los efectos de la capacitación en el desempeño laboral. Desde el punto de vista de Arredondo (2009)

permite identificar qué situaciones y bajo qué condiciones los participantes han aplicado lo aprendido en el puesto de trabajo. Se enfoca en los aprendices cuando trabajan y en los medios para aplicar lo que se aprendieron”. En este aspecto las personas tienen que alcanzar sus habilidades de aprendizaje, donde deben aplicarlos al trabajo, además de adoptar nuevas actitudes. Los resultados se pueden recoger partiendo de las siguientes preguntas: ¿Qué cambios del comportamiento se han producido en el trabajo como consecuencia de haber recibido la formación?, ¿Pueden ahora hacer los empleados cosas que no podían hacer antes?

Para este nivel de evaluación se mide los efectos de la eficacia de la capacitación en la organización a un nivel más amplio, como la capacidad del participante de aplicar las habilidades aprendidas a situaciones nuevas. Puesto que las evaluaciones del nivel 3 se deben realizar después que los participantes han regresado a sus puestos de trabajo, las mediciones reales con frecuencia también involucran a alguien cercano al participante, como un supervisor (Kirpatrick & Kirpatrick, 2007).

Chiavenato (2011) El último nivel de evaluación corresponde a los resultados, es decir la capacitación produce un impacto directo en los resultados del negocio al reducir los costos operacionales, aumentar las ganancias, mejorar la calidad del trabajo, disminuir la rotación del personal o acelerar el ciclo de producción. Es el nivel más profundo en que la capacitación produce un fuerte impacto monetario en los negocios de la empresa, trae consigo una recuperación financiera para la empresa: cuando es positiva, la capacitación genera ganancias, pero cuando es negativa, produce perjuicios.



Figura 3: Niveles de evaluación de capacitación

Fuente: Kirkpatrick&Kayser (2009)

Por eso, señala Bohlander (2007) los encargados de administrar la capacitación deben demostrar que sus programas producen resultados netos, teniendo en cuenta los beneficios que trae consigo, relacionando los costos y la inversión.

De acuerdo a lo mencionado por los autores, la etapa de evaluación de la capacitación no corresponde a una instancia aislada y final del ciclo de capacitación organizacional.

La justificación de esta investigación, se enfoca en la elaboración de una propuesta de mejora del proceso de capacitación en la Empresa DINET S.A.sede Huachipa, dado el interés por la capacitación como herramienta de desarrollo de las personas, surge la necesidad de examinar las practicas relacionadas con el proceso de capacitación y preguntarse si los programas cumplen con los objetivos planteados , como se realiza el control y el seguimiento de estas prácticas con el fin de evaluar el impacto en la organización y sus procesos, que es un factor clave para que la empresa sea más competitiva. De esa forma, la Empresa DINET S.A. podrá llevar a cabo de manera eficaz la identificación de las acciones necesarias para analizar la información relacionada al proceso de capacitación y sus etapas: planificación, ejecución, control y evaluación de las políticas a seguir.

Asimismo, se justifica científicamente, debido a que permitirá contrastar las teorías relacionadas al proceso de capacitación considerado como un proceso continuo donde cada etapa es retroalimentada, siendo necesario establecer el proceso como sistema, definiendo las etapas, en los que se considera inputs, outputs y las interacciones entre ellos y con los subsistemas del negocio.

De manera práctica, por cuanto esta información servirá de base para aplicar un adecuado control del proceso de capacitación, lo que contribuye a un mejor funcionamiento y gestión del proceso para el cumplimiento de los objetivos trazados en la organización.

Igualmente, se justifica en el impacto social, debido a que refleja una mejora en el nivel de organización del personal, lo que se traduce en métodos de trabajo estandarizados y participación activa, que logre cubrir en el corto, mediano y largo plazo las necesidades detectadas en la realización de sus actividades, evaluación y alineación a los objetivos de la organización. Debido a que actualmente las demandas de la sociedad son cada vez más

complejas, y es por ello que las organizaciones buscan ser más efectivas y mejorar su desempeño, realizando modificaciones internas en su gestión de personal.

A nivel nacional los procesos de capacitación han tenido diversas formas de expresarse y manifestarse, las cuales varían en función a las exigencias y demandas sociales y necesidades de las organizaciones en busca de beneficios institucionales los cuales se detallan a continuación:

El crecimiento económico y social que ha experimentado el Perú en los últimos 10 años requiere de políticas orientadas a la sostenibilidad de los logros alcanzados especialmente para fomentar una productividad creciente. Igualmente, las empresas identifican dificultades por incorporar trabajo calificado y aparecen, simultáneamente, problemas de sub y sobre utilización de los niveles formativos (Gamero, 2015).

A ello se suma la Primera Encuesta Nacional de Empresas (ENE) de PRODUCE ejecutada en el año 2015 en cooperación con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Abarcó a 19 mil 204 empresas con el objetivo de medir las distintas características de las unidades productivas en cuanto a su organización, complejidad, acceso y uso de tecnologías, entre otras variables claves vinculadas a sus niveles de productividad y competitividad, de lo que resultó que 42 de cada 100 empresas cuentan con personal que recibieron algún tipo de capacitación, por otro lado también se destaca entre los principales motivos para no capacitar a sus trabajadores está la escasez de recursos (14,8%), la falta de tiempo porque los trabajadores deben cumplir sus labores (7,6%), no encuentra el tipo de capacitación que requiere personal (7,2%), no conoce entidades o cursos de capacitación (5,1%), entre otros. (Produce, 2015)

Asimismo, de acuerdo al último reporte del portal Aptitus, el 48% de los trabajadores peruanos han recibido capacitación en su actual empleo. Por otro lado, indica que las empresas deben efectuar un diagnóstico de necesidades alineadas a lo que requiere la organización en el corto, mediano y largo plazo para establecer las capacitaciones que serán requeridas, de no efectuarse se invierte dinero en capacitar por capacitar. (Gestion, 2018).

Hoy en día, el contexto global de la capacitación es cualquier acción de formación ejecutada en una organización, respondiendo a sus necesidades, entendiéndose como capacitación el proceso que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o

conductas, procesos y procedimientos que definen el que las instituciones se orienten hacia la excelencia o al fracaso; que vienen dándose con el tiempo el conjunto de experiencias empresariales, asumiendo un carácter antrópico (desordenado) requiriendo un esfuerzo de corrección que puede provenir de cualquier teoría de gestión empresarial debiendo ser administrada mediante un Programa de Capacitación para el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

DINET S.A. es un operador logístico, que brinda servicios de tercerización de operaciones logísticas administrando de forma integrada y eficiente toda la cadena de abastecimiento tales como: almacenaje de mercadería, que incluye las actividades recepción, manejo de inventarios y despacho. Actualmente el reto logístico al que se enfrenta un operador es el desarrollar nuevas soluciones acorde al sector que atiende, esto significa conocer que tecnologías se va aplicar, con que infraestructura se va operar y que herramientas se va a usar, ello se traduce en desarrollar nuevos métodos y procedimientos que los lleven a ser más productivos en sus procesos. En tal sentido, la capacitación es de suma importancia debido a que permite que se produzca el cambio deseado en los estados internos y el comportamiento del personal a través del diagnóstico de las necesidades, la planificación de las actividades, ejecución y evaluación de los resultados obtenidos con el fin de mejorar continuamente aportando un valor agregado a la organización.

En la sede Huachipa se observaron problemas en el proceso de capacitación, los cuales se detallan a continuación: Los objetivos organizacionales de la empresa no se encuentran relacionados directamente con los programas de capacitación, diversidad de responsabilidades en la elaboración de plan anual de capacitación, no cumplimiento del plan anual de capacitación obteniendo un porcentaje de cumplimiento del 69.5% cuando la meta trazada por el área de RRHH fue del 95%, No se encuentran establecidos los tiempos para el detección de necesidades de capacitación, Materiales mal estructurados para la ejecución de temas. No están definidos los indicadores de efectividad ni eficiencia de la capacitación. Procedimientos desactualizados del proceso de capacitación datan del año 2015. Reducción de presupuesto destinado a capacitación a comparación de años anteriores. Los ambientes de capacitación no se encuentran distribuidos correctamente. Según lo expuesto anteriormente, y considerando que la capacitación es un proceso continuo donde cada etapa es consecuencia de la anterior y existe retroalimentación entre ellas, es necesario establecer una mejora en el proceso de capacitación actual dentro de un marco definiendo las etapas, considerando sus inputs, outputs y las interacciones entre

ellas. Por lo tanto, el problema de la presente investigación se enuncia: ¿Cuáles son los elementos de la propuesta para mejorar el proceso de capacitación en la empresa DINET S.A. sede Huachipa, 2018?

La conceptualización y operacionalización de la variable de esta investigación, se muestra en el Anexo 01.

La variable está conformada por el proceso de Capacitación. Para ello se sustenta la siguiente definición conceptual de la variable de investigación, “proceso aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2007). La definición operacional del proceso de capacitación, conjunto de procedimientos necesarios para proponer la mejora del proceso de capacitación en la empresa DINET S.A. sede Huachipa considerando las dimensiones: Diagnostico (Detección de las necesidades de capacitación); Planificación de capacitación para atender las necesidades; Ejecución de la capacitación y Evaluación de los resultados.

La presente investigación por ser del tipo descriptivo propositivo, no presenta explícitamente hipótesis, según Hernández, Fernández, & Baptista (2014). Las investigaciones descriptivas por lo general no formulan hipótesis, antes de recolectar sus datos, su naturaleza es más bien inducir a la hipótesis por medio de la recolección y análisis de los datos de las variables.

El objetivo general de la presente investigación es proponer la mejora del proceso de capacitación en la empresa DINET S.A. sede Huachipa, 2018.

A continuación, se detallan los objetivos específicos:

- Determinar el estado actual del proceso de capacitación en la empresa DINET S.A. sede Huachipa, 2018.
- Diseñar la propuesta para el proceso de capacitación en la empresa DINET S.A. sede Huachipa, 2018.
- Proponer indicadores para la evaluación del proceso de capacitación de la empresa DINET S.A. sede Huachipa, 2018.
- Desarrollar la propuesta para el proceso de capacitación en la empresa DINET S.A. sede Huachipa, 2018.

2. METODOLOGIA

Para el presente estudio se ha considerado una investigación del tipo no experimental, descriptivo propositivo, porque no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) en la investigación no experimental las variables ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

El diseño de la investigación es transversal, según Hernández, Fernández, & Baptista (2014), los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. Según la finalidad es una investigación no experimental, cuyo esquema es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra

O = Observación o información que se recoge de la muestra

P = Propuesta en base a los datos obtenidos de la muestra

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de elementos, deben situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014). El mismo autor señala que para seleccionar la población es necesario considerar cuál será la unidad de análisis, lo que permitirá determinar con qué elemento (persona, organización) se va a efectuar el estudio de la definición antes citada. La población objeto de estudio está representada 640 trabajadores que laboran en la empresa DINET S.A. sede Huachipa.

La muestra según Bavaresco (1994), es una parte representativa de la población y que conserva las mismas características. Para Sabino (1992), “una muestra es una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”. La selección de la muestra se realiza por muestreo probabilística aleatorio simple”.

Al respecto Tamayo & Tamayo (1997) opina que: “El elemento más común para obtener una muestra respectiva es la selección al azar (aleatoria), es decir, que cada uno de los individuos de una población tiene la misma posibilidad de ser elegido en el

muestreo aleatorio simple”. La muestra es probabilística y está constituida por 85 colaboradores.

En esta investigación, la técnica de recolección de datos seleccionada para efectuar la fase diagnóstica es la encuesta, definida por Busot (1991) , “como aquella que permite conocer las opiniones y actitudes que muestran las personas”.

El instrumento diseñado para tal fin de acuerdo con la muestra seleccionada es el cuestionario, para (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1991)“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. Para diagnosticar la situación actual del proceso de capacitación de la Empresa DINET S.A,se diseñó un cuestionario que consta de 17 preguntas distribuido de acuerdo a cada etapa que comprende el proceso de capacitación bajo escala de medición nominal (si o no), este cuestionario estuvo formado por 17 preguntas distribuidas: 1 – 6 cuantifico la etapa del diagnóstico determinando su cumplimiento; 7 – 9 pretenderá medir las actividades para la etapa de planificación;10 – 13 medirá el nivel ejecución de las actividades del proceso de capacitación;14 – 17 pretendió conocer si se realiza la evaluación con respecto al proceso, las cuales fueron aplicadas en el lugar de trabajo considerando los horarios de ingreso y salida personal tanto operativo como administrativo (Ver Anexo 2)

Asimismo, la documentación representa un método cualitativo empleado para la investigación, el cual ayuda a entender los antecedentes, las vivencias y el funcionamiento cotidiano (Hernandez, Fernandez, & Pilar, 2010). Esta herramienta servirá para el diseño de la propuesta de mejora del proceso de capacitación en la empresa DINET S.A. sede Huachipa, para identificar el desempeño respecto a sus objetivos organizacionales, actividades que se realizan y la situación actual. De esta manera, la documentación conveniente tomar en cuenta fueron los siguientes:

Procedimientos: Representan una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. Para ello se solicitaron los procedimientos con los que cuenta actualmente el área de capacitación (Ver Anexo 3).

Los perfiles de puesto: Representa el conjunto de actividades propias de un puesto de trabajo que permite establecer los roles dentro de la organización para la consecución de sus objetivos. Mediante esta técnica se logró verificar las brechas existentes entre los conocimientos del cargo versus los conocimientos del ocupante del cargo (Ver Anexo 4).

Los instrumentos mencionados sirvieron como técnica directa e indirecta para poder realizar el levantamiento respectivo de datos y garantizar el desarrollo de la investigación

La documentación proporcionada por la empresa representa una fuente de información complementaria para describir los ciclos investigados.

Para la validación de los instrumentos, se consideró el juicio de expertos, en el que se distribuyó a tres profesionales de la Especialidad de Recursos Humanos, quienes emitieron su opinión respecto al contenido del cuestionario, indicando que el instrumento es aplicable a las unidades de estudio (Ver Anexo 5).

Obtenida la información mediante la aplicación del cuestionario, se procederá a la tabulación de la información recolectada. Para el análisis de los resultados, se utilizó la estadística descriptiva, para ello se emplearon frecuencias absolutas (n) y frecuencias relativas (porcentajes) mediante tablas según la variable del proceso de capacitación. Con respecto al procesamiento de los datos será a nivel descriptivos se utilizó tablas y gráficos propios de la estadística descriptiva, su procesamiento se realizó en el programa Microsoft Excel 2016, posteriormente se realizó el análisis e interpretación y descripción de los resultados de acuerdo con los objetivos e hipótesis planteados. La interpretación de los resultados, se efectuaron con el apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente para finalmente establecer conclusiones y recomendaciones. Con respecto a la documentación proporcionada por la Empresa DINET S.A. se realizará la esquematización del proceso para lo cual se empleó el Microsoft Visio, con la finalidad de expresar los subprocesos de manera ordena y precisa que sustentarán el diseño del proceso de capacitación.

3. RESULTADOS

Se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario en la empresa DINET S.A – Sede Huachipa, para lo cual se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

Tabla 1: Dimensiones del proceso de capacitación – Sede Huachipa

Dimensiones	# ítems	Peso en %	Opciones de respuesta
Diagnostico	6	35%	SI NO
Planificación	3	18%	SI NO
Ejecución	4	24%	SI NO
Evaluación	4	24%	SI NO
Total	17	100.0%	2 opciones de respuesta

Categorías empleadas:

- Deficiente
- Regular
- Eficiente

Rangos utilizados para medir la variable y sus respectivas dimensiones

- Deficiente [0% - 33%>
- Regular [33 % - 67%>
- Eficiente [67 % – 100%]

Seguidamente, se describe en los cuadros y gráficos los resultados obtenidos que se especifica:

Tabla 2: Diagnostico del proceso de capacitación – Sede Huachipa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje acumulado
Si	2	33%	2	33%
No	4	67%	6	100%
Total	6	100%		

Fuente: Elaboración propia

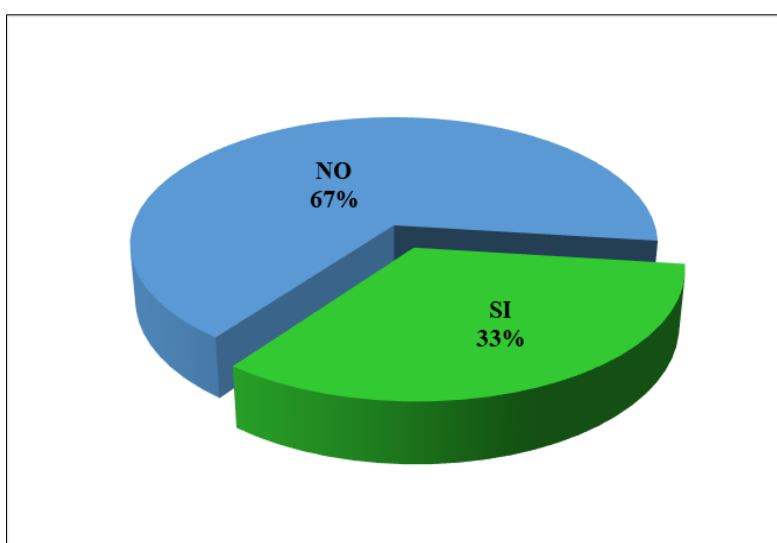


Figura 4: Diagnostico del proceso de capacitación

Fuente: Elaboración propia

Los datos proporcionados por los trabajadores demuestran que el proceso de capacitación en la dimensión diagnóstico de acuerdo a la Tabla 2 de un total de 6 actividades, se observa el incumplimiento de 4 actividades con un porcentaje de (67%) y un cumplimiento de 2 actividades de (33%), esto muestra que el proceso de capacitación en la empresa es deficiente [0% - 33%>.

Tabla 3: Planificación del proceso de capacitación – Sede Huachipa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje acumulado
Si	1	33%	1	33%
No	2	67%	3	100%
Total	3	100%		

Fuente: Elaboración propia

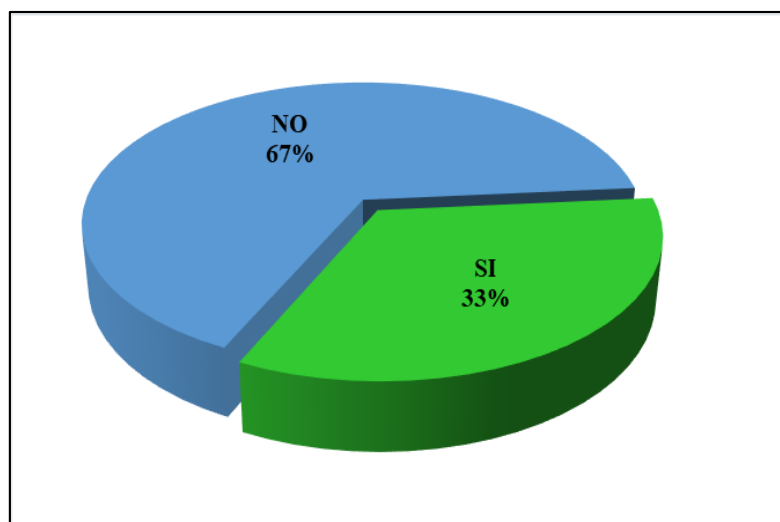


Figura 5: Planificación del proceso de capacitación

Fuente: Elaboración propia

Esta la Tabla 3 indica que de un total de 3 actividades de la dimensión planificación, se observa que existe un incumplimiento de 2 actividades con un (67%) y un cumplimiento de 1 actividad con un (33%), con lo cual se puede observar que el proceso de capacitación es deficiente [0% - 33%] en lo que respecta a la planificación.

Tabla 4: Ejecución del proceso de capacitación – Sede Huachipa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje acumulado
Si	1	25%	1	25%
No	3	75%	4	100%
Total	4	100%		

Fuente: Elaboración propia

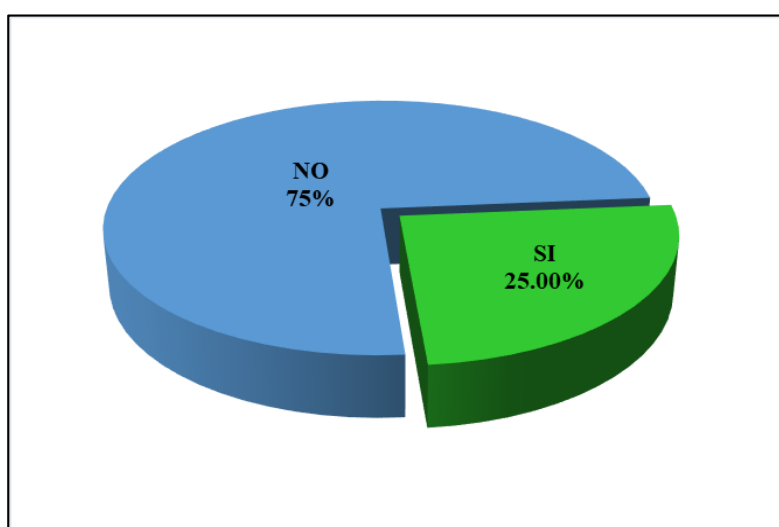


Figura 6: Ejecución del proceso de capacitación

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4 se confirma que, de un total de 4 actividades de la dimensión ejecución, se tiene un incumplimiento de 3 actividades (75%) y un cumplimiento de 1 actividad (25%), significa que el proceso de capacitación no se cumple a cabalidad, en tanto es deficiente [0% - 33%> en lo que respecto a la ejecución.

