

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA
CORPORACIÓN M&S INTERNACIONAL, C.A., S.A.”**

TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR:

CHRISTIAN FRANCISCO CHÁVEZ ROQUE

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2011

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL QUINTO:	P.C. José Antonio Vielman

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exonerado de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1, sub-subinciso 6.1.2.1 del Acta 1-2009, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 22 de enero de 2009.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTA:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
SECRETARIA:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, marzo de 2011

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad universitaria, zona 12.

Señor Decano

Tengo el agrado de dirigirme a usted para informarle que de acuerdo con el nombramiento que oportunamente se me hizo, he procedido a discutir y revisar el trabajo de tesis titulado "PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA CORPORACIÓN M&S INTERNACIONAL, C.A., S.A.", presentado por el alumno Christian Francisco Chávez Roque, con carné estudiantil número 2003-14614.

Dicho trabajo, en mi opinión reúne los requisitos exigidos, por lo que recomiendo su aprobación para ser presentado por el señor Chávez Roque en su examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de empresas en el grado académico de LICENCIADO.

Sin otro particular, sírvase señor Decano aceptar las muestras de mi más alta estima y consideración.



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Asesor de Tesis.
Colegiado No. 1804



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

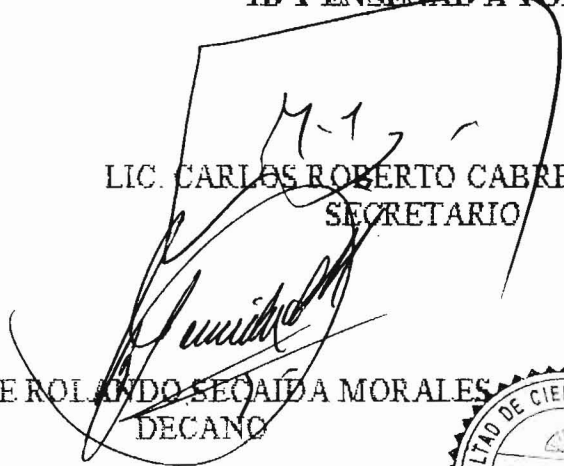
Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTINUEVE DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL ONCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 23-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de septiembre de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 104-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 25 de mayo de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA CORPORACIÓN M&S INTERNACIONAL, C.A., S.A.", que para su graduación profesional presentó el estudiante **CHRISTIAN FRANCISCO CHÁVEZ ROQUE**, autorizándose su impresión.

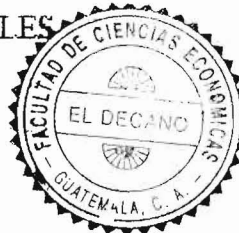
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

DEDICATORIA

- A Dios:** Por su amor infinito, por iluminar y guiar mi caminar, porque es la razón principal de mi vida.
- A la Virgen:** Por su amor y compañía incondicional en los momentos de mi vida.
- A mi madre:** Neri de Jesús, por su amor, ternura, comprensión y darme con su ejemplo de vida que todo lo puedo alcanzar. Este triunfo es para ti.
- A mi padre:** Juan Francisco, por darme la vida, por su amor y comprensión.
- A mis hermanos:** Janny y Jency, por sus consejos palabras de ánimo y compartir conmigo cada momento de mi vida.
- A mis sobrinos:** Javier Eduardo, Kevin Andrés y María Isabella por ser la motivación que cada día mueve mi vida.
- A mis tíos:** Ramiro y María por su amor y estar presentes en cada momento de mi vida.
- A mis padrinos:** Jorge Mario y Marga, por su constante apoyo y enseñarme buenos valores.
- A mi familia:** Por compartir tantos momentos maravillosos y su apoyo incondicional.
- A mis amigos:** Andrea, Jorge, Ruth, Efraín, Andrea G., Rudy, Wendy, Lourdes, porque ustedes fueron parte fundamental de este triunfo.
- A los Licenciados:** Ariel de León y Mauricio González, por su apoyo y enseñanzas brindadas.
- A la Universidad de San Carlos:** Por ser el lugar donde adquirí los conocimientos y por haber logrado un sueño muy importante en ella.

ÍNDICE

	Pág. No.
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	1
1.1 Concepto de empresa	1
1.2 El proceso administrativo	1
1.3 Administración de los recursos humanos	5
1.4 Gestión del talento humano	6
1.5 Capacitación	6
1.5.1 Concepto	7
1.5.2 Importancia	8
1.5.3 Beneficios de la capacitación	8
1.5.4 Determinación de las necesidades de capacitación	10
1.5.5 Elaboración del diagnóstico	14
1.5.6 Planteamiento del estudio	15
1.5.7 Tipos de necesidades de capacitación	17
1.5.8 Métodos del diagnóstico de necesidades de capacitación	19
1.5.9 Programa de capacitación	24
1.5.10 Planeación y diseño de la capacitación	25
1.5.11 Ejecución del programa de capacitación	31
1.5.12 Evaluación de los resultados de la capacitación	32
1.5.13 Tecnología disponible para capacitar	35
CAPÍTULO II	
DETERMINACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA CORPORACIÓN M&S INTERNACIONAL, C.A., S.A.	37
2.1 Unidad objeto de estudio	37

2.1.1 Antecedente	37
2.1.2 Organigrama general	38
2.1.3 Misión, visión, objetivos y valores	39
2.2 Metodología	40
2.2.1 Sujetos de investigación	42
2.2.2 Muestra	42
2.3. Descripción de la situación actual	42
2.4 Análisis y discusión de resultados	50

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA CORPORACIÓN M&S INTERNACIONAL, C.A., S.A	52
3.1 Introducción	52
3.2 Objetivos del programa de capacitación	52
3.3 Alcance de la propuesta	53
3.4 Diagnostico de las necesidades de capacitación	53
3.4.1 DNC con base en puesto persona	57
3.5. Políticas generales	95
3.6. Normas generales	96
3.7. Indicadores	96
3.8. Plan de capacitación	97
3.9. Costos del plan de capacitación	135
3.10. Evaluación de la capacitación	142
CONCLUSIONES	147
RECOMENDACIONES	148
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	150

ÌNDICE DE FIGURAS

No.		Pág. No.
1	Niveles de análisis del inventario de necesidades	11
2	Proceso del diagnostico de necesidades de capacitación	14
3	Brecha de desempeño	23
4	Diseño del programa de capacitación	25
5	Organigrama general de Corporación M&S Internacional, C.A.,S.A.	38

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Pág. No.
1	Retrabajos en procesos	45
2	Incremento horas extras	46
3	Averías en maquinaria y vehículos	47
4	Gastos mantenimiento de maquinaria	48
5	Gastos por errores y desperdicios	49
6	Principales funciones que realiza el Jefe de producción	59
7	Principales funciones que realiza el Jefe de parque de maquinaria	60
8	Principales funciones que realiza el Jefe de recursos humanos	62
9	Principales funciones que realiza el Jefe de compras	63
10	Principales funciones que realiza el Administrador de proyecto	65
11	Principales funciones que realiza el Jefe de bodega	66
12	Principales funciones que realiza la Encargada de cuentas por pagar	68
13	Principales funciones que realiza el Auxiliar de proveeduría	69
14	Principales funciones que realiza el Asistente de control de calidad	71
15	Principales funciones que realiza el Asistente de parque de maquinaria	73
16	Principales funciones que realiza la Secretaria	74
17	Principales funciones que realiza la Recepcionista	76
18	Principales funciones que realiza el Laboratorista	78
19	Principales funciones que realiza el Encargado	79
20	Principales funciones que realiza el Mecánico	81
21	Principales funciones que realiza el Operador de maquinaria	84
22	Principales funciones que realiza el Chequeador	86
23	Principales funciones que realiza el Soldador	88
24	Principales funciones que realiza el Electromecánico	89
25	Análisis de brechas	91

26	Propuesta plan de capacitación	100
27	Costo primer escenario plan de capacitación	137
28	Costo segundo escenario plan de capacitación	138
29	Costo tercer escenario plan de capacitación	139
30	Lista de verificación de la capacitación	141

ÌNDICE DE GRÁFICAS

No.		Pág. No.
1	Competencias Jefe de producción	58
2	Competencias Jefe de parque de maquinaria	60
3	Competencias Jefe de recursos humanos	61
4	Competencias Jefe de compras	63
5	Competencias Administrador de proyecto	64
6	Competencias Jefe de bodega	66
7	Competencias Encargada de cuentas por pagar	67
8	Competencias Auxiliar de proveeduría	69
9	Competencias Asistente de control de calidad	70
10	Competencias Asistente de parque de maquinaria	72
11	Competencias Secretaria	74
12	Competencias Recepcionista	76
13	Competencias Laboratorista	77
14	Competencias Encargado	79
15	Competencias Mecánico	81
16	Competencias Operador de maquinaria	83
17	Competencias Chequeador	85
18	Competencias Soldador	87
19	Competencias Electromecánico	89

ÌNDICE DE ANEXOS

No.		Pág. No.
1	Descriptores de puestos Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.	150

INTRODUCCIÓN

Actualmente el mercado de la construcción se desarrolla a un alto nivel de competitividad y para ser líder se hace necesario contar con los medios más efectivos en una organización bien constituida, en donde, el recurso humano es una pieza fundamental para el desarrollo de su actividad y una adecuada capacitación al mismo garantiza el correcto cumplimiento de sus funciones.

El personal de la corporación debe realizar su trabajo de una manera eficaz y eficiente ya que de este depende la calidad, los costos, la duración de las obras, así como un aspecto que es de gran valor para la empresa constructora, obtener la máxima satisfacción del cliente y su reconocimiento, logrando lo anterior se obtendrá el crecimiento y progreso deseado.

La investigación es un aporte, que propone un programa de capacitación para el personal de la empresa constructora, utilizando el diagnóstico de necesidades de capacitación para erradicar las deficiencias existentes entre el perfil real y el estándar requerido por la corporación, a efecto de obtener un rendimiento óptimo del personal de la empresa constructora.

Por lo anteriormente mencionado, se presenta un estudio que consta de tres capítulos, en donde se describen detalladamente los principales aspectos relacionados con la capacitación de los empleados.

El capítulo número uno exhibe conceptos generales sobre los recursos humanos, capacitación y los beneficios de la misma para la organización, así como, el método de diagnóstico de necesidades de capacitación y su forma de elaboración, por medio de la utilización de herramientas que el mismo contiene, además se presentan, las partes que pueden conformar un programa de capacitación.

El capítulo número dos contiene información que detalla aspectos fundamentales de la empresa constructora tales como: sus antecedentes históricos, el organigrama general, misión, visión, objetivos, valores, un análisis de los puestos del personal de la empresa y el procedimiento necesario para la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación, utilizando los métodos basados en puesto persona y en problemas, además se reflejan los resultados obtenidos por medio de gráficas y cuadros para cada puesto de trabajo.

El capítulo número tres indica las áreas que deben ser mejoradas por medio de los programas de capacitación para eliminar las brechas existentes en cada puesto de trabajo en la corporación, aquí se mencionan: las políticas y normas generales, los objetivos del programa de capacitación, los indicadores, los cursos que deben ofrecerse y los aspectos generales de los mismos, la programación de actividades, la inversión requerida para ejecutar la propuesta y por último se indica la forma en que se realizará la evaluación de la capacitación con los formatos que se deben utilizar.

Para finalizar se presentan las conclusiones que se determinaron al finalizar el estudio, así como, las recomendaciones que ayudarán a mitigar las deficiencias encontradas en la empresa constructora, la bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Concepto de empresa

“La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio” (10:s.p).

Basándose en la definición anterior, se puede decir que: Corporación M&S Internacional C.A., S.A., se dedica a la transformación de materias primas para la construcción de carreteras, permitiendo así, el desarrollo económico, social y cultural de un lugar, satisfaciendo las necesidades y deseos de sus habitantes.

Este concepto permite visualizar a la empresa como una entidad compuesta por elementos tangibles e intangibles con la finalidad de satisfacer las necesidades y deseos del mercado objetivo.

1.2 El proceso administrativo

El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas que se interrelacionan de manera integral a través de las cuales se efectúa la administración. Este se compone por: la fase mecánica y la dinámica, en la primera se realiza la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, dirigido hacia el futuro, está constituido por planeación y organización. En la segunda fase, se refiere a como manejar lo establecido en la etapa mecánica y esta compuesto por dirección, integración y control.

Planeación

“La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.” (1:38)

En la planeación se fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios para orientarlo, así como, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos necesarios para su realización.

Organización

“La organización es la fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar de forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución.” (1:124)

Es otro sentido se entiende por el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones.

Integración

“Consiste en la integración de los recursos de carácter, material, técnico, humano y financiero, para conservarse y desarrollarse de manera correcta, de no ser así, pueden convertirse en grandes limitantes para la obtención de los resultados de máxima eficacia que se espera alcanzar” (1:178)

En esta etapa se refiere a obtener y articular los elementos humanos y materiales que la planeación y organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un grupo de personas.

Para que la empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario contar con una serie de recursos o insumos que enlazados contribuyen a su funcionamiento, éstos se mencionan a continuación:

a) Recursos materiales

Son los bienes tangibles con que la empresa cuenta para ofrecer sus servicios. Para la corporación son las oficinas, maquinaria pesada, equipos de transporte, vehículos, materias auxiliares que forman parte del producto y herramientas e instrumentos para la construcción.

b) Recursos técnicos

Sirven como herramientas auxiliares en la coordinación de los otros recursos. Actualmente la constructora cuenta con un sistema de producción llamado Cacumen que planifica la producción del mes. También se trabaja el Sistema de información financiera (SIE), que cuantifica en términos monetarios lo planificado por Cacumen.

c) Recursos humanos

Recursos indispensables para la empresa, ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Para su funcionamiento la empresa constructora cuenta con 19 empleados en el área administrativa y 90 empleados en el área operativa.

d) Recursos financieros

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo. Corporación M&S

Internacional, C.A., S.A., cuenta con capital de trabajo propio para su operación, pero principalmente es subsidiada por España.

Dirección

“Esta etapa del proceso administrativo es trascendental para el éxito de toda organización, ya que implica la consecución de una forma determinada de comportamiento por parte del recurso humano que integra la empresa, de tal manera que todo el personal realice una contribución real a los propósitos de la institución y exigen a quienes la dirigen un adecuado ejercicio de liderazgo.” (1:202)

Entonces la dirección se refiere a la ejecución de los planes de acuerdo a la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo a través de la motivación, comunicación y supervisión.

Control

“Es el instrumento apropiado para alcanzar la mejora continua de la operaciones, ya que su esencia es verificar si las actividades de la empresa están o no alcanzando los resultado esperados, verificar que se siga el proceso hacia los objetivos organizacionales, restableciendo el curso si estos cambian, identificar las afectaciones del ambiente a los planes por su alta variabilidad y para adaptarse a las condiciones variantes y , en su caso, corregir las desviaciones.” (1:298)

Por lo antes mencionado se puede decir que el control consiste en la evaluación y medición de la ejecución de los planes con el fin de detectar y preveer desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias.

Haciendo una revisión de las fases del proceso administrativo, es necesario hacer hincapié en la integración, ya que como se había mencionado concatena todos los recursos necesarios para el desarrollo de un negocio y por lo tanto es de interés mencionar una parte de los recursos humanos que es fundamental para la investigación. A continuación se definen dos puntos importantes que servirán para la comprensión del estudio.

1.3 Administración de los recursos humanos

Por naturaleza las personas son seres sociales, que están dotadas de personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades diferentes, aspectos que para una empresa son indispensables. Debido a las limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones en donde los colaboradores son capaces de conducir a la misma a la excelencia y al éxito, invirtiendo su tiempo, adquiriendo responsabilidades y compromisos, con la finalidad de recibir retornos por esas inversiones.

En otro sentido, “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. (2:9)

Además, la administración de recursos humanos, se preocupa de aquellas actividades diseñadas para coordinar a las personas en la organización, busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para capacitar mejor a la fuerza de trabajo.

1.4 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

1.5 Capacitación

Día a día con mayor certeza las empresas comprueban que los recursos humanos son el activo más importante y la base de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico. Esto significa que habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral.

Además de auxiliar a los empleados en su trabajo actual, la corporación busca prepararlos para futuras oportunidades en los distintos puestos, en este sentido, se recurre a fuentes internas para cubrir las plazas disponibles e invertir la menor cantidad de recursos en la inducción y preparación de personal.

1.5.1 Concepto

Se entiende por capacitación al “proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.” (3:557)

La definición anterior implica, la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente así como el desarrollo de habilidades.

Además, capacitar también se define como “el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales”. (2:306)

Una de las principales funciones de la capacitación a los colaboradores en la empresa constructora, es lograr un aumento en la productividad. La preparación debe estar orientada a la misión, visión, objetivos y los puestos de trabajo, que la empresa tenga establecidos, para que se constituya en la herramienta fundamental para lograr el desarrollo del personal.

El propósito de la capacitación es, “ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización”. (3:558)

Con la capacitación los empleados de la empresa constructora no solo alcanzarán los objetivos de la corporación, sino que también, las metas personales que ellos tengan establecidos, además, la misma creará un sentimiento de autorrealización que fomentará el crecimiento personal y deseo de superación en todos los aspectos de su vida.

1.5.2 Importancia

Es importante capacitar al personal de la empresa debido a que la misma podrá mejorar su productividad y tener un desempeño exitoso en el desenvolvimiento de sus actividades. Además una mejora constante al personal en conjunto con otros recursos, permitirá que Corporación M&S internacional, C.A., S.A. realice proyectos de alta calidad a precios más bajos y con plazos de entrega menores que cualquier competidor pueda ofrecer.

La capacitación es un factor estratégico para las organizaciones ya que permite que sean más competitivas, es por eso que debe existir una preparación periódica a los colaboradores, tomando en cuenta los recursos financieros que se deseen invertir. Es preciso que el programa de capacitación sea planteado con base en las necesidades de cada individuo de la empresa constructora, ya que esto permitirá conocer cuáles son los requerimientos del personal.

1.5.3 Beneficios de la capacitación

En el área de la construcción es primordial que la empresa mantenga un alto valor, ya que de esto depende que los contratistas soliciten el servicio de la institución, por lo que los procesos, tareas y funciones se deben realizar de la mejor manera. Para cumplir lo anteriormente mencionado es importante, que el recurso humano aproveche los beneficios de la capacitación y pueda cumplir con las expectativas del cliente. A continuación se presentan dos puntos de vista:

Beneficios de la capacitación para la organización:

- “Provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de las empresas, ya que mejora la eficacia y eficiencia en las funciones y atribuciones que tienen encomendadas.

- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles.
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas tareas.
- Se promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.” (7:3)

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- “Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.” (8:s.p)

Como ya se había mencionado los beneficios de la capacitación se prolongan a lo largo de la vida laboral del empleado y es precisamente en el punto anterior donde se confirma lo expuesto, ya que estos beneficios se forjan tanto para el puesto que desempeñan como para el individuo, es decir, que a pesar de ya no desempeñar labores en el puesto, estos pueden ser utilizados en todos los ámbitos de su vida.

Son muchos los beneficios que la empresa constructora está dejando de percibir al no tener una adecuada capacitación de personal. Realizar una capacitación eficiente y eficaz contribuirá a que tanto los resultados de la corporación como los intereses de sus colaboradores puedan lograrse con mayor facilidad.

1.5.4 Determinación de las necesidades de capacitación

“Las necesidades de capacitación son las carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Son una descompensación entre lo que debería ser y lo que realmente es.” (2:310)

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma. Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar. Es importante mencionar que el primer paso en el programa de capacitación, es evaluar las necesidades de entrenamiento en la empresa constructora, es decir las carencias de preparación profesional de los colaboradores, la diferencia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante.

“El inventario de necesidades puede efectuarse en tres niveles de análisis:

1. Análisis de la organización total: sistema organizacional.
2. Análisis de los recursos humanos: sistema de entrenamiento.
3. Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades.” (3:562)

En el análisis organizacional se realiza un estudio de la empresa como un todo, examinando las variables socioeconómicas y tecnológicas en la cual se desenvuelve, es aquí donde se establece la filosofía de la capacitación para la empresa. En éste tipo de análisis existe dificultad en la identificación de las necesidades de capacitación, debido a que el programa que se llevará a cabo no es ajeno del contexto organizacional ni de los objetivos definidos. A medida que la empresa crece, sus necesidades varían y por ende también la capacitación.

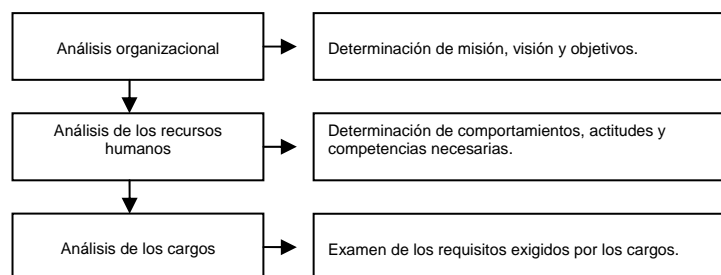
El análisis de los recursos humanos revisa si éstos son suficientes para realizar todas las actividades en la empresa. Aquí se estudia la fuerza laboral, es decir, las habilidades, los conocimientos y las actitudes que los empleados poseen.

“El análisis de operaciones o análisis ocupacional es un proceso que comprende la descomposición del cargo en sus partes constitutivas, para la verificación de habilidades, conocimientos y cualidades personales o responsabilidades exigidas al individuo en el desempeño de sus funciones.” (3:566)

El análisis de las operaciones y tareas efectúa un estudio del cargo, teniendo como base los requisitos que el mismo exige. La capacitación toma en cuenta la organización y las personas, además de los cargos para los cuales las personas serán capacitadas.

Figura No. 1

Niveles de análisis del inventario de necesidades



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano.

Tomando en cuenta los análisis en el que se realiza el inventario de necesidades de capacitación se establece que para Corporación M&S Internacional, C.A., S.A. se desarrolla a nivel de los recursos humanos, debido a que se estudiarán las funciones que cada puesto debe realizar, así como los conocimientos habilidades y actitudes necesarios para ejecutar las actividades requeridas.

En esta etapa se debe establecer la brecha entre las habilidades, conocimientos y actitudes existentes y las verdaderamente requeridas, además deben definirse las necesidades específicas de capacitación para los empleados, cuyas capacidades no se ajustan según lo requerido por la empresa constructora.

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso del diagnóstico de necesidades de capacitación, entre las principales fases del proceso del DNC se pueden identificar:

- “Establecimiento de la situación ideal (SI) que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo a su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:
 - Descripción de puestos
 - Manuales de procedimientos y de organización
 - Planes de expansión de la empresa
 - Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).

Los descriptores de puestos son los que permiten establecer la situación ideal de la empresa constructora debido a que estos reflejan el conjunto de

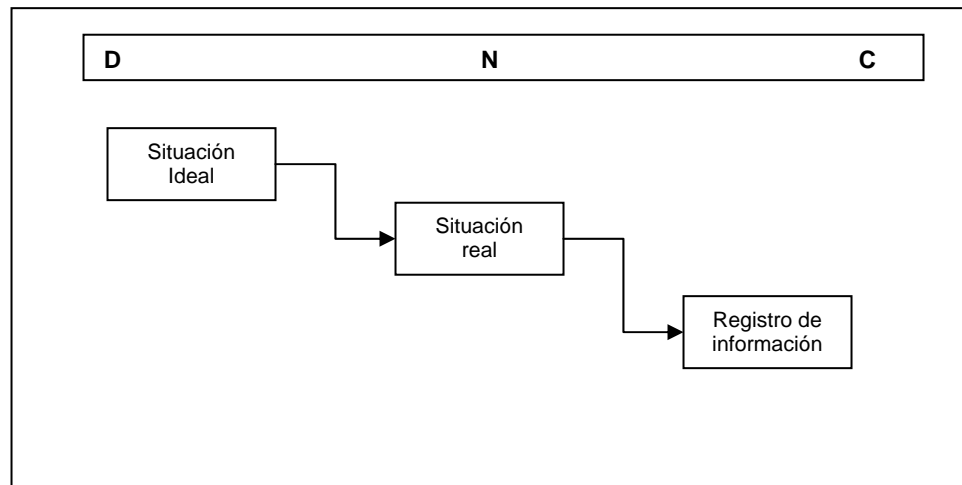
conocimientos, habilidades y actitudes idóneos que cada ocupante del mismo debe realizar, así como, analizar las funciones específicas necesarias.

- Descripción de la situación real (SR). Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto. Estas personas deberán aportar datos precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes).

Es importante obtener información de parte del jefe inmediato debido a que es él quién tiene una interacción directa con el empleado y se beneficia de una percepción más objetiva del desempeño del mismo, de no ser así, puede existir un sesgo en la investigación, ya que los empleados solicitarán capacitación atendiendo a un deseo o anhelo y no a una necesidad real.

- Registro de información. Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.” (9:s.p)

Figura No. 2
Proceso del diagnóstico de necesidades de capacitación



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo documental.

1.5.5 Elaboración del diagnóstico

“La determinación de necesidades de capacitación es, entonces, una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto. Entre los beneficios que proporciona un buen estudio del DNC, se encuentran:

- Saber qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
- Identificar las prioridades y profundidad del aprendizaje.
- Conocer los contenidos en que se necesita capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Establecer con precisión los objetivos de los cursos.
- Identificar instructores potenciales.
- Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.” (5:116)

1.5.6 Planteamiento del estudio

“En esta sección se determinan los límites del estudio que ha de llevar a cabo el DNC. Tiene como objetivo proporcionar al capacitador una idea clara de la problemática que enfrentará. Además, conduce a establecer el ámbito de la investigación, a determinar los tipos de conducta o áreas por investigar y a identificar los niveles a los que se enfocará el estudio, para generar entonces la planeación concerniente, por un lado, a las fuentes de información de mayor utilidad, por otro, a la selección de los métodos y técnicas más adecuados para los fines y propósitos de la investigación.” (5:118)

a) Ámbito de estudio

“Delimitar el problema o establecer el ámbito de la investigación ayuda al capacitador a seleccionar el enfoque más adecuado, así como los métodos y técnicas más apropiados para diagnosticar según los puestos, áreas o niveles organizacionales que se investigarán.” (5:119)

Cuando en la corporación se determina que existen problemas con los operadores de maquinaria, soldadores o ayudantes, el ámbito de estudio es ocupacional, cuando las dificultades están focalizadas en las personas que ocupan un puesto, es entonces individual, en contraste, si ocurre en áreas funcionales se dice que es un ámbito organizacional. En estos escenarios se puede delimitar la investigación para un mejor enfoque y comprensión.

b) Nivel de estudio

“Una vez establecido el ámbito de la investigación el siguiente paso a seguir es determinar el nivel organizacional o los niveles que comprenderán el estudio, o sea, si el estudio del DNC se centrará en el nivel directivo, en el de supervisión o en el operativo, o los abarcará todos, ya que también el nivel determina los métodos y técnicas más adecuados para obtener la información necesaria. Por la

naturaleza de las funciones que se realizan, los puestos se clasifican en tres niveles: alto, medio y bajo.” (5:119)

c) Áreas por investigar

Las áreas en las cuales se dirige el DNC en la empresa constructora son la cognoscitiva, la afectiva y la psicomotriz, mismas que permiten al personal ejecutar las actividades designadas en su puesto de trabajo.

“Como el campo de la conducta humana es muy amplio, en el estudio del DNC específicamente deben considerarse los conocimientos y las habilidades que se requieren para realizar actividades de tipo productivo, tales como:

Conocimientos y habilidades de carácter técnico especializado

Conocimientos específicos del puesto.

Conocimientos y técnicas para ejecutar tareas concretas.

Aplicación de métodos y procesos.

Habilidades administrativas

Comprensión y logro de objetivos.

Organización del propio trabajo y del de los demás.

Capacidad para armonizar y utilizar los recursos por medio de la planeación y el control de resultados.

Habilidades en relaciones humanas

Capacidad para relacionarse con otros de manera constructiva.

Habilidad para trabajar en equipo.

Ejercer liderazgo, comprender, motivar, seleccionar y desarrollar a colaboradores.

Habilidades conceptuales

Facilidad para comprender la complejidad del trabajo.

Análisis y solución de problemas.

Habilidades de logro de resultados

Características de personalidad.

Estilo de puntuación, empuje, persistencia, independencia y responsabilidad.

Logro de resultados.” (5:120)

Los instrumentos que se requieren para realizar el diagnóstico en Corporación M&S internacional, C.A., S.A., se determinarán según los métodos y técnicas a utilizar, el ámbito, el área y el nivel de estudio indicarán el alcance del mismo.

1.5.7 Tipos de necesidades de capacitación

a) Por su enfoque:

Capacitación preventiva

“Es la capacitación aplicada para preparar al personal a fin de que enfrente situaciones futuras de cambio tecnológico, operacional, administrativo o de actitudes, que solucionen en forma anticipada la aptitud del personal.” (5:123)

Capacitación correctiva

“Se aplica a la solución de problemas manifiestos o para corregir las desviaciones en los estándares de rendimiento.” (5:124)

Capacitación predictiva

“Se aplica para mantener los estándares de rendimiento sin que exista una desviación en cuanto a los rangos de eficiencia. Sirve para asegurar la

continuidad de la capacidad de respuesta y para evitar posibles desviaciones.”

(5:124)

b) Por su percepción:

Manifiestas

“Son las necesidades que se observan a simple vista, son evidentes u obvias. No requieren de un análisis mayor, sus efectos y causas se establecen en forma inmediata.” (5:125)

Ocultas

Algunos problemas son parte de la cultura misma de la organización y generalmente, tienen su origen en la falta de capacitación, sobre todo en el personal que lleva mucho tiempo en un mismo trabajo. (5:125)

c) Por su oportunidad:

En cuanto al tiempo

“Pueden ser a corto, mediano y largo plazos, entendiéndose que corto tiempo, necesidad urgente y mediano plazo se refiere a un lapso de entre tres y seis meses, y largo plazo será lo que exceda este último lapso. Los plazos los marca el usuario con base en la planeación táctica.” (5:125)

En cuanto a su importancia

“Se busca distinguir lo urgente de lo importante. Respecto de lo segundo, se toma como base la planeación estratégica de la empresa y se busca capacitar en los rubros que la empresa tiene como orientación principal. De momento no se observarán los resultados de los programas de capacitación, sino que se preparará al personal para que alcance el escenario marcado por la gerencia.”

(5:126)

d) Por su magnitud:

Graves

Son aquellas que representan un riesgo serio para los integrantes de la empresa o de un área.

Tolerables

Son aquellos que no afectan en forma considerable la productividad. Dentro de las insuficiencias que se observan están, pérdidas, rechazos, retrabajos no graves, etc.

Es trascendental identificar cuales son los tipos de necesidades de capacitación que la empresa constructora esta sobrellevando, ya que dependiendo de su identificación, se determinará su tratamiento y solución.

1.5.8 Métodos del diagnóstico de necesidades de capacitación

- **DNC con base en puesto persona**

“Esta alternativa se aplica a los puestos operativos que cubren alrededor del 80% del total de los puestos en una organización, principalmente de tipo industrial. El DNC puesto persona se aplica generalmente en puestos donde existe gran número de empleados para optimizar la aplicación de la herramienta. Este método es la base del DNC y es muy útil para iniciar la cultura del diagnóstico en forma participativa, pues asegura la definición de las necesidades reales de capacitación de las áreas operativas, con un enfoque netamente cuantitativo y sin necesidad de invertir demasiados recursos y tiempo en el análisis. El DNC, con base en requerimientos de puesto persona, es una herramienta de alto impacto para los usuarios de la capacitación, porque proporciona mucha claridad en la continuidad del proceso.

Características

Este método se emplea para establecer los requerimientos de capacitación de los puestos operativos del personal que ya tiene práctica en dichos puestos, o del personal de nuevo ingreso. Su resultado es la capacitación correctiva con la que se uniforma la aptitud del personal y con la que se asegura el cumplimiento de los estándares. En términos ideales se supone que el personal de nuevo ingreso es capacitado en forma previa a su incorporación a la línea. Lo que muchas veces no se cumple. Por esta razón, el personal trabaja con cierto grado de insuficiencia o con errores obvios. Este método, por tanto, justifica por sí mismo su aplicación.

Aplicación

Se reúnen los grupos naturales de trabajo para detectar en conjunto las necesidades, justificarlas y ponderar su importancia. La reunión incluye al titular de área, los colaboradores con más experiencia y el consultor de capacitación.”

(5:128)

Ventajas

El DNC puesto persona es una base necesaria para sistematizar la capacitación, este contribuye a que los empleados de la empresa constructora apliquen de manera correcta los procedimientos. Además clarifica la labor de los jefes inmediatos ya que permite retomar las actividades que cada empleado tiene a su cargo y mejorar en donde se encuentren deficiencias, así mismo, existirá una mejora en la comunicación por la interacción, apoyo y el seguimiento que se debe dar para verificar el grado de avance. Este método ayudará a que el personal pueda comprender la verdadera naturaleza de la capacitación, así como, fomentar compromiso para cumplir con lo establecido, provocando así mejores resultados.

Mediante el método del DNC con base a puesto persona es posible evidenciar las posibles necesidades de capacitación de la empresa constructora, ya que como se había mencionado se analizarán puestos administrativos y operativos. Con la utilización de este procedimiento se espera que la empresa constructora empiece a utilizar el DNC puesto persona como una herramienta constante de detección de las necesidades reales, por ser este una plataforma básica donde se pueden optimizar recursos con un resultado positivo y de alto impacto en los empleados.

Para obtener información se consultará, entre otros documentos, el manual de políticas generales de la corporación, así como las descripciones de puestos y necesidades de desempeño, además de recolectar datos por medio de los instrumentos más utilizados, los cuales se describen a continuación:

a) Cuestionario

“Objetivo: obtener información, en términos de opinión, sobre un asunto o tema determinado, con datos que permitan identificar las medidas de tendencia central: media (promedio), mediana y moda y la relación matemática de sus variables.

Síntesis del procedimiento

1. Se delinearán los indicadores o las variables que componen el objeto de estudio o problema.
2. Para cada indicador se construyen preguntas cuyas posibles respuestas nos acerquen a la realidad del objeto de estudio.
3. Elegir los reactivos más adecuados y comprensibles
4. Con el conjunto de preguntas o reactivos se construye el instrumento o cuestionario.

5. Aplicar el cuestionario a un grupo piloto, para depurar posibles fallas de redacción o contenido. Cuidar la consistencia interna, validez y confiabilidad.
6. Aplicar a los participantes del estudio.
7. Las respuestas que se obtiene de su aplicación se registran en hojas de cálculo para obtener las medidas de tendencia central.
8. Con los datos estadísticos se formulan afirmaciones acerca de la opinión de la mayoría de los encuestados.

