

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL ÁREA DE
PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA TEXTIL FRAD TRADING S.A.C-
SURCO, LIMA”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
Para optar el Título Profesional de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

VELARDE SUCASACA, YESICA

ASESOR
TITO HUAMANÍ, PEDRO LEONARDO

**Villa El Salvador
2020**

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida y guiarme en mi camino para seguir adelante con el presente trabajo.

A mi madre, por su confianza y ser mi soporte a lo largo de mi carrera universitaria.

A mi hijo, por ser mi motor y motivo para seguir persistiendo con mis metas.

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme en cada paso que doy.

A mis padres por su apoyo incondicional y por todo el esfuerzo que hicieron de brindarme una profesión.

A la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur por haberme formado como profesional de la carrera de Administración de Empresas.

A mis profesores por haberme impartido sus conocimientos y que me ha ayudado para poder realizar este trabajo.

A mi asesor Dr. Pedro L. Tito Huamaní por guiarme durante todo el programa de titulación.

INDICE

LISTADO DE FIGURAS	vi
LISTADO DE TABLAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCION	x
OBJETIVOS	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 Antecedentes	2
1.2 Bases Teóricas	6
1.2.1 Capacitación	6
1.2.2 Proceso de la capacitación	7
1.2.3 Tipos de capacitación.....	22
1.2.4 Métodos de capacitación.....	23
1.2.5. Beneficios de la capacitación	28
1.2.6 Programas adicionales de la capacitación	29
1.3 Definición de términos básicos	31
CAPITULO II: METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL.....	32
2.1 Datos Generales.....	32
2.2 Breve reseña histórica de la empresa	32
2.3 Filosofía y actividades de la empresa.....	33
2.3.1 Misión.....	33
2.3.2 Visión	33
2.3.3 Valores	33
2.4 Estructura organizacional	34
2.5 Delimitación temporal y espacial del trabajo.....	35
2.5.1 Delimitación Temporal.....	35
2.5.2 Delimitación Espacial	35
2.6 Determinación y análisis del problema	35
2.7 Modelo de solución propuesto	38
2.8 Resultados.....	48

CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS	55

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 Modelo estratégico de la capacitación	7
Figura 2 Modelo sistémico de la capacitación	8
Figura 3 Modelo organizacional de formación	9
Figura 4 Medios para detectar las necesidades de capacitación	13
Figura 5 Indicadores de necesidades	14
Figura 6 Principios psicológicos del aprendizaje	16
Figura 7 La programación de la capacitación	17
Figura 8 Niveles de evaluación	20
Figura 9 Tipos de capacitación	22
Figura 10 Métodos tradicionales	25
Figura 11 Métodos basados en la tecnología	26
Figura 12 Beneficios de la capacitación	29
Figura 13 Organigrama de la empresa Frad Trading S.A.C.	34
Figura 14 ¿Considera que usted posee los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar de manera eficiente su puesto de trabajo?	37
Figura 15 Principios del aprendizaje	43
Figura 16 Resultados	49
Figura 17 Flujograma	71

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Durante su permanencia. ¿Ha recibido alguna vez capacitación?	37
Tabla 2 ¿En la empresa Frad Trading S.A.C se implementan programas de capacitación para su área de trabajo?	38
Tabla 3 Cronograma de actividades del programa de capacitación.....	44
Tabla 4 Cronograma de actividades del programa de capacitación.....	45
Tabla 5 Presupuesto	46
Tabla 6 ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa textil Frad Trading S.A.C?	59
Tabla 7 ¿A su ingreso recibió capacitación por parte de la empresa textil Frad Trading S.A.C.?.....	59
Tabla 8 ¿Hace cuánto tiempo recibió alguna capacitación para mejorar su desempeño?	60
Tabla 9 ¿Cuán necesario considera usted la capacitación para mejorar su trabajo?	61
Tabla 10 ¿Cree usted que los programas de capacitación son importantes para fortalecer y mejorar su desempeño laboral?	61
Tabla 11 ¿Que talleres de capacitación cree usted que debería recibir?.....	62
Tabla 12 ¿Está usted de acuerdo que se impartan cursos de capacitación en la empresa textil Frad Trading S.A.C?	63
Tabla 13 ¿Con qué frecuencia considera que es apropiado llevar a cabo las actividades de capacitación?	63

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional tuvo como objetivo proponer un Programa de Capacitación para mejorar el área de producción textil de la empresa Frad Trading S.A.C.

La metodología utilizada fue el modelo estratégico planteado por Bohlander et al. (2018) el cual se tomó como referencia para la elaboración del modelo de solución propuesto, lo cual permitió analizar estratégicamente la capacitación pasando por cuatro fases tales como evaluación, diseño, implementación y evaluación de la capacitación.

Lo que se pretende con el estudio es obtener una vez implementado el programa a incrementar y mejorar las habilidades de los colaboradores el cual será evaluado por la técnica de observación directa y listas de control (checklist) con el fin de medir la productividad diaria de cada trabajador y se dará retroalimentación cada tres meses para garantizar lo aprendido.

Se logró concluir que, el programa de capacitación permitirá una mejora en el área de producción usando el modelo estratégico de Bohlander et al., (2018) que se clasifica en cuatro fases tales como: evaluación, diseño, implementación y evaluación.

Palabras claves: programas de capacitación, colaboradores, gestión, eficiencia.

ABSTRACT

The objective of this work of professional sufficiency was to propose a Training Program to improve the textile production area of the company Frad Trading S.A.C.

The methodology used was the strategic model proposed by Bohlander et al. (2018) which was taken as a reference for the development of the proposed solution model, which will allow strategically to treat the training going through four phases such as evaluation, design, implementation and evaluation of the training.

The aim of the study is to obtain once the program is implemented to increase and improve the skills of the collaborators, which will be evaluated by the direct observation technique and checklists in order to measure the daily productivity of each worker and get feedback every three months to ensure what they learned.

It was concluded that the training program allowed an improvement in the production area using the strategic model of Bohlander et al., (2018) which is classified into four phases such as: evaluation, design, implementation and evaluation.

Keywords: training programs, collaborators, management, efficiency.

INTRODUCCION

EL presente informe está basado en un estudio relacionado al programa de Capacitación para mejorar el área de producción de la empresa textil Frad Trading S.A.C. Se desarrolló en la empresa textil Frad Trading S.A.C., dedicada a la fabricación y comercialización de productos textiles como los muñecos de algodón pima.

El problema principal de la empresa es la falta de capacitación a los colaboradores en cuanto al proceso del acabado de los diferentes modelos de muñecos que fabrica la empresa y para ello se ha creído pertinente proponer un programa de capacitación para cualificar las competencias y habilidades principalmente de los nuevos trabajadores.

Para el presente trabajo he tomado como estudio a la empresa textil Frad Trading SAC, una microempresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos textiles como los muñecos de algodón pima que se exportan para los mercados de EE. UU y Canadá. Esta empresa es el resultado de un emprendimiento familiar de la que actualmente cumpla la función de administrar el negocio. El objetivo central es proponer un programa de capacitación para mejorar el área de producción textil de la empresa Frad Trading S.A.C.

Con el fin de entender esta problemática y aportar algo que logre contribuir a mejorar la productividad de la empresa, se propone implementar un Programa de Capacitación para mejorar el área de producción de la empresa textil Frad Trading S.A.C. Para cumplir este fin, la estructura del presente trabajo de Suficiencia Profesional se ha dividido en dos partes principales.

En el primer capítulo se hace referencia al Marco Teórico que contiene la descripción de los objetivos, la revisión de las investigaciones vinculadas al tema como tesis y artículos científicos, relacionadas con la variable que es motivo de estudio. Así como las bases teóricas donde se definen los conceptos más importantes que ayudarán a comprender este problema y la definición de términos.

En el segundo capítulo se presenta la Metodología de Desarrollo del Trabajo Profesional, el cual incluye las delimitaciones, la determinación y análisis del problema, el modelo de solución propuesto.

Los resultados pueden servir como modelo de referencia para otros emprendimientos cuando necesitan capacitar y desarrollar a sus colaboradores el cual están reflejados en el Programa de Capacitación, el mismo que tiene las siguientes fases: evaluación de las necesidades de capacitación, diseño del programa de capacitación, implementación del programa de capacitación y evaluación del programa de capacitación.

Finalmente, se señalan las conclusiones a que se llegan y se aportan algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

OBJETIVOS

Para el presente trabajo de Suficiencia Profesional, se planteó los siguientes objetivos:

Objetivo General

- Proponer un Programa de Capacitación para mejorar el área de producción de la empresa textil Frad Trading S.A.C

Objetivos Específicos

- Analizar las necesidades de capacitación para mejorar el área de producción de la empresa textil Frad Trading S.A.C.
- Determinar las acciones para el diseño del programa de capacitación de la empresa textil Frad Trading S.A.C.
- Determinar las acciones de evaluación de la efectividad del programa de capacitación de la empresa textil Frad Trading S.A.C.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

Para poder sustentar el trabajo de Suficiencia Profesional, se tomó como referencia algunas tesis y artículos científicos los cuales se detallan a continuación:

Tesis:

Antecedentes Internacionales

Martínez (2019) en su tesis, cuyo objetivo es proponer un modelo de capacitación en liderazgo y ventas con el fin de fortalecer las estrategias comerciales de la compañía. La metodología que se utilizó fue de tipo descriptivo, diseño transversal. Concluyendo que el problema de la franquicia HND se debe a las falencias del desconocimiento del mercado, la inexperiencia en ventas, no contar con una formación en marketing y a la competencia con proveedores que ofrecen productos similares. De este modo, el aprendizaje será gestionado a través de capacitaciones en donde se promueva el desarrollo de habilidades como: la visión personal y organizacional, el entrenamiento en marketing multinivel, la atención al cliente y la fidelización de los consumidores.

García (2018) en su tesis, propuso como objetivo determinar la importancia que la capacitación tiene dentro de una empresa y el efecto que genera en la competitividad de la misma para su crecimiento, desarrollo y obtención de una ventaja competitiva. Concluyendo que la capacitación es una herramienta que nos ayuda a lograr el desarrollo del personal de diferentes formas tales como: actitud, comportamiento, competencia laboral, habilidades, etc. Por otra parte, la capacitación es una forma de desarrollar las habilidades del colaborador dentro de nuestra organización y que estos realicen por iniciativa propia acciones encaminadas al logro de objetivos personales y organizacionales.

Antecedentes Nacionales

León (2019) en su tesis, propuso como objetivo establecer el impacto de un programa de capacitación en el desarrollo de habilidades de los empleados de una compañía de corretaje de seguros. La metodología que se utilizó fue de enfoque cualitativo, tipo aplicada, nivel descriptivo y diseño no experimental de corte transversal-correlacional. Con una población de 35 colaboradores, utilizando como instrumento el cuestionario y una entrevista al jefe administrativo. Concluyendo que, el desarrollo de capacidades de los empleados de la compañía de corretaje de seguros está relacionado con la determinación de las necesidades de capacitación y los objetivos del negocio, pues al identificar brechas y establecer metas para poder reducir o eliminarla, el programa tendrá resultados concisos. Asimismo, el desarrollo de la competencia también está relacionado con los contenidos y principios del aprendizaje; porque si estos van de la mano con funciones y/o tareas, y se corresponden con los temas más vanguardistas y permiten el logro de las metas marcadas, no solo aumentará la productividad de cada empleado, sino también mejorará su empleabilidad.

Cornejo (2020) en su tesis, propuso como objetivo elaborar un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral en la empresa Cablemax Piura 2021. La metodología que utilizó fue de tipo descriptivo, diseño no experimental de corte transversal y propositivo, cuya técnica fue la encuesta aplicada a 43 colaboradores y el análisis documental, como instrumento se utilizó el cuestionario y ficha documental. Concluyendo que, la capacitación brindada en la empresa Cablemax Piura 2020 fue deficiente debido a que no se analizaron las actividades ni las personas, tampoco usaron métodos de capacitación. Asimismo, los insumos requeridos fueron la evaluación de necesidades, diseño de capacitación, implementación y evaluación para diseñar la propuesta del programa de capacitación el cual permitirá mejorar el desempeño laboral de la empresa Cablemax Piura 2021.

Calderón (2019) en su tesis, propuso como objetivo describir el proceso de la capacitación del Talento Humano en la empresa Grupo XTP SAC. La metodología utilizada fue de nivel descriptivo, tipo básico, diseño no experimental y la técnica utilizada fue la encuesta procesada mediante el programa estadístico SPSS. Concluyendo que el 45% de los colaboradores considera regular el proceso de la capacitación debido a dificultades y carencias en las diferentes etapas del proceso de capacitación obteniendo como resultado el fallido incumplimiento de objetivos organizacionales. Por otro lado, en la última etapa de evaluación del programa de capacitación, el 47.5% de los colaboradores consideran que es regular según el indicador de inversión que arroja un 1.84, lo cual muestra que es un programa inadecuado para la empresa en estudio.

Artículos científicos

Labrador, Bustio, Reyes, & Carvalhais (2019) en su artículo, cuyo objetivo fue proponer una metodología de capacitación a directivos desde una visión sistémica y participativa, que responda a la realidad empresarial del sector no estatal en Cuba. La metodología que se utilizó fue la observación científica, el análisis documental y la encuesta, asimismo se utilizó la consulta a especialistas que permitió comprobar la realidad del problema planteado. Se concluyó en la investigación que el desafío del proceso de gestión de la capacitación en el mundo empresarial cubano no se ajusta a lograr conocimientos, habilidades, experiencias prácticas, aptitudes en las personas, sino que se impone, a partir de la capacitación una mejor gestión de dicha organización, mediante el liderazgo efectivo y en función de la obtención de los objetivos trazados, que aporten a una sociedad satisfecha económica y espiritualmente.

Cionza, Davis, & Labrador (2019) en su artículo, cuyo objetivo fue proponer un procedimiento para la gestión de la capacitación con enfoque de aprendizaje en función del desarrollo cooperativo agropecuario en Angola. La metodología utilizada fue de nivel descriptivo, utilizando la observación científica, el análisis documental y la técnica de la entrevista. Concluyendo que el estudio realizado permitió conocer que la entidad no contaba con un procedimiento para la gestión

de la capacitación y desarrollo de sus recursos humanos que permita mejorar en las competencias laborales y la capacidad de los trabajadores con conocimientos sólidos sobre cooperativismo para el adecuado desempeño.

