

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

**“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL
DE LA EMPRESA DE INDUSTRIA PROCESADORA
DE GUATEMALA, S.A.”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JOSÉ ANGEL BAILÓN LORENZANA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2013

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Mercadotecnia	Licda. María del Carmen Mejía García
Área Administración	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIO:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 15 de marzo de 2013

Lic.
José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor decano:

En atención a la designación de que fui objeto, procedí a asesorar al estudiante José Angel Bailón Lorenzána en la elaboración de su tesis titulada **“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA DE INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A.”**

Por lo anterior considero que el trabajo de tesis presentado por el sr. José Angel Bailón Lorenzána, es un trabajo profesional que responde al objetivo previsto, he llegado a la conclusión de que dicho trabajo es una fuente de información útil e importante para trabajos posteriores relacionados con el campo investigado.

Por lo tanto, me permito recomendar que el mismo sea aceptado para su discusión en el EXAMEN PRIVADO DE TESIS, me es grato emitir mi DICTAMEN DE APROBACIÓN.

Atentamente,



Lilian Maribel Mendizabal López
Licenciada en Administración de Empresas
Maestra en Administración de Recursos Humanos
Colegiada activa 9,171
Asesora de tesis



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

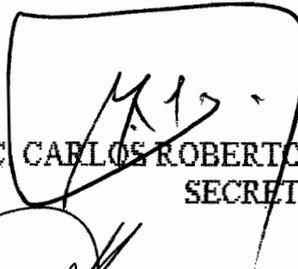
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTITRÉS DE OCTUBRE DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 14-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 7 de octubre de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 164-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 12 de agosto de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA DE INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A.", que para su graduación profesional presentó el estudiante JOSÉ ANGEL BAILÓN LORENZANA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
REVISADO

ACTO QUE DEDICO Y AGRADEZCO

- A Dios nuestro padre celestial: Por permitirme el don más precioso, la vida misma y por ser mi guía a lo largo de todos estos años, ya que a él le debo todo cuanto soy y poseo.
- A mis padres: Por ser los espejos de mi vida y por darme su amor, su ejemplo, paciencia, comprensión y quienes hicieron posible lo que ahora soy.
- A mis hermanos: Por todo el apoyo incondicional proporcionado durante el correr de nuestras vidas.
- A mi esposa: Por ser mi compañera de vida y por darme fuerzas en momentos de flaqueza.
- A mis hijas: Porque han sido mi mayor motivación y ser un padre ejemplar para ellas.
- A mis asesores: Por su tiempo, paciencia y dedicación al proporcionarme sus sabios consejos en momentos oportunos.
- A mis amigos: Por la amistad brindada y sus sabios consejos.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa.....	01
1.1.1 Empresa industrial	01
1.2 Proceso administrativo.....	01
1.2.1 Integración	02
1.2.2 Recurso humano.....	02
1.3 Proceso de gestión del talento humano	02
1.3.1 Admisión de personas.....	03
1.3.2 Aplicación de personas	03
1.3.3 Compensación de personas	03
1.3.4 Mantenimiento de personas	04
1.3.5 Monitoreo de personas	04
1.3.6 Desarrollo de personas	04
1.3.6.1 Proceso de desarrollo del personal.....	04
a) Capacitación	04
b) Aprendizaje	06
c) Capacitación en el puesto de trabajo	07
1.4 Antecedentes de la capacitación	07
1.4.1 Origen de capacitación en Guatemala	08
1.5 Cuadrante de la capacitación.....	09
1.5.1 Enfoque estructural	09
1.5.1.1 Proceso administrativo	09
A Planeación.....	10
1. Diagnóstico de necesidades de capacitación	11
2. Establecimiento de la misión y visión.....	17
3. Establecimiento de objetivos.....	17
4. Elaboración de planes y programas.....	18

CONTENIDO	PÁGINA
a) Programas	18
b) Planes	20
B Organización.....	20
a) Procedimientos.....	21
b) Integración de personas	21
c) Integración de recursos materiales	21
C Ejecución	21
a) Contratación de servicios.....	22
b) Desarrollo de programas	22
c) Coordinación de eventos	22
d) Control administrativo y presupuestal	22
D Evaluación	23
1. Método cognoscitivo	24
• Cuestionario	24
• Entrevista	24
• Pruebas objetivas	24
2. Seguimiento	24
3. Ajuste al sistema.....	25
h) Retorno de la inversión.....	25
i) Relación costo beneficio	25
1.5.1.2 Proceso instruccional	26
a) Selección de instructores	26
b) Elaboración de manuales de instrucción	28
c) Formación de instructores.....	29
d) Reconocimiento	30
1.5.2 Enfoque sistemático.....	30
a) Insumos	31
b) Procesos	31
c) Resultados	31
d) Evaluación	31

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA CAPACITACIÓN EN INDUSTRIA PROCESADORA
DE GUATEMALA, S.A.

CONTENIDO	PÁGINA
2. Introducción.....	32
2.1 Metodología de la investigación	33
2.1.1 Método científico	33
2.1.2 Tamaño de la muestra	34
2.1.3 Entrevistas	35
2.1.4 Encuesta	36
2.1.5 Nivel de estudio y puesto que desempeña el personal entrevistado.....	37
2.2 Generalidades de la Industria Procesadora de Guatemala, S.A.	39
2.2.1 Antecedentes de la capacitación.....	39
2.2.2 Misión de la empresa	41
2.2.3 Visión de la empresa.....	41
2.2.4 Objetivos de la empresa	41
2.2.5 Estructura de la Industria Procesadora de Guatemala, S. A.....	42
2.2.6 Misión y visión de la capacitación	44
2.3 Descripción y análisis del proceso de la capacitación en Industria Procesadora de Guatemala, S.A.	44
2.3.1 Situación actual del proceso de capacitación utilizado en la industria	44
a) Descripción de puesto	45
b) Definición de tareas más importantes.....	45
c) Entrevista a gerencias.....	45
d) Encuesta a empleados	46
e) Selección de instructor.....	46
f) Inventario de necesidades de capacitación	46
g) Programa de capacitación	48
h) Ejecución de la capacitación.....	51
i) Evaluación de la capacitación	57

CONTENIDO	PÁGINA
j) Resultados de la capacitación.....	58
2.4 Análisis del método de DNC utilizado en la Industria Procesadora de Guatemala, S. A	58
2.5 Resultados de la capacitación al personal de industria Procesadora de Guatemala, S. A	59
2.6 Resultados de la entrevista realizada a los gerentes en cuanto a la capacitación.....	60
2.7 Resumen general de la situación actual en Industria Procesadora de Guatemala, S.A.	67

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MEJORAS PARA EL DESARROLLO TÉCNICO Y PROFESIONAL DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A.

CONTENIDO	PÁGINA
3.1 Justificación de la propuesta	69
3.2 Objetivos de la propuesta	70
3.2.1 Objetivo general	70
3.2.2 Objetivos específicos	70
3.2.3 Beneficios del proceso de capacitación propuesto	70
3.3 Proceso de capacitación propuesto	71
3.3.1 Fases o etapas del proceso de capacitación	71
3.4 Planeación de la capacitación.....	73
3.4.1 Visión de la capacitación propuesto.....	73
3.4.2 Misión de la capacitación propuesto	73
3.4.3 Objetivos de la capacitación por áreas	73
3.4.4 Normas y lineamientos al proceso de capacitación	75

CONTENIDO	PÁGINA
3.4.5 Detección de necesidades de capacitación	83
a) Verificación de la misión, visión y objetivos de la organización	85
b) Relación de la misión, visión y objetivos de la capacitación con la misión de la empresa	85
c) Análisis de las descripciones de puestos	86
d) Definición de las principales tareas y participación de gerencias de áreas	86
e) Resultados obtenidos de la encuesta del personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A	93
f) Resultados obtenidos de la encuesta en cada uno de las áreas de la industria	99
g) Resultado generales de la entrevista realizada a gerencias	111
h) Inventario de necesidades de capacitación	112
i) Justificación de las necesidades de capacitación	114
j) Análisis de necesidades de capacitación	114
3.5 Organización de la capacitación	128
3.5.1 Estructura organizacional de los responsables de la capacitación	128
3.5.2 Integración de personas	130
3.5.3 Integración de recursos materiales	130
3.6 Ejecución del proceso de capacitación	131
3.6.1 Elaboración de manuales de instrucción	131
3.6.2 Formación de instructores	131
3.6.3 Reconocimiento	132
3.6.4 Contratación de servicios	132
3.6.5 Selección de instructores	133
3.6.6 Desarrollo del programa de capacitación	134
3.6.7 Contenido a corto plazo	135
3.6.8 Contenido a mediano plazo	135
3.6.9 Contenido a largo plazo	136
3.6.10 Coordinación de evento	143
3.6.11 Control administrativo y presupuestal	144

CONTENIDO	PÁGINA
3.7 Evaluación del proceso de capacitación	147
3.7.1 Micro-evaluación	147
3.7.2 Resolución de casos prácticos.....	150
3.7.3 Seguimiento	151
3.7.4 Ajuste al sistema	154
a) Relación costo beneficio	155
Conclusiones	156
Recomendaciones	158
Bibliografía	159
Anexos	161

ÍNDICE DE CUADROS

No.		PÁGINA
01	Proceso administrativo de capacitación	10
02	Proceso instruccional de capacitación	26
03	Simbología para el tamaño adecuado de la muestra	34
04	Distribución del personal por áreas.....	36
05	Matriz de capacitación	40
06	Proceso de capacitación actual en Industria Procesadora de Guatemala, S. A.....	44
07	Formulario de detección de necesidades de capacitación.....	47
08	Tabla de ponderación de necesidades de capacitación.....	48
09	Contenido del programa de capacitación.....	49
10	Cumplimiento del programa de capacitación 2012	50
11	Control y registro de capacitación externa	56
12	Indicadores de productividad	62
13	Normalización del proceso de capacitación	75
14	Descripción de puesto operador extrusor	87
15	Descripción de puesto contador general.....	88
16	Descripción de puesto mecánico	89
17	Descripción de puesto secretaria de servicio al cliente.....	90
18	Descripción de puesto inspector de calidad.....	91
19	Descripción de puesto auxiliar de bodega	92
20	Inventario de necesidades de capacitación	113
21	Análisis de requerimiento de aprendizaje para planta productora	115
22	Análisis de necesidades de capacitación aspecto cognoscitivo para el área de planta productora.....	118
23	Análisis de necesidades de capacitación aspecto psicomotriz para el área de planta productora.....	119
24	Análisis de necesidades de capacitación aspecto afectivo para el área de planta productora.....	119

No.		PÁGINA
25	Cédula de DNC puesto persona para el área de producción	120
26	Formulario de requerimiento externo	133
27	Requerimiento del personal al programa de capacitación	136
28	Costo recursos humanos	137
29	Costo recursos materiales	137
30	Costo recursos tecnológicos	138
31	Costo instructor interno	138
32	Resumen anual por costos de recursos	139
33	Programa de capacitación propuesto corto plazo	140
34	Programa de capacitación propuesto mediano plazo	141
35	Programa de capacitación propuesto largo plazo	142
36	Costo total del programa de capacitación	143
37	Diseño logístico de los eventos de la capacitación	144
38	Formulario de chequeo de actividades	145
39	Cronograma de cursos de capacitación	146
40	Ejemplo de columnas pareadas	149
41	Formato de seguimiento de la capacitación	153
42	Evaluación del instructor por los participantes	154

ÍNDICE DE FIGURAS

No.		PÁGINA
01	Procesos de la gestión del talento humano	03
02	Curva normal.....	34
03	Estructura de la Industria Procesadora de Guatemala, S.A.....	42
04	Organigrama general por puesto de Industria Procesadora de Guatemala, S. A.	43
05	Fases o etapas del proceso de capacitación	72
06	Flujograma de detección de necesidades de capacitación	83
07	Estructura organizacional de capacitación	129
08	Ciclo motivacional	150
09	Seguimiento de la capacitación.....	152

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		PÁGINA
01	Segmentación del nivel de estudio y puesto desempeñado	37
02	Material didáctico utilizado en la capacitación	52
03	Aprendizaje del colaborador en el programa de capacitación.....	53
04	Capacitación al personal.....	59
05	Conocimiento de la visión y la misión de la empresa.....	64
06	Conocimiento de los objetivos de la empresa	65
07	Opinión con respecto al cumplimiento de objetivos	66
08	Conocimiento de los lineamientos para la realización de las actividades en su puesto de trabajo.....	94
09	Conocimiento de inocuidad del producto y BPM's	95
10	Conocimientos básicos de la Normalización Internacional de Calidad	96
11	Conocimiento de los riesgos que el puesto de trabajo demanda	97
12	Habilidad para trabajar en equipo	98
13	Operación de la maquinaria industrial sin dificultad	99
14	Efectos en el proceso de producción por la capacitación utilizada en la industria.....	100
15	Conocimiento amplio en leyes fiscales	101
16	Capacidad de tomar decisiones cuando la situación lo demande.....	102
17	Frecuencia de quejas y reclamos de sus clientes	103
18	Capacidad de tomar decisiones cuando la situación lo demande.....	104
19	Eficiencia en la aplicación de los tipos de mantenimiento.....	105
20	Uso adecuado de la comunicación	106
21	Actitud para involucrarse en los proceso de producción y evitar rechazos de productos terminados	107
22	Dificultades con la interpretación de datos que su equipo de trabajo le proporciona	108
23	Conocimiento amplio de operaciones matemáticas y medidas de peso	110

24	Actitud para adquirir sus funciones con responsabilidad	112
----	---	-----

INTRODUCCIÓN

Industria Procesadora de Guatemala, S.A. es una de las empresas que quiere ser líder en el mercado de confites, así como también, contar con un personal competente. Para ello necesitan de una aplicación correcta de un proceso de capacitación que ayuda a la organización a mejorar la productividad de los empleados y de alcanzar metas individuales.

El presente estudio despertó interés por conocer el proceso de capacitación utilizada en la organización y que permitiera desarrollar mejoras de oportunas en cada una de sus fases.

En el primer capítulo se abordan temas relacionados al proceso de capacitación, en donde se forma una idea clara de la aplicación y la importancia que tiene la misma en las organizaciones.

La planeación de la capacitación lleva consigo lograr los objetivos planteados, así como también, el cumplimiento de la misión y la visión.

Seguidamente la organización que es la que pretende lograr una coordinación de grupos, establecimiento de procedimientos, así como también la estructura organizacional de capacitación adecuada.

Es importante mencionar que la ejecución, también busca llevar a cabo las actividades planeadas, coordinar esfuerzos y diseñar instrumentos que ayuden a facilitar el desarrollo de esta fase.

La evaluación es otra etapa que no debe de obviarse en este proceso, ya que, busca medir la efectividad del proceso de enseñanza y los cambios que se producen en las personas.

En el segundo capítulo, se examina la situación actual del proceso de capacitación con el fin de conocer el grado de conocimiento y destrezas que los empleados poseen actualmente.

Por otra parte, también dicho diagnóstico erogó datos de los empleados que actualmente laboran en la organización y que a raíz de resultados se logró detectar la metodología de DNC utilizada en la organización.

El capítulo tres muestra la propuesta de un proceso de capacitación de forma técnica y profesional aplicando el enfoque administrativo y el instruccional.