Aplicaciones

1. Cuando el tamaño de la muestra impide un contacto personal como el que se da en una entrevista.
2. Cuando se requiere una gran cantidad de información sobre opiniones diversas.
3. Cuando se cuenta con la herramienta para el procesamiento de los datos.”

(9:s.p)

Lo que busca el cuestionario es obtener datos generales y específicos de los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados, para establecer si existen deficiencias o no en los puestos de trabajo que cada uno desempeña, para compararlos, con los estándares requeridos por la corporación.

b) Entrevista

“Cuando hablamos de identificar necesidades para la capacitación y la educación continua, es indispensable poder contar con la mayor información posible que nos permita delimitar de una manera más congruente los cursos y programas a ofrecer.” (9:s.p)

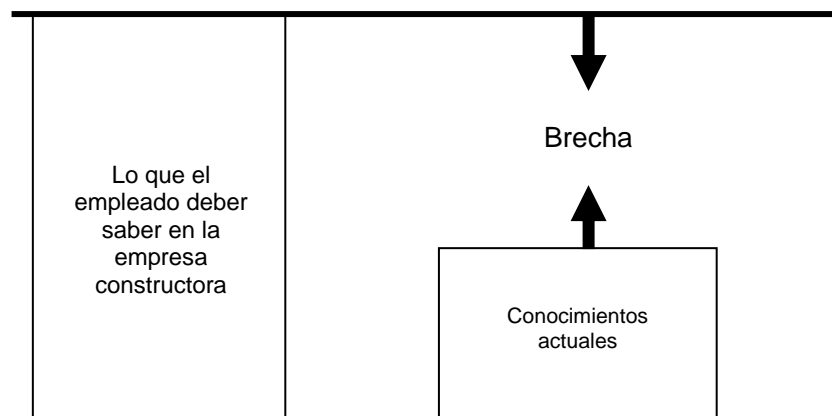
Es en este contexto, la entrevista es una herramienta que precisamente permite optimizar el trabajo a desarrollar en el ámbito de la identificación de necesidades. Para este fin, se requiere contar con bases metodológicas para llevar a cabo una entrevista amena, atinada y que deje en el entrevistado la sensación de haber recibido a un entrevistador sensible que le orientó para analizar e identificar sus necesidades de capacitación o actualización profesional, en un marco de respeto en cuanto a sus puntos de vista y conocimientos previos.

A través de cuestionarios, entrevistas y la observación, es posible evidenciar las necesidades de capacitación, así como demostrar donde hay trabajo ineficiente, para luego realizar un inventario y fortalecer las habilidades de los trabajadores de la empresa constructora.

Brecha de desempeño

La brecha de desempeño no es más que la diferencia entre lo que un empleado sabe y hace actualmente contra lo que debe de saber y hacer en la empresa constructora, para tener más clara esta definición se presenta la siguiente figura:

Figura No. 3
Brecha de desempeño



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo documental.

Competencia

Se define como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones, es decir, permiten que las personas tengan la capacidad de llevar a cabo exitosamente una actividad laboral, ya que con competencias se tiene la capacidad real para trabajar lo que reduce el proceso de capacitación dentro de la empresa.

1.5.9 Programa de capacitación

Es aquí donde se especifican los cursos que se impartirán, los participantes, la duración de los mismos, la adecuada selección de los instructores, así como también, se indica el costo para realizarlo y la programación de las fechas en que se realizará la actividad.

“Todo programa de capacitación debe ser dinámico porque se debe aplicar con flexibilidad; tanto en el tiempo, como en el espacio, se debe adaptar a los cambios en las necesidades de mano de obra, a las características sociales y económicas de cada región, al nivel de instrucción y a la evaluación tecnológica de las operaciones. Analítico, ya que para formular un programa debe estudiar, de forma cualitativa, los diferentes perfiles laborales de la organización y cuadros analíticos de operaciones y procedimientos. Activo, porque debe desarrollarse con la participación efectiva del participante durante toda su formación, con el propósito de que se cumpla el proceso de aprender haciendo.” (4:165)

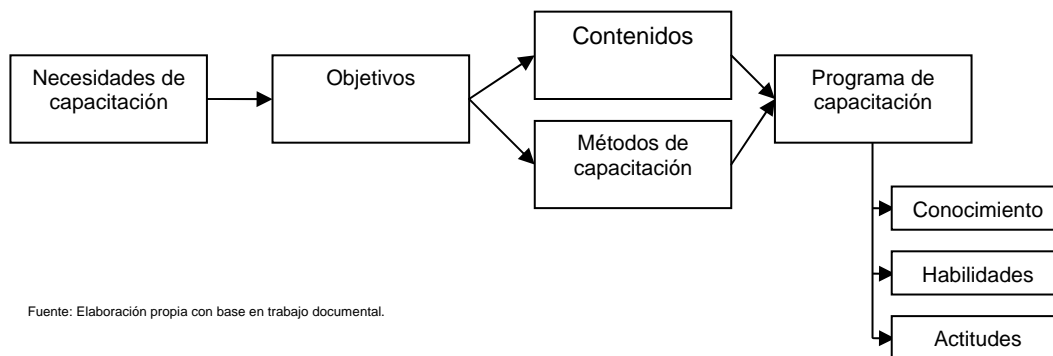
Para realizar el programa de capacitación en Corporación M&S internacional, C.A., S.A. es necesario tomar en cuenta los aspectos antes mencionados, en primer lugar flexibilidad, debido a que por el giro de la empresa existe variación constante en las características de una región y en la tecnología, dependiendo del proyecto y la maquinaria utilizada. Analítico, porque hay empleados con perfiles laborales complejos y con características poco comunes, por último, es

necesario lograr involucrar al personal para cumplir con su formación y mejorar su desenvolvimiento.

1.5.10 Planeación y diseño de la capacitación

Una vez que se han inventariado y determinado las necesidades de capacitación, lo más usual es que los resultados del personal y las áreas a capacitar estén arriba de lo esperado, es por eso que se debe establecer cuáles son las necesidades prioritarias y sobre éstas, analizar los objetivos que se desean alcanzar ya que de ellos dependerán los contenidos y métodos para elaborar el programa de capacitación.

Figura No. 4
Diseño del programa de capacitación



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo documental.

Al momento de realizar un programa de capacitación es necesario tomar en cuenta las partes que lo componen:

a. Introducción del programa

“La introducción en un programa, cuenta con el diagnóstico que proporcionó la investigación de necesidades de la institución, por lo que se maneja mayor

información y se puede precisar qué problemas se tratan de resolver mediante las acciones de capacitación.” (6:28)

Será lo primero que el participante escuchará, por lo tanto tiene que ser convincente para que despierte en él interés y deseo de aprender, esto provocará que la capacitación tenga un efecto más profundo por la apertura que se tiene, así los distintos contenidos y actividades se aceptarán con mayor facilidad.

b. Contenido de la capacitación

En este punto se establecen los contenidos necesarios para poder reducir las brechas existentes entre el perfil ideal y el real requerido, así como, todas las acciones encaminadas a mejorar de los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados de la empresa constructora.

“Se refiere a los temas que deben ser trabajados, los ejercicios y actividades que se llevarán a cabo, así como qué tan profunda debe ser la capacitación, esto servirá para negociar la misma con los proveedores potenciales, si fueran a utilizarse.

La capacitación deberá estar basada en las competencias que desean desarrollarse, por lo que al definir los contenidos de la capacitación, deben hacerse las siguientes consideraciones:

- Que los contenidos estén de acuerdo con los objetivos de la organización y sus requerimientos.
- Se basen en los objetivos de la capacitación.

- Se determinen los contenidos de acuerdo al número de participantes y las necesidades específicas de los mismos.” (4.169)

c. Duración de la capacitación

El programa de capacitación debe establecer el tiempo que deberá durar la preparación, la cantidad de horas que se dedicarán a cada tema, la periodicidad con que se realizarán las reuniones, además de la hora exacta en que dará inicio la misma.

d. Objetivos de la capacitación

Estos deben ser concretos y cuantificables para que permitan medir el grado alcanzado, además de ser factibles con las necesidades previamente determinadas. Lo importante de los objetivos es que al finalizar el programa de capacitación, los colaboradores sean capaces de efectuar sus actividades con eficiencia y eficacia, que puedan proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones en las cuales la persona puede ser considerada, cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

e. Políticas

“Para el desarrollo de un programa efectivo de capacitación en la institución se deberán plantear claramente las políticas para su desarrollo. Las políticas son líneas generales de acción que se establecen con el fin de alcanzar los objetivos, éstas permiten al personal que se capacitará, tomar decisiones en cualquier momento determinado.

Las políticas dentro de un programa de capacitación, son las normas generales a seguir en el desarrollo de la función de capacitar. Su determinación correcta evitará problemas en el área de capacitación, así como con los participantes, porque permitirá establecer el compromiso de respetar las reglas del proceso de capacitación.” (6:28)

f. Desarrollo del programa

“Describe las acciones que van a resolver los problemas detectados, señalando con detalle los cursos. Se podrá observar fácilmente la cobertura de acción y permitirá tener una idea de la infraestructura idónea” (6:28)

Es necesario hacer referencia a los datos relacionados con el desarrollo de las acciones capacitadoras, es decir, el contenido de los cursos, así como los elementos de apoyo al programa.

g. Métodos de capacitación

Para que la capacitación sea efectiva, es importante definir los métodos para que la misma se desarrolle de forma dinámica, entre éstos se pueden mencionar los siguientes:

- **Método de capacitación en el puesto**

Aquí se indica que una persona absorbe la responsabilidad según su desempeño. Los empleados, desde el puesto más humilde, hasta uno de los puestos más importantes, han recibido algún tipo de capacitación, cuando asumen una responsabilidad. Este método está compuesto por:

“Método de instrucción, es donde el empleado de la empresa es capacitado a través de un trabajador experimentado, que tiene conocimiento y habilidad en la realización de las funciones inherentes del puesto de trabajo.

Rotación de puestos, por medio de estas decisiones administrativas, los colaboradores pasan de un puesto a otro en intervalos planificados, lo que permite aprender nuevos conocimientos, habilidades y experiencias.” (3:578)

- **Método de capacitación por instrucciones del puesto**

Para llevar a cabo esta capacitación es necesario realizar una lista de todos los pasos imprescindibles en el desempeño del puesto, cada uno con secuencia lógica. Además a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente. Los pasos demuestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave indican cómo se tiene que hacer.

- **Método por conferencias**

“Es un medio de comunicación de una sola vía, en que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes. En esta situación de capacitación, el instructor presenta la información mientras los entrenados escuchan sin hablar. Una ventaja de la conferencia es que el instructor expone a los entrenados una cantidad máxima de información dentro de determinado tiempo.” (2:315)

- **Método por medio de recursos audiovisuales**

“Imágenes visuales e información en audio son poderosas herramientas de comunicación. La videogradora registra las clases, los mensajes y presentaciones audiovisuales para ser vistos por quienes reciben, en grupo o

individualmente, la capacitación. El CD-ROM y el DVD (Digital Video Disc) permiten grabar programas de capacitación que se pueden distribuir y presentar en varios locales diferentes en cualquier momento.” (2:314)

- **Método de aprendizaje programado**

Permite desarrollar las habilidades y destrezas para el puesto, esto implica presentar casos concretos y permite que la persona que dirige la capacitación responda, para más adelante ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

h. Programación de actividades

“Aquí se registra la información necesaria para el desarrollo del programa entre la que se menciona el horario, duración en horas y días, el instructor para el curso designado, coordinador del curso, aula y ubicación en la cual se realizará la actividad.

En la programación de las actividades, el coordinador debe establecer un sistema de control a través de guías y formatos que controlarán la operación del programa. En este caso se debe elaborar un folleto de programa para ser entregado a los participantes y un formato de control de asistencia e informes diarios por curso. Lo anterior para el control del cumplimiento y alcance de los objetivos fijados.” (6:28)

i. Criterios de evaluación de la capacitación

Los criterios que se deberán incluir para evaluar la eficiencia y eficacia del programa de capacitación son:

- La satisfacción de los participantes.
- La aplicación de las habilidades, conocimientos y destrezas adquiridos.
- El desempeño en la realización de actividades de cada empleado.
- Satisfacción de los altos mandos de la empresa.
- Impacto en la organización

1.5.11 Ejecución del programa de capacitación

La ejecución de la capacitación supone una relación entre la persona que aprende y la que instruye. Las personas que aprenden son las que necesitan mejorar los conocimientos que poseen sobre una actividad determinada. Las personas que instruyen, son expertos en determinada actividad o trabajo y son los que transmiten los conocimientos a los aprendices.

“Además, la capacitación presupone una relación instrucción/aprendizaje. Instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad; aprendizaje es la incorporación de lo enseñado al comportamiento del individuo. Por tanto, aprender es modificar el comportamiento gracias a lo enseñado.” (3:578)

El contenido de la capacitación deberá ir de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje, además éste será especificado en el programa de capacitación.

Ejecutar el programa de capacitación depende de ciertos factores:

- Adecuación del programa a las necesidades de la organización.
- Calidad del material de capacitación presentado.
- Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.
- Calidad y preparación de los instructores.

- Calidad de los aprendices.

1.5.12 Evaluación de los resultados de la capacitación

Es necesario comprobar la eficacia del programa de capacitación, para verificar si la misma tuvo en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y clientes. Cuando se evalúa la capacitación, se debe hacer tomando en cuenta el grado de satisfacción de las necesidades para las que fue diseñado.

“La evaluación debe considerar dos aspectos:

- Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento.
- Verificar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de los objetivos de la empresa.

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas. La evaluación de los resultados puede hacerse en tres niveles:

1. En el nivel organizacional.
2. En el nivel de los recursos humanos.
3. En el nivel de las tareas y operaciones.” (3:579)

El modelo de Kirkpatrick

En los siguientes apartados, se desarrolla de una manera mas detallada un enfoque de evaluación e implantación de acciones formativas que se compone de cuatro niveles, que se describen a continuación:

Nivel 1 Reacción

“Permite medir la satisfacción de los alumnos con respecto a la capacitación que acaba de recibir; normalmente esta evaluación se suele realizar mediante un cuestionario al acabar el curso. El nivel de reacción sirve para valorar lo positivo y lo negativo de los cursos de capacitación, con el fin último de mejorar en ediciones futuras.” (12:s.p.)

En este nivel es importante mencionar que el evaluador reúne información sobre las diferentes reacciones de los participantes ante las cualidades del curso como por ejemplo, la forma de dar clase, los aspectos generales de las instalaciones y otros.

Nivel 2 Aprendizaje

“Intenta medir los conocimientos adquiridos por los alumnos a lo largo del curso. Para intentar tener esa medida se podría realizar una prueba de control antes y después de la acción capacitadora o también otro método para medir el aprendizaje serían las entrevistas con los alumnos del curso” (12:s.p.)

En el nivel dos, se determina el grado de asimilación que los participantes tuvieron ante los cursos recibidos, este permite visualizar el grado de avance partiendo de un punto inicial hacia el resultado final de la capacitación.

Nivel 3 Comportamiento

“En este nivel se intenta medir si los alumnos de un curso pueden aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos. Se debe tener en cuenta que esto lleva tiempo y por tanto se deberá esperar, entre tres y seis semanas, hasta poder hacer una valoración adecuada, realizada mediante entrevistas y/o cuestionarios,

además de la observación del desempeño laboral por parte del equipo directivo.”

(12:s.p.)

Lo fundamental de este nivel es si los empleados realmente pueden aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación a las funciones que realiza en su puesto de trabajo, si no es así, es necesario rediseñar el programa de capacitación para lograr mejores resultados.

Nivel 4 Resultados

“En este último nivel se intenta medir si los objetivos planteados en la acción capacitadora se utilizan en la organización de forma efectiva y eficiente, para ello, se pueden plantear exámenes y entrevistas a los participantes del curso que deberían realizar antes y después de recibir la capacitación. Como en el nivel anterior debe pasar un cierto tiempo antes de realizar las pruebas y entrevistas a los alumnos. Su objetivo es evaluar el beneficio que ha producido la acción de capacitación.” (12:s.p.)

Como se puede observar en nivel cuatro posee características similares a que el nivel dos y tres, sin embargo aquí se trata de determinar el impacto financiero vinculado a los resultados obtenidos de la capacitación. Se debe tomar en cuenta la complejidad de identificar un impacto directamente derivado de la capacitación sobre los resultados de la empresa, aunque algunos elementos a considerar para la evaluación son los costes de personal, rotación de personal, productividad, etc.

La evaluación para Corporación M&S Internacional, C.A., S.A. reviste un valor altamente significativo debido a que el programa de capacitación representa una inversión y se espera que produzca un retorno razonable, es importante que este

aminore las brechas de desempeño, tomando en cuenta las necesidades de los empleados.

Por lo ya mencionado y tomando en cuenta los niveles que propone Kirkpatrick, el nivel número uno, dos y tres son los que mas se acopla a las necesidades y conveniencias de la empresa constructora.

1.5.13 Tecnología disponible para capacitar

Tecnología de capacitación, se refiere a los recursos didácticos que se utilizan en la preparación de las personas, entre éstos se encuentran:

a. Teleconferencia

Se utiliza equipo de audio y video para permitir que las personas participen en las reuniones aunque estén distantes entre sí.

b. Comunicaciones electrónicas

Es la que permite realizar una comunicación interactiva entre personas físicamente distantes.

c. Correo electrónico

Es la forma de comunicación electrónica que permite a las personas comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos enviados por computadoras unidas a redes.

d. Tecnología de multimedia

Comunicación electrónica que integra, voz, video y texto codificados digitalmente.

Los recursos disponibles para capacitar a los empleados de la empresa constructora deben ser utilizados según sus características específicas y el nivel educativo, para que los temas se transmitan acorde a la altura para su mayor comprensión y entendimiento.

CAPÍTULO II
DETERMINACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL EN LA EMPRESA
CONSTRUCTORA CORPORACIÓN M&S INTERNACIONAL,
C.A., S.A.

El presente capítulo hace referencia sobre las generalidades de la empresa constructora, como lo son sus: antecedentes, organigrama general, misión, visión, objetivos y valores, así también trata temas como: la metodología, sujetos de investigación, muestra y una descripción de la situación actual en la empresa constructora.

2.1 Unidad objeto de estudio

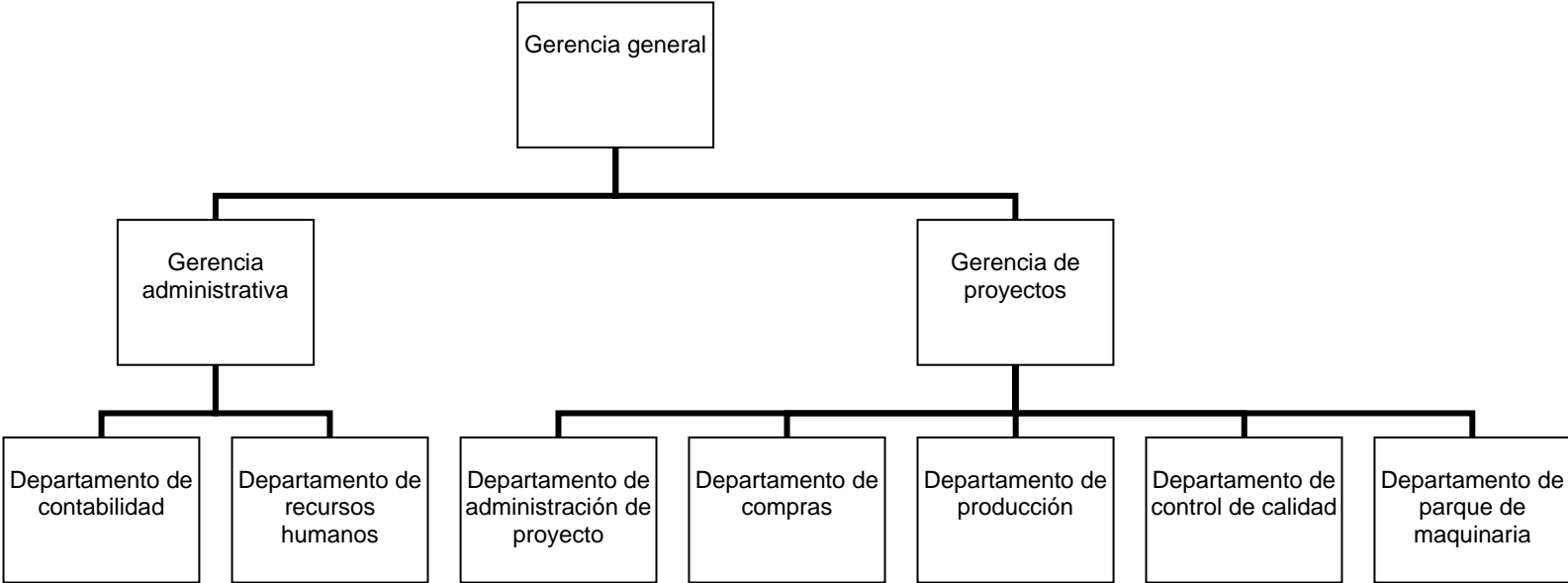
2.1.1 Antecedente

Corporación M&S Internacional, C.A., S.A. es una compañía dedicada principalmente a la construcción de carreteras, fue establecida en el año de 1992 por empresarios costarricenses, en este año iniciaron operaciones en Nicaragua expandiéndose luego a toda Centroamérica y en el año 2001 en Guatemala con el propósito de posicionarse en mercados internacionales de la construcción siendo la única con presencia en toda el área centroamericana. “Si en pocas palabras se pudiera expresar la historia de M&S sería: crecimiento constante.”
(10:s.p.)

Producto de su presencia a nivel centroamericano la empresa constructora posee desde un inicio una estructura organizacional definida, contando con veinte puestos en el área administrativa y quince en área operativa para la realización de sus actividades, situación que actualmente sigue vigente.

2.1.2 Organigrama general

Figura no. 5
Organigrama general de
Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.
Año 2010



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

2.1.3 Misión, visión, objetivos y valores

a) Misión

“Somos una empresa de construcción pesada, que busca mejorar constantemente su personal, equipo y tecnología, con el fin de realizar obras de alta calidad a costos y plazos menores que cualquier competidor local o extranjero.” (10:s.p.)

b) Visión

"En cinco años, Corporación M&S será el líder reconocido en la construcción de carreteras y movimientos de tierra en Centroamérica. Se habrá ganado el prestigio por la calidad de sus obras y las referencias de sus clientes y proveedores. Será un orgullo para los empleados y accionistas formar parte de M&S." (10:s.p.)

c) Objetivos

Los objetivos que la organización pretende alcanzar son:

- Obtener la máxima satisfacción del cliente y su reconocimiento.
- Reducir la duración de las obras.
- Implantar en obra buenas prácticas ambientales complementarias a las exigidas por terceros.
- Realizar una identificación efectiva de los problemas de ejecución en las obras.
- Mejorar la capacitación y habilidades del personal de la empresa.
- Mejorar la innovación y desarrollo tecnológicos.
- Mejorar la percepción de calidad de las obras de nuestros clientes.

d) Valores

Los valores que son aplicados por todos los directivos y empleados de la corporación para el buen desempeño de sus funciones son los siguientes:

- “Nos entusiasma la industria de la construcción pesada, y nos especializamos en ello.
- Nuestro orgullo y satisfacción es la calidad de nuestras obras.
- Clientes satisfechos son el indicador más importante de éxito en nuestros proyectos.
- Trabajamos en equipo, y nunca decimos no podemos.
- Tratamos a nuestros empleados y proveedores como nos gustaría ser tratados.
- Creemos en el mejoramiento continuo: cada día tratamos de hacer nuestras labores mejor que el día anterior.
- Nos comportamos éticamente y con responsabilidad ambiental.
- Contribuimos a mejorar las comunidades en las que trabajamos.” (10:s.p.)

2.2 Metodología

Para poder cumplir con el objetivo de la investigación, se recurrió al método científico y al método inductivo deductivo, al mismo tiempo, se utilizó la herramienta de detección de necesidades de capacitación con base en puesto persona, que relaciona los conocimientos, habilidades y actitudes que el colaborador debe poseer para desempeñar correctamente sus funciones. Éste fue aplicado a personal con puestos de carácter administrativo y operativo tomando en cuenta los siguientes parámetros para su análisis: establecimiento de relaciones, pensamiento analítico, conocimiento y experiencia, motivación por el logro, delegación de responsabilidades, desarrollo de personal y liderazgo.

En el proceso de investigación se recurrió a fuentes primarias y secundarias. En cuanto a las primeras, se obtuvo información de campo por medio de la opinión objetiva de los jefes inmediatos, así como una entrevista con el titular de área para efectuar el DNC con base en puesto persona, es importante mencionar que para llevar a cabo el método se contó con información de primera mano proporcionada por el jefe de recursos humanos.

Para este fin se diseñaron dos formatos, el primero, para obtener información de los puestos, el cual contiene datos generales del empleado y del jefe inmediato, el grado de conocimiento del mismo con relación a la empresa constructora, las funciones reales y el nivel de desempeño de las competencias exigidas por la corporación. El segundo formato para realizar la comparación entre la situación ideal y la situación real del empleado.

En relación a las fuentes secundarias se consultaron textos enfocados a la administración de recursos humanos, gestión del talento humano, investigaciones realizadas en el tema del DNC, revistas y folletos creados por Corporación M&S internacional, C.A., S.A., las cuales conformaron la parte teórica utilizada.

Derivado de la investigación, se concibió información cualitativa y cuantitativa, referente a la primera, surgió de datos brindados por las personas que se entrevistaron, que por medio de los instrumentos proporcionaron las generalidades del puesto y desempeño del empleado, así como anotaciones que enriquecieron el estudio. En cuanto a la información cuantitativa se obtuvieron datos numéricos los cuales fueron un aspecto significativo en el análisis de la situación ideal y la situación real de los puestos de la empresa constructora y que fue parte importante para proponer el programa de capacitación.

2.2.1 Sujetos de investigación

Los sujetos de estudio son los puestos del área administrativa y operativa de la empresa constructora Corporación M&S Internacional, C.A., S.A. dedicada a la construcción de carreteras, con presencia única en toda el área centroamericana, ubicada en el municipio de Guatemala, del departamento de Guatemala y en el municipio de Santa Lucia Cotzumalguapa, del departamento de Escuintla.

2.2.2 Muestra

La población está constituida por una muestra significativa de 86 personas de la empresa constructora, distribuida de la siguiente manera, 20 empleados del área administrativa y 66 del área operativa. Los primeros son: jefe de producción, jefe de parque de maquinaria, jefe de recursos humanos, jefe de bodega, jefe de compras, administrador de proyecto, encargada de cuentas por pagar, auxiliar de proveeduría, asistente de control de calidad, asistente de parque de maquinaria, secretaria y recepcionista. Los operativos los conforman: laboratoristas, encargados, mecánico, operador de maquinaria, chequeador, electromecánico y soldador. (19 puestos en total)

2.3 Descripción de la situación actual

Corporación M&S Internacional, C.A., S.A. pretende ser líder de la construcción en Centroamérica, además de continuar con el crecimiento constante que la ha caracterizado. Para lograrlo requiere de un mercado con estabilidad económica, calidad de sus obras, capacidad de producción, sistemas de administración, innovación tecnológica, ética, así como, recurso humano responsable y eficiente.

Partiendo de lo antes mencionado y tomando en cuenta específicamente el recurso humano, cabe destacar un aspecto de relevancia que es la inexistencia

de un proceso mediante el cual se valora a los individuos con la finalidad de tomar mejores decisiones para lograr los objetivos, esta situación actúa como freno en el crecimiento que la empresa pretende, ya que la única forma de valoración es el juicio, en ocasiones poco objetivo, de los jefes inmediatos y que en un momento crítico de decisión, no se lleva un registro de las observaciones a cada empleado bajo su cargo. Derivado de la falta de atención a las deficiencias de los empleados de la empresa constructora en ninguna etapa de vida de la misma, ha existido una deformación en los procesos, habilidades, actitudes de trabajo y funciones a realizar, así como, un retraso, en los conocimientos que son necesarios para el desarrollo de la actividad principal.

Tal situación es fundamental tratarla, debido a que, si la misma continua la inversión en recursos será mucho mayor conforme pase el tiempo y se convertirá en un problema inherente a la cultura de la organización. Como parte de la investigación se pudo establecer que en un cien por ciento los individuos no tienen conocimiento de un programa de capacitación que contrarreste las deformaciones y retrasos ya mencionados.

El único esfuerzo realizado que más allá de obtener un beneficio visible, ha contribuido al desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes equivocadas, es optar por cursos gratuitos ofrecidos por proveedores de capacitación, atendiendo al deseo de no desperdiciar los mismos y no a la propia necesidad requerida por los individuos como se hace referencia en el capítulo anterior. Derivado de lo expuesto se ha registrado una baja productividad, lo que genera altos costos de funcionamiento, evasión de responsabilidades y retrasos.

Actualmente la capacitación en la empresa constructora, debe ser motivo de mejora continua, debido a que busca cumplir con los requisitos para poder certificarse en las normas ISO y a solicitud de casa matriz para realizar el proceso de una manera más eficaz y eficiente, así mismo, es notable mencionar

que la empresa constructora cuenta con los instrumentos necesarios para que los empleados realicen sus actividades de una manera correcta, ya que posee los recursos y la tecnología adecuada.

Los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas están relacionados con la producción y personal, además, estos servirán de indicadores para reflejar el impacto negativo que actualmente se vive:

- **Retrabajos**

En las organizaciones se considera al retrabajo como el trabajo que se hace a causa de no haber realizado el trabajo correctamente la primera vez, también se considera retrabajo, los cambios continuos que se hacen y el trabajo duplicado entre personas. El retrabajo es una dificultad que en muchas ocasiones no puede ser cobrado al cliente pero es necesario para que este quede conforme. La causa más frecuente de retrabajo es la necesidad de hacer correcciones para resolver defectos o no cumplimientos de los estándares establecidos.

Según la investigación realizada se pudo determinar la existencia de este problema, ya que en la corporación, es necesario repetir varias veces los procesos debido a las constantes modificaciones en los registros contables, generación de cheques para pago a proveedores y acreedores, así como la revisión y corrección de reportes e informes vitales para la toma de decisiones en la empresa.

El cuadro número uno permite visualizar de forma cuantitativa lo mencionado anteriormente, cabe resaltar que de cuatro procesos que son requeridos, los empleados realizan hasta ocho, es decir, duplican el trabajo para obtener un mismo resultado, lo que implica una deficiencia considerable.

Cuadro No.1
Retrabajos en procesos

Procesos	No. Procesos requeridos	No. Procesos realizados
Realización de registros contables.	1	2
Generación de cheques para pago a proveedores y acreedores.	1	2
Elaboración de reportes financieros y de producción.	1	2
Revisión de reportes financieros y de producción.	1	2
TOTAL	4	8

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Así mismo, cabe mencionar la falta de fluidez de información entre los departamentos, esto es considerado como un aspecto delicado que se debe tratar, ya que de eso depende, que los contratistas sigan realizando sus actividades con normalidad generando avance de obra. Además esta situación provoca un procesamiento inoportuno para que los datos sean reflejados en los informes financieros y de producción en el tiempo establecido. Esta fluidez se ve afectada, por un inadecuado manejo de archivo, traspapelando la información y generando problemas en los distintos departamentos, induciendo a la duplicación de datos y de tareas.

- **Baja productividad**

Cuando se menciona la baja productividad, se trata la relación que existe entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos, por lo tanto, cuanto menor sea el tiempo para obtener un resultado deseado, se es más productivo. Tomando en cuenta lo mencionado, podemos decir entonces que: la baja productividad se deriva de la utilización de más tiempo para conseguir un

resultado deseado, lo cual afecta a la organización, pues es considerada el motor detrás del progreso económico y de las utilidades en una corporación.

En la empresa constructora se trabaja un gran número de horas, según lo encontrado, esto se traduce en dedicar mucho tiempo a tareas que realmente no lo requieren, así mismo, se debe indicar que existe un desperdicio de este recurso, debido a su mala administración, en donde los empleados utilizan equipos y recursos que la empresa pone a la disposición para fines personales, poniendo prioridad a ello, antes que a las responsabilidades inherentes del puesto.

Cuadro No.2
Incremento horas extras

Descripción	Incremento %
Horas extras	59%

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Tomando en consideración el cuadro número dos se puede observar que existe un incremento de 59% en las horas trabajadas con respecto al año anterior, por lo que se estima, que los empleados necesitan ese tiempo extra para cumplir con la misma carga de trabajo que su puesto demanda, reflejando baja productividad en el desarrollo de las actividades.

Otro factor que incide en la baja productividad es el relacionado al crecimiento tecnológico que se tiene en los diversos ámbitos donde se desarrolla la industria de la construcción, ya que los conocimientos, en áreas como finanzas, calidad y producción contienen cierto atraso y deben ser actualizados para mejorar. Dicho de otra manera los empleados manejan conocimientos básicos para cumplir con las expectativas del trabajo, pero de cierta manera poseen un estancamiento

comparado con lo que actualmente se maneja en el mercado y que sirven de freno para mejorar su rendimiento.

- **Averías frecuentes en equipos**

El equipo como en cualquier otra organización, es indispensable para el desarrollo de su actividad principal y en el caso de Corporación M&S Internacional, C.A., S.A. no es la excepción. Es por eso que el mismo debe estar a punto para desarrollar los proyectos de construcción al que sean designados. Sin embargo, se pudo determinar, que en el caso específico de la maquinaria, existe un deterioro acelerado por la utilización y una inadecuada planificación en el suministro de partes y consumibles cuando el equipo se avería, además, los mantenimientos son en la mayoría de casos correctivos y no preventivos. Esta situación da paso a que los equipos sufran desperfectos constantes poniendo en riesgo los plazos para los avances de obra. Como se puede observar en el cuadro número tres existe un incremento del 15% correspondiente a las averías en maquinaria y vehículos de la empresa constructora.

Cuadro No.3
Averías en maquinaria y vehículos

Descripción	Incremento %
Averías en maquinaria y vehículos	15%

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

- **Gastos excesivos en el mantenimiento de maquinaria y equipos**

Actualmente el mantenimiento ha adquirido una importancia creciente, los adelantos en tecnología han impuesto un mayor grado de mecanización y automatización de la producción, lo que exige un incremento constante de la

calidad, por otro lado, la fuerte competencia obliga a alcanzar un alto nivel de confianza en la producción a fin de que este pueda responder adecuadamente los requerimientos del mercado de la construcción.

Este punto tiene íntima relación con el anterior, puesto que derivado de las reparaciones a las que están sujetos los equipos, se realiza un desembolso para que los mismos puedan ser reincorporados a la producción, impactando de manera importante las finanzas de la empresa, así mismo, el tiempo que se utiliza en la reparación, ocasiona disminuciones en el avance de obra debido a la falta de disponibilidad de maquinaria para ejecutar los trabajos.