Camarena (2019) en su artículo, propuso como objetivo analizar la caracterización de la capacitación de las Pymes dirigidas por mujeres y la relación entre el nivel de estudios utilizando herramientas administrativas. La metodología es de tipo cualitativo, de corte transversal con alcance descriptivo, dado que se intenta caracterizar la variable capacitación en las empresas dirigidas por mujeres. Concluyendo que el no contar con programas de capacitación, limita el desarrollo de las empresas, ya que la capacitación es un factor importante que da valor al capital humano, por lo que se hace indispensable que se incluya la capacitación desde el inicio de actividades de la empresa, para lograr un alto nivel de competitividad.

Valencia, Isaac, & Brito (2017) en su artículo, propuso como objetivo establecer un programa de capacitación a partir de un diagnóstico de necesidades como parte de un proyecto que contribuya a mejorar la capacidad gerencial del microempresario. La metodología que se utilizó fue el método de muestreo probabilístico aleatorio simple para una población finita y se utilizó la técnica de la encuesta. Concluyendo que la investigación permitió comprobar que los microempresarios del centro histórico de Quito, carecen de conocimientos y habilidades para desarrollar la gestión de sus negocios es por ello que se determinó la necesidad de proponer un programa de capacitación para superar estas falencias y contribuir de manejar de manera eficiente y responsable su organización.

Bohórquez, Caro, & Morales (2017) en su artículo, propuso como objetivo analizar el impacto de la capacitación del personal en la productividad de la mano de obra del hipermercado en estudio. La metodología que se utilizó fue un análisis cuantitativo de descuadres utilizando información de los años 2014, 2015 y 2016. Concluyendo que la implementación de un programa de capacitación continua favorece positivamente en la productividad del área de puntos de pago. Asimismo,

se evidencia que la capacitación se da mediante la utilización de herramientas tecnológicas que disminuyen los descuadros lo que genera beneficios tanto para el colaborador como para la organización.

1.2 Bases Teóricas

1.2.1 Capacitación

1.2.1.1 Concepto de Capacitación

Bohlander, Snell, & Morris (2018) afirman que la capacitación es una planificación estratégica que se usa para incrementar los conocimientos, destrezas y actitudes de los colaboradores para el logro de los objetivos proyectados de una organización.

Chiavenato (2017) define capacitación como “El proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”. (p.330).

Vallejo (2016) sostiene que: “Es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de objetivos de la organización”. (p.91).

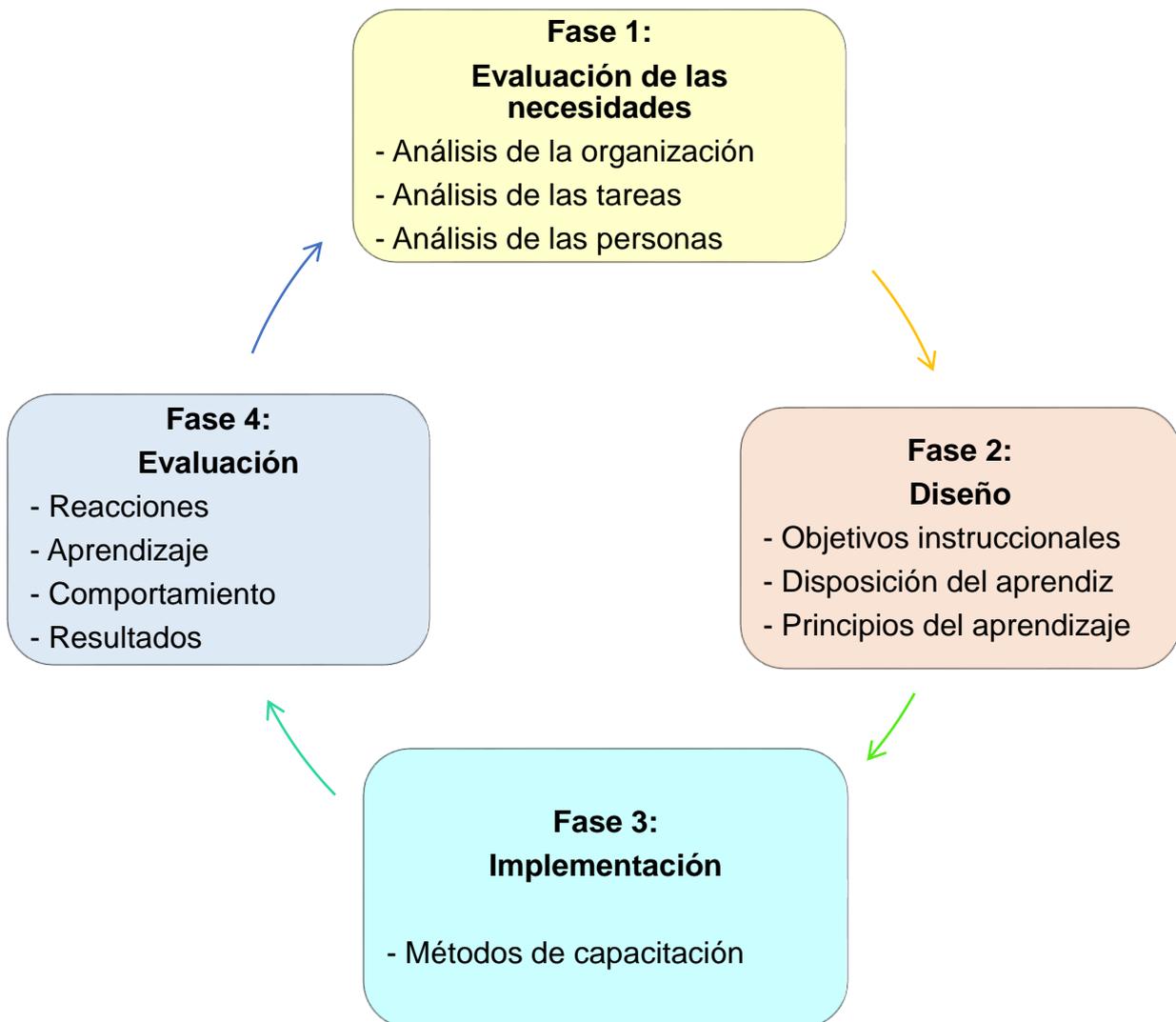
Dessler & Varela (2011) señalan que: “La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a conocer a los trabajadores nuevos o actuales, las habilidades que necesitan para realizar sus labores”. (p.185).

En resumen, la capacitación es una herramienta fundamental para instruir a los trabajadores, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la organización, asimismo proporciona a los trabajadores la posibilidad de adquirir nuevas aptitudes, conocimientos y habilidades que perfeccionen sus competencias para desempeñarse con éxito en su puesto laboral.

1.2.2 Proceso de la capacitación

De acuerdo con Bohlander et al. (2018) plantean un modelo de enfoque estratégico para que las empresas no desperdicien dinero en capacitaciones y que estas guarden relación entre sus metas estratégicas y sus programas de capacitación. Comprende de cuatro fases: evaluación de las necesidades (basada en los objetivos de la empresa), diseño del programa de capacitación, implementación del programa y evaluación del programa.

Figura 1 Modelo estratégico de la capacitación



Fuente: Bohlander et al. (2018)

En este sentido, Chiavenato (2017) define un modelo de sistema debido a que la capacitación pasa por un proceso cíclico y continuo que consta de cuatro etapas tales como: diagnóstico de las necesidades de capacitación, diseño del programa de capacitación, ejecución del programa de capacitación y evaluación del programa de capacitación.

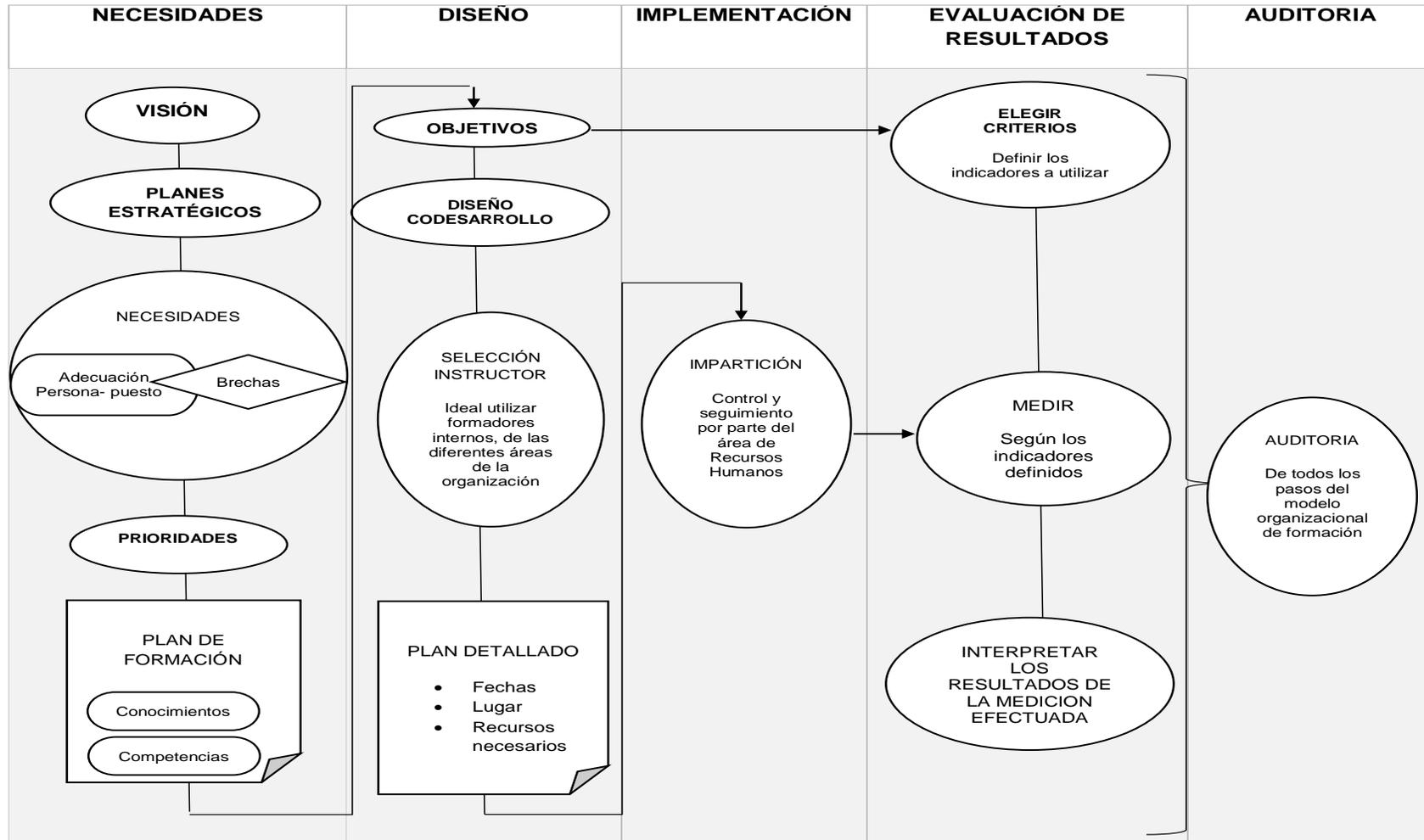
Figura 2 Modelo sistémico de la capacitación

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción a la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la capacitación	Decisión de estrategias	Implantación o acción	Evaluación y control
Objetivos de la organización Competencias necesarias Problemas de producción Problemas de personal Resultados de evaluación y desempeño	A quién capacitar Como capacitar En qué capacitar Donde capacitar Cuando capacitar	Por medio de: Gerente de línea Asesoría de Talento Humano Por ambos Por terceros	Monitoreo del proceso Evaluación y medición de resultados Comparación de la situación actual con la anterior Análisis de costo/beneficio

Fuente: Chiavenato (2020)

Por otra parte, Alles (2019) plantea el modelo organizacional de formación y lo define como un “conjunto de pasos y actividades estructuradas que permiten asegurar que las actividades a impartirse se relacionen con los planes estratégicos de la organización. Se clasifica en las siguientes etapas: necesidades, diseño, implementación, evaluación de resultados y auditoría”. (p.92).

Figura 3 Modelo organizacional de formación



Fuente: Alles (2019)

Al respecto, Dessler & Varela (2011) sostuvieron que el proceso de capacitación consiste de cinco pasos: análisis de las necesidades, diseño de la instrucción, validación, implantación del programa y la evaluación. (p.186).

En conclusión, el proceso de capacitación es una secuencia de actividades interrelacionadas entre sí con un objetivo en común a fin de mejorar la productividad de la empresa. En base al modelo estratégico propuesto por Bohlander et al. (2018) se tomará como dimensiones de estudio a las cuatro fases: evaluación de las necesidades de capacitación, diseño del programa de capacitación, implementación del programa y evaluación del programa.

Fase 1: Evaluación de las necesidades de capacitación

Según Bohlander et al.(2018) mencionan que los dueños de las empresas o gerentes deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requiere, cuándo, quién y qué métodos son los más adecuados para brindar a los empleados los conocimientos, destrezas, habilidades y otras características (KSAO).En otras palabras, encontrar cuál es la capacitación que necesita en realidad la empresa.

Del mismo modo, Dessler & Varela (2011) manifiestan que en la evaluación de las necesidades se identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.

Asimismo, Chiavenato (2020) afirma que la evaluación de necesidades es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico de realizar un inventario de las necesidades de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas.

Por otra parte, Alles (2019) indica que la detección de necesidades debe realizarse en función de la visión y planes estratégicos de la organización.

Después de haber definido desde la perspectiva de varios autores se llega a la conclusión que la evaluación de necesidades es identificar los problemas que tiene la organización a fin de resolverlas mediante una capacitación. Asimismo, luego de revisar la postura de los autores en mención se concluye que se clasifica en: análisis de la organización, análisis de las tareas y análisis de las personas.

a) Análisis de la organización

Según Bohlander et al. (2018) afirman que es un análisis del ambiente, estrategias y los recursos de la organización para determinar en dónde se debe dar énfasis a la capacitación.

