

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**



**“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LAS
COMPETENCIAS GENÉRICAS DE LOS JEFES DE ÁREAS Y
PERSONAL DE MANDO EN LA EMPRESA SOCIEDAD
AGRÍCOLA VIRÚ S.A. EN EL AÑO 2015”**

**TESIS PARA OBTENER
EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORES:

Br. María Gracia Pasquel Pablo
Br. Robert William Otiniano Quispe

ASESOR:

Ms. José Castañeda Nassi

**TRUJILLO-PERÚ
2015**

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Conforme a las normas establecidas en el reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, tenemos a bien poner a vuestra consideración la presente Tesis titulado: **“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS DE LOS JEFES DE ÁREAS Y PERSONAL DE MANDO EN LA EMPRESA SOCIEDAD AGRÍCOLA VIRÚ S.A. EN EL AÑO 2015”** con la finalidad de obtener el título de Licenciado en Administración.

Br. María Gracia Pasquel Pablo

Br. Robert William Otiniano Quispe

DEDICATORIA

***A Dios,** Por haberme permitido llegar hasta este
Punto y haberme dado salud para lograr
Uno de mis objetivos, además de su infinita
Bondad y amor.*

***A mis Padres,** por ser el motor y motivo,
Que me impulsan a dar lo mejor de mí.
Gracias por su apoyo y paciencia incondicional.*

***A mis Hermanos,** por estar siempre aconsejandome.*

***A mis amigos y compañeros de estudios,**
por todos aquellos momentos inolvidables
que pasamos juntos y por el apoyo brindando
todos estos años.*

Br. María Gracia Pasquel Pablo

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

Br. Robert William Otiniano Quispe

AGRADECIMIENTO

- ✓ A la Universidad Privada Antenor Orrego por brindarnos a través de sus docentes todos los conocimientos y valores que nos ayudan a desarrollarnos en la vida profesional.

- ✓ A Nuestro Asesor por el apoyo incondicional brindado en el desarrollo de nuestra investigación, siendo un gran partícipe de este resultado obtenido.

- ✓ A nuestros profesores a quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza.

Br. María Gracia Pasquel Pablo

Br. Robert William Otiniano Quispe

RESUMEN

El presente estudio de investigación se justifica en que va a permitir detectar, diseñar e integrar programas para desarrollar competencias en los jefes de áreas y personal de mando de la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A.

Se utilizó el diseño descriptivo de una sola casilla, empleando como instrumentos la entrevista y la encuesta para conocer la situación actual de la empresa.

Se consideró como muestra de estudio a 123 personas, entre jefes de áreas y personal de mando medio en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A.

Finalmente como resultado de la presente evaluación existe deficiencias en los jefes de áreas y en el personal de mando medio lo que nos condujo a buscar una soluciones a esta problemática, presentando como propuesta un plan de capacitación, que minimizará el problema y mejorar sus competencias.

La propuesta del plan de capacitación se desarrolló en base a las 123 personas, los cuales se dividieron en 5 grupos; cada grupo está conformado de la siguiente manera:

- Grupo 1, 28 personas. (planta Virú)
- Grupo 2, 21 personas. (planta Virú)
- Grupo 3, 22 personas. (planta Virú)
- Grupo 4, 27 personas. (planta Virú)
- Grupo 5, 25 personas. (planta Chincha)

Palabras clave: competencias genéricas, entrevista, encuesta, plan de capacitación, productividad, trabajo en equipo, costos y presupuestos.

ABSTRACT

This research study is justified in that enables it to detect, design and integrate programs to develop skills in areas heads and command staff of the company Sociedad Agricola Virú SA

Design descriptive of one box was used, using as instruments the interview and documentary analysis to know the current situation of the company.

It was considered as study sample to 123 heads of areas and middle management staff in the company Sociedad Agricola Virú SA

Finally as a result of this evaluation there deficiencies in the heads of areas and middle management staff which led us to seek solutions to this problem, posing as a training proposal, which will minimize the problem and improve their skills.

The proposed training plan was developed based on 123 people, who were divided into 5 groups; each group is made up as follows:

Group 1, 28 people (Ground Virú)

Group 2, 21 people (Ground Virú)

Group 3, 22 people (Ground Virú)

Group 4, 27 people (Ground Virú)

Group 5 , 25 people. (Ground Chincha)

Keywords: Generic skills, interview, survey, training plan, productivity, teamwork, costs and budgets.

ÍNDICE

CARATULA.....	i
PRESENTACIÓN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	viii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	01
1.1. Realidad problemática.....	02
1.2. Enunciado del problema.....	04
1.3. Antecedentes del problema.....	04
1.4. Justificación.....	14
1.5. Hipótesis.....	15
1.6. Objetivos de Investigación.....	15
1.6.1. Objetivo general.....	15
1.6.2. Objetivos específicos.....	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 Capacitación.....	18
2.1.1 Definición.....	18

2.1.2	Objetivos de la Capacitación.....	18
2.1.3	Tipo de Capacitación.....	20
2.1.3.1	Capacitación Inductiva.....	20
2.1.3.2	Capacitación Preventiva.....	21
2.1.3.3	Capacitación Correctiva.....	21
2.1.3.4	Capacitación para el desarrollo de carrera.....	22
2.1.3.5	Capacitación Reactiva.....	23
2.1.3.6	Capacitación Proactiva.....	23
2.2.	Competencias.....	23
2.2.1.	Tipos de competencias.....	24
2.2.1.1	Competencias Blandas.....	24
2.2.1.2	Competencias Duras.....	25
2.2.2.	Principales cualidades de competencias.....	26
2.2.3.	Elementos de competencias.....	26
2.2.4.	Competencias Genéricas.....	28
2.2.5.	Tipos de competencias genéricas.....	28
2.3.	Marco Conceptual.....	33
 CAPÍTULO III: MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS		35
3.1	Material	36
3.1.1	Población	36
3.1.2	Muestra.....	36

3.1.3	Unidad de análisis	38
3.1.4	Fuente de recolección de datos	38
3.1.5	Técnica de recolección de datos.....	38
3.2	Procedimientos	39
3.2.1	Tipo de estudio	39
3.2.2	Diseño de investigación	39
3.2.3	Variables y Operativización de variables	40
3.3	Procedimientos y análisis de Datos	43
 CAPÍTULO IV: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....		44
4.1	Historia.....	45
4.2	Quienes somos.....	46
4.3	Visión.....	46
4.4	Misión.....	46
4.5	Nuestra Empresa.....	46
4.6	Nuestros Campos.....	47
4.7	Nuestras Plantas.....	47
 CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		49
5.1.	Presentación de resultados.....	50
5.1.1	Entrevista.....	50

5.1.2 Instrumento.....	54
5.2. Discusión de resultados.....	59
CAPITULO VI: PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS DE LOS JEFES Y PERSONAL DE MANDO MEDIO DE SOCIEDAD.....	62
6.1. Plan de capacitación para los jefes y personal de mando.....	63
6.1.1. Aspectos Generales.....	63
6.1.2. Esquema del Plan de Capacitación.....	63
6.1.3 Recursos Utilizados.....	64
6.2. Desarrollo del Plan de Capacitación.....	65
6.2.1 Módulo 01.....	66
6.2.1 Módulo 02.....	68
6.2.1 Módulo 03.....	69
6.2.1 Módulo 04.....	71
6.2.1 Módulo 05.....	72
6.3. Costos y presupuesto del plan de capacitación para los jefes y personal de mando.....	74
CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
7.1 Conclusiones.....	78
7.2 Recomendaciones.....	80

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía.....	81
ANEXOS	84

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA

Las organizaciones en todo el mundo se ven obligadas a la inversión de recursos en uno de los procesos y pilar clave para la obtención de sus metas, hablamos de la capacitación. Existen una gran cantidad de empresas que no tienen la más mínima idea de hacia qué rumbo va la capacitación en su organización, es más algunos ni lo contemplan dentro de los planes presupuestales. A esto se suma la posición equivocada que adoptan algunos directivos y ejecutivos mencionando que: se sacrifican horas de operación las cuales son irrecuperables, que a veces resulta un gasto innecesario, que la empresa tiene problemas más urgentes que atender, que la capacitación es sólo para subordinados, Shultz (1981) afirma. “la educación-formación lejos de ser un gasto, es una de las mejores inversiones que una organización puede hacer” (p.21).

La empresa no cuenta con un plan de capacitación estructurado en el que se hayan previsto los diferentes mecanismos de capacitación, los objetivos de la misma, la programación y otros aspectos a tomar en cuenta que deben tener como punto de partida un real diagnóstico de las necesidades de capacitación.

No existe un plan de capacitación que garantice que los colaboradores desarrollen conocimientos y habilidades

específicas relativas al trabajo que realizan, que permita modificar actitudes frente a diversos aspectos de la organización, el puesto de trabajo o el ambiente laboral; bajo el enfoque de competencias laborales que permita el crecimiento profesional de los mismos, a fin de estimular la efectividad en el puesto que desempeñan y así influir directamente en la calidad de los productos que ofrece Sociedad Agrícola Virú S.A. Barney (1997) afirma “el Capital Humano, es la experiencia, habilidades, formación, juicio, conocimiento, inteligencia, competencias, relaciones de los individuos, que forman parte de una empresa, dicho con palabras románticas es la parte intangible y a la vez sensible que hace que una empresa se vuelva un gran imperio o simplemente desaparezca” (p.91).

Con relación a lo mencionado anteriormente se pretende que como resultado del plan de capacitación se propongan estrategias para el mejoramiento y desarrollo del potencial humano de la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿De qué manera el plan de capacitación mejorará las competencias genéricas de los jefes de áreas y personal de mando en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A. en el año 2015?

1.3 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

- De Vaca Vera Katalina (2009) en su tesis “**PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL QUE MANEJA LOS DESECHOS HOSPITALARIOS, APLICADO AL HOSPITAL METROPOLITANO DE QUITO**” para obtener el título de Ingeniera en Administración de empresas de servicios y recursos humanos en la Universidad Tecnológica Equinoccial, llegó a las siguientes conclusiones:

El objetivo general del plan de capacitación se ha cumplido porque se elaboró un plan de capacitación para el personal del área de servicios ambientales que maneja los desechos hospitalarios, el plan propuesto va a contribuir a mejorar el desempeño de los empleados, y prepararlos para la ejecución eficiente de sus funciones, y de esta manera prevenir enfermedades manteniendo óptimas condiciones de salud en los empleados del Hospital Metropolitano.

Los objetivos específicos se cumplieron porque se identificaron las necesidades de capacitación, que permitieron determinar los conocimientos, actitudes, y habilidades que se requieren para el óptimo desempeño del personal en sus puestos de trabajo, de la misma manera se estableció el presupuesto de capacitación, y se elaboró la programación de cada proyecto y sus respectivos costos. Se estableció el número de empleados que se va a capacitar, las actividades antes, durante y después de la ejecución de la capacitación; los temas en los que se capacitará al personal se organizaron en seminarios, talleres, y conferencias respectivamente.

Se estableció como política la formación de un banco de instructores internos y externos, que contribuyan a formar recursos humanos altamente calificados, de la misma manera se ha fijado una escala para pago de instructores internos, que fue elaborada en base al sueldo básico del Gerente del Hospital Metropolitano.