Cuadro No.4
Gastos mantenimiento de maquinaria

Descripción	Incremento %
Gastos por mantenimiento de maquinaria.	13%
Gastos por mantenimiento de vehículos	67%

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A.,S.A.

El cuadro número cuatro refleja el incremento considerable que tienen las cuentas de mantenimiento de maquinaria y vehículos con respecto al año anterior esto debido a las constantes reparaciones a las que son objeto.

- **Exceso de errores y desperdicios**

En este apartado se tocan dos puntos que van íntimamente relacionados ya que cometer un error regularmente provoca un desperdicio. Es necesario por lo tanto tener claro que es un error y un desperdicio, un error no es más que estar desacertado sobre una situación o acción, por otro lado, desperdicio es todo material de desecho o actividad que no genera valor.

Según la investigación realizada y tomando en consideración los aspectos anteriormente mencionados, se pudo determinar que al momento de ejecutar las funciones específicas de cada puesto se cometen errores propios de no conocer bien las actividades inherentes de su puesto, así como, por no tener el conocimiento necesario para poder cumplir con lo requerido. Esto provoca desperdicios tales como:

1. Inadecuado uso de energía.
2. Gastos excesivos debido a improductividades por falta de control.
3. Pérdidas ocasionadas por ineficiencia en controles internos.
4. Sobreinversión para la producción requerida.
5. Mala gestión de tesorería, créditos y cobranzas.

Cuadro No.5
Gastos por errores y desperdicios

Descripción	Incremento %
Energía eléctrica	62%
Materiales para la producción	32%
Materiales varios	48%
Mala gestión de tesorería, créditos y cobranzas	12%

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A.,S.A.

Teniendo en consideración el cuadro preliminar se puede observar un incremento importante en rubros como energía eléctrica, materiales varios y para la producción, así como, en mala gestión de tesorería, esto en consecuencia por los errores y desperdicios cometidos.

- **Actitud de trabajo inapropiada**

Uno de los principales valores del ser humano es el optimismo por la vida y mientras se continúen manifestando malas actitudes frente a ella se están construyendo valores no deseados en el ser humano. De la misma manera sucede en el trabajo, por lo que es significativo desarrollar las buenas actitudes que posibiliten el crecimiento en el ambiente laboral. En la empresa constructora se ha detectado este problema, debido a que algunos empleados no colaboran con sus compañeros en casos que son inherentes al puesto que desempeñan, así mismo se hace notar que al momento de dar solución a un tema determinado se pierde la línea del respeto entre ellas, esto derivado de no saber diferenciar la relación laboral de la vida personal.

2.4 Análisis y discusión de resultados

En este capítulo se pudo determinar la problemática actual del personal de Corporación M&S Internacional, C.A., S.A., para tal efecto se solicitó a los jefes inmediatos y titulares de área que respondieran de forma objetiva a los enunciados establecidos.

Las dificultades mencionadas en los índices, determinan las cuestiones o asuntos que deben ser solucionados y que en estos momentos conforman un obstáculo en el crecimiento deseado por la organización impidiendo que la actividad principal se lleve a cabo con eficiencia. Con los resultados obtenidos se pueden observar deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes, además se estableció que existen brechas entre la situación ideal y la situación real de las principales funciones que realizan los empleados, por lo que el personal no alcanza los estándares requeridos por la empresa constructora.

Para la corporación es significativo cumplir con la misión, visión, objetivos y valores que se plantea, es por ello la importancia de diagnosticar las necesidades de capacitación para cada puesto de trabajo y que puedan desarrollar con eficiencia cada una de las tareas que les correspondan, con el fin de suprimir todo obstáculo que evite el adecuado desarrollo de cada puesto. La organización debe capacitar al personal y conseguir que alcancen el nivel requerido por los puestos de trabajo, para contribuir con lo anterior, es importante tomar en cuenta que de los puestos estudiados actuarán como facilitadores en el desarrollo de sus compañeros, reduciendo así los costos de capacitación.

Del análisis e interpretación de estos resultados, se puede concluir que las hipótesis planteadas en el plan de investigación son aceptadas. Estas mencionan que la razón por la cual se presentan deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes, es debido a que no se realiza un programa de capacitación para el personal y que es necesario implantarlo para que el problema no se presente de nuevo, asimismo, se alcanzan los objetivos generales y específicos establecidos.

Derivado de lo anterior se define el programa de capacitación encaminado a eliminar las dificultades encontradas, así como para mejorar el desenvolvimiento del personal para que sean más productivos y Corporación M&S Internacional, C.A., S.A. alcance sus objetivos.

CAPÍTULO III
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA
CONSTRUCTORA CORPORACIÓN M&S INTERNACIONAL, C.A., S.A.

3.1 Introducción

Mediante la capacitación los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente con la asimilación de conocimientos, actitudes y habilidades relativos al trabajo en la organización, la aplicación de los mismos logrará un mejor desempeño en sus cargos actuales y futuros, adecuándolos a las exigencias cambiantes del entorno, reduciendo las brechas existentes entre el perfil ideal y el real del puesto.

Con los datos obtenidos en esta investigación, se identificaron las brechas correspondientes entre el perfil ideal y el real, así como las diferencias y desempeño entre las principales funciones, lo que dio origen a la siguiente propuesta de capacitación, dirigida al personal de la empresa constructora; alcanzando los objetivos propuestos en el plan de investigación.

3.2 Objetivos del programa de capacitación

- Reducir las brechas existentes mejorando los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados por medio de una capacitación eficiente y eficaz.
- Fomentar en el personal el estándar de excelencia de la corporación que permita el cumplimiento de la misión y el desarrollo de estrategias para situaciones futuras.
- Ajustar las funciones que se realizan al desempeño deseado a través de la capacitación, para ofrecer soluciones prácticas y adecuadas.

- Dotar al personal de herramientas apropiadas para la simplificación y presentación de trabajos.
- Retroalimentar en áreas específicas de su puesto de trabajo por medio de la capacitación.

3.3 Alcance de la propuesta

La presente propuesta es de aplicación para todo el personal de Corporación M&S Internacional, C.A., S.A., en donde el diagnóstico de necesidades de capacitación demuestre deficiencias que repercutan en la realización de sus funciones y por lo tanto sean objeto de mejora.


3.4 Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Para elaborar el programa de capacitación para el personal de la empresa constructora Corporación M&S Internacional, C.A., S.A. se siguió el procedimiento siguiente:

- a. Se analizaron las descripciones de puestos para establecer el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes, generales como específicas, de cada posición con el apoyo del jefe de recursos humanos.
- b. Se utilizó el formato para recolectar información del método DNC con base en puesto persona
- c. Se solicitó a los jefes inmediatos que indicaran el grado de conocimientos, habilidades y actitudes reales de los empleados.
- d. Con los resultados obtenidos del DNC con base en puesto persona, se graficó el nivel real de conocimientos, habilidades y actitudes, teniendo en cuenta que la empresa desea excelencia en sus empleados.

- e. Se determinó la diferencia entre la situación ideal y la situación real de las funciones que cada persona realiza en su puesto así como el desempeño del mismo, para comparar las diferencias entre la descripción del puesto y el desempeño del empleado.
- f. Tomando en cuenta el DNC con base en puesto persona se determinaron las dificultades que los titulares de área tienen en el desarrollo de sus labores.
- g. Se establecieron los recursos de capacitación conforme a los resultados obtenidos en los puestos estudiados.
- h. Se puntualizaron los cursos de capacitación.
- i. Se creó un programa de capacitación para el personal de la empresa constructora que esta conformado por políticas, normas, objetivos y contenidos.

Para recolectar la información precisa y llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación en la empresa constructora se sugiere utilizar el siguiente formato:

	GESTION DE RECURSOS HUMANOS FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	
<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Boleta No.</td> </tr> </table>		Boleta No.
Boleta No.		
<p>A continuación se le presenta una serie de preguntas, seleccione la respuesta que considere más adecuada según su criterio y experiencia. El presente estudio es realizado únicamente con propósitos académicos.</p> <p>BOLETA DE ENCUESTA DNC PUESTO PERSONA</p>		
Lugar y fecha:		
Datos del supervisor		
1. Departamento:		
2. Apellidos y nombres:	3. Cargo:	

Datos del empleado							
4. Apellidos y nombres:				5. Edad:			
6. Cargo que desempeña:			7. Área del cargo:				
			Contabilidad:				
			Recursos humanos:				
			Administración proyecto:				
			Compras:				
			Producción:				
Control calidad:							
Parque maquinaria:							
8. Fecha de ingreso:			9. Antigüedad en el cargo actual:				
10. Nivel educativo:							
Nivel		Finalizó		Título obtenido y/o a obtener	Estudiando		
		Si	No		Si	No	
Primaria							
Secundaria							
Técnico-medio							
Universitario							
Post-grado							
11. Su supervisado ha sido objeto de evaluación de eficiencia:				Si	No		
En caso negativo proceda a la pregunta No. 15							
12. Frecuencia con que evalúa al trabajador:							
F _____ R ___ E _____ N _____							
13. Fecha de su última evaluación:			14. Resultado: E ___ MB ___ B ___ R ___ D ___				
15. Conocimiento sobre Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.							
Aspecto			Si	Poco	No		
Estructura organizacional de la empresa							
Políticas de la empresa							
Misión, visión, metas y objetivos							
Normas y procedimientos							
Conocimiento sobre contrato de trabajo							
Estructura organizacional del departamento							
Objetivos y metas de su departamento							
Observaciones:							
16. Cuenta la empresa con un programa de capacitación:				Si	No		
17. Capacitación recibida desde su ingreso a la empresa:							

Cursos recibidos	Instructor	Periodo			
		Fecha	Duración		
18. Principales funciones que realiza el empleado	Dominio				
	E	B	R	D	
19. Competencias					
Habilidades	Nivel de desempeño				
	E	B	R	D	NA
Establecimiento de relaciones					
Capacidad de establecer relaciones, crear y mantener contactos amistosos con personas cuya colaboración es necesaria para el éxito de la organización.					
Se comunica en forma efectiva con los miembros de la organización					
Resuelve directamente las diferencias o conflictos sin necesidad de acudir a otros niveles.					
Maneja sus emociones sin personalizar la situación de trabajo.					
Apoya el trabajo en conjunto a nivel de toda la organización.					
Cuando es necesario apoya o realiza actividades en otras áreas de la organización.					
Trabaja de manera cooperativa, es decir, asume responsabilidad por los resultados de equipo.					
Pensamiento analítico					
Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes y meditar sobre ellas en forma lógica y sistemática.					
Conocimiento y experiencia					
Capacidad para aplicar y utilizar el conocimiento técnico adquirido a través de la educación, estudio y experiencia correspondiente, de una manera efectiva.					
Motivación por el logro					
Preocupación por trabajar bien y por compartir para superar un estándar de excelencia, vencer los obstáculos, aceptar riesgos calculados y lograr metas establecidas por la organización					

Delegación de responsabilidades					
Capacidad de confiar en las habilidades y conocimientos de los trabajadores, asignado responsabilidades necesarias para el cumplimiento de las actividades y objetivos de desempeño del cargo.					
Desarrollo de personal					
Capacidad de reconocer las necesidades de desarrollo de conocimientos y habilidades de las personas bajo su supervisión y emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de éstos.					
Liderazgo					
Motiva a otras personas a luchar por sus metas.					
Propone ideas para mejorar procesos actuales.					
Administra y protege adecuadamente los recursos proporcionados por la institución.					
Siempre muestra disposición en cumplir los procedimientos administrativos establecidos por la institución.					
Planifica, organiza y prioriza responsabilidades para lograr la máxima eficiencia.					
Planifica sus actividades evitando improvisaciones.					
Aprovechamiento del tiempo evitando realizar actividades ajenas a la organización.					
20. Considera que un programa de capacitación es importante para el logro de los objetivos de la empresa:					
Observaciones					

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A.,S.A.

3.4.1 DNC con base en puesto persona

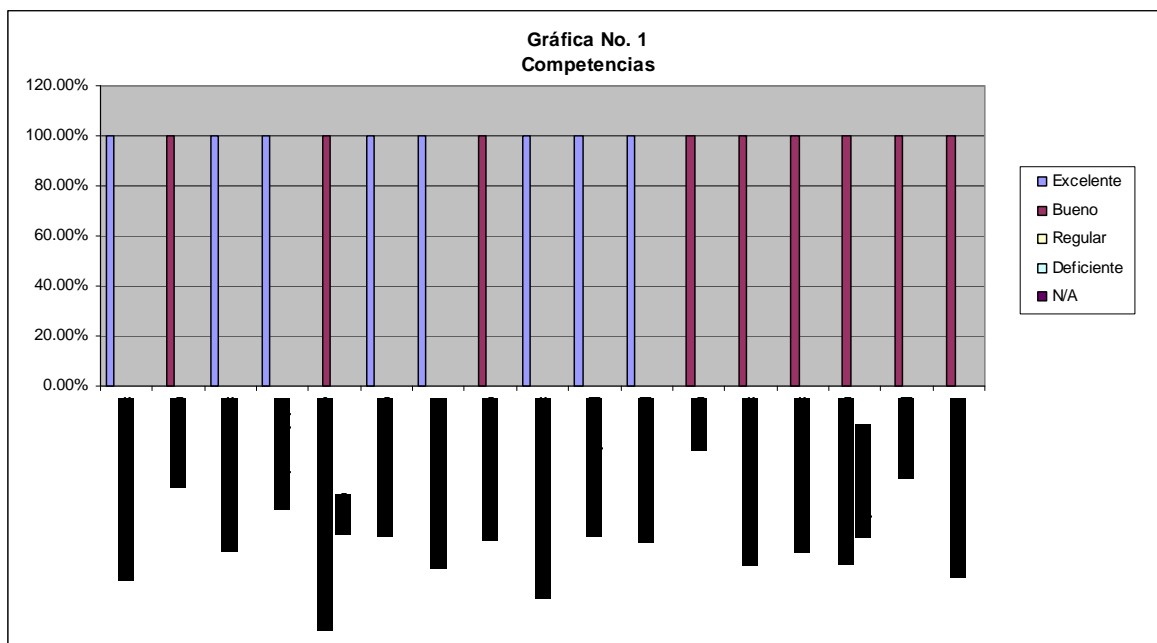
Establecimiento de la situación ideal y descripción de la situación real

A continuación se analiza cada puesto de la empresa, en donde se presentan graficas que visualizan en el eje de las abscisas los conocimientos, habilidades y

actitudes requeridas para cada puesto de trabajo y el eje de las ordenadas el nivel de ponderación para cada una de las variables utilizadas de cero a cien. Es importante mencionar que el estándar requerido por la organización es que todo el recurso humano tenga un desempeño excelente. Además existen cuadros donde se muestran los resultados de la comparación entre la situación ideal de las principales funciones que el empleado debe desempeñar y la situación real de las mismas.

Jefe de producción

Según la información obtenida se pudo determinar que el jefe de producción cuenta con los conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten optimizar el equipo, personal y cualquier otro recurso para llevar a cabo la producción en los plazos requeridos, ya que como se puede observar en la siguiente gráfica no existe brecha que necesite mejorarse.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

En la empresa constructora existe problema con los reclamos económicos que se realizan al sector público, debido a que no se cumplen con los bases para los mismos, lo que atrasa el proceso de recuperación y repercute en el flujo de efectivo. Esto permite visualizar una brecha existente ya que según el cuadro número tres el jefe de producción no ejecuta una función clave que afecta grandemente a las finanzas de la corporación.

Cuadro No. 6
Principales funciones que realiza el empleado

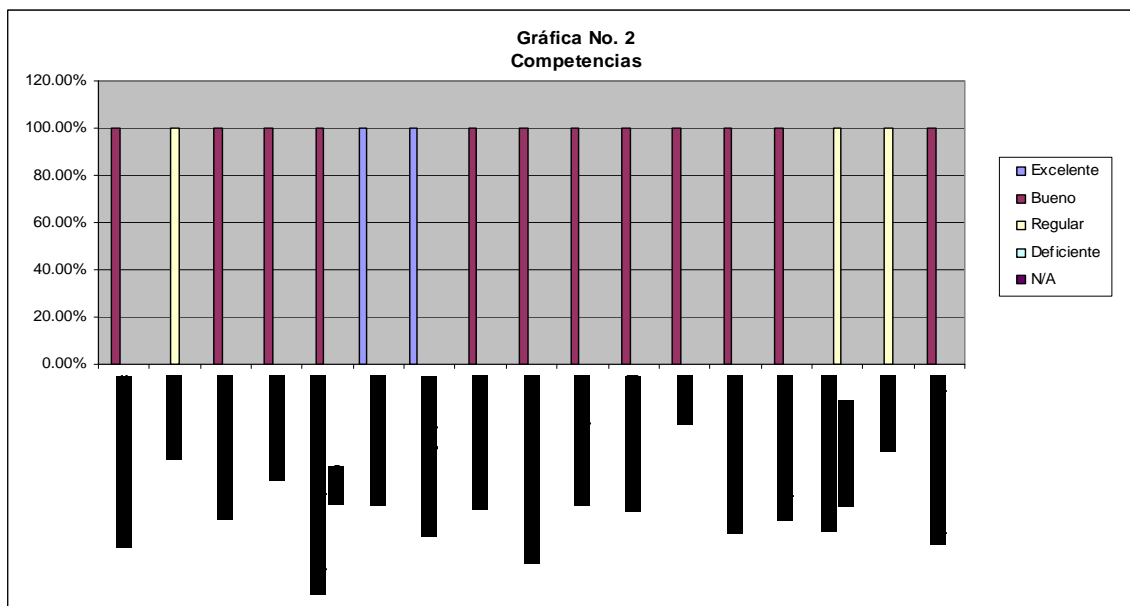
Situación ideal	Situación real	Nivel de desempeño			
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Elaboración y planificación del Sistema de Información Económica (SIE)	Elabora y planifica el Sistema de Información Económica (SIE)	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Certificación de la obra que se realiza en el proyecto	Certifica la obra que se realiza en el proyecto	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Análisis de futuras ampliaciones y actividades del proyecto	Analiza futuras ampliaciones y actividades del proyecto	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Visitas periódicas al proyecto, verificación de maquinaria y buen desarrollo de las actividades de trabajo	Visita periódicamente el proyecto, verifica la maquinaria y buen desarrollo de las actividades de trabajo	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Análisis de obras nuevas y licitaciones		Sin ejecutar			
Revisión y conocimiento en la autorización de pago a proveedores	Revisa y autoriza el pago a proveedores.	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Formalizar y conocer las situación de créditos con los proveedores	Formaliza y conocer la situación de crédito con los proveedores	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%
Revisión de facturas de proveedores	Revisa las facturas de los proveedores	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Verificación del control de calidad del proyecto.	Verifica el control de calidad del proyecto.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Análisis y verificación de subcontratistas	Analiza y verifica el trabajo de los subcontratistas	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Elaboración y seguimiento de reclamos económicos de proyectos anteriores		Sin ejecutar			

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Jefe de parque de maquinaria

Con respecto a la maquinaria existe un inconveniente que atrasa de manera importante las labores en el proyecto, debido a que el equipo de construcción se deteriora a un ritmo acelerado porque los insumos y repuestos no son

suministrados en un lapso conveniente. Esto se puede visualizar en la gráfica siguiente en donde en términos generales los aspectos relacionados con la planificación son objeto de mejora.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Como ya se había mencionado existen deficiencias en la planificación de las compras de insumos para las reparaciones de los equipos y precisamente el cuadro número cuatro indica que hay funciones que no cumplen con el estándar requerido por la corporación y que afectan el proceso de producción, por lo que las brechas existentes deben ser minimizadas.

Cuadro No. 7
Principales funciones que realiza el empleado

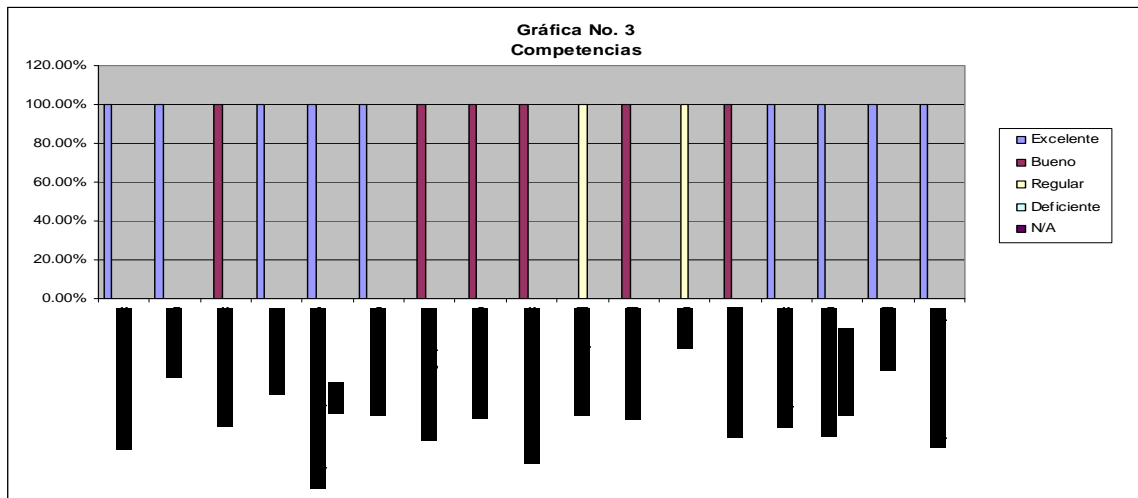
Situación ideal	Situación real	Nivel de desempeño			
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Programar compras de insumos para mantenimientos preventivos y reparaciones	Programa compras de insumos para mantenimientos preventivos y reparaciones	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%
Programar y supervisar los mantenimientos preventivos de los equipos	Programa y supervisa los mantenimientos preventivos de los equipos	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Controlar el uso correcto de la maquinaria que se utiliza en la construcción del proyecto	Controla el uso correcto de la maquinaria que se utiliza en la construcción del proyecto	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Coordinar y supervisar reparaciones de equipos	Coordina y supervisa reparaciones de equipos	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Programar compras de combustible y materiales para la maquinaria	Programa compras de combustible y materiales para la maquinaria	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Verificar los costos del Parque de maquinaria	Verifica los costos del Parque de maquinaria	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Programar insumos utilizados en plantas industriales	Programa insumos utilizados en plantas industriales	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%
Verificar los mantenimientos preventivos y reparaciones en plantas	Verifica los mantenimientos preventivos y reparaciones en plantas	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Supervisar controles en consumos de combustible y lubricantes industriales	Supervisa controles en consumos de combustible y lubricantes industriales	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Jefe de recursos humanos

Según la información obtenida se encontró una deficiencia que afecta directamente a los empleados de la empresa, debido a que las necesidades de desarrollo no son bien identificadas por el jefe de recursos humanos, en donde la capacitación se realiza atendiendo a las ofertas de cursos como se puede observar en la gráfica siguiente, por lo que la brecha existente es objeto de mejora.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Además de lo anteriormente mencionado es importante señalar que existen dificultades con los permisos de trabajo del personal extranjero, debido a que constantemente la documentación es rechazada por incumplir con los requisitos legales necesarios, el cuadro número seis muestra la brecha existente entre el estándar requerido y lo que el empleado realmente hace, además se afirma lo mencionado en la gráfica anterior.

Cuadro No. 8
Principales funciones que realiza el empleado

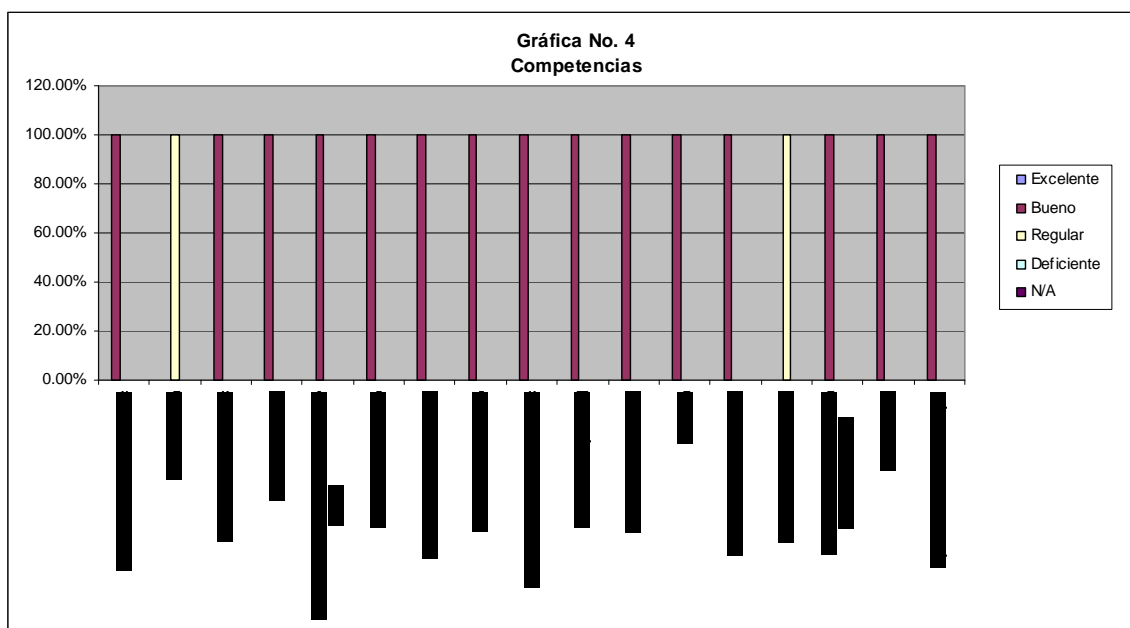
Situación ideal	Situación real	Nivel de desempeño			
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Realizar pagos de planillas de personal	Realiza pagos de planillas de personal	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Realizar pagos al seguro social (IGSS)	Realiza pagos al seguro social (IGSS)	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Tramitar pago de prestaciones laborales de los empleados dados de baja	Tramita pago de prestaciones laborales de los empleados dados de baja	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Elaboración de contratos de trabajo para los empleados activos	Elabora de contratos de trabajo para los empleados activos	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Trasladar expedientes de trámite de permiso al área que corresponda	Traslada expedientes de trámite de permiso al área que corresponda	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Solventa todo lo relacionado con demandas, tramites y aspectos varios ante el ministerio de trabajo.	Solventa todo lo relacionado con demandas, tramites y aspectos varios ante el ministerio de trabajo.	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%
Coordinar capacitaciones de personal	Coordina capacitaciones de personal	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%
Reclutar y seleccionar personal cuando se posea una plaza vacante	Recluta y selecciona personal cuando se posea una plaza vacante	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Elaborar inventarios de personal	Elabora inventarios de personal	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Elaborar y revisar planillas de Bono 14 y Aguinaldo	Elabora y revisa planillas de Bono 14 y Aguinaldo	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Presentar informes de personal mensualmente.	Presenta informes de personal mensualmente.	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Elaborar los libros de salarios	Elabora los libros de salarios	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Elaborar proyecciones y liquidaciones del ISR	Elabora proyecciones y liquidaciones del ISR	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Ingresar y actualizar la información de los empleados al sistema SIGE y BEST	Ingresar y actualiza la información de los empleados al sistema SIGE y BEST	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Jefe de compras

Actualmente existen dificultades para el desarrollo de las actividades del departamento de contabilidad debido a que la información enviada por el jefe de

compras no es confiable a pesar de utilizar todos los medios de comunicación disponibles existen incoherencias en como proceder en determinadas situaciones, además se pierde el respeto cuando se trata de solucionar el inconveniente, es necesario reducir la brecha que demuestra la gráfica número siete.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

A pesar de las deficiencias encontradas en la gráfica anterior se puede visualizar que se cumple con lo establecido por la corporación, ya que la situación ideal es igual a la situación real, es decir cumple sus funciones con un desempeño aceptable por lo que no es necesario capacitar.

Cuadro No. 9
Principales funciones que realiza el empleado

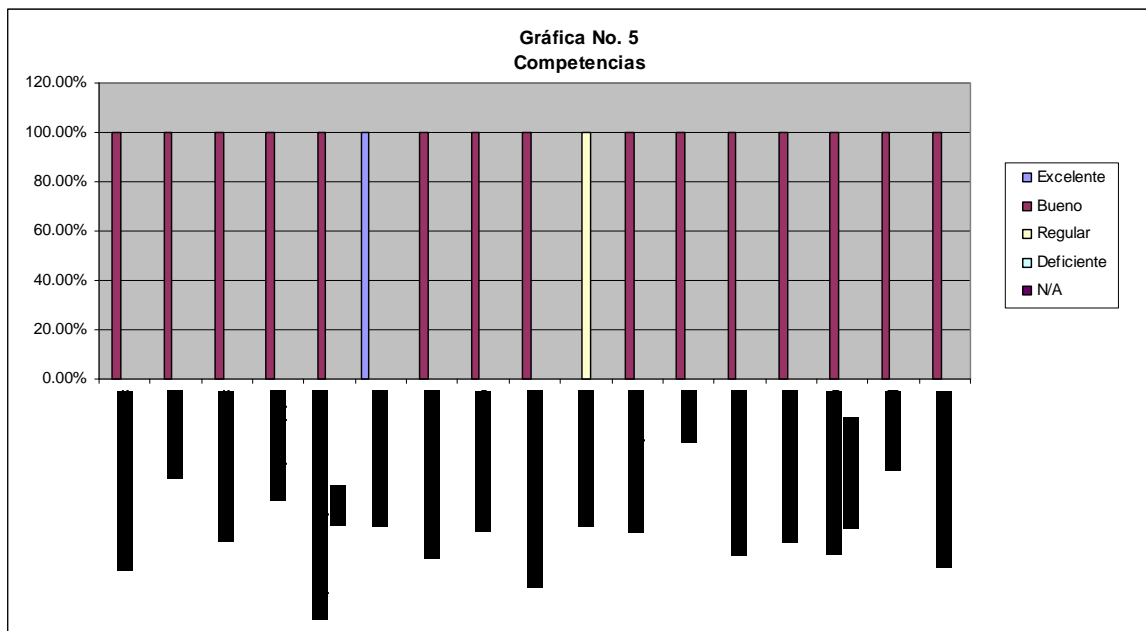
Situación ideal	Situación real	Nivel de desempeño			
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Elaborar comparativos de compras	Elabora comparativos de compras	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Recolectar firmas de comparativos de compras.	Recolecta firmas de comparativos de compras.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Recolectar firmas de autorización de pago de facturas.	Recolecta firmas de autorización de pago de facturas.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%

Entregar y recibir documentación entre proyecto y oficina central	Entrega y recibe documentación entre proyecto y oficina central	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Trasladar materiales hacia el proyecto	Traslada materiales hacia el proyecto	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Elaborar mensualmente el reporte de Sistema de Información Económica (SIE)	Elabora mensualmente el reporte de Sistema de Información Económica (SIE)	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Manejar el fondo de caja chica del departamento de compras	Maneja el fondo de caja chica del departamento de compras	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Realizar cotizaciones con los proveedores	Realiza cotizaciones con los proveedores	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Administrador de proyecto

Sucede una situación similar en la detección de necesidades de capacitación de los proyectos, debido a que no se establece de manera adecuada, por lo que la capacitación se realiza atendiendo a las ofertas de cursos como se puede observar en la gráfica siguiente.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

El cuadro número ocho indica una diferencia que va íntimamente relacionada al problema mencionado con anterioridad ya que se refleja una brecha que debe ser mejorada debido a que afecta directamente al personal.

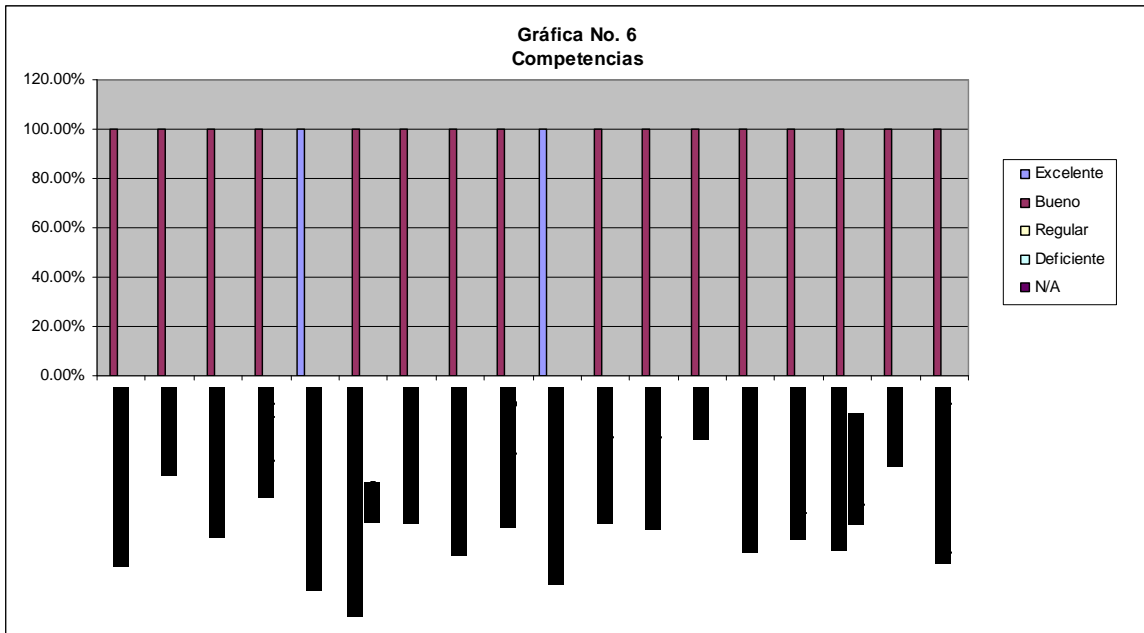
Cuadro No. 10
Principales funciones que realiza el empleado

Situación ideal	Situación real	Nivel de desempeño			
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Controlar el pago de servicios del proyecto (Agua, Luz, Teléfono)	Controla el pago de servicios del proyecto (Agua, Luz, Teléfono)	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Atender y controlar el pago de proveedores locales	Atiende y controla el pago de proveedores locales	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Controlar y revisar los reportes de chequeadores de personal	Controla y revisa los reportes de chequeadores de personal	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Controlar y manejar la caja chica	Controla y maneja la caja chica	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Administrar área de recursos humanos	Administra el área de recursos humanos	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%
Alimentar de información al sistema BEST y elaborar las planillas del personal de proyecto	Alimenta de información al sistema BEST y elaborar las planillas del personal de proyecto	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Elaborar liquidaciones de prestaciones laborales, recopilar datos y archivar.	Elabora liquidaciones de prestaciones laborales, recopila datos y archiva.	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Atender todos los temas de personal de proyecto ante el Ministerio de Trabajo	Atiende todos los temas de personal de proyecto ante el Ministerio de Trabajo	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Elaborar certificados de trabajo, para el personal de proyecto	Elabora certificados de trabajo, para el personal de proyecto	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Encargado de recopilar documentos para contratar personal en el proyecto	Recopila documentos para contratar personal en el proyecto	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Jefe de bodega

En cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes se refiere la gráfica que se presenta a continuación permite visualizar un nivel aceptable, por lo que se cumple por lo requerido por la empresa constructora sin necesidad de aplicar capacitación al jefe de bodega en las competencias abajo mencionadas.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Según la información recabada se pudo observar que existe un problema que periódicamente afecta a contabilidad, debido a que los inventarios son presentados fuera del periodo determinado y con inconsistencias considerables, esto es consecuencia de no efectuar el reporte diario de inventario, tal como lo presenta el cuadro número diez por lo que existe una oportunidad de mejorar.