Por otra parte, Chiavenato (2020) y Mondy (2010) mencionan que mediante el diagnóstico de la organización se debe establecer la misión, visión y objetivos estratégicos que debe contener el programa de capacitación.

En tal sentido se entiende que el análisis de la organización ayuda a determinar lo que se debe enseñar y aprender en el programa de capacitación según las necesidades del diagnóstico encontrado.

b) Análisis de las tareas

Según Bohlander et al. (2018) definen como el proceso de identificar el contenido de un programa de capacitación para determinar los conocimientos, habilidades y capacidades (KSAO) que son necesarios.

Por su parte, Chiavenato (2017) lo denomina como el análisis de los puestos (operaciones) donde se evalúa que habilidades y competencias requieren las personas para desempeñarse eficazmente en su área de trabajo.

Se puede extraer que el análisis de las tareas se enfoca en los requisitos que debe tener el colaborador para ejecutar sus labores en el puesto indicado.

c) Análisis de las personas

Según Bohlander et al. (2018) manifiestan que es determinar que empleados necesitan capacitación. Es decir, ayuda a las organizaciones que eviten cometer el error de enviar a capacitarse a todos los empleados cuando algunos no la requieran.

Asimismo, Chiavenato (2020) afirma que es identificar que actitudes, conductas, conocimiento y habilidades tienen las personas para ayudar a alcanzar los objetivos trazados de la organización.

Se entiende que el análisis de personas es examinar la fuerza de trabajo es decir que las personas cuenten con los requisitos adecuados para su puesto laboral.

Por otra parte, Chiavenato (2020) considera un nivel más de análisis que se detalla a continuación:

d) Análisis de la capacitación

Son los objetivos que serán utilizados para medir la eficiencia y eficacia de un programa de capacitación.

Asimismo, Chiavenato (2017) menciona los medios principales para detectar las necesidades de capacitación el cual se detalla a continuación.

Figura 4 Medios para detectar las necesidades de capacitación

Medios	Conceptos
Evaluación del desempeño	Permite conocer a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio.
Observación	Verificar donde hay trabajo deficiente, como equipos rotos, atraso con el cronograma, desperdicio de materia prima, alto índice de ausentismo y de rotación.
Cuestionario	Son investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control (check list)
Solicitud de supervisores y gerentes	Se da cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto.
Entrevistas con supervisores y gerentes	Es el contacto directo con los responsables de las diversas áreas.
Reuniones interdepartamentales	Son discusiones que se dan entre los responsables de los distintos departamentos como: problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos

Fuente: Chiavenato (2017)

Además, existen indicadores de las necesidades de capacitación que se dividen en dos grupos: indicadores a priori e indicadores a posteriori. (Chiavenato,2017, p.338).

Figura 5 Indicadores de necesidades

<p>Indicadores A priori (Provocan futuras necesidades de capacitación fácilmente previsibles)</p>	<p>Indicadores A posteriori (Son problemas provocados por las necesidades de capacitación que aún no han sido atendidas)</p>
<p>Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados Reducción del número de empleados Cambio de métodos y de proceso de personal Sustituciones o movimientos de personal Ausentismo, faltas, licencias y vacaciones del personal Cambio en los programas de trabajo o producción Modernización de los equipamientos y nuevas tecnologías Producción y comercialización de nuevos productos o servicios</p>	<p>Problemas de Producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja calidad de producción • Baja productividad • Averías frecuentes en los equipamientos y las instalaciones • Comunicaciones deficientes • Número elevado de accidentes en el trabajo • Exceso de errores y desperdicio • Poca versatilidad de los trabajadores • Mal aprovechamiento del espacio disponible <p>Problemas de personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones deficientes entre el personal • Número excesivo de quejas • Mala atención al cliente • Comunicaciones deficientes • Poco interés por el trabajo • Falta de cooperación • Errores en la ejecución de las órdenes

Fuente: Chiavenato (2020)

Fase 2: Diseño del programa de capacitación

Bohlander et al. (2018) manifiestan que una vez que se ha identificado las necesidades de capacitación se debe diseñar el programa de capacitación que debe enfocarse en cuatro aspectos tales como: objetivos instruccionales, disposición y motivación de los capacitandos (trainees), principios del aprendizaje y características de los instructores.

a) Desarrollo de los objetivos instruccionales:

Describen las habilidades o conocimientos que se adquirirán y las actitudes que se modificarán. Asimismo, estos deben enfocarse en el desempeño utilizando usualmente términos como calcular, reparar, ajustar, construir, reunir y clasificar para un programa de capacitación.

b) Evaluación de la disposición y motivación de los capacitandos:

La disposición de los capacitandos se refiere a la receptividad de los capacitandos para adquirir nueva información. Por otro lado, la motivación de los capacitandos tiene que ver cómo la organización debe ayudar a los empleados a entender la relación entre el esfuerzo que dedican a la capacitación y la recompensa que reciben a cambio.

c) Incorporación de los principios del aprendizaje:

Son las características de los programas de capacitación que permiten a los empleados entender el nuevo material, vincularlo con su vida personal y aplicarlo a su puesto laboral. Los principios psicológicos son los siguientes:

Figura 6 Principios Psicológicos del Aprendizaje

Principios psicológicos	Concepto
Establecimiento de metas	Aumenta el interés, comprensión y empeño
Importancia de la presentación	Se debe presentar el material de forma significativa
Modelado	Se aprende mirando. Se enseña lo esperado
Diferencias individuales	Las personas aprenden con distintos ritmos y maneras
Practica activa y repetición	La práctica facilita la adquisición de la habilidad
Aprendizaje global en comparación con el aprendizaje parcial	Debe tener en consideración lo que se va a aprender para elegir el método
Aprendizaje masivo en comparación con el aprendizaje distribuido	Espaciar la capacitación puede ayudar a un aprendizaje más rápido y con mayor retención
Retroalimentación y esfuerzo	Ayuda a discernir lo que se está haciendo bien y lo que no. También ejerce un efecto motivador

Fuente: Bohlander et al. (2018)

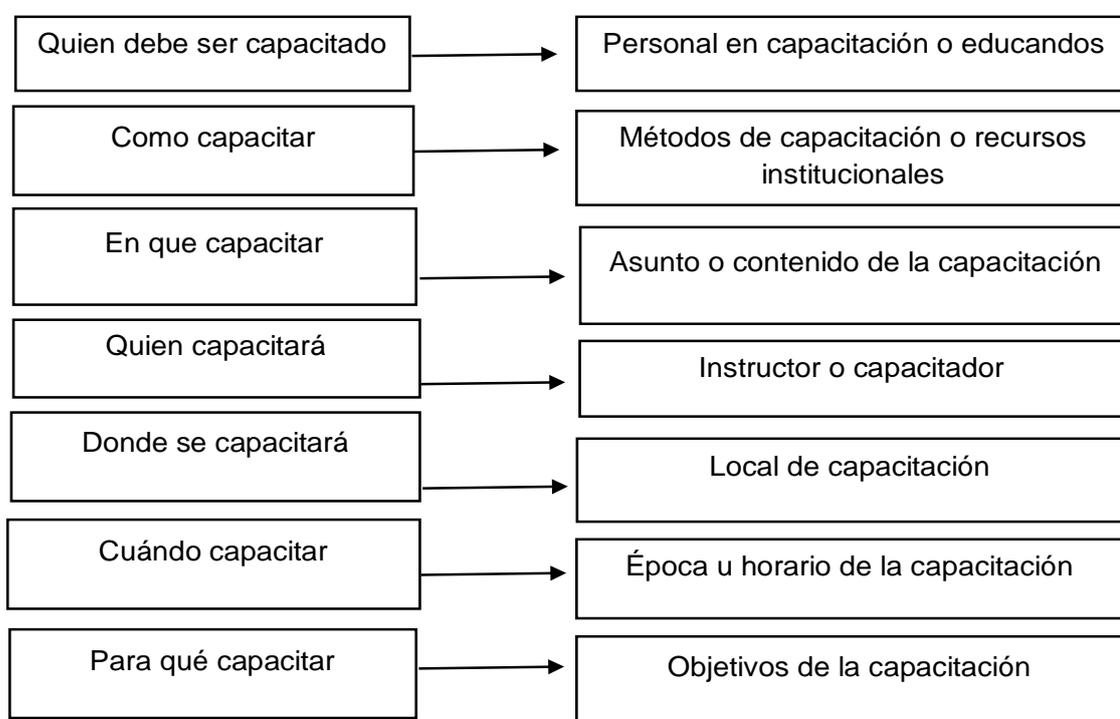
d) Características de los instructores:

Son un factor importante para el diseño de la capacitación el cual se indica que el éxito de cualquier esfuerzo de capacitación dependerá en gran medida de las habilidades de enseñanza y de las características personales de los responsables que lo dirigen. Entre estas características tenemos: el conocimiento del tema, entusiasmo y sinceridad, interés por los participantes, sentido del humor, capacidad para comunicarse con

claridad y la disposición para brindar asesoría individual a los capacitandos.

Chiavenato (2020) define el diseño o programa de capacitación como la segunda etapa del proceso que consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas, es decir, quien debe ser capacitado, cómo capacitar, en qué capacitar, quién capacita, dónde, cuándo y para qué capacitar.

Figura 7 La programación de la capacitación



Fuente: Chiavenato (2020)

Dessler & Varela (2011) denominan como el diseño de la instrucción donde manifiestan que en esta etapa se deciden, reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades. Asimismo, se utilizan las técnicas que se estudian, como la capacitación práctica y el aprendizaje asistido por computadora.

Fase 3: Implementación del programa de capacitación

Según Bohlander et al. (2018) para elegir el método de capacitación se debe establecer cuáles son los más adecuados para los conocimientos, habilidades, capacidades y otras características (KSAO) que se deben aprender. En otras palabras, el método debe coincidir con el objetivo de aprendizaje que se intenta lograr. Asimismo, estos autores mencionan que existen diversos métodos que se pueden aplicar tanto para capacitar gerentes como para puestos no gerenciales.

Por otra parte, Chiavenato (2017) afirma que es la tercera etapa del proceso también denominado conducción, implantación o ejecución. Además, es el proceso de ejecutar y dirigir el programa de capacitación que depende de los siguientes factores:

- a) Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización
- b) Calidad del material de capacitación
- c) Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa
- d) Calidad y preparación de los instructores
- e) Calidad de los aprendices

Fase 4: Evaluación del programa de capacitación

Es la etapa final del programa donde se conoce si el programa de capacitación alcanzó los objetivos, es decir si la capacitación cubrió las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Las principales medidas para evaluar la capacitación son: (Chiavenato, 2020; Vallejo, 2016).

- a) Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa.
- b) Calidad: qué tan eficazmente se cumplieron las expectativas.
- c) Servicio: se cubrió las necesidades de los participantes.
- d) Rapidez: qué tan bien se ajustó a los nuevos cambios.
- e) Resultados: qué resultados se han obtenido.

Según Bohlander et al. (2018) menciona que la capacitación como cualquier otra funcionalidad de la gestión de recursos humanos, debería ser evaluada para determinar su efectividad.

El modelo estratégico menciona cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

Criterio 1. Reacciones: tiene relación con la actitud de los asistentes el cual sugiere que los individuos satisfechos con la instrucción poseen más modalidades de centrarse en el aprendizaje y transferirlo a su puesto de trabajo comparativamente a los que resultan insatisfechos.

Criterio 2. Aprendizaje: determina que se debería probar el logro de conocimientos y capacidades, previamente y luego de haber recibido la capacitación para lograr implantar un estándar de comparación que refleje lo alcanzado.

Criterio 3. Comportamiento: sugiere que lo que se aprende debería evaluarse referente a su aplicación de conducta en el puesto de trabajo que motivó la capacitación. La medición debería realizarse por medio de la evaluación de la transferencia de la capacitación que tiene relación con la aplicación positiva de los principios aprendidos en el puesto laboral.

Asimismo, los gerentes y capacitadores pueden emplear diferentes enfoques:

- Destacar elementos idénticos
- Enfocarse en principios generales
- Crear el clima propicio para la transferencia
- Brindar estrategias de transferencia a los empleados

Criterio 4. Resultados o rendimiento sobre la inversión (ROI): se conoce como la utilidad que obtiene la empresa por la cantidad de dinero invertido en la capacitación.

A continuación, se presenta el modelo de evaluación de los resultados de capacitación propuestos por Chiavenato (2020) basado en niveles desarrollados por Kirkpatrick.(p.389).

Figura 8 Niveles de evaluación



Fuente: Chiavenato (2020)

Chiavenato (2020) afirma que los programas de capacitación se pueden evaluar en cuatro niveles:

a) Evaluación a nivel organizacional

- Aumento de la eficiencia organizacional
- Mejora la imagen de la empresa
- Mejora del clima organizacional
- Mejor relación entre la empresa y los trabajadores
- Mejor atención al cliente
- Facilidad de cambios e innovación
- Aumento de eficiencia
- Implicación de los gerentes en las prácticas de la capacitación

b) Evaluación a nivel de recursos humanos

- Reducción de la rotación y del ausentismo
- Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados
- Incremento de los conocimientos de las personas
- Aumento de la competencia de las personas
- Mejora la calidad de vida en el trabajo

c) Evaluación a nivel de puestos

- Acoplamiento de las personas a los requisitos exigidos por los puestos
- Mejora del espíritu de grupo y la cooperación
- Aumento de productividad
- Mejora de la calidad
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipamientos

d) Evaluación a nivel de capacitación

- Realización de los objetivos de la capacitación
- Rendimiento sobre las inversiones realizadas en capacitación

1.2.3 Tipos de capacitación

Según Robbins & Coulter (2018) se clasifica en dos tipos tales como:

Figura 9 Tipos de capacitación

General	Específico
<ul style="list-style-type: none">• Habilidades de comunicación• Aplicación y programación de sistemas de cómputo• Servicio al cliente• Desarrollo ejecutivo• Habilidades y desarrollo gerencial• Crecimiento personal• Ventas• Habilidades de supervisión• Habilidades y conocimientos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades básicas para equilibrar la vida personal y laboral• Educación del cliente• Conciencia cultural y de la diversidad• Actualización en redacción• Administración del cambio• Liderazgo• Conocimiento de productos• Habilidades para hablar en público y para presentaciones• Seguridad• Ética• Acoso sexual• Desarrollo de equipos• Bienestar

Fuente: Robbins & Coulter (2018)

Por otro parte para Bohlander et al. (2018) plantean los siguientes tipos:

- Inducción de los empleados recién contratados
- Capacitación básica en el puesto de los recién contratados
- Capacitación gerencial
- Capacitación en ventas
- Capacitación ejecutiva

- Capacitación en computación y tecnologías de información
- Capacitación en servicio al cliente
- Capacitación para el cumplimiento de la ley y regulaciones
- Capacitación en ética
- Capacitación en temas de diversidad

1.2.4 Métodos de capacitación

Según Bohlander et al. (2018) manifiestan que todo método utilizado debe coincidir con el objetivo de aprendizaje que se intenta lograr. Asimismo, indican que los diversos métodos pueden aplicarse tanto para capacitar gerentes como para puestos no gerenciales.