Tabla 5: Evaluación del proceso de capacitación – Sede Huachipa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje acumulado
Si	1	25%	1	25%
No	3	75%	4	100%
Total	4	100%		

Fuente: Elaboración propia

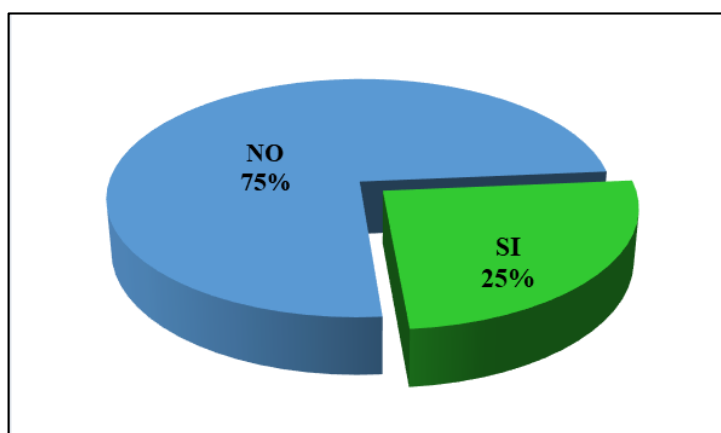


Figura 7: Evaluación del proceso de capacitación

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 5 se observa que, de un total de 4 actividades de la dimensión evaluación, se tiene un incumplimiento de 3 actividades (83%) y un cumplimiento de 1 actividad (17%), por lo que no permite la aplicación, transferencia o implementación de estrategias que midan el desarrollo de conocimientos y aptitudes en los trabajadores, observándose que el proceso de capacitación es deficiente [0% - 33%>.

Tabla 6: Estado del proceso de capacitación – Sede Huachipa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje acumulado
------------------	-------------------	-------------------	-----------------------------	-----------------------------

Si	5	29%	5	29%
No	12	71%	17	100%
Total	17	100%		

Fuente: Elaboración propia

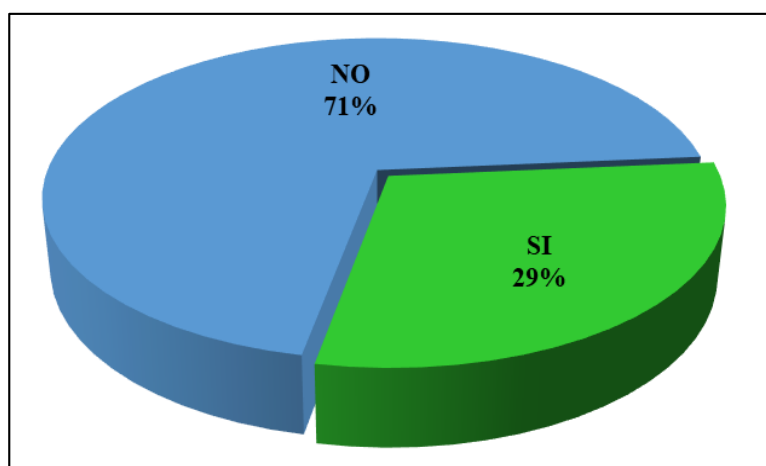


Figura 8: Estado actual del proceso de capacitación

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 6 se observa que, de un total de 17 ítems (actividades) sub agrupados en las 4 dimensiones que conforman el proceso de capacitación, se tiene un incumplimiento de 12 actividades (71%) y un cumplimiento de 5 actividades (29%), de acuerdo a la información sometida al análisis e interpretación sistemática de las respuestas en base a frecuencias y los porcentajes obtenidos en cada ítem, se deja evidenciado que el proceso de capacitación no cumple con las expectativas de los trabajadores dejando de obtener beneficios para la empresa, impacto operacional entre otros, asumiendo que es deficiente [0% - 33%] de acuerdo a los criterios considerados al objeto de estudio.

Definidos los elementos en la fase de diagnóstico permitió proyectar y facilitar el análisis del proceso de capacitación administrado por la Gerencia de Recursos Humanos, para la realización de la investigación en esta etapa el esquema se efectuó mediante la aplicación de una entrevista estructurada e información documental que brindó la empresa con la finalidad de proceder a observar las limitaciones para el diseño del proceso de

capacitación y de la representación gráfica para el levantamiento y mapeo que permita mejorar las condiciones a través de habilidades para el cumplimiento y logro de los objetivos, obteniendo la empresa un comportamiento del personal con una diferencia en la ejecución de sus actividades que les correspondan como trabajadores de la empresa.

Cabe destacar que, en el subproceso de diagnóstico, se observaron las múltiples relaciones funcionales del área Recursos Humanos con otros departamentos, vitales para la interrelación del proceso, se detallan a continuación:

Tabla 7: Relaciones Funcionales con las áreas internas

Ítem	Área/proceso	Relación
1	Operaciones	Factor fuerza de trabajo para el requerimiento de necesidades de capacitación de acuerdo a los requerimientos de la organización
2	Infraestructura y Mantenimiento	Garantizar las condiciones óptimas de funcionamiento de las instalaciones y conservación de los bienes para las actividades de capacitación
3	Compras Generales	Suministro de materiales e indicar proveedores asociados para el desarrollo de las actividades del proceso de capacitación
4	Tecnología de la información	Registro e informes del control de personal para efectos de pago de nómina, actividades de capacitación.
5	Planeamiento y control Financiero	Asignación y disponibilidad presupuestaria para el área de Recursos Humanos.
6	QHSE	Registro y seguimiento al cumplimiento de las políticas de sistema integrado de gestión para un mejor desempeño de la organización.
7	Proyectos	Brindar datos de personal requerido por almacenes de acuerdo a ingreso de nuevos clientes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Relaciones Funcionales con áreas externas

Ítem	Área/proceso	Relación
1	Proveedores	Coordinación y seguimiento de actividades de capacitación dentro o fuera de las instalaciones.

Fuente: Elaboración propia

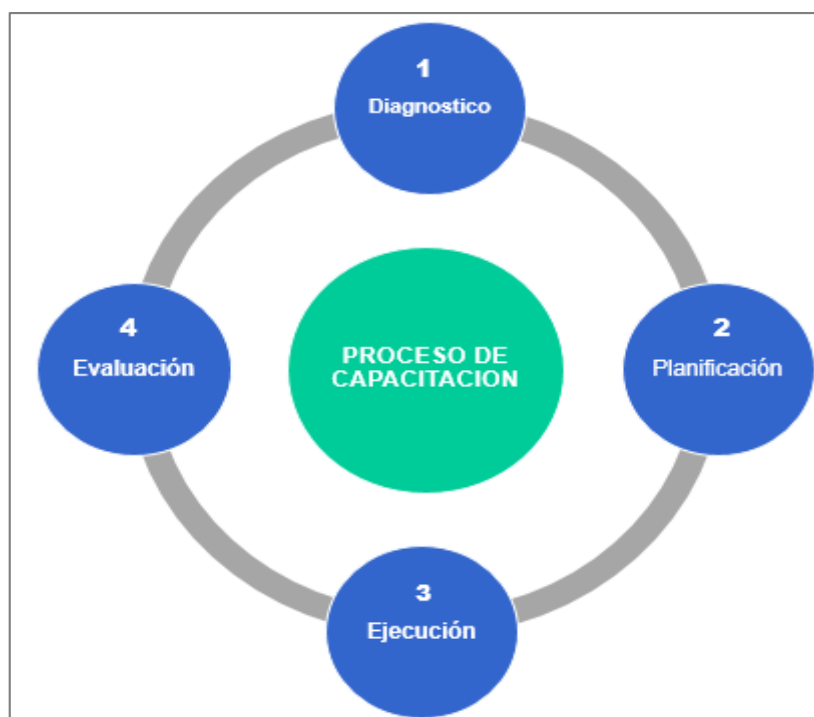


Figura 9: Proceso de capacitación y subprocesos

Fuente: Chiavenato, 2009

El Subproceso de diagnóstico es la primera etapa del proceso de capacitación, que se efectúa de manera sistemática anualmente para la identificación y análisis de necesidades de capacitación y desarrollo individual, grupal, gerencial y departamental cuyo fin se orienta a la estructura y al desarrollo del Plan Anual de Capacitación.

Cabe destacar que, para el establecer la información de entrada y salida de este subproceso, se efectuó la revisión del procedimiento del proceso de capacitación proporcionado por la Empresa DINET S.A, identificando que el mismo no forma parte del proceso.

Es preciso indicar, que este diagnóstico estipulo tiempos de inicio y fin, a objeto de lograr la planificación estratégica del proceso de capacitación. Sobre la base a lo sustentado, el diagnóstico de necesidades debe ser planeado y operado en forma sistémica, donde se establecerá un cronograma de actividades a cumplir con el acompañamiento del análisis de la información seleccionada.

Para este subproceso se propone considerar el tiempo para ejecutar el diagnóstico, el que deberá iniciar en el cuarto trimestre de cada año, se diagnostican las necesidades de capacitación que permitan establecer los conocimientos, habilidades y actitudes que los colaboradores deben adquirir, reafirmar o actualizar para el correcto desempeño de sus responsabilidades y funciones en la empresa.

De acuerdo, a la información recopilada se determinará las necesidades de la organización, distribución de personal por áreas o unidad, revisión de los perfiles de puestos en el que se identificarán: nivel de preparación requerido, nivel de conocimiento y competencias requeridas para cada puesto.

Bajo este mismo contexto, esta información será estructurada y ordenada a través de un formato en el que se registrarán las necesidades identificadas. En base a esta información, para el subproceso en la dimensión de diagnóstico se obtendrá como producto el “Formato de identificación de necesidades de capacitación” para el personal de la Empresa DINET S.A. sede Huachipa el cual será registrado por el analista de capacitación de acuerdo a los puntos considerados como información de ingreso y salida del subproceso gráficamente se aprecia en la Figura 10.

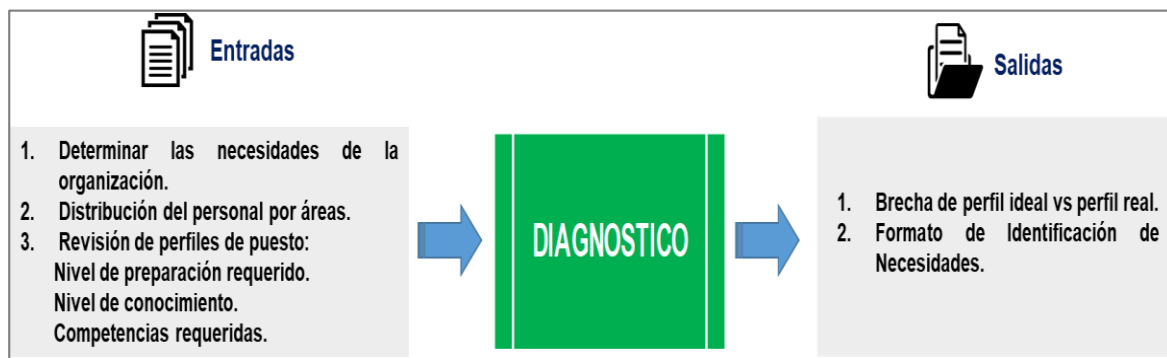


Figura 10: Información de entrada y salida del subproceso de diagnóstico

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla a través del flujo del proceso de capacitación las actividades a efectuarse en esta primera etapa se muestra en la figura 11.

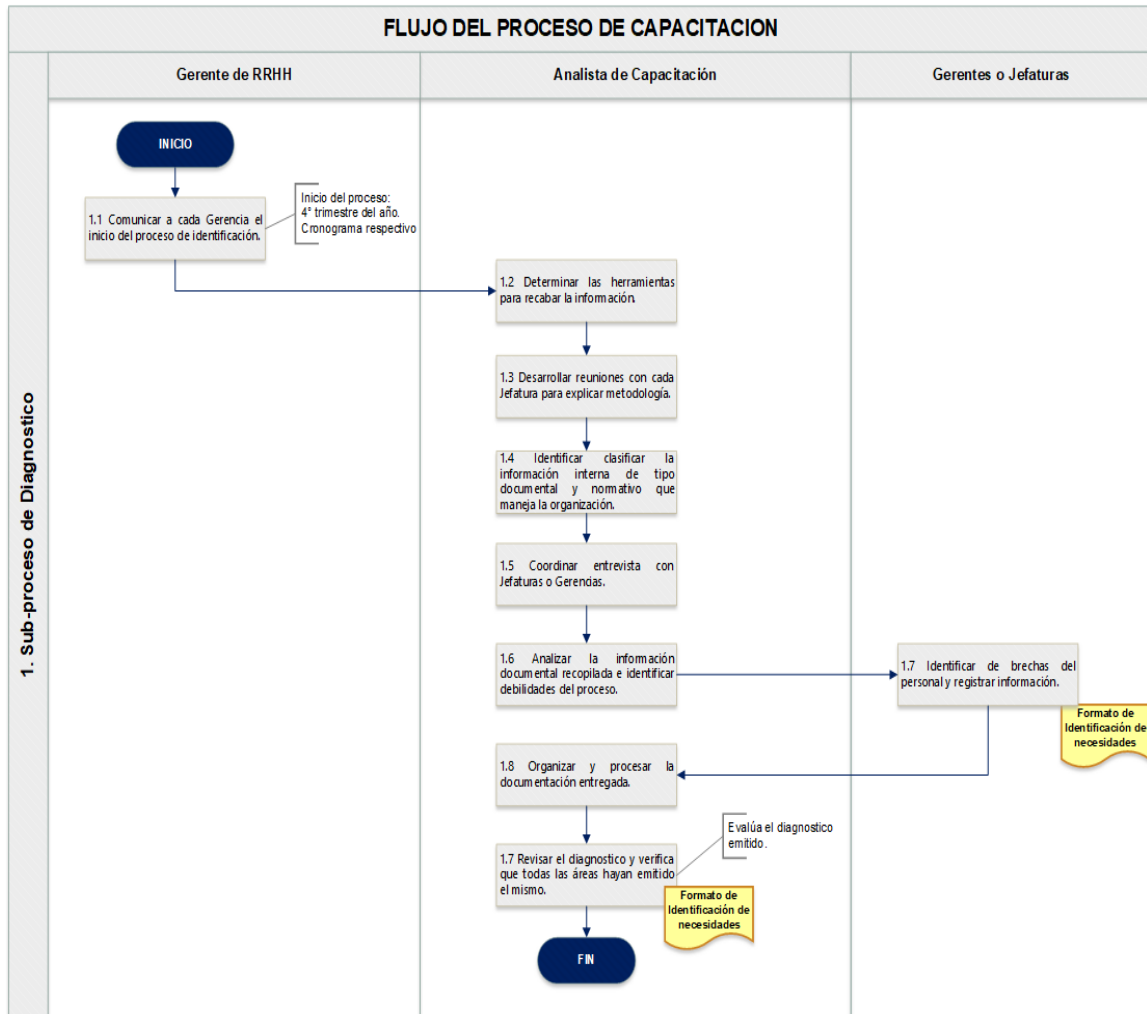


Figura 11: Flujo propuesto del subproceso de diagnostico

Fuente: Elaboración propia

El subproceso de planificación se concibe en el diagnóstico de necesidades de capacitación como el insumo principal de información para la elaboración del plan anual de capacitación, que está diseñado a satisfacer las necesidades de capacitación en forma ordenada y priorizada, considerando los recursos disponibles y necesarios previamente analizados en la primera etapa.

Por lo cual, en base al registro de Necesidades de Capacitación, se prioriza las necesidades, y se procede definir los recursos disponibles: el presupuesto asignado para las actividades, instalaciones y el personal, se define la población meta con lo cual se determinará el contenido de la capacitación, seleccionará los métodos y la tecnología disponible, especificando el tiempo y el lugar de aplicación de la capacitación. Obteniendo como resultado de salida se obtiene el Formato de Plan Anual de Capacitación donde se considera los puntos indicados en el registro de información de entrada, para ello, es preciso resaltar que el plan anual de capacitación es comunicado a las Jefaturas y Gerencia de Sede. En la figura 12 se presenta la información de entrada y salida del subproceso de planificación de capacitación.

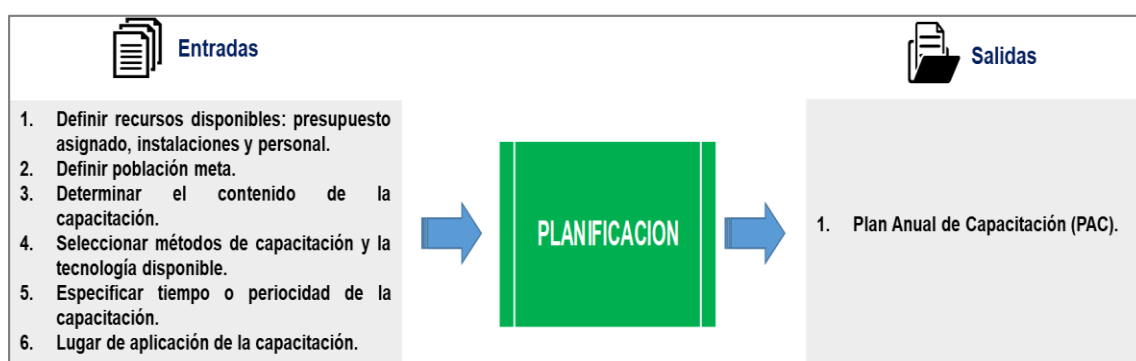


Figura 12: Información de entrada y salida del subproceso de planificación

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, es importante considerar el diseño del flujo que se efectuará para el subproceso de planificación, en el que detallan las actividades a realizar en función a la información de entrada y salida identificada. En la Figura 13 se muestra el flujo propuesto para el subproceso de planificación.

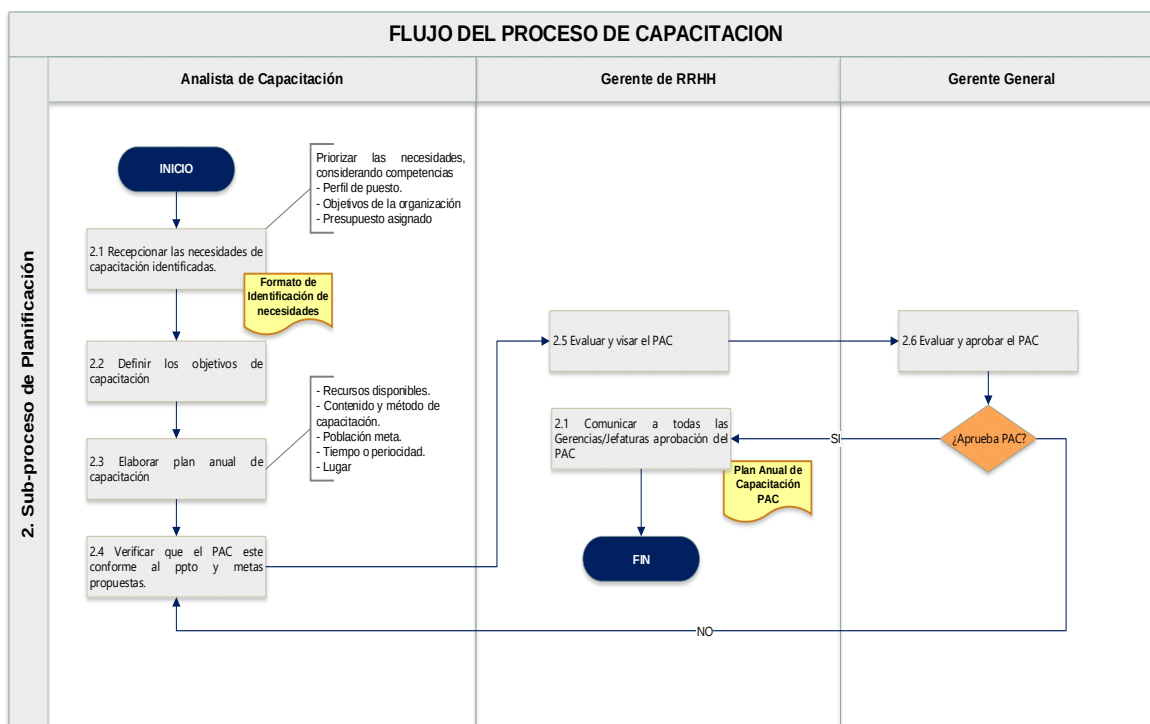


Figura 13: Flujo del subproceso de planificación

Fuente: Elaboración propia

El siguiente subproceso corresponde a la ejecución de lo planeado, el mismo resalta la importancia del Plan Anual de Capacitación que se ejecutará de manera automática y cronológica a partir de la aprobación inmediata por la Gerencia General. Allí se indica, como información de entrada para la ejecución del proceso se da en base al Plan anual de capacitación, donde se contemplan todas las actividades a ejecutar en función a las necesidades.

Para ello se considera los siguientes aspectos que corresponden a la información de entrada; La aprobación del Plan anual de capacitación (PAC) que forma parte de la cooperación de los Gerentes y Jefes de área, definir los recursos audiovisuales para impartir la capacitación para finalmente seleccionar y definir el perfil de los instructores. Asimismo, como información de salida para este subproceso se obtiene el registro de

capacitación de los participantes. En la figura 14 se muestra la información de ingreso y salida para el subproceso de ejecución del proceso.