**Cuadro No. 11
Principales funciones que realiza el empleado**

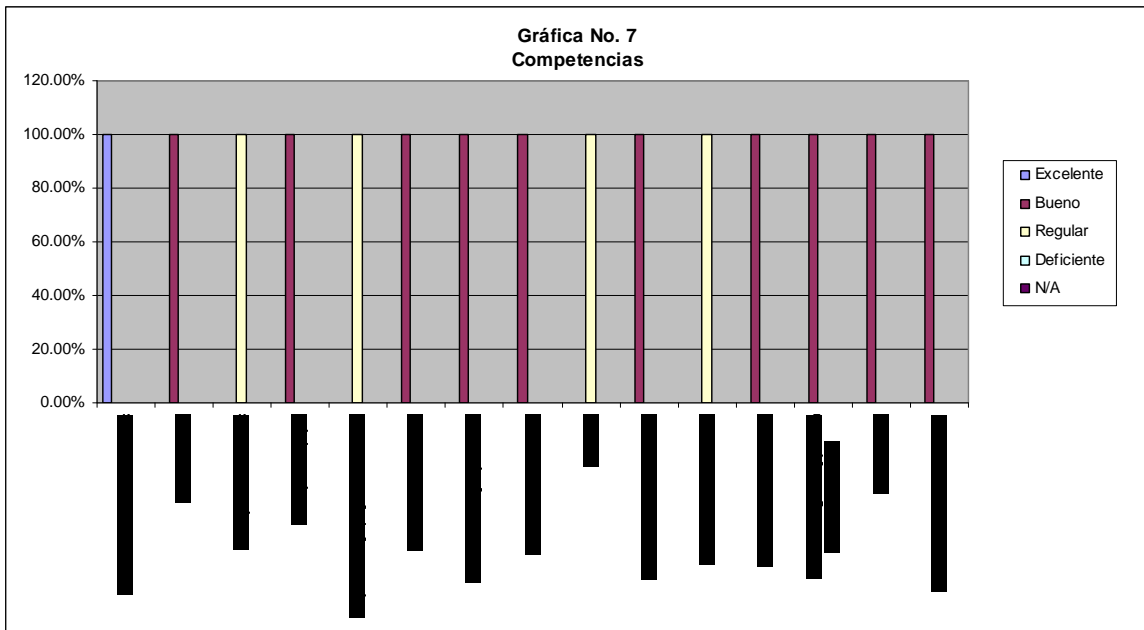
Situación ideal	Situación real	Nivel de desempeño			
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Control y manejo de bodega general.	Controla y maneja la bodega general.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Control de ingresos y salidas de mercadería de bodega.	Controla los ingresos y salidas de materiales de bodega.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Elaboración de reporte diario de inventario.		Sin ejecutar			
Control mensual de descuentos a subcontratistas.	Realiza control mensual de descuentos a subcontratistas.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Organización para efectuar inventarios periódicos (semanal, quincenal).	Organiza inventarios periódicos (semanal, quincenal).	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Elaboración mensual de informe de maquinaria rentada.	Elabora mensualmente el informe de maquinaria rentada.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Preparación de despachos de bodega en forma eventual.	Prepara de despachos de bodega en forma eventual.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%

Organizar entregas especiales en bodega (tubería, repuestos, cemento, ferretería).	Organiza entregas especiales en bodega (tubería, repuestos, cemento, ferretería).	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Diligencias eventuales relacionas con administración del proyecto.	Realiza diligencias eventuales relacionas con administración del proyecto.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Operación del sistema Almacén (programa utilizado para el control de inventarios).	Opera el sistema Almacén (programa utilizado para el control de inventarios).	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Solicitud de material al departamento de compras.	Solicita materiales al departamento de compras.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A.,S.A.

Encargada de cuentas por pagar

Otra área que tiene deficiencias en contabilidad es cuentas por pagar, ya que comúnmente la encargada mezcla el trabajo con su vida personal, lo que la lleva a tomar menos importancia a sus labores afectando el desarrollo de las mismas, además, no tiene la capacidad de resolver las diferencias o conflictos sin necesidad de acudir a su jefe inmediato. Otros aspectos que se pueden mencionar es la indiferencia a las colaboraciones que el gerente financiero administrativo y los distintos departamentos solicitan con tareas relacionadas en su trabajo, por lo que la brecha existente representa una oportunidad de mejora.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A.,S.A.

Aunado a lo anterior se pueden mencionar los constantes errores en la contabilidad al ingresar los cheques y registros relacionados. Por otro lado es necesario invertir tiempo extra en la revisión de los saldos bancarios debido a las inconsistencias presentadas y la importancia que reviste este para tomar decisiones. El cuadro número doce permite visualizar las brechas existentes que son objeto de capacitación.

Cuadro No. 12
Principales funciones que realiza el empleado

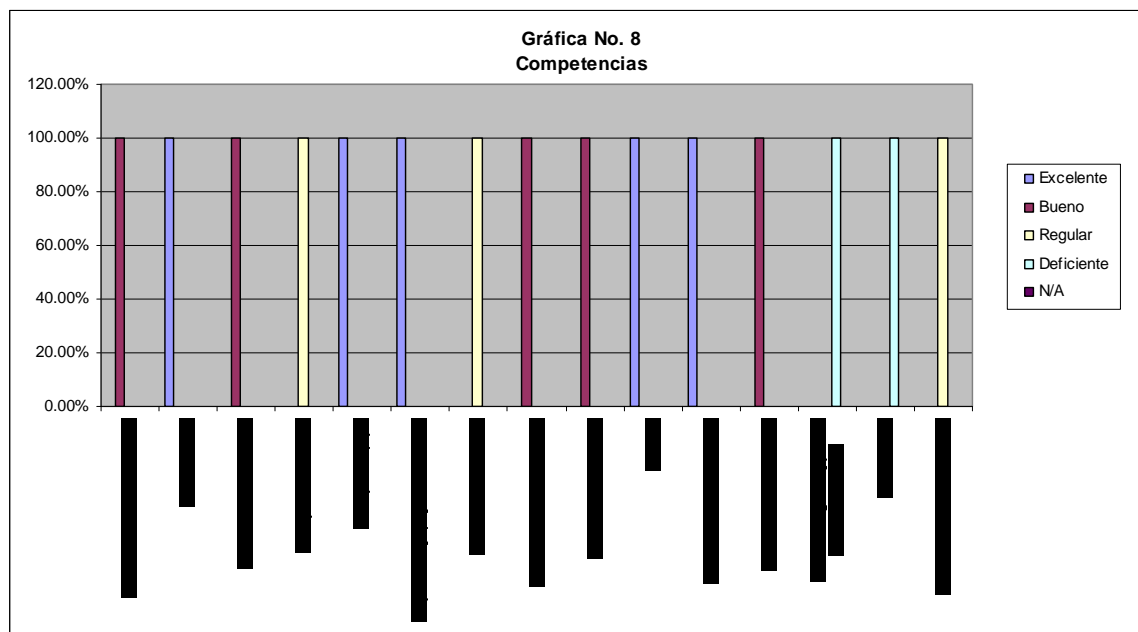
Situación ideal	Situación real	Nivel de desempeño			
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Control de pagos a proveedores internos y externos, crédito y contado.	Controla el pago a proveedores internos y externos, crédito y contado.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Archivo de facturas de proveedores.	Archiva facturas de proveedores.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Ingreso de cheques al sistema JDE.	Ingresa cheques al sistema JDE.	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%
Emisión de cheques de pago a proveedores.	Emite cheques de pago a proveedores.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Elaboración de conciliaciones bancarias.	Elabora conciliaciones bancarias.	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Control de disponibilidad de fondos en las cuentas bancarias.	Controla la disponibilidad de fondos en las cuentas bancarias.	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%
Revisión de facturas ingresadas al sistema JDE para control de cuentas por pagar.	Realiza la revisión de facturas ingresadas al sistema JDE para control de cuentas por pagar.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Control de pago de servicios.	Controla el pago de servicios.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Elaboración de pago de ISR.	Elabora el pago de ISR.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Control y liquidación de caja chica.	Controla y liquida la caja chica.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Encargada de atender la recepción (una hora durante todos los días).	Atiende la recepción (una hora durante todos los días).	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Auxiliar de proveeduría

Según la información encontrada se presenta deficiencias que afectan directamente al departamento de contabilidad, debido a la falta de planeación en el traslado de los documentos contables que tienen que ser registrados, se producen atrasos y acumulación de trabajo, afectando de manera importante los datos que son generados en los informes financieros. Al mismo tiempo mezcla el trabajo con su vida, ocupando tiempo de sus actividades para resolver asuntos

personales. Por lo anterior es necesario reducir las brechas existentes constituyendo una oportunidad clara de mejorar.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

El cuadro que se presenta a continuación demuestra una diferencia importante que puede impactar de forma negativa el desarrollo de las actividades del departamento de compras ya que el auxiliar de proveeduría no realiza el reporte de caja chica, corriendo el riesgo de quedar sin liquidez para su funcionamiento.

**Cuadro No. 13
Principales funciones que realiza el empleado**

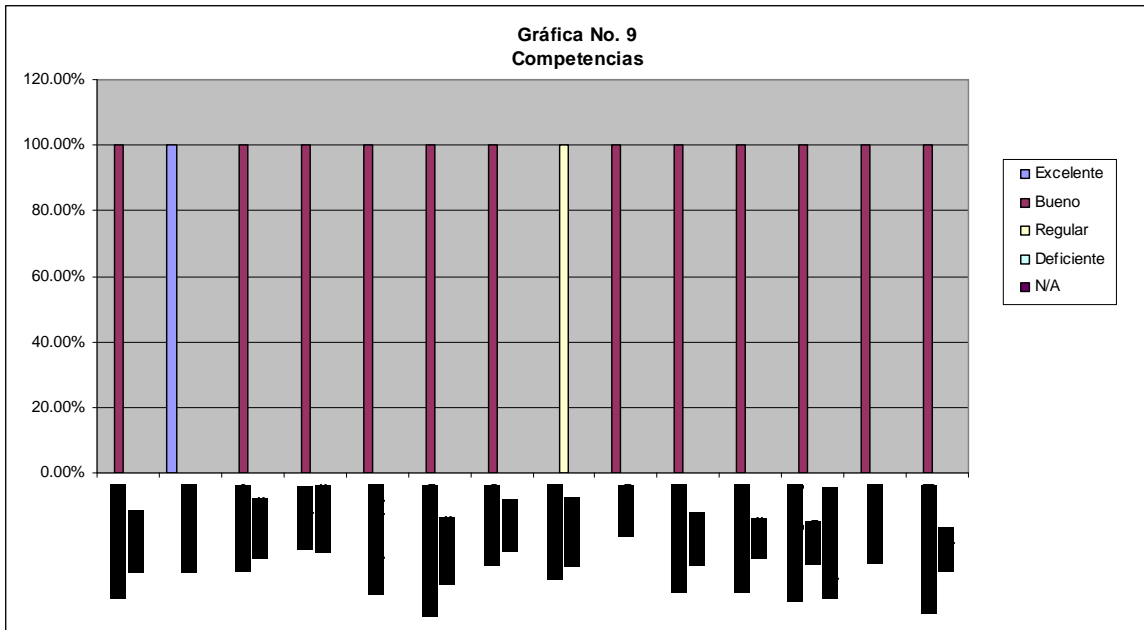
Situación ideal	Situación real	Nivel de desempeño			
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Realizar cotizaciones con los proveedores.	Realiza cotizaciones con los proveedores.	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Elaborar listados de compras.	Elabora listados de compras.	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Elaboración de listados de facturas, para ser ingresadas a la cuenta por pagar por el departamento de contabilidad.	Elabora listados de facturas, para ser ingresadas a la cuenta por pagar por el departamento de contabilidad.	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Elaboración de órdenes de compra.	Elabora órdenes de compra.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%

Elaboración de especificaciones de compra.	Elabora especificaciones de compra.	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Elaboración de reporte de caja chica del departamento de compras.		Sin ejecutar			
Atención de planta telefónica (cuando no hay ninguna persona en recepción).	Atiende la planta telefónica (cuando no hay ninguna persona en recepción).	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Atención a clientes y proveedores (cuando no hay ninguna persona en recepción).	Atiende a clientes y proveedores (cuando no hay ninguna persona en recepción).	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Asistente de control de calidad

Según la investigación realizada se pudo constatar que el asistente de control de calidad no tiene claros los procedimientos que se deben implementar debido al poco conocimiento que tiene sobre las normas ISO 9001:2008 tal como lo presenta la gráfica número quince, esta situación puede provocar una desviación en el rumbo deseado en las actividades, perdiendo la calidad de los procesos y por ende la certificación para la empresa constructora.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Derivado de lo anterior es elemental mencionar que la brecha existente entre la situación ideal y la situación real va íntimamente relacionada con el problema mencionado, debido a que las funciones que no lleva a cabo es por la falta de orientación en el sistema de gestión de calidad, por lo que es necesario aplicar capacitación para mitigar estas deficiencias. Asimismo se debe tomar en cuenta que la ejecución incorrecta de sus actividades puede provocar grandes desperdicios en recursos y afectar de manera directa el rendimiento de otros puestos.

Cuadro No. 14
Principales funciones que realiza el empleado

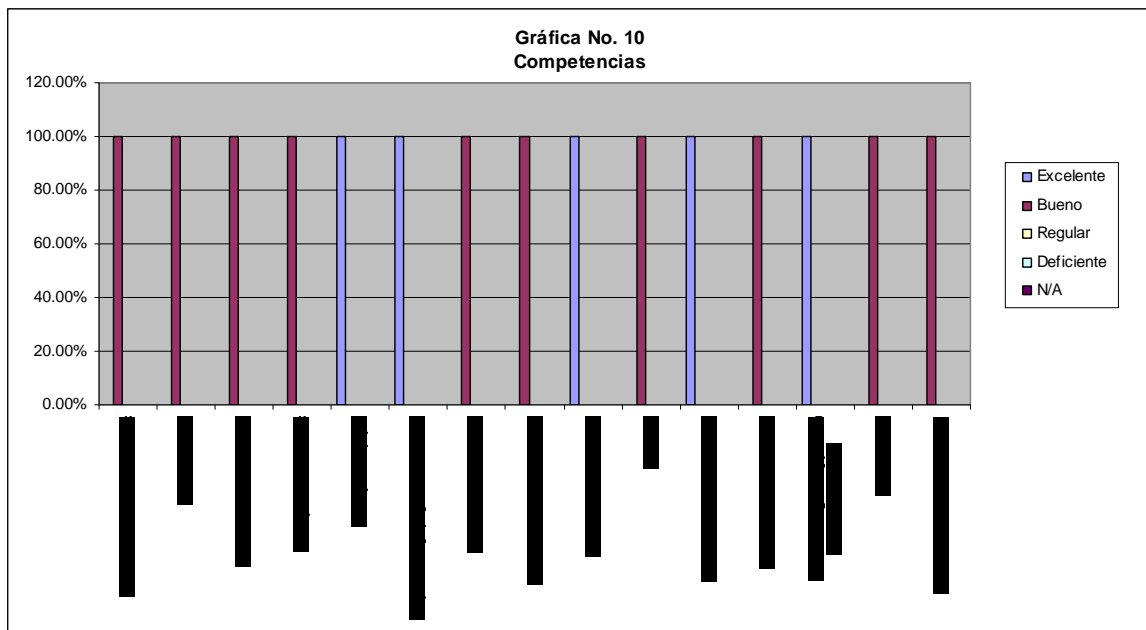
Situación ideal	Situación real	Nivel de desempeño			
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Colabora con jefe de control de calidad para asegurar la calidad de los productos y procesos que se generan en la delegación.	Colabora con jefe de control de calidad para asegurar la calidad de los productos y procesos que se generan en la delegación.		100.00%		
Se encarga de la sensibilización del sistema de gestión de calidad y dar a conocer las políticas de calidad de la corporación	Se encarga de la sensibilización del Sistema de gestión de calidad y dar a conocer las políticas de calidad de la corporación		100.00%		
Colabora con la implementación y seguimiento de los procedimientos y formatos de Corporación M&S Internacional C.A., S.A.	Colabora con la implementación y seguimiento de los procedimientos y formatos de Corporación M&S Internacional C.A., S.A.			100.00%	
Colabora en la aplicación de las normas y procedimientos dictados por el jefe de control de calidad corporativo.		Sin ejecutar			
Trabaja en la actualización de la biblioteca de sistema Cacumen.	Trabaja en la actualización de la biblioteca de sistema Cacumen		100.00%		
Vela por el cumplimiento de los objetivos de calidad de la empresa.	Vela por el cumplimiento de los objetivos de calidad de la empresa.		100.00%		
Supervisa áreas específicas del proyecto, proporciona apoyo al acatamiento de las reglas de calidad.	Supervisa áreas específicas del proyecto, proporciona apoyo al acatamiento de las reglas de calidad.		100.00%		
Da seguimiento a no conformidades y acciones correctoras/ preventivas, abiertas en proyecto	Da seguimiento a no conformidades y acciones correctoras y preventivas, abiertas en proyecto.			100.00%	
Auditoría de procesos.		Sin ejecutar			
Archivo de documentos de proyecto.	Archiva documentos de proyecto.		100.00%		
Elaboración y manejo de archivo digital.	Elabora y maneja el archivo digital.		100.00%		
Coordinación de reuniones de proyecto y con subcontratistas.		Sin ejecutar			
Elaboración de informes.	Elabora informes.		100.00%		
Asistencia a reuniones y visita a proyectos por licitar.		Sin ejecutar			

Digitalización de documentación contractual y de estimaciones de proyecto.	Digitaliza la documentación contractual y de estimaciones de proyecto.		100.00%		
--	--	--	---------	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Asistente de parque de maquinaria

Es necesario mencionar el destacado rendimiento que el asistente de parque de maquinaria tiene en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes se refiere ya que todas las competencias estudiadas se encuentran en los parámetros establecidos por la empresa constructora. La situación anterior permite tener al personal preparado para enfrentarse a cualquier situación que pueda ocurrir, además de lograr más eficientemente los objetivos de la empresa.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Al mismo tiempo es preciso señalar que el departamento de parque de maquinaria sufre constantemente de falta de efectivo, lo que produce un funcionamiento intermitente en equipos debido a que no se pueden comprar los repuestos o insumos necesarios para que puedan laborar. Asimismo los

formularios utilizados en control de calidad para el departamento de parque de maquinaria no son completados y archivados debido al desconocimiento en la elaboración de los mismos, esta situación es afectada por las brechas existentes en las funciones del asistente de control de calidad. Lo comentado anteriormente se presenta en el cuadro número dieciséis.

Cuadro No. 15
Principales funciones que realiza el empleado

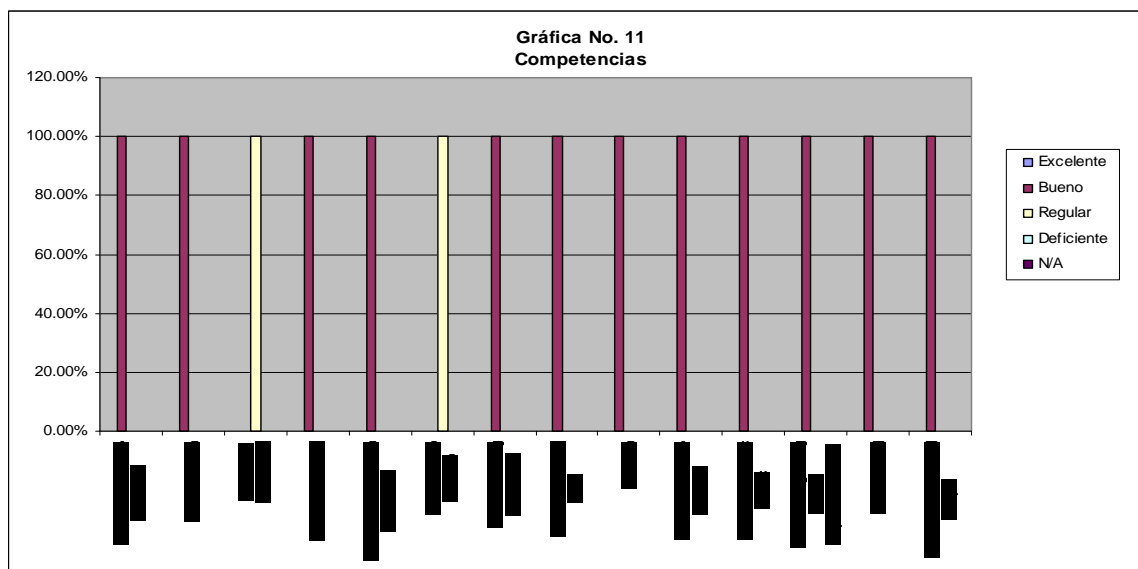
Situación ideal	Situación real	Nivel de desempeño			
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Elaboración de reportes de altas y bajas de parque de maquinaria.	Elabora reportes de altas y bajas de parque de maquinaria.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Elaboración de solicitudes de exportación.	Elabora solicitudes de exportación.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Control de maquinaria que se encuentra en reparación.	Controla la maquinaria que se encuentra en reparación.	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Elaboración y programación de mantenimiento de maquinaria y gráfica de manto.	Elabora la programación de mantenimiento de maquinaria y gráfica de manto.	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Elaboración mensual de informes de llantas y equipos.	Elabora mensualmente informes de llantas y equipos.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Elaboración de informe de desgaste, combustible, RD, costos.	Elabora informe de desgaste, combustible, RD, costos.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Elaboración y control de bitácora actualizada de cada activo del parque de maquinaria.	Realiza la bitácora actualizada de cada activo del parque de maquinaria.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Elaboración y control de inventario de activos que conforman el parque de maquinaria.	Controla el inventario de activos que conforman el parque de maquinaria.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Elaborar diariamente los informes de operadores de maquinaria, incidencia de maquinaria, informe de horómetros, consumos de combustible y lubricantes.	Elabora diariamente los informes de operadores de maquinaria, incidencia de maquinaria, informe de horómetros, consumos de combustible y lubricantes.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Elaboración de caja chica.		Sin ejecutar			
Completar y archivar los formularios utilizados en control de calidad correspondiente al parque de maquinaria.		Sin ejecutar			

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Secretaria

La secretaria tiene a su cargo todo lo relacionado a la recepción, envío y archivo de documentos, así como la atención al cliente, proveedores y empleados en el proyecto. Según la información encontrada se pudo determinar que derivado de lo anterior existe conflicto con sus compañeros de trabajo, debido a que maneja

sus emociones sin personalizar la situación de trabajo lo que crea distracciones importantes para el resto de los empleados. También se debe mencionar que en el desarrollo de sus actividades existen situaciones en donde según el jefe inmediato no tiene la capacidad de resolver los problemas profundizando sobre ellos en forma lógica. Estas situaciones constituyen una oportunidad de mejora.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Cabe indicar que no existe diferencia entre la situación ideal y la situación real, es decir que se cumple con las funciones requeridas por la empresa constructora con un desempeño bastante aceptable, esto implica no invertir en capacitación ya que no existe brecha que deba ser mejorada.

**Cuadro No. 16
Principales funciones que realiza el empleado**

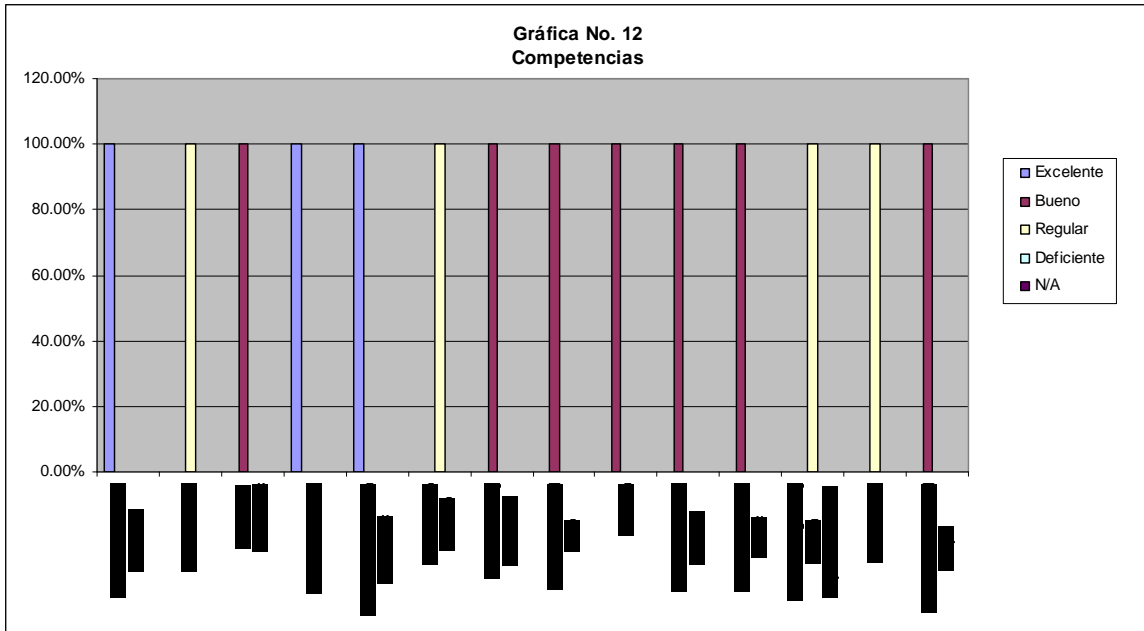
Situación ideal	Situación real	Nivel de desempeño			
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Asistir al superintendente de proyecto.	Asiste al superintendente de proyecto.	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Apoyo al administrador de obra.	Apoya al administrador de obra.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Atender la planta telefónica.	Atiende la planta telefónica.	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Control de papelería y útiles de oficina.	Controla la papelería y útiles de oficina.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%

Atención a clientes y proveedores en general.	Atiende a clientes y proveedores en general.	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Elaboración de reportes de caja chica.	Elabora los reportes de caja chica.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Preparación de envíos de documentación.	Prepara envíos de documentación.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Entrega de cheques a los proveedores.	Entrega cheques a los proveedores.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Fotocopias de documentación.	Reproduce fotocopias de documentación.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Recepcionista

La recepcionista tiene a su cargo todo lo relacionado a la admisión, envío y archivo de documentos, así como la atención al cliente, proveedores y empleados en la oficina central. Es importante señalar que por la naturaleza de sus funciones se ha detectado que en este puesto se maneja en un alto nivel de rumores y comunicación informal lo que afecta de manera substancial ya que en su mayoría son difundidos con maledicencia o picardía. Además se debe mencionar que al momento que el contador realiza la revisión del archivo, en su mayoría de veces este está atrasado o incompleto debido a la inadecuada priorización y planificación de sus actividades. Por ultimo, existen situaciones en donde según el jefe inmediato no tiene la capacidad de resolver los problemas profundizando sobre ellos en forma lógica. Por lo expuesto es necesario reducir las brechas existentes para alcanzar lo requerido por la corporación.



El cuadro que a continuación se presenta muestra una diferencia entre la situación ideal y la situación real ya que el control de oficio no es llevado a cabo, esta situación es poco relevante debido a su carácter eventual por lo que no es necesario capacitar.

**Cuadro No. 17
Principales funciones que realiza el empleado**

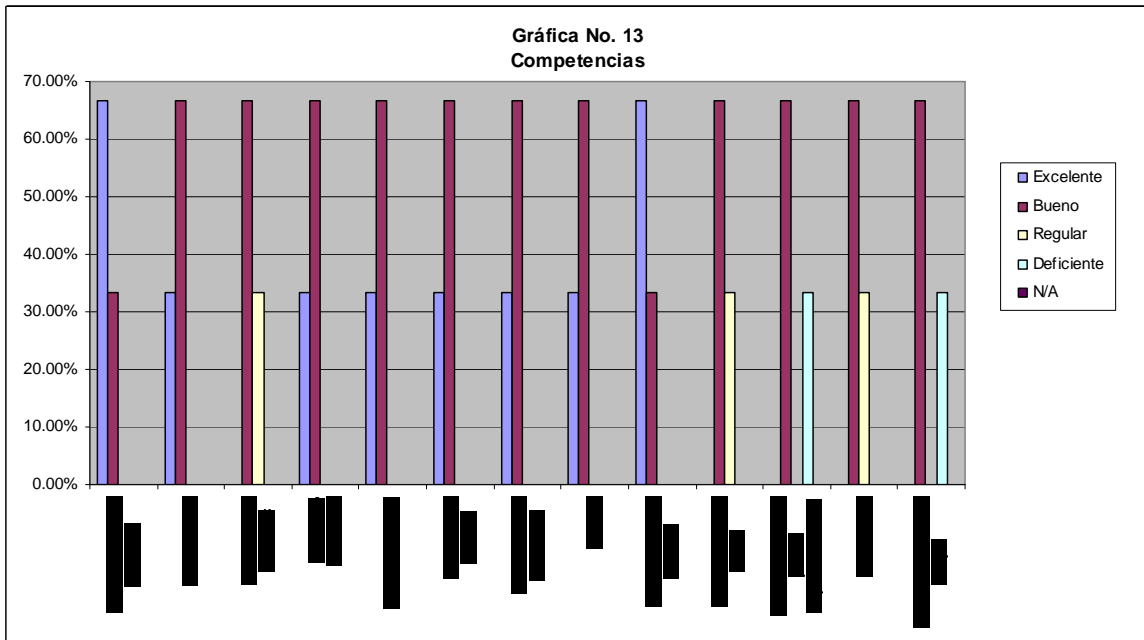
Situación ideal	Situación real	Nivel de desempeño			
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Control de documentación de bancos.	Controla de documentación de bancos.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Archivo de cheques voucher y colocación de sellos.	Archiva cheques voucher y colocación de sellos.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Archivo de notas de crédito, notas de débito y depósitos bancarios.	Archiva notas de crédito, notas de débito y depósitos bancarios.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Archivo de tipos de cambio del dólar.	Archiva tipos de cambio del dólar.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Envío de facturas al proyecto, para su correspondiente autorización.	Envía facturas al proyecto, para su correspondiente autorización.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Sello de facturas.	Sella de facturas.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Control de oficio (Eventualmente).		Sin ejecutar			
Archivo de documentación del departamento de recursos humanos.	Archiva documentación del departamento de recursos humanos.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Atender la planta telefónica.	Atiende la planta telefónica.	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Atención de clientes y proveedores en general.	Atiende a clientes y proveedores en general.	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Entrega de cheques a proveedores.	Entrega de cheques a proveedores.	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Laboratorista

El laboratorista se dedica a efectuar ensayos e inspecciones de los movimientos de tierra, producción de agregados, mezclas asfálticas, concreto hidráulico y la estructura del pavimento, es un puesto de carácter operativo que tiene relación con varias personas de campo y por esa constante interacción se presenta amistad que sobrepasa los límites, debido a que se genera un exceso de confianza que da lugar a diferencias que no son resueltas por las personas involucradas, sino más bien acuden a otro nivel para solventar la situación. Así mismo al momento de tener que realizar varias pruebas, se llevan a cabo en un orden no prioritario para la ejecución de obra por lo que surgen atrasos en la producción.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Como parte de una mala planificación y organización de sus actividades existe un problema que también atrasa el avance de obra, ya que constantemente el equipo de laboratorio esta en reparaciones como consecuencia de no realizar una función establecida en la situación ideal tal como lo muestra el cuadro número veintiuno. Por lo anteriormente expuesto es necesario reducir las brechas existentes para cumplir con lo establecido por la empresa.

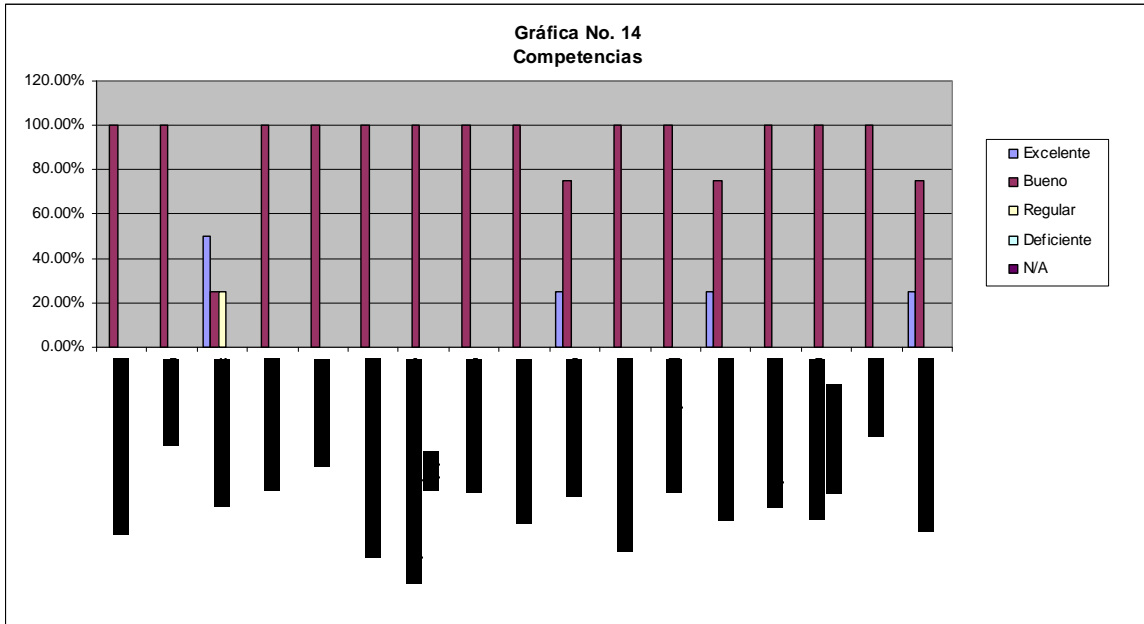
Cuadro No. 18
Principales funciones que realiza el empleado

Situación ideal	Situación real	Nivel de desempeño			
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Realizar las inspecciones y ensayos de los procesos constructivos y de producción.	Realizar las inspecciones y ensayos de los procesos constructivos y de producción.	66.67%	33.33%	0.00%	0.00%
Registrar y/o documentar los resultados obtenidos en los ensayos e inspecciones realizadas	Registrar y/o documentar los resultados obtenidos en los ensayos e inspecciones realizadas	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Verificar el buen funcionamiento del equipo de laboratorio y sus herramientas		Sin ejecutar			

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Encargado

Según la información recabada se pudo observar que como consecuencia de la constante interacción que se tiene con los diversos puestos en la obra y por la interacción social con el personal a su cargo, más allá de una relación laboral, se crea un ambiente de confianza por parte los sus subordinados lo cual afecta al momento de resolver los conflictos presentados, esta brecha puede ser visualizada en la gráfica que se presenta a continuación.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Según el estudio realizado se pudo determinar que cualquier desperfecto en la maquinaria o mala coordinación en pedido o despacho de materiales puede atrasar considerablemente la obra, lo que representa atraso en el cobro por no cumplir con la producción establecida. Esta es una situación que actualmente vive la empresa debido a que como lo presenta el siguiente cuadro los encargados no efectúan los mantenimientos preventivos a la planta de trituración y de asfalto sufriendo constantes desperfectos, además cuando el material de trituración y la mezcla asfáltica se han producido no se despachan con la suficiente fluidez por lo que se corre el riesgo de perder calidad en el producto final.