- a) Capacitación en el puesto: es el método informal que más se utiliza para capacitar a los empleados donde adquieren experiencia práctica con instrucciones de su jefe o de otro capacitador.
- b) Capacitación de aprendizaje práctico: es un sistema de capacitación en el que un trabajador que ingresa a un puesto calificado aprende las habilidades mediante la instrucción y la experiencia, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos prácticos y técnicos del trabajo.
- c) Capacitación cooperativa, pasantías y capacitación gubernamental: es un programa de capacitación que combina la experiencia práctica en el puesto con las clases formales. Por ejemplo, un estudiante puede trabajar con remuneración en una organización durante un semestre y en el siguiente estudiar.
- d) Simulaciones: se realiza ante la imposibilidad o riesgo de la ejecución real. Se enfatiza la seguridad y el realismo.
- e) E-learning: es un aprendizaje que se lleva a cabo por un medio electrónico. Abarca una amplia variedad de aplicaciones como capacitación en red por computadora y las redes sociales.
- f) Sistema de administración del aprendizaje. es un sistema en línea que ofrece diversas oportunidades de evaluación, comunicación, enseñanza y aprendizaje.

- g) Capacitación just in time: es la capacitación que se imparte a los capacitandos cuándo y dónde la necesitan para hacer su trabajo mediante una computadora o internet.
- h) Modelado del comportamiento: es una técnica que combina varios métodos de capacitación y múltiples principios de aprendizaje. Consta de cuatro componentes básicos:
- Puntos de aprendizaje: es cuando se describe los pasos recomendados para que los gerentes brinden retroalimentación a los empleados.
 - Modelado: es cuando las personas aprenden imitando a otras con el fin de mejorar el desempeño.
 - Práctica: es cuando los aprendices (trainees) practican las conductas demostradas por los modelos.
 - Retroalimentación y refuerzo: es cuando el capacitador y los capacitandos proporcionan refuerzo social como, por ejemplo, elogios, aprobación, estímulos y atención.
- i) Juego de roles: consiste en representar el papel de otros, como es el caso de un supervisor y un subordinado, que están implicados en un problema particular.
- j) Coaching: consiste en un proceso continuo de instrucciones, comentarios y sugerencias del gerente al subordinado.
- k) Estudio de casos: es un método utilizado en situaciones de aprendizaje en el aula.
- l) Seminarios y conferencias: son útiles para reunir grupos de personas que necesitan capacitación.
- m) Aprendizaje combinado: es un método que combina presentaciones con otros métodos de instrucción por computadora o en línea y el uso de materiales audiovisuales.
- n) Instrucción en el aula (presentaciones): este método guarda relación con la motivación y la asistencia, pero no necesita llevarse a cabo dentro de un aula en sí.

Por su parte, Robbins & Coulter (2018) plantea que los métodos de capacitación se clasifican en métodos tradicionales y métodos con apoyo tecnológico el cual se detalla a continuación:

a) Métodos tradicionales

Figura 10 Métodos tradicionales

Métodos	Conceptos
En el trabajo	Es cuando los empleados aprenden a realizar las tareas simplemente llevándolas a cabo, por lo general después de una breve introducción.
Rotación de puestos	Se da cuando los empleados desempeñan las labores de diferentes puestos de trabajo en un área específica, realizando diversas tareas.
Mentoría y asesoría	Es cuando los empleados trabajan con un colega experimentado, quién les proporciona información, apoyo y estímulo.
Ejercicios experimentales	Los empleados participan en juegos de roles, simulaciones u otros tipos de capacitación físicamente.
Libros de trabajo/manuales	Los empleados consultan manuales y libros de trabajo de capacitación para obtener información.
Conferencias en el salón de clases	Los empleados escuchan conferencias diseñadas para transmitir información específica.

Fuente: Elaboración propia

b) Métodos basados en la tecnología

Figura 11 Métodos basados en la tecnología

Métodos	Conceptos
CD-ROM/DVD/cintas de video/cintas de audio/podcasts	Los empleados escuchan o ven medios seleccionados que transmiten información o demuestran ciertas técnicas.
Videoconferencia/teleconferencia/TV satelital	Los empleados escuchan o participan cuando se transmite información.
Educación en línea	Aprendizaje realizado por internet, en el que los empleados participan en simulaciones multimedia u otros módulos interactivos.
Aprendizaje móvil	Son conocimientos divulgados a través de dispositivos móviles.

Fuente: elaboración propia

Según Martínez & Martínez (2009) se clasifican en cuatro aspectos tales como: la adaptación del aprendizaje, el rol del capacitador, el rol del participante y el individuo de aprendizaje.

A continuación, se definirá cada método de capacitación:

- a) Capacitación en el trabajo: es la capacitación que se da por medio de un jefe o capacitador especialista durante la labor del trabajador.
- b) Capacitación fuera del trabajo: es la capacitación que se brinda dentro o fuera de una empresa como es el caso de centros especializados mediante un programa estructurado.

- c) Capacitación presencial: es el método de capacitación donde se interactúa físicamente con los participantes durante todo el desarrollo del programa.
- d) Capacitación no presencial: son todas las formas de capacitación que no requieren la presencia física del capacitador en el lugar de aprendizaje, tales como la capacitación a distancia y los programas de autoaprendizaje.
- e) Aprendizaje pasivo: son todas las variedades de capacitación en las cuales el participante es un oyente que recibe la enseñanza por parte del capacitador sin hacer ningún tipo de pregunta, ya sea en forma directa (técnicas expositivas) o indirecta (medios impresos o audiovisuales).
- f) Aprendizaje activo: es la clase de capacitación que exige al participante pensar y actuar para descubrir el conocimiento que va desde lo más simple hasta lo más complejo.
- g) Capacitación grupal: es cuando el aprendizaje se da a un grupo de participantes y la enseñanza se imparte en forma colectiva.
- h) Capacitación individual: es la capacitación que se imparte de manera individual a cada participante considerando sus potencialidades y limitaciones en cuanto a conocimientos previos, experiencia, intereses y estilo de aprendizaje.

Por otra parte, Chiavenato (2020) clasifica las técnicas de capacitación en razón de su uso, tiempo y lugar.

a) Según su uso

Orientadas a su contenido: elaboradas para la transmisión de información mediante la lectura comentada, instrucción programada o instrucción por computadora.

Orientadas al proceso: elaboradas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades mediante la

representación de roles, simulación, entrenamiento de sensibilidad, entrenamiento de grupos.

Mixtas: elaboradas para la transmisión de información cambiar actitudes y comportamiento mediante estudio de casos, juegos y simulaciones, conferencias y diversas técnicas de trabajo.

b) Según su tiempo

Capacitación de inducción: es la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado mediante el programa de inducción o de integración a la empresa.

Capacitación después del ingreso al trabajo: es el entrenamiento constante para mejorar el desempeño del empleado.

c) Según su lugar

Capacitación en el lugar de trabajo: es transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados mediante la capacitación en tareas, rotación de puestos, enriquecimiento de puestos.

Capacitación fuera del lugar de trabajo: es transmitir conocimientos y habilidades mediante las clases, películas, paneles, casos, dramatización, debates, simulaciones, juegos.

1.2.5. Beneficios de la capacitación

Según Werther & Davis (2008) manifiesta que los beneficios de la capacitación pueden ser beneficios individuales, para la organización y para las relaciones humanas.(p.254).

Figura 12 Beneficios de la capacitación

Beneficios individuales
<ul style="list-style-type: none">• Ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas• Fomenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo• Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones• Forma líderes y mejora las aptitudes comunicativas• Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto• Permite el logro de metas individuales
Beneficios para la organización
<ul style="list-style-type: none">• Mantiene la competitividad de la organización• Incrementa la rentabilidad• Mejora el conocimiento del puesto y la organización• Promueve la identificación con los objetivos de la organización• Aumenta la productividad y la calidad del trabajo• Promueve el desarrollo del personal
Beneficios para las Relaciones Humanas
<ul style="list-style-type: none">• Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos• Ayuda en la inducción de nuevos empleados• Hace factibles las políticas de la organización• Estimula la unión de los grupos• Fomenta una atmósfera de aprendizaje• Mejora la calidad del ambiente de la empresa

Fuente: Werther & Davis (2008)

1.2.6 Programas adicionales de la capacitación

Según Bohlander et al. (2018) señalan que actualmente muchos empresarios desarrollan programas de capacitación para atender las necesidades de los empleados. Algunos de estos programas son la inducción, onboarding, capacitación para habilidades básicas, capacitación en equipo, capacitación cruzada, capacitación en ética y capacitación en diversidad.

- a) Inducción e integración (onboarding): es el proceso formal de familiarizar a los nuevos empleados con la organización y sus puestos de trabajo. Por otra parte, esta herramienta se diseña para influir en las actitudes del empleado hacia el trabajo y su función en la organización.

- b) Capacitación en habilidades básicas: son las habilidades básicas que requieren los empleados, además de lectura, redacción y computación son oratoria, saber escuchar, solución de problemas, trabajo en equipo y liderazgo.
- c) Capacitación de equipos y capacitación cruzada: es un proceso de capacitación mediante el cual los empleados aprenden a realizar diferentes trabajos dentro de la organización.
- d) Capacitación en ética: las formas más comunes de violaciones a la ética que se relacionan con las leyes laborales son: el acoso, la salud y la seguridad, las violaciones de horarios y sueldos, etc.
- e) Capacitación en diversidad: estos fueron diseñados debido al incremento de la globalización, la conciencia de la diversidad demográfica de la fuerza laboral, los desafíos de la acción afirmativa, la dinámica del estereotipo, los valores cambiantes de la fuerza laboral y los posibles beneficios competitivos de reunir a personas para un propósito común.

1.3 Definición de términos básicos

Aprendizaje combinado: Es el uso variado de métodos de capacitación para lograr el ideal aprendizaje por parte de los aprendices.

Eficiencia: Es la capacidad para lograr la consecución de metas y objetivos establecidos en una organización.

Eficacia: Es la relación de las metas y objetivos alcanzados con la menor cantidad de recursos utilizados para su logro.

Capacitación cruzada: Es el proceso de capacitar a los empleados para realizar diferentes trabajos en la empresa.

E-learning: Es el aprendizaje que se lleva a cabo por medios electrónicos.

Capacitación de inducción: Es el proceso formal de familiarizar a los nuevos empleados con la organización.

Capacitación justo a tiempo: Es la capacitación que se le brinda a los trabajadores cuando y donde la necesiten para realizar su trabajo.

Modelado: Es cuando las personas aprenden imitando a otras con el fin de mejorar el desempeño.

Onboarding: es el proceso de socialización de los nuevos empleados de integrarlos a la organización.

Ética: Es un conjunto de normas de conducta y juicios morales que ayudan a determinar el comportamiento correcto e incorrecto.

CAPITULO II: METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL

El presente trabajo de Suficiencia Profesional se realizó en el contexto de la empresa textil Frad Trading S.A.C. donde laboro desde agosto del 2019 hasta la actualidad en el área administrativa el cual permitió identificar la problemática en mención; en ese sentido se hace referencia de los datos de la empresa:

2.1 Datos Generales

Razón social : Frad Trading S.A.C.

RUC : 20601964814

Fecha de constitución: 15/03/2017

Domicilio Fiscal : A.H. Las Brisas de Villa Mz M Lote 19B Santiago de Surco, Lima.

Actividad económica : 4641- venta al por mayor de productos textiles, prendas de vestir y calzado.

2.2 Breve reseña histórica de la empresa

Las actividades comerciales en el sector textil se iniciaron con la creación de un taller de tejido en el año 2000, ubicada en el Psj. 7 de la Urb. San José de Villa Mz F Lt 2 en el distrito de San Juan de Miraflores, donde se dedicaba a la fabricación de diversos productos textiles a base de algodón pima tanguis para la empresa New Expo ubicado en la calle Pérez Oblitas 510 a la Alt. de la cdra. 10 de la av. La Marina en el distrito de Ate Vitarte.

Asimismo, esos productos que se elaboraba era de servicio de tejido para la empresa New Expo el cual eran vendidos exclusivamente en el mercado extranjero, por ello viendo la gran acogida que tenía los productos textiles peruanos en el extranjero, se decidió crear una empresa que elabore productos de calidad a base de algodón por la acogida de estos productos para venderlos a los clientes del mercado internacional de manera directa sin intermediarios de por medio.

Así, en el año 2017 se crea Frad Trading S.A.C., una empresa textil dedicada a la fabricación y comercialización de productos textiles de hilos de algodón.

Actualmente, la empresa fabrica muñecos de algodón pima de diferentes diseños y tamaños a pedido del cliente que son exportados a los mercados de EEUU y Canadá, además cuenta con un equipo comprometido que trabaja con la ideología de brindar productos de calidad que diferencia de la competencia.

2.3 Filosofía y actividades de la empresa

FRAD TRADING SAC es una empresa textil dedicada a la fabricación y comercialización de productos textiles de hilos de algodón tangüis. Su exclusividad es la fabricación de muñecos a base de hilos de algodón tangüis de diferentes diseños y tamaños.