En mi investigación, observé que en el Hospital Metropolitano, el tipo de capacitación que se ha realizado para el personal que maneja los desechos hospitalarios, no se adapta a las necesidades reales del personal, porque previamente no se ha realizado la detección de necesidades de capacitación respectiva, por lo cual los programas de capacitación se han establecido sin análisis

previo, y su realización se ha efectuado solo porque así lo indican las normas y reglamentos de la institución. Para efectuar el programa de capacitación para el personal de servicios ambientales, se realizó por primera vez la detección de necesidades de capacitación, para lo cual se elaboró un instrumento tipo encuesta, para obtener la información de las personas que conforman la población en estudio, distribuido en tres partes: conocimientos, habilidades y actitudes, lo que contribuyó a orientar el diseño del plan de capacitación y detectar las necesidades reales del personal, en base a las funciones que desempeñan.

Para la elaboración del presupuesto general de los proyectos de capacitación, se consideró los costos de cada uno de los seis proyectos propuestos, en cuanto a recursos humanos, materiales y equipos, pago a instructores, infraestructura, viáticos y pasajes, logística, e imprevistos, que se necesitan para efectuar el plan, por lo tanto se determinó que para su ejecución se requiere hacer una inversión de 16.080,61 dólares; con el presente plan se reducen significativamente los costos, ya que según datos proporcionados por la institución los costos por accidentes laborales debido a la exposición directa de los empleados con los residuos hospitalarios, triplican el costo del plan de capacitación propuesto.

Se elaboró el cronograma general del plan de capacitación para el año 2010, en el cual constan los seis proyectos de capacitación, organizados por fechas y horas de duración, con el propósito de tener una herramienta de fácil y rápido acceso que nos brinde información acerca del plan de capacitación.

- De Sofía Paz (2008) en su tesis **“CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO ORDINARIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA ANTONIO JOSE DE SECRE (UNEXPO) RECTORADO SEDE BARQUISIMETO”** para obtener el grado especialista en Gerencia Empresarial de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado de Barquisimeto, llegó a las siguientes conclusiones:

Según el III Convenio Colectiva de trabajadores entre el personal Administrativo y las Autoridades de la UNEXPO la Coordinación de Recursos Humanos a través de las oficinas de personal de los Vicerrectorados Regionales detectará las necesidades de adiestramiento. Asimismo, formulará y ejecutará el plan anual de adiestramiento de los trabajadores de la Universidad. Sin embargo, de acuerdo con el análisis de los resultados antes mencionados, se determinó que el Personal Administrativo Ordinario desconoce las

políticas y la planificación en cuanto a la capacitación y/o adiestramiento, es por ello, que los trabajadores no están satisfechos con los cursos impartidos por parte de la institución, ya que una parte esto no se aplican frecuentemente, y por otra no han sido enfocados en función de ascensos y promociones.

El personal considera fundamental y necesario para el desarrollo de sus capacidades intelectuales y laborales un mejoramiento continuo y actualizado en función del cargo que desempeña y de las carencias profesionales. A su vez, los cursos ofrecidos por la Universidad en algunos casos, no están acorde con el perfil del cargo, se observa también que no hay detención de necesidades, existe por ello, una falta considerable ya que los cursos pretenden actualizar y reforzar las debilidades que el personal tenga con respecto al puesto que ocupa, el cual debería ser homologa a su perfil profesional.

Con respecto a la capacitación interna se puede observar que la Universidad no imparte constantemente cursos dirigidos exclusivamente al personal administrativo ordinario, al igual que el adiestramiento interno, ya que no se recibe orientación formal por parte del personal preparado que pertenezca a la institución.

Por otra parte, en cuanto a la capacitación y /o adiestramiento externo existen debilidades, ya que esta no es una tendencia común enviar al personal a capacitarse fuera de la Universidad y casi nunca reciben apoyo externo dentro de la institución, siendo importante porque permite al personal adquirir una visión más amplia y expandir sus conocimientos profesionales.

El personal administrativo ordinario de la UNEXPO está de acuerdo en recibir un adiestramiento informal constante, en este sentido, los compañeros de trabajo se convierten en facilitadores de las tareas diarias y es el adiestramiento más constante y consecutivo que recibe el personal administrativo ordinario. En relación al adiestramiento formal, se observó que un porcentaje significativo no está conforme con el entrenamiento adquirido en la universidad por agentes externos o por personal capacitado que se encuentre dentro de la institución, donde se muestra tanto a los supervisores y como a los empleados, a ejercicios reales para desarrollar y mejorar habilidades relacionados al cargo que ocupa.

En este mismo orden de ideas, se presume la ausencia de conocimientos por parte del personal en cuanto a la organización, sus políticas y directrices, reglas y procedimientos, visión y misión organizacional y sus competidores, ya que, estos en gran medida, se concentran en los programas de adiestramiento transmitidos

cuando el empleado comienza a formar parte de cualquier organización.

En la institución de acuerdo con los resultados obtenidos, se puede afirmar que existe una carencia casi total por parte del personal de adquirir capacitación y/o adiestramiento, percibiendo que tanto la organización como los empleados no se encuentran a la vanguardia para enfrentar los retos propios de la actualidad. Esto permite recalcar, la teoría del Desarrollo del Recurso Humano expresada por Mondy y Noé (1997), donde señala que es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional a través de programas de capacitación y desarrollo, es por ello, que la influencia de las autoridades de la UNEXPO es fundamental para el desarrollo del empleado y la institución.

- De Odalys Pérez Viera (2006) en su tesis **“UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA COMUNICATIVA EN LOS DIRIGENTES DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL”** para obtener el grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas del Instituto Superior Pedagógico Héctor A. Pineda Zaldívar de Habana, llegó a las siguientes conclusiones:

Los resultados encontrados a partir de la aplicación del pre-experimento corroboraron la idea a defender al demostrar que un Sistema de Capacitación que se presenta desde una perspectiva dialéctica humanística e integra como sistema la determinación de la competencia a desarrollar, el diseño del sistema a partir de los requerimientos psicopedagógicos, modalidades de capacitación y el proceso de aplicación de la capacitación desde su comprensión configuracional, así como la planificación proactiva de la evaluación de su impacto en el desarrollo de dicha competencia, potencia su desarrollo y un impacto favorable en la institución al incidir de manera especial en su clima psicológico y la imagen en sentido general .

La metodología para determinar la Competencia Comunicativa, según el criterio de especialistas y los resultados encontrados en la investigación, fue efectiva. Esta consistió en cruzar las informaciones que surgen de indagaciones empíricas de dirigentes en ejercicio y con experiencia, y un estudio histórico-teórico de la competencia a desarrollar, que permitieron conceptualizarla estructuralmente en componentes e indicadores.

La Competencia Comunicativa en los dirigentes de la ETP se define como una configuración psicológica conformada por componentes cognitivos, metacognitivos, motivacionales y

funcionales que se integran para el logro de un desempeño exitoso en las situaciones comunicativas que su rol demanda. Esta concepción, que accede a estudiar la comunicación con un enfoque personológico y privilegia el carácter autorregulado del sujeto, supone que en cada persona se integran de manera particular dichos componentes e indicadores, que tienen como centro los componentes motivacionales y dentro de ellos, básicamente, la disposición a comunicarse.

Existen dificultades en el desarrollo de la competencia comunicativa en los dirigentes de la ETP, y las mayores limitaciones aparecen en el componente metacognitivo. Asimismo, está dañado significativamente el autocontrol emocional, la asertividad y la habilidad para la relación empática, aunque en el resto de los componentes también se constataron afectaciones que exigen una orientación consciente hacia su desarrollo.

La concepción sistémica de capacitación para el desarrollo de la competencia, debe partir de requerimientos psicopedagógicos que asuman una comprensión configuracional de la Competencia Comunicativa y una proyección multifactorial de su diseño, en la que estén representados conceptos y posiciones del desarrollo de los recursos humanos, con marcada tendencia

humanista en su expresión conductual y en su función sistemática. Es necesaria la planeación de actividades orientadas a trabajar con problemas que reproduzcan escenarios propios del entorno laboral de los dirigentes-sujetos, un enfoque sistémico y una proyección consciente hacia el desarrollo de los indicadores y componentes de la competencia, priorizando la labor con la motivación y la autovaloración.

Resulta consecuente con esta concepción de competencia, y distintiva de este sistema, la combinación de diferentes modalidades de capacitación a partir de la integración dialéctica de los diferentes enfoques utilizados tradicionalmente en la capacitación. Del mismo modo, exige modelar condiciones psicopedagógicas para la aplicación del sistema en el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación del proceso.

Al hablar de la formación de una Competencia Comunicativa como una configuración psicológica también se establece pautas sobre cómo evaluar el impacto de la capacitación por cuanto están imbricadas, además de las habilidades, otras dimensiones personológicas. Esto evidencia una repercusión a nivel de la personalidad como un todo y la presencia de una formación psicológica bien compleja que exige una metodología

para evaluar el impacto que considere en interrelación las variables, sus indicadores e instrumentos para evaluarlos y, en correspondencia, asuma como variables la personal, la institucional, de manera particular el clima psicológico y la variable entorno, especialmente la imagen de los dirigentes.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El presente estudio de investigación se justifica en que va a permitir detectar, diseñar e integrar programas para desarrollar competencias en los jefes de áreas y personal de mando de la empresa Sociedad Agrícola Virú. Las exigencias por la competitividad son la punta de lanza para que las organizaciones mantengan un alto nivel de especialización de su personal, esta es la razón por la cual la capacitación es una de las formas más efectivas de enfrentar el cambio y de modificar algunas actitudes. La capacitación en el personal se realizará con una previa evaluación de las necesidades de capacitación, con la finalidad de mejorar las actitudes de los jefes y personal de mando. Es por eso que se podría decir que la capacitación será reactiva, es decir se realiza basándose en lo que puede ser necesario para cubrir ciertas necesidades de entrenamiento y tratar de cubrirlas. Busca la

eficiencia u optimización en el desempeño, con base en las necesidades más inmediatas.

1.5 HIPÓTESIS

El plan de capacitación mejorará de manera favorable las competencias genéricas de los jefes de áreas y personal de mando en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A. en el año 2015.

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 OBJETIVO GENERAL:

Elaborar el Plan de capacitación para la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A. para mejorar las competencias genéricas de los jefes de área y personal de mando.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Detectar las necesidades de capacitación en los jefes de área y personal de mando.

- ✓ Diseñar y planificar la capacitación para los jefes de área y personal de mando.

- ✓ Definir Los costos del programa de capacitación para los jefes de área y personal de mando de la empresa Sociedad Agrícola Virú.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CAPACITACIÓN

2.1.1 Definición

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

El objetivo de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se podría entender de la siguiente manera: Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.

(Siliceo A, 2006, p.25)

2.1.2 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION:

No todos los beneficios de los programas de capacitación de una organización se originan en las entidades corporativas. Los empleados ganan sobre una base personal de su exposición a las experiencias educativas;

especialmente los programas de desarrollo de administradores.

En la última década se ha advertido gran interés por llevar a cabo programas de capacitación de personal, tanto en el sector privado como en el público. En toda organización es necesario un esfuerzo continuo de educación, renovación y de actualización de conocimientos y actitudes.