Así mismo, se presentan las conclusiones y recomendaciones de las que se llegaron en el presente estudio, a fin de viabilizar su aplicación y comprensión. Por último se presenta la bibliográfica consultada para fundamentar el desarrollo de dicho proyecto así como, sus anexos que constituyen un tipo de información de soporte al presente estudio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

“Una empresa es una organización o institución, dedicada a actividades o persecución de fines económicos y comerciales.”(10: 18)

Empresa también se puede definir como una actividad organizada por los seres humanos, involucrando el trabajo diario personal y colectivo para producir bienes y servicios y que el fin último es el consumo por los clientes.

1.1.1 Empresa industrial

“La empresa industrial tiene su origen normal cuando el hombre se vio en la necesidad de producir armas y demás utensilios necesarios para cada individuo de la sociedad.

En la evolución económica de las naciones se registra generalmente un flujo de la población activa desde el llamado sector primario, constituido por la agricultura, la pesca y la ganadería hacia actividades industriales y servicios, por lo tanto, empresa industrial es el conjunto de actividades productivas que el hombre realiza de modo organizado con la ayuda de máquinas y herramientas.”(15: 56)

1.2 Proceso administrativo

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas que se deben de llevar acabo en la administración.

El proceso administrativo está integrado por varias fases, pero para efectos de realización de un proceso de capacitación se tomará como punto de partida la fase de integración.

1.2.1 Integración

“La integración es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recurso humano y áreas diversas, de acuerdo con los requerimiento de las labores, además, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos que demanda la operación total.”(2:181)

La integración también puede considerarse como los elementos humanos necesarios para el adecuado funcionamiento de la industria y para que el personal de nuevo ingreso se adapte fácilmente a ella.

1.2.2 Recurso humano

“la administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de la empresa.” (2: 182)

Sin lugar a dudas, el patrimonio más valioso que las organizaciones poseen es el talento humano, por lo que se debe aprovechar el capital intelectual de cada uno de los empleados.

1.3 Proceso de gestión del talento humano

Generalmente este enunciado está compuesto por seis procesos fundamentales para un completo desarrollo de la gestión del talento humano.

FIGURA No. 1
PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2005. Proceso de la gestión del talento humano. Consultada el 07 de noviembre de 2011.

1.3.1 Admisión de personas

“Proceso utilizado para incluir nuevas personas en la empresa. En este proceso se incluye reclutamiento y selección de personas.

1.3.2 Aplicación de personas

Proceso utilizado para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa y orientar y acompañar su desempeño. Este a su vez tiene sus derivaciones como lo son el diseño de cargos y evaluación del desempeño.

1.3.3 Compensación de personas

Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Dentro de este proceso incluye remuneración, beneficios y servicios.

1.3.4 Mantenimiento de personas

Este proceso es utilizado para crear condiciones ambientales satisfactorias para las actividades de las personas. Sus derivados son disciplina, higiene Seguridad y calidad de vida.

1.3.5 Monitoreo de personas

El fin último que persigue este proceso es la de acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. La base de datos y sistema de información gerencial son sus derivados.”(6:13)

1.3.6 Desarrollo de personas

Este proceso se menciona hasta de último, debido a que es en donde se enfoca la realización del proyecto.

“Esta parte de la gestión del talento humano, es empleado para capacitar, realizar programas de cambio y de comunicación.”(6:13)

El desarrollo de personas también implica un esfuerzo constante por mejorar la formación de los empleados previo a un análisis de necesidades de capacitación.

1.3.6.1 Proceso de desarrollo del personal

Este proceso es utilizado para formar al empleado en el cargo que se desempeña, a través de técnicas y mecanismos que ayuden a ejecutar sus actividades. A continuación se mencionan las siguientes:

a) Capacitación

“La capacitación o entrenamiento en las empresas, forma parte de la educación y de formación integral de las personas. En las organizaciones, el entrenamiento de los empleados debe vincularse y complementarse con otras acciones que contribuyan a su formación.”(13:82)

Formar a un empleado en la organización conducirá al alcance de las metas, incrementar sus conocimientos y enfocarlo hacia el cambio de actitudes en el desempeño de sus actividades.

“Por eso bien, cuando se habla de capacitación se hacen los preparativos para impartir un tema y se piensa siempre en las siguientes preguntas. ¿cómo motivar al capacitante?, ¿cómo hacerle interesante la información que se le transmitirá?, ¿las condiciones físicas del lugar serán las adecuadas? éstas interrogantes serán analizadas con mas detalle en el proyecto de tesis.”(13: 85)

Sin embargo según Chiavenato en su nueva edición menciona algunas diferencias entre capacitación, desarrollo de persona y aprendizaje. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo.

El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos de trabajo que ocuparán en el futuro en la organización y en nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. Por último el aprendizaje, que es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas.

El libro de la gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, menciona que el desarrollo de personas se realizará por medio de la capacitación, mientras que el libro de planeación estratégica de la capacitación de Pinto Villatoro menciona que debe realizarse por medio de entrenamiento, no está demás mencionar que la capacitación y el entrenamiento tienen un mismo significado.

b) Aprendizaje

- **Conocimiento, habilidades y actitudes**

“La suma de estos conceptos se puede definir como aprendizaje, ya que el mismo es considerado como el arte de aprender, además, es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia.”(13: 124)

Dentro del ámbito de la capacitación, hay que preocuparse por transmitir estos tres tipos de enseñanza al personal que se quiere formar dentro de la organización. Los programas de capacitación deben de ir orientados a las tres áreas de aprendizaje para eficientar al recurso humano.

“Por otra parte cabe destacar que este concepto es muy amplio, por lo que el aprendizaje significa un cambio en la persona, pero también los mismos pueden ser negativos y positivos. Los cambios desfavorables pueden ser como malos prejuicios que se adquieren o que estos quieran restringir la producción.

“Los cambios favorables se dan cuando la persona obtiene un comportamiento positivo en sus conductas, es decir, los cambios que la organización busca.”(16: s/p)

La empresa busca el saber de los empleados, el patrimonio intangible que poseen para poder aprovechar las fortalezas de los individuos.

“Las habilidades son aplicadas para ejecutar el trabajo manual operativo, en los cuales es necesario desarrollar la capacidad automotriz, es decir, la relación que tiene el cerebro con el movimiento; para darle énfasis a esta parte, es necesario valorar la rapidez, precisión, exactitud y destreza para realizar las tareas.

El deseo que se adquiere para involucrarse en las tareas, entregarse y tener responsabilidad sobre las cosas, hace a los individuos, ser parte de las actitudes

positivas que se están obteniendo; pero esto no puede lograrse si no están ligados ciertos temas como la comunicación, la autoestima, la motivación, entre otros.”(13:26)

c) La capacitación en el puesto de trabajo

“Esta, es otra técnica que ayuda a determinar las necesidades tanto grupales como individuales y que permite que un empleado aprenda las tareas y las desarrolle con eficacia.”(13:59)

La observación a los empleados en el puesto de trabajo, define el comportamiento, las actitudes y el deseo de adquirir conocimientos.

La mejor manera de aprender es con la práctica, esta es la base de la formación en el puesto de trabajo, un método muy efectivo que consiste en que los empleados aprendan mientras trabajan y se enfrentan en situaciones reales. La formación en el puesto de trabajo es un método de aprendizaje en el que los empleados adquieren los conocimientos que necesitan al mismo tiempo que están trabajando.

1.4 Antecedentes de la capacitación

“La capacitación en las empresas surge por múltiples razones que justifican su existencia, por una parte como un instrumento para prevenir y reducir problemas y por otro lado como una estrategia para mejorar la productividad.”(13:xiv)

“El origen de la capacitación como concepto se remonta a la revolución industrial en siglo XVII hasta principios del siglo XIX con la aparición del aula, este procedimiento comenzó en Europa y ha sido potenciado en EE.UU., desde ahí en los países del sudeste asiático.

En dicho tema se han dado cambios sustantivos como por ejemplo en la producción se relató la capacitación cerca del trabajo, en las guerras mundiales se inició la capacitación sistemática y masiva, en el período de posguerra, la capacitación individualizada que se expande a partir de la incorporación de la computadora y a finales del siglo, la capacitación como parte de un proceso destinado a expandir y acelerar el aprendizaje y a mejorar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la administración del personal, desde que Frederick Taylor dijera que la administración científica, selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero, ha venido dando mayor énfasis a la capacitación del personal dentro de las empresas.”(4: s/p)

1.4.1 Origen de la capacitación en Guatemala

El 13 de octubre de 1959, con fe en los principios de creer en la libertad de emprender en el potencial creativo del individuo y de la administración responsable, un grupo de hombres de negocios suscribió la declaración de propósitos de la Asociación de Gerentes de Guatemala.

Su misión, tal y como se encuentra asentada en acta, reza: "Ser la entidad seleccionada por nuestra excelencia en capacitación, actualización e información gerencial, y por el verdadero cumplimiento de nuestro compromiso personal con los socios y con la comunidad."(1: s/p)

La Asociación de Gerentes de Guatemala fue fundadora directa de Asociación de Gerentes de Quetzaltenango y Retalhuleu. También contribuyó a la creación del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP, y apoyó la creación

de la Cámara Guatemalteca de la Construcción de Guatemala, la Asociación de Banqueros de Guatemala, la Asociación de Intérpretes Simultáneos, y la Asociación de Instructores de la Asociación de Gerentes de Guatemala, que reúne a la mayoría de instructores que tienen a su cargo la capacitación de los asistentes a cursos y conferencias.

1.5 Cuadrante de la capacitación

Procedimiento planeado, sistemático y organizado que comprende un conjunto de acciones administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias de los puestos y por lo tanto posibilita su desarrollo personal así como la eficacia, la eficiencia y efectividad empresarial.

“Este esquema ayuda a interrelacionar los enfoques con los cuales puede abordarse el estudio y la práctica de la capacitación. El enfoque sistemático y el enfoque estructural. Este último lo conforman dos procesos que son: El administrativo y el instruccional.

Así mismo, existen otros dos procesos por el cual se puede abordar el estudio de la capacitación. El enfoque operativo y el enfoque estratégico.” (13: 51)

1.5.1 Enfoque estructural

1.5.1.1 Proceso administrativo

Es necesario que el capacitador, como administrador de esta función, conozca y aplique los cuatro principios de la administración enfocados a la capacitación.

PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACIÓN

Cuadro No. 1



Fuente: Elaboración propia en base a información consultada en el libro de Pinto Villatoro, Roberto. 1985. "Estructura del proceso administrativo de capacitación".pag. 52-58.

A. Planeación

"Es decidir con anticipación lo qué se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién se encargará de hacerlo.

La planeación provee y selecciona las actividades que se van a realizar en el futuro teniendo en cuenta que en esta parte se establecen las herramientas que detectan las insuficiencias del personal en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes. Es importante mencionar que la capacitación debe establecer objetivos hacia los cuales la organización quiere alcanzar a través de herramientas que ayuden a determinar las debilidades y la reducción de problemas. La planeación es la fase que le da razón y contenido técnico al proceso mismo de capacitación."(13:40)

“la planeación de la capacitación debe incluir los siguientes elementos: filosofía, visión, resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación, procedimientos, presupuesto y factores de éxito.” (13:36)

Cabe resaltar que la planeación se realiza casi en cada momento, lo único que a veces se planifica a corto plazo, mediano y largo plazo, dependiendo de la situación con el que se logra llegar a un determinado lugar. En conclusión es un acto mediante el cual una institución anticipa una situación con el objetivo de hacerlo de la mejor manera posible.

1. diagnóstico de necesidades de capacitación

“Es la parte medular del proceso de capacitación. Esto permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto objetivos como los contenidos de un plan de capacitación.”(13:113)

Un diagnóstico de necesidades de capacitación es como cuando un doctor verifica a un paciente, en el cual ve su salud física a través de un ciertos cuestionamientos y aplica una dosis de acuerdo a un historial clínico, de la misma manera funciona el diagnostico mencionado, en la cual no se puede aplicar un programa de capacitación si no hay un análisis previo de necesidades de capacitación puntuales de los empleados.

• Qué es necesidad de capacitación?

“Una necesidad de capacitación es la falta o carencia, limitación o deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes que requieren los trabajadores para desempeñarse efectivamente en sus actuales y futuros cargos.”(13: s/p)

Esto puede relacionarse con la falta de un satisfactor en el puesto de trabajo, es decir, si el empleado no cubre con las expectativas que la organización requiere. Es la diferencia entre lo que el trabajador sabe y hace y lo que debería saber y hacer para desempeñar su trabajo con eficiencia.

“Siempre que se va a capacitar, hay que tener en cuenta en que temas se debe de capacitar al personal; ya que en esta parte se realiza un levantado de un DNC y es la parte medular para comenzar el proceso de capacitación.

Para efectuar dicho proceso, el departamento encargado tienen que tener la capacidad de poder detectar, evaluar y separar las necesidades de capacitación de aquellas que no lo son y que vayan en función a los objetivos de la empresa.”(3: 72)

- **Tipo de necesidades de capacitación**

Es indiscutible la importancia que tiene la capacitación dentro de la organización, ya que contribuye a los logros y los objetivos de la misma.

Para que exista una necesidad, por lo tanto, no basta con sentir una carencia sino que también tiene que darse el deseo de satisfacerse. Dentro de la tipología de necesidades de capacitación existen varios segmentos, las cuales se describen a continuación.

- a) Por su enfoque**

Estos a su vez se dividen en preventivas, correctivas y predictivas.

“Las necesidades **preventivas** es el entrenamiento aplicado para preparar al personal a fin de que enfrente situaciones futuras de cambio tecnológico.

Las **correctivas** se aplican a la solución de problemas manifiestos o para corregir las desviaciones en los estándares de rendimiento.

Por último las necesidades **predictivas** se aplican para mantener los estándares de rendimiento sin que exista una desviación en cuanto a los rangos de eficiencia.

b) Por su perfección

Se dividen en manifiestas y ocultas.

Las **manifiestas** son las que se observan a simple vista, son evidentes u obvias.

Las **ocultas** son parte de la cultura misma de la organización, generalmente, tienen su origen en la falta de capacitación sobre todo el personal que lleva mucho tiempo en un mismo trabajo.

c) Por su oportunidad

Se analizan en cuanto al tiempo y puede ser a corto, mediano y largo plazo, resumiéndolas que las primeras dos tendrán un plazo de tres a seis meses y las últimas, seis meses en adelante.

d) Por su magnitud

En este último, se separarán en **graves**, que es la determinación de causas actuales o potenciales, que representan un riesgo serio para los integrantes de la empresa o de una área. Y por otro lado, las **tolerables** determina las insuficiencias que se observan en el personal que necesita capacitación y pueden ser pérdidas, rechazos, entre otros.” (13:123)

- **Metodología del diagnóstico de necesidades de capacitación**

a) DNC con base a puesto – persona

“Este se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente sus actividades en su

puesto. Regularmente esta alternativa se aplica a puestos operativos ya que la mayoría de empleados lo conforma la parte industrial.

El DNC, con base en requerimientos del puesto-persona, es una herramienta de alto impacto para los usuarios de la capacitación, porque proporciona mucha claridad en la continuidad del proceso. Dentro de sus ventajas figura una base necesaria para sistematizar la capacitación por un lado y por otro lado ayuda a que el personal comprenda la verdadera naturaleza de la capacitación.”(12:128)

En este sentido, se requiere contar de las descripción de puestos y análisis de cargos.

➤ **Descripción y análisis de cargos**

“Proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico.

Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas.