2.3.1 Misión

Somos una empresa textil dedicada a la fabricación y comercialización de productos textiles denominados muñecos de algodón, cuya finalidad es satisfacer plenamente a nuestro cliente ofreciéndole productos de excelente calidad brindando puestos de trabajo y fidelizar a nuestros colaboradores.

2.3.2 Visión

Para el año 2025 llegar a ser la empresa líder en la exportación de productos textiles, como muñecas de algodón ofreciendo productos de calidad.

2.3.3 Valores

Trabajo en equipo: Nuestro compromiso como empresa es brindar confianza y entusiasmo a los colaboradores para que puedan desempeñarse a gusto en su área de trabajo.

Respeto: La política de la empresa es que todo el personal sea respetado y valorado para garantizar un buen clima laboral.

Confianza: Somos un proveedor confiable para nuestro cliente y esto se debe al compromiso de cumplir con las órdenes de pedido.

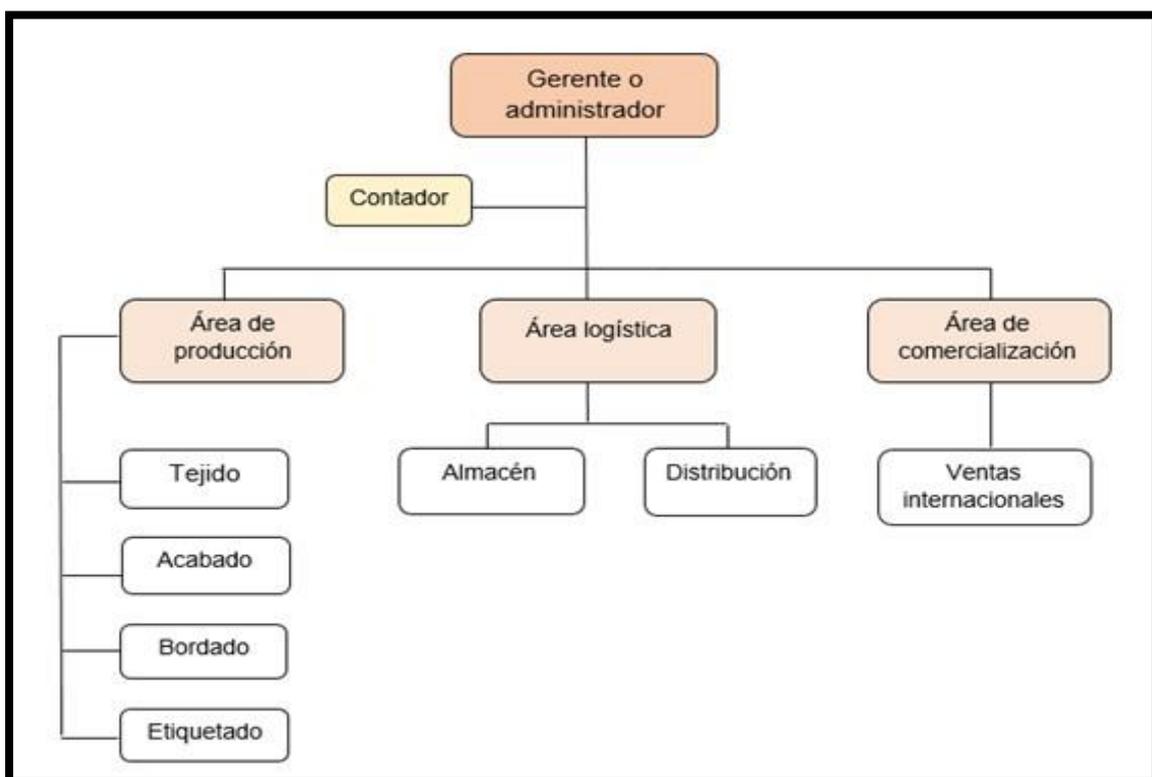
Calidad: La empresa textil Frad Trading busca ofrecer productos de calidad (muñecos de algodón 100% pima) de acuerdo con las exigencias de nuestro cliente.

Innovación: Como empresa buscamos la mejora continua de acuerdo a las demandas actuales del mercado internacional.

2.4 Estructura organizacional

La estructura organizativa está conformada por el órgano directivo donde se encuentra ubicado la Gerencia General, el órgano de asesoría donde se ubica la contabilidad y los órganos de línea donde se encuentran el área de producción, área de logística y el área de comercialización.

Figura 13 Organigrama de la empresa Frad Trading S.A.C.



Fuente: Elaboración propia

2.5 Delimitación temporal y espacial del trabajo

2.5.1 Delimitación Temporal

Para el presente trabajo de Suficiencia Profesional se ha visto pertinente tomar en cuenta mi experiencia laboral que se inició desde agosto 2019 hasta diciembre del año 2020.

2.5.2 Delimitación Espacial

El presente trabajo de Suficiencia Profesional se enmarca en la empresa textil Frad Trading S.A.C., que está ubicada en Urb. Brisas de Villa m/z M lote 19B. Distrito de Santiago de Surco.

2.6 Determinación y análisis del problema

En el mundo entero, la innovación y la competitividad son pilares fundamentales para que cualquier empresa logre su crecimiento, es por ello que es muy importante que las organizaciones se enfoquen en brindar capacitaciones a sus empleados de acuerdo a las nuevas exigencias del mercado laboral. Por ejemplo, en Estados Unidos las empresas invierten en promedio 91 mil millones de dólares en brindar capacitación a su personal, el cual equivale a más de mil dólares por cada miembro del personal calificado.

En América Latina, sólo uno de cada 10 trabajadores ha recibido algún tipo de capacitación en el último año, los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) capacitan a cinco de cada 10 empleados en promedio. Según un estudio realizado, México ocupa el primer lugar en capacitación laboral y esto se debe a que el 83% de las empresas mexicanas ofrecen a sus empleados cursos y capacitaciones laborales. (20 minutos, 2019)

En Perú, según el reporte del portal Aptitus, el 48% de los trabajadores peruanos han recibido capacitación en su actual empleo, asimismo el 22% de los empleados ha recibido capacitación pagada en su totalidad por parte de su empleador y el 16% es cubierta solo parcialmente. (Gestión, 2018)

En Lima Metropolitana se ha evidenciado la falta de inversión por parte de las empresas en capacitar a su personal más que todo esto se origina en las pequeñas empresas que no cuentan con la liquidez suficiente para solventarlas que trae como consecuencia baja productividad en la empresa que afecta al empresario.

En la empresa textil Frad Trading S.A.C., dedicada a la fabricación y comercialización de productos textiles como muñecos de algodón, se ha identificado diversas problemáticas cuyas causas son: la falta de personal calificado, no se utiliza hojas de trabajo para llevar un buen control de avance por parte de los trabajadores, no todos los trabajadores tienen la habilidad de aprendizaje para la terminación final en el acabado de los accesorios del muñeco.

Los efectos que pueden traer este problema son muchas, entre las que se detectaron son el uso de métodos obsoletos, la rotación de personal, pero el principal efecto es que por no tener actividades de capacitación y perfeccionamiento a los colaboradores nuevos y ya existentes; perjudicando en la productividad de la empresa de no producir grandes cantidades de muñecos y se demora con la entrega de los pedidos a la fecha.

Por ello, la presente investigación pretende solucionar la falta de capacitación al personal operario a través de un programa de capacitación donde se les impartirá cursos de especialización y adiestramiento para que se puedan desempeñar mejor en su área de trabajo.

A continuación, presentamos los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores del área de operaciones de la empresa textil Frad Trading S.A.C que sirvió como referencia para proponer el programa de capacitación.

Tabla 1
Durante su permanencia. ¿Ha recibido alguna vez capacitación?

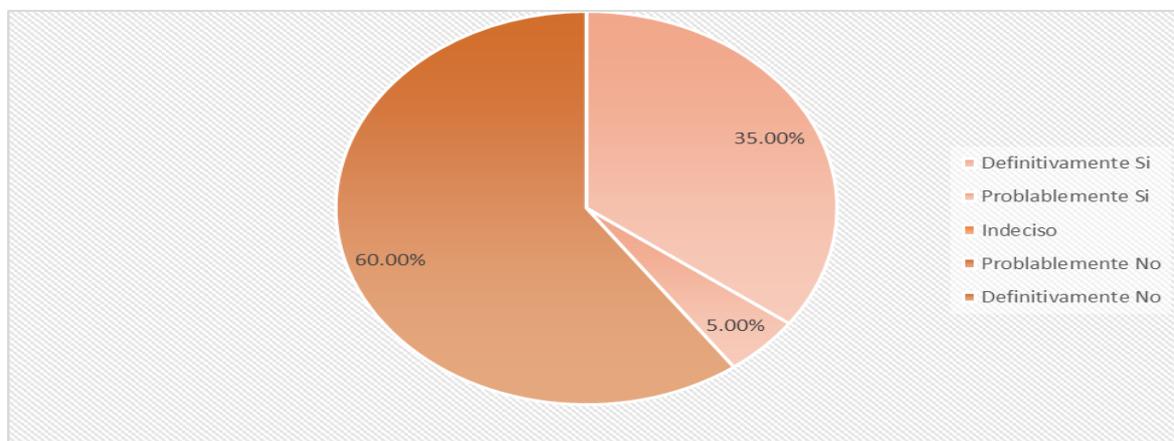
	Alternativas	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Si	5	5	25.00%	25.00%
	No	15	20	75.00%	100.00%
	Total	20		100.00%	

Fuente: Elaboración propia

Comentario:

Se observa que el 25 % de un total de 20 trabajadores encuestados afirman que si han recibido alguna vez capacitación durante todo el tiempo que llevan laborando mientras que un 75% indicó que no han recibido capacitación por parte de la empresa.

Figura 14 ¿Considera que usted posee los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar de manera eficiente su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Comentario:

De un total de 20 encuestados, el 35% manifestó que definitivamente si tiene los conocimientos para poder desempeñarse en su puesto de trabajo mientras que un 60% manifestó que probablemente si tiene las habilidades necesarias, así como un 5% manifestó que probablemente no tiene las habilidades necesarias, así como un 0% manifestó que definitivamente no tiene las habilidades necesarias.

60 % indicó que no posee los conocimientos referentes a la elaboración de los muñecos de algodón.

Tabla 2

¿En la empresa Frad Trading S.A.C se implementan programas de capacitación para su área de trabajo?

	Alternativas	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	0	0	0.00%	0.00%
	Casi siempre	0	0	0.00%	0.00%
	A veces	0	0	0.00%	0.00%
	Casi nunca	0	0	0.00%	0.00%
	Nunca	20	20	100.00%	100.00%
	Total	20		100.00%	

Fuente: Elaboración propia

Comentario:

Se observa que, de un total de 20 trabajadores encuestados, el 100% manifiestan que nunca se ha implementado programas de capacitación y esto se debe a que la empresa no invierte en brindar cursos de capacitación para mejorar la productividad.

2.7 Modelo de solución propuesto

En este apartado se desarrollará el modelo de solución propuesto con el cual se pretende solucionar las necesidades de capacitación para la empresa textil Frad trading SAC, para ello se usó el modelo estratégico de capacitación propuesto por Bohlander et al. (2018), modelo conformado por cuatro fases el cual se detalla a continuación:

FASE 1: Evaluación de las necesidades de capacitación

Esta primera etapa permitirá identificar las falencias con las que cuentan los colaboradores del área de producción de la empresa textil Frad Trading S.A.C., el cual se evaluará mediante la técnica de la encuesta, donde se propone implementar un Programa de Capacitación para poder mejorar las habilidades del trabajador en

cuanto al proceso de elaboración de los muñecos e incrementar la productividad de la empresa en cuestión.

A continuación, se presenta las actividades a realizar durante esta primera fase:

- a) Análisis de la organización: El objetivo de este análisis es identificar las carencias que existe dentro de la empresa para poder mejorar los problemas de desempeño donde se requiere capacitar siendo identificado las siguientes necesidades de capacitación:
- Contratación de nuevos empleados calificados y bien capacitados
 - Falta de conocimientos en tejido
 - Disminución de la producción por cambio de modelos
 - Falta de conocimientos en acabados manuales
 - Introducción de nuevos métodos de trabajo
 - Falta de conocimientos en bordado
 - Demasiado tiempo para el aprendizaje y la adaptación al puesto
 - Falta de conocimiento en acabado de etiquetas
 - Producción y comercialización de nuevos productos al mercado
 - Falta de conocimiento de llenado de napa a los muñecos
 - Falta de conocimiento en control de calidad
- b) Análisis de las tareas: Implica determinar qué temas se va abordar en el programa de capacitación en función de las tareas y actividades que requiere el área de trabajo.
- Tejido
 - Acabado
 - Bordado
 - Etiquetado
 - Control de calidad
- c) Análisis de las personas: Este aspecto se refiere a identificar las habilidades que requiere un trabajador para poder elaborar los diferentes diseños de muñecos de algodón.

- Conocimiento de puntos
- Nuevos métodos de trabajo

FASE 2: Diseño del programa de capacitación

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN EL MODELO ESTRATÉGICO

INTRODUCCION

El presente programa de capacitación surge como un elemento principal para modificar o cambiar las actitudes y comportamientos del trabajador antiguo como el trabajador nuevo o aprendiz que necesita capacitación según el diagnóstico encontrado dentro del área de producción de esa manera fomentar el desarrollo de los trabajadores y mejorar sus capacidades en el desempeño de su trabajo.

Asimismo, todo personal antes de ser incorporado a sus áreas de trabajo deberá pasar por un proceso de inducción con el propósito de adecuarlos al puesto de trabajo, así como las actividades que debe realizar para obtener mejores resultados.

En tal sentido se plantea el presente Programa de Capacitación que consta de seis talleres teóricos-prácticos que serán divididos en áreas de especialización de acuerdo al proceso de elaboración de los muñecos, que será impartido por capacitadores especialistas

JUSTIFICACIÓN

El presente programa de capacitación se fundamenta ya que se evidenció ciertas falencias en el área de producción de muñecos, por tanto, con este programa se pretende lograr que los colaboradores adquieran conocimientos, habilidades y capacidades de los diferentes procesos de elaboración de los muñecos de algodón, las siguientes son las justificaciones del programa de capacitación.