(Rodríguez V. J., 2007,)

La capacitación busca lograr ciertos objetivos. Siliceo A. (2006) afirma, “hay 7 objetivos principales sobre lo que se quiere lograr con la capacitación” (p.29.30.31). Los cuales se detallan a continuación:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y los valores de la organización, las cuales dependerá del grado de sensibilización, concientización y comprensión.
2. Clasificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales, por medio de técnicas educativas modernas aplicadas a las organizaciones
3. Definir la calidad del desempeño, en donde se identificarán los casos de insuficiencia del

desempeño individual por falta de conocimiento o habilidades.

4. Resolver los problemas de la dirección de la empresa.
5. Habilitar las promociones, para atraer y motivar al personal.
6. La inducción y la orientación del nuevo personal que ingresa a la empresa, para que le permita conocer la historia de la empresa, la misión, los valores, la filosofía de la empresa, entre otros aspectos.
7. Actualizar los conocimientos y las habilidades ante la aparición de nuevas tecnologías

2.1.3 TIPO DE CAPACITACION:

Calderón Córdova (1990) afirma. “la capacitación se divide en tres áreas” (p.22)

a. Capacitación para el trabajo: Se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, o por promoción o reubicación dentro de la misma empresa.

- 1) Capacitación de preingreso: Se realiza con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y

desarrollar las habilidades y/o destrezas que necesita para desempeñar las actividades del puesto.

2) Inducción. Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la organización para que se integre al puesto, al grupo de trabajo y a la organización lo más rápido posible.

3) Capacitación promocional. Es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

b. Capacitación en el trabajo: La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

1) Adiestramiento. Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

2) Capacitación específica y humana. Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren

conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

c. Desarrollo: Éste comprende la formación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación.

1) Educación formal para adultos. Son las acciones realizadas por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.

2) Integración de la personalidad. La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia sí mismos y hacia su grupo de trabajo.

3) Actividades recreativas y culturales. Son las acciones de esparcimiento que propicia la empresa para los trabajadores y su familia con el fin de que se integren al grupo de trabajo, así como el de que desarrollen su sensibilidad y capacidad de creación intelectual y artística.

2.2. LAS COMPETENCIAS

Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio.

Nuñez, Jorge (1997).

Una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo.

(Dalziel, Cubeiro & Fernández, 1996).

La competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.

Le Boterf, (1996).

Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Boyatzis, Richard (1982).

"la competencia es una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior

en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".

Spencer y Spencer (1993)

"Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad". Rodríguez y Feliú (1996)

2.2.1. Tipos de competencias

Según Ana Carolina Alfaro en una de sus publicaciones en el año 2013, define dos tipos de competencias en desarrollo de habilidades emprendedoras y la formación profesional:

Las **Competencias Blandas** se pueden definir como habilidades que van más allá de las técnicas de un oficio y están vinculadas con la parte emocional, la conducta, las motivaciones, los valores y cultura del ser humano. A modo de ejemplo:

- Saber oír, aceptar sugerencias y recibir ayuda efectiva.
- Generar propósitos y alcanzarlos, generar compromisos y cumplirlos, buscar soluciones, generar aprendizaje a través del trabajo en equipo, generar una visión compartida y pensar de manera sistémica.
- Tener confianza en sí mismo y en los demás, tener preparación para enfrentar cualquier circunstancia, disposición para el cambio inmediato, habilidad para la solución de problemas, actitud de

iniciativa, adecuada comunicación oral y escrita, facilidad para el manejo de idiomas foráneos.

- Habilidad para el buen manejo de las relaciones humanas y estar preparado para trabajar de manera continua en el tiempo.

La **Competencias Duras** se pueden definir como habilidades relacionadas con las técnicas de determinados oficios o profesiones. A modo de ejemplo:

- Reparación mecánica y eléctrica: Desde un triciclo hasta un camión, pasando por cualquier motor térmico o eléctrico, incluyendo todo aparato que lo utilice.
- Reciclaje de lo que no se puede reparar: Transformar desde un microondas en un soldador por puntos, pasando por un motor de frigorífico en un compresor con el depósito de un extintor, hasta lámparas, muebles y todo lo que pueda ser útil.
- Fabricación, distribución, instalación y venta por web de dispositivos reductores de contaminación y de consumo.
- Charlas divulgativas en asociaciones de transportistas, cámaras de comercio, cámaras agrarias, gremios de taxi o cualquier otra entidad relacionada con los apartados anteriores.
- Apoyo logístico a proyectos consensuados en régimen interno, que muchas veces no se pueden desarrollar por falta de recursos, I+D+i, encaminados hacia el procomún

- Abastecimiento de bienes tangibles e intangibles, con sus respectivos talleres de formación, charlas-debate, y jornadas divulgativas

2.2.2. Principales cualidades de las Competencias:

Según Ana Carolina Alfaro en una de sus publicaciones en el año 2013, las principales cualidades de las competencias son:

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.

2.2.3. Elementos o características que componen una competencia:

Según Ana Carolina Alfaro en una de sus publicaciones en el año 2013, los Elementos o características que componen una competencia son:

- *Motivos*: Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.
- *Rasgos*: Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.
- *Autoconcepto* (imagen de sí mismo): Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.
- *Conocimientos*: Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multiobjetivo (técnica de investigación de operaciones). Ahora bien,

los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

- **Habilidades:** Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien.

2.2.4. Competencias Genéricas

Las competencias genéricas son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones. La esencia del trabajo está cambiando. Ahora no solo se juzga a una persona por su inteligencia, sino también por el grado de capacidad que tiene para manejarse y administrar a otros. Hellriegel D., Jackson S.E. y Slocum J. W. (2009)

2.2.5. Tipos de competencias genéricas centrales

Según Hellriegel D., Jackson S.E. y Slocum J. W. (2009) las competencias genéricas centrales se dividen en 6.

- **Competencia para la comunicación**

Se refiere a su capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad, de modo que usted y otros se puedan entender. Dado que la administración implica desempeñar el trabajo por medio de otras personas, la competencia para la comunicación es esencial para el buen desempeño de un administrador e incluye:

- La comunicación informal
- La comunicación formal
- La negociación

La competencia para la comunicación va más allá de utilizar un medio de comunicación particular. Es decir, una buena comunicación tal vez implique sostener una conversación cara a cara, preparar un documento formal por escrito, participar de una reunión global por medio de una teleconferencia, pronunciar un discurso ante cientos de personas o utilizar el correo electrónico para coordinar al equipo de un proyecto, cuyos miembros están trabajando en diferentes zonas del país o del mundo.

- **Competencia para la planeación y gestión**

Implica decidir cuales tareas se debe desempeñar, cómo se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas. La competencia para la planeación y gestión es lo primero que llega a la mente de muchas personas cuando piensan en los gerentes y la administración. Algunas de las actividades que incluye esta competencia son:

- Recolección de información, análisis y solución de problemas.
- Planeación y organización de proyectos.
- Administración del tiempo.
- Elaboración de puestos y administración financiera.

- **Competencia para el trabajo en equipo**

Significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados. En las organizaciones que utilizan los equipos, los gerentes pueden ser más efectivos sí:

- Diseñan equipos de forma correcta.
- Formula objetivos claros que inspiran el desempeño de los miembros del equipo.
- Asigna el personal correcto para el equipo, tomando en cuenta el valor de las ideas diversas y las habilidades técnicas que se necesitan.
- Crean un entorno que apoye a los equipos.
- Crea un entorno en el que se espera un trabajo en equipo efectivo y en el cual se brindan reconocimientos, elogios y recompensas.
- Administran bien las dinámicas de los equipos.
- Conoce las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo y emplea sus fortalezas propias para que las tareas se cumplan como equipo.

▪ **Competencia para la acción estratégica**

Consiste en comprender la misión general y los valores de la organización y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos.

La competencia para la acción estratégica incluye:

- El conocimiento de la industria.
- El conocimiento de la organización

- La acción estratégica

- **Competencia multicultural**

Es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en diferentes países. No todas las organizaciones tienen mercados globales para sus productos y servicios. No todas las organizaciones cuentan con operaciones en otros países para sacar provecho de las leyes fiscales o de la mano de obra más barata o más capacitada. No obstante, en el transcurso de su carrera es probable que trabaje en una organización que tenga una división o un departamento internacional. A efecto de estar preparado para tal oportunidad, debe comenzar a desarrollar sus competencias multicultural, la cual se refleja en:

- Conocimientos y comprensión de distintas culturas.
- Apertura y sensibilidad culturales.

- **Competencia para la autoadministración**

Se entiende como que uno mismo se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él. Cuando las cosas marchan mal, las personas a menudo dicen que otras personas o las circunstancias son culpables de la situación en la que se encuentran. Los gerentes no caen en esta trampa. La competencia para la autoadministración incluye:

- Integridad y conducta ética.
- Ímpetu y flexibilidad personales.
- Equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Conocimiento y desarrollo de uno mismo.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- **Plan:** Es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra. (Real Academia Española – RAE)
- **Capacitación:** Es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y

orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Siliceo A. (2006)

- **Desarrollo:** es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios. Bennis, (1969)

- **Competencia:** Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad. Rodríguez y Feliú. (G1996)

- **Competencias genéricas:** conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones. Hellriegel D., Jackson S.E. y Slocum J. W. (2009)

CAPÍTULO III

MATERIAL Y

PROCEDIMIENTOS

3.1. MATERIAL

3.1.1. POBLACIÓN

Está conformada por 1900 trabajadores en general, incluidos los jefes de áreas y personal de mando medio que laboran en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A. en el Año 2015.

3.1.2. MUESTRA

La muestra está conformada por 123 jefes de áreas y personal de mando medio que laboran en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A., seleccionados de la población que nos permitirán obtener un análisis de la problemática. Se utilizó la técnica Probabilística – Muestreo Aleatorio Simple con Población Finita.

$$n = \frac{Z_{\alpha,p,q} \cdot N}{e_2 (N-1) + Z_{\alpha,p,q}}$$

En donde:

n : Tamaño de la muestra

N : Tamaño de la población = 1900

Z = Unidades de desviación estándar a un nivel de confianza de 95% = 1,96.

P = Proporción de aceptación del Plan de Capacitación,

se asume = 0.5

q = Proporción de rechazo del Plan de Capacitación = 1 –

p = 0.5

e = Error máximo permitido es 0.05

Solución:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 1900}{(0.05)^2 \times (1900 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{1824.76}{5.7079}$$

$$n = 320$$

n = El tamaño de la muestra se ajustara a la población 200

$$n = \frac{No}{1 + \frac{No}{n}}$$

$$n = \frac{320}{1 + (320/200)}$$

$$n = 123$$

3.1.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis lo constituye cada uno de los jefes de área y personal de mando de la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A.

3.1.4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para extraer información se usaron:

- **Fuentes Primarias:** Lo constituye los jefes de área y el personal de mando de la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A. de quienes se obtendrá información a través de la entrevista que se les aplicará.
- **Fuentes Secundarias:** Estudios e información que se obtendrán sobre el personal de la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A.

3.1.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- **Técnica de investigación:**
La Entrevista
La Encuesta

- **Instrumentos de Recolección de Datos**

GUÍA DE ENTREVISTA, nos permitió ordenar, secuenciar la entrevista que se realizó al gerente de la empresa.

EL CUESTIONARIO, nos permitió evaluar las competencias clave del personal.