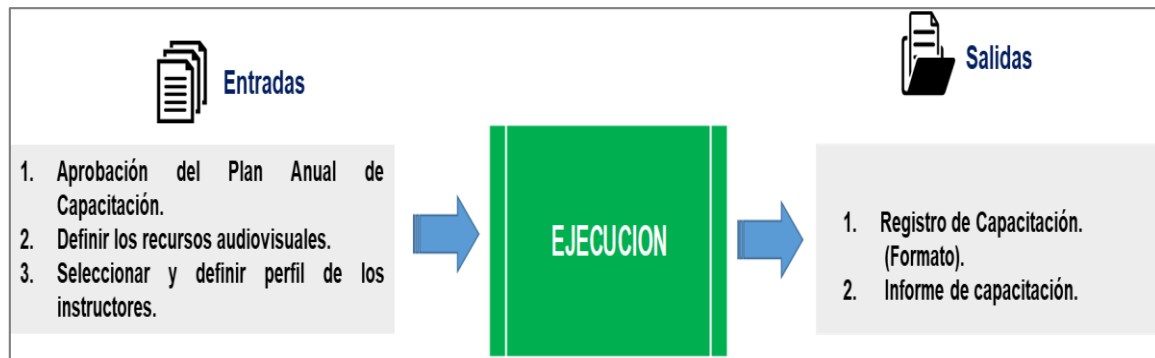


Figura 14: Información de entrada y salida del subproceso de ejecución
Fuente: Elaboración propia

Para el subproceso de ejecución, se ha diseñado el flujo de las actividades y los responsables que efectuarán las mismas. Es por ello que se observa en la Figura 15 el detalle de las actividades y aspectos primordiales a considerar en la ejecución del proceso de capacitación.

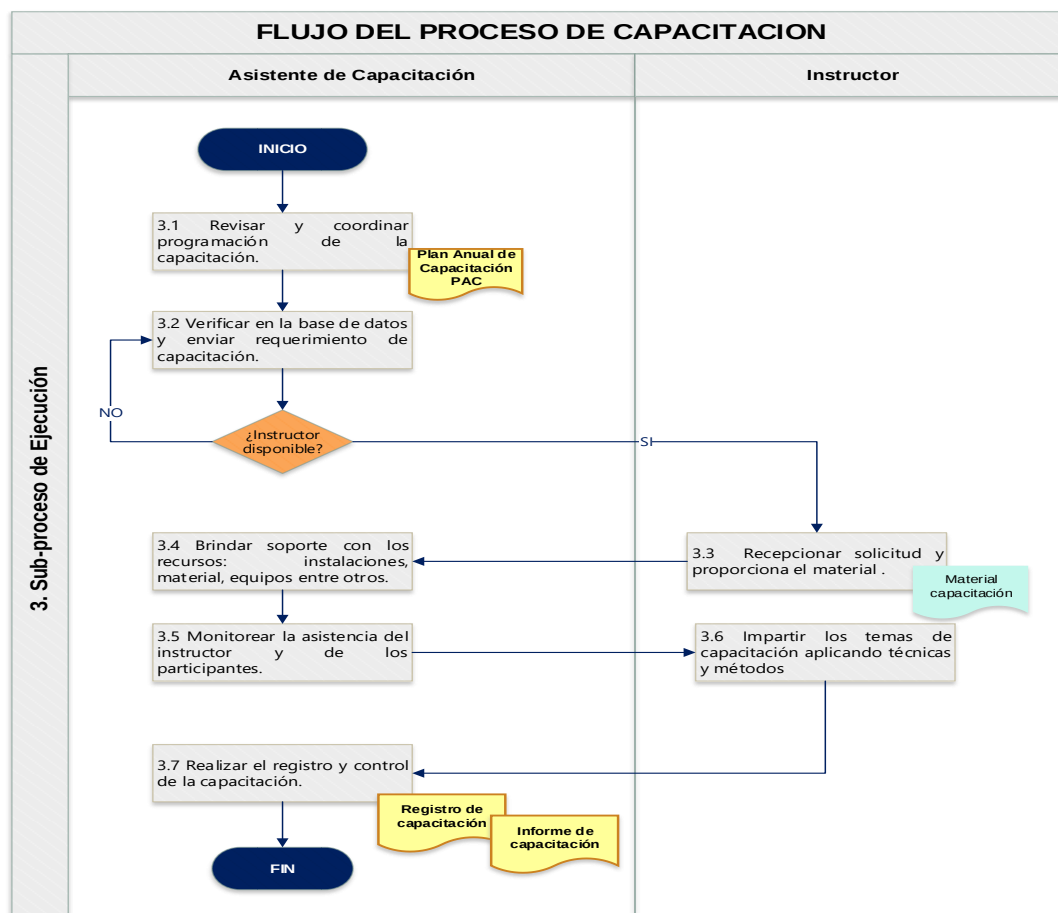


Figura 15: Flujo del subproceso de ejecución
Fuente: Elaboración propia

Este subproceso corresponde a la etapa final del proceso de capacitación, se verifica el cumplimiento del plan anual de capacitación y retroalimentar al proceso mismo. Por ello al concluir el proceso de ejecución, es necesario llevar a cabo un trabajo de evaluación para obtener información útil que permitirá analizar los cambios de conducta logrados en los colaboradores, su desempeño en el área de trabajo y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervinieron en el proceso. Concluyendo lo mencionado, se determina que el proceso de capacitación corresponde a un ciclo que cada fase interactúa con la otra para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Se destaca, como información de entrada para la evaluación el registro de los participantes que asistieron para la actividad programada, en función de determinar el cumplimiento de los objetivos de capacitación planteados inicialmente en el Plan Anual de capacitación. Y como información de salida se obtiene el informe de evaluación de la capacitación de los participantes, se constata si la capacitación produjo las modificaciones deseado en los colaboradores, y si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos. La figura 16 presenta la información de entrada y salida para el subproceso de evaluación.



Figura 16: Información de entrada y salida del subproceso de evaluación
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta en la Figura 17 el flujo para el subproceso de evaluación en el que se detallan las actividades a efectuar.

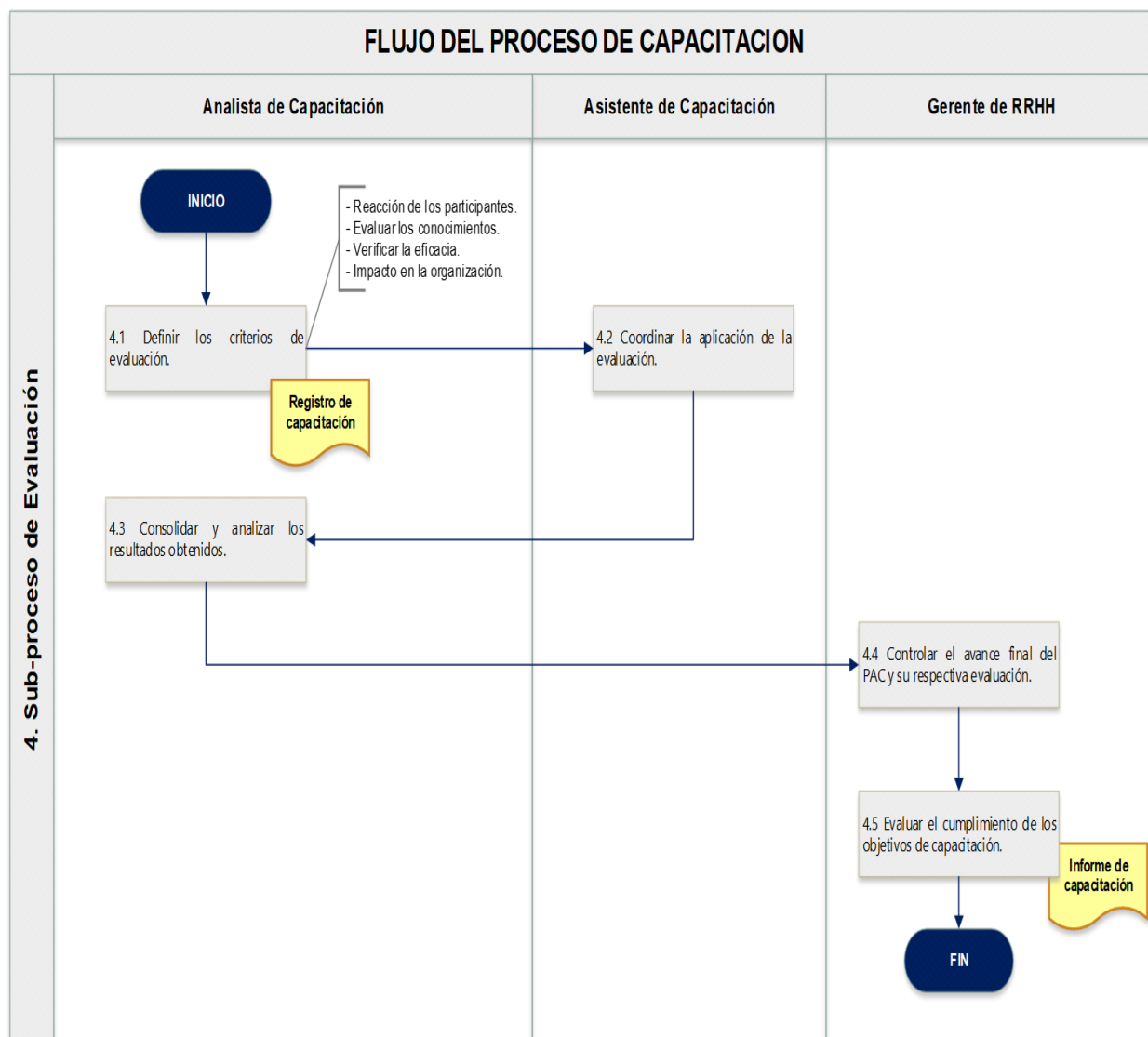


Figura 17: Flujo del subproceso de evaluación
Fuente: Elaboración propia

En este mismo orden , se considera el desarrollo de cada una de las etapas del proceso de capacitación, el que se define como un sistema abierto, cuyos componentes son: insumos que corresponde a los educandos y recursos de la organización, proceso u operación: procesos de enseñanza aprendizaje, programas de capacitación; producto: se obtiene al personal capacitado, conocimiento, competencias, etc. y finalmente la retroalimentación corresponde a la evaluación del proceso, procedimientos y resultados de la capacitación.

A tal efecto en el proceso de capacitación es importante conocer la interrelación de cada subproceso; diagnóstico, planificación de la capacitación para atender las necesidades, ejecución y la evaluación de los resultados para obtener como resultado el

personal capacitado. En la figura 18 se muestra la información de ingreso y salida del proceso de capacitación.

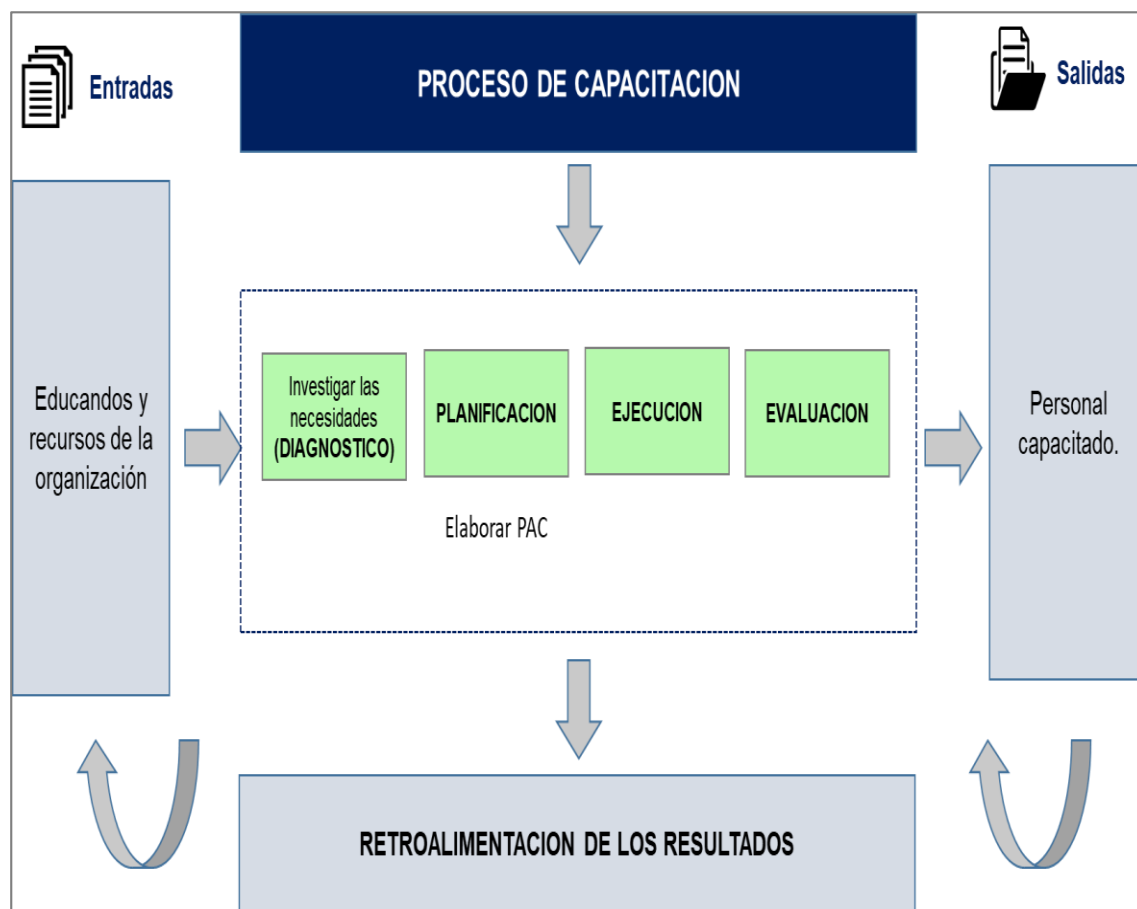


Figura 18: Información de entrada y salida del proceso de capacitación

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, los resultados y la retroalimentación realizada en el proceso de capacitación son considerados como insumo fundamental para el planteamiento del modelo el que permitirá superar las debilidades encontradas y sostener las fortalezas.

La evaluación de la capacitación es importante para analizar la calidad del proceso; por lo tanto, la propuesta que se presenta se basa en el modelo de evaluación de resultados Donald Kirkpatrick y James Kirkpatrick mencionado en la fundamentación científica.

De esta manera, se aplica los distintos niveles de evaluación de las actividades de capacitación considerando los procesos que implica generar la información pertinente, oportuna, confiable y el efectiva, donde cada nivel superado representa una medición de éxito precisa del programa, requiriendo un enfoque más riguroso. A continuación, en la

Figura 19 se presenta los niveles de evaluación: reacción, aprendizaje, transferencia y resultados.



Figura 19: Nivel de evaluación del proceso de capacitación

Fuente: Kirkpatrick, 2009

Es importante indicar que el modelo de evaluación muestra una concatenación de sus niveles, lo cual significa que cada nivel impacta positiva o negativamente, en el consecutivo. Para detallar, si un colaborador muestra una reacción favorable frente a una actividad de capacitación (Nivel 1), existe mayor probabilidad que adquiera conocimientos o desarrolle habilidades (Nivel 2). Asimismo, si el colaborador adquiere los conocimientos y habilidades, existe mayor probabilidad que aplique esos nuevos conocimientos y habilidades en el trabajo (Nivel 3) finalmente si el colaborador utiliza sus conocimientos en su puesto de trabajo hay mayor probabilidad de mejora en su accionar y beneficios a la organización. Los Niveles de evaluación para el proceso de capacitación:

NIVEL I – Reacción: En este primer nivel se comprueba la actitud de los participantes frente a un curso o actividad que se les ofreció. Los participantes son clientes del proceso de capacitación y a tal efecto se mide su nivel de satisfacción.

Es preciso indicar que la recolección de la información se realizará a través de un cuestionario estructurado con los aspectos a evaluar: contenido, instructor, organización y materiales de apoyo, el cual se basó en la “Encuesta de satisfacción de la capacitación” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (Ver Anexo 6).

Asimismo, esta encuesta será aplicada al finalizar cada actividad de capacitación que contemple al menos 2 horas de duración, el responsable será el asistente de capacitación quien reservará el tiempo necesario para su realización (aproximadamente 10 minutos) distribuyendo a los participantes el documento.

En la Figura 20 se detalla los criterios a considerar para el control y aplicación de este primer nivel de evaluación.

INDICADOR	1º Nivel de Evaluación - Reacción											
OBJETIVO	Medir la satisfacción de los participantes con la capacitación.											
RESPONSABLE	Asistente de Capacitación											
UNIDAD DE MEDIDA	Escala de Liker 4: Total acuerdo 3: De acuerdo 2 : En desacuerdo 1: Total desacuerdo											
PERIODO DE CONTROL	Mensual											
Resumen por periodo de control												
Cronograma	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Puntaje obtenido	75	91.6	108.2	127.6	144.6	162.6	143	160.2	196.2	179	200	197
Meta	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
FORMA DE CALCULO	Σpromedio por cada dimensión evaluada.											
FUENTE DE INFORMACION	Cuestionario aplicado al personal al termino de la capacitación.											
CRITERIOS DE ACEPTACION	VERDE			AMARILLO					ROJO			
	 Llego a la meta [200 - 150]			 Implica tomar acciones preventivas [150 - 100 >					 Implica tomar acciones correctivas < 100			

Figura 20: Indicador de evaluación – Nivel reacción

Fuente: Elaboración propia

NIVEL II – Aprendizaje: La evaluación del aprendizaje, determina en qué medida los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos o mejoran sus capacidades. El instrumento a utilizar para este nivel será un cuestionario que mide la comprensión del contenido del curso de los participantes “Evaluación de conocimientos” (Ver Anexo 7). Es importante mencionar que la evaluación de conocimientos que se aplicará, tendrá en cuenta lo siguiente:

Pre/Pos Test: Si los conocimientos son nuevos, no hay necesidad de evaluación previa. Pero si se considera conceptos, principios o técnicas de las cuales los participantes tienen conocimientos, es necesario esta evaluación antes de la capacitación para que se pueda comparar sus resultados con la evaluación final el objetivo de ello, es disponer de información acerca del nivel de conocimiento del grupo para adaptar los contenidos a impartir y metodología durante la actividad de capacitación.

En la Figura 21 se detalla los criterios a considerar para el control y aplicación de este segundo nivel de evaluación.

INDICADOR	2º Nivel de Evaluación - Aprendizaje				
OBJETIVO	Mide el nivel conocimientos, habilidades y actitudes en los participantes.				
RESPONSABLE	Asistente de Capacitación				
UNIDAD DE MEDIDA	Puntaje promedio				
PERIODO DE CONTROL	Trimestral				
Resumen por periodo de control					
	Marzo	Junio	Agosto	Setiembre	Diciembre
Puntaje obtenido	4	3.75	3.38	5	4.75
Meta	5	5	5	5	5
FORMA DE CALCULO	Resultado Total de evaluación / Cantidad de criterios a evaluar				
FUENTE DE INFORMACION	Evaluación de Conocimientos				
CRITERIOS DE ACEPTACION	VERDE	AMARILLO		ROJO	
	 Llego a la meta [5 - 3.5]	 Implica tomar acciones preventivas [3.5 - 2.5 >		 Implica tomar acciones correctivas <=2.5	

Figura 21: Indicador de evaluación – Nivel de aprendizaje
Fuente: Elaboración propia

El uso más importante de la información proveniente de la evaluación de estos 2 primeros niveles es la mejora en el diseño del programa de capacitación, en base a la obtención de sus resultados se adecuarán específicamente (contenidos, métodos de aprendizaje, etc.) con los objetivos definidos.

NIVEL III – Transferencia: El propósito de este tercer nivel es determinar el grado de cambio en la conducta producida en el participante como consecuencia de la capacitación, o en su defecto si se ha logrado alcanzar los objetivos de desempeño que fueron determinados durante el proceso de Detección de necesidades de la actividad y

consensuados por el capacitado. El instrumento a utilizar en este nivel será: Guía observación de desempeño (Ver Anexo 8), formato con la cual se supervisa los comportamientos del trabajador en su puesto, evaluando la conducta deseada en base a escala de Likert, el cual será aplicado por la jefatura inmediata del evaluado. Asimismo, el tiempo de aplicación será efectuado cada 3 meses como resultado de ello se obtendrá un informe individual aperturando la retroalimentación con los colaboradores y generando alternativas para quienes no lograron el aprendizaje.

INDICADOR	3º Nivel de evaluación - Transferencia				
OBJETIVO	Medir el cambio de comportamiento en el puesto de trabajo.				
RESPONSABLE	Jefatura inmediata o Supervisor				
UNIDAD DE MEDIDA	Escala de Liker 4: Total acuerdo 3: De acuerdo 2 : En desacuerdo 1: Total desacuerdo				
PERIODO DE CONTROL	Trimestral				
FORMA DE CALCULO	Puntaje de cada criterio observación/ Total de criterios a evaluar				
FUENTE DE INFORMACION	Guia observación de desempeño				
Resumen por periodo de control					
	Marzo	Junio	Agosto	Setiembre	Diciembre
Puntaje obtenido	80	95	90	100	100
Meta	100	100	100	100	100
CRITERIOS DE ACEPTACION	VERDE		AMARILLO		ROJO
	 Llego a la meta [100 - 80]		 Implica tomar acciones preventivas [80 - 60 >		 Implica tomar acciones correctivas <60

Figura 22: Indicador de evaluación – Nivel de transferencia

Fuente: Elaboración propia

Para lograr el éxito de este nivel es necesario que los jefes se interesen activamente en las actividades de capacitación que reciban sus colaboradores, las cuales se vean reflejados en planes de acción, es decir que posterior a recibir la capacitación el colaborador transfiera lo recibido a favor de su desempeño laboral.