- 1) El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar.
- 2) Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones.
- 3) A quién deberá reportar el ocupante del cargo.
- 4) A quién deberá supervisar y dirigir.”(7:165)

b) DNC con base a problemas

“Este método regularmente es utilizado con mayor frecuencia para determinar problemas en el personal de mandos medios. Este nivel jerárquico es muy importante analizarlo ya que ellos tienen una gran responsabilidad a su cargo y también de dar soluciones a los problemas que se van presentando en el transcurso de los procesos, así como también, buscan las formas de cumplir los objetivos.

Para determinar este método, es importante tomar en cuenta como punta de partida el desarrollo de un DNC aplicado a puesto-persona para luego pasar al DNC basado en problemas, porque así se garantiza una plataforma y una formación mínima, lo cual contribuye a evitar problemas característicos de ensayo y error.

Los principales problemas que casi siempre se dan a menudo en las organizaciones son las quejas, los rechazos, desperdicios, retrasos y que estos de alguna manera tiene como causa la falta de capacitación al personal.”(12:139)

El DNC basado en problemas, tiene como característica las siguientes ventajas:

- a) “Es una herramienta práctica y de alto impacto para lograr resultados.
- b) Incorpora a personal de diferentes áreas para cubrir y asegurar la solución de los problemas.
- c) Contribuye a la comunicación productiva que debe existir en la empresa.”(13:198)

c) DNC con base en el desempeño

“La evaluación del desempeño, es una evaluación constantemente que se realiza a los empleados. Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.”(13:198)

“Lo que realmente debe de medirse en una capacitación como referencia para diagnosticar necesidades de entrenamiento son el cumplimiento de objetivos, creatividad, innovación y trabajo en equipo, ya que estos factores se encaminarán a establecer objetivos y vigilar su cumplimiento.

La caracterización de este método es que está dirigida a los niveles medios de la organización y toma como base la evaluación del desempeño tal como se describe en este apartado.

d) DNC con base en multihabilidades

En esta parte del método, las empresas ya han rebasado una forma tradicional de funciones; el personal trabaja por procesos y se hace necesario que los operadores dominen tareas de otros puestos.

Multihabilidades es el conjunto de tareas de diferentes puestos en los que debe estar facultado un empleado, a fin de que se desempeñe eficientemente dentro de los estándares de rendimiento esperados.

Las ventajas que ofrece este método son:

- a) Un método novedoso que garantiza la respuesta del personal en diferentes tareas.
- b) Contribuye con la cuantificación de los procesos.”(13:142)

➤ Trabajo por procesos

“El trabajo por procesos es un conjunto de actividades de transformación de un insumo o recurso para lograr un resultado que agrega valor al producto y/o servicio que requiere un cliente interno o externo.”(8: s/p)

Un DNC en base a multihabilidades lleva inmerso una secuencia lógica de las distintas actividades a desarrollarse y que su fin último es la transformación de insumos eficientemente.

2. Establecimiento de la misión y visión

“La misión de una empresa, de un área o de una persona, clarifica y establece su razón de ser y de existir en un ámbito o actividad específica.”
(13:77)

Por consiguiente, la misión define las funciones básicas que la empresa desempeña en un determinado momento.

A partir de la misión, se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa, por lo tanto, resulta imprescindible que los directivos conozcan la misión así como su aplicación.

“La visión no solo es escenario de un futuro al que se espera llegar, sino que también a que los resultados sean posibles. La visión es un sueño.”
(13:78)

Este elemento puede describirse como algo que deseamos alcanzar no probable si no posible y evitar la confusión o pérdida de rumbo.

3. Establecimiento de objetivos

Algunos objetivos de la capacitación son:

- 1) Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- 2) Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones.
- 3) Cambiar la actitud de las personas.
- 4) Proporcionar a la empresa recurso humano altamente calificado en término de conocimiento, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de su trabajo.

4. Elaboración de planes y programas

a) Programas

“Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado; es decir, son el plan maestro de capacitación.”(13:53)

Después de diagnosticar y localizar las necesidades de capacitación, es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado y cohesionado. Programar la capacitación significa definir seis componentes básicos.

¿Quién debe de capacitarse?

“Son todas aquellas personas que poseen deficiencias en conocimientos y habilidades para desarrollar sus funciones y evitar errores posteriores.

¿Cómo capacitar?

Establecer mecanismos instruccionales para el desarrollo de los temas y que éstos se perciban de manera eficiente.

¿En qué capacitar?

Determinar el contenido adecuado para fortalecer las debilidades de los empleados.

¿Quién debe de capacitar?

Las personas capacitadoras son aquellas que tienen apto conocimiento y dominio para transmitir información.

¿Dónde capacitar?

Los lugares adecuados para capacitar al personal, son aquellos que cuenten con un ambiente agradable, sin ruidos y que ayuden al empleado a tener la recepción adecuada de los temas que se impartirán.

¿Cuándo capacitar?

El éxito de capacitación en una organización puede darse en determinada época, mas no para otra empresa, la unidad encargada de capacitación debe de tener en cuenta los cambios que ocurren en las organizaciones y en sus ambientes de manera constante.” (6:380)

Tipología de programas

➤ Programas institucionales

“Asegurar que el personal adquiera los conceptos y criterios de tipo general que integran la cultura de la empresa, así como los objetivos estratégicos de la misma.

➤ Programas de desarrollo

Anticipar la cobertura en cuanto a las necesidades de entrenamiento del personal de acuerdo con la proyección de la empresa y los requerimientos a futuro de las unidades administrativas.

➤ De mantenimiento de actitudes

Estimular la conducta positiva de los empleados hacia la consecución de objetivos de los programas institucionales de desarrollo estratégico y operativo.

➤ Estratégicos

Formar al personal en los valores, tecnología y estrategias de productividad para fortalecer los objetivos estratégicos de la organización.

➤ **Operativos**

Desarrollar las habilidades y conductas concretas de carácter cognoscitivo, afectivo y psicomotor de cada actividad y persona correspondientes a las funciones específicas para el desempeño de sus tareas y puestos.”(13:178)

b) Planes

“Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas.” (5: s/p)

Quiere decir que el plan de acción es una guía para alcanzar los objetivos de la capacitación, asignando actividades a cada uno de los jefes de área, ya que son parte de las estrategias, políticas y objetivos a cumplir.

5. Presupuesto

“Este es un elemento básico para que los planes lleguen a su fin. Consiste en que la empresa trabaje en la planeación, que se asigne tiempo y recurso a esta actividad y que realmente se aplique lo planeado.” (13:54)

B. Organización

“Las organizaciones funcionan estableciendo una estructura formal de responsabilidades y funciones que los trabajadores del área deben desempeñar a través de ciertos mecanismos como son la tecnología, elementos humanos y físicos para operar de manera eficiente el plan de capacitación.”(13:54)

Como inicio deberá existir una unidad encargada de distribuir la riqueza intelectual y de identificar las necesidades estratégicas de la organización, ya que dicha unidad velará por mantener en armonía y fomentar el desarrollo humano de la organización, tomando en cuenta que para ello dicha unidad debe

estar acorde con los objetivos del departamento que se quiere capacitar y el desempeño de las principales funciones de los encargados de área.

- a) “**Procedimientos:** En esta fase también se requiere de **procedimientos** que son lineamientos generales y específicos para que la capacitación funcione. Por ello, se establecen las políticas sustantivas generales y específicas, así como, la normatividad para la operación de los programas.

- b) **La integración de personas:** la asignación de personas a puestos determinados requiere definir todas las posiciones administrativas, realizar la descripción de los puestos y la identificación de los requerimientos de cada uno de ellos.

- c) **Integración de recursos materiales:** la capacitación no requiere de grandes inversiones pero si de que se le dote de los recursos materiales para su puesta en marcha”. (13:54)

Dentro del proceso de capacitación la etapa de organización, es la que establece la estructura que soporta la realización de actividades y el alcance de los objetivos. Por medio de la etapa de organización, se definen las funciones, se determinan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación y se establecen los procedimientos que canalizarán adecuadamente los insumos que absorbe el proceso de capacitación.

Administrar un programa de capacitación requiere de aulas, muebles, proyectores, equipo de video, rotafolios, entre otros.

C. Ejecución

Cuando se habla de ejecución se entiende que se van a realizar las actividades, ya que ésta es la puesta en marcha del plan de capacitación e implica la

coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempo del personal involucrado. La ejecución está integrada por cuatro pasos que se mencionarán:

- a) “La **contratación de servicios** que hace mención de las unidades que llevarán a cabo la capacitación, es decir, que si se lleva a cabo con unidades internas o externas, aunque la capacitación se realiza en gran medida con recursos propios pero en casos excepcionales se realiza externamente.

- b) Se le llamará **desarrollo de programas** a toda la planeación de actividades que la empresa llevará a cabo en tiempo determinado. El programa debe empezar por una inducción que se les da a todo miembro que va hacer parte de la organización para luego darle seguimiento y entrenarlo en el puesto competente.

- c) **Coordinación de eventos.** Los capacitantes necesitan facilitar su aprendizaje, ya que la unidad de capacitación deberá contar con los recursos materiales para la transmisión de información y que estos se enfoquen a los objetivos del aprendizaje.

- d) Algo fundamental que se debe de mencionar en este apartado es el **control administrativo y presupuestal**, ya que en ella se obtienen indicadores, diseño de formatos para involucrar a los usuarios en las actividades y para verificar la diferencia entre lo invertido y lo obtenido en términos de ejercicio presupuestal, ya que un presupuesto determina el tiempo y recursos necesarios que se emplearán en las actividades.”(13:56)

Finalmente, puede decirse que esta etapa inicia en el momento que inaurará el curso y termina con la clausura del mismo. es necesario que exista personal al pendiente del desarrollo del evento.

D. Evaluación

“La medición y la corrección son aspectos para determinar el rendimiento de los individuos, es decir, que si los hechos se ajustan a los planes. La evaluación también se enfoca por una serie de pasos que van íntimamente relacionados.” (13: 57)

Evaluar la capacitación es básico y fundamental para lograr el desarrollo del capital humano, de esta manera se logrará tener una retroalimentación útil para la consecución de los objetivos de aprendizaje.

La capacitación debe de ser vista en las organizaciones como una inversión y como un método para lograr el desarrollo de los empleados, en esta parte se determina también el rendimiento que los programas de capacitación han tenido como resultado de un diagnóstico de capacitación.

- **Microevaluación**

“Significa establecer y aplicar las herramientas para medir la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje.” (13: 57)

La enseñanza-aprendizaje se evaluará por medio del método cognoscitivo a través de una serie de pruebas de las cuales se mencionarán a continuación.

1) Método cognoscitivo

Por cognitivo se entiende el acto de conocimiento, en sus acciones de almacenar, recuperar, reconocer, comprender, organizar y usar la información recibida a través de los sentidos.

La forma más fácil para que los individuos aprendan, se puede realizar por medio de pruebas objetivas de conocimiento, las cuales se presentan a continuación:

- **Cuestionarios**

“Es un sistema ordenado de preguntas previamente planificadas para la recolección de información que interesa conocer.

- **Entrevistas**

Es el proceso por medio del cual dos o mas personas entran en estrecha relación verbal, con el objeto de obtener información fidedigna y confiable sobre todo o algún aspecto del fenómeno que se estudia.”(12:52)

- **Pruebas objetivas**

“Las pruebas objetivas son instrumentos de medición elaborados rigurosamente para permitir evaluar conocimientos, capacidades, destrezas, rendimiento, actitudes, inteligencia u otras características.”(11: 28)

2) Seguimiento

Esta es una parte importante en el proceso de capacitación, ya que de no darle seguimiento, no se ve la transparencia de los conocimientos, caso contrario si se realiza dicha acción ayuda a corregir y ajustar los programas.

Es necesario efectuar el seguimiento tanto del programa de capacitación como de los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación.

3) Ajustes al sistema

“Esta parte se refiere a las adaptaciones, ajustes y correcciones que debe tener permanentemente todo sistema de capacitación, es decir, para realizar mediciones es necesario que se haya realizado todo el proceso de capacitación y para determinar la relación costo-beneficio. Para desarrollar dicha fase es necesario obtener medidas o indicadores y de la disponibilidad de datos estadísticos para hacer comparaciones posteriores y determinar qué beneficios son producto de la capacitación.” (13:57)

La evaluación también se puede medir por medio **(ROI) Retorno de la Inversión**, ya que estos determina el aprendizaje y el conocimiento que han adquirido los participantes.

- **Retorno de la inversión**

“Es una metodología que sirve para medir el impacto y el retorno de la inversión en programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos.

Es necesario determinar cuánto de la inversión que se invierte a la capacitación retorna a la empresa como un beneficio. La necesidad de evaluar viene de la necesidad de mostrar valor. Existen diferentes métodos para calcular el beneficio de la inversión, pero para este caso se enfocará el de relación costo-beneficio.

- **Relación beneficio-costos**

Este método traduce a valores monetarios tanto los costos del programa como sus beneficios o ingresos. Es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar de un proyecto.”(9: s/p)

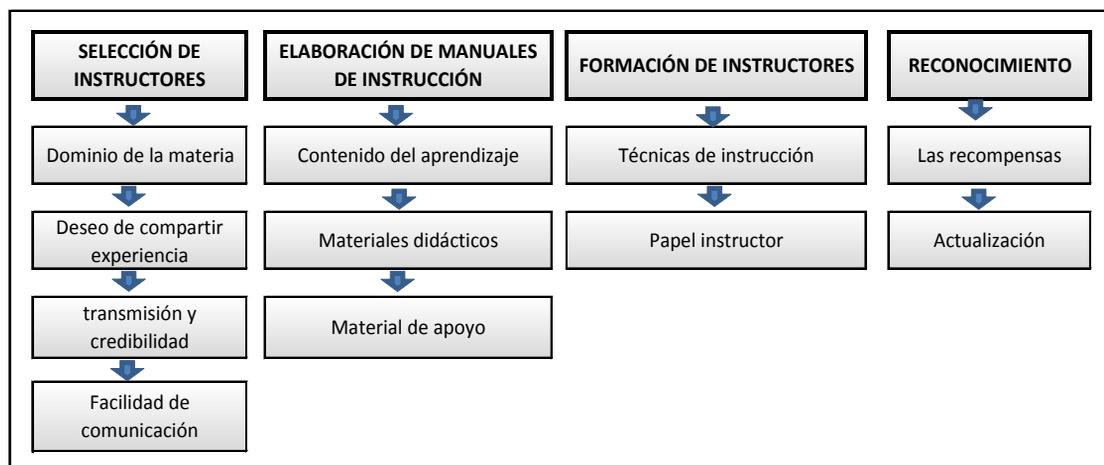
Para efectos únicamente financieros, la relación mínima que se acepta de este cociente es de 2; esto quiere decir que por cada quetzal invertido en capacitación, la organización debe ganar o ahorrarse al menos 2 quetzales, ya que de otra manera podrían encontrarse inversiones del dinero que fueran económicamente más redituales.

1.5.1.2 Proceso instruccional

En este proceso hay que tomar en cuenta que deben de existir instructores de calidad, que tengan la capacidad de transmitir información y de dominio del tema para que se logren cubrir las necesidades en el entrenamiento al personal.