3.2. PROCEDIMIENTOS

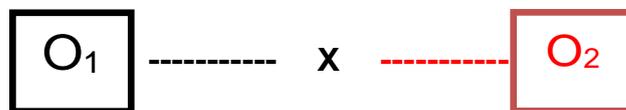
3.2.1. TIPO DE ESTUDIO:

De acuerdo al fin, nuestra investigación es Aplicada

De acuerdo a la técnica, es descriptiva.

3.2.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó el diseño de un solo grupo solo con medición previa cuyo esquema es el siguiente:



Donde:

O₁: Representa las competencias laborales genéricas actuales

X: representa la elaboración del plan de capacitación.

O₂: No se aplica para este estudio.

3.2.3. VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

- **Variable independiente:**

Plan de capacitación.

- **Variable dependiente:**

Competencias laborales genéricas.

- Son consideradas así porque guardan relación

Causa – efecto.

3.2.3.1.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis	Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Entrevista	Instrumentos recolección de datos
El plan de capacitación mejorará en gran manera las competencias genéricas de los jefes de áreas y personal de mando medio en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A.	V.I. Plan de capacitación	Plan de Capacitación: es un instrumento de gestión del área de recursos humanos en el cual se detalla las actividades de capacitación programadas por la empresa para los diferentes grupos ocupacionales de la misma, así mismo se incluye los temas, fechas y objetivo, etc.	Estrategia Capacitación Costo de capacitación	Estrategia Presupuesto Cronograma		Guía de Entrevista
	V.D. Competencias laborales genéricas.	Competencias laborales genéricas: Una combinación dinámica de atributos, habilidades y actitudes laborales de tipo genérico.	Competencia en equipo	Nivel de trabajo en equipo	¿Considera que el Plan de Capacitación mejorara el Trabajo en equipo entre los jefes de área y personal de mando medio?	El Cuestionario

			Competencia personal	→ Grado de manejo personal	¿Considera Ud. que el Plan de Capacitación ayudara a mejorar el manejo de personal?	
			Competencia para la comunicación	→ Grado de comunicación	¿Considera Ud. Que con este Plan de capacitación que mejorara la comunicación entre jefes y personal de mando medio?	
			Competencia para el cambio	→ Nivel de adaptación al cambio	¿Considera que es necesario un Plan de Capacitación para adaptarse a cambios en las competencias genéricas laborales en los trabajadores de la empresa?	

3.3. PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS

Los datos han sido procesados utilizando los programas Excel, Word, estos resultados se presentan en cuadros y gráficos con frecuencia simple y porcentual. Para el análisis de los datos se hizo uso de la estadística descriptiva.

CAPÍTULO IV

INFORMACIÓN DE LA

EMPRESA

SOCIEDAD AGRÍCOLA VIRÚ S.A.

4.1 HISTORIA

Empieza en 1994 con 150 hectáreas de cultivo de espárragos blanco. En 1995 construimos nuestra primera planta de proceso iniciándonos en la producción y exportación de productos agroindustriales.

Innovar es parte de nuestra política de desarrollo. Como resultado, lideramos la diversificación de nuevos cultivos en la región comenzando con el cultivo y procesamiento de pimienta del piquillo a nivel industrial en 1998, y luego en 1999, con el cultivo de procesamiento y exportación de conservas de alcachofa.

Actualmente operamos más de 3,600 hectáreas de cultivo y contamos con tres plantas de procesadoras de conserva.

El crecimiento de Virú se da gracias a la sólida y larga relación con nuestros clientes, al trabajo conjunto en la innovación de productos y procesos, y a nuestro compromiso con la excelencia.

4.2. Quienes somos

Somos una compañía global, líder en el sector agroindustrial y el mayor productor de conservas vegetales del Perú.

4.3. Visión

Ser el productor preferido de alimentos de calidad Premium y marcas reconocidas en el mundo.

4.4. Misión

“Mantener un crecimiento sostenido en ventas y utilidades con bajos costos, productos de calidad, puntualidad en el servicio, una fuerza laboral motivada y comprometidos con la comunidad y el medio ambiente”.

4.5. Nuestra empresa

Nuestros campos e instalaciones ubicados estratégicamente en los fértiles valles de Virú, Tarapoto y Chincha, al Norte, Nororiente y Sur del Perú, disminuyen los riesgos derivados de las variaciones del clima y optimizan la calidad de los procesos de producción.

4.6. Nuestros campos

En los desiertos de Virú el clima ideal privilegia nuestra 2000 has. De tierra permitiéndonos obtener y ofrecer productos de calidad los doce meses del año. Adicionalmente, alquilamos campos del Norte y al Sur del país, los que manejamos estrictamente bajo nuestros estándares de prácticas de cultivo y tecnología.

Nuestros campos de espárragos, pimientos y alcachofas están certificados bajo los estándares del protocolo “eurepgag”

4.7. Nuestras plantas

Invertimos continuamente en maquinaria, equipos y tecnología para crear las condiciones ideales de trabajo, capacidad, eficiencia y productividad.

Nuestras plantas de producción de conservas, salsas, frescos y congelados, tienen una infraestructura diseñada para atender con eficacia los pedidos más exigentes de nuestros clientes.

Nuestra actividad productiva se desarrolla en 6 plantas ubicadas en los valles de Virú y Chincha, las cuales poseen modernos sistemas de análisis que nos permiten controlar la calidad de nuestros productos.

Virú, la libertad:

- 2 plantas de conservas.
- 1 planta de salsas.
- 1 planta de frescos.
- 1 planta de congelados.

Chincha, Ica

- 1 planta de conservas.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1.1. Entrevista

La entrevista fue realizada al gerente de la empresa SOCIEDAD AGRÍCOLA VIRÚ S.A.C. El señor: Oscar Echegaray Rengifo, quien manifestó que la empresa por su acelerado crecimiento, cuenta con una importante fuerza laboral, la cual también ha ido creciendo en los últimos años, por lo cual la empresa se ve en la necesidad de brindar capacitaciones constantes a los jefes y personal de mando medio enfocada en mejorar continuamente las competencias de dirección.

GUÍA DE ENTREVISTA

I. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

LINEAMIENTOS PLANTEADOS POR LA ALTA DIRECCIÓN:

1.1.- Señor (a) Gerente, favor de acuerdo a las políticas y objetivos corporativos de la empresa comente su percepción respecto a la orientación de la capacitación para los grupos

ocupacionales, o puestos que ocupa el personal de su empresa.

✓ **RESPUESTA:**

SOCIEDAD AGRICOLA VIRU SAC, es una empresa que por su acelerado crecimiento actualmente cuenta con una importante fuerza laboral en cantidad y calidad, sin embargo además del dominio de los aspectos propios del negocio en materia agrícola, de producción, logística internacional y soporte administrativo; requiere desarrollar habilidades gerenciales para mejorar competencias de dirección tales como Liderazgo, motivación y comunicación efectiva, esto complementa el conocimiento técnico aprendido en las diferentes líneas del negocio.

II. REQUERIMIENTOS DE LAS GERENCIAS FUNCIONALES O DE DIVISIÓN:

2.1.- POR FAVOR PODRIA OPINAR SOBRE LOS REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL DE SU AREA QUE PERMITA EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS CON MAYOR PRODUCTIVIDAD EN MATERIA DE CAPACITACIÓN:

Los supervisores y jefes de mandos medios deben conocer técnicas de supervisión eficaz y manejo de personal que motive a los subordinados en su trabajo cotidiano.

III. ENFOQUE DESDE LA PERSPECTIVA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS:

3.1.- Que orientación debe tener el programa de capacitación para el periodo 2015.

Debe comprender el desarrollo de habilidades técnicas o específicas según el área que corresponda y el entrenamiento en competencias genéricas para todo el personal, debiendo priorizar la oportunidad en que se aplica. Esto debe mejorar las relaciones obrero patronales con mayor identificación.

IV. PERSPECTIVA DE LOS COLABORADORES A NIVEL DE ASISTENTES Y AUXILIARES:

Los trabajadores subordinados creen que la empresa debe considerar nuestras necesidades de desarrollo personal y profesional capacitándonos para poder optimizar nuestra calidad de vida en el trabajo, esto involucra a los jefes que

deben ser capaces de liderar y conducir a la gente con criterio técnico y sentido humorístico.

Creemos que técnicamente hacemos bien nuestro trabajo por la experiencia práctica y cotidiana.

V. CONSIDERA QUE EL PLAN DE CAPACITACIÓN MEJORARÁ EL TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LOS JEFES DE AREA Y PERSONAL DE MANDO MEDIO.

Claro con el Plan de capacitación los jefes de área y el personal de mando medio podrán interactuar de manera directa y con ello se mejorara las labores en nuestra empresa.

VI.- ¿CONSIDERA UD. QUE EL PLAN DE CAPACITACIÓN AYUDARÁ A MEJORAR EL MANEJO DE PERSONAL?

Por supuesto que con este Plan de Capacitación podremos mejorar el manejo de nuestro personal ya sea en jefes de mando, como también en personal de mando medio, tendríamos una mejor comunicación y un trabajo en equipo.

VII.- ¿CONSIDERA UD. QUE CON ESTE PLAN DE CAPACITACIÓN MEJORARÁ LA COMUNICACIÓN ENTRE JEFES DE AREA Y PERSONAL DE MANDO MEDIO?

Si claro al implementar este Plan tendríamos una comunicación vertical con todo el personal que labora en nuestras instalaciones de Sociedad Agrícola Virú.

VIII.- CONSIDERA QUE ES NECESARIO UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA ADAPTARSE A CAMBIOS EN LAS COMPETENCIAS LABORALES GENÉRICAS EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA.

Así es, es por ello que solicitamos ante Uds. La Propuesta de Implementar este plan, ya que Sociedad Agrícola Virú es una empresa que va en crecimiento, por ende los trabajadores adaptarse a cambios que quiera la empresa y para ello necesitan estar en capacitación permanente de sus funciones.

5.1.2. Instrumento de detección de necesidades de capacitación:

Según Hellriegel y Slocum (2009), autor del libro “comportamiento organizacional” para evaluar las competencias clave del personal se puede aplicar un

cuestionario, el cual consiste en una autoevaluación del personal.

Siguiendo las recomendaciones del autor, se aplicó el cuestionario a todos los trabajadores que ocupan el cargo de jefes de área y personal de mando. El resultado de la evaluación nos sirvió para identificar las necesidades de capacitación más urgentes para el personal.