El desarrollo de la propuesta, está diseñada en base a las teorías indicadas en la fundamentación científica, lo que permite identificar las actividades que no aportan valor y se establecen los cambios a efectuarse, en esta nueva estructura propuesta para el proceso de capacitación, conformada por 4 subprocesos: diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación. Este desarrollo implica una etapa de planeación inicial del proceso que permite la correcta gestión en el que se establecen las actividades a realizar para el sub proceso de diagnóstico, en el que se contempla un cronograma detallando responsabilidades y los tiempos para su desarrollo, gestionado por el área de Recursos Humanos de la sede manteniendo un solo canal de comunicación con la información

correcta. En la Figura 23 se presenta el cronograma y responsables de la ejecución del mismo. Teniendo en cuenta lo anterior, se debe realizar el levantamiento de información general y específica de la empresa DINET S.A.Sede Huachipa.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN														
ITEM	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE GANTT											
			OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Actividades Preliminares													
1.1	Difusión y publicación de inicio Diagnostico de necesidades mediante CIL DINET.	Gerente de RRHH												
1.2	Determinar las herramientas para recabar la información del diagnostico del proceso.	Analista de Capacitación												
1.3	Desarrollar reuniones con cada jefatura o gerencia para explicar la metodología del diagnostico.	Analista de Capacitación												
2	Recopilación de Información													
2.1	Identificar y clasificar la información interna de tipo documental y normativo que maneja la organización.	Analista de Capacitación												
2.2	Coordinar entrevista con Jefaturas o Gerencias.	Analista de Capacitación												
3	Análisis de la Información													
3.1	Analizar la información documental recopilada e identificar debilidades del proceso.	Analista de Capacitación												
4	Informe de Diagnostico													
4.1	Identificación de brechas del personal en base al análisis de la información documental y normativa.	Jefaturas o Gerencias												
4.2	Organizar y procesar la documentación entregada y la entrevistas de cada jefatura o Gerencia.	Analista de Capacitación												
4.3	Revisar el diagnostico y registra todas las necesidades en el formato .	Analista de Capacitación												

Figura 23: Cronograma de diagnóstico del proceso de capacitación

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico de Necesidades

Para determinar las necesidades de la organización, como actividad preliminar, se efectúa la difusión del inicio del diagnóstico, será comunicada a las Jefaturas de la sede por parte de la Gerencia de Recursos Humanos y posteriormente publicada en la plataforma “CIL DINET” para conocimiento de todos los colaboradores. En función a ello, se determinarán las herramientas para recabar la información de las necesidades de la organización, es preciso considerar que la misma será proporcionada por la documentación que gestiona el equipo de la Jefatura de QHSE y Recursos Humanos, para su respectivo análisis enfocado en un proceso sistémico. En la Tabla 9 se consolida los documentos e instrumentos a utilizar para realizar el diagnóstico:

Tabla 9: Listado de documentos para el diagnóstico del proceso

Fuente: Elaboración propia

LISTA DE DOCUMENTOS			
AREA	DOCUMENTO	OBJETIVO	FORMATO
RR.HH	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO Y METODOLOGIA	Anexo 3
RR.HH	ENTREVISTA JEF.	ENFOQUE DEL PROCESO DE CAPACITACION	Anexo 9
RRHH	PERFIL DE PUESTO	CLASIFICACION Y ANALISIS DE PERFIL ACTIVOS	Anexo 10
QHSE	POLITICAS DE SIG	ALINEACIÓN AL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Anexo 11
QHSE	MAPA DE PROCESO	ENFOQUE DE PROCESOS CLAVES EN LA ORGANIZACIÓN	Anexo 12

En este mismo orden, el Analista de capacitación procederá a recolectar la documentación y explicar la metodología en el que se establecen los puntos a desarrollar con las Jefaturas y colaboradores, para su correcta aplicación. Las entrevistas se realizarán de acuerdo a distribución de bloques en la Sede Huachipa, a través de un cuestionario (Ver Anexo 9), que permitirá involucrar a las Jefaturas en el proceso de diagnóstico y determina la importancia que se dará a la capacitación en función a los planes, fortalezas de la organización y disponibilidad de los recursos, obteniendo las necesidades de capacitación de la Sede Huachipa.

La información inicial obtenida será complementada con el registro del personal, el cual permitirá identificar si los recursos son suficientes en términos cuantitativos, para cubrir las operaciones presentes y futuras de la empresa. En la Tabla 10 se detalla la distribución del personal por área y nivel de puesto en la sede.

Tabla 10 : Distribución del personal en la sede Huachipa

DISTRIBUCION DE PERSONAL SEDE - HUACHIPA					
Área	Cliente	Centro de Costo	Nivel personal		Total
			Operativo	Administrativo	
Operaciones	UNILEVER	Almacén A	46	6	52
Operaciones	HPSA	Almacén B	116	21	137
Operaciones	ADIDAS	Almacén C	167	24	191
Operaciones	CENCOSUD	Almacén D	180	17	197
Operaciones	DIAGEO	Almacén E	12	4	16

Recursos Humanos	DINET	Jefatura RRHH	0	6	6
QHSE	DINET	Jefatura QHSE	18	5	23
Infraestructura & Mantenimiento	DINET	Infraestructura & Mantenimiento	2	3	5
Tecnología de la Información	DINET	Centro de Servicios	0	13	13
Total			541	99	640

Fuente: DINET S.A.

Es significativo la revisión de los perfiles de puesto con la cuenta la empresa e identificar los perfiles activos o inactivos, lo que permitirán conocer el nivel de preparación, conocimiento y competencias que requiere la empresa (Ver Anexo 10).

Contrastando la información obtenida de la entrevista efectuada por las Jefaturas y el perfil revisado se obtendrá las brechas del personal consolidándose en una matriz que compara el perfil ideal vs perfil real (Ver Anexo 13).

En tal sentido, de lo recopilado se obtendrá una Lista de Necesidades del personal, con lo cual se procede a consolidar este resultado en el “Formato de Detección de Necesidades de Capacitación (Ver Anexo 14), por las Jefaturas de la Sede Huachipa, quienes determinarán las necesidades de capacitación requeridas por su personal para cumplir con los objetivos políticas de SIG de la organización. Definido los puntos indicados este formato registrado por las jefaturas serán revisado y evaluado por el Analista de capacitación conjuntamente con la Gerente de recursos humanos quienes determinarán su nivel de alcance, con el fin de diseñar el plan anual de capacitación (PAC).

Planificación

La información obtenida en la primera etapa: diagnóstico de necesidades, servirá como input para siguiente subproceso en el que se registran y organizan las actividades de capacitación de la Sede Huachipa con el objetivo de satisfacer las necesidades detectadas, el responsable de efectuar esta actividad es el Analista de capacitación.

En el desarrollo del subproceso de planificación, se debe determinar los recursos disponibles: presupuesto, personal e instalaciones. El presupuesto de capacitación; es asignado por Planeamiento y Control Financiero, en base al presupuesto asignado y

ejecutado por el área de capacitación. Es importante considerar los siguientes aspectos para el desarrollo del presupuesto:

- Padrón actual del personal, con fecha de cierre Octubre. Asimismo, se deberá tener en cuenta una proyección de personal para los meses de campaña u factores para incrementar el padrón.

Tabla 11: Recurso disponible : personal

SEDE HUACHIPA	PRESUPUESTO DE CAPACITACION							
TIPO DE CAPACITACION	2016		2017		2018		2019	
	ASIGNADO	EJECUTADO	ASIGNADO	EJECUTADO	ASIGNADO	EJECUTADO	ASIGNADO	
NORMATIVAS	S/ 11,038.98	S/ 10,950.65	S/ 11,149.37	S/ 9,995.50	S/ 11,279.17	S/ 10,857.01	S/ 8,142.76	
FORMATIVAS	S/ 9,742.00	S/ 9,452.50	S/ 9,839.42	S/ 8,547.65	S/ 9,736.08	S/ 9,839.42	S/ 5,411.68	
DESARROLLO	S/ 5,614.02	S/ 5,726.30	S/ 6,063.14	S/ 6,055.20	S/ 5,898.08	S/ 6,211.00	S/ 9,627.05	
TOTAL	S/ 26,395.00	S/ 26,129.45	S/ 27,051.93	S/ 24,598.35	S/ 26,913.33	S/ 26,907.43	S/ 23,181.49	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Presupuesto de capacitación proyectado

DATOS PLANILLA	RRHH	QHSE	Sistemas	Operaciones	Infraestructura y Mantenimiento	TOTAL
Padrón octubre 2017	6	23	13	593	5	640
proyección incremento	-	25	13	640	-	684

Fuente: Elaboración propia

El siguiente input a considerar será el grupo objetivo a capacitar u población meta, que establecerá el número de personas por unidad y nivel de preparación, en función a ello definirá el método de aprendizaje que más se adecue a las necesidades.

Tabla 13: Criterios para la selección de población meta

Población Meta		
N° Personas	Tiempo Disponible	Grado de Conocimientos
Registro de personal por nivel y área en la sede.	Turno de trabajo y Jornada Laboral	Nivel de instrucción

Fuente: Elaboración propia

En la misma secuencia, se logró identificar la distribución del personal por área, ya definida las pautas para la población meta se procederá a determinar la misma por cada área.

Tabla 14: Distribución de población meta

Área	Operaciones			
* Jornada Laboral : 8 Horas				
Nivel	Nº Personas	Grado Instrucción	Turno	Total
Operativo	405	Secundaria Completa	Rotativo	521
	116	Técnico		
Administrativo	55	Universitario Completo	Mañana	72
	17	Técnico		
Recursos Humanos				
Nivel	Nº Personas	Grado Instrucción	Turno	Total
Administrativo	6	Universitario Completo	Mañana	6
QHSE				
Nivel	Nº Personas	Grado Instrucción	Turno	Total
Administrativo	5	Universitario Completo	Mañana	23
Operativo	12	Secundaria Completa	Rotativo	
	6	Técnico		
Infraestructura & Mantenimiento				
Nivel	Nº Personas	Grado Instrucción	Turno	Total
Administrativo	3	Universitario Completo	Mañana	5
Operativo	2	Técnico	Rotativo	
Tecnología de la Información				
Nivel	Nº Personas	Grado Instrucción	Turno	Total
Administrativo	13	Universitario Completo	Mañana	13

Fuente: Elaboración propia

La determinación del contenido de la capacitación, tendrá como base los siguientes aspectos:

Tabla 15: Aspectos para el contenido de la capacitación

IT	Aspectos	Descripción
1	Trasmisión de la información	Información general con respecto: puesto, empresa, sus servicios y sus políticas del SIG.
2	Desarrollo de Habilidades	Relacionada directamente al desempeño las funciones de su puesto.
3	Desarrollo de actitudes	Integración clientes y usuarios.
4	Desarrollo de conceptos	Facilitar la aplicación de conceptos en la práctica.

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el método adecuado seleccionado se definirán los tipos de capacitación que se desarrollarán en la sede Huachipa, considerando las políticas de la empresa previamente identificadas. En la Tabla 16 se detalla los tipos de capacitación que se ejecutarán.

Tabla 16: Tipos de capacitación

IT	Tipo de capacitación	Descripción
1	Normativas	Brinda los conocimientos sobre los Sistemas Integrados de Gestión, Normativas Legales según necesidad de cada área, Políticas internas, entre otros similares.
2	Formativas	Brinda conocimientos relacionados con el core del negocio de cada una de las áreas.
3	Desarrollo	Dirigida a mejorar las competencias cardinales del personal

Fuente: DINET S.A.

En tabla 17 se detalla, el método que se utilizará en el proceso de capacitación, utilizado de acuerdo a análisis del diagnóstico o identificación de las necesidades.

Tabla 17: Métodos de capacitación

Aplicación	Descripción
In House	Se efectúa la capacitación , por parte de un capacitador externo que dicta el curso o charla dentro de las instalaciones de DINET.
Externa	Se efectúa la capacitación por medio de un capacitador externo y se desarrolla fuera de las instalaciones de DINET.
Interna	Se efectúa la capacitación por un Instructor de DINET y se realiza en las instalaciones de la empresa.

Fuente: DINET S.A.

Es preciso indicar, que dentro de los métodos de capacitación identificados se encuentra la plataforma e-learning “CIL DINET”, este piloto ya está en funcionamiento, a lo cual se adicionará algunas funcionalidades para un mejor desempeño.

El tiempo o periodicidad de una actividad de capacitación será definida por el Analista de capacitación, en función al registro efectuado en el primer subproceso de capacitación dependiendo de la necesidad a cubrir.

Como resultado de los puntos indicados como entrada al subproceso para la planificación, se procederá a registrar toda esta información estructurada en el Formato “Plan Anual de Capacitación” (Ver Anexo 15), este plan estará conformado por las actividades detallando el cronograma de ejecución de las mismas en el transcurso del año

Ejecución

Esta etapa corresponde a efectuar todo lo planeado en la fase anterior considerando las necesidades detectadas. La ejecución de la capacitación involucra aspectos de gestión y coordinación de las actividades descritas en el Plan anual de capacitación (PAC).

El plan anual de capacitación, deberá contar la aprobación de Gerencia para su difusión y ejecución, esta actividad será efectuada por el Analista de capacitación, quien presentará la documentación correspondiente para el VB del mismo.

Es preciso mencionar, que en la ejecución del proceso de capacitación se debe tener en cuenta el factor principal: calidad del material, su objetivo es facilitar la comprensión mediante; recursos audiovisuales, que aumentarán el rendimiento de la capacitación y será el soporte del instructor para su desarrollo.

Tabla 18: Clasificación de recursos audio-visuales

IT	Clasificación de recursos	
	Tipo	Descripción
1	Medios audiovisuales	Proyector multimedia y videos.
2	Medios textuales o impresos	Manuales y guías.
3	Medios computarizados	Software "Aula virtual"

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla 18 se detalla la clasificación de los recursos audiovisuales, estableciendo usar los 3 tipos: audiovisuales, textuales y computarizados para la impartición de la capacitación permitiendo organizar el material para el instructor y los colaboradores seleccionando la información relevante para su concentración y retención.

Bajo el mismo contexto, otro punto importante en la ejecución es la calidad y la preparación del instructor, por ello se determinó la creación de un documento denominado; “Políticas para la selección de instructores” (Ver Anexo 16) en el que se establezcan los criterios para seleccionar y definir el perfil del instructor que impartirá la capacitación a los colaboradores de la sede, esta actividad será efectuada por el Analista de capacitación conjuntamente con la Gerencia Recursos Humanos.

De acuerdo a los puntos mencionados, se procede a ejecutar la capacitación programada de acuerdo al plan anual de capacitación, al finalizar la actividad se procede

al registro de la misma. Finalmente, toda la información recopilada en la ejecución de la actividad será trasladado al “Registro de capacitación” (Ver Anexo 17), en el que se detalla la relación de los participantes, el instructor que efectuó la actividad, tema, duración, lugar entre otros datos.

Evaluación

La última etapa del proceso de capacitación corresponde a la evaluación, su finalidad es identificar y obtener información útil con respecto al cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del diagnóstico, que servirá de guía para la toma de decisiones en la empresa.

En el registro de capacitación se identifica cada tema impartido a los colaboradores, posterior a ello se procede a evaluar a los mismos, a través de 3 niveles: reacción, aprendizaje y transferencia de acuerdo al objetivo planteado para cada actividad.

De acuerdo a lo mencionado, se procede a evaluar la capacitación, siendo efectuado por el asistente de capacitación y Jefaturas/ Supervisores de acuerdo al nivel considerado; toda la información recolectada en los diferentes niveles será entregada al Analista de capacitación para su posterior estudio conjuntamente con la Gerencia de Recursos Humanos.

4. ANALISIS Y DISCUSIÓN

La capacitación debe ser entendida como un proceso educativo, sistémico y ordenado, donde los empleados se enriquecen, adquieren y actualizan conocimientos específicos para tener un mejor desempeño en su puesto de trabajo, de manera que las

empresas obtengan resultados positivos en beneficio de su organización, entiéndase que ello solo se verá cuando su personal esté debidamente capacitado. El estudio se ajusta fundamentalmente a proponer como objetivo la mejora del proceso de capacitación en la empresa DINET S.A. sede Huachipa.

Con relación a los resultados obtenidos del estado actual del proceso de capacitación de la empresa DINET S.A. Sede Huachipa; se identifica un incumplimiento de 12 actividades que corresponde a un 71%, mientras que el cumplimiento 5 actividades que corresponde a un 29%, con cual se obtiene una deficiencia en el proceso de capacitación.

Estos resultados guardan relación con otras investigaciones llevadas a cabo entre ellos se tiene a Huachaca (2016) quien indica que en la Empresa Estatal de derecho privado SEDAPAL, se analizaron cada una la dimensiones del proceso de capacitación identificando que la empresa cumple parcialmente con las actividades, lo que permitió que el área de RRHH observará las deficiencias en el funcionamiento del proceso, Batallas (2015) menciona que MIPYME Dent-Elite existe un proceso de capacitación, que carece de herramientas y procesos adecuados para su desarrollo en la empresa, Pérez (2013) considero efectuar el diagnóstico de las necesidades que tiene la Alcaldía y la Contraloría del Municipio Iribarren como alternativa de solución viable a un problema determinado como el diseño de un programa de capacitación básica. Esta deficiencia en la etapa de diagnóstico, no permite atender e identificar correctamente las necesidades de la organización, incurriendo en el no cumplimiento del plan de capacitación y evaluaciones efectivas, por lo cual es necesario diseñar esta etapa.

Lo señalado coincide con la información del marco teórico sustentado por Pinto (2005), que menciona que la capacitación sigue una serie de pasos agrupado en una metodología, de no efectuarse de manera adecuada corre el riesgo de obtener escasos resultados, A ello se acota la teoría Chiavenato (2007) que integra el concepto del proceso conformado: diagnostico, planificación, ejecución y evaluación de resultados teniendo una interrelación cada una de las etapas hasta finalizar con su retroalimentación, de no efectuarse el ciclo sus resultados serán deficientes.

En ese sentido, (Dessler & Varela, 2011) menciona que el proceso de capacitación asume un enfoque sistémico, a lo cual Blake (1997) acota que la metodología exige, en cada una de sus fases del proceso de capacitación. Por ello, el estudio estableció que

para el diseño era necesario evaluar las etapas del proceso, en el que se identificó el flujo de información de entrada y salida para las mismas.

Bajo este contexto, se obtuvo como resultado para la dimensión diagnóstico un incumplimiento de 4 actividades lo que corresponde 67%, mientras que el cumplimiento de 2 actividades un 33%, con lo cual se tiene una deficiencia en la primera etapa del proceso, Sol Sol (2015) indica que en la empresa de conductores integrales “ELTON ZENA” se realizó un diagnóstico, a través de documentación e información histórica en el que se identificó las principales causas del problema y necesidades de su personal, Cornejo (2001) sustenta que el diagnóstico permite identificar las carencias y deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, Chiavenato (2011) propone tres niveles de análisis para identificar las necesidades de capacitación: organizacional, recursos humanos y operaciones, que permiten realizar un diagnóstico global. Para lo cual se diseñó el subproceso de diagnóstico considerando los aspectos mencionados por los autores: determinar las necesidades de la organización, distribución del personal por áreas y la revisión de perfiles de puesto: nivel de preparación requerido, conocimiento y competencias requeridas, como resultado se obtiene las “necesidades de capacitación”.

Siguiendo la secuencia, la etapa de planificación resultó con un incumplimiento de 2 actividades que corresponde a un 67% y un cumplimiento de 1 actividad que corresponde un 33% con lo que se observa que este sub proceso es deficiente. Esto coincide con lo que indica Aguilar & Marlo (2016) en el Hospital Regional de Lambayeque, un plan inadecuado omitiendo los cronogramas de cumplimiento o las verdaderas necesidades de capacitación del personal genera un bajo rendimiento laboral y una debilidad para la organización. Villamizar (2013) en la Empresa Aldor indica que los planes de entrenamiento no tenían concordancia con las necesidades detectadas, lo que dificulta su evaluación de desempeño.

Bajo este contexto, en el diseño se contempló los siguientes inputs de entrada: definir los recursos disponibles: el presupuesto asignado para las actividades, instalaciones y el personal, se define la población meta con lo cual se determinará el contenido de la capacitación, seleccionará los métodos y la tecnología disponible, especificando el tiempo, Acota Pinto (2005) que los recursos dentro de la planificación deben contemplar instalaciones, recurso humano, crecimiento en la producción u otros factores económicos que se requieran en la capacitación.

Con relación a los resultados obtenidos para la etapa de ejecución, se tiene un incumplimiento de 3 actividades que corresponde al 75% y un cumplimiento de 1 actividad corresponde al 25%, que indican la deficiencia del mismo.