Cuadro No. 2

PROCESO INSTRUCCIONAL DE CAPACITACIÓN



Fuente: Elaboración propia en base a información consultada en el libro de Pinto Villatoro, Roberto. 1985. "Estructura del proceso instruccional de capacitación". pag. 58-62.

a) Selección de instructores

- Dominio de la materia

"Invitar a los especialistas y técnicos que aplican los métodos y procedimientos con mayor habilidad o facilidad." (13: 59)

El dominio de la materia es el primer paso para dar confianza, convicción y serenidad, por lo que un instructor seguro y bien preparado obtendrá respeto de sus oyentes.

- **Deseo de compartir experiencia**

“Hay personas que conocen su trabajo pero que tienen temor o reticencia de comunicar lo que saben.” (13:59)

El desarrollo de una organización depende de cuánto deseo tiene el instructor de querer colaborar con los planes de expansión de la empresa y convertir el capital humano como una ventaja competitiva.

- **Transmisión y credibilidad**

“Cuando los instructores demuestran seriedad, honestidad, honradez por mejorar lo que actualmente se hace, se dice que la transmisión de información es puntual y por otro lado hay que transmitir confianza a las personas que son objeto de aprendizaje.

- **Facilidad de comunicación**

Hay personas que se les facilita mantener un buen dialogo, saben preguntar, escuchan con atención y transmiten sus ideas en forma mesurada, amena y respetuosa, pero también hay personas que se les dificulta manejar esta situación. Es necesario mencionar que la comunicación es la parte fundamental para que el proceso de capacitación se desarrolle con normalidad y que no tenga deficiencias durante el proceso.” (13: 59)

El instructor debe de saber tratar a los colaboradores de la organización para que no se sientan presionados ni obligados a aprender, más bien debe de generar confianza para que la comunicación se vuelva más amena entre instructor y/o participantes.

b) Elaboración de manuales de instrucción

- **Contenido del aprendizaje**

“Es el análisis de los principios de la enseñanza-aprendizaje que sirven para estructurar los contenidos que habrán de ser comunicados.” (13: 60)

El contenido que se transmitirá debe de contener al menos los objetivos del curso, metodología de aprendizaje, metodología de evaluación, entre otros.

- **Material didáctico**

“Contiene los conceptos centrales de los temas y subtemas que deben aprenderse.” (13:60)

Los materiales didácticos también tienen la característica de facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, estimula la función de los sentidos para que los participantes accedan con mayor facilidad la adquisición de habilidades, y destrezas.

- **Material de apoyo**

Para este enunciado se mencionan algunas técnicas que ayudarán a facilitar a las personas la captación del mensaje, como por ejemplo, acetatos, guías didácticas, instrumentos de evaluación, simulaciones, casos, formatos e ilustraciones, entre otros.

Es importante buscar diferentes medios de enseñanza para facilitar la transmisión de conocimientos y destrezas. El instructor tiene la responsabilidad de realizar investigaciones relacionadas al material de apoyo a utilizar, así como sus ventajas.

c) Formación de instructores

• Técnicas de instrucción

“La interrogativa es una de las formas que funciona como proceso de aprendizaje, ya que consiste en un intercambio de preguntas y respuestas para conocer la razón del objeto.

La expositiva es una estrategia de enseñanza muy apropiada para la presentación de un tema, ya que en esta, se necesita presentación personal y demostrar respeto hacia los oyentes.” (13:61)

Interactuar con los participantes es la mejor manera de aprender, ya que además de llevar a la práctica los conocimientos, los empleados aprenden preguntando, resolviendo dudas, entre otros.

En este contexto según Chiavenato, también se hace mención de las técnicas de capacitación que son con frecuencia más utilizadas para transmisión de información y que son canales para el aprendizaje del empleado.

“**La conferencia**, es la técnica más utilizada para transmitir información, de dialogar y conversar en el tema relacionado. Es un método de comunicación de una sola vía que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes.

La instrucción programada, es una técnica utilizada para transmitir información en programas de capacitación. **El aprendizaje programado**, es una técnica para instruir sin la presencia e intervención del instructor humano.”(6:384)

- **Papel instructor**

“Además de su papel como conductor del aprendizaje, el instructor se desempeña como presentador, facilitador de la comunicación y consultor interno.

d) Reconocimiento

- **Las recompensas**

El primer concepto se refiere al reconocimiento de tipo afectivo que recibe, como puede ser un mensaje de la dirección, las felicitaciones de los participantes, entre otras. (13:61)

En esta parte opera la motivación que alta gerencia da a los empleados y que es uno de los factores que incrementa la productividad de la organización, es por eso que los instructores deben de esforzarse en generar valor a la organización, para recibir afectos de alta gerencia.

- **Actualización**

“El instructor es quien debe estar más capacitado.”(13:62)

Los instructores deben de saber a ciencia y cierta de los procesos de la organización así como sus necesidades; de ellos depende mantener a la organización en un ambiente competitivo.

1.5.2 Enfoque sistemático

“El fin que persigue la capacitación es el desarrollo de la productividad y la optimización de los recursos, por lo mismo, los elementos pertinentes al proceso de capacitación tienen que estar íntimamente relacionados entre sí, quiere decir, que un proceso afecta al otro. Es importante conocer los elementos de los cuales está conformada una empresa, es decir, saber qué hace la misión y los

objetivos para estar en posibilidad de ubicar y dirigir las acciones de capacitación.

Las empresas funcionan como sistemas abiertos, es decir, que forman parte de un todo integrado por tres elementos: el medio como proveedor de recursos, la empresa como cada uno de sus procesos y el medio nuevamente como receptor de los productos o servicios de la empresa.

a) Insumos

Los insumos son transformados mediante un proceso, se introducen por determinadas vías que se llaman entradas y estas se procesan de acuerdo con ciertas funciones para obtener los resultados deseados.

b) Procesos

Los cambios son resultados de un proceso y para que estos sean exitosos debe contar con dos características. Como primer punto ha de ser una solución de calidad para el problema del sistema en términos de validez técnica y lógica, en segundo lugar debe ser aceptable para los miembros del sistema que tiene el problema.

c) Resultados

Después de que se han trabajado los procesos anteriores, da como resultado un producto, pero este ya tiene inmerso un resultado mejorado.

d) Evaluación

Esta etapa vela por proporcionar información que permita el continuo desarrollo de un sistema de capacitación. En esta área es indispensable realizar evaluaciones permanentes y continuas, ya que de no ser así puede que el sistema de capacitación no funcione.”(13:79)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA CAPACITACIÓN EN INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A.

El presente estudio fue desarrollado en el área de recursos humanos, con el fin de determinar la situación actual de los controles y procedimientos que se llevan a cabo durante una programación de capacitación; en el cual también se dan a conocer los resultados obtenidos a través de instrumentos utilizados en la investigación.

La causa que originó en realizar esta investigación en Industria procesadora de Guatemala, S.A., fue debido a que en la actualidad la industria no han logrado alcanzar los objetivos por la ausencia de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, el procedimiento actual para realizar un la detección de necesidades de capacitación a los empleados eroga datos no deseados, desperfectos en las máquinas, así como también ausencia de conocimiento para la valuación de productos terminados y materias primas.

El presente capitulo se detallan la situación existente y las causas por las cuales los empleados no han sido productivos en los puestos de trabajo, así como también el incumplimiento de los objetivos de la empresa.

El análisis contiene gráficas y cuadros para mejorar la interpretación de datos y comprensión de los resultados.

2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 Método científico

Para conocer el desarrollo del proceso de capacitación, se aplicó el método científico de la investigación en sus tres fases consecutivas: Indagadora, demostrativa y expositiva.

Para efectos del estudio y recolección de datos, se aplicó por un lado las fuentes primarias las cuales consistieron en la realización de una encuesta que se les trasladó al personal operativo, administrativo-financiero, personal de mantenimiento, control de calidad, personal de servicio al cliente y bodega.

Por otro lado, también se aplicaron las fuentes secundarias de recolección de datos en donde se realizaron consultas en páginas electrónicas disponibles en internet, así como, material enfocado al tema de capacitación, presentaciones, e información recolectada de la industria unidad de estudio.

Las técnicas que se utilizaron para la recopilación de la información fue encuestas, observación directa e indirecta, cuestionarios, entrevistas de retroalimentación de información al encargado del departamento de recursos humanos.

La industria cuenta con 111 empleados actualmente y dentro de ellos 19 puestos, los cuales están conformados por operadores, recibidores, empacadores, mecánicos, electricistas, supervisores, inspectores, gerencias, entre otros.

Dentro del plan de investigación en la parte de la delimitación del problema, habla sobre 130 empleados, debido a que en los meses de diciembre 2011 y enero de 2012 la industria tuvo una baja de producción en donde se vieron obligados a prescindir de muchos contratos laborales.

2.1.2 Tamaño de la muestra

En este apartado se da a conocer la proporción de la población que fue objeto de estudio, debido a que es de suma importancia estimar el número total de elementos a encuestar.

Se tomaron los siguientes datos considerando que la proporción de elementos a encuestar son datos confiables de acuerdo al tamaño adecuado de la muestra. A continuación se muestra la simbología utilizada para el presente estudio, tomando en cuenta que se aplicó un 5% de error estándar y se integra como la mayor diferencia permitida de la muestra.

Cuadro No. 03

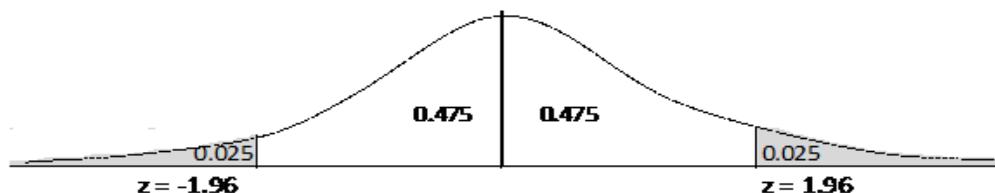
SIMBOLOGÍA PARA EL TAMAÑO ADECUADO DE LA MUESTRA

DESCRIPCIÓN	SIMBOLOGÍA	VALORES
Beta	β	95%
Nivel de confianza	α	5%
Éxito	P	0.5
Fracaso	Q	0.5
Estadístico de prueba	Z	1.96
Población	N	111
Muestra	n	?

Fuente: Elaboración propia: Elementos del tamaño adecuado de la muestra. Junio de 2012.

Figura No. 02

CURVA NORMAL



$$n = \frac{z^2 P Q N}{E^2(n-1) + (z^2 P Q)}$$

$$n = \frac{1.96^2 (0.50)(0.50)(111)}{0.05^2 (111-1) + 1.96^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{3.8416 (27.75)}{0.0025 (110) + 3.8416 (0.25)}$$

$$n = \frac{106.6044}{0.2725 + 0.9604}$$

$$n = \frac{106.6044}{1.2329}$$

$$n = 86.4663$$

Según cálculos descritos anteriormente, de acuerdo al tamaño adecuado de la muestra, da un total 86 personas a encuestar, pero que según estadísticas, cualquier decimal arriba del entero, se toma como una unidad; por lo tanto, se tiene un valor de 87 personas.

Para efecto del presenta estudio, del total de la muestra, se tomaron 8 gerencias para entrevistas y 79 empleados para las encuestas.

2.1.3 Entrevistas

Durante la investigación de campo se tuvo una entrevista con el gerente de recursos humanos para detectar la situación actual del proceso de capacitación y para recolectar información fidedigna que fuera punto de partida para el análisis

a dicho proceso. Así mismo, se tomaron a siete personas claves de la organización para solicitar la opinión con respecto a la capacitación.

2.1.4 Encuestas

Con el fin de detectar oportunidades de mejoras, se elaboraron 79 encuestas las cuales fueron contestadas por integrantes de la organización de la siguiente manera.

Cuadro No. 04

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR ÁREAS

ÁREA UNIDAD DE ESTUDIO	No. DE EMPLEADOS
PLANTA PRODUCTORA	56
ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	4
CONTROL DE CALIDAD	3
MANTENIMIENTO	7
VENTAS	5
BODEGA	4
TOTAL	79

Fuente: Elaboración propia: Áreas de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Junio de 2012.

Las unidades que fueron sujetas de estudio se muestran en el cuadro anterior en donde indica el número de elementos a encuestar por áreas.

Así mismo, para la realización del estudio, se tomó el método de selección de personal de forma aleatoria.

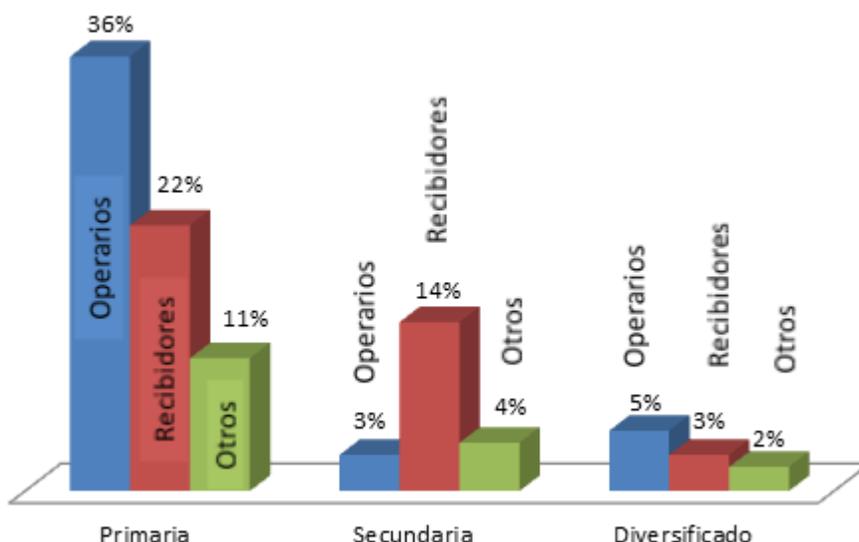
La duración que presentó dichas encuestas oscila entre 20 a 30 minutos cada una, realizadas entre los meses de marzo del año 2012 a abril del mismo año con la finalidad de determinar el grado de eficiencia del proceso de capacitación actual.

2.1.5 Nivel de estudio y puesto que desempeña el personal entrevistado

En la siguiente gráfica se puede apreciar como Industria Procesadora de Guatemala, S.A. tiene segmentado la distribución de los niveles de estudio con respecto al puesto que desempeña actualmente.

Gráfica No. 01

Segmentación del nivel de estudio Vrs. Puesto desempeñado



Fuente: Encuesta realizada al personal operativo sobre el nivel de estudio y puesto desempeñado. Junio de 2012.

De un total de 56 empleados encuestados del área operativa, se observa que en la gráfica anterior, el 36%, lo ocupan los operarios, el 22% recibidores y 11% otros y que de éstos, el nivel de estudio es primaria. Por otro lado también se manifiesta que del nivel secundario el 3% lo conforman los operarios, el 14% recibidoras y otros 4%. En encuesta realizada, se determinó que la mayoría de estos empleados no tienen culminado éste nivel de estudio. El nivel diversificado

está distribuido de la siguiente forma: 5% operarios, 3% recibidoras y 2% otros. En esta tercera variable se tienen bachilleres, maestros y peritos contadores.

Para el área administrativo-financiero, se tiene los siguientes niveles, siendo así, el contador general con quinceavo trimestre en administración de empresas, un mensajero con nivel medio, una recepcionista y un auxiliar contable con un nivel diversificado.

Por otro lado también se encuestaron a tres empleados que conforman el área de aseguramiento de calidad, personas quienes son los encargados de monitorear, valorar y validar las materias primas, así como también, llevar controles de humedad del medio ambiente, pesos y especificaciones de los productos, entre otros.