**Cuadro No. 19
Principales funciones que realiza el empleado**

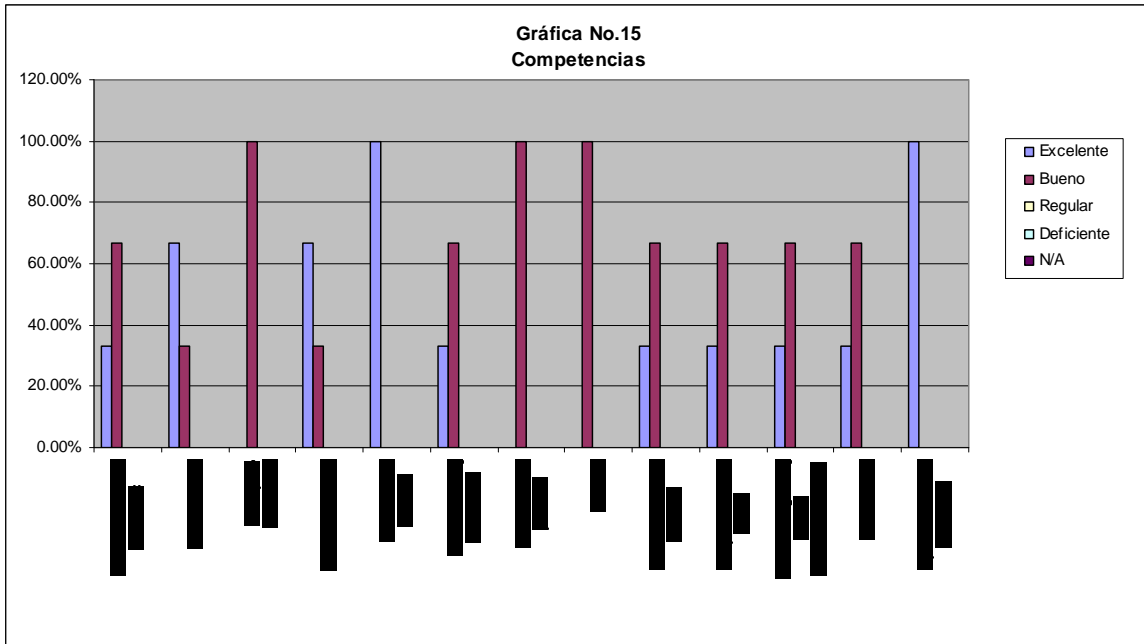
Situación ideal	Situación real	Nivel de desempeño			
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Velar por el uso adecuado y el funcionamiento debido de cada uno de los equipos que utilice para realizar las diferentes actividades de producción que estén a su cargo	Vela por el uso adecuado y el funcionamiento debido de cada uno de los equipos que utilice para realizar las diferentes actividades de producción que estén a su cargo	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%

Verificar que se realicen las actividades necesarias con el propósito de que el producto terminado cumpla con los requisitos de calidad establecidos	Verifica que se realicen las actividades necesarias con el propósito de que el producto terminado cumpla con los requisitos de calidad establecidos	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Asegurarse de que las actividades que se realicen no interrumpan el libre movimiento del tránsito	Se asegura de que las actividades que se realizan no interrumpan el libre movimiento del tránsito	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
	Revisa y firma reportes mano obra	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
	Ejecuta reportes de trabajo adicionales en los contratos enviados a gabinete para cobro.	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Coordinar la extracción de materiales primarios utilizados para la trituración	Coordina la extracción de materiales primarios utilizados para la trituración	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Coordinar el despacho de diferentes materiales		Sin ejecutar			
Mantener correctamente cubiertos los acopios de material	Mantiene correctamente cubiertos los acopios de material	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Organizar al personal y equipo de Planta de Trituración	Organizar al personal y equipo de Planta de Trituración	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Controlar la operación correcta y eficiente de la Planta de Trituración	Controla la operación correcta y eficiente de la Planta de Trituración	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Efectuar mantenimientos preventivos y reparaciones de la Planta de Trituración		Sin ejecutar			
Coordinar los pedidos de repuestos y combustibles		Sin ejecutar			
Vigilar constantemente los acopios, cubrirlos y mantenerlos	Vigila constantemente los acopios, los cubre y mantiene	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Estar pendiente de las instalaciones así como de la Planta de Asfalto	Esta pendiente de las instalaciones así como de la Planta de Asfalto	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Coordinar y programar las reparaciones de la Planta de Asfalto		Sin ejecutar			
Organizar el transporte para el despacho de la mezcla		Sin ejecutar			
Mantener los insumos a las condiciones requeridas para la producción	Mantiene los insumos a las condiciones requeridas para la producción	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Operar de manera eficiente la Planta de Asfalto	Opera de manera eficiente la Planta de Asfalto	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Mantener el patio limpio y ordenado		Sin ejecutar			
Prever los fallos en la Planta de Asfalto		Sin ejecutar			
Coordinar pedidos de insumos requeridos para la producción de mezcla	Coordina pedidos de insumos requeridos para la producción de mezcla	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Mecánico

Según la información recabada en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes los mecánicos tienen un rendimiento aceptable ya que todas las competencias estudiadas cumplen con lo requerido por Corporación M&S Internacional, C.A., S.A. La situación anterior permite tener al personal preparado para enfrentarse a cualquier situación que pueda ocurrir.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

La maquinaria y equipo es indispensable para que la empresa pueda cumplir con su actividad principal, de un mantenimiento adecuado depende su óptimo funcionamiento. En la actualidad como ya se había mencionado la maquinaria esta sujeta a mantenimientos correctivos y no preventivos, ocasionando mayor desgaste en la misma, se debe tomar en cuenta que este tipo reparaciones consumen más tiempo por lo que se corre el riesgo de atraso en el avance de obra. Esta situación se puede visualizar en el cuadro número veinticuatro en donde las brechas existentes son críticas según el jefe inmediato y constituyen una oportunidad de mejorar.

**Cuadro No. 20
Principales funciones que realiza el empleado**

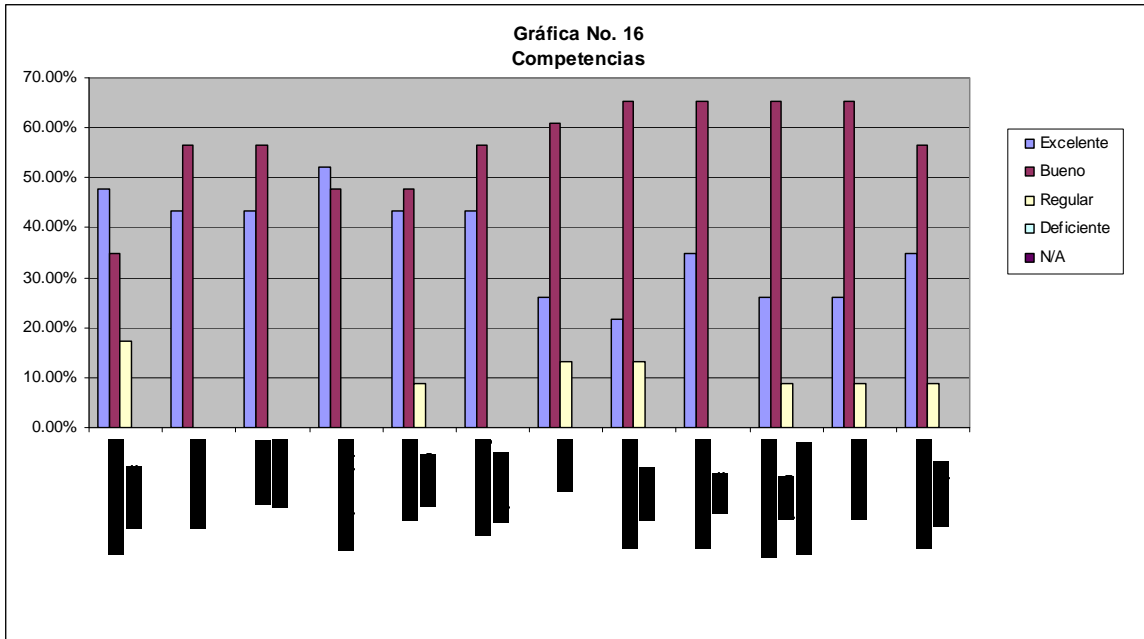
Situación ideal	Situación real	Nivel de desempeño			
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Mantener limpia y ordenada el área de trabajo.	Mantiene limpia y ordenada el área de trabajo.	33.00%	67.00%	0.00%	0.00%
Supervisar frecuentemente los mantenimientos a la maquinaria.		Sin ejecutar			

Efectuar diagnósticos de taller y reparaciones a la maquinaria.	Efectúa diagnósticos de taller y reparaciones a la maquinaria.	33.00%	67.00%	0.00%	0.00%
Revisar manuales técnicos con el objetivo de asegurar las reparaciones a la maquinaria.		Sin ejecutar			
Inspeccionar frecuentemente la maquinaria para prever y reportar daños mayores.		Sin ejecutar			
Es responsable del cuidado y resguardo de los repuestos, insumos y herramientas que se utilizan en el área de mecánica.		Sin ejecutar			
Cuidar y mantener limpios los vehículos de trabajo.		Sin ejecutar			
Coordinar con los encargados la hora y fecha de los mantenimientos preventivos y reparaciones de maquinaria.		Sin ejecutar			

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Operador de maquinaria

Según la investigación se pudo establecer que en determinados momentos los operadores de maquinaria suspenden sus actividades por un corto tiempo debido a no contar con una solución rápida para continuar con sus labores, esto derivado de no tener la capacidad de resolver problemas en forma lógica y sistemática, además no se proponen acciones que encaminen la fluidez de su trabajo desperdiciando tiempo valioso en la producción. En cuanto la planificación de responsabilidades se puede mencionar que muchas veces está organizado en cuanto a su meta de producción pero siempre esta sujeto a las órdenes que el jefe inmediato indica, estas brechas se pueden reflejar en la gráfica siguiente y son objeto de mejora.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Así como los encargados y mecánicos son responsables del funcionamiento de la maquinaria los operadores también deben velar por su mantenimiento ya que ellos son los usuarios directos de las mismas, esta situación refleja el mismo problema que los puestos anteriores en donde la maquinaria queda en último plano provocando desgastes mayores. Producto del deterioro de la maquinaria y el inadecuado seguimiento surgen accidentes que pueden afectar la vida de las personas, esto es significativo tomando en cuenta que los operarios tampoco utilizan el equipo de seguridad industrial incrementando el riesgo. El cuadro número veinticinco permite visualizar lo anteriormente mencionado, determinando las brechas que se deben mejorar producto de la comparación entre la situación ideal y la situación real.

Cuadro No. 21
Principales funciones que realiza el empleado

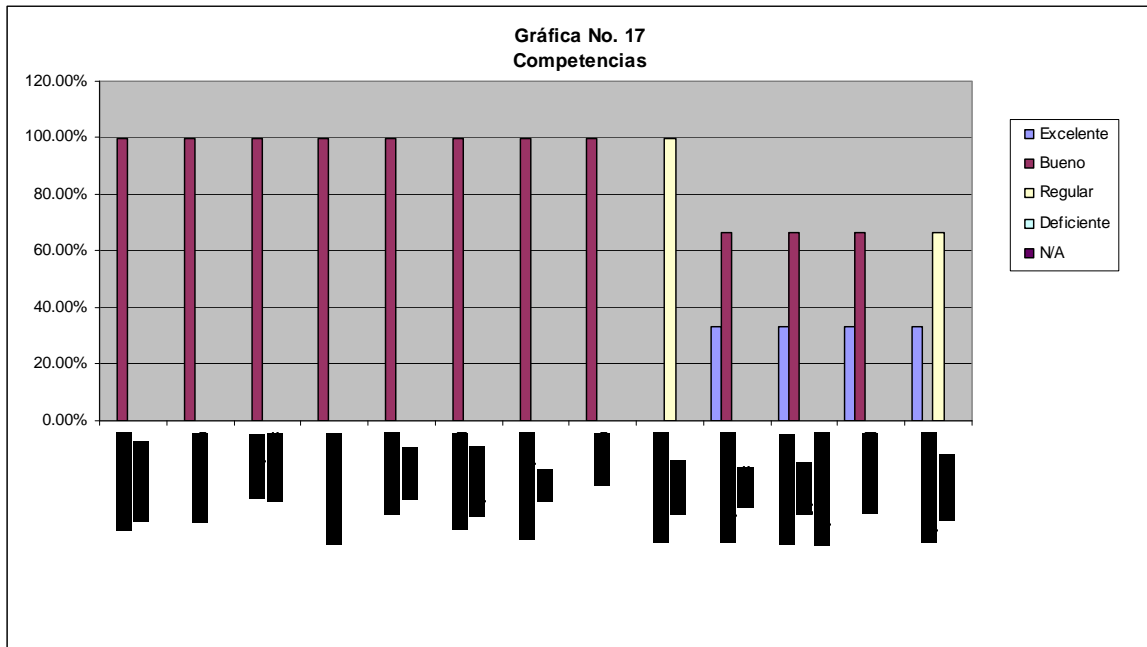
Situación ideal	Situación real	Nivel de desempeño			
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Acarreo de materiales extraídos de ríos o bancos que se utilizan en el Área de Trituración	Acarreo de materiales extraídos de ríos o bancos que se utilizan en el Área de Trituración	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Acarreo de materiales varios y mezcla asfáltica (Base, Sub-base, y material de relleno para la carretera)	Acarreo de materiales varios y mezcla asfáltica (Base, Sub-base, y material de relleno para la carretera)	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Proveer de agregados para albañilería y sub-contratistas	Provee de agregados para albañilería y sub-contratistas	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Buscar la mejor manera de alcanzar los más altos porcentajes de compactación sin dañar el equipo	Busca la mejor manera de alcanzar los más altos porcentajes de compactación sin dañar el equipo	67.00%	33.00%	0.00%	0.00%
Completar diariamente el informe de Parque de Maquinaria y entregarlo con el Jefe Inmediato		Sin ejecutar			
Cualquier orden del jefe inmediato debe ser atendida, especialmente si se esta efectuando alguna actividad de acarreo con camiones alquilados	Cualquier orden del jefe inmediato debe ser atendida, especialmente si se esta efectuando alguna actividad de acarreo con camiones alquilados	50.00%	50.00%	0.00%	0.00%
Mantener una adecuada limpieza del vehículo		Sin ejecutar			
Verificar constantemente los niveles de combustible del vehículo		Sin ejecutar			
Verificar constantemente que el vehículo no posea desperfectos mecánicos		Sin ejecutar			
Mantener una limpieza adecuada de la maquinaria		Sin ejecutar			
Nivelar su equipo para proporcionar el encendimiento del liquido	Nivela su equipo para proporcionar el encendimiento del liquido	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Conocer y efectuar revisiones constantes a su equipo de trabajo		Sin ejecutar			
Ejecutar operaciones asignadas a su equipo	Ejecuta operaciones asignadas a su equipo	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Es responsable del cuidado y resguardo de los accesorios que se utilizan en la ejecución de sus labores		Sin ejecutar			
Mantener las precauciones necesarias para no provocar accidentes, de tal manera que se puedan reducir los costos de operación y mantenimiento, y de esta manera obtener mejores resultados en la obra		Sin ejecutar			
Mantener limpia y ordenada el área de trabajo	Mantener limpia y ordenada el área de trabajo	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Mezclar y con formas diversas capas de materiales	Mezclar y con formas diversas capas de materiales	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Verificar constantemente la maquinaria para el mantenimiento preventivo		Sin ejecutar			
Antes de iniciar trabajos de corte en un tramo de carretera, se debe verificar si existe información topográfica	Antes de iniciar trabajos de corte en un tramo de carretera, se debe verificar si existe información topográfica	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Mantener informado al encargado acerca del material que se esta transportando para determinar si esta contaminado (Sub-Base, Agregados para Asfalto, Agregados para Concreto Hidráulico)	Mantener informado al encargado acerca del material que se esta transportando para determinar si esta contaminado (Sub-Base, Agregados para Asfalto, Agregados para Concreto Hidráulico)	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Mantener una adecuada limpieza de todo el equipo	Mantener una adecuada limpieza de todo el equipo	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Verificar que el equipo se encuentre en óptimas condiciones para el desempeño adecuado del trabajo		Sin ejecutar
--	--	--------------

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A.,S.A.

Chequeador

La presente gráfica permite observar que existe una brecha que debe ser mejorada relativa con la administración de recursos ya que no utiliza adecuadamente los materiales que son proporcionados por la institución.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A.,S.A.

Según la información recabada se pudo determinar que existen inconsistencias en los datos de asistencias proporcionados al departamento de recursos humanos, ya que existen excesos en horas extras laboradas debido a poco orden al momento de recolectar y consolidar la información, de la misma manera sucede con los informes sobre la distribución de combustibles y lubricantes. Lo anterior provoca gastos excesivos en pago de salarios y consumo de insumos

para la maquinaria, este escenario se ve reflejado en la gráfica que se presenta a continuación por lo que representa una oportunidad de mejorar.

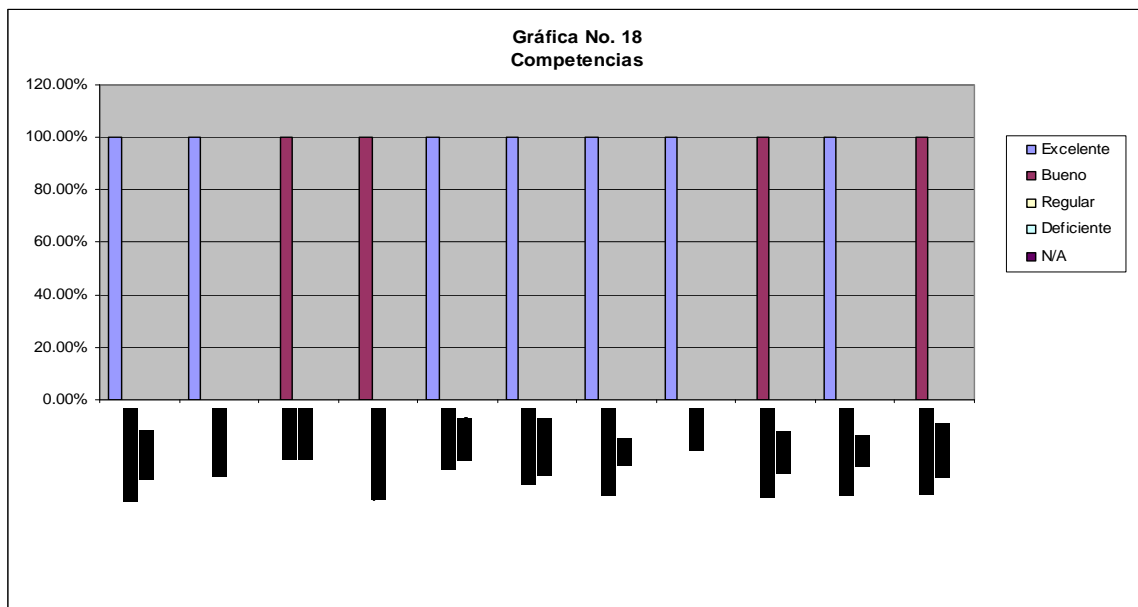
Cuadro No. 22
Principales funciones que realiza el empleado

Situación ideal	Situación real	Nivel de desempeño			
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Completar vales de carga de materiales a ser transportados a distintos puntos del proyecto y para distintos fines.	Completa vales de carga de materiales a ser transportados a distintos puntos del proyecto y para distintos fines.	50.00%	50.00%	0.00%	0.00%
Recepción de materiales transportados proporcionando información del área de descarga y firma de responsable de la carga recibida.	Recibe materiales transportados proporcionando información del área de descarga y firma de responsable de la carga recibida.	50.00%	50.00%	0.00%	0.00%
Recepción de vales de operación diaria de maquinaria e informe de recolección de vales.		Sin ejecutar			
Recepción de vales de trabajo diario de pilotos de maquinaria propia.		Sin ejecutar			
Control de asistencia diaria de los empleados de obra, proporcionando horarios y justificación de tareas asignadas en horarios extraordinarios.		Sin ejecutar			
Apoyo en control de salida de materiales de planta de asfalto.		Sin ejecutar			
Bitácora de actividades de grupo de colocación de asfalto		Sin ejecutar			
Apoyo en actividades de información, recolección de firmas en boletas de pago mensuales y otros documentos proporcionados por la oficina administrativa del proyecto.		Sin ejecutar			
Apoyo en traslado de papelería e informes de campo, taller y bodega hacia la oficina administrativa del proyecto.		Sin ejecutar			
Recolección de firmas de jefes de áreas de trabajo en distintos reportes y/o formatos de trabajo para la validación de la información que se consigna en cada uno de ellos.		Sin ejecutar			
Distribución de formatos de actividades de trabajo.		Sin ejecutar			
Información sobre la distribución de combustibles y lubricantes.		Sin ejecutar			

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Soldador

Según la información obtenida en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes el soldador tiene un rendimiento aceptable ya que todas las competencias estudiadas cumplen con lo requerido por Corporación M&S Internacional, C.A., S.A. La situación anterior permite tener al personal preparado para enfrentarse a cualquier situación que pueda ocurrir.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

El soldador tiene a su cargo todo lo relacionado con soldadura eléctrica y oxiacetilénica con el objetivo mantener la maquinaria en buenas condiciones para trabajar, sin embargo, se pudo determinar que debido a no contar con la herramienta y equipo de soldadura en buen estado las reparaciones se realizan con deficiencia provocando repetición en el trabajo efectuado, esto implica que la maquinaria pase más tiempo en taller y no en producción, situación que se puede observar en el cuadro número treinta, en donde se deben mejorar las brechas existentes por medio de capacitación.

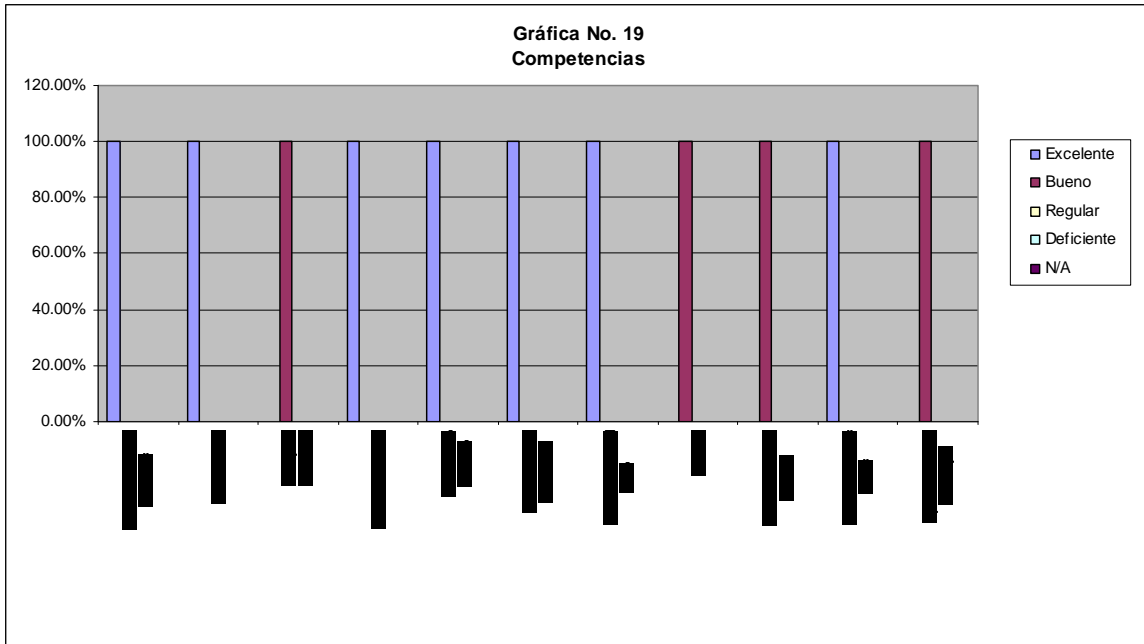
Cuadro No. 23
Principales funciones que realiza el empleado

Situación ideal	Situación real	Nivel de desempeño			
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Mantener limpia y ordenada el área de trabajo.		Sin ejecutar			
Revisión y limpieza del equipo de soldadura.		Sin ejecutar			
Verificación y control del mantenimiento del equipo de soldadura.		Sin ejecutar			
Es responsable del cuidado y resguardo de las herramientas e insumos que se utilizan en el área de soldadura.		Sin ejecutar			
Cuidar los circuitos eléctricos de la maquinaria al momento de aplicar la soldadura, así como los vástagos y pistones hidráulicos de accidentes con soldadura.	Cuida los circuitos eléctricos de la maquinaria al momento de aplicar la soldadura, así como los vástagos y pistones hidráulicos de accidentes con soldadura.	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Preparar adecuadamente las piezas que van a ser sometidas a soldadura.	Prepara adecuadamente las piezas que van a ser sometidas a soldadura.	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Asegurar la calidad de la soldadura en elementos sometidos a esfuerzo.	Asegura la calidad de la soldadura en elementos sometidos a esfuerzo.	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Encargado de aplicar el material de aporte y técnica mas adecuada en la soldadura.	Aplica el material de aporte y técnica mas adecuada en la soldadura.	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A.,S.A.

Electromecánico

En cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes se refiere, la gráfica número treinta y uno muestra que el electromecánico tiene un rendimiento excelente, situación que debe ser aprovechada por la organización ya que con un adecuado enfoque se puede contribuir grandemente a los intereses de la corporación.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Es importante mencionar que a pesar de tener un aceptable nivel de desempeño de competencias existe un problema que puede afectar negativamente a la empresa, debido a que las herramientas y accesorios que se utilizan en las reparaciones no son adecuadamente resguardadas, ya que fácilmente se pueden extraviar o arruinar. Lo anterior se deriva del desorden y poca limpieza en que se realiza el trabajo, por lo que éstas brechas son necesarias corregirlas para alcanzar el estándar requerido por la empresa constructora.

**Cuadro No. 24
Principales funciones que realiza el empleado**

Situación ideal	Situación real	Nivel de desempeño			
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Mantener limpia y ordenada el área de trabajo.		Sin ejecutar			
Mantener el resguardo de las herramientas y accesorios que sean propiedad de la empresa.		Sin ejecutar			
Efectuar diagnósticos y reparaciones de problemas eléctricos que presenta la maquinaria.	Efectúa diagnósticos y reparaciones de problemas eléctricos que presenta la maquinaria	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%

Mantener el buen funcionamiento de los sistemas de carga, arranque y luces de la maquinaria.	Mantiene el buen funcionamiento de los sistemas de carga, arranque y luces de la maquinaria	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
--	---	-------	---------	-------	-------

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos en la presente investigación, se presenta a continuación el análisis de las brechas correspondientes por puesto de trabajo.

Cuadro No. 25
Análisis de brechas

Puesto	Brechas encontradas	Observación
Jefe de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Bases para presentar reclamos económicos. 	Existe problema con los reclamos económicos que se realizan al sector público, debido a que no se cumplen con los bases para los mismos, lo que atrasa el proceso de recuperación y repercute en el flujo de efectivo.
Jefe de parque de maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación, organización y priorización de actividades. 	Existen deficiencias en la planificación de las compras de insumos para las reparaciones de los equipos
Jefe de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos para permiso de trabajo del personal extranjero • Desarrollo de personal 	Existen dificultades con los permisos de trabajo del personal extranjero, debido a que constantemente la documentación es rechazada por incumplir con los requisitos legales necesarios. Existe deficiencia que afecta directamente a los empleados de la empresa, debido a que las necesidades de desarrollo no son bien identificadas
Jefe de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Respeto hacia los demás 	Existen dificultades para el desarrollo de las actividades del departamento de contabilidad debido a que la información enviada por el jefe de compras no es confiable a pesar de utilizar todos los medios de comunicación disponibles existen incoherencias en como proceder en determinadas situaciones, además se pierde el respeto cuando se trata de solucionar el inconveniente.
Administrador de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de personal 	No se establece de manera adecuada la detección de necesidades de capacitación para los empleados de la empresa.
Jefe de bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de inventarios 	Existe un problema que periódicamente afecta a contabilidad, debido a que los inventarios son presentados fuera del periodo determinado y con inconsistencias considerables,

Puesto	Brechas encontradas	Observación
Encargada de cuentas por pagar	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de emociones • Resolución de conflictos • Contabilidad general • Trabajo en equipo 	Existe deficiencia debido a que se mezcla el trabajo con su vida personal, lo que la lleva a tomar menos importancia a sus labores afectando el desarrollo de las mismas, además, no tiene la capacidad de resolver las diferencias o conflictos sin necesidad de acudir a su jefe inmediato. Otros aspectos que se pueden mencionar es la indiferencia a las colaboraciones que el gerente financiero administrativo
Auxiliar de proveeduría	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación, organización y priorización de actividades. • Manejo de emociones • Aprovechamiento del tiempo • Pensamiento analítico • Elaboración de caja chica 	Existen deficiencias que afectan directamente al departamento de contabilidad, debido a la falta de planeación en el traslado de los documentos contables que tienen que ser registrados, se producen atrasos y acumulación de trabajo, afectando de manera importante los datos que son generados en los informes financieros. Al mismo tiempo mezcla el trabajo con su vida, ocupando tiempo de sus actividades para resolver asuntos personales, además de no realizar el reporte de caja chica.
Asistente de control de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Norma ISO 9001:2008 	Existe deficiencia debido a la falta de orientación en el sistema de gestión de calidad
Asistente de parque de maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de caja chica 	No se realiza el reporte de caja chica oportunamente por lo que se sufre constantemente de falta de efectivo.
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de emociones • Pensamiento analítico 	Existe conflicto con sus compañeros de trabajo, debido a que maneja sus emociones sin personalizar la situación de trabajo lo que crea distracciones importantes para el resto de los empleados. También se debe mencionar que en el desarrollo de sus actividades existen situaciones en donde según el jefe inmediato no tiene la capacidad de resolver los problemas profundizando sobre ellos en forma lógica
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación, organización y priorización de actividades. 	Se ha detectado que en este puesto se maneja en un alto nivel de rumores y comunicación informal lo que afecta de

Puesto	Brechas encontradas	Observación
	<ul style="list-style-type: none"> • Pro actividad • Pensamiento analítico • Comunicación 	<p>manera substancial ya que en su mayoría son difundidos con maledicencia o picardía. Además se debe mencionar que al momento que el contador realiza la revisión del archivo, en su mayoría de veces este está atrasado o incompleto debido a la inadecuada priorización y planificación de sus actividades. Por ultimo, existen situaciones en donde según el jefe inmediato no tiene la capacidad de resolver los problemas profundizando sobre ellos en forma lógica.</p>
Laboratorista	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de conflictos • Respeto hacia los demás • Planificación, organización y priorización de actividades. • Trabajo en equipo 	<p>Se genera un exceso de confianza que da lugar a diferencias que no son resueltas por las personas involucradas, sino más bien acuden a otro nivel para solventar la situación. Así mismo al momento de tener que realizar varias pruebas, se llevan a cabo en un orden no prioritario para la ejecución de obra por lo que surgen atrasos en la producción.</p>
Encargado	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de conflictos • Mantenimiento preventivo de maquinaria y vehículos 	<p>Se crea un ambiente de confianza por parte los sus subordinados lo cual afecta al momento de resolver los conflictos presentados, así mismo, se sufren muchos desperfectos en equipos y existe una mala coordinación en pedido o despacho de materiales.</p>
Mecánico	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento preventivo de maquinaria y vehículos • Limpieza vehículos y maquinaria 	<p>La maquinaria esta sujeta a mantenimientos correctivos y no preventivos, ocasionando mayor desgaste en la misma, se debe tomar en cuenta que este tipo reparaciones consumen más tiempo por lo que se corre el riesgo de atraso en el avance de obra.</p>
Operador de maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de relaciones • Pensamiento analítico • Administración de recursos • Aprovechamiento del tiempo • Planificación, organización y 	<p>Se pudo establecer que en determinados momentos los operadores de maquinaria suspenden sus actividades por un corto tiempo debido a no contar con una solución rápida para continuar con sus labores, esto derivado de no tener la capacidad de resolver problemas en forma lógica y</p>

Puesto	Brechas encontradas	Observación
	<p>priorización de actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento preventivo de maquinaria y vehículos • Limpieza vehículos y maquinaria • Seguridad industrial 	<p>sistemática, además no se proponen acciones que encaminen la fluidez de su trabajo desperdiciando tiempo valioso en la producción. En cuanto la planificación de responsabilidades se puede mencionar que muchas veces está organizado en cuanto a su meta de producción pero siempre esta sujeto a las órdenes que el jefe inmediato indica. Además, no se vela por el mantenimiento respectivo a la maquinaria lo que puede producir accidentes.</p>
Chequeador	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de recursos 	<p>No se utilizan adecuadamente los materiales que son proporcionados por la empresa.</p>
Soldador	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento preventivo de maquinaria y vehículos 	<p>Se pudo determinar que debido a no contar con la herramienta y equipo de soldadura en buen estado las reparaciones se realizan con deficiencia provocando repetición en el trabajo efectuado.</p>
Electromecánico	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento preventivo de maquinaria y vehículos 	<p>Desorden y poca limpieza en que se realiza el trabajo, así como el inadecuado resguardo de las herramientas para la reparación de los equipos.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A.,S.A.