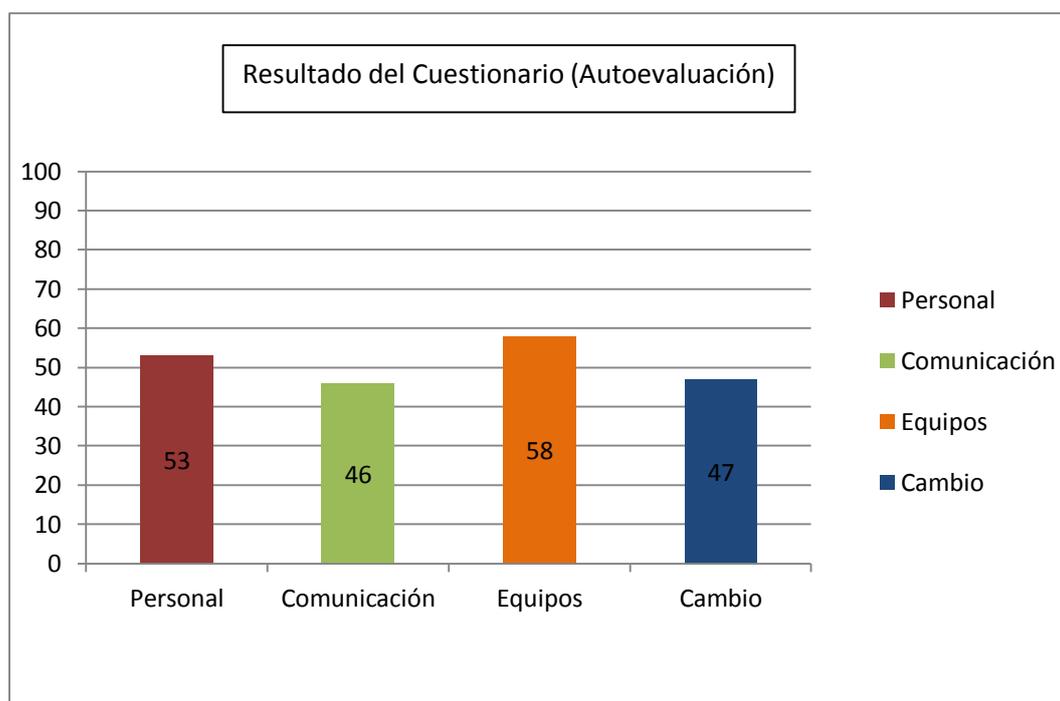
5.1.2.1. Resultados de evaluación a jefes de área y personal de mando medio.

Para la aplicación del cuestionario se tomaron en cuenta cuatro competencias a evaluar, las cuales consideramos de mayor relevancia, de los cuales obtuvimos los siguientes resultados:

5.1.2.1.1 Resultado de cuestionario (autoevaluación)

GRAFICO: N° 01

“RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION A LOS JEFES DE AREA Y PERSONAL DE MANDO DE LA EMPRESA SOCIEDAD AGRICOLA VIRU EN EL AÑO 2015”



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJORES DE SOCIEDAD AGRICOLA VIRU.

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Según el cuadro de la interpretación general de los resultados hechas por el autor, tenemos la siguiente interpretación:

Personal: obtuvo una puntuación de 53, el personal piensa en términos generales que carece de esta competencia, pero que tal vez esté actuando mejor o en grado satisfactorio en alguno de los conocimientos, habilidades, capacidades de sus componentes.

Comunicación: obtuvo una puntuación de 46, el personal piensa en términos generales que carece de esta competencia, pero que tal vez esté actuando mejor o en grado satisfactorio en alguno de los conocimientos, habilidades, capacidades de sus componentes.

Equipo: obtuvo una puntuación de 58, el personal piensa en términos generales que carece de esta competencia, pero que tal vez esté actuando mejor o en grado satisfactorio en alguno de los conocimientos, habilidades, capacidades de sus componentes.

Cambio: obtuvo una puntuación de 47, el personal piensa en términos generales que carece de esta competencia, pero que tal vez esté actuando mejor o en grado satisfactorio en alguno de los

conocimientos/habilidades/capacidades de sus componentes.

En los resultados se puede observar que las cuatro competencias evaluadas varían de un puntaje bajo a regular, la competencia con menos puntaje es la de comunicación, lo cual indica que el personal no transmite de manera efectiva sus ideas, pensamientos y sentimientos. La competencia con mayor puntaje es la de equipos, aun obteniendo la mayor puntuación el personal carece de las herramientas necesarias para poder trabajar en equipo de manera eficiente y eficaz. En general los resultados indican que el personal necesita ser capacitado y/o retroalimentado para mejorar las competencias directivas de cada uno de ellos.

5.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El plan de capacitación en las empresas hoy en día es un tema difícil de definir debido a que las empresas que están en continuo crecimiento, se enfocan en cubrir sus necesidades funcionales y no las necesidades de los trabajadores es por ello que se realizó el presente estudio para reforzar las competencias blandas de los trabajadores de la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A.

Los resultados obtenidos se enfocaron en cumplir con los objetivos de estudio, los cuales fueron muy significativos para la investigación. Con relación al objetivo general de Elaborar el Plan de capacitación para la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A. para mejorar las competencias genéricas de los jefes de área y personal de mando medio, se observa en la guía de entrevista que los jefes y el personal de mando medio necesitan una capacitación constante para poder mejorar continuamente las competencias de dirección. Lo que nos confirma la teoría de Rodríguez V. J.(2007) que en toda organización es necesario un esfuerzo continuo de educación, renovación y de actualización de conocimientos y actitudes. Los resultados coinciden también con los antecedentes de Vaca Vera Katalina (2011), en su tesis de **“PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL QUE MANEJA LOS DESECHOS HOSPITALARIOS, APLICADO AL**

HOSPITAL METROPOLITANO DE QUITO” que concluyo el plan de capacitación va a contribuir a mejorar el desempeño de los empleados, y prepararlos para la ejecución eficiente de sus funciones, y de esta manera prevenir enfermedades manteniendo óptimas condiciones de salud en los empleados del Hospital Metropolitano.

Con respecto al objetivo al primer específico que es detectar las necesidades de capacitación en los jefes de área y personal de mando medio se obtuvo como respuesta en la encuesta que actualmente cuenta con una importante fuerza laboral en cantidad y calidad, sin embargo además del dominio de los aspectos propios del negocio en materia agrícola, de producción, logística internacional y soporte administrativo; requiere desarrollar habilidades gerenciales para mejorar competencias de dirección tales como Liderazgo, motivación y comunicación efectiva, esto complementa el conocimiento técnico aprendido en las diferentes líneas del negocio. Lo que contradice la teoría de Siliceo A. (2002) para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa, lo

que se enfoca simplemente a las necesidades de la empresa y no a lo que requiere el empleado.

En cuanto al segundo objetivo específico de diseñar y planificar la capacitación para los jefes de área y personal de mando se diseñó un programa de capacitación de cinco módulos y con el apoyo de 5 expositores para reforzar las competencias blandas de los empleados de la empresa los temas señalados son la Inteligencia emocional, Excelencia en el servicio al cliente y gestión de quejas y reclamos, Gestión, retención y motivación del talento humano, Cultura de cambio, y Gestión y administración del tiempo.

Como tercer objetivo específico es de definir Los costos del programa de capacitación para los jefes de área y personal de mando de la empresa Sociedad Agrícola Virú, lo cual en nuestra propuesta se presupuesto un total de S/. 73, 392. 40 dividido el costo en los expositores, materiales y equipo, logística, infraestructura, viáticos e imprevisto.

CAPÍTULO VI

**“PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN
PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS
GENÉRICAS DE LOS JEFES Y PERSONAL DE
MANDO MEDIO DE SOCIEDAD AGRÍCOLA
VIRÚ S.A EN EL AÑO 2015.”**

6.1. PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS JEFES Y PERSONAL DE MANDO MEDIO

6.1.1. Aspectos generales

6.1.1.1. Objetivo

El objetivo del plan de capacitación es desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores para optimizar el rendimiento en el desempeño de las labores.

6.1.2. Esquema del plan de capacitación

El Plan de Capacitación de la empresa Sociedad Agrícola Virú, para el periodo Agosto - Diciembre 2015, está dirigido a los Jefes de Área y Personal de Mando Medio; el cual consta de 5 módulos, con una duración de 8 horas cada uno, desarrollado en las instalaciones de la Universidad Privada Antenor Orrego.

MÓDULO	CURSO	CAPACITADOR
I	INTELIGENCIA EMOCIONAL	Luis Imaña Ramírez
II	EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE Y GESTIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS	Orlando Ponce
III	GESTIÓN, RETENCIÓN Y MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Luis Felipe Isla Ordinola
IV	CULTURA DE CAMBIO	Juan Carlos Gayoso
V	GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Luis Felipe Calderón Moncloa

6.1.3. Recursos utilizados:

A. MATERIALES:

Se les entregara a los participantes el material a utilizar durante el programa de capacitación, el cual consta de:

- 01 Pioner blanco A4, con separadores para cada módulo.
- 01 Lapicero
- 01 Libreta de notas
- 01 USB de 4 GB.
- Material de trabajo impreso.
- Certificado por módulo.
- Certificado General de la Capacitación.

B. EQUIPOS:

- Proyector multimedia
- Equipos audiovisuales.

6.2. Desarrollo del plan de capacitación:

El plan de capacitación, el cual se presentara a la empresa Sociedad Agrícola Virú en Agosto del 2015 para su aprobación, se desarrollara según el siguiente cronograma:

Programa Corporativo de Capacitación para Jefes de Área y Personal de mando medio		Cronograma - Distribución de Grupos					Grupos Chincha
		Grupos Virú				Grupo n°1	
Módulos de Aprendizaje	N° de Horas	Grupo n°1	Grupo n°2	Grupo n°3	Grupo n°4	Grupo n°1	
Módulo n°1: Inteligencia Emocional	08 horas	Lun 17 - Agos	Mar 18 - Agos	Mier 19 - Agos	Jue 20 - Agos	Vier 21 - Agos	
Módulo n°2: Excelencia en servicio al cliente & Gestión de quejas y reclamos	08 horas	Lun 14 - Setie	Mar 15 - Setie	Mier 16 - Setie	Jue 17 - Setie	Vier 18 - Setie	
Módulo n°3: Gestión, Identificación, Retención y Motivación de Talentos	08 horas	Lun 12 - Oct	Mar 13 - Oct	Mier 14 - Oct	Jue 15 - Oct	Vier 16 - Oct	
Módulo n°4: Cultura de Cambio: Gestión de procesos y Eficiencia operacional	08 horas	Lun 16 - Nov	Mar 17 - Nov	Mier 18 - Nov	Jue 19 - Nov	Vier 20 - Nov	
Módulo n°5: Gestión y Administración del tiempo	08 horas	Lun 14 - Dic	Mar 15 - Dic	Mier 16 - Dic	Jue 17 - Dic	Vier 18 - Dic	
TOTAL	40 horas						

Las capacitaciones se llevaran a cabo en las aulas de postgrado del pabellón K de la Universidad Privada Antenor Orrego.

CUADRO DE CONTENIDO TEMÁTICO DE CAPACITACIÓN

ESTRUCTURA CURRICULAR

Módulos de Aprendizaje	Contenido Temático	Unidad	Institución	Nº de Horas Curso
Inteligencia Emocional	¿Qué es la Inteligencia Emocional?	Virú	UPAO	8
	Aprendizaje y Autoconocimiento.			
	Motivación y empatía			
	Comunicación Efectiva			
Gestión, Retención y Motivación de Talentos	Gestión del Talento: Los Procesos Clave.	Virú	UPAO	8
	La Propuesta de Valor al Empleado y la Marca del Empleador.			
	Compromiso y Retención.			
	Claves Para Retener y Motivar el Talento			
Cultura de Cambio	¿Qué es cultura organizacional?, Características universales	Virú	UPAO	8
	Aplicación del Término Cultura a Administración.			
	Función de la Cultura Organizacional.			
	Estrategia de Operaciones Alineada a la Estrategia Empresarial.			
Gestión y Administración del Tiempo	Principios de la Administración del Tiempo	Virú	UPAO	8
	Herramientas de la Administración del Tiempo y Productividad			
	Empowerment y Delegación			
	Liderazgo Situacional			
Excelencia en servicios al cliente & Gestión de quejas y reclamos	El cliente como elemento central de las organizaciones	Virú	UPAO	8
	La Construcción de relaciones con el Cliente			
	El Desarrollo y el Diseño del servicio			
	Gestión eficiente de Quejas y reclamos.			
TOTAL				40 hrs.