Dichos empleados cuentan con nivel diversificado ocupando el puesto de inspector de calidad, siendo estos bachilleres industriales. Así mismo el contar con un perfil adecuado al puesto, ayuda a la organización en los criterios y decisiones que se tienen que tomar en los procesos.

Mantenimiento es una de las áreas que se encargan por mantener las máquinas en óptimas condiciones, proporcionar oportuna y eficientemente los servicios que requiere la industria en materia de mantenimiento preventivo y correctivo, el 85% poseen un nivel de estudio diversificado y el resto universitario de un total de 7 empleados encuestados, siendo así, bachilleres industriales, técnicos industriales y peritos en electricidad.

Dichos empleados en su mayoría no han sido capacitados ni motivados, resultado por el cual no se han dado los resultados esperados. Este departamento ha sido una de las áreas más abandonadas y descuidadas en la

organización y que por lo tanto no se sienten identificados con la organización o que la empresa no les ha dado el apoyo necesario para elaborar sus funciones.

El área de ventas está conformada por un gerente regional de ventas siendo éste licenciado en administración de empresas, una secretaria de servicio al cliente con un bachiller en ciencias y letras, y cuatro vendedores con distintas carreras de diversificado. Así mismo, los porcentajes por niveles de escolaridad están representados de la siguiente forma, el 33% lo conforma el nivel universitario, e 50% diversificado y el resto secundaria.

Por último se analizó el área de bodega en donde se pudo constatar que el 60% cuentan con un nivel de estudio secundario y un 40% primario.

2.2 Generalidades de la Industria Procesadora de Guatemala, S.A.

2.2.1 Antecedentes de la capacitación

De acuerdo a información proporcionada por el gerente de recursos humanos, Industria Procesadora de Guatemala, S. A., fue fundada en el año de 1985 con la necesidad de cubrir y abastecer los mercados nacionales en la gama de confites, pero cuando la industria inició sus operaciones, parecía trabajar todo con normalidad, con el tiempo la empresa fue creciendo y se fueron creando otras necesidades que eran importantes cubrirlas, tales como, el desarrollo de personas dentro de la organización, la administración de recurso humano, entre otras.

En el año de 1990 se empezó a impartir temas al personal operativo, en donde solo se contaba con una persona encargada del departamento de recursos humanos y únicamente dicha empleada, planeaba, programaba e impartía los temas, sin contar con el apoyo de herramientas adecuadas que ayudara a obtener resultados adecuados.

En ese tiempo la organización no contaba con una guía organizacional en donde se figuraran las descripciones de puestos, funciones de los empleados y reglamento interno de la empresa así como, sus políticas y reglamentos.

El desarrollo de la industria fue creciendo rápidamente, y se realizaron algunos cambios organizacionales en dicho departamento y fue en el año 2001 cuando se profundizó con más detalle sobre las funciones de los empleados y se empezó a trabajar con una matriz de capacitación; en esta etapa todavía no se realizaban detección de necesidades de capacitación de los empleados, si no que únicamente realizaban dicha matriz de acuerdo a las atribuciones y funciones que cada uno de los colaboradores desempeñaban.

Cuadro No. 05
MATRIZ DE CAPACITACIÓN

INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A. MATRIZ DE CAPACITACIÓN PERSONAL OPERATIVO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS															
TEMAS DE CAPACITACIÓN															
No. ELEMENTOS	PUESTOS	Reglamento interno de la empresa	Motivación del personal	Trabajo en equipo	Llenado de formatos	Empaque	Eficiencia y desperdicio	Seguridad industrial y rutas de evacuación	BPM's	Habilidades aritméticas	Exactitud de medidas y sus tolerancias	Conocimientos básicos de funcionamiento de máquinas	Conocimiento completo de la operación de máquinas	Cumplimiento de especificaciones	Inocuidad del producto
1	RECOBIDORES	x	x	x	x	x	x	x	x					x	x
2	EMPA CADORES	x	x	x	x	x	x	x	x					x	x
3	ALIMENTADORES	x	x	x	x	x	x	x	x					x	x
4	A YUDANTE DE BOMBOS	x	x	x			x	x	x					x	x
5	PULIDORES	x	x	x			x	x	x					x	x
6	ENFARDADOR	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x
7	AUXILIAR DE BODEGA	x	x	x	x			x	x	x	x			x	x
8	OPERADORES	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia. Matriz de capacitación de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. enero de 2012

La matriz de capacitación muestra los puestos de los empleados que requerían capacitación, así como los temas a impartir.

NIASA es una de las compañías que quiere estar en el gremio de las organizaciones más sobresalientes y que a raíz de esos factores, juntamente con la colaboración de todo el personal se logró la certificación de ISO 9000-9001 en octubre del año 2006 que ahora en la actualidad es ISO 9001-2008.

En el año 2010 la compañía certificadora de las Normas Internacionales de Calidad sugirió a gerencia general, realizar un procedimiento normal del proceso de capacitación, iniciando con un levantado de DNC a los empleados. Fue hasta entonces que se cumplió con un primer paso fundamental del proceso de capacitación. Los elementos que se tomaron en cuenta para dicha actividad fueron: Análisis de funciones de puestos, observación en el puesto de trabajo, medición de habilidades, entre otras.

2.2.2 Misión de la empresa

“Somos una empresa guatemalteca que produce, mercadea, vende y distribuye productos alimenticios, con precio y calidad competitiva para satisfacer las necesidades de nuestros clientes con el compromiso del mejoramiento continuo, buscando una rentabilidad adecuada para nuestros accionistas y el bienestar de nuestros empleados”.

2.2.3 Visión de la empresa

“Ser una empresa de las mejores en la rama de confitería y lo podemos lograr ofreciendo a nuestros clientes productos de alta calidad”.

2.2.4 Objetivos de la empresa

- ✓ Mejorar la satisfacción de cliente.
- ✓ Alcanzar el cumplimiento de los tiempos de entrega.
- ✓ Disminuir el porcentaje de producto no conforme.
- ✓ Disminuir tiempos improductivos.
- ✓ Reducción de mermas y desperdicios.

- ✓ Proporcionar en cualquier momento una imagen clara de la situación financiera.
- ✓ Servir como comprobante fidedigno ante terceras personas de todo aquello de carácter legal.

2.2.5 Estructura de la Industria Procesadora de Guatemala, S.A.

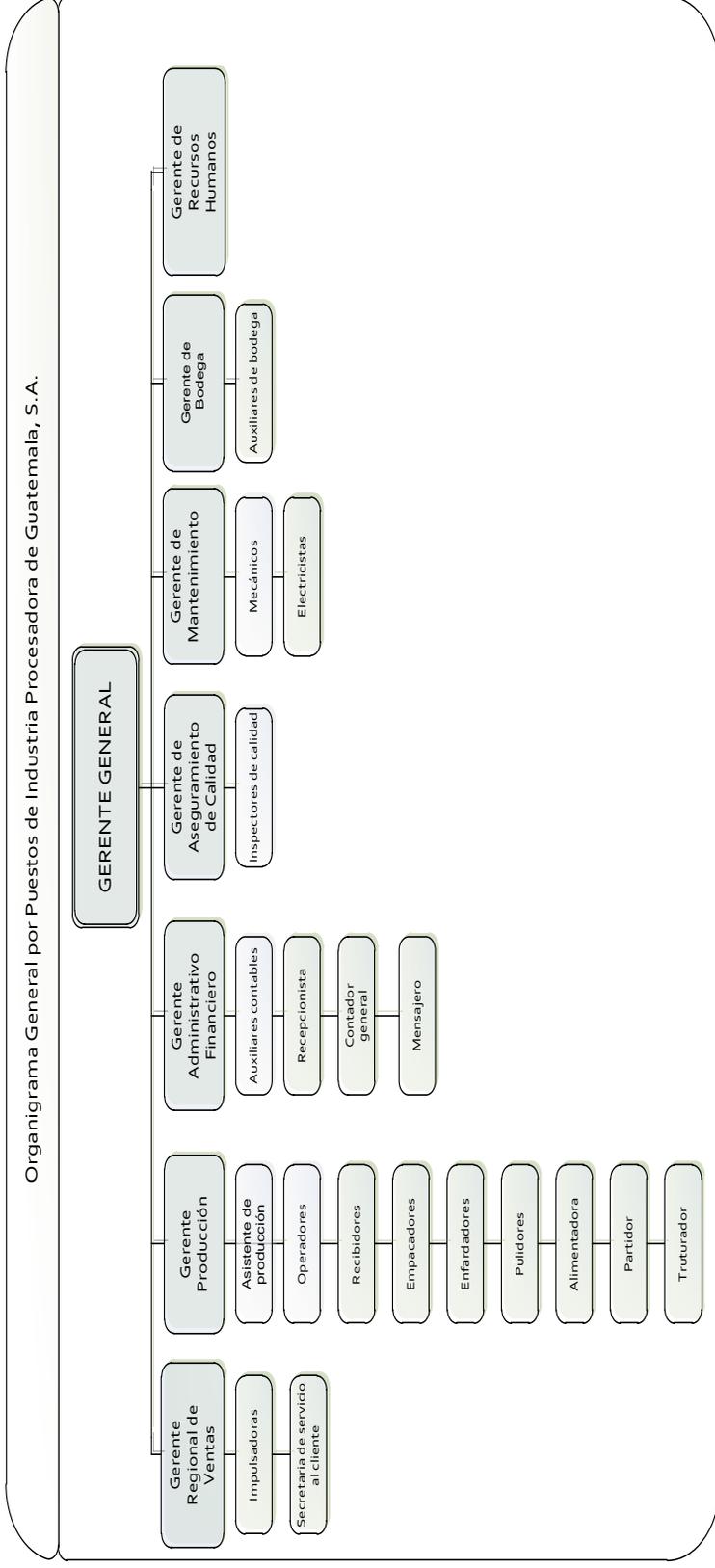
Figura No. 03
Industria Procesadora de Guatemala, S.A.
Organigrama general



Fuente: Estructura organizacional actual de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Enero de 2012.

La presente gráfica muestra las áreas que existen en la organización y están claramente definidos en el que se puede apreciar los departamentos que la conforman, dicha estructura está conformada por gerencia general y siete divisiones gerenciales que apoyan la gestión.

Figura No. 04
 Industria Procesadora de Guatemala, S.A.



Fuente: Estructura organizacional actual de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Enero de 2012.

En la presente gráfica se aprecian los puestos de trabajo que existen en la organización y que se derivan de cada uno de los gerentes que apoyan la gestión. Dicha estructura está conformada por 19 puestos de tipo operativo, tal como se observa en la gráfica plasmada y de los que serán objeto de estudio para el presente proyecto.

2.2.6 Misión y visión de la capacitación

Industria procesadora de Guatemala, S.A. actualmente no cuenta con una misión que le indique la razón de la capacitación y una visión que muestre la visualización clara de lo que desea lograr. El no contar con una visión y misión, provoca que no se logren los resultados deseados plasmados por la organización en el programa de capacitación.

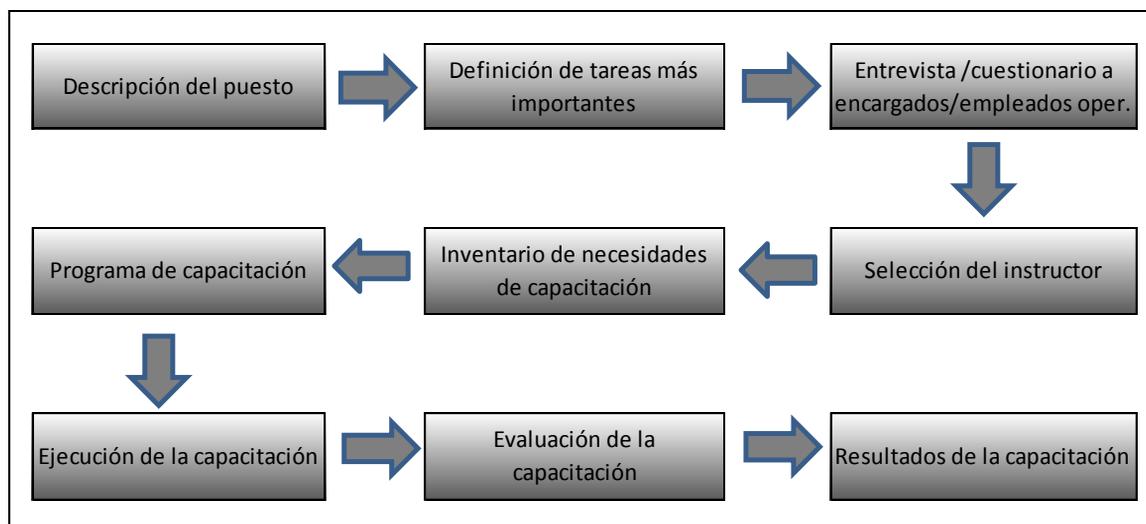
2.3 Descripción y análisis del proceso de la capacitación en la Industria Procesadora de Guatemala, S.A.

2.3.1 Situación actual del proceso de capacitación utilizado en la industria

Para llevar a cabo el proceso de capacitación, se cuenta con la ayuda de gerencias de área, los empleados del nivel operativo y gerencia general como entes de apoyo a la gestión.

Cuadro No. 06

Proceso de capacitación actual en Industria Procesadora de Guatemala, S.A.



Fuente: Elaboración propia con base a datos de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Junio de 2012.

a) Descripción del puesto

En entrevista realizada al gerente del departamento de recursos humanos, se determinó que, lo que buscan en el recurso humano con el que cuenta la industria, es contar con el personal competente de acuerdo a las necesidades del perfil de puesto.

Seguidamente el gerente del área, dijo que analizan las descripciones de puestos de trabajo de cada uno de los empleados para determinar que necesidades de capacitación se requieren para posteriormente elaborar el programa de capacitación.

b) Definición de tareas más importantes

En esta fase se verifican las actividades más importantes de las descripciones de puestos juntamente con gerentes de cada área para determinar las necesidades de capacitación de los empleados.

Según el gerente de dicha área, la clasificación de estas actividades ayuda a definir en qué debe capacitarse el personal para lograr el perfil de puesto pero que según los gerentes de las demás áreas, lo hacen sin analizar los perfiles de los puestos, por lo que no se establecen los requerimientos necesarios de acuerdo a habilidades, destrezas y habilidades.

c) Entrevista a gerencias

Para hacer valer la información, se entrevistó al gerente de recursos humanos, lo cual indicó que en los meses de noviembre y diciembre de cada año se realiza una entrevista a los encargados de cada área para la determinación de necesidades de capacitación. Por otro lado, también se tuvo el punto de vista de los gerentes, lo cual indicaron que no hacen uso de una entrevista formal para evaluar a los empleados. Los encargados del departamento de mantenimiento, bodega, administrativo-financiero y control de calidad dijeron que casi nunca los

han tomado en cuenta para dichas actividades. Lo que refleja que la empresa, se enfoca más al área de producción, y esto hace a que la organización no sea competente ante las demás organizaciones.

d) Encuesta a empleados

Encuestando a los empleados de todas las áreas, se logró determinar que no se les traslada ninguna encuesta para la determinación de un inventario de necesidades de capacitación, sino que, únicamente realizan observaciones de las funciones en el puesto de trabajo.

e) Selección de instructor

Según gerente de recursos humanos en una entrevista, dijo que realizan una cotización a las empresas que prestan servicio de capacitación cuando la organización requiere cursos técnicos, pero que no utilizan una estructura formal para la selección de la mejor propuesta para la industria.