3.5 Políticas generales

- La formación debe estar soportada por un diagnóstico de necesidades de capacitación.
- El DNC debe ser elaborado tomando en cuenta los objetivos de la corporación.
- El método a utilizar del DNC será el basado en puesto persona para los puestos operativos y administrativos.
- El diagnóstico de necesidades de capacitación debe llevarse a cabo una vez por año y estará a cargo del departamento de recursos humanos.
- Contratar capacitadores de calidad que conozcan técnicas necesarias para la transmisión de conocimientos y formar facilitadores para la enseñanza de las actividades que se desarrollan en los puestos.
- El departamento de recursos humanos velará por el desarrollo de la capacitación, proporcionando todos los recursos que sean necesarios para la misma.
- Los capacitadores comprobarán la asistencia, ya que como mínimo se debe contar con un 80% de los participantes para que se realice el evento.
- Al finalizar el curso se extenderá un certificado que avalará la participación de los colaboradores.
- Los participantes evaluarán a los docentes al finalizar cada curso.
- La implementación del programa de capacitación es obligatorio, en donde el DNC demuestre deficiencias importantes que no cumplan con los estándares establecidos por la empresa constructora.
- Este programa no sustituye la capacitación que se pueda recibir en otras instituciones.
- La capacitación se debe llevar a cabo en instalaciones adecuadas para el mismo, con capacidad para acoger a los empleados, tomando en

cuenta la infraestructura de la corporación o en su defecto alquilar un lugar apto para el desarrollo de la actividad.

3.6 Normas generales

- El capacitador deberá anticipar los recursos necesarios para cumplir con lo establecido.
- Entregar al participante el material de apoyo impreso que se utiliza en la capacitación.
- Se prohíbe el uso de equipos de comunicación y entretenimiento.
- No se permite el consumo de tabaco durante los cursos de capacitación y coffe break.
- Al finalizar el curso se realizará la evaluación del mismo.
- Se debe entregar al departamento de recursos humanos el formulario que hace constar la participación en el curso, este será anexado al expediente del empleado.

3.7 indicadores

- Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación en el mes de junio de cada año.
- Presentar el programa de capacitación en las primeras dos semanas de julio de cada año.
- Ejecutar como mínimo el 85% del programa de capacitación.
- El 85% de los resultados del formulario de evaluación de los instructores se debe encontrar entre bueno y muy bueno.

A continuación se describe la estrategia indispensable para alcanzar los objetivos organizacionales, en donde se habilitará a los trabajadores para mejorar el rendimiento de las distintas funciones en sus puestos de trabajo, es decir el plan de capacitación propuesto para Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

3.8 Plan de capacitación

El plan de capacitación para la empresa constructora Corporación M&S Internacional, C.A., S.A., constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores.

Justificación

En la mayoría de empresas del sector construcción el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal es un aspecto que en muy raras ocasiones se trabaja y que siempre se deja en último plano, concentrándose más en la producción y avance de obra como fin principal, sin embargo, no se toma en cuenta que contar con personal debidamente capacitado es un medio fiable para asegurar el éxito buscado.

El personal constituye el activo más importante para la empresa constructora debido a la naturaleza de su actividad principal y a los servicios que presta. Es necesario que la conducta y rendimiento que desempeñan se vean reflejados en la calidad de sus obras que consecuentemente llevará al crecimiento constante que se espera conseguir.

Empleados eficientes combinados con los recursos necesarios para la ejecución de sus funciones, son los pilares fundamentales en los que la organización establecerá la consecución de sus objetivos, estos constituyen un factor de gran

importancia para lograr la competitividad necesaria en el mercado de la construcción.

Lo mencionado anteriormente conduce a enfocar inevitablemente la implantación de la capacitación como uno de los elementos esenciales para mejorar las actitudes y comportamientos de los empleados dentro de la constructora, así como, el desarrollo y mejoramiento de los conocimientos y habilidades necesarios para ser líder reconocido en la construcción de carreteras y movimientos de tierra en Centroamérica.

Objetivos

General

Planificar y ejecutar el programa de capacitación dirigido a los empleados de la empresa constructora, así como, buscar la alternativa más cómoda acorde a los requerimientos de desarrollo del personal.

Específicos

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y con ello incrementar la eficiencia y productividad.
- Identificar los eventos de capacitación tomando en cuenta los problemas de la corporación.
- Actualizar y mejorar los conocimientos en áreas específicas del puesto.
- Proporcionar conocimientos, desarrollar las habilidades y actitudes que cubran lo requerido por la corporación.

Metas

- Capacitar al 100% de los empleados conforme el plan de capacitación.
- Lograr una participación de los empleados en los cursos establecidos para cada puesto en un 80%.
- Abarcar el 85% de las necesidades de capacitación en el primer año de la implementación del plan.
- Evaluar los resultados de la capacitación 2 meses después de su implementación, para el 75% del personal capacitado.

Recursos necesarios

En el proceso de enseñanza aprendizaje los medios de instrucción constituyen un factor clave, ya que estos favorecen en que la comunicación bidireccional, se establezca de manera más efectiva. Es importante mencionar que los recursos que se utilicen vayan acorde al nivel educativo de los empleados y que los docentes tengan claro cuales son las principales funciones que puedan desempeñar los mismos en el proceso de capacitación, entre los recursos que la corporación dispone se pueden mencionar:

- Pizarrón
- Retroproyector
- Reproductor de audio
- Proyector de acetatos
- DVD y televisión

Cuadro No. 26
Propuesta plan de capacitación

Nº	Tema de capacitación	Objetivo	Participantes	Facilitador		Recursos disponibles	Duración	Lugar	Responsable
				Interno	Externo				
1	Evaluación de proyectos gerenciales	Brindar las herramientas necesarias para evaluar los proyectos y aprovechar las oportunidades y beneficios que brinda el sector privado.	Jefe de producción		X	Pizarrón Retroproyector	12 horas	Oficinas Z-14	Jefe de recursos humanos Proveedor externo
2	Bases para contratar personal extranjero	Ofrecer los conocimientos necesarios para facilitar la contratación de la mano de obra extranjera y de esta manera contribuir a la obtención de los permisos pertinentes.	Jefe de recursos humanos		X	Pizarrón Retroproyector	7 horas	Oficinas Z-14	Jefe de recursos humanos Proveedor externo
3	Administración efectiva del tiempo	Analizar las costumbres y actitudes actuales de los empleados de la corporación relacionados con el manejo del tiempo así como proporcionar herramientas necesarias para erradicar su mal uso y administrarlo adecuadamente.	Auxiliar de proveeduría Laboratorista Operador de maquinaria Chequeador	X	X	Pizarrón Retroproyector DVD Rep. Audio	16 horas	Oficinas Z-14 Oficinas proyecto	Jefe de recursos humanos Proveedor externo Facilitador
4	Planeación y organización	Proporcionar conocimientos para que los empleados tengan la capacidad de ordenar los recursos materiales y humanos así como determinar los métodos de organización de actividades.	Jefe de parque de maquinaria Auxiliar de proveeduría Recepcionista Laboratorista Operador de maquinaria	X	X	Pizarrón Retroproyector DVD Rep. Audio	12 horas	Oficinas Z-14 Oficinas proyecto	Jefe de recursos humanos Proveedor externo Facilitador

5	Comunicación	Brindar conocimientos para optimizar los procesos de comunicación interna y externa, así como, conocer las técnicas de comunicación empresarial para fomentar la confianza, transparencia y credibilidad en la corporación.	Jefe de parque de maquinaria Jefe de compras Recepcionista		X	Pizarrón Retroproyector DVD Rep. Audio	12 horas	Oficinas proyecto	Jefe de recursos humanos Proveedor externo
6	Seguridad industrial	Ofrecer a los participantes los lineamientos técnicos en materia de seguridad industrial, así como elementos necesarios para incorporar y justificar un adecuado programa que permita desarrollar procedimientos y diseños.	Operador de maquinaria	X	X	Televisión DVD	12 horas	Oficinas proyecto	Jefe de recursos humanos Proveedor externo Facilitador
7	Formación y desarrollo de personal	Proporcionar técnicas y herramientas de capacitación para su personal, así como evaluar la importancia de su función en la corporación, que exige altas habilidades en el entorno de superación y exigencias internas.	Jefe de recursos humanos Administrador de proyecto		X	Pizarrón Retroproyector	8 horas	Oficinas Z-14 Oficinas proyecto	Jefe de recursos humanos Proveedor externo
8	Manejo de emociones	Otorgar elementos indispensables para mejorar sus interacciones personales y emociones, así como, la influencia que estas tienen sobre los comportamientos.	Jefe de compras, Encargada de cuentas por pagar Secretaria Laboratorista Operador de maquinaria		X	Pizarrón Retroproyector DVD Rep. Audio	10 horas	Oficinas Z-14 Oficinas proyecto	Jefe de recursos humanos Proveedor externo
9	Elaboración y manejo de inventarios	Ofrecer a los participantes los conocimientos y lineamientos necesarios para la elaboración correcta de inventarios evitando inconsistencias para su presentación en plazos pertinentes.	Jefe de bodega		X	Pizarrón Retroproyector	10 horas	Oficinas proyecto	Jefe de recursos humanos Proveedor externo
10	Resolución de conflictos	Proporcionar conocimientos, habilidades y actitudes para	Encargada de cuentas por pagar Laboratorista		X	Retroproyector DVD	10 horas	Oficinas Z-14 Oficinas proyecto	Jefe de recursos

		que los empleados alcancen la capacidad de resolver sus diferencias y conflictos sin necesidad de acudir a otros niveles.	Encargado			Rep. Audio			humanos Proveedor externo
11	Trabajo en equipo	Brindar conocimientos, habilidades y actitudes para que a través de un análisis se cree una herramienta con enfoque metodológico que permita realizar una planificación e implantar una estrategia de productividad apoyada en equipos de trabajo.	Encargada de cuentas por pagar	X	X	Retroproyector DVD Rep. Audio	8 horas	Oficinas Z-14	Jefe de recursos humanos Proveedor externo Facilitador
12	Contabilidad general	Retroalimentar a los participantes sobre los conocimientos básicos de contabilidad general que permitan un ingreso de información más fiel y confiable, para que los informes reflejen la realidad económica de la empresa constructora.	Encargada de cuentas por pagar	X		Pizarrón Retroproyector	12 horas	Oficinas Z-14	Facilitador
13	Pensamiento analítico	Proporcionar conocimientos, habilidades y actitudes, para que los empleados tengan la capacidad de comprender las situaciones que se producen en el desarrollo de su trabajo y resolver los problemas a base de separar sus partes y meditar sobre ellas en forma lógica.	Auxiliar de proveeduría Secretaria Recepcionista Operador de maquinaria		X	Pizarrón Retroproyector DVD Rep. Audio	8 horas	Oficinas Z-14 Oficinas proyecto	Jefe de recursos humanos Proveedor externo
14	Elaboración de caja chica	Brindar los conocimientos necesarios para que los empleados sean capaces de realizar el reporte de caja chica, proporcionando el efectivo necesario para el desarrollo de sus funciones.	Auxiliar de proveeduría Asistente de parque de maquinaria	X		Pizarrón Retroproyector	8 horas	Oficinas proyecto	Facilitador

15	ISO 9001:2008	Proporcionar conocimientos, habilidades y actitudes para que a través de un análisis se cree un enfoque metodológico que permita implementar los procesos de calidad en la empresa constructora.	Asistente de control de calidad		X	Retroproyector	10 horas	Oficinas Z-14	Jefe de recursos humanos Proveedor externo
16	Mantenimiento y limpieza de maquinaria y vehículos	Ofrecer conocimientos, habilidades y actitudes para el adecuado tratamiento de la maquinaria y vehículos evitando el desgaste y deterioro acelerado de la misma proporcionando un excelente funcionamiento,	Encargado Mecánico Operador de maquinaria Soldador Electromecánico	X	X	Televisión DVD	20 horas	Plantel proyecto	Jefe de recursos humanos Proveedor externo

Firma elaboró:	Firma aprueba:
Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

A continuación se describen los cursos propuestos de acuerdo a los resultados del DNC basado en puesto persona.

CURSO I

Evaluación de proyectos gerenciales

Objetivo del curso

Brindar las herramientas necesarias para evaluar los proyectos y aprovechar las oportunidades y beneficios que brinda el sector privado, para de esta manera reducir en más de 85% la brecha existente, de enero a junio del año en curso.

Método de capacitación

Por conferencias y recursos audiovisuales.

Contenido

- Introducción a la administración de proyectos gerenciales.
- Criterios para la selección de los proyectos.
- Análisis de riesgo financiero.
- Análisis del impacto interno y externo de la organización.
- Duración de los proyectos.
- Organización del proyecto.
- Planeación del proyecto.
- Programación de los proyectos.
- Asignación y nivelación de recursos.
- Monitoreo y sistemas de información de los proyectos.

- Control de los proyectos.
- Análisis de riesgo en la programación.

Tiempo de duración

Doce horas efectivas divididas en tres sesiones semanales de cuatro horas quince minutos, durante una semana. Con un horario de 16:45 a 21:00 horas, con intermedio de quince minutos.

Calendarización sugerida

Durante la segunda semana del mes de enero del año en curso.

Tecnología disponible

Se utilizará el correo electrónico, comunicación electrónica que integra, voz, video y texto codificados digitalmente.

Participantes

Jefe de producción.

CURSO II

Bases para contratar personal extranjero

Objetivo del curso

Ofrecer los conocimientos necesarios para facilitar la contratación de la mano de obra extranjera y de esta manera contribuir a la obtención de los permisos pertinentes, para de esta manera minimizar la brecha existente en más de 85%, de enero a junio del año en curso.

Método de capacitación

Por conferencias y recursos audiovisuales.

Contenido

- a) Requisitos legales para obtener permisos de trabajo y residencia.
- b) Obligaciones y gravámenes responsabilidad del empleado.
- c) Obligaciones y gravámenes responsabilidad de la empresa.
- d) Costos por permisos de trabajo y residencia.

Tiempo de duración

Seis horas efectivas divididas en dos sesiones semanales de tres horas quince minutos, durante una semana. Con un horario de 16:45 a 20:00 horas, con intermedio de quince minutos.

Calendarización sugerida

Durante la tercera semana del mes de enero del año en curso.

Tecnología disponible

Se utilizará el correo electrónico, comunicación electrónica que integra, voz, video y texto codificados digitalmente.

Participantes

Jefe de recursos humanos.

CURSO III

Administración efectiva del tiempo

Objetivo del curso

Analizar las costumbres y actitudes actuales de los empleados de la corporación relacionados con el manejo del tiempo así como proporcionar herramientas necesarias para erradicar su mal uso y administrarlo adecuadamente, identificando prioridades para mejorar el rendimiento en 85%, de febrero a junio del año en curso.

Método de capacitación

Por conferencias y recursos audiovisuales para puestos administrativos y por capacitación en el puesto utilizando la instrucción para los operativos.

Contenido

- a) Obstáculos y trampas del tiempo
- b) Los principales desperdiciadores de tiempo.
- c) El uso del tiempo.
- d) Autoevaluación del uso del tiempo.
- e) Urgencia versus importancia.
- f) Tiempo y valores humanos.
- g) ¿Cómo planear el tiempo?
- h) Manejo de uno mismo.
- i) ¿Cómo trabajar en equipo y dar un buen manejo del tiempo de los demás?
- j) Manejo del teléfono y del correo electrónico.

- k) Uso apropiado de la tecnología.
- l) Crear un plan de acción personal para la administración del tiempo.
- m) Manejo de reuniones.
- n) Agendar.
- o) Preparación de viajes de negocios.
- p) Administración del tiempo durante viajes.
- q) Administración de recursos.

Tiempo de duración

Dieciséis horas efectivas divididas en cuatro sesiones semanales de dos horas quince minutos, durante dos semanas. Con un horario de 16:45 a 19:00 horas, con intermedio de quince minutos.

Calendarización sugerida

Durante la segunda y tercera semana del mes de febrero del año en curso.

Tecnología disponible

Se utilizará el correo electrónico, comunicación electrónica que integra, voz, video y texto codificados digitalmente para puestos administrativos. Para los operativos únicamente se maneja audio y video.

Participantes

Auxiliar de proveeduría, laboratorista, operador de maquinaria y chequador.

CURSO IV

Planeación y organización

Objetivo del curso

Proporcionar conocimientos para que los empleados tengan la capacidad de ordenar los recursos materiales y humanos así como determinar los métodos de organización de actividades y de esta manera erradicar en 85% las deficiencias encontradas, de febrero a junio del año en curso.

Método de capacitación

Por conferencias y recursos audiovisuales para puestos administrativos y por capacitación en el puesto utilizando la instrucción para los operativos.

Contenido

- a) Planeación.
- b) Pro actividad.
- c) Priorización.
- d) Organización.

Tiempo de duración

Doce horas efectivas divididas en cuatro sesiones semanales de tres horas quince minutos, durante una semana. Con un horario de 16:45 a 20:00 horas, con intermedio de quince minutos.

Calendarización sugerida

Durante la cuarta semana del mes de febrero del año en curso.

Tecnología disponible

Se utilizará el correo electrónico, comunicación electrónica que integra, voz, video y texto codificados digitalmente para puestos administrativos. Para los operativos únicamente se maneja audio y video.

Participantes

Jefe de parque de maquinaria, auxiliar de proveeduría, recepcionista, laboratorista y operador de maquinaria.

CURSO V

Comunicación

Objetivo del curso

Brindar conocimientos para optimizar los procesos de comunicación interna y externa, así como, conocer las técnicas de comunicación empresarial para fomentar la confianza, transparencia y credibilidad en la corporación, para que de esta manera se reduzca en más de 85% la brecha existente, de marzo a junio del año en curso.

Método de capacitación

Por conferencias y recursos audiovisuales para puestos administrativos y por capacitación en el puesto utilizando la instrucción para los operativos.

Contenido

- a) Comunicación.
- b) Comunicación: herramienta útil para todo equipo de trabajo.
- e) Tipos de comunicación en la empresa.
- f) ¿Cómo se comunican las personas?
- g) Bases para una comunicación efectiva.
- h) Comunicación escrita, verbal y no verbal.
- i) Cuide su comunicación no verbal.
- m) Comunicación interna.
 - Áreas de la comunicación interna.
 - Funciones de la comunicación interna y herramientas habituales.

n) Redacción empresarial y presentaciones eficaces.

- Escritos corporativos: correos electrónicos, cartas, informes y folletos.

Tiempo de duración

Doce horas efectivas divididas en cuatro sesiones semanales de tres horas quince minutos, durante una semana. Con un horario de 16:45 a 20:00 horas, con intermedio de quince minutos.

Calendarización sugerida

Durante la segunda semana del mes de marzo del año en curso.

Tecnología disponible

Se utilizará el correo electrónico, comunicación electrónica que integra, voz, video y texto codificados digitalmente para puestos administrativos. Para los operativos únicamente se maneja audio y video.

Participantes

Jefe de parque de maquinaria, jefe de compras y recepcionista.

CURSO VI

Seguridad industrial

Objetivo del curso

Ofrecer a los participantes los lineamientos técnicos en materia de seguridad industrial, así como elementos necesarios para incorporar y justificar un adecuado programa que permita desarrollar procedimientos y diseños para de esta manera eliminar en más de 85% la brecha existente, de marzo a junio del año en curso.

Método de capacitación

Por conferencias y recursos audiovisuales para puestos administrativos y por capacitación en el puesto utilizando la instrucción para los operativos.

Contenido

a) Generalidades.

- Concepto seguridad industrial.
- Definición de riesgos de trabajo.
- Accidentes de trabajo.
- Factores humanos y técnicos en los accidentes de trabajo.
- Ruido industrial.

b) Incendios.

- Prevención, protección y combate de incendios.

c) Seguridad.

- Maquinaria.

- Sustancias químicas peligrosas y espacios confinados.
- Sistemas de almacenamiento.
- Medio ambiente laboral (polvos, humos y solventes orgánicos).
- Recipientes sujetos a presión.

d) Equipo de protección personal.

Tiempo de duración

Doce horas efectivas divididas en cuatro sesiones semanales de tres horas quince minutos, durante una semana. Con un horario de 16:45 a 20:00 horas, con intermedio de quince minutos.

Calendarización sugerida

Durante la tercera semana del mes de marzo del año en curso.

Tecnología disponible

Se utilizará el correo electrónico, comunicación electrónica que integra, voz, video y texto codificados digitalmente para puestos administrativos. Para los operativos únicamente se maneja audio y video.

Participantes

Operador de maquinaria.

CURSO VII

Formación y desarrollo de personal

Objetivo del curso

Proporcionar técnicas y herramientas de capacitación para su personal, así como evaluar la importancia de su función en la corporación, que exige altas habilidades en el entorno de superación y exigencias internas para de esta manera eliminar en más de 85% la brecha existente, de marzo a junio del año en curso.

Método de capacitación

Por conferencias y recursos audiovisuales.

Contenido

- a) Definición.
- b) importancia.
- c) Objetivos del desarrollo de personas.
- d) Beneficios de la formación y desarrollo de personal.
- e) Situaciones que indican la falta de capacitación de personal.

Tiempo de duración

Ocho horas efectivas divididas en cuatro sesiones semanales de dos horas quince minutos, durante una semana. Con un horario de 16:45 a 19:00 horas, con intermedio de quince minutos.

Calendarización sugerida

Durante la cuarta semana del mes de marzo del año en curso.

Tecnología disponible

Se utilizará el correo electrónico, comunicación electrónica que integra, voz, video y texto codificados digitalmente.

Participantes

Jefe de recursos humanos y administrador de proyecto.

CURSO VIII

Manejo de emociones

Objetivo del curso

Otorgar elementos indispensables para mejorar sus interacciones personales y emociones, así como, la influencia que estas tienen sobre los comportamientos para eliminar en más de 85% la brecha existente, de abril a junio del año en curso.

Método de capacitación

Por conferencias y recursos audiovisuales para puestos administrativos y por capacitación en el puesto utilizando la instrucción para los operativos.

Contenido

- a) ¿Qué son las emociones?
- b) Control de las emociones.
- c) Razón y emoción.
- d) Los sentimientos en la toma de decisiones.
- e) Técnicas de mejora para el manejo de emociones.
- f) Sugerencias para eliminar tus miedos, fobias y como generar autoconfianza.
- g) Relaciones interpersonales.
- h) Respeto hacia los demás.

Tiempo de duración

Diez horas efectivas divididas en cinco sesiones semanales de dos horas quince minutos, durante una semana. Con un horario de 16:45 a 19:00 horas, con intermedio de quince minutos.

Calendarización sugerida

Durante la segunda semana del mes de abril del año en curso.

Tecnología disponible

Se utilizará el correo electrónico, comunicación electrónica que integra, voz, video y texto codificados digitalmente para puestos administrativos. Para los operativos únicamente se maneja audio y video.

Participantes

Jefe de compras, encargada de cuentas por pagar, secretaria, laboratorista y operador de maquinaria.

CURSO IX

Elaboración y manejo de inventarios

Objetivo del curso

Ofrecer a los participantes los conocimientos y lineamientos necesarios para la elaboración correcta de inventarios evitando inconsistencias para su presentación en plazos pertinentes para de esta manera reducir en 85% la brecha existente, de abril a junio del año en curso.

Método de capacitación

Por conferencias y recursos audiovisuales para puestos administrativos y por capacitación en el puesto utilizando la instrucción para los operativos.

Contenido

- a) Importancia del control de inventarios.
- b) Falta de registros.
- c) Exceso de inventario.
- d) Insuficiencia de inventario.
- e) Seguridad en bodega.
- f) Acomodo de los artículos y método PEPS.
- g) Control de mermas.
- h) Procedimientos de almacén.
- i) Procedimientos de recibo.
- j) Procedimiento de toma física.
- k) Formatos de control de inventarios.

Tiempo de duración

Diez horas efectivas divididas en cinco sesiones semanales de dos horas quince minutos, durante una semana. Con un horario de 16:45 a 19:00 horas, con intermedio de quince minutos.

Calendarización sugerida

Durante la tercera semana del mes de abril del año en curso.

Tecnología disponible

Se utilizará el correo electrónico, comunicación electrónica que integra, voz, video y texto codificados digitalmente para puestos administrativos. Para los operativos únicamente se maneja audio y video.

Participantes

Jefe de bodega.

CURSO X

Resolución de conflictos

Objetivo del curso

Proporcionar conocimientos, habilidades y actitudes para que los empleados alcancen la capacidad de resolver sus diferencias y conflictos sin necesidad de acudir a otros niveles para de esta manera reducir en más de 85% la brecha existente, de abril a junio del año en curso.

Método de capacitación

Por conferencias y recursos audiovisuales para puestos administrativos y por capacitación en el puesto utilizando la instrucción para los operativos.

Contenido

- a) Los conflictos y el estrés.
- b) Cómo tratar el conflicto.
- c) El diálogo.
- d) El conflicto como un factor de riesgo.
- e) El conflicto como una oportunidad.
- f) Metodologías para la resolución de conflictos.
- g) Mejora de habilidades para evitar conflictos.
 - La escucha activa.
 - La asertividad.
 - La información retorno.

Tiempo de duración

Diez horas efectivas divididas en cinco sesiones semanales de dos horas quince minutos, durante una semana. Con un horario de 16:45 a 19:00 horas, con intermedio de quince minutos.

Calendarización sugerida

Durante la cuarta semana del mes de abril del año en curso.

Tecnología disponible

Se utilizará el correo electrónico, comunicación electrónica que integra, voz, video y texto codificados digitalmente para puestos administrativos. Para los operativos únicamente se maneja audio y video.

Participantes

Encargada de cuentas por pagar, laboratorista y encargado.

CURSO XI

Trabajo en equipo

Objetivo del curso

Brindar conocimientos, habilidades y actitudes para que a través de un análisis se cree una herramienta con enfoque metodológico que permita realizar una planificación e implantar una estrategia de productividad apoyada en equipos de trabajo, y de esta manera reducir en más de 85% la brecha existente, de mayo a agosto del año en curso.

Método de capacitación

Por capacitación en el puesto utilizando la instrucción.

Contenido

- a) Conceptos generales.
- b) ¿Por qué trabajar en equipo?
- c) Bondades del trabajo en equipo.
- d) Tipos de equipos de trabajo.
- e) Etapas de desarrollo en los equipos.
- f) Estructuración de un equipo de alto desempeño.
 - Habilidades que requiere un equipo de trabajo.
 - Organización.
 - Prácticas de trabajo en equipo.
- g) Disposición y apoyo en otras áreas.

Tiempo de duración

Ocho horas efectivas divididas en dos sesiones semanales de dos horas quince minutos, durante dos semanas. Con un horario de 16:45 a 19:00 horas, con intermedio de quince minutos.

Calendarización sugerida

Durante la primera y segunda semana del mes de mayo del año en curso.

Tecnología disponible

Se utilizará para capacitar el audio y video.

Participantes

Encargada de cuentas por pagar.

CURSO XII

Contabilidad general

Objetivo del curso

Retroalimentar a los participantes sobre los conocimientos básicos de contabilidad general que permitan un ingreso de información más fiel y confiable, para que los informes reflejen la realidad económica de la empresa constructora y de esta manera reducir en 85% la brecha existente, de mayo a agosto del año en curso.

Método de capacitación

Por conferencias y recursos audiovisuales, así como, capacitación en el puesto utilizando la instrucción.

Contenido

- a) Definición e importancia de la contabilidad.
- b) Principios de contabilidad.
- c) Clasificación de las empresas.
- d) Cuentas débitos y créditos.
- e) Procedimientos del sistema de contabilidad JD Edwards.
- f) Documentos de registro.
- g) Clasificación de cuentas.
- h) Catalogo de cuentas.
- i) Registros contables en libros y documentos.
- j) Balanza de comprobación.

k) Asientos para registrar ajuste.

l) Balanza de comprobación ajustada.

Tiempo de duración

Doce horas efectivas divididas en tres sesiones semanales de dos horas quince minutos, durante dos semanas. Con un horario de 16:45 a 19:00 horas, con intermedio de quince minutos.

Calendarización sugerida

Durante la tercera y cuarta semana del mes de mayo del año en curso.

Tecnología disponible

Se utilizará el correo electrónico, comunicación electrónica que integra, voz, video y texto codificados digitalmente.

Participantes

Encargada de cuentas por pagar.

CURSO XIII

Pensamiento analítico

Objetivo del curso

Proporcionar conocimientos, habilidades y actitudes, para que los empleados tengan la capacidad de comprender las situaciones que se producen en el desarrollo de su trabajo y resolver los problemas a base de separar sus partes y meditar sobre ellas en forma lógica, para esta manera reducir en 85% la brecha existente, de junio a agosto del año en curso.

Método de capacitación

Por conferencias y recursos audiovisuales para puestos administrativos y por capacitación en el puesto utilizando la instrucción para los operativos.

Contenido

- a) Pensar con todo el cerebro.
- b) La memoria, ¿Cómo hacerla más eficiente?
- c) Usar el análisis para descifrar la lógica de cualquier cosa.
 - La esencia del pensamiento crítico.
 - Analizar problemas.
 - Analizar la lógica de una situación.
- d) El análisis y la síntesis de información

Tiempo de duración

Ocho horas efectivas divididas en cuatro sesiones semanales de dos horas quince minutos, durante una semana. Con un horario de 16:45 a 19:00 horas, con intermedio de quince minutos.

Calendarización sugerida

Durante la primera semana del mes de junio del año en curso.

Tecnología disponible

Se utilizará el correo electrónico, comunicación electrónica que integra, voz, video y texto codificados digitalmente para puestos administrativos. Para los operativos únicamente se maneja audio y video.

Participantes

Auxiliar de proveeduría, secretaria, recepcionista y operador de maquinaria.

CURSO XIV

Elaboración de caja chica

Objetivo del curso

Brindar los conocimientos necesarios para que los empleados sean capaces de realizar el reporte de caja chica, proporcionando el efectivo necesario para el desarrollo de sus funciones y de esta manera reducir en más de 85% la brecha existente, de junio a agosto del año en curso.

Método de capacitación

Por conferencias y recursos audiovisuales.

Contenido

- a) Concepto de caja chica
- b) Objetivo
- c) Ámbitos de aplicación
- d) Utilización del fondo
- e) Prohibiciones
- f) Manejo y uso de caja chica
- g) Reposición de efectivo

Tiempo de duración

Ocho horas efectivas divididas en cuatro sesiones semanales de dos horas quince minutos, durante una semana. Con un horario de 16:45 a 19:00 horas,

con intermedio de quince minutos.

Calendarización sugerida

Durante la segunda semana del mes de junio del año en curso.

Tecnología disponible

Se utilizará el correo electrónico, comunicación electrónica que integra, voz, video y texto codificados digitalmente.

Participantes

Auxiliar de proveeduría y asistente de parque de maquinaria.

CURSO XV

ISO 9001:2008

Objetivo del curso

Proporcionar conocimientos, habilidades y actitudes para que a través de un análisis se cree un enfoque metodológico que permita implementar los procesos de calidad en la empresa constructora y de esta manera reducir las desviaciones en más de 85%, de junio a agosto del año en curso.

Método de capacitación

Por conferencias y recursos audiovisuales.

Contenido

- a) Conceptos generales de gestión de calidad
- b) Serie normas ISO 9000 y evolución
- c) Enfoque a procesos.
- d) Norma ISO 9001.
- e) Gestión de los recursos.
- f) Medición, análisis y mejora.
- g) Implantación del modelo ISDO 9001
- h) Las auditorias.
- i) La certificación.

Tiempo de duración

Diez horas efectivas divididas en cinco sesiones semanales de dos horas quince minutos, durante una semana. Con un horario de 16:45 a 19:00 horas, con intermedio de quince minutos.

Calendarización sugerida

Durante la tercera semana del mes de junio del año en curso.

Tecnología disponible

Se utilizará el correo electrónico, comunicación electrónica que integra, voz, video y texto codificados digitalmente.

Participantes

Asistente de control de calidad.

CURSO XVI

Mantenimiento y limpieza de maquinaria y vehículos

Objetivo del curso

Ofrecer conocimientos, habilidades y actitudes para el adecuado tratamiento de la maquinaria y vehículos evitando el desgaste y deterioro acelerado de la misma proporcionando un excelente funcionamiento, para esta manera reducir en más de 85% las brechas existentes, de junio a agosto.

Método de capacitación

Por medio de capacitación en el puesto, utilizando instrucción.

Contenido

- a) Introducción
- b) Clasificación de las maquinas.
 - Maquinas de movimiento de tierra.
 - Maquinas de conformación y compactación.
 - Maquinas giratorias.
 - Vehículos.
- c) Localización y diagnóstico de averías por medida de vibraciones.
- d) Sistemas eléctricos
- e) Neumática básica.
- e) Sistema de rodaje
- f) Tren de fuerza
- g) Soldadura autógena y eléctrica

Mantenimiento

- g) Puesta a punto y verificación de sistemas electromecánicos.
- h) Limpieza de vehículos y maquinaria
- i) Revisión de los manuales de maquinaria.
- j) Adecuado uso de herramientas e insumos

Tiempo de duración

Veinte horas efectivas divididas en cinco sesiones semanales de cuatro horas quince minutos, durante una semana. Con un horario de 7:45 a 12:00 horas, con intermedio de quince minutos.

Calendarización sugerida

Durante la cuarta semana del mes de junio del año en curso.

Tecnología disponible

Se utilizará el audio y video en la parte introductoria.

Participantes

Encargado, mecánico, operador de maquinaria, soldador y electromecánico.

3.9 Costos del plan de capacitación

Se debe tomar en cuenta que para poder llevar a cabo el plan de capacitación, es necesario considerar en los costos los honorarios, materiales, diplomas y coffe break y en general los gastos para el desarrollo del mismo. Es importante

mencionar que en la programación de cursos es posible recurrir a fuentes internas y a fuentes externas, esto con el propósito, de aprovechar la experiencia y conocimientos adquiridos en la empresa constructora, así como, experiencia profesional de proveedores especializados en cada tema. Los costos por honorarios para los facilitadores internos serán considerados como una bonificación extra al sueldo mensual que devengan como un reconocimiento a su colaboración y disposición al proyecto.

A continuación se presenta el desglose de los costos tomando en cuenta las diversas opciones y su relación con la realidad financiera de la empresa constructora. Es necesario resaltar que de dicho programa se derivan soluciones a los problemas mencionados en el análisis de la situación actual y que el mismo contribuirá al logro de los objetivos establecidos,

Primer escenario

En este escenario se hace énfasis en llevar a cabo la capacitación tomando en consideración únicamente proveedores externos y como premisa la experiencia profesional y conocimientos que los mismos han adquirido en el mercado.