- Mejorar las habilidades manuales de los colaboradores
- Incorporar nuevos conocimientos

- Incorporar actitudes alineados con los valores organizacionales

En suma, con el programa de capacitación que se propone se prevé incrementar los niveles de productividad en los colaboradores.

OBJETIVOS:

Objetivo general

Fortalecer actividades de capacitación que estén orientadas al área de producción de la empresa textil Frad trading SAC de esta forma buscar que los colaboradores adquieran competencias relacionadas a las actividades que desarrollan dentro de su puesto de trabajo.

Objetivos específicos

- Capacitar a los operarios brindando cursos de especialización referente a sus áreas de trabajo y así poder elevar su productividad.
- Preparar al personal para la ejecución eficiente y eficaz dentro de sus áreas de trabajo.
- Incrementar el rendimiento de los trabajadores para mejorar la productividad.

Alcance

El presente programa de capacitación está dirigido para el personal del área de producción de la empresa textil Frad Trading SAC, cuyas habilidades son básicas, pero no suficientes para el desarrollo adecuado de sus actividades ya que requieren de conocimiento en el uso y manejo de nuevas tecnologías, desconocimiento de técnicas de tejido.

Metodología

Para esta parte se contratará cinco especialistas que harán demostraciones del proceso de elaboración de muñecos, cuya metodología consistirá en:

- Capacitación en el puesto: Mediante este método se capacitará a los trabajadores del área de producción con especialistas donde harán demostraciones prácticas para sus áreas de trabajo.
- Capacitación de aprendizaje práctico: Con este método los trabajadores recibirán instrucción teórico-práctico antes de ingresar a sus puestos de trabajo tanto como para el personal que labora dentro de la empresa como el personal que brinda servicio a la empresa.

Disposición y motivación de los capacitandos

Se mencionan ciertos principios relacionados con la motivación, que deben ser considerados en la evaluación del diseño del programa de la capacitación. Martínez & Martínez (2009)

- Emociones, intereses y creencias de los participantes: la disposición del colaborador para aprender y sus hábitos de pensamiento.
- Las habilidades personales (mentales, físicas y sensoriales), la curiosidad, la creatividad y el sentido de responsabilidad son factures que potencian la capacidad de aprendizaje
- La autoestima y las preferencias afectarán positivamente en el esfuerzo de estudio.
- Para aprender se necesita un cierto nivel de entusiasmo, en tanto que el estrés, la ansiedad y la depresión son obstáculos para el aprendizaje.

Principios del aprendizaje:

Figura 15 Principios del aprendizaje

Principios psicológicos	Fundamento
Establecimiento de metas	Aumenta el interés, comprensión y empatía
Modelado	Se aprende mirando. Se enseña lo esperado
Diferencias individuales	Las personas aprenden con distintos ritmos y maneras
Practica activa y repetición	La práctica facilita la adquisición de la habilidad.
Retroalimentación y esfuerzo	Ayuda a discernir lo que se está haciendo y lo que no. También ejerce un efecto motivador

Fuente: Elaboración propia

Características de los instructores:

Los instructores y/o capacitadores deberán tener las siguientes características:

- Conocimiento del tema
- Entusiasmo y sinceridad
- Interés por los participantes
- Sentido del humor
- Capacidad para comunicarse con claridad
- Disposición para brindar asesoría individual

En base a la información obtenida por las encuestas realizadas a los colaboradores del área de producción de la empresa textil Frad trading SAC se considerará los siguientes temas a capacitar:

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

*Tabla 3
Cronograma de actividades del programa de capacitación*

Taller	Actividades	SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				Unidad/ persona	Presupuesto
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12		
Tejido	El uso de máquinas tejedoras manuales (singer o brother)													Capacitador especialista en tejido	1800 x 3 meses = 5400
	Manejo del uso del transportador para aumentos y disminuciones														
	Buscar tensiones adecuadas para cada título de algodón(grosor)														
	Graficar los diseños en papel milimetrado														
	Tejer los diferentes modelos de muñecos de algodón														
	Manejar adecuadamente las medidas del muñeco a tejer														
Acabado manual	Uso de diferentes tipos de agujas para el acabado													Capacitador especialista en acabado manual	1500 x 2 meses = 3000
	Coser manualmente cada pieza uniendo punto por punto														
	La forma de amarrar los hilos de los dibujos de tejido														
	Escondido de hilos														
	Arreglar las fallas de la costura														

Fuente: Elaboración propia

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

*Tabla 4
Cronograma de actividades del programa de capacitación*

Taller	Actividades	SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				Unidad/ persona	Presupuesto
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12		
Bordado a mano	Uso de diferentes tipos de agujas													Capacitador especialista en bordado	1200
	Saber hacer los diferentes puntos de bordado a mano (punto atrás, punto cangrejo, punto lanzado, punto cadeneta, etc.)														
	Saber bordar a la medida adecuada														
	Bordar las diferentes aplicaciones de los modelos de muñecos														
Etiquetado	Coser a mano las etiquetas en las diferentes partes del muñeco.													Capacitador especialista en etiquetado	1000
	Saber colocar las etiquetas de acuerdo a las medidas solicitadas por parte del cliente														
Napeado	Distribución adecuada de la napa en el muñeco													Jefe de producción	1000
	Uso correcto de las medidas del muñeco (cabeza, mangas, cuerpo y piernas)														
Control de calidad	Revisión final de la terminación de todo el proceso del muñeco (tejido, acabado, bordado, etiquetado, napeo).													Capacitador especialista en control de calidad	1500 x 3 meses =4500
	Control de calidad														

Fuente: Elaboración propia

Recursos:

Recursos Materiales

- ❖ Lapiceros
- ❖ Papel bond A4
- ❖ Pizarra
- ❖ Plumones
- ❖ Laptop
- ❖ Impresora
- ❖ Y otros que los capacitadores requieran.

Recursos Humanos

- ❖ 5 capacitadores especialistas de producción (tejido, costura, bordado, etiquetado, control de calidad).
- ❖ Jefe de producción

Recursos Financieros

El monto de inversión del programa de capacitación será financiado con los recursos propios de la empresa Frad Trading S.A.C., que a continuación se detalla:

Tabla 5
Presupuesto

N°	DESCRIPCIÓN	UM	CANT	COSTO	SUB TOTAL	TOTAL
1	BIENES					74.00
	• Lapiceros	UND	18	0.50	9.00	4.50
	• Plumones	UND	3	2.50	7.50	7.50
	• Papel bond A4	CIENTO	1	12.00	12.00	12.00
	• Pizarra	UNID	1	30.00	30.00	30.00
	• USB	UNID	1	20.00	20.00	20.00
2	SERVICIOS					16,145.00
	• Honorarios (especialistas)	Mes	1	16,100	16,100	16,100
	• Refrigerio	Mes	9	5	45.00	45.00
	TOTAL					16,219.00

Fuente: Elaboración propia

FASE 3: Implementación del programa de capacitación

Considerando la naturaleza del trabajo utilizando el modelo en mención quedará a nivel de propuesta, siendo la empresa Frad Trading S.A.C., quien tome la decisión de aplicarla o no.

FASE 4: Evaluación del programa de capacitación

Se evaluará en base a los criterios propuestos por el autor Donald Kirkpatrick, que comprende cuatro niveles:

- I. Criterio Reacción: Medirá el grado de satisfacción del participante respecto del curso brindado. Se valoran variables tales como la aplicabilidad de los contenidos, el dominio del capacitador especialista, etc. Se evalúa a través de una encuesta de satisfacción al final del curso.

- II. Criterio Aprendizaje: Medirá el grado en que se incrementó un conocimiento o habilidad. Se realizará a través de listados de control (checklist), evaluaciones y observaciones. A la vez, permitirá constatar si se ha reducido la brecha entre las competencias del participante antes y después de recibir el curso.

- III. Criterio Comportamiento: Medirá el alcance de la aplicación de todo lo aprendido en el puesto de trabajo. El instrumento de medición será la observación directa de la conducta. Asimismo, se pueden emplear diferentes enfoques:
 - Destacar elementos idénticos: se harán demostraciones en las inmediaciones de la empresa donde los capacitadores realizarán una demostración del uso y manejo de las máquinas tejedoras, conocimiento de los puntos de tejido y acabado etc.
 - Enfocarse en principios generales: los capacitadores trabajarán de acuerdo a los objetivos establecidos en el programa y adaptándose a los objetivos cotidianos de cada trabajador.

- Crear el clima propicio para la inducción: se fomentará los nuevos conocimientos y técnicas de aprendizaje, así como adaptarse a nuevos cambios o tendencias del sector o rubro del negocio como por ejemplo el diseño de nuevos modelos, aplicación de nuevos acabados, diversificación de colores y otros para así salir de los antiguos métodos de rutina.
- Brindar estrategias de inducción a los empleados: propiciar que usen alternativas de prevención para evitar que las reincidencias anteriores como por ejemplo técnicas obsoletas

IV. Criterio Resultados o rendimiento de la inversión (ROI): medirá como el cambio producido en el participante a partir de la capacitación impacta en los resultados del negocio.

2.8 Resultados

Los resultados que se obtendrán no solo beneficiará a los trabajadores de la empresa textil Frad Trading S.A.C, así mismo contribuirá al logro del objetivo empresarial, buscando que la empresa no se vea afectado por el bajo desempeño que pueda tener un trabajador.

En base al programa de capacitación se quiere lograr que los trabajadores de la empresa textil Frad Trading S.A.C., mejoren su rendimiento, fomentando satisfacción en el desarrollo de cada actividad, y se sientan motivados para el cumplimiento de sus objetivos, siendo beneficioso para la empresa ya que permitiría el incremento de la productividad.

Figura 16 Resultados

Objetivos	Estrategias	Indicadores	Instrumento	Tiempo
Capacitar a los operarios brindando cursos de especialización referente a sus áreas de trabajo y así poder elevar su productividad.	Capacitación constante para mejorar e incrementar los conocimientos y habilidades de los operarios del área de producción.	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la eficiencia - Incremento de la productividad - Productos de calidad 	Observación directa, lista de control y evaluación de resultados de la capacitación (ver Anexo 4)	3 meses
Preparar al personal para la ejecución eficiente y eficaz dentro de sus áreas de trabajo	Realización de demostraciones prácticas en talleres grupales Retroalimentación del programa de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámicas grupales - Intervención sobre preguntas y aportes 	Observación directa, lista de control y evaluación de resultados de la capacitación (ver Anexo 4)	3 meses
Incrementar el rendimiento de los trabajadores para mejorar la productividad.	Racionalización de actividades según su complejidad	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Organización 	Observación directa, lista de control y evaluación de resultados de la capacitación (ver Anexo 4)	3 meses

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El programa de capacitación mejoró el área de producción textil tomando como modelo de solución a los autores Bohlander et al. (2018) que proponen un modelo estratégico de capacitación el cual lo clasifican en cuatro fases como: evaluación de las necesidades, diseño del programa, implementación del programa y evaluación del programa de capacitación.

El análisis realizado de las necesidades de capacitación mediante la técnica de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa textil, permitió identificar la necesidad de capacitar en las diferentes áreas tales como: tejido, acabado, bordado, etiquetado, napeado y control de calidad.

Las actividades necesarias para la propuesta del esquema del programa de capacitación fueron diseñadas en función del análisis de diagnóstico de necesidades los cuales permitieron establecer las tareas a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos propuestos en un determinado periodo de tiempo.

Se logró determinar cuatro criterios básicos para evaluar la efectividad del programa de capacitación tales como: reacciones, aprendizaje, comportamiento y resultados a fin de ayudar al propietario a decidir cuáles son las áreas problemáticas que hay que cambiar en el programa y si se debe continuar con él.

RECOMENDACIONES

Implementar un programa de capacitación en el área de producción textil, permitió incrementar los conocimientos y mejoró las habilidades de los trabajadores en la elaboración de los muñecos de algodón pima.

Se recomienda realizar una evaluación de necesidades ya que permite establecer las actividades favorables para la empresa de ese modo incrementar la productividad y eficiencia en los trabajos realizados (tejido, acabado, bordado, etiquetado, napeado y control de calidad).

Se recomienda a la empresa textil FRAD TRADING S.A.C., realizar las actividades impartidas durante el programa de capacitación a fin de mejorar las habilidades de los trabajadores y poner en práctica todo lo aprendido como las nuevas técnicas de aprendizaje.

Se recomienda a la empresa textil FRAD TRADING S.A.C., llevar criterios de evaluación que permita determinar la efectividad del programa de capacitación impartida a los trabajadores del área de producción, utilizando cuestionarios post test, así mismo realizar retroalimentación de forma trimestral para conocer si el programa de capacitación fue beneficioso para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2019). *Formación.Capacitación.Desarrollo* (1st ed.). Argentina: Granica S.A.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (17th ed.; J. Reyes, Ed.). México: Cengage Learning.
- Bohórquez, L., Caro, A., & Morales, N. (2017). Impacto de la Capacitación del personal en la productividad empresarial: Caso Hipermercado. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 99–113. <https://doi.org/10.15665/rde.v15i1.868>
- Calderón, O. (2019). *Proceso de Capacitación del Talento Humano en la Empresa Grupo XTP SAC - CUSCO 2019* (pregrado). Retrieved from http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/3035/1/Omar_Tesis_bachiller_2019.pdf
- Camarena, M. (2019). Capacitación en las PYME dirigidas por mujeres en la ciudad de México. *Universidad & Empresa*, 21(37), 76. <https://doi.org/10.12804/revistas.uosario.edu.co/empresa/a.6467>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. (10th ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los Recursos Humanos en las organizaciones*. (5th ed.). México: McGraw-Hill.
- Cionza, E., Davis, D., & Labrador, O. (2019). Procedimiento para la gestión de la capacitación de los recursos humanos con enfoque de aprendizaje. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 195–211. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200195&lang=es
- Cornejo, M. (2020). *Propuesta de un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral en la empresa Cablemax, Piura 2021* (maestría). Retrieved from http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47573/Cornejo_MML-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano* (5th ed.). México: Pearson Education.
- García, G. (2018). *Importancia de la capacitación como herramienta para el*

- mejoramiento y desarrollo de las organizaciones y el logro de una ventaja competitiva* (tesis de pregrado). Retrieved from <http://132.248.9.195/ptd2018/enero/0769509/0769509.pdf>
- Labrador, O., Bustio, A., Reyes, J., & Carvalhais, E. (2019). Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(1), 64–73. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000100064&lang=es
- León, P. (2019). *Programa de Capacitación y su incidencia en el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros* (pregrado). Retrieved from http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/3097/ADM-T030_70073502_T LEÓN VILELA PATRICIA ROSA MARÍA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lira, J. (2018, August 29). El 48% de los trabajadores peruanos recibió capacitación de su actual empleo. *Gestión*. Retrieved from <https://gestion.pe/economia/management-empleo/48-trabajadores-peruanos-recibio-capacitacion-actual-242979-noticia/>
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencia: Principios y Métodos* (E. Martínez & F. Martínez, Eds.). Retrieved from http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf
- Martínez, O. (2019). *Propuesta de un Modelo de Capacitación para las Directivas de la Franquicia HND* (pregrado). Retrieved from <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34886/Martinezorrooscarhernando2019..pdf?sequence>
- México, primer lugar en capacitación laboral de América Latina. (2019, June 10). *20 Minutos*. Retrieved from <https://www.20minutos.com.mx/noticia/521901/0/mexico-primer-lugar-en-capacitacion-laboral-de-america-latina/>
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (10th ed.). México: Pearson Education.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13th ed.). México: Pearson Education.