Para la selección interna, la empresa únicamente cuenta con un ingeniero químico encargado de control de calidad y el gerente de recursos humanos quienes son los que se encargan de distribuir la riqueza intelectual a los empleados de la organización.

f) Inventario de necesidades de capacitación

El siguiente cuadro hace referencia de los factores más importantes que se observaron cómo necesidades de capacitación para la empresa, según el asistente de producción, porque es el encargado de observar, calificar y ponderar a los empleados.

Así mismo, dicho cuadro hace referencia de un promedio final para determinar si dicho empleado debe de capacitarse, pero de igual forma recibe capacitación de todo el contenido plasmado en el programa de capacitación.

El gerente de recursos humanos juntamente con el encargado de producción, analizaron y determinaron que los las necesidades de capacitación detectadas fueron las adecuadas.

Cuadro No. 07

FORMULARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

	PO- RH-002-F3	
<p>INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN GUÍA DE ENTREVISTA AL PERSONAL DE CONTROL DE CALIDAD</p>		
Nombre: _____ Departamento: _____ Área: _____ Puesto a evaluar: _____ Fecha: _____ Evaluador: _____		
No.	TEMAS A EVALUAR	PONDERACIÓN
1	Trabajo en equipo	
2	Relaciones interpersonales	
3	Aprovechamiento del tiempo	
4	Cumplimiento de instructivos	
5	Seguridad, orden y limpieza	
6	Control del desperdicio	
7	Cliente interno	
8	Buenas prácticas de manufactura	
9	Conoce sus indicadores	
10	Conoce sus procedimientos	
11	Llenado de formatos	
12	Inocuidad del producto	
13	Exactitud de medidas y sus tolerancias	
14	Especificaciones y sus tolerancias	
15	Uso de equipo de laboratorio	
16	Tablas de AQ'L	
17	Uso de equipo de medición	
	PROMEDIO	
Observaciones: _____ _____		

Fuente: Inventario de necesidades de capacitación con base a datos de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Junio de 2012.

Actualmente, la industria cuenta con un gerente de recursos humanos; sin embargo, se le delegó a una persona del departamento de producción de la industria a realizar esta función. (Detección de necesidades de capacitación).

La organización no hace uso de un DNC técnico que ayude a incrementar el rendimiento de los empleados a través de necesidades de capacitación que necesiten, así como también, no están utilizando técnicas de recopilación de información adecuadas. Los resultados recabados, no son necesidades de capacitación reales que los empleados necesitan en su puesto de trabajo.

Para determinar si un empleado necesita capacitación, únicamente hacen uso de la siguiente tabla de ponderación:

Cuadro No. 08

TABLA DE PONDERACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

PONDERACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	No logra las metas
2	Logra las metas con ayuda
3	Logra metas solo
4	Supera metas

Fuente: DNC con base a datos de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Junio de 2012.

Adherido a lo anterior, la empresa únicamente busca cumplir con un programa de capacitación, pero que no saben si los objetivos de la organización se están logrando.

g) Programa de capacitación

De acuerdo al resultado del DNC que se realiza en la industria, proceden a elaborar su programa de capacitación, en donde, hay muchos elementos que se obvian en este documento, tales como objetivos del curso, quien será la persona encargada de impartir el curso, duración de la capacitación, costo de la

capacitación, entre otros. Así mismo, los cursos de capacitación que integran el programa, es producto de un levantado de DNC incorrecto.

El siguiente cuadro fue proporcionado por el departamento de recursos humanos, en donde se tabula número de temas a impartirse, a quién va dirigido dicho temario y la fecha que se llevará a cabo.

Cuadro No. 09
CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

 INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN			
No.	TEMAS A IMPARTIR	DIRIGIDO A	FECHA
1	Reglamento interno de la empresa	Perosonal operativo	Del 05-01-12 al 15-01-2012
2	Motivación del personal	Perosonal operativo	Del 16-01-12 al 31-01-2012
3	Buenas prácticas de manufactura	Perosonal operativo	Del 01-02-12 al 15-02-2012
4	Cumplimiento y especificaciones	Perosonal operativo	Del 16-02-12 al 28-02-2012
5	Exactitud de de medidas y sus tolerancias	Perosonal operativo	Del 01-03-12 al 15-03-2012
6	Seguridad, orden y limpieza	Perosonal operativo	Del 16-03-12 al 31-03-2012
7	Empaque de productos	Perosonal operativo	Del 01-04-12 al 15-04-2012
8	Eficiencia y desperdicio	Perosonal operativo	Del 16-04-12 al 30-01-2012
9	Trabajo en equipo	Perosonal operativo	Del 01-05-12 al 15-05-2012
10	Inocuidad del producto	Perosonal operativo	Del 16-05-12 al 31-05-2012
11	Relaciones interpersonales	Perosonal operativo	Del 01-06-12 al 15-06-2012
12	Aprovechamiento del tiempo	Perosonal operativo	Del 16-06-12 al 30-06-2012
13	Puntualidad en su puesto	Perosonal operativo	Del 01-07-12 al 15-07-2012
14	Control del desperdicio	Perosonal operativo	Del 16-07-12 al 31-07-2012
15	Conocimiento de su máquina	Perosonal operativo	Del 01-08-12 al 15-08-2012
16	Cliente interno	Perosonal operativo	Del 16-08-12 al 31-08-2012
17	Cumple su instructivo de trabajo	Perosonal operativo	Del 01-09-12 al 15-09-2012
18	Ajustes de operación	Perosonal operativo	Del 16-09-12 al 30-09-2012
19	Cumple con sus indicadores	Perosonal operativo	Del 01-10-12 al 15-10-2012

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Junio de 2012.

Éste fue el único cuadro que proporcionó el departamento de recursos humanos como programa de capacitación, lo cual, no indica que fines tiene los cursos a impartirse; tal como se determinó en el planteamiento del problema en el capítulo uno, donde los resultados de un DNC no son los deseados, debido a que no tienen claros los propósitos de una capacitación.

Por otro lado, el programa de capacitación no figura que cursos se deben impartir en un corto, mediano o largo plazo, resultado por el cual, el proceso de capacitación no se está llevando de forma cronológica y no se logre contar con el personal calificado en tiempo esperado.

Cuadro No. 10
Cumplimiento del programa de capacitación 2012
Industria Procesadora de Guatemala, S.A.

Temas Valuación	Reglamento interno de la empresa	Motivación del personal	Buenas prácticas de manufactura	Cumplimiento y especificaciones	Exactitud de medidas y sus tolerancias	Seguridad industrial e higiene laboral	Empaque de productos	Eficiencia y desperdicio	Trabajo en equipo	Inocuidad de producto
Efectividad	73.17%	41.46%	90.24%	60.98%	53.66%	80.49%	75.61%	58.54%	78.05%	97.56%
Inefectividad	26.83%	58.54%	9.76%	39.02%	46.34%	19.51%	24.39%	41.46%	21.95%	2.44%

Fuente: Elaboración propia: Relación y comparación del programa de capacitación. Junio de 2012.

En este cuadro se muestran los porcentajes y el contenido de los cursos que la organización alcanzó como cumplimiento de su planificación.

De 19 temas que la organización tenía planificado impartir, se logró concluir con 10 cursos, lo que significa que la empresa logró alcanzar un 52% de lo planificado en el programa de capacitación.

Por otro lado, también se refleja la efectividad que los temas han tenido en relación al aprendizaje de los empleados, el cual se puede apreciar en cada uno

de ellos y que no han alcanzado utilizar las destrezas que el empleado necesita para el puesto de trabajo.

Los porcentajes de los que hace referencia el cuadro, fueron creados a partir de una evaluación que la industria realiza a través de un cuestionario. Las pruebas son trasladadas a los empleados para medir la efectividad de aprendizaje de los contenidos impartidos.

Lo referente al cuadro plasmado, puede provocar a que el contenido en el programa de capacitación no se distribuya entre los empleados, ocasionando a que la organización sufra un estancamiento por la falta de conocimiento en los empleados.

h) Ejecución de la capacitación

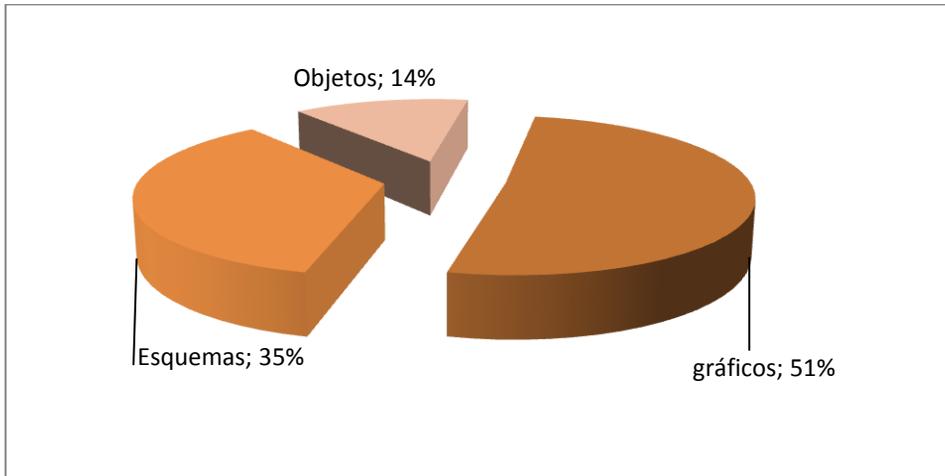
Para esta fase del proceso de capacitación, la organización deja a criterio de los instructores las actividades a realizar conforme a la necesidad de la capacitación.

- **Recursos instruccionales**

Los medios de enseñanza que los instructores utilizan para transmitirles conocimientos a los capacitados son: cañonera, computadora portátil, pizarrón, marcadores distinguidos en cuatro colores, folletos, entre otros. Así también, se determinó la siguiente estadística en materiales didácticos.

Gráfica No. 02

Material didáctico utilizado en la capacitación



Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. del Proceso de capacitación. Junio de 2012.

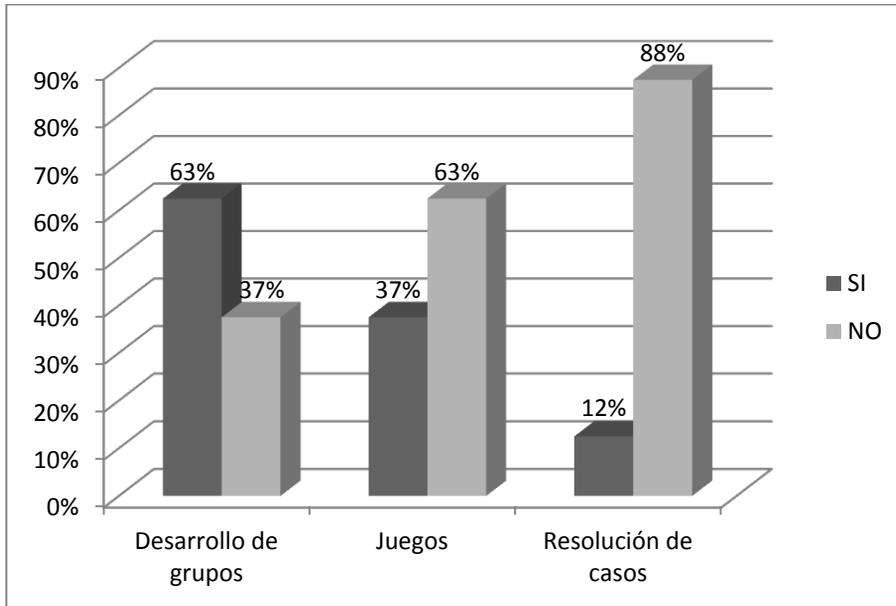
En una encuesta realizada a los empleados, se logró concluir que implementan materiales didácticos para el proceso de enseñanza y aprendizaje del empleado, siendo un 51% para las gráficas, un 35% para esquemas y un 14% para los objetos.

No cabe duda que los instructores profundizan más en las gráficas para la comprensión del contenido de los cursos.

Existe una amplia gama de materiales didácticos, los cuales muchos de ellos no son utilizados por los instructores, tales como videoconferencias, audios, juegos, entre otros. Todo esto limita el aprendizaje del empleado.

Gráfica No. 03

Actividades que se llevan a cabo para el aprendizaje del colaborador en el programa de capacitación en la industria



Fuente: Encuesta realizada al personal operativo al proceso de capacitación. Junio de 2012.

En esta gráfica se muestran las actividades que los instructores han implementado para la facilitación de información a los capacitantes, tal como se puede apreciar; de 56 colaboradores encuestados en la planta de producción, el 63% dijo que se desarrollaban grupos dentro del salón, mientras que el otro 37% opinó lo contrario. Por otro lado, los juegos como parte motivacional dentro del salón juega otro papel muy importante, ya que, ésta es un método para mejorar la comprensión del alumno. Los datos que la gráfica deroga es un 37% de los empleados que dijeron que si se aplican juegos para la comprensión del contenido y un 63% para los que no se dan ese tipo de actividades.

Por último se hace mención de la tercera variable, lo cual se ve que casi nunca aplican este método, tal como se puede observar, el 88% opinó que no utilizan dichas técnicas para el aprendizaje y el 12% dijo que si las aplican.

La falta de aplicación de actividades para el aprendizaje de las personas, hace a que no se comprendan el contenido correcto de los temas impartidos.

- **Contenido de los cursos**

El departamento de recursos humanos, apoyado por gerentes de área, realizan una evaluación del desempeño para definir el contenido de los cursos, utilizando el formato PO-RH-002-F3. (Ver cuadro No. 06).

De acuerdo a los temas que se recopilan de los gerentes, más temas que no deben obviarse como trabajo en equipo, BPM's (Buenas Prácticas de manufactura, SOL, (Seguridad Orden y Limpieza) son agregados al programa de capacitación.

La forma de llevar a cabo los contenidos de los cursos es de la siguiente forma:

- ✓ Determinar el curso que más se acople a los empleados, de acuerdo a requerimiento de los encargados.
- ✓ Incluir dicho contenido en el programa de capacitación.
- ✓ Iniciación con el desarrollo del curso, es decir se procede a impartir la teoría.
- ✓ Evaluación a los participantes por medio de un cuestionario.
- ✓ Evaluación de los participantes en el puesto de trabajo durante dos meses.

El no tener una estructura técnica de los contenidos, da lugar a que se queden lagunas en los empleados, o que el curso impartido no responda a lo que la empresa desea alcanzar.

- **Capacitadores internos**

Aproximadamente el 90% de los temas, son impartidos por instructores internos los cuales van enfocados únicamente al personal de planta.

Hay ocasiones en las que se tiene que acudir a los proveedores para solicitar apoyo e impartir temas de importancia para las áreas.

Para efectos de transmisión de conocimientos, hay dos instructores dentro de la organización, el gerente de recursos humanos y el gerente de control de calidad, personas quienes tienen a cargo la distribución de conocimientos.

- **Capacitadores externos**

Es muy rara la ocasión en que la organización tenga que sufragar costos de algún curso externo; sin embargo, hay una ficha técnica nombrado. “**Control y registro de capacitación externa**”.

En este cuadro se muestra la secuencia de actividades de control y registro de la capacitación que la empresa debe de realizar y el responsable de llevar acabo las acciones.