6.2.1. Módulo 1

El módulo I denominado “INTELIGENCIA EMOCIONAL” se llevará a cabo los días 17, 18, 19, 20 y 21 de Agosto del 2015, con inicio a horas 8:30 am y culminando a horas 5:30 pm, en las aulas de Postgrado del Pabellón K de la Universidad Privada Antenor Orrego.

El curso estará dirigido a 120 participantes en total, correspondientes a los grupos N°1, N°2, N°3, N°4 y N°5.

En esta oportunidad, contamos con la colaboración **del Sr. Luis Imaña Ramírez Alzamora**, como capacitador.

PERFIL DEL CAPACITADOR:

- Profesor del Departamento de Administración en la Universidad ESAN. Maneja temas como liderazgo, coaching, negociaciones y manejo de equipos de ventas. Se encarga de cursos de liderazgo, comportamiento organizacional, desarrollo de personal y autoconocimiento, coaching y negociaciones, entre otros para programas de MBA, PADE, PAE, PEE y Diplomados.
- Se desempeña como consultor externo en Adecco y en Class Consulting. Realiza consultorías personalizadas (Coaching Ejecutivo) con empresarios y gerentes de diversos rubros empresariales. Coach certificado de la ICC/APCO.
- Además es Director de Mercados Internacionales en la compañía Todd Green International, Missouri, EEUU. Fue director de entrenamiento para fuerzas de ventas en Latinoamérica para las empresas State Trust de Miami, Conseco de Indiana de la Mutual de Nueva York.
- Posee un doctorado en Ingeniería Civil otorgado por la City University of New York y un Máster en Estructuras.

Graduado como Ingeniero Civil en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) en Lima, Perú.

6.2.2. Módulo 2

El módulo II denominado “Excelencia en el Servicio al Cliente y Gestión de Quejas y Reclamos” se llevará a cabo los días 14, 15, 16, 17 y 18 de Setiembre del 2015, con inicio a horas 8:30 am y culminando a horas 5:30 pm, en las aulas de Postgrado del Pabellón K de la Universidad Privada Antenor Orrego.

El curso estará dirigido a 120 participantes en total, correspondientes a los grupos N°1, N°2, N°3, N°4 y N°5.

Se contó con la colaboración del **Sr. Orlando Ponce Polanco**, como capacitador.

PERFIL DEL CAPACITADOR:

- Magíster en Dirección de Marketing de la Universidad del Pacífico.
- Premio Especial Robert Maes 2005.
- Máster en Administración de Negocios.
- Postgrado en Finanzas. Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de Trujillo.

- Consultor con Certificación Internacional en Tablero de Comando- Universidad Tecnológica Nacional- Bs. Aires – Argentina 2010.
- Especialización en Gestión Empresarial en ESAN, EADA, Universidad de Piura, AFP, PROVIDA- Santiago de Chile.
- Coach en Habilidades Directivas.
- Experto en Desarrollo Organizacional, mejora de procesos y sistemas de servicio al cliente.

6.2.3. Módulo 3

El módulo III denominado “Gestión, Identificación, Retención y Motivación de Talentos” se llevara a acabó los días 12, 13, 14, 15 y 16 de Octubre, con inicio a horas 8:30 am y culminando a horas 5:30 pm, en las aulas de Postgrado del Pabellón K de la Universidad Privada Antenor Orrego.

El curso estará dirigido a 120 participantes en total, correspondientes a los grupos N°1, N°2, N°3, N°4 y N°5.

Se contó con la colaboración del **Sr. Luis Felipe Isla Ordinola**, como capacitador.

PERFIL DEL CAPACITADOR:

- Profesional de Psicología, facilitador de Biodanza otorgado por la International Biocentric Foundation Chile y acreditado internacionalmente a dar clase de Biodanza.
- Estudios de filosofía, teología y educación en prestigiosas instituciones nacionales. Cursos de especialidad (post grado) en Biodanza en Santiago de Chile, referido a un trabajo de desarrollo personal - grupal y de didáctica de Biodanza.
- Amplia trayectoria en la docencia Universitaria: Universidad Privada del Norte de Trujillo y Cajamarca – Universidad Privada Antenor Orrego y Universidad Cesar Vallejo.
- Experiencia en Consultoría en temas de mejora del clima organizacional, talento humano, gestión del estrés, relajación, inteligencia afectiva-emocional y social, etc. En UPAO, WORD VISION PERU, UCV, IREN: Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Norte, Gerencia Regional de Educación la Libertad (GREL) entre otras.
- Amplia trayectoria en la creación y conducción de grupos de desarrollo del talento humano donde se aplican diferentes herramientas terapéuticas, mediante talleres o vivencias de (Afectividad, autoestima, actitudes positivas relajación, creatividad, Meditación, estrés, diversos tipos de liderazgo, emociones, motivación, identificación, entre otros) en

diversas empresas públicas y privadas. Experiencia reconocida en conferencias nacionales e internacionales, en consultorio privado, consejería y en la orientación vocacional o académica.

6.2.4. Módulo 4

El módulo IV denominado “CULTURA DE CAMBIO” se llevara a cabo los días 16, 17, 18 ,19 y 20 de Noviembre, con inicio a horas 8:30 am y culminando a horas 5:30 pm, en las aulas de Postgrado del Pabellón K de la Universidad Privada Antenor Orrego.

El curso estará dirigido a 120 participantes en total, correspondientes a los grupos N°1, N°2, N°3, N°4 y N°5.

Se contó con la colaboración **del Sr. Juan Carlos Gayoso Polo**, como capacitador.

PERFIL DEL CAPACITADOR

- Estudió Coaching Ontológico en COCREAR ARGENTINA.
- Diploma en Gestión Comercial en La Pontificia Universidad Católica del Perú. Certificado en Marketing y Ventas por el Instituto Americana de Turismo 1999.

- Certificado en competencias nucleares de coaching, por Coaching Hall International Colombia, avalado por la ICF (Federación Internacional de Coaching) 2010.

6.2.5. Módulo 5

El módulo IV denominado “GESTION Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO” se llevara acabó los días 14, 15, 16, 17 Y 18 de abril, con inicio a horas 8:30 am y culminando a horas 5:30 pm, en las aulas de Postgrado del Pabellón K de la Universidad Privada Antenor Orrego.

El curso estará dirigido a 120 participantes en total, correspondientes a los grupos N°1, N°2, N°3, N°4 y N°5

Se contó con la colaboración del **Sr. Luis Felipe Calderón Moncloa**, como capacitador.

PERFIL DEL CAPACITADOR

- Profesor Asociado de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados, Universidad ESAN (1,990 a la fecha).

- Doctorando en l'Université Jean Moulin. Lyon, Francia.
- Consultor en Cambio Organizacional y en Desarrollo Ejecutivo (1,986 – a la fecha).
 - Profesor Visitante en Portugal, Dubai, Francia, Austria, Serbia, Estonia, Guatemala, Paraguay y Bolivia
 - Articulista en importantes medios tales como los diarios “El Comercio”, y “Gestión” y las revistas “Leadership”, “Business”, “MBA”, “Business Woman”, entre otros.

GRADOS ACADÉMICOS

- 2001 Diplôme d'Études Approfondies, DEA, en Sciences de Gestión. Université de Nice Sophia-Antipolis, France
- 1997 Master of Science in Information Management. The Management School, Lancaster University, Inglaterra.
- 1996 Master of Arts in Management Learning. The Management School, Lancaster University, Inglaterra.
- 1994 PADE en Gerencia de Servicios de Salud. ESAN
- 1990 Magíster en Administración. ESAN

6.3. COSTOS Y PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS JEFES Y PERSONAL DE MANDO.

6.3.1. Recurso humano

N°	Capacitador	Costo x Hr	Días	Horas	Costo x Capacitación
1	Luis Imaña Ramírez	S/. 210.00	5	8	S/. 8,400.00
2	Orlando Ponce Polanco	S/. 190.00	5	8	S/. 7,600.00
3	Luis Felipe Isla Ordinola	S/. 180.00	5	8	S/. 7,200.00
4	Juan Carlos Gayoso	S/. 160.00	5	8	S/. 6,400.00
5	Luis Felipe Calderón Moncloa	S/. 180.00	5	8	S/. 7,200.00
TOTAL					S/. 36,800.00

6.3.2. Materiales y equipo:

N°	Concepto	Cantidad	Días	Costo	Costo Total
1	Pionner	123	1	S/. 6.00	S/. 738.00
2	Lapicero	123	25	S/. 0.30	S/. 922.50
3	Libreta de Notas	123	1	S/. 2.00	S/. 246.00
4	USB 4 Gb	123	1	S/. 15.00	S/. 1,845.00
5	Material Impreso	123	25	S/. 3.50	S/. 10,762.50
6	Certificado por Modulo	123	5	S/. 1.80	S/. 1,107.00
7	Certificado General de la Capac.	123	1	S/. 1.80	S/. 221.40
TOTAL					S/. 15,842.40

6.3.3. Infraestructura

N°	Lugar	Costo x Día	Días	Costo Total
1	Aula Pabellón K	S/. 500.00	25	S/. 12,500.00
TOTAL				S/. 12,500.00

6.3.4. Viáticos y pasajes:

N°	Concepto	N° de Personas	Días	Costo	Costo Total
1	Pasaje Venida	4	2	S/. 120.00	S/. 960.00
2	Pasaje Ida	4	2	S/. 120.00	S/. 960.00
3	Hotel	4	5	S/. 120.00	S/. 2,400.00
4	Alimentación	4	5	S/. 50.00	S/. 1,000.00
TOTAL					S/. 5,320.00

6.3.5. Logística:

N°	Concepto	Cantidad	Costo	semanas	Veces x Día	Costo Total
1	Pan con pollo	123	S/. 0.80	5	2	S/. 984.00
2	Galleta	123	S/. 0.40	5	1	S/. 246.00
3	Gaseosa 1/2 Lts.	75	S/. 1.20	5	2	S/. 900.00
4	Café x vaso	50	S/. 0.50	5	2	S/. 250.00
TOTAL						S/. 2,380.00

6.3.6. Imprevistos:

N°	Concepto	Costo
1	Movilidad	S/. 100.00
2	Alimentación	S/. 150.00
3	Clausura	S/. 300.00
TOTAL		S/. 550.00

6.3.7. Resumen de costos:

N°	Concepto	Monto
1	Recurso Humano	S/. 36,800.00
2	Materiales y Equipo	S/. 15,842.40
3	Infraestructura	S/. 12,500.00
4	Viáticos y Pasajes	S/. 5,320.00
5	Logística	S/. 2,380.00
6	Imprevistos	S/. 550.00
GASTO TOTAL		S/. 73,392.40

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

Se determinó las necesidades de capacitación a través de los instrumentos aplicados con una orientación al desarrollo de habilidades directivas.

No se incluyó en el presente plan capacitaciones dirigidas a unidades específicas y técnicas puesto que estas tienen que ver con contenidos especializados para los diferentes grupos ocupacionales tales como personal de campo, personal de planta y personal administrativo.