Valencia, C., Isaac, C., & Brito, M. (2017). Programa de capacitación a microempresarios del Centro Histórico de Quito. *Universidad y Sociedad*, 9(4). Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000400009&lang=es

Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Retrieved from [http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestión del talento humano-comprimido.pdf](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestión%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf)

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (6th ed.). México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado Sr (a), soy Yesica Velarde Sucasaca egresada que participa del IV Programa de Titulación de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, el presente cuestionario es parte del Trabajo de Suficiencia Profesional titulada “Programa de capacitación para mejorar el área de producción de la empresa textil Frad Trading S.A.C-Suco, Lima”. El interés de la presente encuesta es conocer las necesidades de capacitación en la empresa Frad Trading S.A.C., cuyos resultados serán utilizados con fines estrictamente académicos.

Le agradezco su tiempo brindado.

Datos de control

Sexo: M () F ()

Edad: 18-25 ()

26-30 ()

31-40 ()

41-50 ()

+ 50 ()

Formación: Secundaria inconcluso ()

Secundaria completa ()

Técnico inconcluso ()

Técnico completo ()

Universitario ()

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa textil Frad Trading S.A.C.?

- a) Menos de 6 meses
- b) De 6 meses a 1 año
- c) De 1 año a más

2. ¿A su ingreso recibió capacitación por parte de la empresa Frad Trading S.A.C.?
 - a) Si
 - b) No

3. Durante su permanencia. ¿Ha recibido alguna vez capacitación?
 - a) Si (pase a la pregunta 4)
 - b) No (pase a la pregunta 5)

4. ¿Hace cuánto tiempo recibió alguna capacitación para mejorar su desempeño?
 - a) Menos de un mes
 - b) De 2 a 6 meses
 - c) Más de 6 meses
 - d) De 1 año a más
 - e) Nunca

5. ¿Cuán necesario considera usted la capacitación para mejorar su trabajo?
 - a) Muy necesario
 - b) Necesario
 - c) Poco necesario
 - d) Nada necesario

6. ¿Considera que usted posee los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar de manera eficiente su puesto de trabajo?
 - a) Definitivamente sí
 - b) Probablemente sí
 - c) Indeciso
 - d) Probablemente no
 - e) Definitivamente no

7. ¿En la empresa Frad Trading S.A.C. se implementan programas de capacitación para su área de trabajo?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

8. ¿Cree usted que los programas de capacitación son importantes para fortalecer y mejorar su desempeño laboral?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

9. ¿Qué talleres de capacitación cree usted que debería recibir?

- a) Tejido
- b) Acabado
- c) Bordado
- d) Etiquetado
- e) Napeado
- f) Auditoria (control de calidad)

10. ¿Está usted de acuerdo que se impartan cursos de capacitación en la empresa?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

11. ¿Con que frecuencia considera que es apropiado llevar a cabo las actividades de capacitación?

- a) Quincenalmente
- b) Mensualmente
- c) Trimestralmente
- d) Semestralmente
- e) Anualmente

Anexo 3

Resultados de la encuesta

Tabla 6
¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa textil Frad Trading S.A.C?

Alternativas		Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 6 meses	8	8	40.00%	40.00%
	De 6 meses a 1 año	1	9	5.00%	45.00%
	De 1 año a más	11	20	55.00%	100.00%
Total		20		100.00%	

Fuente: Elaboración propia

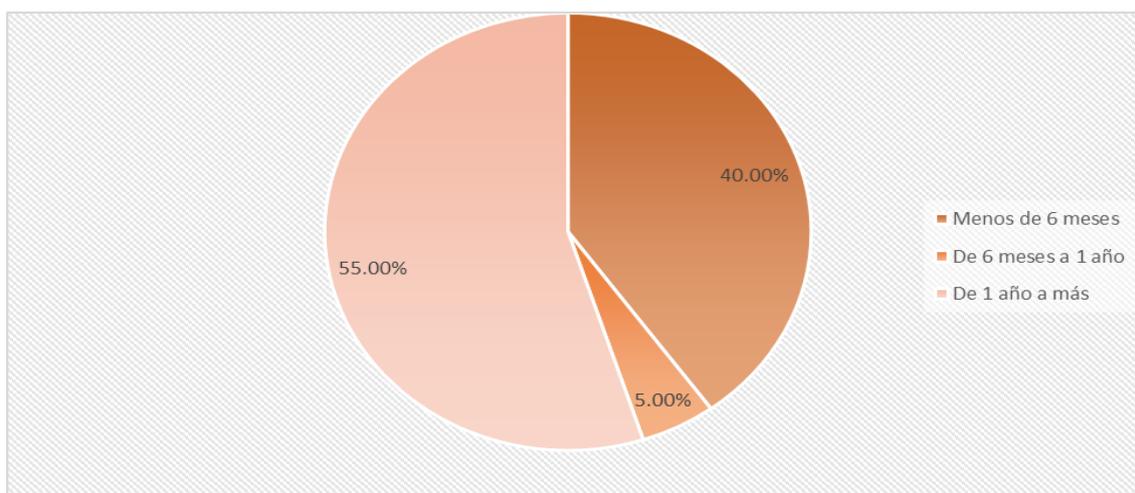


Tabla 7
¿A su ingreso recibió capacitación por parte de la empresa Textil Frad Trading S.A.C.?

Alternativas		Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Si	11	11	55.00%	55.00%
	No	9	20	45.00%	100.00%
Total		20		100.00%	

Fuente: Elaboración propia

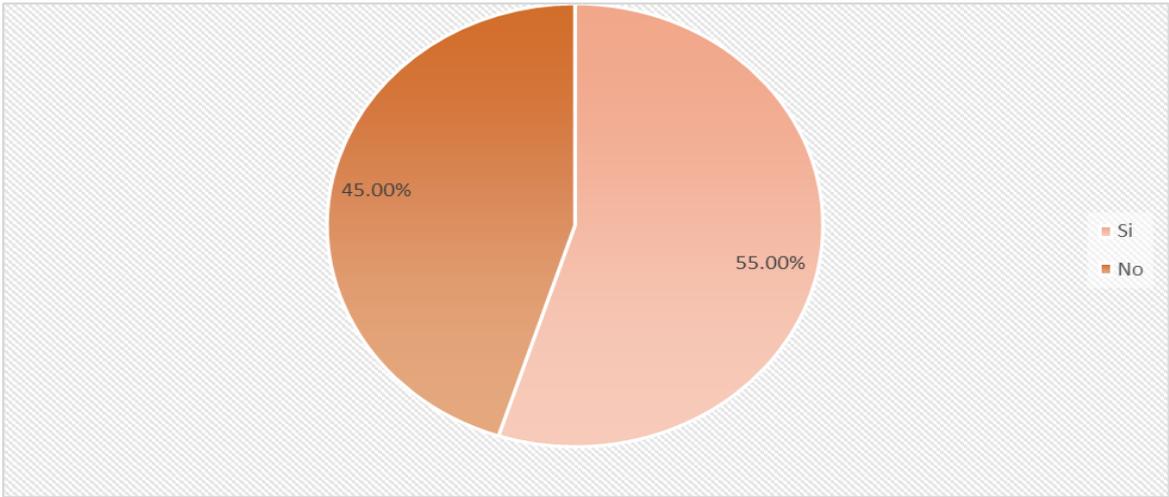


Tabla 8
¿Hace cuánto tiempo recibió alguna capacitación para mejorar su desempeño?

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido Menos de 1 mes	2	2	10.00%	10.00%
De 2 a 6 meses	3	5	15.00%	25.00%
Más de 6 meses	0	5	0.00%	25.00%
Nunca	15	20	75.00%	100.00%
Total	20		100.00%	

Fuente: Elaboración propia

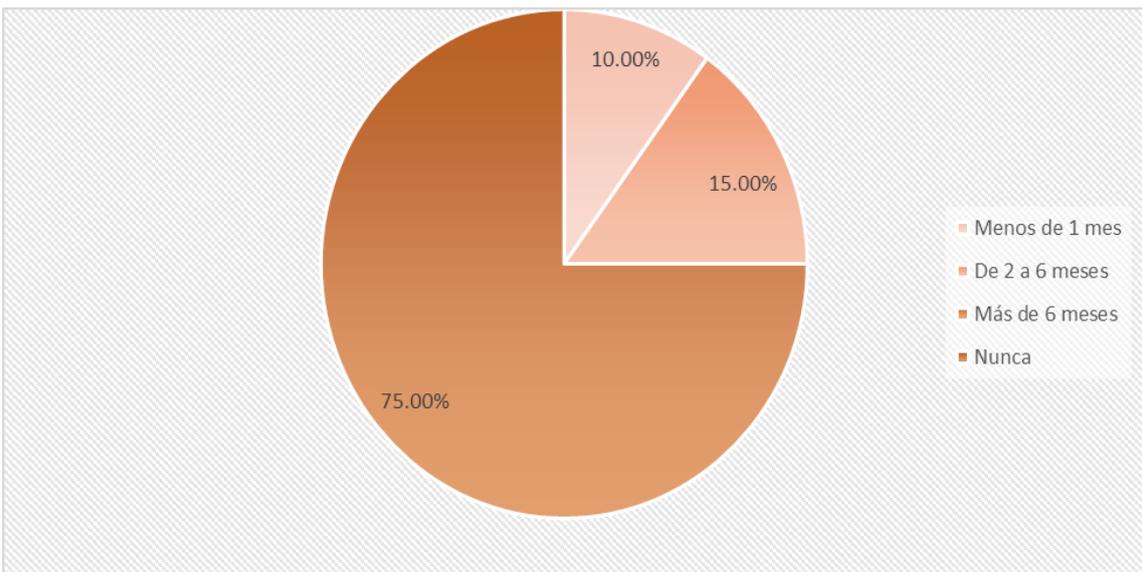


Tabla 9

¿Cuán necesario considera usted la capacitación para mejorar su trabajo?

Alternativas		Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy necesario	13	13	65.00%	65.00%
	Necesario	4	17	20.00%	85.00%
	Poco necesario	1	18	5.00%	90.00%
	Nada necesario	2	20	10.00%	100.00%
Total		20		100.00%	

Fuente: Elaboración propia

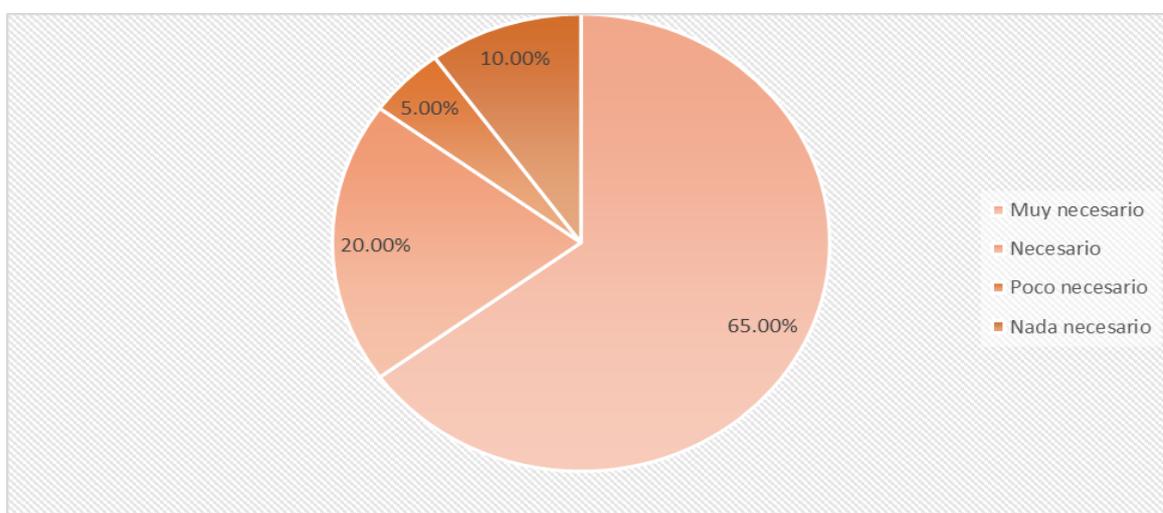


Tabla 10

¿Cree usted que los programas de capacitación son importantes para fortalecer y mejorar su desempeño laboral?