Cuadro No. 11

CONTROL Y REGISTRO DE CAPACITACIÓN EXTERNA

PROCESO DE CAPACITACIÓN INSTRUCTIVO DE TRABAJO FORMATO No. IT - RH - 001		
Nombre:	Código y registro de capacitación externa	
Documento con el que se relaciona:	Ficha de proceso de capacitación	
No.	ACTIVIDADES PARA EL CONTROL Y REGISTRO DE CAPACITACIÓN EXTERNA	RESPONSABLE
1	Ubicar el curso de los temas que cubrirá, la fecha y el lugar donde se impartirá el curso, para someterlo a consideración del jefe de área	Interesado en el curso
2	Presentar plan a gerente del área y a la gerencia de recursos humanos, para revisión y conveniencia del curso	Interesado en el curso
3	Se aprueba el curso	Gerente de área
4	Presentar a gerencia general la solicitud escrita , que incluye plan y el nombre de los participantes en la capacitación	Gerente de área
5	Se autoriza el curso	Gerente general
6	Proveer cursos de ser necesarios y dar seguimiento a la capacitación	Gerente de RRHH
7	Se genera la solicitud de compra para sufragar gastos del costo de la capacitación si fuera necesario	Gerente de área
8	Se registra la capacitación, ya sea utilizando el formato PO-RH -002-F1 con la firma del instructor que impartió el curso, con la copia de certificado de participación o con el diploma extendido en el curso	Participante del curso
9	Al finalizar el curso se hace entrega a la gerencia de recursos humanos, una fotocopia de la constancia extendida por la entidad responsable del curso	Gerente de área Participante del curso
10	Se archiva la información y se registra la capacitación en el mes correspondiente	Gerente de RRHH
11	Dar seguimiento durante un mes como mínimo a los resultados de la capacitación recibida, dejando registro de la efectividad de la capacitación por medio de evaluación del desempeño de actividades específicas	Gerente de RRHH Gerente de área

Elaborado por Gerente de recursos humanos	Fecha de emisión 03/05/2011	Versión No. 2	Página No. 1/1
--	--------------------------------	------------------	-------------------

Fuente: Registro de capacitación externa de Industria Procesadora de Guatemala, S.A.

• **Lugar de capacitación**

Actualmente la industria cuenta con un área específicamente para capacitaciones del personal de 7 metros cuadrados, aislado de ruidos y olores, así como también, cuentan con 30 pupitres, cañonera y otros.

- **Época de capacitación**

De acuerdo a entrevista realizada al gerente del departamento de recursos humanos, informó que en todo el año se imparten capacitación a los empleados en temas de acuerdo al programa de capacitación.

- **Presupuesto**

En una entrevista realizada al gerente de recursos humanos, se detectó que no tienen registros de costos que genera el proceso de capacitación, según dicho gerente aproximadamente se gastan Q. 6,000.00 anuales en fotocopias, energía eléctrica, gastos del instructor, ventilación, material didáctico, entre otros. Por otro lado, dicha persona dijo que no cuentan con un método para medir cuanto de lo invertido retorna a la organización.

Hay gastos esporádicos en donde sí se ven en la necesidad de cubrir algún costo por algún curso impartido por instructores, la cual se van realizando conforme a la necesidad de la empresa.

i) Evaluación de la capacitación

En esta parte de la capacitación, los empleados son evaluados a través de un cuestionario que se les traslada una vez hayan culminado un curso de capacitación y es donde determinan la eficacia de la capacitación. Para gerencia de recursos humanos, si un empleado califica en un 85%, quiere decir, que la capacitación está dando los resultados esperados, pero no determinan resultados a través de un indicador que les permita visualizar la mejora continua, es decir, minimización de costos, mejora de calidad en los procesos, cambios de conductas, entre otras. Lo que significa que la empresa, evalúa en un nivel II de evaluaciones de acciones formativas, es decir mide los conocimientos adquiridos por los participantes.

Por otro lado, es importante mencionar que los instructores nunca son evaluados por la empresa o por los participantes para medir el grado de eficacia de los mismos.

Lo anterior quiere decir que no hacen uso de herramientas técnicas para evaluar el rendimiento de la capacitación como la entrevista, encuestas, observación directa, análisis de puesto, lista de verificación, entre otras.

j) Resultados de la capacitación

Mensualmente el gerente de recursos humanos, únicamente presenta el estado del plan de capacitación en reunión que se tiene programada mensualmente con todas las gerencias, pero no se presenta con un análisis técnico sobre la efectividad de la capacitación.

2.4 Análisis del método de DNC utilizado en la Industria Procesadora de Guatemala, S.A.

Se estableció que en la industria hacen uso de una combinación de dos métodos de DNC's, puesto persona y evaluación del desempeño; sin embargo, en una entrevista al gerente de recursos humanos respondió que el método que se lleva a cabo es la evaluación del desempeño para determinar sus necesidades de capacitación.

Seguidamente al analizar el método de puesto persona se determinó que no utilizan las descripciones de puestos ni analizan los perfiles de los puestos de trabajo de forma técnica.

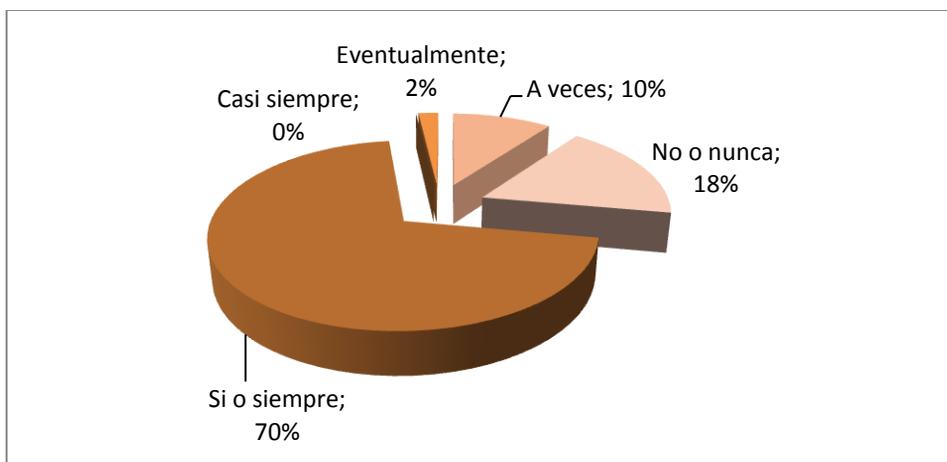
Así mismo, el método de evaluación del desempeño no tienen objetivos claramente definidos para cada área, tampoco tienen establecido un periodo de tiempo determinado para poder medir el desempeño de los trabajadores.

Con lo anteriormente descrito, se concluye que la empresa no utiliza de forma real y objetiva el método de evaluación de desempeño, debido a que éste se fundamenta por factores principales tales como lo son: Los objetivos del puesto, período en el que se llevarán a cabo dichos objetivos, funciones o actividades que se desarrollan para cumplir satisfactoriamente los objetivos y de éstos, se plasman los requerimientos de la capacitación. Este método dentro de sus características también hace mención que va dirigido al personal de mandos medios, a personas claves quienes darán la opinión de cada uno de sus subordinados. Finalmente, el gerente de la organización, juntamente con el gerente de recursos humanos puntualizaron que el método de DNC que quiere aplicar en la industria, es el de puesto persona de una forma técnica y profesional.

2.5 Resultados de la capacitación al personal en Industria Procesadora de Guatemala, S.A.

Gráfica No. 04

Capacitación al personal



Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. del proceso capacitación. Junio de 2012.

De un total de 79 personas encuestadas, el 70% dice que siempre han recibido una capacitación y 30% que son del área de mantenimiento, servicio al cliente y bodega, informaron que no han tenido ese beneficio.

El departamento de mantenimiento, dijo que a veces han tenido capacitación de parte de los proveedores, pero que ha sido iniciativa del jefe inmediato en solicitar apoyo, mientras que otros empleados opinaron que hay prioridad al área de planta productora.

Lo mencionado anteriormente refleja que no se han cubierto todas las áreas y verificar las necesidades de capacitación actual de los empleados para proveerle conocimientos, habilidades y destrezas y para desarrollarse con eficiencia y eficacia en su puesto de trabajo.

Lo que demuestra que el proceso de capacitación actual tiene deficiencias por no estar estructurado de forma técnica y profesional.

2.6 Resultado de la entrevista realizada a los gerentes en cuanto a la capacitación

De acuerdo a una entrevista realizada a jefes de áreas, los colaboradores que presentan mayores dificultades en cuanto a sus actividades por falta de conocimiento, habilidades y actitudes son los siguientes departamentos.

- ✓ Mantenimiento
- ✓ Control de calidad
- ✓ Planta productora

Así mismo, se determinó que no se cuenta con un programa continuo de capacitación que ayude a reforzar los conocimientos de los empleados. Dentro del programa de capacitación se tienen una serie de cursos a impartir, pero

muchos de ellos son obviados al momento de su ejecución. (Ver cuadro No. 08 y 09).

El no contar con un programa de capacitación continuo, afecta el desenvolvimiento del recurso humano, en la aplicación de conocimientos en los distintos procesos, operación de maquinaria industrial, manejo de las materias primas, comunicación, toma de decisiones y calidad en la ejecución de actividades.

Caso contrario de lo anteriormente expuesto, si se toma en cuenta un proceso de capacitación, ayuda a que los empleados del nivel operativo conozcan la verdadera naturaleza de la capacitación.

La implementación de un proceso de capacitación de forma profesional y técnico, requiere una acción pronta, según personeros claves de la organización, ya que en la actualidad, no se tiene definido la razón de ser de la capacitación ni los objetivos que esta persigue.

La organización, está convencida, de que al implementar un proceso de capacitación con todas sus fases, permite a que se aproveche de mejor manera los tiempos ociosos, concientización de los empleados, entre otros.

Por todo lo anterior, los gerentes de áreas manifiestan que es necesaria realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para detectar necesidades reales y puntuales de los empleados. Así mismo, puntualizaron que es necesaria la implementación de un método de puesto persona para fortalecer los puestos de trabajo, debido a que éste analiza las actividades más importantes de los empleados, así como también, los requisitos ideales para desempeñar el puesto.

¿Cuál es el impacto de no tomar capacitación en la organización?

Según gerentes de áreas, el no llevar a cabo acciones que vayan a la corrección de los problemas presentados en los procesos, trae como consecuencia incremento de costos, mermas y desperdicios, retrabajo, incumplimiento de los indicadores de productividad, entre otros.

Cuadro No. 12
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A. METAS ALCANZADAS MES DE MARZO DE 2012 COSTO DEL PROBLEMA					
CONFITADO		META %	META ALCANZADA %	Q. EQUIVALENTE (META)	Q. ALCAZADO
1	Reciclado	< 1	0.5	6,368.00	3,184.00
2	Merma	< 2.5	1.78	20,393.89	14,520.44
TABLETA		META %	META ALCANZADA %	EQUIVALENCIA Q.	Q. ALCAZADO
1	Reciclado	< 2	4.76	1,897.00	4,514.86
2	Merma	< 2	2.38	1,715.00	1,632.68
GALLETA		META %	META ALCANZADA %	EQUIVALENCIA Q.	Q. ALCAZADO
1	Reciclado	< 1	0.26	2,000.00	520.00
2	Merma	< 6	6.94	55,000.00	54,528.57
DULCE		META %	META ALCANZADA %	EQUIVALENCIA Q.	Q. ALCAZADO
1	Reciclado	< 0.8	0.85	22,103.00	23,484.43
2	Merma	< 4.5	2.08	54,000.00	24,960.00
CONTROL DE CALIDAD		META %	META ALCANZADA %	EQUIVALENCIA Q.	Q. ALCAZADO
1	Rechazo de producto terminado	< 0.75	0.4	Q 34,500.00	Q 18,400.00
Total reciclado neto (3% de perdida estimado por la empresa)				Q 971.04	Q 951.10
Total merma				Q 131,108.89	Q 95,641.69
Retrabajo				Q -	Q 760.42
COSTO TOTAL MENSUAL				132,079.93	97,353.20
COSTO TOTAL ANUAL				1,584,959.16	1,168,238.46

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Indicadores de productividad. Junio de 2012.

Actualmente, la organización tiene definidas un número de indicadores de productividad, que ayudan a medir la eficiencia de las líneas de trabajo.

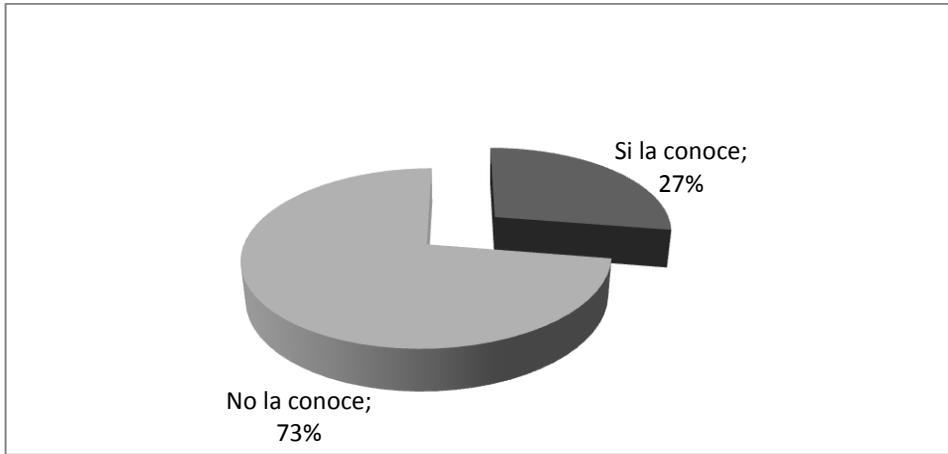
Estos datos fueron recabados y analizados por reportes que la empresa genera mensualmente dentro de su gestión. Se tomó como punto de partida las mermas y desperdicios que la empresa genera por cada línea de producción, así como también, se estimó el costo que se generó el corregir las especificaciones del producto no conforme en el área de cuarentena.

El cuadro referente, muestra una evidencia de los efectos presentados por la falta de capacitación. Los costos anuales aproximados generados por mermas, desperdicios y retrabajo, asciende a Q. 1,168,238.46, cantidad que se lograría reducir si la capacitación va enfocado al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por otro lado los gerentes de la organización continúan manifestando que al presentarse los inconvenientes mencionados en el cuadro referido anteriormente se incumple con las metas globales de la organización, tal como se muestra en la gráfica posterior.

Por último los gerentes de las áreas, expresaron que es necesario establecer un sistema de capacitación continuo para mejorar los rendimientos de los trabajadores en sus puestos de trabajo y evitar inconvenientes en el cuadro presentado con anterioridad.

Gráfica No. 05
Conocimiento de la visión y la misión



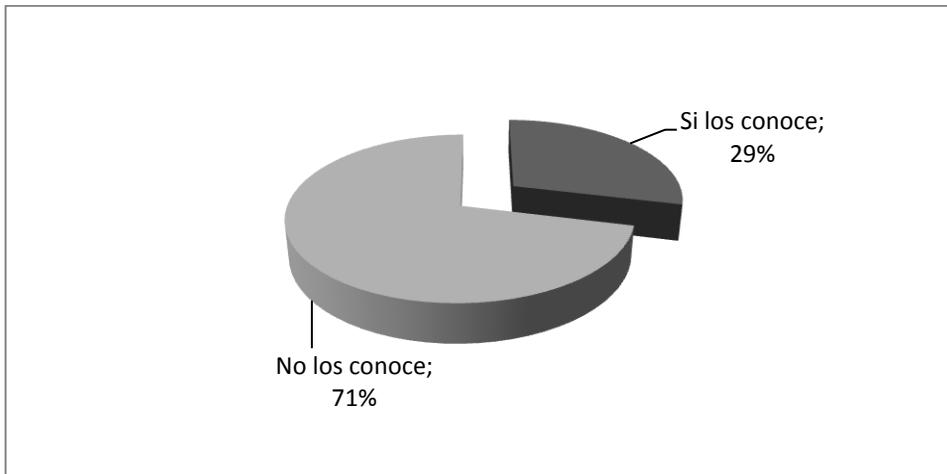
Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Conocimiento de la misión y visión de la empresa. Junio 2012.