Ventajas:

- Especialización en temas específicos de capacitación.
- Cuentan con una estructura y especialistas.
- Aportan conocimiento y experiencia obtenida en el mercado.
- Aportan un punto de vista externo

Desventajas

- Costo elevado
- Dificultad de conocer el ambiente laboral en un corto plazo.

Cuadro No.27
Costo primer escenario plan de capacitación

Concepto	Costo aproximado en Quetzales
Evaluación de proyectos gerenciales	Q.6,000.00
Bases para contratar personal extranjero	Q.3,200.00
Administración efectiva del tiempo	Q.9,000.00
Planeación y organización	Q.11,000.00
Comunicación	Q.5,500.00
Seguridad industrial	Q.8,000.00
Formación y desarrollo de personal	Q.4,200.00
Manejo de emociones	Q.11,500.00
Elaboración y manejo de inventarios	Q.3,000.00
Resolución de conflictos	Q.4,000.00
Trabajo en equipo	Q.2,500.00
Contabilidad general	Q.2,500.00
Pensamiento analítico	Q.5,000.00
ISO 9001:2008	Q.8,000.00
Mantenimiento y limpieza de maquinaria y vehículos	Q.20,000.00
Total	Q.103,400.00

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Segundo escenario

En este escenario se combina la utilización de fuentes internas y externas de capacitación, es decir, empleados de la empresa constructora que actuarán como facilitadores y proveedores externos, buscando obtener en su fusión la mitigación de las necesidades de capacitación encontradas.

Ventajas:

- Se facilita el proceso de capacitación debido a que parte de los capacitadores son empleados de la empresa.

- La combinación de experiencia externa con el conocimiento de los facilitadores impacta directamente en las necesidades reales de capacitación.
- Se reducen los costos por la implantación de facilitadores, así como la preparación futura de los mismos, como capacitadores potenciales en un tema específico.
- La utilización de las instalaciones de la empresa constructora reducirá costos de alquiler para impartir los cursos necesarios.

Desventajas

- Exceso de confianza, debido a que el personal se encuentra familiarizado con la persona que imparte el curso.
- El personal que participará abandonará su puesto de trabajo durante el tiempo que dure la capacitación.

Cuadro No.28
Costo segundo escenario plan de capacitación

Concepto	Costo aproximado en Quetzales
Evaluación de proyectos gerenciales	Q.6,000.00
Bases para contratar personal extranjero	Q.3,200.00
Administración efectiva del tiempo	Q.5,000.00
Planeación y organización	Q.6,000.00
Comunicación	Q.5,500.00
Seguridad industrial	Q.8,000.00
Formación y desarrollo de personal	Q.4,200.00
Manejo de emociones	Q.5,500.00
Elaboración y manejo de inventarios	Q.1,000.00
Resolución de conflictos	Q.2,000.00
Trabajo en equipo	Q.2,500.00
Contabilidad general	Q.800.00
Pensamiento analítico	Q.5,000.00

ISO 9001:2008	Q.3,000.00
Mantenimiento y limpieza de maquinaria y vehículos	Q.13,000.00
Total	Q.70,700.00

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Tercer escenario

En este escenario se plantea la oportunidad de realizar la capacitación únicamente con personal de la corporación, para aprovechar la experiencia en situaciones y casos específicos del giro de la empresa, así mismo, es necesario aprovechar la afiliación a la Cámara Guatemalteca de la Construcción, para cursos relacionados a la construcción, lo que representaría un ahorro significativo.

Ventajas

- Conocimiento total de la cultura organizacional por parte de los capacitadores.
- Libre acceso a todas las áreas de la empresa constructora.

Desventajas

- Encerrarse a un enfoque interno únicamente.
- Exceso de confianza entre capacitadores y participantes.

Cuadro No.29
Costo tercer escenario plan de capacitación

Concepto	Costo aproximado en Quetzales
Evaluación de proyectos gerenciales	Q.3,000.00
Bases para contratar personal extranjero	Q.3,200.00

Administración efectiva del tiempo	Q.2,000.00
Planeación y organización	Q.3,000.00
Comunicación	Q.2,500.00
Seguridad industrial	Q.4,000.00
Formación y desarrollo de personal	Q.4,200.00
Manejo de emociones	Q.3,500.00
Elaboración y manejo de inventarios	Q.1,000.00
Resolución de conflictos	Q.2,000.00
Trabajo en equipo	Q.2,500.00
Contabilidad general	Q.800.00
Pensamiento analítico	Q.2,000.00
ISO 9001:2008	Q.1,000.00
Mantenimiento y limpieza de maquinaria y vehículos	Q.6,000.00
Total	Q.40,700.00

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Según los escenarios de costos que se presentan se considera que el número dos, se adapta mejor a la implementación del programa de capacitación, con un costo de Q 70,700.00 lo que representa un costo poco significativo en relación al retorno que Corporación M&S Internacional, C.A., S.A. obtendrá al mejorar las deficiencias encontradas, además de obtener el crecimiento deseado, optimizando la calidad de sus obras en plazos menores que la competencia.

Para garantizar que las actividades que conlleva la ejecución del programa de capacitación se realicen de una excelente manera se sugiere un formato que contiene el listado de los pasos necesarios para ejecutar la capacitación:

Cuadro No.30

Lista de verificación de la capacitación

Responsable:			
Fecha del curso:			
No.	Descripción	Pendiente	Ejecutado
1	Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación.		
2	Estructurar el programa de capacitación.		
3	Informar a los participantes.		
4	Confeccionar los materiales de apoyo respectivos.		
5	Preparar e informar sobre el uso del lugar donde se llevará a cabo la capacitación.		
6	Reservar el uso de los recursos necesarios.		
7	Coordinar el coffe break.		
8	Coordinar y contactar a los instructores externos y facilitadores.		
9	Confirmar asistencia de participantes.		
10	Disponer de las evaluaciones de la capacitación.		
11	Encausar las evaluaciones correspondientes.		
12	Realizar el informe con los resultados de la capacitación.		
13	Dar seguimiento a los empleados que participaron en la capacitación.		

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A.,S.A.

3.10 Evaluación de la capacitación

La evaluación es un proceso integral que conviene realizarse en distintos momentos, desde el inicio de la capacitación, durante y al finalizar esta, es un aspecto básico para lograr el desarrollo humano en la corporación, de esa manera se logra la retroalimentación de los participantes, se corrigen las deficiencias en el proceso de capacitación y se comprueba la eficacia del mismo, para verificar el impacto sobre las necesidades de capacitación.

Evaluación según reacción

El formulario que se presenta a continuación se propone como modelo para la evaluación de los cursos impartidos a los colaboradores de la empresa constructora, en el cual se evaluarán los mismos según su reacción como lo establece el nivel uno del modelo de Kirkpatrick. Es importante dar a conocer las políticas, normas, procedimientos y técnicas antes de iniciar cada curso para comprobar los resultados, así como también, es necesario acentuar a los participantes que la evaluación debe ser objetiva en cada punto.

Este debe ser completado por personal que participó en los cursos impartidos y juzgar según su criterio aspectos tales como: contenido, capacitador o facilitador, material de apoyo, equipo y aspectos generales de la capacitación, con la intención de mejorar futuros procesos. Esta información es significativa para obtener el indicador establecido ya que el 85% de los resultados del formulario de evaluación de los instructores se debe encontrar entre bueno y muy bueno.

	EFICACIA DE LA FORMACION	Hoja No. 1/1
---	---------------------------------	--------------

Formador:		Fecha en que se dio el curso:		
Tema:		Día	Mes	Año
Delegación:				

Estimado (a) participante, este formulario tiene como finalidad conocer sus opiniones sobre el curso. Por favor conteste con sinceridad, pues así nos ayudará a mejorar la calidad de nuestro servicio.

SECCIÓN I

Marque con una "X" la opción que mejor refleja su opinión

	Muy Bueno	Bueno	Malo	Muy Malo
CONTENIDO				
• Los temas del curso respecto a sus expectativas fueron	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• La forma en que se estructura el contenido del curso es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Lo enseñado en el curso es aplicable a su área de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• El conocimiento del facilitador respecto al tema es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Aprendizaje de nuevos métodos para su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Describa con sus propias palabras cómo le pareció el curso:				
	<hr/>			
	<hr/>			
	<hr/>			

FACILITADOR

• El conocimiento del facilitador respecto al tema es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• La manera en la que el facilitador guió la actividad fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- La relación del facilitador con el grupo fue
- La puntualidad del facilitador fue
- La presentación personal del facilitador fue
- El compromiso del facilitador para el alcance de los objetivos fue
- La capacidad de transmitir los conocimientos
- Habilidad para mantener la atención e interés del grupo
- Habilidad para el uso de los recursos didácticos
- Promovió la participación de todas las personas en el curso
- La habilidad para el uso de los recursos didácticos fue
- Atención y aclaración de dudas

MATERIAL DE APOYO Y EQUIPO

- La calidad de la información de material de apoyo fue
- El orden y la secuencia lógica del material entregado fue
- La puntualidad en la entrega del material de apoyo fue
- La utilización del equipo en la presentación del curso fue
- La claridad de la información proyectada o escrita fue

ASPECTOS GENERALES

- El lugar donde se realizó la capacitación

Tiene suficiente iluminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiene ventilación adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiene espacio suficiente para la realización de actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• La atención por parte de los organizadores fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECCION II

Algún Comentario o sugerencia:

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo efectuado en Corporación M&S Internacional, C.A., S.A.

Evaluación según aprendizaje

Para llevar a cabo la evaluación a este nivel se recomienda tomar en consideración los siguientes pasos:

- El capacitador trasladará una prueba al inicio de la capacitación.
- El propósito de esta prueba es determinar el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes de cada participante.
- Es necesario realizar cuestionarios durante el curso, sobre los temas más relevantes, este debe cumplir con los aspectos más importantes del tema que se ha tratado.
- Posterior a la capacitación el instructor indica las respuestas correctas con su respectiva explicación.

- Tabular los resultados de cada prueba y las observaciones correspondientes.
- Presentar los resultados de la capacitación a gerencia general.

Evaluación según comportamiento

Para llevar a cabo la evaluación a este nivel se recomienda tomar en consideración los siguientes pasos:

- Tomar una muestra representativa de los empleados que participaron en la capacitación.
- Verificar si en la muestra seleccionada, existe una mejora en los problemas detectados en el DNC. La verificación se puede llevar a cabo por medio de:
 - Observación directa
 - Entrevistas con los jefes inmediatos
 - Comparación en la disminución de la realización de procesos, así como, horas extras, averías y gastos en el mantenimiento de maquinaria y equipos, energía eléctrica, etc.
- Llevar un registro de la información recolectada y realizar un archivo para dar el respectivo seguimiento.
- El inicio y la duración del seguimiento dependerá del tipo y circunstancias particulares de cada caso.

CONCLUSIONES

1. Derivado del estudio efectuado en la empresa constructora se puede establecer que se presentan deficiencias, en los conocimientos, actitudes y habilidades del recurso humano, debido a que no cuenta con un programa de capacitación, esto quiere decir que los colaboradores no alcanzan el estándar requerido por la corporación originando una baja productividad y calidad en el trabajo. Por lo anteriormente mencionado se comprueba la hipótesis número uno establecida en el plan de investigación.
2. Los cursos brindados a los empleados, no son producto de un diagnóstico, si no más bien atienden a las ofertas de desarrollo de personal recibidas por parte de las empresas de capacitación, por lo que los mismos no corrigen las deficiencias existentes en los trabajadores.
3. El alcance de los cursos de capacitación es limitado, debido a que no se extiende a todos los colaboradores de la empresa, sino que, únicamente al personal administrativo, por lo que solo una parte reduce la brecha existente, entre el perfil ideal y el real requerido por la corporación.
4. Posterior a los cursos de capacitación los colaboradores no tienen un seguimiento formal para verificar la eficiencia y eficacia de la formación por lo que no se tiene certeza de que haya cumplido con su cometido.
5. El método DNC basado en puesto persona valoriza los conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto, lo que permite relacionar el desempeño actual con respecto a lo requerido por la corporación.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el programa de capacitación adjunto, con base en los resultados del DNC basado en puesto persona, en donde el departamento de recursos humanos sea el encargado de darle seguimiento y evaluación al mismo.
2. Que se corrijan las deficiencias encontradas tomando como base la propuesta elaborada, así como aprovechar las ofertas de desarrollo de personal y adaptarla al programa de capacitación, gestionando adecuadamente los recursos disponibles para dicho proceso.
3. Ampliar el alcance de la capacitación, tomando en cuenta los resultados del DNC basado en puesto persona para los puestos administrativos y operativos, para de esta manera, reducir la brecha existente entre el perfil ideal y el real requerido.
4. Dar seguimiento a los empleados después de recibidos los cursos de capacitación, así como utilizar los formatos propuestos para realizar una evaluación que permita verificar la eficiencia y eficacia de la formación.
5. Implementar el método DNC basado en puesto persona para conseguir un resultado más objetivo y obtener información de calidad de cada puesto en la empresa constructora, utilizando sus instrumentos de recolección de datos.


BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier, Administración, México D.F., McGraw-Hill, 2004, 354 páginas.
2. Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano, Bogotá, D.C., Colombia, McGraw-Hill, 2002, 475 páginas.
3. Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, 5ta. Edición, Santafé de Bogotá, Colombia, McGraw-Hill, 2000, 699 páginas.
4. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, Gestión del recurso humano por competencia laboral, 1era. Edición, Guatemala, 2001, 217 páginas.
5. Pinto Villatoro, Pinto, Planeación estratégica de capacitación empresarial, México D.F., McGraw-Hill, 2000, 206 páginas.
6. Táquez Matías, Mónica Patricia, Tesis: Diagnóstico de necesidades y programa de capacitación para profesionales de la Contraloría General de Cuentas, Guatemala, septiembre de 2002, 90 páginas.
7. Valladares González, Noé Alexander, Tesis: Programa de capacitación basado en la descripción de puestos por competencias laborales para el personal del departamento de recursos humanos en una industria de plástico, Guatemala, noviembre de 2007, 169 páginas.

SITIOS DE INTERNET

8. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo-1.htm>, 08 de septiembre de 2008.
9. <http://www.monografias.com/trabajos14/capacitacion/capacitacion.shtml?monosearch#quees#quees>, 08 de septiembre de 2008.
10. <http://myscr.com>
11. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>, 8 de septiembre de 2008.
12. http://spdece.uah.es/papers/jimenez_final.pdf, 07 de julio de 2011.

ANEXOS

	DESCRIPTORES DE PUESTO Formato 615 (Edición 2)	Revisión: 0 Fecha: 03/08/2009
ORGANIZACIÓN: Administración Central / Corporación M&S Internacional C.A., S.A.		CÓDIGO:

DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	Jefe de producción
Número Identificación SIGE:	1072
Fecha:	11/03/2009

PERFIL DEL PUESTO

A. Descripción General del Puesto
Puesto de carácter administrativo y de campo, tiene la responsabilidad de intervenir en los trabajos de campo, con la finalidad de optimizar el equipo, personal del proyecto, costos y cualquier otro recurso que este relacionado con el desarrollo del proyecto. A nivel administrativo tiene la responsabilidad de verificar que se cumplan las normas que establece el reglamento de la empresa.

B. Descripción de Tareas o Funciones Principales
Elaboración y planificación del Sistema de Información Económica (SIE)
Certificación de la obra que se realiza en el proyecto
Análisis de futuras ampliaciones y actividades del proyecto
Visitas periódicas al proyecto, verificación de maquinaria y buen desarrollo de las actividades de trabajo
Análisis de obras nuevas y licitaciones
Revisión y conocimiento en la autorización de pago a proveedores
Formalizar y conocer las situación de créditos con los proveedores
Revisión de facturas de proveedores
Verificación del control de calidad del proyecto.
Análisis y verificación de subcontratistas
Elaboración y seguimiento de reclamos económicos de proyectos anteriores

C. Relaciones de Trabajo
Internas: Por la naturaleza del puesto, se debe mantener una amplia comunicación con el gerente general, gerente financiero administrativo, jefe de recursos humanos, contador general, administrador de proyecto, jefe de compras, jefe de parque de maquinaria.
Externas: Por la naturaleza del puesto se debe mantener una amplia comunicación con subcontratistas, futuros clientes de proyecto, proveedores, Dirección General de Caminos, supervisores de proyecto.

D. Supervisión
Ejercida: El jefe de producción tendrá bajo su supervisión a al, administrador de proyecto, jefe de parque de maquinaria, jefe compras y jefe de control de calidad..
Recibida: Este puesto de trabajo esta supervisado por el gerente general.

PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Nivel Académico:	Titulo universitario en ingeniería civil
Experiencia Laboral:	Diez años de experiencia en puesto similar, orientado a trabajar por resultado.

Manejo de Paquetes de Cómputo:	Es indispensable el manejo de los paquetes de cómputo: Excel, Word, Access, Publisher e Internet Explorer y AutoCAD
Idioma (s):	Idioma español (Indispensable) Idioma inglés (No indispensable)
Conocimientos Necesarios:	Poseer especialización en gerencia de proyectos, controles administrativos, especializado en asfaltos, presentación de costos

REVISIONES Y APROBACIONES

	Nombre:	Firma:	Fecha:
Preparado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Notas: El documento debe ser preparado por el encargado o jefe de área, revisado por el jefe de recursos humanos y aprobado por la máxima autoridad correspondiente (Presidente, Gerente de Sucursal, Director Corporativo)

	DESCRIPTORES DE PUESTO Formato 615 (Edición 2)	Revisión: 0 Fecha: 03/08/2009
ORGANIZACIÓN: Administración Central / Corporación M&S Internacional C.A., S.A.		CÓDIGO:

DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	Jefe de parque de maquinaria
Número Identificación SIGE:	1077
Fecha:	23/07/2009

PERFIL DEL PUESTO

A. Descripción General del Puesto:
Puesto de carácter administrativo y operativo, que tiene a su cargo la tarea de optimizar la vida útil de los distintos activos que se encuentran en el parque de maquinaria, mediante el mantenimiento preventivo, predictivo y reparaciones que cumplan con las normas de control de calidad y al mismo tiempo que sean económicas para la empresa.

B. Descripción de Tareas o Funciones Principales
Programar compras de insumos para mantenimientos preventivos y reparaciones
Programar y supervisar los mantenimientos preventivos de los equipos
Controlar el uso correcto de la maquinaria que se utiliza en la construcción del proyecto
Coordinar y supervisar reparaciones de equipos
Programar compras de combustible y materiales para la maquinaria
Verificar los costos del Parque de maquinaria
Programar insumos utilizados en plantas industriales
Verificar los mantenimientos preventivos y reparaciones en plantas
Supervisar controles en consumos de combustible y lubricantes industriales

C. Relaciones de Trabajo
Internas: Por la naturaleza del puesto, se debe mantener una amplia comunicación con el gerente general, gerente de parque de maquinaria corporativo, jefe de producción, gerente financiero administrativo, administrador de proyecto, jefe de control de calidad, jefe de compras, encargado de importaciones y exportaciones, asistente de parque de maquinaria, y todos los demás empleados que conformen el área de parque de maquinaria.
Externas: Por la naturaleza del puesto, se debe mantener una amplia comunicación con los proveedores encargados de suministrar partes y accesorios para los activos que integran el parque de maquinaria.

D. Supervisión
Ejercida:
Asistente de parque de maquinaria, operadores de maquinaria, mecánicos
Recibida:
Gerente general, gerente de parque de maquinaria corporativo,

PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Nivel Académico:	Titulo universitario de ingeniería mecánica
Experiencia Laboral:	Poseer cinco años como mínimo de experiencia en puesto igual
Manejo de Paquetes de Cómputo:	Es indispensable el manejo de los paquetes de cómputo: Excel, Word, Access, Publisher e Internet Explorer

Idioma (s):	Idioma español (Indispensable) Idioma inglés (No indispensable)
Conocimientos Necesarios:	Un amplio conocimiento en maquinaria pesada de construcción, mantenimiento operativo y preventivo de maquinaria pesada
Requisitos Legales:	Copia de cédula de vecindad Copia de antecedentes penales Copia de antecedentes policíacos

REVISIONES Y APROBACIONES

	Nombre:	Firma:	Fecha:
Preparado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Notas: El documento debe ser preparado por el encargado o jefe de área, revisado por el jefe de recursos humanos y aprobado por la máxima autoridad correspondiente (Presidente, Gerente de Sucursal, Director Corporativo)

	DESCRIPTORES DE PUESTO Formato 615 (Edición 2)	Revisión: 0 Fecha: 03/08/2009
ORGANIZACIÓN: Administración Central / Corporación M&S Internacional C.A., S.A.		CÓDIGO:

DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	Jefe de recursos humanos
Número Identificación SIGE:	1078
Fecha:	09/03/2009

PERFIL DEL PUESTO

A. Descripción General del Puesto
<p>Puesto de carácter administrativo, tiene a su cargo todo lo relacionado con el personal de la empresa. Es responsable de brindar informes de personal, elaborar políticas y procedimientos, control de pagos de planillas y contratación de personal, siguiendo los lineamientos generales y técnicos acorde a las leyes laborales del país, al mismo tiempo elaborar los tramites de permiso de trabajo para el personal extranjero.</p>

B. Descripción de Tareas o Funciones Principales
Realizar pagos de planillas de personal
Realizar pagos al seguro social (IGSS)
Tramitar pago de prestaciones laborales de los empleados dados de baja
Elaboración de contratos de trabajo para los empleados activos
Trasladar expedientes de trámite de permiso al área que corresponda
Solventar demandas de los trabajadores de administración ante el Ministerio de trabajo
Coordinar capacitaciones de personal
Reclutar y seleccionar personal cuando se posea una plaza vacante
Elaborar inventarios de personal
Elaborar y revisar planillas de Bono 14 y Aguinaldo
Presentar informes de personal mensualmente.
Elaborar los libros de salarios
Elaborar proyecciones y liquidaciones del ISR
Ingresar y actualizar la información de los empleados al sistema SIGE y BEST

C. Relaciones de Trabajo
<p>Internas: Por la naturaleza del puesto se debe mantener una amplia comunicación con gerente administrativo financiero, gerente general, administrador de proyecto, contador general y todos los demás empleados que posean una relación directa con el jefe de recursos humanos.</p>
<p>Externas: Por la naturaleza del puesto se debe mantener una amplia comunicación con las autoridades del Ministerio de Trabajo, IGSS, IRTRA y público en general.</p>

D. Supervisión
<p>Ejercida: El jefe de recursos humanos tendrá bajo su supervisión a la persona encargada de elaborar planillas de salarios en la obra, también tendrá bajo su supervisión a la persona encargada de archivo y tramites diversos.</p>
<p>Recibida: Este puesto de trabajo esta supervisado por el gerente administrativo financiero, gerente general y el jefe de recursos humanos corporativo.</p>

PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Nivel Académico:	Pensum cerrado en psicología industrial ó mínimo tercer año aprobado de dicha carrera universitaria
Experiencia Laboral:	Tres años de experiencia en puesto similar ó asistente de recursos humanos
Manejo de Paquetes de Cómputo:	Es indispensable el manejo de los paquetes de cómputo: Excel, Word, Access, Publisher e Internet Explorer y programas para pago de nominas
Idioma (s):	Idioma inglés (No indispensable)
Conocimientos Necesarios:	Un amplio conocimiento en las leyes laborales actuales, así como todo tipo de trámite con el IGSS, IRTRA
Requisitos Legales:	Copia de cédula de vecindad Copia de antecedentes penales Copia de antecedentes policíacos

REVISIONES Y APROBACIONES

	Nombre:	Firma:	Fecha:
Preparado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Notas: El documento debe ser preparado por el encargado o jefe de área, revisado por el jefe de recursos humanos y aprobado por la máxima autoridad correspondiente (Presidente, Gerente de Sucursal, Director Corporativo)

	DESCRIPTORES DE PUESTO Formato 615 (Edición 2)	Revisión: 0 Fecha: 03/08/2009
ORGANIZACIÓN: Administración Central / Corporación M&S Internacional C.A., S.A.		CÓDIGO:

DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	Jefe de compras
Número Identificación SIGE:	1076
Fecha:	09/03/2009

PERFIL DEL PUESTO

A. Descripción General del Puesto
Puesto de carácter administrativo, es la persona encargada de efectuar las compras necesarias para el buen funcionamiento y avance del proyecto, dichas compras se deben efectuar a través de los distintos procedimientos que exigen las normas de control de calidad.

B. Descripción de Tareas o Funciones Principales
Elaborar comparativos de compras
Recolectar firmas de comparativos de compras.
Recolectar firmas de autorización de pago de facturas.
Entregar y recibir documentación entre proyecto y oficina central
Trasladar materiales hacia el proyecto
Elaborar mensualmente el reporte de Sistema de Información Económica (SIE)
Manejar el fondo de caja chica del departamento de compras
Realizar cotizaciones con los proveedores

C. Relaciones de Trabajo
Internas: Por la naturaleza del puesto se debe mantener una amplia comunicación con el gerente general, gerente administrativo financiero, administrador de proyecto, jefe de parque de maquinaria, jefe de producción, contador general y auxiliar de proveeduría.
Externas: Por la naturaleza del puesto se debe mantener una amplia comunicación con los distintos proveedores que están al servicio de la empresa.

D. Supervisión
Ejercida: El jefe de compras tendrá bajo su supervisión a la persona que desempeñe el puesto de auxiliar de proveeduría.
Recibida: Este puesto de trabajo esta supervisado por el jefe de producción.

PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO


Nivel Académico:	Estudios avanzados en administración de empresas ó carrera a fin
Experiencia Laboral:	Tres años de experiencia en puesto similar
Manejo de Paquetes de Cómputo:	Es indispensable el manejo de los paquetes de cómputo: Excel, Word, Access, Publisher e Internet Explorer
Idioma (s):	Idioma español (Indispensable) Idioma inglés (No indispensable)
Conocimientos Necesarios:	Conocimiento en negociación de precios con proveedores y clientes, tramites de importación, bodegas e inventarios

Requisitos Legales:	Copia de cédula de vecindad Copia de antecedentes penales Copia de antecedentes policíacos
----------------------------	--

REVISIONES Y APROBACIONES

	Nombre:	Firma:	Fecha:
Preparado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Notas: El documento debe ser preparado por el encargado o jefe de área, revisado por el jefe de recursos humanos y aprobado por la máxima autoridad correspondiente (Presidente, Gerente de Sucursal, Director Corporativo)

	DESCRIPTORES DE PUESTO Formato 615 (Edición 2)	Revisión: 0 Fecha: 03/08/2009
ORGANIZACIÓN: Administración Central / Corporación M&S Internacional C.A., S.A.		CÓDIGO:

DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	Administrador de proyecto
Número Identificación SIGE:	1001
Fecha:	11/03/2009

PERFIL DEL PUESTO

A. Descripción General del Puesto
Puesto de carácter administrativo, es la persona responsable del Departamento administrativo del proyecto así como gestionar las compras necesarias para el buen funcionamiento del proyecto.

B. Descripción de Tareas o Funciones Principales
Controlar el pago de servicios del proyecto (Agua, Luz, Teléfono)
Atender y controlar el pago de proveedores locales
Controlar y revisar los reportes de chequeadores de personal
Controlar y manejar la caja chica
Administrar área de recursos humanos
Alimentar de información al sistema BEST y elaborar las planillas del personal de proyecto
Elaborar liquidaciones de prestaciones laborales, recopilar datos y archivar.
Atender todos los temas de personal de proyecto ante el Ministerio de Trabajo
Elaborar certificados de trabajo, para el personal de proyecto
Encargado de recopilar documentos para contratar personal en el proyecto

C. Relaciones de Trabajo
Internas: Por la naturaleza del puesto se debe mantener una amplia comunicación con el gerente administrativo financiero, gerente general, contador general, jefe de recursos humanos, jefe de producción, jefe de parque de maquinaria, encargado de producción y todos los demás empleados que conformen el área administrativa del proyecto.
Externas: Por la naturaleza de puesto se debe mantener una amplia comunicación con los proveedores, aseguradoras, autoridades del Ministerio de Trabajo, IGSS y público en general que visita el proyecto.

D. Supervisión
Ejercida: Personal administrativo de proyecto, chequeadores de personal, personal de limpieza y cocina.
Recibida: Este puesto de trabajo esta supervisado por el gerente administrativo financiero y jefe de producción

PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Nivel Académico:	Pensum cerrado en licenciatura en informática y administración de recursos humanos
Experiencia Laboral:	Tres años de experiencia en puesto similar
Manejo de Paquetes de Cómputo:	Es indispensable el manejo de los paquetes de cómputo: Excel, Word, Access, Publisher e Internet Explorer y programas para pago de nominas
Idioma (s):	Idioma español (Indispensable)

	Idioma inglés (No indispensable)
Conocimientos Necesarios:	Poseer un amplio conocimiento en las leyes laborales actuales, así como todo tipo de trámite con el IGSS con orientación al servicio al cliente
Requisitos Legales:	Copia de cédula de vecindad Copia de antecedentes penales Copia de antecedentes policíacos

REVISIONES Y APROBACIONES

	Nombre:	Firma:	Fecha:
Preparado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Notas: El documento debe ser preparado por el encargado o jefe de área, revisado por el jefe de recursos humanos y aprobado por la máxima autoridad correspondiente (Presidente, Gerente de Sucursal, Director Corporativo)

	DESCRIPTORES DE PUESTO Formato 615 (Edición 2)	Revisión: 0 Fecha: 03/08/2009
ORGANIZACIÓN: Administración Central / Corporación M&S Internacional C.A., S.A.		CÓDIGO:

DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	Jefe de bodega
Número Identificación SIGE:	1045
Fecha:	23/03/2009

PERFIL DEL PUESTO

A. Descripción General del Puesto
Puesto de carácter administrativo, es la persona encargada de llevar el control físico de la mercadería almacenada en bodega, así como realizar y recibir pedidos e inventarios periódicamente.

B. Descripción de Tareas o Funciones Principales
Control y manejo de bodega general.
Control de ingresos y salidas de mercadería de bodega.
Elaboración diaria de reporte de inventario.
Control mensual de descuentos a subcontratistas.
Organización para efectuar inventarios periódicos (semanal, quincenal).
Elaboración mensual de informe de maquinaria rentada.
Preparación de despachos de bodega en forma eventual.
Organizar entregas especiales en bodega (tubería, repuestos, cemento, ferretería).
Diligencias eventuales relacionadas con administración del proyecto.
Operación del sistema Almacén (programa utilizado para el control de inventarios).
Solicitud de material al departamento de compras.

C. Relaciones de Trabajo
Internas: Por la naturaleza del puesto se debe mantener una amplia comunicación con el gerente administrativo financiero, jefe de proyecto, jefe del parque de maquinaria, jefe de producción, administrador del proyecto, jefe de compras, auxiliar de proveeduría y contador general.
Externas: Ninguna.

D. Supervisión
Ejercida: El jefe de bodega tendrá bajo su supervisión a las personas encargadas de bodega.
Recibida: Este puesto de trabajo está supervisado por el administrador de proyecto.

PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO


Nivel Académico:	Título de perito contador, con estudios universitarios en administración de empresas.
Experiencia Laboral:	Tres años de experiencia en puesto similar
Manejo de Paquetes de Cómputo:	Es indispensable el manejo de los Paquetes de Cómputo: Excel, Word, Access, Publisher e Internet Explorer, manejo de programas de inventarios
Idioma (s):	Idioma español (Indispensable) Idioma inglés (No indispensable)
Conocimientos Necesarios:	Un amplio conocimiento en administración de bodegas e inventarios.

Requisitos Legales:	Copia de cédula de vecindad Copia de antecedentes penales Copia de antecedentes policíacos
----------------------------	--

REVISIONES Y APROBACIONES

	Nombre:	Firma:	Fecha:
Preparado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Notas: El documento debe ser preparado por el encargado o jefe de área, revisado por el jefe de recursos humanos y aprobado por la máxima autoridad correspondiente (Presidente, Gerente de Sucursal, Director Corporativo)

	DESCRIPTORES DE PUESTO Formato 615 (Edición 2)	Revisión: 0 Fecha: 03/08/2009
ORGANIZACIÓN: Administración Central / Corporación M&S Internacional C.A., S.A.		CÓDIGO:

DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	Encargada de cuentas por pagar
Número Identificación SIGE:	1042
Fecha:	09/03/2009

PERFIL DEL PUESTO

A. Descripción General del Puesto
Puesto de carácter administrativo, tiene a su cargo todo lo relacionado con la atención y pago a los distintos proveedores de la empresa, así como el control de los documentos relacionados con el pago a proveedores.

B. Descripción de Tareas o Funciones Principales
Control de pagos a proveedores internos y externos, crédito y contado.
Archivo de facturas de proveedores.
Ingreso de cheques al sistema JDE.
Emisión de cheques de pago a proveedores.
Elaboración de conciliaciones bancarias.
Control de disponibilidad de fondos en las cuentas bancarias.
Revisión de facturas ingresadas al sistema JDE para control de cuentas por pagar.
Control de pago de servicios.
Elaboración de pago de ISR.
Control y liquidación de caja chica.
Encargada de atender la recepción (una hora durante todos los días).

C. Relaciones de Trabajo
Internas:
Por la naturaleza del puesto, se debe mantener una amplia comunicación con el gerente administrativo financiero, contador general, administrador de proyecto, jefe de compras, y jefe de recursos humanos.
Externas:
Por la naturaleza del puesto, se debe mantener una amplia comunicación con los proveedores en general, bancos, IGSS, IRTRA y todo el público en general.

D. Supervisión
Ejercida:
Ninguna
Recibida:
Este puesto de trabajo esta supervisado por el contador general de la empresa.

PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Nivel Académico:	Título de perito contador, de preferencia con estudios universitarios en auditoría ó administración de empresas.
Experiencia Laboral:	Dos años de experiencia en puesto similar, experiencia en servicio al cliente y proveedores, elaboración de cheques y conciliaciones bancarias
Manejo de Paquetes de Cómputo:	Es indispensable el manejo de los paquetes de cómputo: Excel, Word, Access, Publisher, Internet Explorer y Programas Contables.