Alternativas		Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Si	18	18	90.00%	90.00%
	No	2	20	10.00%	100.00%
Total		20		100.00%	

Fuente: Elaboración propia

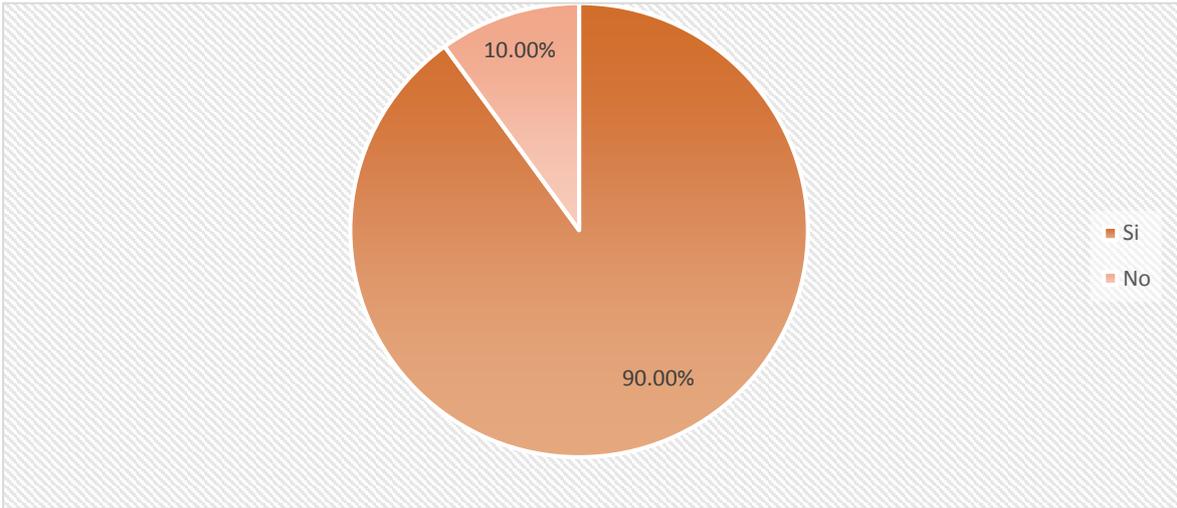


Tabla 11
¿Que talleres de capacitación cree usted que debería recibir?

Alternativas		Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Tejido	7	7	35.00%	35.00%
	Acabado	3	10	15.00%	50.00%
	Bordado	3	13	15.00%	65.00%
	Etiquetado	2	15	10.00%	75.00%
	Napeado	2	17	10.00%	85.00%
	Auditoría	3	20	15.00%	100.00%
Total		20		100.00%	

Fuente: Elaboración propia

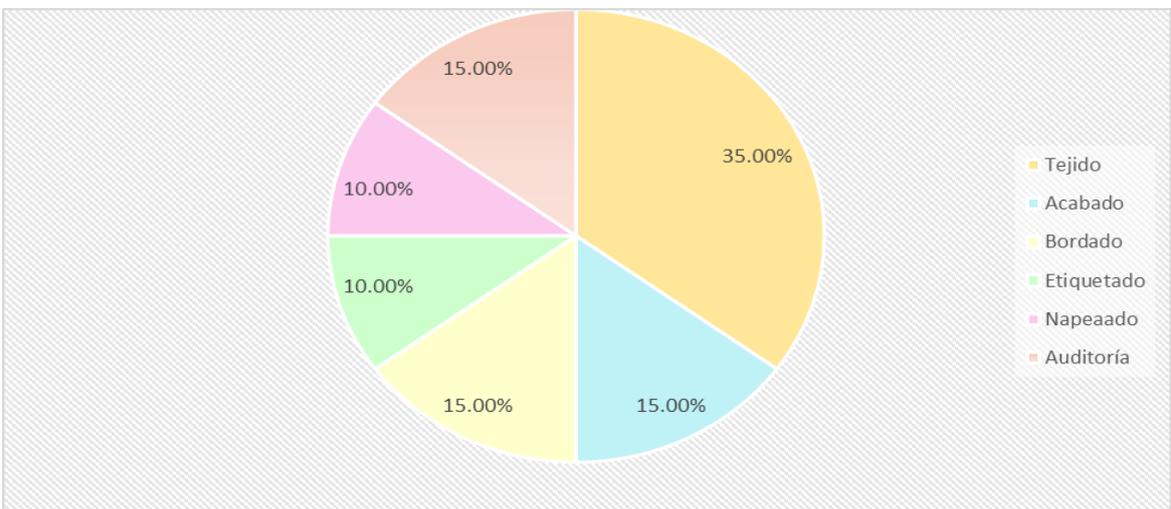


Tabla 12

¿Está usted de acuerdo que se impartan cursos de capacitación en la empresa textil Frad Trading S.A.C?

Alternativas		Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Si	18	18	90.00%	90.00%
	No	2	20	10.00%	100.00%
Total		20		100.00%	

Fuente: Elaboración propia

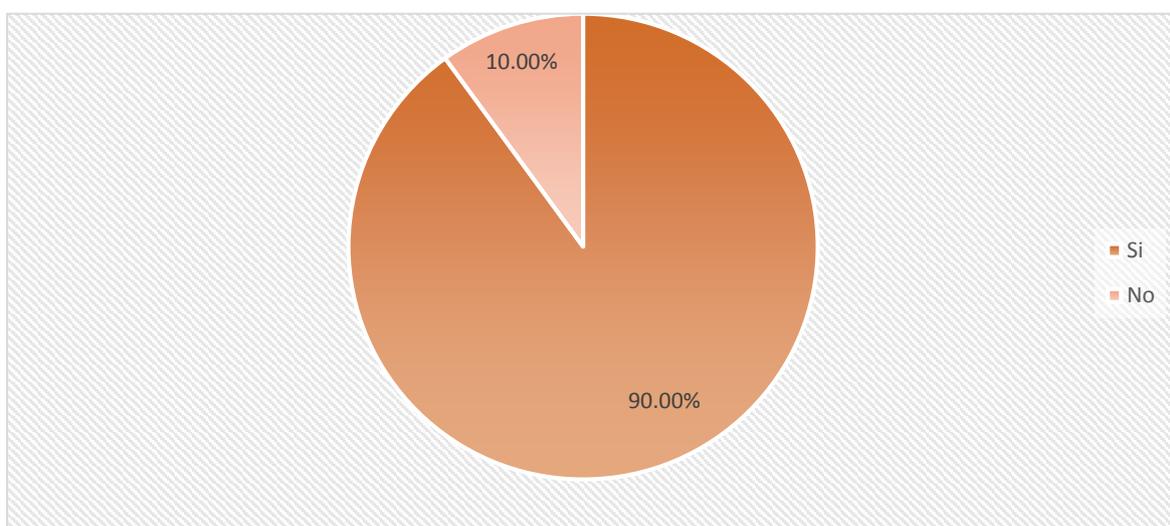


Tabla 13

¿Con qué frecuencia considera que es apropiado llevar a cabo las actividades de capacitación?

Alternativas		Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Quincenal	7	7	35.00%	35.00%
	Mensual	4	11	20.00%	55.00%
	Trimestral	6	17	30.00%	85.00%
	Semestral	3	20	15.00%	100.00%
	Anual	0	20		
Total		20		100.00%	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4

Lista de control (Check list)

Área de desempeño	1	2	3	4	5
Evaluación a nivel organizacional					
Aumento de la eficiencia organizacional					
Facilidad de cambios e innovación					
Aumento de eficiencia					
Evaluación a nivel de recursos humanos					
Reducción de la rotación y del ausentismo del personal					
Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados					
Incremento de los conocimientos de las personas					
Cambios de actitudes y comportamientos de las personas					
Aumento de la competencia de las personas					
Evaluación a nivel de puestos					
Acoplamiento de las personas a los requisitos exigidos por los puestos					
Mejoría del espíritu de grupo y la cooperación					
Aumento de productividad					
Evaluación a nivel de capacitación					
Realización de los objetivos de la capacitación					
Rendimiento sobre las inversiones realizadas en la capacitación					

Anexo 5

Datos de Ficha RUC- CIR(Constancia de Información Registrada)

Página 1 de 3

RUC



FICHA RUC : 20601964814
FRAD TRADING S.A.C.
CIR- COMPROBANTE DE INFORMACIÓN REGISTRADA
Número de Transacción : 302866212

Lote: 1121657

Página: 7

Información General del Contribuyente

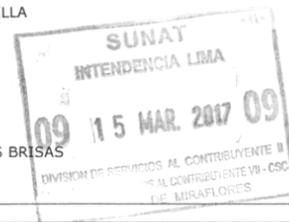
Apellidos y Nombres ó Razón Social : FRAD TRADING S.A.C.
Tipo de Contribuyente : 39 -SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Fecha de Inscripción : 15/03/2017
Fecha de Inicio de Actividades : 15/03/2017
Estado del Contribuyente : ACTIVO
Dependencia SUNAT : 0023 - INTENDENCIA LIMA
Condición del Domicilio Fiscal : HABIDO
Emisor electrónico desde : -
Comprobantes electrónicos : -
Operador Autorizado de Comercio Exterior : -

Datos del Contribuyente

Nombre Comercial : -
Tipo de Representación : -
Actividad Económica Principal : 4641 - VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS TEXTILES,
PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO
Actividad Económica Secundaria 1 : -
Actividad Económica Secundaria 2 : -
Sistema Emisión Comprobantes de Pago : MANUAL
Sistema de Contabilidad : MANUAL
Código de Profesión / Oficio : -
Actividad de Comercio Exterior : **IMPORTADOR/EXPORTADOR**
Número Fax : -
Teléfono Fijo 1 : -
Teléfono Fijo 2 : -
Teléfono Móvil 1 : 1 - 966416340
Teléfono Móvil 2 : -
Correo Electrónico 1 : davidacoila@gmail.com
Correo Electrónico 2 : -

Domicilio Fiscal

Actividad Económica Principal : 4641 - VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS TEXTILES,
PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO
Departamento : LIMA
Provincia : LIMA
Distrito : SANTIAGO DE SURCO
Tipo y Nombre Zona : A.H. LAS BRISAS DE VILLA
Tipo y Nombre Vía : -
Nro : -
Km : -
Mz : M
Lote : 19B
Dpto : -
Interior : -
Otras Referencias : ESPALDA COLEGIO LAS BRISAS
Condición del inmueble declarado como Domicilio Fiscal : OTROS.



Anexo 6

AREA DE TEJIDO



AREA DE ACABADO



AREA DE NAPEADO



AREA DE BORDADO



AREA DE ETIQUETADO



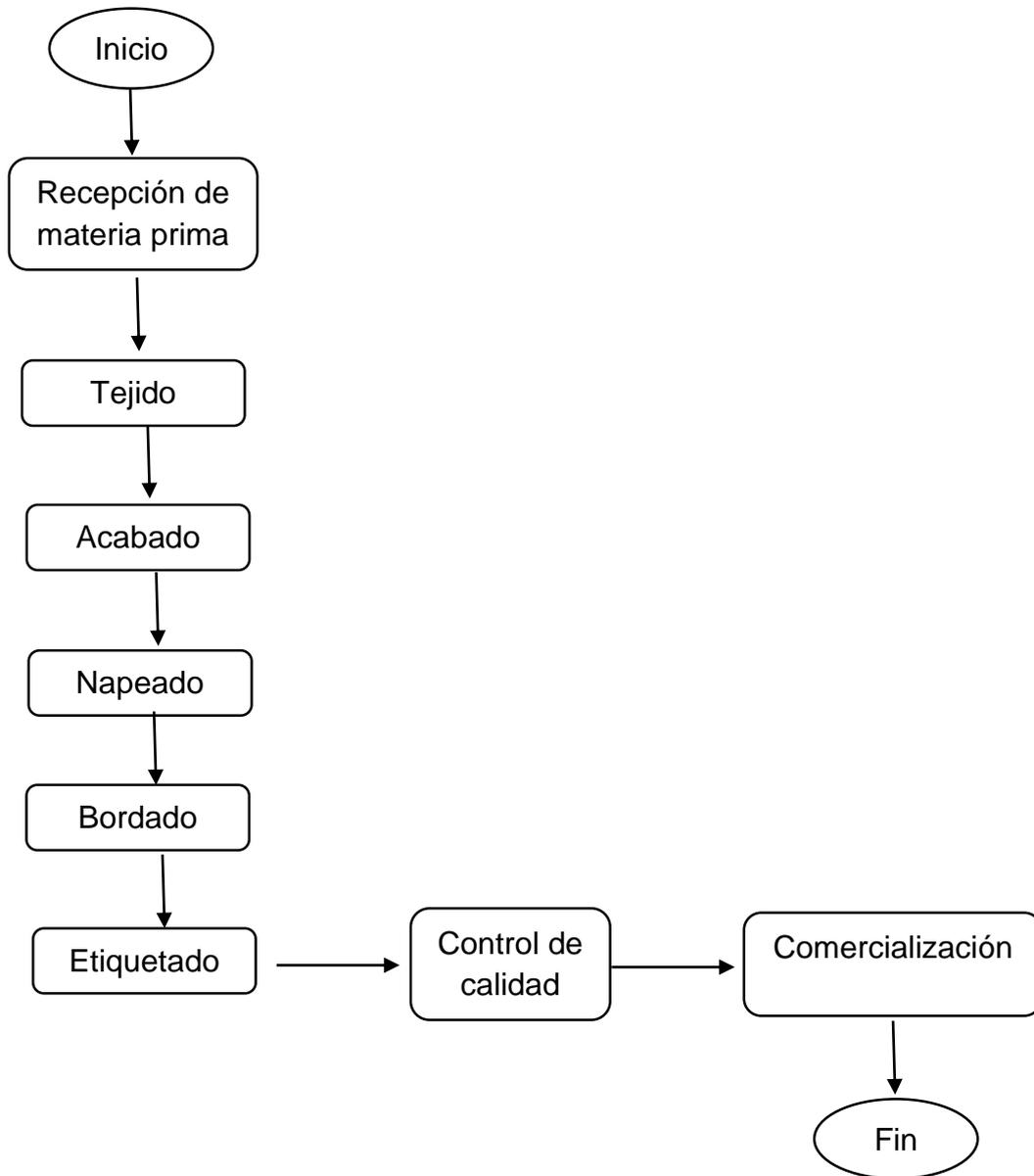
Anexo 7

DISEÑOS ELABORADOS



Anexo 8

Figura 17 Flujoograma



Fuente: Elaboración propia