Estos resultados, coinciden con lo mencionado por otras investigaciones entre ellos se tiene, Álvarez & Belisario (2016) indica que se cumple parcialmente, debido a que no se cuenta con personal designado para la gestión y coordinación de las actividades, concluyendo en una incongruencia en la información, García (2013) indica que en la Administración Pública de Querétaro la importancia de documentar la metodología y las reglas para la ejecución así como reproducción del material de apoyo y el seguimiento de los resultados obtenidos de lo contrario el escenario será desfavorable. Por cual es necesario el diseño de correcta ejecución del proceso de capacitación en el que se contempla la aprobación del plan anual de capacitación (PAC), definir los recursos audiovisuales para impartir la capacitación para finalmente seleccionar y definir el perfil de los instructores. Asimismo, como información de salida para este subproceso se obtiene el registro de capacitación de los participantes.

La información mencionada se sustenta por Chiavenato (2007) quien menciona, la relación que se da entre los involucrados instructores y el personal capacitado depende: Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización, Pinto (2005) considera que la ejecución de la capacitación involucra: los instructores, locales, material audiovisual, servicios de impresión y en general apoyo para la realización de la capacitación.

Con respecto a la evaluación de la capacitación, se tiene un incumplimiento de 3 actividades que corresponde 75 % y un cumplimiento de 1 actividad que corresponde al 25%, con lo que este subproceso es considerado deficiente.

Estos resultados coinciden con la investigación llevada a cabo por Avalos & Osorio (2017), quien indica que en la Empresa Executive Solutions SA programa de charlas que no estaban direccionadas a incrementar la cultura de seguridad en sus operaciones con montacargas obteniendo resultados desfavorables en las operaciones, Alvarez & Belisario (2016) mencionan que no se cuenta con indicadores que miden el desempeño de las actividades, para determinar la efectividad y eficiencia del proceso de capacitación.

Asimismo, lo señalado guarda relación con la información del marco teórico sustentada por Siliceo (2004), la evaluación mide la eficacia y resultados de un programa educativo, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores”. De acuerdo a lo mencionado, se procedió a proponer indicadores de evaluación para el proceso de capacitación contemplando el modelo Kirk Patrick (2007) establece 4 niveles de evaluación a profundidad: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

Para el diseño se ha considerado evaluar cada uno de sus niveles, iniciando por el Nivel I - reacción que mide la satisfacción de los participantes. En base a ello, Chiavenato (2011) resalta que este primer nivel da a conocer las opiniones de los participantes sobre los instructores, los contenidos y las técnicas de aprendizaje. De acuerdo a lo indicado por el autor se evaluará los principales aspectos: contenido, instructor, organización, metodología y materiales de apoyo. El segundo nivel de evaluación conocer el grado de aprendizaje que se logró en los participantes, para ello se desarrollará un formato de evaluación de aprendizaje de preguntas abiertas que el instructor crea conveniente evaluar de acuerdo al tema brindado. Para Arredondo (2009), el tercer nivel de evaluación corresponde al comportamiento; las mediciones reales con frecuencia también involucran a alguien cercano al participante, como un supervisor. A tal efecto, para este nivel se ha considerado el diseño de 2 formatos que permitirán evaluar la eficacia de la capacitación en el puesto trabajo a través de una ficha de observación que estará a cargo de su superior inmediato. Acota Chiavenato (2011) El cuarto nivel produce un impacto directo en los resultados del negocio al reducir los costos operacionales, aumentar las ganancias, mejorar la calidad del trabajo, disminuir la rotación del personal o acelerar el ciclo de producción. De acuerdo a lo mencionado, los resultados de este nivel se pueden apreciar a un mediano o largo plazo para el estudio no ha sido considerado debido a su alcance.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones del presente estudio son las siguientes:

- En el diagnóstico del proceso de capacitación en la empresa DINET S.A. sede Huachipa se identificó, el incumplimiento de 12 actividades que corresponde a un 71%, mientras que, el cumplimiento de 5 actividades corresponde a un 29%, obteniendo como resultado la deficiencia del proceso.
- Bajo el contexto del diagnóstico actual del proceso, se determinó la importancia de contar con un proceso de capacitación correctamente estructurado y continuo, para ello se planteó el diseño del mismo implantando cambios, mediante la incorporación de nuevas actividades para el control y retroalimentación del sistema.
- Se concluye en la necesidad de la empresa DINET S.A. en implantar la etapa que consta de 3 niveles: reacción, aprendizaje y transferencia que permite dimensionar los resultados reales de la capacitación, a través de la concatenación de sus niveles, debido a que considera distintos aspectos, desde la satisfacción hasta la transferencia del aprendizaje en las operaciones.
- Se determinó, el desarrollo del proceso de capacitación y las etapas que la conforman; obteniendo como resultado la factibilidad de la propuesta debido a que se evidencio la necesidad de diseñar el proceso de capacitación, basado en el estudio técnico observado en la etapa de evaluación.

Como recomendaciones para futuras investigaciones o aplicación por parte de la empresa se mencionan las siguientes propuestas:

- Los resultados de esta investigación, deben ser considerados como inicio preliminar para estructurar el proceso de capacitación y la evaluación del impacto

que puede generar en el servicio en base al modelo de mejora continua y retroalimentación de cada etapa.

- Se resalta la importancia, de designar a una persona responsable de todo el proceso de capacitación y el registro de actividades, existiendo un dueño del proceso dentro del área de Recursos Humanos de la Sede que responda a las obligaciones asociadas al mismo.
- Repotenciar el aula Virtual CIL DINET, que no solo se limite a la comunicación de actividades e inducciones, así también se debe considera implementar más funcionales que ayuden al logro de los objetivos planteados, debido a su facilidad de acceso a todos los colaboradores.
- De establecerse la documentación indicada deberá difundirse para el conocimiento de todas las partes involucradas generando su participación activa en el proceso. Así como la retroalimentación en la evaluación que permita tomar decisiones para optimizar la calidad de las actividades de capacitación futuras, convirtiéndolo en un proceso sistemático.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguilar, J., & Marlo, O. (2016). *Plan de Capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayaque*. Lambayaque: Universidad Señor de Sipan.

- Alvarez, I., & Belisario, M. (2016). *Factores que intervienen en el proceso de capacitacion del personal administrativo de la Universidad San Agustin de Arequipa*. Arequipa: Universidad San Agustin de Arequipa.
- Arredondo, M. (2009). *El costo de la medición del impacto de la capacitación*. Bogota: Signo Educativo.
- Avalos, A., & Osorio, J. (2017). *Programa de capacitación basado en el modelo de Kirkpatrick para mejorar el nivel de seguridad en operaciones de montacargas en la empresa Executive Solutions SA- Operacion Lindley*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Batallas, J. (2015). *Propuesta de mejora del proceso de capacitación del personal de la MIPYME Dent-Elite en base a las nuevas tendencias de Gestion de Talento Humano*. Quito: Universidad de los Hemisferios.
- Bavaresco, A. (1994). *Proceso Metodologico en la Investigación*. Venezuela: Maracaibo-Zulia.
- Bellorin, M. (1998). *Gestion Estrategica de las Organizaciones*. Venezuela.
- Blake, O. (1997). *La capacitación: Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires: Macchi.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Thomsom.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Thomsom.
- Brito, T. (1994). *Formación en las organizaciones*. Mexico: Cendex.
- Busot, A. (1991). *Investigacion Educacional*. Maracaibo: Ediciones Luz.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos 5° Edición*. Mexico: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones 8° Edición*. Mexico: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones 9° Edición*. Mexico: McGrawHill.
- Cornejo, A. (2001). *Como Diagnosticar necesidades de capacitación*. Mexico: Pac S.A.
- Davis, K., Williams, B., & Werther, J. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: McGrawHill.

- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano 5ª Edición*. Mexico: Pearson.
- Dolan, S. (2003). *La gestión de los Recursos Humanos, preparando profesionales para el siglo XXI*. España: McGrawHill.
- Font, A., & Imbernón, F. (2011). *Análisis de las necesidades de formación: analizar y detectar necesidades para una coherente planificación*. Barcelona: Ariel Educación.
- Galgano, A. (1995). *Los siete instrumentos de la Calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gamero, J. (2015). Sistema Nacional de Formación profesional y capacitación laboral (SNFPC) del Perú. *Macroeconomía del Desarrollo*.
- García, P. (2013). *Mejora al proceso de capacitación del personal de Administración Pública de Querétaro mediante la aplicación de las técnicas QFD Y PHVA*. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Gestión. (2018). *Capacitación empresarial*. Lima: Diario Gestión.
- Hernández, R., Fernández, C., & Pilar, B. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGrawHill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, C. (1991). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGrawHill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. Mexico: McGrawHill.
- Huachaca, E. (2016). *Proceso de capacitación del personal en el área de Recursos Humanos de la empresa estatal de derecho privado SEDAPAL*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Kirpatrick, D., & Kirpatrick, J. (2007). *Evaluación de acciones formativas: Los cuatro niveles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Louart, P. (1995). *Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos 9ª Edición*. Mexico: Pearson.
- Pérez, M. (2013). *Programa de capacitación básica para los Contralores Sociales de La Alcaldía de Municipio Irribarren*. Irribarren: Universidad Bolivariana de Venezuela.
- Pinto, R. (2005). *Planificación Estratégica de Capacitación*. Mexico: McGrawHill.

- Produce. (2015). *Estudio de la situación actual de las empresas peruanas: Los determinantes de su productividad y orientación exportadora*. Lima: Ministerio de la producción.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Bogota: Panapo.
- Saeger, A., & Feys, B. (2016). *El diagrama de Ishikawa: Solucionar los problemas de raíz*. España: 50minutos.es.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo personal*. Mexico: LIMUSA.
- Solsol, M. (2015). *Mejora de los procesos del sistema de capacitación de la escuela de conductores integrales "ELTON ZENA" para mejorar el nivel de satisfacción*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- Tamayo, M., & Tamayo. (1997). *Investigación Científica*. Mexico: LIMUSA.
- Villamizar, M. (2013). *Reestructuración de los procesos de selección, capacitación y desarrollo del talento humano de la empresa Comestibles Aldor SA*. Colombia: Universidad Autonoma de Occidente.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos Humanos: El capital humano de las empresas* 6° Edición. Mexico: McGrawHill.

7. AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme y mantenerme firme en el objetivo trazado. Asimismo, a mi familia por su motivación y comprensión para concluir exitosamente esta etapa tan importante para mi desarrollo profesional.

A mi asesor el Ing. Santos por su constante apoyo y consejos en este proceso de elaboración de la investigación brindándome el soporte necesario de inicio a fin.

Y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente permitiendo el desarrollo y culminación de esta investigación.

8. ANEXOS

Anexo 1: Conceptualización y operacionalización de las variables.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Preguntas	Escala de Medición
Proceso de capacitación	Proceso aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos. (Chiavenato, 2009).	Conjunto de procedimientos necesarios para proponer la mejora del proceso de capacitación en la empresa DINET S.A. sede Huachipa considerando las dimensiones: Diagnóstico; Planificación; Ejecución y Evaluación de los resultados	Diagnostico	Análisis Organizacional	¿Dispone Ud. de un documento u material donde constan los objetivos de la empresa?	Nominal Si y No
					¿Considera Ud. que produce una buena coordinación con otras unidades/departamentos que intervienen en sus labores?	
				Análisis de los Recursos Humanos	¿Considera Ud. que existe el número de personas adecuadas dentro de su operación para desempeñar todas las actividades asignadas?	
					¿Considera Ud. que las capacitaciones cubren las actividades presentes de la organización?	
				Análisis de tarea y puesto	¿Recibió Ud. capacitación con respecto a sus funciones al ingresar a laborar a la empresa?	
					¿Considera usted que las funciones asignadas actualmente corresponden a su puesto de trabajo?	
			Planificación	Planeación del proceso	¿Considera Ud. que la capacitación responde a las necesidades específicas que tiene el personal?	
				Métodos para el proceso de capacitación a las	¿Considera Ud. que el método de capacitación actual es adecuado para el personal?	

				necesidades de la organización	¿Considera Ud. que la capacitación e-learning es una alternativa de capacitación válida y accesible a todo el personal?	
			Ejecución	Cooperación del personal administrativo y gerentes.	¿Percibe usted la cooperación de las jefaturas o gerencias en el proceso de capacitación?	
				Calidad de preparación de los facilitadores.	¿Considera Ud. que los instructores poseen cualidades didácticas para el éxito de la capacitación?	
				Calidad de los aprendices	¿Considera Ud. que la calidad del personal influye en los resultados esperados de capacitación?	
				Calidad del material presentado	¿Considera Ud. que la calidad del material presentado facilita la comprensión del tema brindado?	
			Evaluación	Reacción	¿Considera Ud. que se evalúa la satisfacción de las capacitación brindadas?	
				Aprendizaje	¿Considera Ud. que se mide los conocimientos y habilidades que han sido adquiridos en las capacitaciones?	
				Transferencia	¿Considera Ud. de las capacitaciones brindadas han producido un aumento en la productividad y adecuados métodos de trabajo?	
					¿Considera Ud. que las capacitaciones que se brindan han producido un impacto en los objetivos trazados de la empresa?	

Anexo 2: Cuestionario del proceso de capacitación

Instrucciones Generales

El objetivo del cuestionario es proporcionar a cada trabajador de DINET S.A la oportunidad para expresar su punto de vista sobre el proceso de capacitación para proponer programas futuros de mejora.



CUESTIONARIO- PROCESO DE CAPACITACION

Datos Generales:

Edad: _____ años Género: Masculino () Femenino ()

Puesto Actual: _____ Fecha de Ingreso:

Antigüedad en el puesto: _____ Grado de Estudios:

Área ocupacional: _____ Turno:

Por favor señalar con una X, la respuesta que usted considere la más adecuada, de las preguntas que se presentan a continuación:

I. **DIAGNOSTICO**

1. ¿Dispone Ud. de un documento u material donde constan los objetivos de la empresa?
a) Si b) No
2. ¿Considera Ud. que produce una buena coordinación con otras unidades/departamentos que intervienen en sus labores?
a) Si b) No
3. ¿Considera Ud. que existe el número de personas adecuadas dentro de su operación para desempeñar todas las actividades asignadas?
a) Si b) No
4. ¿Considera Ud. que las capacitaciones cubren las actividades presentes de la organización?
a) Si b) No
5. ¿Recibió Ud. capacitación con respecto a sus funciones al ingresar a laborar a la empresa?
a) Si b) No
6. ¿Considera usted que las funciones asignadas actualmente corresponden a su puesto de trabajo?
a) Si b) No

II. **PLANIFICACION:**

7. ¿Considera Ud. que la capacitación responde a las necesidades específicas que tiene el personal?
a) Si b) No
8. ¿Considera Ud. que el método de capacitación actual es adecuado para el personal?
a) Si b) No

Anexo 3: Procedimiento de capacitación

 Dinet Logística Inteligente	PROCEDIMIENTO	Código: RRHH-P-003
	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN	Versión: 01
		Página: 1 de 22
		Fecha de aprobación: 14-08-2015

- 1. OBJETIVO**

Establecer el procedimiento a seguir del proceso de capacitación que se brinda al colaborador, con el fin que contribuya en el desarrollo de competencias profesionales y toma de conciencia, para que influya en el cumplimiento de los objetivos y/o metas del área y la organización.
- 2. ALCANCE**

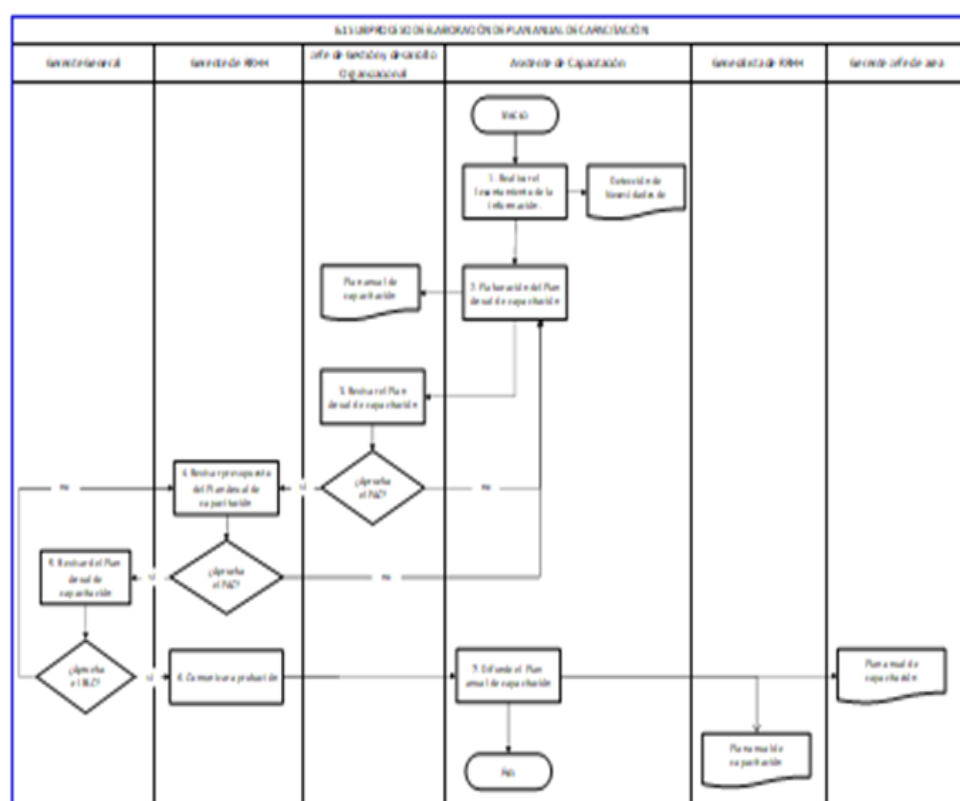
Se aplica a todo el personal contratado directamente por la organización, previa evaluación de acuerdo a las necesidades del puesto, del área y de acuerdo a los objetivos de la empresa.
- 3. DEFINICIONES**

Para todo efecto deben considerarse las siguientes definiciones:

 - 3.1. Capacitación:** proceso mediante el cual DINET proporciona un conjunto de acciones de preparación, continúa y planificada con el objetivo de desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y aptitudes que les permita contribuir en forma efectiva al logro de los objetivos organizacionales.
 - 3.2. Plan anual de Capacitación:** documento que contiene la programación de los cursos, talleres, seminarios, costos de la capacitación entre otros datos; con la finalidad de atender las necesidades de formación, actualización normativa y desarrollo de los colaboradores y así contribuir en el incremento de la productividad, en la prevención de riesgos de trabajo y en general mejorar las aptitudes y actitudes del colaborador.
 - 3.3. Capacitación inhouse:** es cuando un capacitador externo dicta el curso o charla dentro de las instalaciones de DINET
 - 3.4. Capacitación externa:** es cuando el curso se realiza por medio de un capacitador externo y se desarrolla fuera de las instalaciones de DINET
 - 3.5. Capacitación CIL DINET (Interna):** es cuando el curso es dictado por un Trainer de DINET y se realiza en las instalaciones de la empresa.
 - 3.6. Solicitud de capacitación:** Es una petición que presenta cada gerencia, que debe estar alineada a una formación técnica o de actualización necesaria para el desarrollo de las funciones del personal.
 - 3.7. Presupuesto de capacitación:** Monto económico reservado dentro del presupuesto general de la compañía para ser destinado al pago de las actividades de capacitación a que se refiere el presente procedimiento, el cual tiene una asignación específica por cada gerencia.
- 4. REFERENCIAS**
 - 4.1. ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos.
 - 4.2. OHSAS 18001:2007 Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo – Requisitos.
 - 4.3. ISO 14001:2004 Sistemas de gestión ambiental - Requisitos
 - 4.5. NORMA BASC V. 04-2012
- 5. RESPONSABLES**
 - 5.1. **Por la actualización:** Analista de Capacitación y/o Jefe de Gestión de desarrollo Organizacional
 - 5.2. **Por la implementación:** Gerente de Recursos Humanos y/o Jefe de Gestión de desarrollo Organizacional y/o asistente de capacitación.

- 5.3. Por la ejecución: Asistente de Capacitación y/o Jefe de Gestión de desarrollo Organizacional.
- 5.4. Por el Entrenamiento: Asistente de capacitación.
- 5.5. Por el archivo: Administrador y/o analistas del SIG
- 5.6. Por la destrucción: Administrador y/o analistas del SIG.