Se elaboró el plan de capacitación para Sociedad Agrícola Virú el mismo que contiene los módulos a dictarse, la programación de fechas, los facilitadores y la selección de personal a capacitarse.

Se hizo predicciones de la logística necesaria para el desarrollo de los cursos tales como; lugar, horarios, materiales, refrigerios, movilidad para el mejor desarrollo de cada uno de los cursos.

Se determinó que el costo que incurriría la empresa Sociedad Agrícola Virú si deciden implementar el plan de capacitación sería S/. 73,392.40 Nuevos Soles.

Luego de la capacitación recibida se evaluará los resultados, con esta retroalimentación el área de RR.HH. está en condiciones de residir acciones correctivas así como apoyar la promoción del personal con mejor potencial de desarrollo.

7.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda que para cada periodo o año productivo se revise las reales necesidades de capacitación de los distintos grupos ocupacionales.

Incorporar en próximas actividades de capacitación el entrenamiento que permita desarrollar habilidades específicas según el área de desempeño de los colaboradores.

Se recomienda evaluar luego de la ejecución del plan, la contribución del personal capacitado en relación a las competencias desarrolladas.

Se recomienda que la capacitación sea externa con el auspicio de un centro formador de instrucción superior pues esto generara mayor motivación y respaldo académico.

La actividad de capacitación debe hacerse sostenible en el tiempo y priorizando al personal de las áreas según la dinámica organizacional y con alineación al cumplimiento de objetivos y metas de las diferentes áreas y de la organización en general.

BIBLIOGRAFÍA

Ana Carolina Alfaro (2014) *Competencias blandas y duras en desarrollo de habilidades emprendedoras y la formación profesional. Coempren.* Recuperado de <http://www.coempren.de/wordpress/?p=10771>

Barney J. B. (1997) "Gestión del Recurso Humano como ventaja Empresarial". Buenos Aires.

Boyatzis, Richard, (1982) Gerente Competente. New York, Estados Unidos: A Wiley - Interscience publication.

Calderón H. (1990) "Manual para la administración del proceso de capacitación del personal". México DF, México: Limusa

Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernández, G. (1996). "Las Competencias": Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos 2ª ed. Barcelona, España: Ediciones Deusto

Don Hellriegel y Jhon W. Slocum, Jr. (Javier Reyes Martínez - Timoteo Elosa García). (2009) "Comportamiento Organizacional" 12a. ed. Santa Fe, México: Cengage Learning Editores.

Feliú Pedro. y Rodríguez Nelson. (1996) “Manual descriptivo y de aplicación de la prueba de estilo gerencial”, Caracas, Venezuela: PsicoConsult.

Le Boterf, G. (1996) “De la compétence a la navigation professionnelle”. Paris, Francia: Editions d’Organisation

Lyle M. Spencer, Jr. and Signe M. Spencer. (1993) “Competencias en el Trabajo”, New York, Estados Unidos: Jhon Wiley & Sons, Inc

Mondy y NOE. (1997) “ Administración de Recursos Humanos”. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 4

Núñez, Jorge (1997). “Competencias Recursos Humanos”: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos. Calidad Empresarial, 22-25

Odalys Pérez Viera (2006). Un Sistema de Capacitación para el Desarrollo de la Competencia Comunicativa en los Dirigentes de la Educación Técnica y Profesional (tesis de Doctorado) Instituto Superior Pedagógico Héctor A Pineda Zaldívar, Habana, Cuba.

Rodríguez y Feliú (1996): *"Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona,*

que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

Rodríguez V. J. (2007) “Administración moderna de personal 7ª ed”. México DF, México: Thompson

Shultz (1981) “La Educación Formación lejos de un gasto, es una de las mejores inversiones que una organización puede hacer”

Siliceo A. (2006). “Capacitación y desarrollo de personal 4ª ed”. México DF, México: Editorial Limusa, S.A.

Sofía Paz (2008). Capacitación y Adiestramiento para el Personal Administrativo Ordinario de la Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Secre (Unexpo) Rectorado Sede Barquisimeto (tesis de pregrado). Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado de Barquisimeto, México D.F., México.

Spencer, Lyle M. Y Spencer (1993). Signe. M. Competence at work, models for superior performance, John Wile&Sons, Inc, USA.

Vaca Vera Katalina (2009). Propuesta de un Plan de Capacitación para el Personal que maneja los Desechos Hospitalarios, aplicado al Hospital Metropolitano de Quito (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador

ANEXOS

ANEXO 01: RELACION DE JEFES DE AREA Y PERSONAL DE MANDO MEDIO QUE PARTICIPARAN EN EL PROGRAMA DE CAPACITACION

- GRUPO N° 01

N°	ÁREA	PARTICIPANTE
1	PLANTA	ROMO CARDENAS JUAN
2	ACOPIO	VERA SAMANIEGO ALDO ROBINSON
3		TORRES RUIZ ALBERTO
4	PRODUCCION	LUNA CAMACHO CARLOS
5		DE LA CRUZ POLO SANTOS
6		HUATAY SAAVERDRA LUIS
7		TAPIA TARRILLO JUAN CARLOS
8		DE LA CRUZ GIL RAFAEL
9	MANTENIMIENTO	VARGAS BERNAL JOSÉ
10		TAPIA URIARTE EDUARD
11	CALIDAD	RODRIGUEZ GARCIA SANTOS ELENA
12		RODRIGUEZ MIO ERICK
13	LOGISTICA	ARANDA CUBAS PERCY JAVIER
14	FINANZAS	MAZZINI CARMEN
15	PCP	VILLACORTA ESTEBES JOSÉ ARTURO
16	RR.HH	MELENDEZ GANOZA JUAN MANUEL
17		HORNA JUAN MANUEL
18		LOPEZ VASQUEZ KETTY
19	CAMPO VIRU	SUAREZ RODRIGUEZ TANIA
20		QUISPE COLORADO JOSE
21		CARLOS CUBA DAVID
22		CARRIÓN COLLANTES ALEYDA
23		QUINTANA VEGA VERÓNICA
24		CARRANZA ROBLES JOSUE
25		PUICÓN FALLA WILSON
26		ESTACIO MANTILLA SANTOS

27	PAREDES CHÁVEZ BENITO
28	ADELINA RIVERA GAMBOA

ANEXO 02: RELACION DE JEFES DE AREA Y PERSONAL DE MANDO MEDIO QUE PARTICIPARAN EN EL PROGRAMA DE CAPACITACION

GRUPO N° 02

N°	ÁREA	PARTICIPANTE
1	ACOPIO	ZAPATA MASIAS MAIKE
2		CARRANZA ROMERO JOSE
3	PRODUCCION	MUÑOZ DIONICIO CARLOS
4		LOZANO LAZO ELAR GASPAR
5		LARA CARPIO EXEQUIEL ALEXI
6		CARMEN PULACHE PATRICIA
7	EMPAQUE Y APT	COICO JUAN CARLOS
8	MANTENIMIENTO	BELLEZA VICENTE CARLOS
9	CALIDAD	CHIRINOS LEAL RAFAEL
10		VALLES MENDEZ HERNANDO
11		NUÑEZ SAAVEDRA ANDREA
12	LOGISTICA	JAVE EVANGELISTA ALBERTO
13	FINANZAS	REYES MARIELA
14	PCP	BARDALES FERNANDO
15	RR.HH	AVALOS ARMAS VANESSA
16		MORAN GARCIA JOSE
17	CALIDAD	TRAVI HUIÑAC DAVID
18		PACAYA PEÑA EMERSON
19		CARRANZA ZA VALETA MARCO
20		SANTISTEBAN CHOZO EDUARDO
21		SARMIENTO NINA CARLOS

ANEXO 03: RELACION DE JEFES DE AREA Y PERSONAL DE MANDO MEDIO QUE PARTICIPARAN EN EL PROGRAMA DE CAPACITACION

GRUPO N° 03

N°	ÁREA	PARTICIPANTE
1	ACOPIO	CABALLERO LÓPEZ ELMER
2		PICHON JUAN CARLOS
3	PRODUCCION	HORNA BARRETO JENY
4		QUINTANA ABANTO ANDY
5		KEVIN BLAS
6		MEGO GALLARDO CARLOS
7	EMPAQUE Y APT	QUIJANO YOLINA
8		YVES REY
9	MANTENIMIENTO	CONCEPCIÓN SANDOVAL LUIS
10	CALIDAD	NUÑEZ DALLAS ANITA
11		MOREO LALY
12		VELEZMORO ROBERTO
13	LOGISTICA	CABANILLAS PEDRO
14	FINANZAS	MUÑOZ PLASENCIA LENER
15	PCP	AVALOS SANDRA
16	RR.HH.	CASTAÑEDA ISELA
17		SIESQUEN JESSICA
18	PIMIENTO	CLAVIJO CHICO DAYSI
19	CALIDAD	HILARIO LUCAS JUBER
20		AGUIRRE PANDURO EMERSON
21		HUAMAN CANLLA IVAN
22		TICLIA POLO LUIS

ANEXO 04: RELACION DE JEFES DE AREA Y PERSONAL DE MANDO MEDIO QUE PARTICIPARAN EN EL PROGRAMA DE CAPACITACION

GRUPO Nº 04

Nº	ÁREA	PARTICIPANTE
1	ACOPIO	FIGUEROA CORDOVA FELICITAS
2	PRODUCCION	DE LA CRUZ MARTÍNEZ ROLANDO
3		CABEL ARCE RAQUEL LIDIA
4		ANTICONA ALVAREZ YURI MITSU
5		PAIRAZAMAN ALVARRAN ROBERTH
6		PAREDES CALDERON JUAN CARLOS
7		EMPAQUE Y APT
8	MANTENIMIENTO	MARCHAND SOTO MARCO ANTONIO
9	CALIDAD	PINTADO YACILA DAVID
10		OTINIANO LUIS
11	LOGISTICA	VALQUI OBANDO PAÚL
12	FINANZAS	ALAYO ESTUARDO
13		SILVA BOCANEGRA JOSE CARLOS
14	CAMPO PALTO	VÍCTOR CALDERON
15	CAMPO PALTO	ULLÓN GERARDO
16	RR.HH.	BACA EDWIN
17	CAMPO VIRU	MOZO RAMOS MARCO
18		ASMAT CEDEÑO ALAN
19		CASTAÑEDA CRUZADO LAURA
20		CUELLAR PARRA NELSON
21		MECHATO ANCAJIMA JOSÉ
22		DÍAZ NAVARRETE JORGE
23		BENITES QUINTANA EDWARD
24		LÓPEZ AGUILAR JAYNE
25		MEDINA PINEDA ALEJANDRO