Idioma (s):	Idioma español (Indispensable) Idioma inglés (No indispensable)
Conocimientos Necesarios:	Un amplio conocimiento en catalogación y archivo, manejo de planta telefónica, maquina de escribir eléctrica, fax, etc.
Requisitos Legales:	Copia de cédula de vecindad Copia de antecedentes penales Copia de antecedentes policíacos

REVISIONES Y APROBACIONES

	Nombre:	Firma:	Fecha:
Preparado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Notas: El documento debe ser preparado por el encargado o jefe de área, revisado por el jefe de recursos humanos y aprobado por la máxima autoridad correspondiente (Presidente, Gerente de Sucursal, Director Corporativo)

	DESCRIPTORES DE PUESTO Formato 615 (Edición 2)	Revisión: 0 Fecha: 03/08/2009
ORGANIZACIÓN: Administración Central / Corporación M&S Internacional C.A., S.A.		CÓDIGO:

DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	Auxiliar de proveeduría
Número Identificación SIGE:	1004
Fecha:	09/03/2009

PERFIL DEL PUESTO

A. Descripción General del Puesto
Puesto de carácter administrativo, tiene a su cargo todo lo relacionado con la elaboración de comparativos, ordenes de compra y pedidos a los proveedores.

B. Descripción de Tareas o Funciones Principales
Realizar cotizaciones con los proveedores.
Elaborar listados de compras.
Elaboración de listados de facturas, para ser ingresadas a la cuenta por pagar por el departamento de contabilidad.
Elaboración de órdenes de compra.
Elaboración de especificaciones de compra.
Elaboración de reporte de caja chica del departamento de compras.
Atención de planta telefónica (cuando no hay ninguna persona en recepción).
Atención a clientes y proveedores (cuando no hay ninguna persona en recepción).

C. Relaciones de Trabajo
Internas:
Por la naturaleza del puesto, se debe mantener una amplia comunicación con el jefe de compras, jefe de parque de maquinaria, administrador de proyecto y asistente de control de calidad
Externas:
Por la naturaleza del puesto, se debe mantener una amplia comunicación con los proveedores en general, así como la atención a clientes.

D. Supervisión
Ejercida:
Ninguna
Recibida:
Este puesto de trabajo esta supervisado por el jefe de compras y el asistente de control de calidad.

PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Nivel Académico:	Perito contador graduado, con carrera universitaria a fin
Experiencia Laboral:	Dos años de experiencia en puesto similar o auxiliar de contabilidad
Manejo de Paquetes de Cómputo:	Es indispensable el manejo de los paquetes de cómputo: Excel, Word, Access, Publisher e Internet Explorer
Idioma (s):	Idioma español (Indispensable) Idioma inglés (No indispensable)
Conocimientos Necesarios:	Un amplio conocimiento en catalogación y archivo, manejo de planta telefónica, maquina de escribir eléctrica, fax, etc.
Requisitos Legales:	Copia de cédula de vecindad Copia de antecedentes penales Copia de antecedentes policíacos

REVISIONES Y APROBACIONES

	Nombre:	Firma:	Fecha:
Preparado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Notas: El documento debe ser preparado por el encargado o jefe de área, revisado por el jefe de recursos humanos y aprobado por la máxima autoridad correspondiente (Presidente, Gerente de Sucursal, Director Corporativo)

	DESCRIPTOR DE PUESTO Formato 615 (Edición 2)	Revisión: 0 Fecha: 03/08/2009
ORGANIZACIÓN: Administración Central / Corporación M&S Internacional C.A., S.A.		CÓDIGO:

DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	Asistente de control de calidad
Número Identificación SIGE:	1008
Fecha:	21/07/2009

PERFIL DEL PUESTO

A. Descripción General del Puesto
Puesto de carácter administrativo, es la persona encargada de asistir el Jefe de Control de Calidad, en todas las actividades que requieran control de procesos. Dar seguimiento a los procedimientos del sistema de gestión de Calidad ISO 9001:2008. Además verificar que se efectúen las gestiones necesarias para mantener actualizado el archivo de proyecto.

B. Descripción de Tareas o Funciones Principales
Colabora con jefe de control de calidad para asegurar la calidad de los productos y procesos que se generan en la delegación.
Se encarga de la sensibilización del sistema de gestión de calidad y dar a conocer las políticas de calidad de la corporación a través de capacitaciones y formación de personal existente y nuevo.
Colabora con la implementación y seguimiento de los procedimientos y formatos de Corporación M&S Internacional C.A., S.A.
Colabora en la aplicación de las normas y procedimientos dictados por el jefe de control de calidad corporativo.
Trabaja en la actualización de la biblioteca de sistema Cacumen.
Vela por el cumplimiento de los objetivos de calidad de la empresa.
Supervisa áreas específicas del proyecto, proporciona apoyo al acatamiento de las reglas de calidad.
Da seguimiento a no conformidades y acciones correctoras/ preventivas, abiertas en proyecto
Auditoria de procesos.
Archivo de documentos de proyecto.
Elaboración y manejo de archivo digital.
Coordinación de reuniones de proyecto y con subcontratistas.
Elaboración de informes.
Asistencia a reuniones y visita a proyectos por licitar.
Digitalización de documentación contractual y de estimaciones de proyecto.

C. Relaciones de Trabajo
Internas: Por la naturaleza del puesto se debe mantener una amplia comunicación con el gerente general, jefe de control de calidad, jefe de producción, administrador de proyecto, jefe de compras, jefe de parque de maquinaria, jefe de recursos humanos y todos los demás empleados que tengan relación directa con el cumplimiento de los procedimientos ISO 9001:2008
Externas: Ninguna

D. Supervisión
Ejercida: Jefe de producción, administrador de proyecto, jefe de compras, jefe de parque de maquinaria, jefe de recursos humanos

Recibida: Jefe de control de calidad, gerente general, jefe de producción.

PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Nivel Académico:	Titulo universitario de ingeniería civil
Experiencia Laboral:	Experiencia en ejecución de obras civiles, viales o estructurales como mínimo de un año
Manejo de Paquetes de Cómputo:	Es indispensable el conocimiento de los paquetes de cómputo: Excel, Word, Access, Power Point, Internet Explorer, Autocad, Cacumen
Idioma (s):	Idioma español (Indispensable) Idioma inglés (No indispensable)
Conocimientos Necesarios:	Norma ISO 9001:2008 Especificaciones generales para la construcción de carreteras y puentes, Norma AASHTO, ACI, ASTM
Requisitos Legales:	Copia de cédula de vecindad Copia de antecedentes penales Copia de antecedentes policíacos Constancia de colegiado activo

REVISIONES Y APROBACIONES

	Nombre:	Firma:	Fecha:
Preparado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Notas: El documento debe ser preparado por el encargado o jefe de área, revisado por el jefe de recursos humanos y aprobado por la máxima autoridad correspondiente (Presidente, Gerente de Sucursal, Director Corporativo)

	DESCRIPTORES DE PUESTO Formato 615 (Edición 2)	Revisión: 0 Fecha: 03/08/2009
ORGANIZACIÓN: Administración Central / Corporación M&S Internacional C.A., S.A.		CÓDIGO:

DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	Asistente parque de maquinaria
Número Identificación SIGE:	1008
Fecha:	11/03/2009

PERFIL DEL PUESTO

A. Descripción General del Puesto
Puesto de carácter administrativo, tiene a su cargo todo lo relacionado con la elaboración, control y seguimiento de los documentos necesarios, relacionados con movimientos de Activos del Parque de Maquinaria.

B. Descripción de Tareas o Funciones Principales
Elaboración de reportes de altas y bajas de parque de maquinaria.
Elaboración de solicitudes de exportación.
Control de maquinaria que se encuentra en reparación.
Elaboración y programación de mantenimiento de maquinaria y gráfica de manto.
Elaboración mensual de informes de llantas y equipos.
Elaboración de informe de desgaste, combustible, RD, costos.
Elaboración y control de bitácora actualizada de cada activo del parque de maquinaria.
Elaboración y control de inventario de activos que conforman el parque de maquinaria.
Elaborar diariamente los informes de operadores de maquinaria, incidencia de maquinaria, informe de horómetros, consumos de combustible y lubricantes.
Elaboración de caja chica.
Completar y archivar los formularios utilizados en control de calidad correspondiente al parque de maquinaria.

C. Relaciones de Trabajo
Internas: Por la naturaleza del puesto se debe mantener una amplia comunicación con el jefe de parque de maquinaria, mecánicos, encargado de importaciones y exportaciones, operadores de maquinaria, jefe de producción.
Externas: Por la naturaleza del puesto se debe mantener una amplia comunicación con Gerente de Parque de Maquinaria Corporativo.

D. Supervisión
Ejercida: El asistente de parque de maquinaria tendrá bajo su supervisión a los mecánicos.
Recibida: Este puesto de trabajo esta supervisado por el jefe de parque de maquinaria.

PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Nivel Académico:	Bachiller industrial, con carrera universitaria a fin
Experiencia Laboral:	Un año de experiencia en puesto similar ó asistente de inventarios
Manejo de Paquetes de Cómputo:	Es indispensable el manejo de los paquetes de cómputo: Excel, Word, Access, Publisher e Internet Explorer

Idioma (s):	Idioma español (Indispensable) Idioma inglés (No indispensable)
Conocimientos Necesarios:	Un amplio conocimiento en maquinaria pesada de construcción, mantenimiento operativo y preventivo de maquinaria pesada
Requisitos Legales:	Copia de cédula de vecindad Copia de antecedentes penales Copia de antecedentes policíacos

REVISIONES Y APROBACIONES

	Nombre:	Firma:	Fecha:
Preparado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Notas: El documento debe ser preparado por el encargado o jefe de área, revisado por el jefe de recursos humanos y aprobado por la máxima autoridad correspondiente (Presidente, Gerente de Sucursal, Director Corporativo)

	DESCRIPTORES DE PUESTO Formato 615 (Edición 2)	Revisión: 0 Fecha: 03/08/2009
ORGANIZACIÓN: Administración Central / Corporación M&S Internacional C.A., S.A.		CÓDIGO:

DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	Secretaria
Número Identificación SIGE:	1116
Fecha:	19/02/2009

PERFIL DEL PUESTO

A. Descripción General del Puesto
Puesto de carácter administrativo, tiene a su cargo todo lo relacionado con la atención al cliente interno y externo de la empresa. Es responsable de atender llamadas telefónicas, recepción y envío de documentos, archivo de distintos departamentos.

B. Descripción de Tareas o Funciones Principales
Asistir al superintendente de proyecto.
Apoyo al administrador de obra.
Atender la planta telefónica.
Control de papelería y útiles de oficina.
Atención a clientes y proveedores en general.
Elaboración de reportes de caja chica.
Preparación de envíos de documentación.
Entrega de cheques a los proveedores.
Fotocopias de documentación.

C. Relaciones de Trabajo
Internas: Por la naturaleza del puesto, se debe mantener una amplia comunicación con el administrador de obra, jefe de compras, recepcionista.
Externas: Ninguna

D. Supervisión
Ejercida: Ninguna
Recibida: Administrador de Obra

PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Nivel Académico:	Secretaria comercial graduada ó perito contador
Experiencia Laboral:	Dos años de experiencia en puesto similar, experiencia en servicio al cliente
Manejo de Paquetes de Cómputo:	Es indispensable el manejo de los paquetes de cómputo: Excel, Word, Access, Publisher e Internet Explorer
Idioma (s):	Idioma español (Indispensable) Idioma inglés (No indispensable)
Conocimientos Necesarios:	Un amplio conocimiento en catalogación y archivo, manejo de planta telefónica, maquina de escribir eléctrica, fax, etc.

Requisitos Legales:	Copia de cédula de vecindad Copia de antecedentes penales Copia de antecedentes policíacos
----------------------------	--

REVISIONES Y APROBACIONES

	Nombre:	Firma:	Fecha:
Preparado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Notas: El documento debe ser preparado por el encargado o jefe de área, revisado por el jefe de recursos humanos y aprobado por la máxima autoridad correspondiente (Presidente, Gerente de Sucursal, Director Corporativo)

	DESCRIPTOR DE PUESTO Formato 615 (Edición 2)	Revisión: 0 Fecha: 03/08/2009
ORGANIZACIÓN: Administración Central / Corporación M&S Internacional C.A., S.A.		CÓDIGO:

DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	Recepcionista
Número Identificación SIGE:	1116
Fecha:	09/03/2009

PERFIL DEL PUESTO

A. Descripción General del Puesto
Puesto de carácter administrativo, tiene a su cargo todo lo relacionado con la atención al cliente interno y externo de la empresa. Es responsable de atender llamadas telefónicas, recepción y envío de documentos, archivo de distintos departamentos.

B. Descripción de Tareas o Funciones Principales
Control de documentación de bancos.
Archivo de cheques voucher y colocación de sellos.
Archivo de notas de crédito, notas de débito y depósitos bancarios.
Archivo de tipos de cambio del dólar.
Envío de facturas al proyecto, para su correspondiente autorización.
Sello de facturas.
Control de oficio (Eventualmente).
Archivo de documentación del departamento de recursos humanos.
Atender la planta telefónica.
Atención de clientes y proveedores en general.
Entrega de cheques a proveedores.

C. Relaciones de Trabajo
Internas:
Por la naturaleza del puesto, se debe mantener una amplia comunicación con el gerente administrativo financiero, gerente general, contador general y jefe de recursos humanos.
Externas:
Por la naturaleza del puesto, se debe mantener una amplia comunicación con las oficinas de los abogados que están al servicio de la empresa, y las empresas que prestan el servicio de auditoría.

D. Supervisión
Ejercida:
La persona que este desempeñando el puesto de recepcionista, será la encargada de informar acerca de cualquier función de las personas que se encuentran contratadas para el puesto de mensajería y limpieza, así como reportar la asistencia del agente de seguridad contratado por la empresa.
Recibida:
Este puesto de trabajo esta supervisado por el gerente administrativo financiero, gerente general, contador general y jefe de recursos humanos.

PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO


Nivel Académico:	Secretaria comercial graduada ó perito contador
Experiencia Laboral:	Tres años de experiencia en puesto similar, experiencia en servicio al cliente

Manejo de Paquetes de Cómputo:	Es indispensable el manejo de los paquetes de cómputo: Excel, Word, Access, Publisher e Internet Explorer
Idioma (s):	Idioma español (Indispensable) Idioma inglés (No indispensable)
Conocimientos Necesarios:	Un amplio conocimiento en catalogación y archivo, manejo de planta telefónica, maquina de escribir eléctrica, fax, etc.
Requisitos Legales:	Copia de cédula de vecindad Copia de antecedentes penales Copia de antecedentes policíacos

REVISIONES Y APROBACIONES

	Nombre:	Firma:	Fecha:
Preparado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Notas: El documento debe ser preparado por el encargado o jefe de área, revisado por el jefe de recursos humanos y aprobado por la máxima autoridad correspondiente (Presidente, Gerente de Sucursal, Director Corporativo)

	DESCRIPTORES DE PUESTO Formato 615 (Edición 2)	Revisión: 0 Fecha: 03/08/2009
ORGANIZACIÓN: Administración Central / Corporación M&S Internacional C.A., S.A.		CÓDIGO:

DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	Laboratorista
Número Identificación SIGE:	1081
Fecha:	31/03/2009

PERFIL DEL PUESTO

A. Descripción General del Puesto
Persona que se dedica a efectuar los ensayos, inspecciones, registro y documentación de los resultados obtenidos en las actividades de movimientos de tierra, producción de agregados, mezclas asfálticas, concreto hidráulico, así como la conformación de las distintas capas de la estructura del pavimento.

B. Descripción de Tareas o Funciones Principales
Realizar las inspecciones y ensayos de los procesos constructivos y de producción, basadas en especificaciones vigentes.
Registrar y/o documentar los resultados obtenidos en los ensayos e inspecciones realizadas
Verificar el buen funcionamiento del equipo de laboratorio y sus herramientas

C. Relaciones de Trabajo
Internas: Por el tipo de puesto de trabajo, la persona que desempeñe el puesto de laboratorista, deberá mantener una amplia comunicación con el jefe de control de calidad, encargado de laboratorio, jefe de producción.
Externas: Por el tipo de puesto de trabajo, la persona que desempeñe el puesto de Laboratorista, deberá mantener una amplia comunicación con los Inspectores de Supervisión

D. Supervisión
Ejercida: Ninguna
Recibida: Este puesto de trabajo esta supervisado por el jefe de control de calidad

PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Nivel Académico:	Titulo de perito contador o bachiller industrial
Experiencia Laboral:	2 años de experiencia en puesto similar
Manejo de Paquetes de Cómputo:	Es indispensable el manejo de los Paquetes de Cómputo: Excel, Word, Access, Publisher e Internet Explorer
Idioma (s):	Idioma español (Indispensable) Idioma ingles (No indispensable)
Conocimientos Necesarios:	Poseer un amplio conocimiento en la realización de ensayos según normas AASHTO y ASTM en campo de gabinete
Requisitos Legales:	Copia de cédula de vecindad Copia de antecedentes penales Copia de antecedentes policíacos

REVISIONES Y APROBACIONES

	Nombre:	Firma:	Fecha:
Preparado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Notas: El documento debe ser preparado por el encargado o jefe de área, revisado por el jefe de recursos humanos y aprobado por la máxima autoridad correspondiente (Presidente, Gerente de Sucursal, Director Corporativo)

	DESCRIPTORES DE PUESTO Formato 615 (Edición 2)	Revisión: 0 Fecha: 03/08/2009
ORGANIZACIÓN: Administración Central / Corporación M&S Internacional C.A., S.A.		CÓDIGO:

DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	Encargado
Número Identificación SIGE:	1083
Fecha:	31/07/2009

PERFIL DEL PUESTO

A. Descripción General del Puesto
Supervisa la colocación de asfalto, terracería, trituración y funcionamiento de la planta de asfalto. Es un puesto de trabajo vital para la producción y avance de trabajos en la obra.

B. Descripción de Tareas o Funciones Principales
Velar por el uso adecuado y el funcionamiento debido de cada uno de los equipos que utilice para realizar las diferentes actividades de producción que estén a su cargo
Verificar que se realicen las actividades necesarias con el propósito de que el producto terminado cumpla con los requisitos de calidad establecidos
Asegurarse de que las actividades que se realicen no interrumpan el libre movimiento del tránsito
Coordinar la extracción de materiales primarios utilizados para la trituración
Coordinar el despacho de diferentes materiales
Mantener correctamente cubiertos los acopios de material
Organizar al personal y equipo de Planta de Trituración
Controlar la operación correcta y eficiente de la Planta de Trituración
Efectuar mantenimientos preventivos y reparaciones de la Planta de Trituración
Coordinar los pedidos de repuestos y combustibles
Vigilar constantemente los acopios, cubrirlos y mantenerlos
Estar pendiente de las instalaciones así como de la Planta de Asfalto
Coordinar y programar las reparaciones de la Planta de Asfalto
Organizar el transporte para el despacho de la mezcla
Mantener los insumos a las condiciones requeridas para la producción
Operar de manera eficiente la Planta de Asfalto
Mantener el patio limpio y ordenado
Prever los fallos en la planta de asfalto
Coordinar pedidos de insumos requeridos para la producción de mezcla

C. Relaciones de Trabajo
Internas:
Por la naturaleza del puesto, se debe mantener una amplia comunicación con el jefe de producción, jefe de control de calidad y personal de laboratorio.
Externas:
Por la naturaleza del puesto, se debe mantener una amplia comunicación con la empresa supervisora y su personal

D. Supervisión
Ejercida:
A los procesos realizados por cada uno de los operadores de los diferentes equipos
Recibida:
Jefe de producción, jefe de control de calidad y por los ingenieros de supervisión.


PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Nivel Académico:	Educación media completa
Experiencia Laboral:	Tres años mínimo de experiencia en puesto similar
Manejo de Paquetes de Cómputo:	No indispensable
Idioma (s):	Idioma español (Indispensable) Idioma inglés (No indispensable)
Conocimientos Necesarios:	Conocimiento de las funciones de cada una de las partes de los diferentes equipos de movimiento de tierra Técnicas apropiadas para la conformación de terracería Conocimiento de las especificaciones que debe cumplir el proyecto
Requisitos Legales:	Copia de cédula de vecindad Copia de antecedentes penales Copia de antecedentes policíacos

REVISIONES Y APROBACIONES

	Nombre:	Firma:	Fecha:
Preparado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Notas: El documento debe ser preparado por el encargado o jefe de área, revisado por el jefe de recursos humanos y aprobado por la máxima autoridad correspondiente (Presidente, Gerente de Sucursal, Director Corporativo)

	DESCRIPTORES DE PUESTO Formato 615 (Edición 2)	Revisión: 0 Fecha: 03/08/2009
ORGANIZACIÓN: Administración Central / Corporación M&S Internacional C.A., S.A.		CÓDIGO:

DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	Mecánico
Número Identificación SIGE:	1085
Fecha:	17/02/2009

PERFIL DEL PUESTO

A. Descripción General del Puesto
Puesto del área de campo, tiene a su cargo la supervisión del mantenimiento operativo y preventivo de maquinaria pesada, así como la realización de reparaciones de componentes de maquinaria, con el objetivo de mantener en buenas condiciones todo el equipo que conforma el parque de maquinaria.

B. Descripción de Tareas o Funciones Principales
Mantener limpia y ordenada el área de trabajo.
Supervisar frecuentemente los mantenimientos a la maquinaria de acuerdo a la rutina.
Efectuar diagnósticos de taller y reparaciones a la maquinaria.
Revisar manuales técnicos con el objetivo de asegurar las reparaciones a la maquinaria.
Inspeccionar frecuentemente la maquinaria para prever y reportar daños mayores.
Es responsable del cuidado y resguardo de los repuestos, insumos y herramientas que se utilizan en el área de mecánica.
Cuidar y mantener limpios los vehículos de trabajo.
Coordinar con los encargados la hora y fecha de los mantenimientos preventivos y reparaciones de maquinaria.

C. Relaciones de Trabajo
Internas:
Por la naturaleza del puesto se debe mantener una amplia comunicación con los ayudantes de mecánica, soldadores, jefe de bodega, operadores de maquinaria y jefe de parque de maquinaria.
Externas:
Ninguna

D. Supervisión
Ejercida:
La persona encargada de desempeñar el puesto de mecánico tendrá bajo su supervisión a los ayudantes de mecánica.
Recibida:
Este puesto de trabajo esta supervisado por el jefe de parque de maquinaria y el asistente de parque de maquinaria.

PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Nivel Académico:	Bachiller en mecánica o bachiller industrial
Experiencia Laboral:	Cinco años de experiencia en puesto similar
Manejo de Paquetes de Cómputo:	No indispensable
Idioma (s):	Idioma español (Indispensable) Idioma inglés (No indispensable)

Conocimientos Necesarios:	Un amplio conocimiento en mecánica de maquinaria pesada de construcción, conocimiento de herramientas e instrumentos de medición y lectura de manuales técnicos
Requisitos Legales:	Copia de cédula de vecindad Copia de antecedentes penales Copia de antecedentes policíacos

REVISIONES Y APROBACIONES

	Nombre:	Firma:	Fecha:
Preparado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Notas: El documento debe ser preparado por el encargado o jefe de área, revisado por el jefe de recursos humanos y aprobado por la máxima autoridad correspondiente (Presidente, Gerente de Sucursal, Director Corporativo)

	DESCRIPTORES DE PUESTO Formato 615 (Edición 2)	Revisión: 0 Fecha: 03/08/2009
ORGANIZACIÓN: Administración Central / Corporación M&S Internacional C.A., S.A.		CÓDIGO:

DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	Operador de maquinaria
Número Identificación SIGE:	1092
Fecha:	09/03/2009

PERFIL DEL PUESTO

A. Descripción General del Puesto
Opera la distinta maquinaria que se utiliza para el movimiento de tierra, extracción, traslado de materiales y colocación de asfalto.

B. Descripción de Tareas o Funciones Principales
Acarreo de materiales extraídos de ríos o bancos que se utilizan en el Área de Trituración
Acarreo de materiales varios y mezcla asfáltica (Base, sub-base, y material de relleno para la carretera)
Proveer de agregados para albañilería y sub-contratistas
Buscar la mejor manera de alcanzar los más altos porcentajes de compactación sin dañar el equipo
Completar diariamente el informe de Parque de Maquinaria y entregarlo con el Jefe Inmediato
Cualquier orden del jefe inmediato debe ser atendida, especialmente si se esta efectuando alguna actividad de acarreo con camiones alquilados
Mantener una adecuada limpieza del vehículo
Verificar constantemente los niveles de combustible del vehículo
Verificar constantemente que el vehículo no posea desperfectos mecánicos
Mantener una limpieza adecuada de la maquinaria
Nivelar su equipo para proporcionar el encendido del liquido
Conocer y efectuar revisiones constantes a su equipo de trabajo
Ejecutar operaciones asignadas a su equipo
Es responsable del cuidado y resguardo de los accesorios que se utilizan en la ejecución de sus labores
Mantener las precauciones necesarias para no provocar accidentes, de tal manera que se puedan reducir los costos de operación y mantenimiento, y de esta manera obtener mejores resultados en la obra
Mantener limpia y ordenada el área de trabajo
Mezclar y con formas diversas capas de materiales
Verificar constantemente la maquinaria para el mantenimiento preventivo
Antes de iniciar trabajos de corte en un tramo de carretera, se debe verificar si existe información topográfica
Mantener informado al encargado acerca del material que se esta transportando para determinar si esta contaminado (Sub-base, agregados para asfalto, agregados para concreto hidráulico)
Mantener una adecuada limpieza de todo el equipo
Verificar que el equipo se encuentre en optimas condiciones para el desempeño adecuado del trabajo

C. Relaciones de Trabajo
Internas: Por la naturaleza del puesto se debe mantener una amplia comunicación con el Encargado, jefe de parque de maquinaria y jefe de producción.
Externas: Ninguna.

D. Supervisión
Ejercida: Ninguna.
Recibida: Este puesto de trabajo esta supervisado por el Encargado, jefe de parque de maquinaria y jefe de producción.


PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Nivel Académico:	Educación primaria completa
Experiencia Laboral:	Dos años de experiencia en puesto similar
Manejo de Paquetes de Cómputo:	No indispensable
Idioma (s):	Idioma español (Indispensable) Idioma inglés (No indispensable)
Conocimientos Necesarios:	Conocimiento en operación de equipo y carga de distintos tipos de material
Requisitos Legales:	Copia de cédula de vecindad Copia de antecedentes penales Copia de antecedentes policíacos Copia de licencia de conducir para maquinaria pesada

REVISIONES Y APROBACIONES

	Nombre:	Firma:	Fecha:
Preparado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Notas: El documento debe ser preparado por el encargado o jefe de área, revisado por el jefe de recursos humanos y aprobado por la máxima autoridad correspondiente (Presidente, Gerente de Sucursal, Director Corporativo)

	DESCRIPTORES DE PUESTO Formato 615 (Edición 2)	Revisión: 0 Fecha: 03/08/2009
ORGANIZACIÓN: Administración Central / Corporación M&S Internacional C.A., S.A.		CÓDIGO:

DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	Chequeador
Número Identificación SIGE:	1020
Fecha:	13/04/2009

PERFIL DEL PUESTO

A. Descripción General del Puesto
<p>Puesto de Campo, su función principal es la de recavar información precisa de las diversas tareas que se realizan en campo, para lo cual se utilizan los distintos formularios de trabajo que se han implementado en cada actividad, y su responsabilidad en la información que se proporciona se respalda con la firma que se exige al llenar cada formulario. Este puesto de trabajo es un enlace entre el personal de oficina administrativa del proyecto y el personal de campo.</p>

B. Descripción de Tareas o Funciones Principales
Completar vales de carga de materiales a ser transportados a distintos puntos del proyecto y para distintos fines.
Recepción de materiales transportados proporcionando información del área de descarga y firma de responsable de la carga recibida.
Recepción de vales de operación diaria de maquinaria e informe de recolección de vales.
Recepción de vales de trabajo diario de pilotos de maquinaria propia.
Control de asistencia diaria de los empleados de obra, proporcionando horarios y justificación de tareas asignadas en horarios extraordinarios.
Apoyo en control de salida de materiales de planta de asfalto.
Bitácora de actividades de grupo de colocación de asfalto
Apoyo en actividades de información, recolección de firmas en boletas de pago mensuales y otros documentos proporcionados por la oficina administrativa del proyecto.
Apoyo en traslado de papelería e informes de campo, taller y bodega hacia la oficina administrativa del proyecto.
Recolección de firmas de jefes de áreas de trabajo en distintos reportes y/o formatos de trabajo para la validación de la información que se consigna en cada uno de ellos.
Distribución de formatos de actividades de trabajo.
Información sobre la distribución de combustibles y lubricantes.

C. Relaciones de Trabajo
<p>Internas: Por la naturaleza del puesto se debe mantener una amplia comunicación con el personal administrativo del proyecto, Jefes de áreas de trabajo, Jefe de Producción, Jefe de Oficina Técnica, personal de Bodega y Taller, y todo el personal de campo</p>
<p>Externas: Por la naturaleza del puesto se debe mantener una amplia comunicación con los pilotos de camiones arrendados y operadores de maquinaria arrendada.</p>

D. Supervisión
<p>Ejercida: Ninguna</p>

<p>Recibida: Este puesto de trabajo esta supervisado por el administrador de proyecto, jefe de producción, jefe de parque de maquinaria</p>
--

PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Nivel Académico:	Titulo de perito contador o bachiller
Experiencia Laboral:	No indispensable
Manejo de Paquetes de Cómputo:	Es indispensable el manejo de los Paquetes de Cómputo: Excel, Word, Access, Publisher e Internet Explorer
Idioma (s):	Idioma español (Indispensable) Idioma inglés (No indispensable)
Conocimientos Necesarios:	Un amplio conocimiento en cálculos aritméticos, control y comunicación con el personal de obra, así como conocimientos deductivos, análisis y razonamiento
Requisitos Legales:	Copia de cédula de vecindad Copia de antecedentes penales Copia de antecedentes policíacos

REVISIONES Y APROBACIONES

	Nombre:	Firma:	Fecha:
Preparado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Notas: El documento debe ser preparado por el encargado o jefe de área, revisado por el jefe de recursos humanos y aprobado por la máxima autoridad correspondiente (Presidente, Gerente de Sucursal, Director Corporativo)

	DESCRIPTORES DE PUESTO Formato 615 (Edición 2)	Revisión: 0 Fecha: 03/08/2009
ORGANIZACIÓN: Administración Central / Corporación M&S Internacional C.A., S.A.		CÓDIGO:

DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	Soldador
Número Identificación SIGE:	1119
Fecha:	17/02/2009

PERFIL DEL PUESTO

A. Descripción General del Puesto
Puesto del área de campo, tiene a su cargo todo lo relacionado con soldadura eléctrica y oxiacetilénica, la cual se aplica a la maquinaria pesada que se utiliza en el proyecto.

B. Descripción de Tareas o Funciones Principales
Mantener limpia y ordenada el área de trabajo.
Encargado de seleccionar dentro de la chatarra, materiales que puedan ser utilizados nuevamente.
Revisión y limpieza del equipo de soldadura.
Verificación y control de mantenimiento del equipo de soldadura.
Es responsable del cuidado y resguardo de las herramientas e insumos que se utilizan en el área de soldadura.
Cuidar los circuitos eléctricos de la maquinaria al momento de aplicar la soldadura, así como los vástagos y pistones hidráulicos de accidentes con soldadura.
Preparar adecuadamente las piezas que van a ser sometidas a soldadura.
Asegurar la calidad de la soldadura en elementos sometidos a esfuerzo.
Encargado de aplicar el material de aporte y técnica mas adecuada en la soldadura.

C. Relaciones de Trabajo
Internas:
Por la naturaleza del puesto se debe mantener una amplia comunicación con el jefe de parque de maquinaria, mecánico, ayudante de mecánico y operador de maquinaria.
Externas:
Ninguna.

D. Supervisión
Ejercida:
Ninguna.
Recibida:
Este puesto de trabajo esta supervisado por el jefe de parque de maquinaria, mecánico y operador de maquinaria

PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO


Nivel Académico:	Bachiller en mecánica o bachiller industrial
Experiencia Laboral:	Dos años de experiencia en puesto similar
Manejo de Paquetes de Cómputo:	No indispensable
Idioma (s):	Idioma español (Indispensable) Idioma inglés (No indispensable)

Conocimientos Necesarios:	Un amplio conocimiento en técnicas de soldadura teórica y practica, así como la selección de materiales y su comportamiento
Requisitos Legales:	Copia de cédula de vecindad Copia de antecedentes penales Copia de antecedentes policíacos

REVISIONES Y APROBACIONES

	Nombre:	Firma:	Fecha:
Preparado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Notas: El documento debe ser preparado por el encargado o jefe de área, revisado por el jefe de recursos humanos y aprobado por la máxima autoridad correspondiente (Presidente, Gerente de Sucursal, Director Corporativo)

	DESCRIPTORES DE PUESTO Formato 615 (Edición 2)	Revisión: 0 Fecha: 03/08/2009
ORGANIZACIÓN: Administración Central / Corporación M&S Internacional C.A., S.A.		CÓDIGO:

DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	Electromecánico
Número Identificación SIGE:	1038
Fecha:	23/03/2009

PERFIL DEL PUESTO

A. Descripción General del Puesto
Persona que se dedica al mantenimiento, diagnóstico y reparación de los sistemas eléctricos del equipo que se encuentra en el Parque de Maquinaria, con el objetivo de mantener dicha maquinaria en buenas condiciones para desempeñar adecuadamente el trabajo que se efectúa diariamente.

B. Descripción de Tareas o Funciones Principales
Mantener limpia y ordenada el área de trabajo.
Mantener el resguardo de las herramientas y accesorios que sean propiedad de la empresa.
Efectuar diagnósticos y reparaciones de problemas eléctricos que presenta la maquinaria.
Mantener el buen funcionamiento de los sistemas de carga, arranque y luces de la maquinaria.

C. Relaciones de Trabajo
Internas: Por el tipo de puesto de trabajo, la persona que desempeñe el puesto de Electromecánico deberá mantener una amplia comunicación con los mecánicos, ayudantes de mecánicos, encargados de bodega, pilotos de vagones y operadores de las distintas maquinarias que se utilizan en el proyecto
Externas: Ninguna

D. Supervisión
Ejercida: Ninguna
Recibida: Este puesto de trabajo está supervisado por el jefe de parque de maquinaria y mecánicos.

PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Nivel Académico:	Bachiller Industrial, con formación técnica en el área
Experiencia Laboral:	4 años de experiencia en puesto similar
Manejo de Paquetes de Cómputo:	No indispensable
Idioma (s):	Idioma Español (Indispensable) Idioma Inglés (No indispensable)
Conocimientos Necesarios:	Conocimiento en la interpretación de diagramas eléctricos y planos de maquinaria
Requisitos Legales:	Copia de cédula de vecindad Copia de antecedentes penales Copia de antecedentes policíacos

REVISIONES Y APROBACIONES

	Nombre:	Firma:	Fecha:
Preparado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Notas: El documento debe ser preparado por el encargado o jefe de área, revisado por el jefe de recursos humanos y aprobado por la máxima autoridad correspondiente (Presidente, Gerente de Sucursal, Director Corporativo)