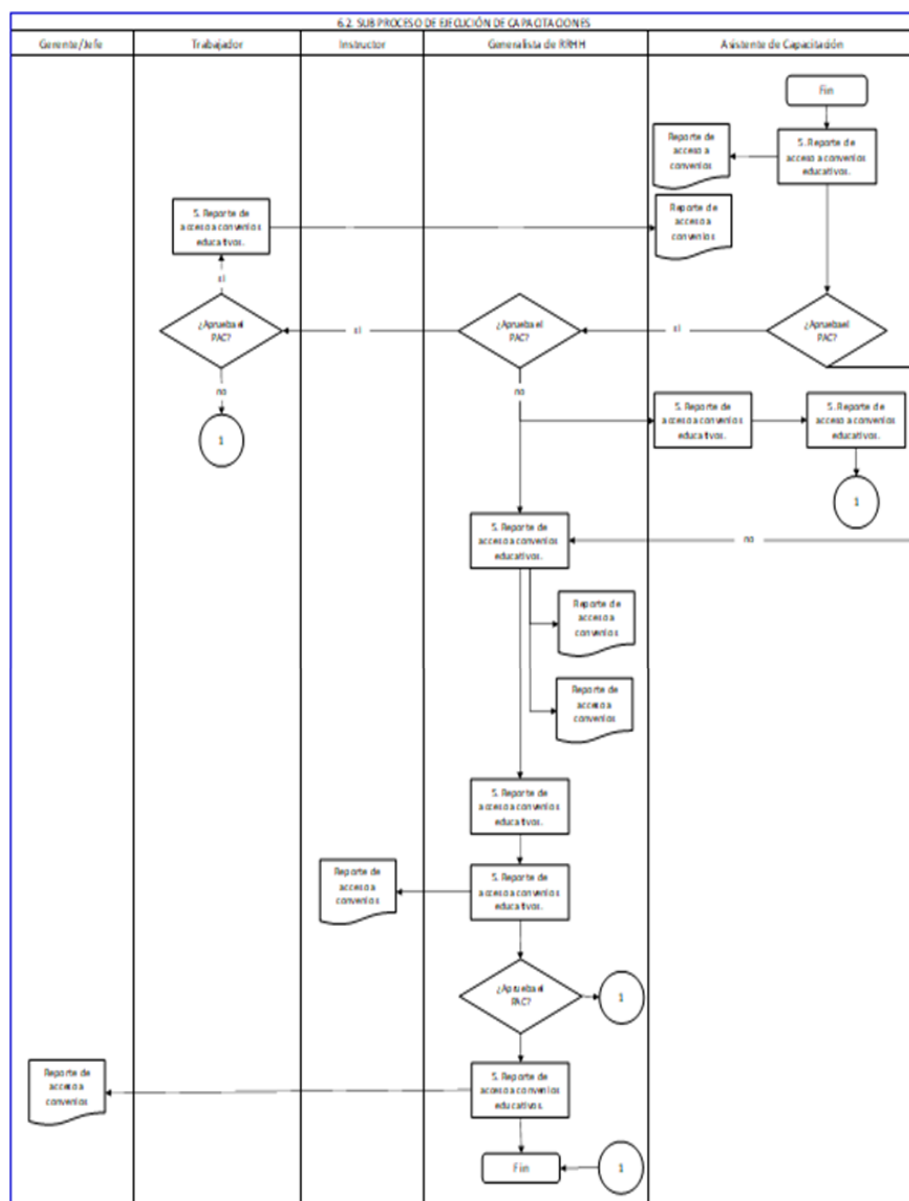
6. PROCEDIMIENTO



6.1 SUBPROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN		
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
6.1.1	Asistente de Capacitación	Realiza el levantamiento de información de la detección de necesidades de Capacitación F- RRHH-P-003-001 (ver Anexo N° 01) con los Gerentes y/o Jefes de área de la empresa.
6.1.2	Asistente de Capacitación	Elabora el Plan Anual de Capacitación de la empresa. Nota: en dicho Plan se detalla el cronograma y sus costos, entre otros.
6.1.3	Jefe de GDH	Revisa, da V°B°. ¿Aprueba el Plan anual de Capacitación? SI: Envía el Plan anual de Capacitación al Gerente General y continua en el paso 4. NO: Devuelve a Asistente de Capacitación para su revisión y corrección regresa paso 3.
6.1.4	Gerente de RR.HH	Revisa el Plan anual de Capacitación. ¿Aprueba el Plan anual de Capacitación? SI: Envía el Plan anual de Capacitación al Gerente General y continua en el paso 5.

	PROCEDIMIENTO	Código: RRHH-P-003
	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN	Versión: 01
		Página: 3 de 22
		Fecha de Aprobación: 14-08-2015

6.1 SUBPROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN		
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		NO: Devuelve a Jefatura de Gestión y Desarrollo Organizacional para su revisión y corrección regresa paso 3.
6.1.5	Gerente General	Da visto bueno del Plan anual de capacitación y lo deriva al Gerente de RR.HH
6.1.6	Gerente de RR.HH	Comunica y envía a la Jefa de Gestión y Desarrollo Organizacional y al Asistente de capacitación la aprobación del Plan anual de capacitación.
6.1.7	Asistente de Capacitación	Comunica el Plan anual de capacitación a los Generalistas de RRHH y Gerentes/Jefes de área.

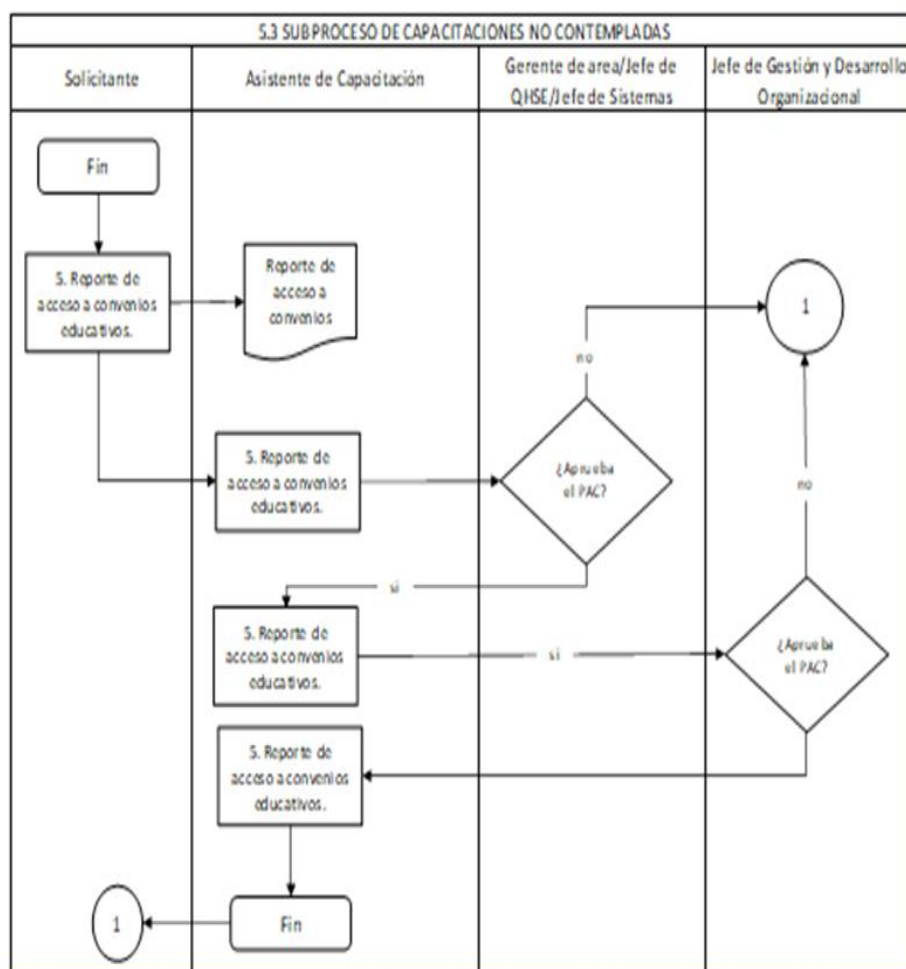


6.2 SUBPROCESO DE EJECUCIÓN DE CAPACITACIÓN

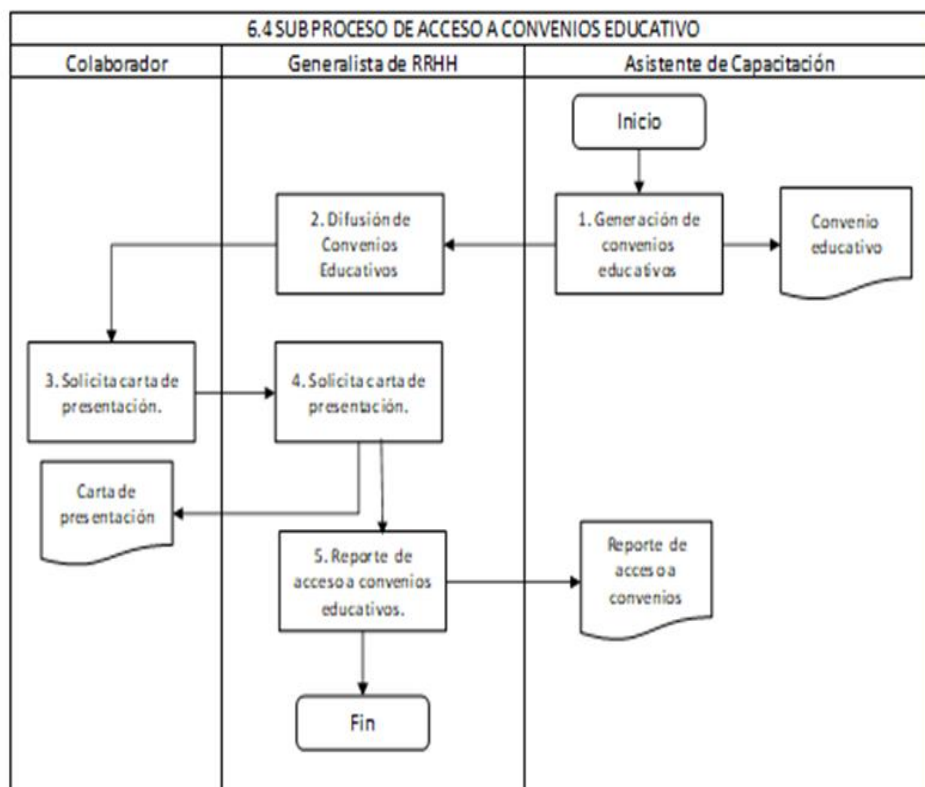
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
6.2.1	Asistente de capacitación	Planifica las capacitaciones, coordinando con los Generalistas y Jefes de área las fechas, horarios e inscripciones a los cursos planificados para el personal a cargo y además coordina con los facilitadores y/o Trainers para el dictado de los cursos.
		¿Capacitación tiene costo? Si: Continúa siguiente pregunta

	PROCEDIMIENTO	Código: RRHH-P-003
	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN	Versión: 01
		Página: 5 de 22
		Fecha de Aprobación: 14-08-2015

6.2 SUBPROCESO DE EJECUCIÓN DE CAPACITACIÓN		
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		No: sigue paso 3
		¿Requiere convenio de capacitación? SI: Continúa siguiente pregunta NO: Continúa con el paso 3.
6.2.2	Colaborador	¿Firma convenio de capacitación? SI: Firma el Convenio de Capacitación externa F- RRHH-P-003-003 (ver Anexo Nº 03) en función al monto invertido antes de asistir a la capacitación. NO: Fin del proceso
6.2.3	Asistente de capacitación	-Coordina pago con el Proveedor.
6.2.4	Asistente de capacitación	-Genera la OC/ERPA/ER.
6.2.5	Generalista de RRHH	Ejecución de la capacitación: 5.1. Supervisar el desarrollo de la actividad (temática, expositores, participantes, materiales, entre otros). 5.2. Entregar el registro de asistencia F- RRHH-P-003-002 (ver Anexo 02) a la(s) persona(s) que asista(n) a la actividad para su firma. 5.3. Terminada la capacitación se evaluará dicha actividad con el Cuestionario sobre evaluación de Capacitación F- RRHH-P-003-004 (ver Anexo Nº 04) con la finalidad de mejorar la organización y/o asignación de capacitaciones futuras.
6.2.6	Generalista de RRHH	Archiva en los files respectivos los Registro de Asistencia F- RRHH-P-003-002 (ver Anexo Nº 02), encuestas de satisfacción F- RRHH-P-003-004 (ver Anexo Nº 04) y/o Convenio de Capacitación Externa F- RRHH-P-003-003 (ver Anexo Nº 03).
6.2.7	Generalista de RRHH	Luego de realizada la actividad se enviará el informe de capacitación al instructor y a las áreas involucradas en dicha actividad.
		¿La capacitación requiere evaluación de efectividad? SI: Continúa paso 8. NO: Fin de proceso.



6.3 ATENCIÓN A CAPACITACIONES NO CONTEMPLADAS		
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
6.3.1	Solicitante	Comunica la necesidad de una capacitación por medio del llenado de un formato de Solicitud de capacitación no contemplada F- RRHH-P-003-006 (ver Anexo Nº 06) que es entregado por el Asistente de capacitación.
6.3.2	Asistente de capacitación	Solicita al Gerente de Área/Jefe de QHSE o Sistemas la aprobación mediante email.
6.3.3	Asistente de capacitación	Solicita al Jefe de GDH aprobación de solicitud de capacitación no contemplada mediante email para coordinar la inscripción y pago del curso, con copia a Gerente de Área/Jefe de QHSE o Sistemas.
6.3.4	Asistente de capacitación	Luego que la solicitud es aprobada por los involucrados se procederá a incluir la capacitación en el subproceso de ejecución de capacitación.



6.4 PROCESO DE ACCESO A CONVENIOS EDUCATIVOS		
6.4.1	Asistente de capacitación	Contacta con las instituciones educativas para generar convenios de capacitación.
6.4.2	Generalista de RRHH	Difunde convenios de educativos en los CD correspondientes
6.4.3	Colaborador	Solicita la carta de presentación para la institución a la cual requiere acceder.
6.4.4	Generalista de RRHH	Generar el formato de "Carta de presentación F- RRHH-P-013-008" con la información brindada por el colaborador.

6.5 POLITICAS

- 6.5.1 La empresa reconoce que la capacitación de los colaboradores es fundamental para seguir siendo competitiva, por esta razón se seguirán llevando a cabo programas de capacitación dirigidos a todos los trabajadores.
- 6.5.2 Las capacitaciones serán dictadas dentro de horario de trabajo, en el caso de no cumplir esto, las horas generadas serán compensadas económicamente y/o horas de descanso, según acuerdo con el colaborador.

	PROCEDIMIENTO	Código: RRHH-P-003
	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN	Versión: 01
		Página: 8 de 22
		Fecha de Aprobación: 14-08-2015

Orientación de la Capacitación

6.5.3 La capacitación del personal, se orienta hacia 3 tipos:

- **Normativa:** Brinda los conocimientos sobre los Sistemas Integrados de Gestión, Normativas Legales según necesidad de cada área, Políticas internas, entre otros similares.
- **Formativa:** Brinda conocimientos relacionados con el core del negocio de cada una de las áreas.
- **Desarrollo:** Dirigida a mejorar las competencias cardinales del personal.

Del Presupuesto de Capacitación

6.5.4 El área de Planeamiento y Control Financiero es la encargada de asignar el monto para el presupuesto del desarrollo del Plan anual de Capacitación y el área de Recurso Humanos distribuirlo entre las áreas.

Del Plan anual de capacitación

Cuadro N° 1: El cronograma de diseño del Plan anual de Capacitación

Actividad	Responsable
1. Levantamiento de información y diagnóstico de las necesidades de capacitación.	Asistente de Capacitación
2. Elaboración del Plan anual de Capacitación	Asistente de Capacitación
3. Aprobación del Plan anual de Capacitación.	Gerente de RR.HH

6.5.5 Las actividades de Capacitación se han consignado y programado en meses referenciales las cuales podrán variar según las operaciones las cuales son coordinadas por el asistente de Capacitación y los jefes de áreas y para su reprogramación, asimismo las ejecuciones de las actividades podrán estar restringidas por recorte presupuestal y/o según las políticas del área de Planeamiento y Control Financiero.

6.5.6 En cuanto a la duración de las actividades de Capacitación podrán variar según la disponibilidad de los participantes y/o exigencias de las instituciones correspondientes.

De las capacitaciones "no contempladas en el Plan de Capacitación"

6.5.7 Durante el año se realizarán actividades complementarias a las que se mencionan en el Plan Anual de Capacitación, dichas capacitaciones deberán ser solicitadas al área de RR. HH – Capacitación, el cual validará que el requerimiento de capacitación está directamente relacionado con el punto 6.1 de la Elaboración el Plan Anual de Capacitación del presente documento.

6.5.8 Para toda Solicitud de capacitación no contemplada:

Se solicita al Gerente/Jefe de Área la aprobación mediante email para coordinar la inscripción y pago del curso para ser entregada al Asistente de Capacitación, con un mínimo de cinco días útiles de anticipación a la capacitación solicitada.

	PROCEDIMIENTO	Código: RRHH-P-003
	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN	Versión: 01
		Página: 9 de 22
		Fecha de Aprobación: 14-08-2015

De los eventos de Capacitación

- 6.5.9 En algunos casos (dependiendo del proveedor) como en el proceso de adquisición de nueva maquinaria y/o equipo de tecnología avanzada, el proveedor será el responsable de capacitar a los colaboradores que operen y/o den mantenimiento a dicha maquinaria; para ello es necesaria la coordinación entre las áreas responsables con el Asistente de Capacitación. Se aplicará a estas capacitaciones una evaluación y/o certificación.

De la evaluación de la Capacitación

- 6.5.10 Se tomará una prueba escrita en todas las capacitaciones que requieran de evidencia física del conocimiento adquirido y/o según sistema de evaluación y calificación propuesto por el facilitador en coordinación con el área de Capacitación. En el caso de las capacitaciones tipo CIL Dinet la nota mínima de aprobación es de 11.

De las capacitaciones externas

- 6.5.11 El trabajador beneficiario de algún curso, seminario, charla u otro deberá firmar, obligatoriamente, el "Convenio de Capacitación externa F- RRHH-P-003-003" (Cuadro N°2). En dicho documento se detalla la información relevante del curso o charla a impartir.

Cuadro N° 02: Costos de la capacitación vs. Permanencia del personal

COSTO DE LA CAPACITACION		TIEMPO MINIMO DE PERMANENCIA
Nuevos Soles (S/.)		(Meses)
Desde	Hasta	
S/. 300.00	S/. 500.00	3
S/. 500.00	S/. 1,000.00	6
S/. 1,001.00	S/. 3,000.00	9
S/. 3,001.00	S/. 5,000.00	12
S/. 5,001.00	S/. 10,000.00	18
S/. 10,001.00	S/. 20,000.00	24
S/. 20,001.00	Mas	36

- 6.5.12 Si el trabajador beneficiario cesa antes del tiempo de permanencia exigida en el cuadro N° 02 deberá informarse al área de Administración de Personal, para realizar los descuentos respectivos de la liquidación de los beneficios sociales.
- 6.5.13 Toda capacitación externa que el trabajador no pueda asistir por razones de índole personal deberá ser informado al área RR. HH - Capacitación, con 2 días útiles de anticipación a la fecha de inicio de dicho curso (charla u otro); de lo contrario, la suma invertida en la misma será cargada al trabajador y descontada por planilla, de igual forma en el caso de que la inversión por la capacitación se pierda por tardanzas, se aplicará el descuento.
- 6.5.14 Toda capacitación externa con costo que no se encuentre incluida dentro del Plan Anual de Capacitación deberá estar aprobada por la Gerencia del área.

	PROCEDIMIENTO	Código: RRHH-P-003
	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN	Versión: 01
		Página: 10 de 22
		Fecha de Aprobación: 14-08-2015

- 6.5.15 En el caso que el personal participante del curso, haya sido desaprobado, se procederá con el descuento del 100% del total del costo, y será descontado en cuotas, previa evaluación del área de RR. HH
- 6.5.16 En el caso de capacitaciones dictadas por instituciones externas, las evaluaciones se van a regir de acuerdo a las políticas de evaluación de cada institución.

De la capacitación en el CIL DINET (caso del Trainer):

- 6.5.17 En el caso del Centro de instrucción logística: los Trainners (personas aprobadas por RRHH para dictar dicha capacitación) son los únicos encargados de brindar la capacitación programada.
- 6.5.18 Los trainners deben cumplir los siguientes requisitos:
- Tener la aprobación del área de Capacitación.
 - Contar con certificación en el tema dictado.
 - Material de capacitación aprobación por el área o de Capacitación (Silabo, examen, diapositivas, videos, entre otros).

Programas de concientización

- 6.5.19 DINET S.A. se preocupa por que el personal tome conciencia de la pertinencia e importancia de sus actividades, de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, la política del SIG, medio ambiente y seguridad y salud ocupacional y BASC, para esto se tiene el programa de concientización ambiental, el programa de concientización de seguridad y salud ocupacional y el programa de sensibilización de Drogas y alcohol, los cuales tiene como objetivo principal fomentar una cultura a todo el personal de DINET S.A.

7 REGISTRO

- F- RRHH-P-003-001: Detección de Necesidades de Capacitación.
- F- RRHH-P-003-002: Registro de Asistencia.
- F- RRHH-P-003-003: Convenio de Capacitación Externa.
- F- RRHH-P-003-004: Cuestionario sobre Evaluación de la Capacitación.
- F- RRHH-P-003-005: Resultados de Capacitación.
- F- RRHH-P-003-006: Solicitud de capacitación no contemplada.

8 ANEXOS

- Anexo 01: Detección de Necesidades de Capacitación F- RRHH-P-003-001.
- Anexo 02: Ficha de Capacitación Interna F- RRHH-P-003-002.
- Anexo 03: Convenio de Capacitación Externa F- RRHH-P-003-003.
- Anexo 04: Cuestionario sobre Evaluación de la Capacitación F- RRHH-P-003-004.
- Anexo 05: Resultados de Capacitación F- RRHH-P-003-005.
- Anexo 06: Solicitud de capacitación no contemplada F- RRHH-P-003-006.
- Anexo 07: Diagramas de flujo.