26	ROJAS CRUZADO JOSÉ
27	CABRERA PONCE ELVIS

ANEXO 05: RELACION DE JEFES DE AREA Y PERSONAL DE MANDO MEDIO QUE PARTICIPARAN EN EL PROGRAMA DE CAPACITACION

GRUPO N° 05

Nº	TRABAJADOR	PUESTO
1	VILLACORTA PASTOR JANETTE EMPERATRIZ	JEFE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD – CHINCHA
2	VILLAMARES TASAYCO GIOVANNA RAQUEL	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
3	PAUCAR CUSHUAMAN LUCY	SUPERVISOR DE EMPAQUE
4	TASAYCO VERA KEYLA	ASISTENTE DE EMPAQUE
5	ORTIZ LAY GUILLERMO	SUPERVISOR SS.GG
6	YACTAYO GARCIA HECTOR	SUPERVISOR MANTENIMIENTO
7	CANDIOTE HUARANCA MARCELINO	ASISTENTE DE PRODUCCION
8	NOLASCO JULCA ALAN	CONTROL MAQUINAS
9	RODRIGUEZ MORENO LILY YANIDEE	SUPERVISOR DE PRODUCCION
10	CAMPOS MUNARES ADITA	CONTROL GENERAL
11	FANARRAGA JOSE LUIS	CONTROL PRODUCCION
12	RIVAS HURTADO RUTH ERIKA	CONTROL PRODUCCION
13	RIVERA DESCALZI PALUSY	CONTROL PRODUCCION
14	UCHUYA GARCIA YESENIA ELIZABETH	CONTROL PRODUCCION
15	ALVA CORTEZ CARLOS EDUARDO	SUPERVISOR ACOPIO
16	CORONADO CHUMPITAZ JENNY	CONTROL GENERAL
17	PORTUGUESA ASCENCIO CINTHYA	CONTROL ACOPIO

18	HENRY BALVIN	JEFE DE PRODUCCION PLANTA
19	QUINCHO YACTAYO SIMEON FLAVIANO	JEFE DE PRODUCCION
20	ROSPIGLIOSI PORRAS EDITH VICTORIA	JEFE DE PRODUCCION
21	YLLESCAS PEÑA CARLOS ALBERTO	JEFE DE PRODUCCION
22	ROSSI HUAMÁN JULIO	JEFE DE FUNDO LOS GERALDOS
23	VICENTE PARIONA CARLO	JEFE DE PRODUCCION
24	DE LA CRUZ TORRES RENZO	JEFE DE PRODUCCION
25	CASTRO RODRIGO	JEFE DE LOGÍSTICA

ANEXO N 06:

Cuestionario (Autoevaluación) de las **competencias clave**

Instrucciones

1. Los enunciados de este inventario describen los conocimientos/habilidades/capacidades específicas que se necesitan para ser un gerente o profesional efectivo. En el enunciado de cada conocimiento/habilidad/ capacidad específico, evalúese sobre una escala de 1 al 10, con base en las descripciones que se presentan a continuación:

(10) Soy sobresaliente en este conocimiento/ habilidad/ capacidad.

(09) Soy muy bueno en este conocimiento/ habilidad/ capacidad.

(08) Soy bueno en este conocimiento/habilidad/capacidad.

(07) Soy promedio en este conocimiento/habilidad/capacidad.

(06) Apenas cumplo con este conocimiento/ habilidad / capacidad.

(05) Tengo carencias en este conocimiento/ habilidad / capacidad.

(04) Estoy débil en este conocimiento/habilidad/capacidad.

(03) Estoy muy débil en este conocimiento / habilidad / capacidad.

(02) Tengo un poco de experiencia relevante en este conocimiento / habilidad / capacidad.

(01) No tengo experiencia relevante. Todavía no he empezado a desarrollar este conocimiento/ habilidad/ capacidad.

2. En el espacio en blanco que aparece junto a cada conocimiento /habilidad/capacidad de la lista anote el número de la escala anterior que, en su opinión, le describa mejor.

Elija el número que le indique cómo es usted en realidad y no como le gustaría ser.

Enunciados de conocimientos/habilidades/capacidades

___ 1. Estoy consciente de mi conducta personal y de cómo afecta a otros.

___ 2. Soy capaz de establecer prioridades y de administrar el tiempo.

___ 3. Conozco mis limitaciones personales y pido ayuda cuando lo necesito.

- ___ 4. Evalúo y establezco las metas de mi vida personal y laboral.
- ___ 5. Asumo la responsabilidad de mis decisiones y de mi administración personal.
- ___ 6. Persevero cuando encuentro obstáculos o críticas.
- ___ 7. No me promuevo a mi mismo ni soy arrogante.
- ___ 8. Me recupero con rapidez de los fracasos y aprendo de los errores.
- ___ 9. Siempre estoy tratando de aprender algo.
- ___ 10. Busco retroalimentación de forma abierta y sin colocarme a la defensiva.
- ___ 11. Organizo y presento ideas de forma efectiva.
- ___ 12. Detecto y comprendo los valores, motivos y emociones de otros.
- ___ 13. Presento con claridad y de forma concisa los materiales escritos.
- ___ 14. Escucho de forma activa y sin prejuicios.
- ___ 15. Respondo debidamente a la retroalimentación positiva y a la negatividad.
- ___ 16. Estoy consciente de los mensajes no verbales y soy sensible de ellos.
- ___ 17. Retengo la atención de las personas cuando me comunico con ellas.
- ___ 18. Estoy siempre dispuesto a compartir información.

- ___ 19. Expreso mis necesidades, opiniones y preferencias personales sin ofender a los demás.
- ___ 20. Utilizo una serie de recursos de cómputo (electrónicos) para comunicarme.
- ___ 21. Fomento la inclusión de otras personas que no son iguales a mí.
- ___ 22. Trato de personas que tienen características y perspectivas diferentes a las mías.
- ___ 23. Acepto y muestro respeto por personas de otras culturas y razas.
- ___ 24. Soy sensible a las necesidades y a los intereses de otras personas.
- ___ 25. Busco soluciones positivas de ganar-ganar o de llegar a un acuerdo aceptable cuando se presentan conflictos por cuestiones de diversidad.
- ___ 26. Acepto las características únicas de los individuos y los grupos como posibles fuentes de fortalezas para la organización.
- ___ 27. Soy sensible a las diferencias que entre las personas y trato de encontrar la forma de trabajar con ellas.
- ___ 28. Respeto las ideas, valores y tradiciones de los demás.
- ___ 29. Identifico oportunidades para fomentar la diversidad.

___ 30. Me esfuerzo en lo personal para ayudar a que las personas que tienen atributos diferentes a los míos puedan tener éxito.

___ 31. Muestro respeto por los demás y los trato con dignidad en mis relaciones de trabajo.

___ 32. Soy honesto y sincero en la comunicación y solo me limitan cuestiones relacionadas con la privacidad, la legalidad y la competencia.

___ 33. Evalúo si mis decisiones y conductas son correctas o incorrectas.

___ 34. Respeto los códigos de conducta de mi profesión y de la organización.

___ 35. Me resisto a las presiones de otros para que observe una conducta contraria a la ética.

___ 36. Comprendo los principios y las reglas de la ética.

___ 37. Otros piensan que soy una persona íntegra.

___ 38. Establezco con claridad la conducta ética que espero de otras personas y por lo regular refuerzo estas expectativas.

___ 39. Soy sensible a los derechos de los demás.

___ 40. Asumo mi responsabilidad en los resultados de mis decisiones y acciones y no se los adjudico a otras personas para eludir mi responsabilidad.

- ___ 41. Procuro entender y apreciar las características que hacen que una cultura particular sea única.
- ___ 42. Trato con respeto a las personas de otras culturas.
- ___ 43. Analizo las cuestiones gerenciales y de otro tipo desde una perspectiva mundial; es decir, tengo la capacidad de pensar en términos globales y de actuar en términos locales.
- ___ 44. Trabajo de forma efectiva con miembros de distintas culturas.
- ___ 45. Me gusta experimentar otras culturas.
- ___ 46. Aprendo aspectos de aquellos que tienen antecedentes culturales diferentes a los míos.
- ___ 47. Sé cuáles culturas tienen la expectativa de que los individuos se cuiden a sí mismos.
- ___ 48. Sé de primera mano que algunas culturas evitan asumir riesgos y que utilizan reglas para reducir al mínimo la necesidad de manejar la incertidumbre.
- ___ 49. Sé que la naturaleza masculina o femenina de distintas sociedades afecta las relaciones interpersonales.
- ___ 50. Trabajo con efectividad con personas de otras culturas que valoran la distribución asimétrica del poder en la sociedad.
- ___ 51. Trabajo con efectividad en situaciones de equipo.
- ___ 52. Fomento que los equipos celebren sus logros.

- ___ 53. Muestro responsabilidad personal y recíproca cuando se trata de alcanzar las metas del equipo.
- ___ 54. Me ciño a la dinámica cuando trabajo en grupos y planteo cuestiones relevantes para que se discutan.
- ___ 55. Propicio que los grupos trabajen en equipo y no fomento que piensen en términos de “
- ___ 56. Apoyo a otras personas para que alcancen metas y desempeñen tareas y los elogio cuando lo hacen bien.
- ___ 57. Fomento y apoyo la creatividad de los equipos.
- ___ 58. Comparto el crédito con los demás.
- ___ 59. Motivo a los miembros del equipo para que trabajen con metas a miras comunes.
- ___ 60. Sé utilizar tecnologías de información de groupware y otras más con el propósito de alcanzar las metas del equipo.
- ___ 61. Cuento con las habilidades de liderazgo necesarias para implementar el cambio proyectado.
- ___ 62. Puedo diagnosticar las presiones para realizar un cambio y la resistencia a éste.
- ___ 63. Preparo a las personas para que sepan administrar el cambio.
- ___ 64. Aprendo, comparto y aplico conocimiento nuevo para mejorar al equipo, al departamento o a la organización entera.

- ___ 65. Sé diagnosticar la cultura de una empresa.
- ___ 66. Utilizo diversas tecnologías para poder lograr un cambio exitoso.
- ___ 67. Entiendo cómo se utilizan diversos diseños organizacionales para producir un cambio exitoso en la organización.
- ___ 68. Adopto una actitud positiva cuando considero cambios y nuevas ideas.
- ___ 69. Puedo negociar y resolver los conflictos que suelen formar parte de todo cambio importante.
- ___ 70. Comprendo la influencia que las culturas organizacionales ejercen en el cambio organizacional.

ANEXO N° 07: GUIA DE ENTREVISTA

El presente instrumento Guía de Entrevista sirve para orientar la conversación que se ha tenido con los funcionarios de la empresa:

- Tema de la Entrevista:
- Nombre del Entrevistado:
- Lugar y Fecha de la Entrevista:

- Guía de Preguntas de la Entrevista:

7.1.- Señor (a) Gerente, favor de acuerdo a las políticas y objetivos corporativos de la empresa comente su percepción respecto a la orientación de la capacitación para los grupos ocupacionales, o puestos que ocupa el personal de su empresa.

7.2.- Por favor podría opinar sobre los requerimientos del personal de su área que permita el cumplimiento de las metas con mayor productividad en materia de capacitación.

7.3.- Que orientación debe tener el programa de capacitación para el periodo 2015.

7.4.- Perspectiva de los colaboradores a nivel de asistentes y auxiliares.

7.5.- Consideras que el plan de capacitación mejorara el trabajo en equipo entre los jefes de área y personal de mando medio.

7.6.- ¿Considera Ud. que el Plan de Capacitación ayudara a Mejorar el manejo de personal?

7.7.- ¿Considera Ud. Que con este Plan de capacitación que mejorara la comunicación entre jefes y personal de mando medio de la empresa Sociedad Agrícola Virú?

7.8.- ¿Considera que es necesario un Plan de Capacitación para adaptarse al cambio en las competencias genéricas laborales en los trabajadores de la empresa Sociedad Agrícola Virú?