	PROCEDIMIENTO	Código: RRHH-P-003
	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN	Versión: 01
		Página: 11 de 22
		Fecha de Aprobación: 14-08-2015

9 CONTROL DE CAMBIO

Nº VERSIÓN	RESUMEN DE CAMBIOS	FECHA DE APROBACIÓN
01	Toda la documentación del Sistema integrado de Gestión está reiniciando en versión 01, debido a una reestructuración en los documentos, con el fin de revisar lo existente e identificar lo que este faltante a fin de mejorar el soporte documentario y la trazabilidad de los procesos en DINET.	15-08-2015

Anexo 4: Formato de Perfil de Puesto

	FORMATO	Código: F-RRHH-010-001
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO	Versión: 01

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	OPERARIO DE CENTRO DE DISTRIBUCIÓN
Gerencia /Área:	GERENCIA DE SERVICIOS INTEGRADOS

Identificación

REPORTA DIRECTAMENTE A	PUESTOS BAJO SUPERVISION DIRECTA
SUPERVISOR DE CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	NO REGISTRA

II. OBJETIVO

Efectuar la recepción, almacenamiento de productos y la preparación de despachos en el almacén, garantizando la entrega oportuna de pedidos a los clientes.

III. FUNCIONES ESPECIFICAS

Recepcionar y controlar mercadería de ingreso al almacén validando documentación correspondiente (Guía Remisión, Guía Sunat, Guía Destinario, N° contenedor).
Ordenar y rotular la mercadería en almacén según corresponda programación de distribución.
Preparación de pedidos verificando óptimas condiciones de la mercadería (picking).
Recibir listado y cargar mercadería en las unidades para despacho a clientes.
Informar al Supervisor de Almacén anomalía o inconformidad en la mercadería recibida.
Mantener el orden y la limpieza en las instalaciones de su zona de trabajo.
Cumplir con los procedimientos y solicitudes referidas al Sistema integrado de Calidad, Gestión Ambiental y Seguridad y Salud Ocupacional.
Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato que garanticen el logro de los objetivos del puesto de trabajo.

IV. RELACIONES DEL PUESTO

Relaciones Externas	
Organizaciones	Finalidad de la Relación
• No aplica.	• No aplica.

	FORMATO	Código: F-RRHH-010-001
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO	Versión: 01

Relaciones Internas	
Área / Puesto	Finalidad de la Relación
• Supervisor Almacén	• Informar y reportar actividades en almacén.
• Operador de sistemas	• Programación de recepción y status de mercadería.
• Prevencionista	• Ingreso de Mercadería a almacén

V. CONDICIONES DE TRABAJO, RIESGOS Y ESFUERZOS

Condiciones de Trabajo	Riesgos	Esfuerzos
• Jornada de trabajo de 8 horas al día.	• Físicos: Caídas de objetos a distinta altura. Golpes y choques con objetos móviles.	• Físicos: Fuerte • Mentales: No registra.

VI. PERFIL

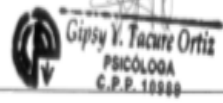
Conocimientos Requeridos	Área	Grado / Nivel /Tiempo	Indispensable	deseable
Formación Básica	Secundaria completa		X	
Formación Complementaria o Especialización	No aplica.	-	-	-
Experiencia	Experiencia en Almacén	3 meses		X
Otros requisitos o conocimientos	No aplica.	-	-	-
COMPETENCIAS CARDINALES	CALIFICACION IDEAL	COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL PUESTO	CALIFICACION IDEAL	
Enfoque al cliente	3	Orientación al cliente	3	
Honestidad	3	Honestidad	3	
Dinamismo y proactividad	3	Capacidad de organización	3	
Motivación por desarrollarse e innovar	3	Motivación	3	
Trabajo en equipo	3	Trabajo en equipo	3	
Comunicación efectiva	3	Comunicación efectiva	3	

Anexo 5: Validación de Cuestionario

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO PARA EL DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACION

N°	DIMENSIONES/items	Claridad		Pertenece		Relevancia	
1° ETAPA - DETECCIÓN		Si	No	Si	No	Si	No
1	¿Dispone Ud. de un documento u material donde constan los objetivos de la empresa?	X		X			X
2	¿Considera usted que se produce una buena coordinación con otras unidades/departamentos que intervienen en sus labores?	X		X		X	
3	¿Considera Ud. que existe el número de personas adecuadas dentro de su operación para desempeñar todas las actividades asignadas?	X		X		X	
4	¿Considera Ud. que las capacitaciones cubren las actividades presentes de la organización?	X		X		X	
5	¿Recibió Ud. capacitación con respecto a sus funciones al ingresar a laborar a la empresa?	X			X		X
6	¿Considera Ud. que las funciones asignadas actualmente corresponden a la capacitación previa que recibió con respecto a su puesto de trabajo?	X		X		X	
2° ETAPA - PLANIFICACION							
7	¿Considera Ud. que la capacitación responde a las necesidades específicas que tiene el personal?	X		X		X	
8	¿Considera Ud. que el método de capacitación actual es adecuado para el personal?	X		X		X	
9	¿Considera Ud. que la capacitación e-learning (Virtual) es una alternativa de capacitación válida y accesible a todo el personal?	X		X		X	
3° ETAPA - EJECUCION							
10	¿Percibe usted la cooperación de las jefaturas o gerencias en el proceso de capacitación?	X		X		X	
12	¿Considera Ud. que los instructores poseen cualidades didácticas para el éxito de la capacitación?	X		X		X	
13	¿Considera Ud. que la calidad del personal influye en los resultados esperados de capacitación?	X		X		X	
14	¿Considera Ud. que la calidad del material presentado facilita la comprensión del tema brindado?	X		X		X	
4° ETAPA - EVALUACION							
16	¿Considera Ud. que se evalúa la satisfacción de las capacitaciones brindadas?	X		X		X	
17	¿Considera Ud. que se mide los conocimientos y habilidades que han sido adquiridos en las capacitaciones?	X		X		X	
18	¿Considera Ud. que las capacitaciones brindadas han producido un aumento en la productividad y adecuados métodos de trabajo?	X		X		X	
19	¿Considera Ud. que las capacitaciones que se brindan han producido un impacto en los objetivos trazados de la empresa?	X		X		X	

Opinión de aplicabilidad **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombre y Apellidos del experto:	Gipsy Tamar Ortiz	Firma y Sello 
DNI:	4037822	
Grado Académico del experto:	Licenciada en Psicología	
Institución donde labora:	Operador Logístico	

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Pertenece: Si el ítem pertenece a la dimensión

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO
CUESTIONARIO PARA EL DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACION**

N°	DIMENSIONES/Items	Claridad		Pertinente		Relevancia	
		Si	No	Si	No	Si	No
1° ETAPA - DETECCIÓN							
1	¿Dispone Ud. de un documento u material donde constan los objetivos de la empresa?	X		X		X	
2	¿Considera usted que se produce una buena coordinación con otras unidades/departamentos que intervienen en sus labores?	X		X			X
3	¿Considera Ud. que existe el número de personas adecuadas dentro de su operación para desempeñar todas las actividades asignadas?	X		X		X	
4	¿Considera Ud. que las capacitaciones cubren las actividades presentes de la organización?	X		X		X	
5	¿Recibió Ud. capacitación con respecto a sus funciones al ingresar a laborar a la empresa?	X		X		X	
6	¿Considera Ud. que las funciones asignadas actualmente corresponden a la capacitación previa que recibió con respecto a su puesto de trabajo?	X		X		X	
2° ETAPA - PLANIFICACION							
7	¿Considera Ud. que la capacitación responde a las necesidades específicas que tiene el personal?	X		X		X	
8	¿Considera Ud. que el método de capacitación actual es adecuado para el personal?	X		X			X
9	¿Considera Ud. que la capacitación e-learning (Virtual) es una alternativa de capacitación válida y accesible a todo el personal?	X		X		X	
3° ETAPA - EJECUCION							
10	¿Percibe usted la cooperación de las jefaturas o gerencias en el proceso de capacitación?	X		X		X	
12	¿Considera Ud. que los instructores poseen cualidades didácticas para el éxito de la capacitación?	X		X		X	
13	¿Considera Ud. que la calidad del personal influye en los resultados esperados de capacitación?	X		X		X	
14	¿Considera Ud. que la calidad del material presentado facilita la comprensión del tema brindado?	X		X		X	
4° ETAPA - EVALUACION							
16	¿Considera Ud. que se evalúa la satisfacción de las capacitaciones brindadas?	X		X		X	
17	¿Considera Ud. que se mide los conocimientos y habilidades que han sido adquiridos en las capacitaciones?	X		X		X	
18	¿Considera Ud. que las capacitaciones brindadas han producido un aumento en la productividad y adecuados métodos de trabajo?	X		X		X	
19	¿Considera Ud. que las capacitaciones que se brindan han producido un impacto en los objetivos trazados de la empresa?	X		X		X	

Opinión de aplicabilidad Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombre y Apellidos del experto:	JORGE LUIS KLAS MONTAÑA	Firma y Sello 
DNI:	41145471	
Grado Académico del experto:	MAESTRO COMPTA	
Institución donde labora:	DINET	

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Pertinente: Si el ítem pertenece a la dimensión

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO
CUESTIONARIO PARA EL DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACION**

N°	DIMENSIONES/Items	Claridad		Pertenece		Relevancia	
		Si	No	Si	No	Si	No
1ª ETAPA - DETECCIÓN							
1	¿Dispone Ud. de un documento u material donde constan los objetivos de la empresa?	X		X			X
2	¿Considera usted que se produce una buena coordinación con otras unidades/departamentos que intervienen en sus labores?	X		X		X	
3	¿Considera Ud. que existe el número de personas adecuadas dentro de su operación para desempeñar todas las actividades asignadas?	X		X		X	
4	¿Considera Ud. que las capacitaciones cubren las actividades presentes de la organización?	X		X		X	
5	¿Recibió Ud. capacitación con respecto a sus funciones al ingresar a laborar a la empresa?	X		X		X	
6	¿Considera Ud. que las funciones asignadas actualmente corresponden a la capacitación previa que recibió con respecto a su puesto de trabajo?	X		X		X	
2ª ETAPA - PLANIFICACION							
7	¿Considera Ud. que la capacitación responde a las necesidades específicas que tiene el personal?	X		X		X	
8	¿Considera Ud. que el método de capacitación actual es adecuado para el personal?	X		X		X	
9	¿Considera Ud. que la capacitación e-learning (Virtual) es una alternativa de capacitación válida y accesible a todo el personal?	X		X		X	
3ª ETAPA - EJECUCION							
10	¿Percibe usted la cooperación de las jefaturas o gerencias en el proceso de capacitación?	X		X		X	
12	¿Considera Ud. que los instructores poseen cualidades didácticas para el éxito de la capacitación?	X		X		X	
13	¿Considera Ud. que la calidad del personal influye en los resultados esperados de capacitación?	X		X		X	
14	¿Considera Ud. que la calidad del material presentado facilita la comprensión del tema brindado?	X		X		X	
4ª ETAPA - EVALUACION							
16	¿Considera Ud. que se evalúa la satisfacción de las capacitaciones brindadas?	X		X		X	
17	¿Considera Ud. que se mide los conocimientos y habilidades que han sido adquiridos en las capacitaciones?	X		X			X
18	¿Considera Ud. que las capacitaciones brindadas han producido un aumento en la productividad y adecuados métodos de trabajo?	X		X		X	
19	¿Considera Ud. que las capacitaciones que se brindan han producido un impacto en los objetivos trazados de la empresa?	X		X			X

Opinión de aplicabilidad Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombre y Apellidos del experto:	Raúl Castillo Ruiz	Firma y Sello
DNI:	40215153	
Grado Académico del experto:	Superior	
Institución donde labora:	DINET S.A.	

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Pertenece: Si el ítem pertenece a la dimensión

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

DINET S.A.
RAÚL CASTILLO RUIZ
Jefe De Administración Zona Sur

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Acti
Ve a C

Anexo 6: Formato de evaluación - Nivel 1

	FORMATO DE DOCUMENTO	Código:
	CUESTIONARIO SOBRE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN	Versión:
		Fecha de Aprobación:

ENCUESTA DE SATISFACCION DE LA CAPACITACIÓN
NIVEL I "REACCIÓN"

Nos interesa su opinión:

Curso:	
Fecha:	
Instructor:	
Lugar:	

Instrucciones:
 Evalúa esta capacitación marcando (X) un valor que corresponda.
 Tus comentarios, sugerencias y evaluación nos servirán para mejorar nuestra gestión

4= Total acuerdo
 3= De acuerdo
 2= En desacuerdo
 1= Total desacuerdo

IT	DIMENSIONES	INDICADORES	RESPUESTAS
1	CONTENIDO	a. Se cumplieron los objetivos del curso	1 2 3 4
		b. Los contenidos del cursos son coherentes con el objetivo	1 2 3 4
		c. Durante el curso se realizaron ejemplos practicos o ejercicios de aplicación en mis funciones diarias	1 2 3 4
2	INSTRUCTOR	a. El instructor genero un ambiente de participación	1 2 3 4
		b. La explicación del instructor es clara y comprensible	1 2 3 4
		c. El instructor atendio adecuadamente las preguntas de los participantes	1 2 3 4
		d. El instructor evidencio el dominio del tema	1 2 3 4
3	ORGANIZACIÓN	a. La duración del curso ha sido adecuado al programa	1 2 3 4
		b. Las condiciones ambientales (aula, mobiliario, equipos utilizados) han sido adecuados para facilitar la capacitación	1 2 3 4
4	MATERIALES DE APOYO (Responda solo en caso de haber recibido)	a. Los materiales entregados contienen información relevante para el desarrollo del curso.	1 2 3 4
		b. Los materiales permiten profundizar las tematicas de curso.	1 2 3 4

De 14 a 22 = Muy Malo

De 23 a 30 = Malo

De 31 a 39 = Regular

De 40 a 48 = Bueno

De 49 a 56 = Muy Bueno

Gracias por su colaboración

Anexo 7: Formato de Evaluación – Nivel 2

	FORMATO DE DOCUMENTO		Código:	
	REGISTRO DE EVALUACION DE CAPACITACIÓN DEL PARTICIPANTE - 2DO NIVEL		Versión:	
			Fecha de Aprobación:	

EVALUACION DE APRENDIZAJE

TEMA			P. ENTRADA	P. SALIDA
OBJETIVO DEL CURSO			NOTA:	
APELLIDOS Y NOMBRES		DNI:	FECHA	
OBJETIVO DE LA EVALUACION: Esta evaluación tiene como finalidad medir el incremento de conocimiento de los participantes de la capacitación.				
INSTRUCCIONES: Lee atentamente y resuelve las siguientes preguntas:				
Pregunta 1				
Pregunta 2				
Pregunta 3				
Pregunta 4				

Anexo 8: Guía de Observación de Desempeño

	FORMATO DE DOCUMENTO				Código:	
	FICHA DE OBSERVACION				Versión:	
					Fecha de Aprobación:	

OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Antecedentes:

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD			
FECHA DE EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN			
OBJETIVOS DE DESEMPEÑO			
NOMBRE DEL COLABORADOR			
EVALUADOR			
FECHA Y HORA DE EVALUACION DE TRANSFERENCIA			

2. Evaluación

Instrucciones: Marcar con X el desempeño de la actividad evaluada.

NOMBRE DEL PROCESO							
--------------------	--	--	--	--	--	--	--

INDICADORES		ESCALA DE EVALUACION				VALOR OBTENIDO	PONDERACION %
Etapas	Acciones (Desempeño)	Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Excelente (4)		
1. Recepción	Verificar documentación (Guía)						0%
	Registrar datos en el sistema						0%
	Almacenar documentación, entregar copia a control y registros						0%
2. Preparación							0%
							0%
							0%

Anexo 9: Formato de Entrevista Jefaturas

	CUESTIONARIO PARA EL DIAGNOSTICO DEL PROCESO CAPACITACION
---	--

Objetivo	Describir los tipos de analisis considerados para identificar las necesidades de capacitación.		
Puesto		Block	

1.- ¿Cuáles son las fuentes de información para identificar las necesidades de capacitación del personal?

2.- ¿Cómo se define o limita las funciones que deben realizarse en cada puesto?

3.- ¿Cuáles son las prioridades de capacitación? Nombrar 3 prioridades.

4.- ¿Cómo se tiene planeado resolver las necesidades de capacitación?

5.- ¿Con qué tipo de herramientas o recursos se lleva a cabo capacitación?

6.- ¿Se realizan las evaluaciones de las capacitación? ¿Como se realiza?

7.- ¿Cuáles son las acciones que toma la empresa despues de la evaluación de la capacitación?

Anexo 10: Clasificación de Perfiles de Puesto

MATRIZ DE ANALISIS PERFILES					
CARGO		CAPACITACION P.I		CAPACITACION P.R	CAPACITACION DESEADA
AREA : ALMACENES		Conocimientos Requeridos	Competencias	Check List	
1	Operario de centro de distribucion				
2	Analista de operaciones				
3	Asistente de centro de distribucion				
4	Operador de sistemas				
5	Supervisor de centro de distribucion				
6	Operario de acondicionado				
7	Analista de inventario				
8	Analista de planificacion				
9	Asistente de inventarios				
10	Asistente de operaciones				
11	Coordinador de inventarios				
12	Lider operativo				
13	Prevencionista				
14	Supervisor de acondicionado				
15	Asistente de planificacion				
16	Jefe de operaciones				
17	Subgerente de operaciones				
18	Practicante				
19	Lider de Distribucion E-Commerce				
20	Conductor				
21	Coordinador de logistica inversa				
AREA : QHSE					
22	Analista SIG				
23	Administrador sig				
24	Medico ocupacional				
25	Analista QHSE				
26	Administrador Seguridad Industrial y Patrimonial				
27	Operador de cctv				
28	Supervisor de Seguridad Industrial				
AREA: RRHH					
29	Analista de reclutamiento y seleccion				
30	Asistente de recursos humanos				
31	Asistente de seleccion				
32	Asistente de capacitacion				
33	Generalista de RRHH				
AREA: INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO					
34	Supervisor de infraestructura				
35	Operario de infraestructura y mantenimiento				
36	Asistente de infraestructura y mantt				
37	Ejecutivo de proyectos				
AREA: TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN					
38	Operador de mesa de ayuda				
39	Gestor de centro de servicios				
40	Encargado de CD				

Anexo 11: Política SIG- Empresa DINET S.A.



Política del sistema integrado de gestión

calidad
medio ambiente
seguridad y salud ocupacional
BASC
seguridad vial
anticorrupción

Lima, 22 de junio de 2018 | AD-POL-001 / V.03

En DINET nuestro compromiso es desarrollar y proveer las mejores soluciones integrales para las necesidades logísticas de nuestros clientes en forma segura.

Nos comprometemos a:

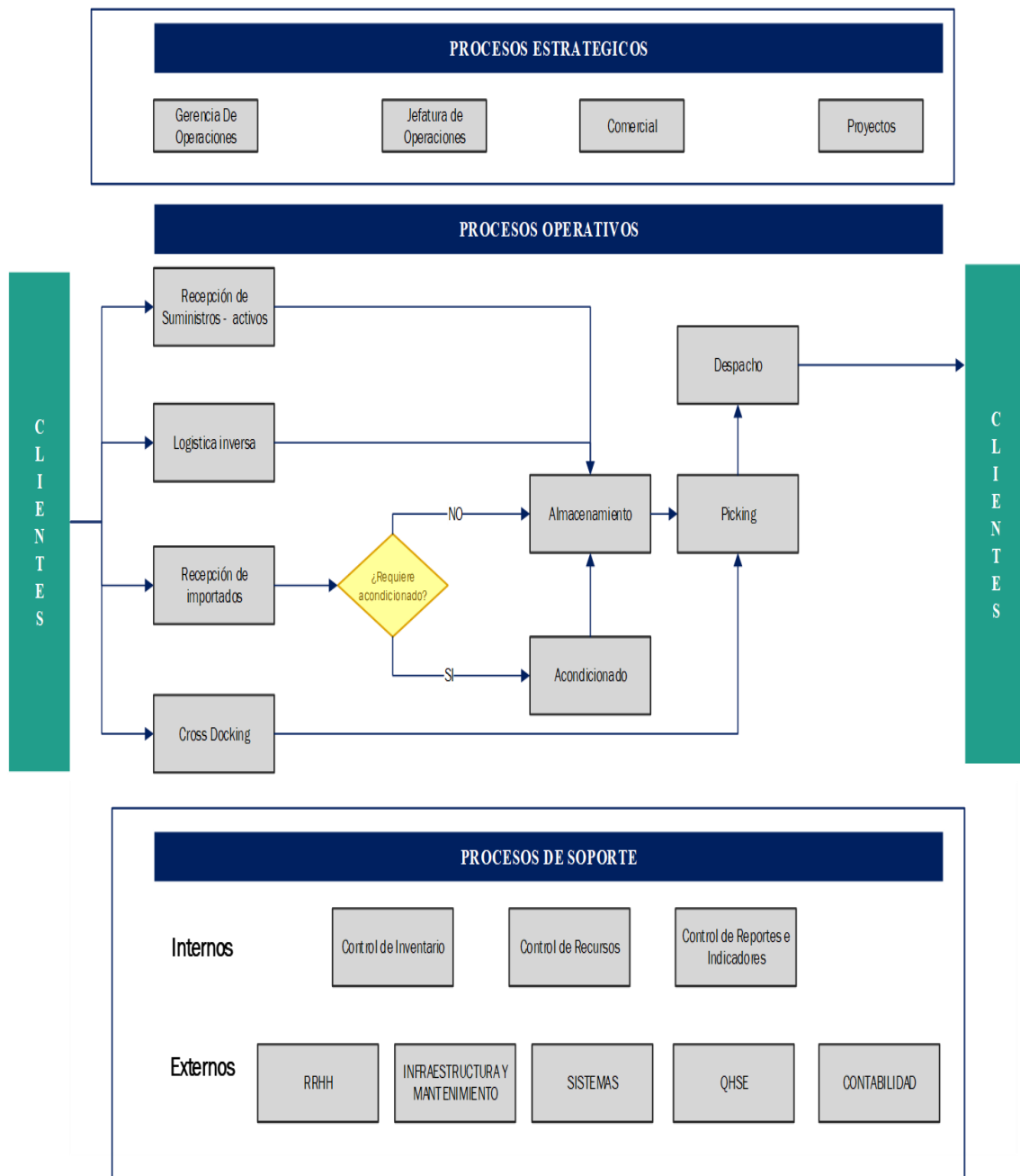
- ☐ Identificar y cumplir todos los requisitos legales, normativos así como los compromisos voluntarios que se ha asumido en el Sistema Integrado de Gestión.
- ☐ Capacitar, sensibilizar y concientizar a todos nuestros colaboradores en temas referidos a Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional, Seguridad Física, Seguridad Vial y Anti Corrupción.
- ☐ Ser innovadores, conservar una actitud proactiva.
- ☐ Ser una opción eficiente en costos y servicio identificando y evaluando las necesidades de nuestras partes interesadas.
- ☐ Asegurar la preservación del medio ambiente, mediante la prevención de la contaminación que pudiera generarse como consecuencia de la realización de nuestras actividades.
- ☐ Asegurar el bienestar de nuestro personal, tercero y visitante en general, cumpliendo los estándares del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional para la prevención de lesiones y enfermedades, a fin de eliminar, minimizar y controlar, posibles riesgos en las operaciones.
- ☐ Gestionar las actividades identificadas que representen un riesgo al control y seguridad patrimonial, a fin de prevenir el narcotráfico, terrorismo y contrabando.
- ☐ Prevenir los accidentes de tránsito mediante el control de los riesgos y factores de desempeño en seguridad vial, con el fin de mantener el bienestar y la salud, así como eliminar las consecuencias mortales y/o lesiones graves de las partes interesadas.
- ☐ Promover un medio de apertura y confianza, incentivando que se reporte de manera voluntaria y confidencial todo acto/condición que afecte a nuestros procesos, requisitos legales, normativos y voluntarios, en el canal de denuncias y otros canales declarados en el Sistema Integrado de Gestión no tomando acciones disciplinarias ni represalias.
- ☐ Gestionar la función de cumplimiento y prevención del fraude, soborno y otro acto de corrupción y sancionar su incumplimiento, garantizando la independencia y autoridad de nuestro Encargado de Prevención.
- ☐ Sancionar la negligencia y las violaciones a la legislación, reglamentación, políticas organizacionales, procedimientos y cualquier otro requisito adoptado de forma voluntaria por nuestra organización.
- ☐ Fortalecer y dar continuidad a la cultura ética de la organización, buscando frecuente renovación tomando acción oportuna ante posibles irregularidades que afecten los valores y la reputación de la misma.
- ☐ Prohibir actos de corrupción y soborno dentro del negocio y promover la cultura de integridad y honestidad con nuestras partes interesadas.
- ☐ Escuchar las propuestas, garantizar la consulta y alentar la participación activa de los trabajadores y sus representantes en el Sistema Integrado de Gestión.

La política del sistema integrado de gestión es revisada periódicamente por la dirección para asegurar su actualización y adecuación, siempre bajo el concepto de mejora continua con la colaboración de nuestro personal.


Luis Miguel Maldonado
Gerente General



Anexo 12: Mapa de Procesos – DINET S.A.



Anexo 13: Matriz de Brechas perfil ideal vs real

MATRIZ DE ANALISIS PERFILES						
CARGO		CAPACITACION P.I		CAPACITACION P.R		CAPACITACION DESEADA
IT	ALMACENES	Conocimientos Requeridos	Competencias	Check List CR	Check List Comp	
1	Operario de centro de distribución	Nivel Secundaria completa.	Honestidad	X	X	
		Recepción y despacho de mercadería.	Trabajo en equipo	X		
		Deseable sistemas PDA	Orientación al cliente			Deseable sistemas PDA/ Enfoque hacia al cliente
		Manejo de apilador eléctrico	Proactividad	X		Conocimiento en el manejo de apiladores eléctricos
2	Analista de operaciones	Bachiller o Titulado Ing Industrial Administración	Capacidad de organización	X		
		Gestión de indicadores logísticos	Comunicación efectiva			Comunicación efectiva
		Diseño y mejora de operaciones.	Capacidad Analítica	X		
		Microsoft Excel avanzado		X		
3	Asistente de centro de distribución	Bachiller Ingeniería Industrial	Capacidad Analítica	X		
		SAP Básico	Trabajo en equipo	X		
		Nivel office Intermedio	Comunicación efectiva			Comunicación efectiva
		Procesos de distribución y/o almacenes	Proactivo		X	Procesos de distribución y/o almacenes
4	Operador de sistemas	Técnico en computación o afines	Dinámico	X	X	
		Ofimática a nivel Intermedio	Comunicación efectiva			Comunicación efectiva
		Registro y Liquidación de GR	Organización	X		
		Software de Almacenes	Rápido aprendizaje			Software de Almacenes
5	Supervisor de centro de distribución	Bachiller/ Titulado Ingeniería Industrial, Administración o afines	Liderazgo	X	X	
		Especialización en Logística, Distribución o Almacén	Orientación a resultados	X	X	
		Gestión de Almacenes e inventarios	Planificación y organización	X		
		SAP R3 Básico	Trabajo en equipo			Trabajo en equipo / SAP R3
6	Operario de acondicionado	Secundaria completa	Responsabilidad	X	X	
		BPM (Básico)	Trabajo bajo presión			BPM (Básico)
			Flexibilidad	X		
7	Analista de inventario	No cuenta con perfil de puesto	-			
8	Analista de planificación	No cuenta con perfil de puesto	-			
9	Asistente de inventarios	Bachiller Ingeniería Industrial o Administración.	Orientación a resultados	X	X	
		Indicadores de desempeño	Iniciativa	X	X	
		Coberturas de inventarios y balance de stock	Responsabilidad		X	Coberturas de inventarios y balance de stock
		SAP R3 Básico	Enfoque al cliente	X	X	
10	Asistente de operaciones	Bachiller Ingeniería Industrial o Administración.	Capacidad Analítica	X	X	
		Especialización en operaciones o procesos	Comunicación efectiva	X		Comunicación efectiva
		Microsoft Excel avanzado	Trabajo en equipo	X		
		BPA				BPA

11	Coordinador de inventarios	No cuenta con perfil de puesto				
12	Lider operativo	Bachiller/Título Administración o Ing Industrial	Liderazgo	X	X	
		BPA	Toma de decisiones	X	X	
		Gestión y entrenamiento de Personal	Trabajo en equipo			Gestión y entrenamiento de Personal
		Especialización en Supply Chain Management	Planificación y organización	X	X	
13	Prevencionista	Estudios Técnicos o Egresado Administración, Seguridad en el	Compromiso	X	X	
		Ley N°29783 y Primeros Auxilios	Proactividad		X	Ley N°29783 y Primeros Auxilios
		Microsoft Office intermedio	Responsabilidad	X	X	
14	Supervisor de acondicionado	Bachiller Ingeniería Industrial o Administración	Liderazgo	X	X	
		Gestión de Almacenes e inventarios	Orientación a resultados	X	X	
		Especialización BPA	Planificación y organización	X	X	
15	Asistente de planificación	Bachiller Administración o Ing Industrial	Comunicación efectiva	X		Comunicación efectiva
		Microsoft nivel avanzado	Capacidad Analítica	X		
		Planificación y abastecimiento de materiales	Resolución de problemas	X		Resolución de problemas
16	Jefe de operaciones	Título Ing Industrial o Administración	Liderazgo	X	X	
		Manejo SAP	Toma de decisiones	X	X	
		Herramientas ERP, WMS, a nivel usuario	Comunicación efectiva	X	X	
		Curso de Especialización en Gestión de Almacenes	Vocación de servicio	X	X	
		Inglés Técnico básico	Capacidad de gestión	X	X	
17	Subgerente de operaciones	No cuenta con perfil de puesto				
18	Practicante operaciones	Egresado de Ingeniería Industrial o Administración	Responsabilidad	X	X	
		Microsoft nivel intermedio	Proactividad		X	
		Procesos logísticos	Trabajo en equipo		X	Procesos logísticos
19	Lider de Distribucion E-Commerce	No cuenta con perfil de puesto				
20	Conductor	Brevete profesional A2A A2B con 2 años de antigüedad emitido	Compromiso	X	X	
		Normas de seguridad vial	Proactividad		X	Normas de seguridad vial
		Mecánica Automotriz	Responsabilidad	X	X	
21	Coordinador de logística inversa	No cuenta con perfil de puesto				
AREA : QHSE						
22	Analista SIG	Bachiller / Título Ing. Industrial o afín	Orientación a resultados	X	X	
		Implementación y certificación Normas	Trabajo en equipo	X	X	
		Mapeo de procesos y mejora continua	Proactividad	X	X	
		Manejo Visio y Bizagi nivel intermedio	Compromiso	X	X	
23	Administrador QHSE	Título Ingeniería en Higiene y Seguridad Industrial o ingeniero	Resolución de problemas	X	X	
		Microsoft Office avanzado	Liderazgo	X	X	
		Interpretación del SIG	Vocación de servicio	X	X	
24	Médico ocupacional	Especialización en Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo	Orientación a resultados	X	X	
		Médico cirujano titulado, colegiado y habilitado.	Monitoreo y control	X	X	
		Maestría Salud Ocupacional / Prevención de Riesgos / Medio	Toma de decisiones	X	X	
		Atención médica, preventiva, curativa y de rehabilitación	Habilidad analítica	X	X	
25	Analista QHSE	Ms Office a nivel intermedio	Liderazgo	X	X	
		Bachiller de Ingeniería Industrial, ambiental, de seguridad de higiene.	Autogestión	X	X	
		Especialización Ley de Seguridad y Salud, Reglamento de SST.	Resolución de problemas	X		Resolución de problemas
		Ms Office a nivel intermedio	Comunicación efectiva	X		Comunicación efectiva
26	Administrador Seguridad Industrial y Patrimonial	Sistema de Gestión de SST		X		
		Manejo de aplicando ISO 9001:2015		X		
27	Operador de CCTV	No cuenta con perfil de puesto				
		Estudios técnicos en administración y/o afines.	Compromiso	X	X	
		Monitoreo de GPS y CCTV.	Responsabilidad	X	X	
		Manejo de Excel nivel intermedio -avanzado.	Comunicación efectiva	X		Comunicación efectiva
28	Supervisor de Seguridad Industrial	Monitoreo de sistema de alarma contra robos y/o incendios	Enfoque al cliente	X	X	
		Título en Ingeniería en Seguridad y Salud Industrial	Liderazgo	X	X	
		Especialización Seguridad y Salud en el Trabajo	Orientación a resultados	X	X	
		Conocimientos de la Ley N° 29783, OSHAS y Sistema de Gestión	Resolución de problemas	X	X	
		Respuestas a emergencias como primeros auxilios y uso de extintores.	Enfoque al cliente	X	X	

Anexo 14: Formato de Necesidades de Capacitación

	DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		F-RRHH-P-003-001
			Versión: 02

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN																											
(Para ser llenado por el Gerente / Jefe de Area)																											
Gerencia: _____																											
Jefatura: _____																											
Elaborado Por : _____ Puesto: _____																											
De acuerdo a las funciones y exigencias de la empresa mencione los aspectos en los que se necesita desarrollar conocimientos y destrezas. Especifique el área o el colaborador, justifique la necesidad (señalando poque es una necesidad de capacitación)																											
1	ESPECIFICACIÓN DEL CURSO: NOMBRE DEL CURSO , TALLER O ACTIVIDAD _____																										
2	CARENCIAS DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES O ACTITUDES OBSERVADAS <table> <tr> <td>Desempeño</td> <td> </td> <td>Conocimientos/Competencias necesarias para la posición</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Desarrollo</td> <td> </td> <td>Nuevas Tecnologías/ Procesos</td> <td> </td> </tr> </table>	Desempeño		Conocimientos/Competencias necesarias para la posición		Desarrollo		Nuevas Tecnologías/ Procesos																			
Desempeño		Conocimientos/Competencias necesarias para la posición																									
Desarrollo		Nuevas Tecnologías/ Procesos																									
3	OBJETIVO _____ _____																										
4	APORTE <table> <tr> <td>Productividad</td> <td> </td> <td>Planificación/Control</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Reducción de costos</td> <td> </td> <td>Mejora en la calidad del servicio</td> <td> </td> </tr> <tr> <td colspan="4"> Otros (Especificar) _____ </td> </tr> </table>	Productividad		Planificación/Control		Reducción de costos		Mejora en la calidad del servicio		Otros (Especificar) _____																	
Productividad		Planificación/Control																									
Reducción de costos		Mejora en la calidad del servicio																									
Otros (Especificar) _____																											
5	PRIORIDAD <table> <tr> <td>Alta</td> <td> </td> <td>Media</td> <td> </td> <td>Baja</td> <td> </td> </tr> </table>	Alta		Media		Baja																					
Alta		Media		Baja																							
6	NIVEL DE LOS PARTICIPANTES <table> <tr> <td>Supervisor</td> <td> </td> <td>Empleado</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>N° de part.</td> <td>_____</td> <td></td> <td>_____</td> </tr> </table> Datos Complementarios: Por favor sugerir instituciones, Universidad o Instructor que recomienda contactar: <table border="1"> <thead> <tr> <th>N°</th> <th>N° de Necesidad</th> <th>Institución Recomendada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Supervisor		Empleado		N° de part.	_____		_____	N°	N° de Necesidad	Institución Recomendada	1			2			3			4			5		
Supervisor		Empleado																									
N° de part.	_____		_____																								
N°	N° de Necesidad	Institución Recomendada																									
1																											
2																											
3																											
4																											
5																											
Comentarios Generales Adicionalmente se incluyen el Plan de Capacitación de SST y SIG, Asimismo las capacitaciones en temas que la operación lo requiera.																											
_____ V°B° GERENCIA _____ V°B° GERENTE DE RRHH																											

Anexo 15: Formato Plan Anual de capacitación

[illegible]

[illegible]

Anexo 16: Política de Selección de Instructores

	POLITICAS PARA LA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE INSTRUCTORES	Código:
		Versión:
		Página:
		Fecha de Aprobación:

1. OBJETIVO:

Establecer las pautas para seleccionar y evaluar a los instructores que participan en la impartición de los cursos de capacitación en la Empresa DINET S.A

2. ALCANCE:

En la presente política aplica desde la definición del perfil de instructor hasta la evaluación de los mismos, los cuales imparten las capacitaciones a los colaboradores de la Empresa DINET S.A. El personal involucrado a este proceso corresponde al área de Recursos Humanos e instructores.

3. DEFINICION:

PAC: Plan Anual de Capacitación

Perfil de Capacitador: Conjunto de características relacionadas con la competencia¹ del capacitador en relaciona la actividad de capacitación sobre un tema específico.

4. POLITICAS Y CONSIDERACIONES:

- 4.1 Es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos, indicar los criterios mínimos para la selección y evaluación de los instructores en virtud a las necesidades que la empresa demande o solicite.
- 4.2 Es responsabilidad del Analista de capacitación realizar la difusión de la Convocatoria para Instructores de capacitación a través de CIL DINET. Los candidatos a instructor que sean personal de la empresa deberán entregarán su currículum actualizado y se presentarán solamente a entrevista, quedando exentos de clase modelo.
- 4.3 De acuerdo con la necesidad de capacitación determinada por la empresa o área y el tema identificado en el PAC, es responsabilidad del Analista de capacitación, constatar que el capacitador esté inscrito en la base de datos de capacitadores, o en su defecto proceder a su registro.
- 4.4 El instructor deberá contar con los siguientes requisitos mínimos para la selección correspondiente:
 - Acreditación mínima; nivel de especialización referente al curso a dictar.
 - Contar con 3 a 5 años en el ejercicio de capacitación.

¹ Criterios de formación, habilidades y experiencia.

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE			
CARGO			

	POLITICAS PARA LA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE INSTRUCTORES	Código:
		Versión
		Página:
		Fecha de Aprobación:

- Hoja de Vida actualizada incluye certificaciones.
 - Metodología didáctica
- 4.5 De acuerdo a Política de Recursos Humanos, los Jefes de Operaciones también serán considerados como personal idóneo para la impartición de las capacitaciones, para lo cual se le solicita la disponibilidad de tiempo de 4 horas al mes para el desarrollo del curso que se les asigne.
- 4.6 El analista de capacitación, es responsable de la recopilación y evaluación inicial de hojas de vida de capacitadores potenciales, con el objeto de ser validadas para su inclusión en la base de datos correspondiente.
- 4.7 Es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos, realizar una entrevista a los candidatos a Instructor utilizando el formato "Guía de entrevista para candidato a instructor".
- 4.8 Los instructores externos, deberán ser evaluados mediante una entrevista y una clase modelo virtual o física previa coordinación, ambas deberán ser aprobadas para que se seleccione como instructor y forme parte de la cartera de instructores de la Empresa DINET S.A.
- 4.9 El Analista de capacitación deberá confirmar previamente que las necesidades de espacio y logística donde se realizará la clase modelo estén disponibles.
- 4.10 En la selección de los instructores, o asesores deberán considerarse por lo menos los siguientes factores:
- a) Contenido del programa y metodología de enseñanza,
 - c) Infraestructura, equipos, y ubicación de las instalaciones en que se desarrollarán las actividades de capacitación.
 - d) Manuales o materiales a entregar al alumno
 - e) Referencias de otros cursos impartidos con anterioridad
- 4.11 Los empleados, que por sus conocimientos y experiencia sean requeridos para colaborar en calidad de organizadores, profesores, asesores o instructores en eventos de capacitación, no podrán percibir honorarios por su trabajo.

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE			
CARGO			

	POLITICAS PARA LA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE INSTRUCTORES	Código: Versión: Página: Fecha de Aprobación:
---	---	--

5. ANEXOS:

FORMATO DE ENTREVISTA DE ASPIRANTE AL PUESTO DE CAPACITADOR													
	FECHA: _____												
NOMBRE DEL ASPIRANTE: _____ NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____ CARGO DEL ENTREVISTADOR: _____ SEDE: _____													
Instrucciones: Marque con una X la opción que corresponda para calificar cada aspecto a evaluar.													
ASPECTOS A CALIFICAR:													
A. PERFIL													
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">SI</th> <th style="width: 50%;">NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> </tbody> </table>	SI	NO	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
SI	NO												
☐	☐												
☐	☐												
☐	☐												
☐	☐												
☐	☐												
1. Cuenta con las cualidades para ser capacitador													
2. Presenta sus ideas de forma clara, con una secuencia ordenada													
3. Demuestra poder de convencimiento													
4. Demuestra contar con iniciativa y energía, para mantener un alto nivel de actividad y productividad; aun en horarios de trabajo prolongado.													
5. Inspira liderazgo individual hacia logro de las metas colectivas													
B. DURANTE LA ENTREVISTA													
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">SI</th> <th style="width: 50%;">NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> </tbody> </table>	SI	NO	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
SI	NO												
☐	☐												
☐	☐												
☐	☐												
☐	☐												
6. ¿ Utiliza vocabulario apropiado y expresa ideas claras y concisas?													
7. ¿ Mantiene contacto visual con el entrevistador y su volumen de voz y gestos adecuados?													
8. ¿ Presta atención al entrevistador, habla con un tono de voz seguro y mantiene una postura adecuada?													
9. ¿ Su presentación es adecuada?													
PREGUNTAS ABIERTAS:													
10. ¿ Logra que los participantes...?													
11. ¿ El instructor efectúa...?													
12. ¿ El instructor...?													
COMENTARIOS _____ _____ _____													
RESULTADO Cada "SI" es igual a 1 Cada "NO" es igual a 0 Suma los resultados de los diferentes aspectos e calificar del aspirante y obtenga la calificación total													
CALIFICACION TOTAL													

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE			
CARGO			

Anexo 17: Registro de Capacitación

	FORMATO DE DOCUMENTO				Código: F-RRHH-P-003-002
	REGISTRO DE ASISTENCIA				Versión: 02
					Fecha de aprobación: 16-04-2017
TEMA TRATADO:					SEDE:
FECHA:	HORA INICIO:	HORA FIN:	Nº HORAS:	Nº DE ASISTENTES:	
APELLIDOS Y NOMBRES		Nº DNI	CARGO Y AREA	FIRMA	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
OBSERVACIONES DETECTADAS:					
NOMBRE DEL CAPACITADOR O ENTRENADOR:		DNI:	FIRMA:		
RESPONSABLE DEL REGISTRO			MARCAR CON UNA "X"		
NOMBRE:			INDUCCION		
CARGO:			CAPACITACION: EXT / INT		
DNI:			ENTRENAMIENTO		
FIRMA:			SIMULACRO DE EMERGENCIA		
			CHARLA: SEM / DIA		
DINET S.A. - RUC: 20427919111 - Dirección Legal: Jr. Domenico Morelli Nro. 110 Int. 601 (Piso 6 - Cc la Rambla - Torre 1)			Nº TRABAJADORES EN EL CENTRO LABORAL:		