Los resultados reflejan que de un total de 79 empleados encuestados, el 73% desconoce la misión y visión de la organización y el 27% de los colaboradores dijeron que si conocen estos elementos.

La información mencionada con anterioridad, refleja que la mayoría no tiene claro a qué se dedica la empresa y a quién va dirigido sus productos y servicios; así mismo, desconocen el liderazgo que la industria desea adquirir en el futuro.

Gráfica No. 06

Conocimiento de los objetivo de la empresa



Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. sobre el conocimiento de los objetivos. Mayo de 2012.

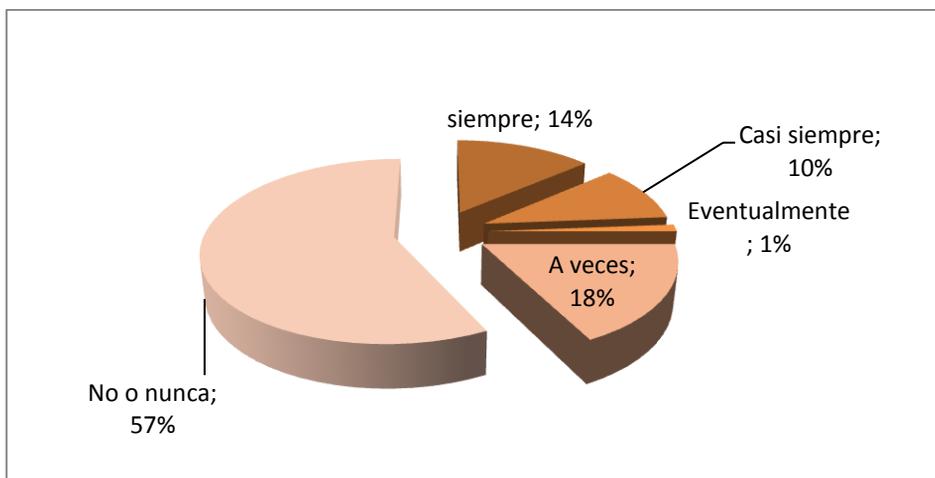
De un total de 79 empleados encuestados, el 71% desconocen dichos objetivos y el 29% dice que si tiene conocimiento de los mismos.

Los datos anteriores, reflejan que la mayoría de los colaboradores no conocen los objetivos de la industria, lo que provoca que no se pueda verificar si los esfuerzos de todos los integrantes de la industria, están encaminados por la dirección correcta.

Todo esto trae como consecuencia que no se logren los resultados esperados por la industria.

Gráfica No. 07

Opinión con respecto al cumplimiento de los objetivos



Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. en cuanto a conocimiento general y a su puesto de trabajo. Junio 2012.

De un total de 79 empleados encuestados, 61 colaboradores reflejan ser la mayoría de quienes no saben si dichos objetivos se están cumpliendo y 19 de 79 trabajadores opina lo contrario. Los resultados de la gráfica muestra que es una mínima proporción de empleados que sabe el cumplimiento de los mismos.

Los datos anteriores, reflejan que a los colaboradores no se les ha indicado lo que deben de lograr, lo que provoca que desconozcan los propósitos de la industria.

Siempre se debe de recordar que, en el recurso humano está el desarrollo de las organizaciones, los logros que se pretenden alcanzar y hasta la de convertir a la empresa como ventaja competitiva.

2.7 Resumen general de la situación actual en Industria Procesadora de Guatemala, S.A.

De manera general, se concluye que en la organización se detectaron mejoras de oportunidades a desarrollar en su proceso de capacitación que actualmente elaboran.

La fase más importante para elaborar un proceso de capacitación es la etapa de planificación, tal como se menciona en el capítulo uno; por lo que dicha fase, no está bien estructurado.

Existen elementos importantes, tales como la misión, visión, y objetivos de la capacitación y que en la actualidad no se tienen definidos, razón por la cual no se conoce el propósito de formar a los empleados.

No se tiene bien definida una metodología de DNC, lo cual muestra a que no se detecten necesidades de capacitación reales en los empleados. Lo que las organizaciones pretenden con la implementación de un DNC, es hacer más productivos a su personal y por ende el desarrollo de la organización, motivo por el cual se debe implementar una metodología adecuada.

No cuentan con un diseño de capacitación, que indique las siguientes preguntas, ¿quién capacitará?, ¿dónde capacitar?, ¿en qué capacitar?, ¿cómo capacitar?, ¿cuándo capacitar?. Interrogantes que no deben obviarse en la formación del personal.

Los programas de capacitación, por un lado deben de contar con elementos necesarios para su buen desarrollo y de cubrir todas las necesidades de la empresa. Así mismo, dicho documento no define objetivos que se pretenden lograr a través de la capacitación.

El seguimiento a las acciones de formación, es otro elemento que debe de implementarse, ya que esta determina los ajustes necesarios que deben de realizarse en cada fase del proceso de capacitación.

Sabemos que para convertir a una empresa líder y ser competente en los mercados, en ofrecer productos de alta calidad y esto depende en gran medida del desarrollo del recurso humano.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MEJORAS PARA EL DESARROLLO TÉCNICO Y PROFESIONAL DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A.

La presente guía tiene como finalidad principal, proponer una forma diferente de administrar el proceso de capacitación y que permita detectar necesidades de capacitación actuales.

3.1 Justificación de la propuesta

El presente trabajo fue elaborado con el fin de desarrollar el capital intelectual a través de capacitaciones. Esto permitirá a la organización generar oportunidades de mejora y desarrollo del personal mediante conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas.

Los requerimientos de modernización tecnológica, aperturas comerciales, competitividad laboral, implica realizar nuevas estructuras educativas en los programas de capacitación existentes que opera en la organización en pro del fortalecimiento de los puestos de trabajo.

La información descrita en este capítulo, hará a los directivos de la organización aprovechar los beneficios que el estudio genera, además de facilitar la toma de decisiones oportunas y eficaces.

Es importante también llevar a cabo actividades de corto, mediano y largo plazo, dependiendo de las necesidades que la organización requiera. Por otro lado el estudio, contendrá un diseño de un proceso de capacitación que incluirá todo el proceso administrativo de la capacitación para mejorar la capacitación actual de la organización y eliminar la problemática que enfrenta la misma como consecuencia de la utilización deficiente del proceso de capacitación.

3.2 Objetivos de la propuesta

3.2.1 Objetivo general

Apoyar la gestión del proceso de capacitación por medio de una propuesta de mejora y el desarrollo técnico y profesional de las fases del proceso de capacitación que estén claramente definidas y que contribuya a mejorar la capacidad de los empleados en sus puestos de trabajo e incrementar la productividad de la organización.

3.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Mejorar el conocimiento de los empleados al 100%.
- ✓ Ayudar al personal a identificarse al 100% con los objetivos de la organización.
- ✓ Alcanzar un 95% de eficiencia en la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Actualizar los perfiles de puestos al 100%.
- ✓ Disminución de tiempos ociosos en un 50%.
- ✓ Alcanzar un nivel de confianza al 100%, en los empleados para la realización de las actividades.

3.2.3 Beneficios del proceso de capacitación propuesto

a) A la industria

- ✓ Conduce a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- ✓ Crea una mejor imagen.
- ✓ Mejora la relación jefe subordinado.
- ✓ Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- ✓ Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- ✓ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

b) Al colaborador

- ✓ Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Contribuye positivamente el manejo de conflictos y tensiones.
- ✓ Permite el logro de metas individuales.
- ✓ Elimina los temores a la ignorancia individual.
- ✓ Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.

c) Relaciones humanas internas y externas

- ✓ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- ✓ Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- ✓ Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos.
- ✓ Hace viable las políticas de la organización.
- ✓ Proporciona una buena atmosfera para el aprendizaje.

3.3 Proceso de capacitación propuesto

3.3.1 Fases o etapas del proceso de capacitación

Este diseño va encaminado a garantizar a que los empleados implicados en el proceso, reciban de manera eficiente conocimientos, habilidades y actitudes a través de capacitaciones, logrando los verdaderos cambios que la empresa necesita.

Este diseño es una propuesta de un proceso de capacitación que será útil a la organización para aplicar sus gestiones de manera eficiente y para fortalecer cada una de las actividades que el proceso requiere.

Figura No. 05

FASES O ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN



Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Toda empresa debe de poseer un proceso lógico y determinado para lograr resultados esperados, ya sea para los procesos de producción o para el perfeccionamiento laboral.

Esta figura muestra una relación ordenada, la cual se desarrollará en este capítulo de la propuesta de mejora para el desarrollo técnico y profesional de las fases del proceso de capacitación.

También es importante que el departamento de recursos humanos, apoye las distintas actividades que se desarrollarán durante cada paso del proceso y asegurarse que la capacitación de su personal sea la más efectiva.

3.4 Planeación de capacitación

3.4.1 Visión de la capacitación propuesto

“Constituiremos en un modelo de organización, capacitando a los empleados con la más alta efectividad, brindándoles integridad laboral bajo rigurosos estándares orientados al aprendizaje”.

3.4.2 Misión de la capacitación propuesto

“Somos una empresa que contribuye en la formación de los empleados y en el desarrollo intelectual mediante capacitaciones orientadas a contribuir en la competitividad de los mercados”.

3.4.3 Objetivos de la capacitación por áreas

a) Planta productora

- Disminuir las inconsistencias por desperfectos en las máquinas, mermas y desperdicios en un 25% de la meta actual.
- Lograr concientizar a los empleados para la minimización de costos y gastos en un 15%.
- Mejorar la rentabilidad de los empleados en sus puestos de trabajo en un 90% a través de conocimientos y destrezas adquiridas.

b) Administrativo financiero

- Preparar al personal en aspectos gubernamentales para evitar al mínimo contingencias fiscales durante sus operaciones.
- Ser eficaz en un 90% en los procesos administrativos.
- Alcanzar un nivel de preparación al 100% en los puestos de trabajo.

c) Mantenimiento industrial

- Aumentar la eficiencia en un 25% en la maquinaria para cumplir con los programas de producción.
- Alcanzar un 90% de efectividad en la comunicación entre el departamento y hacia las demás áreas de la organización.
- Conocer y saber al 100% de los esfuerzos que la organización desea alcanzar.
- Aumentar la calidad en un 25% de los productos de acuerdo a exigencias de los clientes.

d) Ventas

- Mejorar la satisfacción de los clientes en un 30%.
- Conocer y saber al 100% los esfuerzos de la organización.

e) Aseguramiento de calidad

- Alcanzar la supervisión en un 95% de los procesos para evitar rechazos de producto terminado.
- Lograr la perfecta interpretación de los resultados que el equipo de trabajo proporcione.
- Desarrollar productos bien elaborados con cero defectos.

f) Bodega

- Incrementar el conocimiento al 100% la manipulación de materias primas y material de empaque.
- Mejorar la eficiencia al 95% las relaciones interpersonales.
- Conocer y saber al 100% los esfuerzos de la organización.
- Conocer y saber al 100% de los riesgos y peligros que se presentan en sus puestos de trabajo.

g) Recursos humanos

- Integrar a todo el recurso humano para el desarrollo continuo de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar el recurso humano con habilidades y destrezas de acuerdo a necesidades de capacitación.

3.4.4 Normas y lineamientos al proceso de capacitación

Estos lineamientos son instrumentos que permiten la descripción clara del proceso sustantivo de capacitación. La jefatura de recursos humanos debe de seguir estos lineamientos para llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación, la programación anual de la capacitación, así como también, la evaluación de los mismos.

Cuadro No. 13

NORMALIZACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

NORMAS GENERALES PARA LA CAPACITACIÓN	⊕ Prevención de riesgos en el trabajo.
	⊕ Preparar a los trabajadores de nuevo ingreso que requieran capacitación inicial para el empleo.
	⊕ La capacitación se clasificará de acuerdo a como lo norme la organización, es decir de manera institucional o especializada según la necesidad de la empresa.
	⊕ Además de los cursos o materias contempladas en el programa anual de capacitación, se deberá dejar abierta para cubrir alguna necesidad que la empresa requiera.
	⊕ Cualquier evento relacionado a la capacitación se deberá contar con la aprobación de gerencia general.

Continuación cuadro No. 13

NORMAS GENERALES PARA LA CAPACITACIÓN	 La participación del personal a los eventos de capacitación, será de acuerdo a las necesidades de capacitación detectadas.
	 La aprobación de la capacitación especializada, se otorgará al personal que cuente con una asistencia ininterrumpida en su puesto de trabajo.
	 La capacitación al personal podrá darse dentro o fuera del lugar dependiendo el curso asignado para cada área.
	 Cuando el empleado no acuda a las actividades de capacitación programada por causas imputables a él, será amonestado de forma escrita y dicho documento se archivará en oficinas de recursos humanos.
	 Todo aquel participante que califique con un 80% de rendimiento o que acredite las evaluaciones satisfactoriamente, se hará acreedor de una constancia o diploma.

Continuación cuadro No. 13

<p>NORMAS ESPECÍFICAS PARA LA CAPACITACIÓN</p>	<p>☛ Para puestos operativos, se aplicará el método de DNC puesto-persona.</p>
	<p>☛ Durante los eventos de la capacitación se incluirán dinámicas de aprendizaje que repercuten en las tres áreas del aprendizaje.</p>
	<p>☛ Los eventos de desarrollo deberán incluir cuando menos un indicador de rentabilidad.</p>
	<p>☛ Durante los eventos, se deberán apagar todos los teléfonos celulares tanto del instructor como los participantes.</p>
<p>NORMAS PARA LOS RESPONSABLES DE LA CAPACITACIÓN</p>	<p>☛ El departamento de recursos humanos a través de gerencia general, será la responsable de fomentar el desarrollo y la motivación del personal, para contribuir con el proceso de profesionalización de los empleados.</p>
	<p>☛ La jefatura de recursos humanos le corresponde la planificación, programación, ejecución, evaluación y seguimiento de la capacitación en coordinación con las demás áreas involucradas.</p>
	<p>☛ Es responsabilidad de la jefatura de recursos humanos llevar el control de la planeación financiera del presupuesto asignado a la capacitación.</p>

Continuación cuadro No. 13

NORMAS PARA LOS TRABAJADORES DE LA ORGANIZACIÓN	<p>☛ Todo empleado que hubiere sido designado para asistir a cursos, seminarios, talleres, no podrá excusarse de hacerlo, salvo en los casos de enfermedad el cual se deberá justificarlo con una constancia.</p>
	<p>☛ Una vez los participantes sean asignados o inscritos, estarán obligados a cumplir con los siguientes deberes y obligaciones</p>
	<p>➤ Respetar la calendarización de las actividades programadas para su capacitación.</p>
	<p>➤ Asistir regularmente con puntualidad e interés, de acuerdo con el horario formalmente establecido.</p>
	<p>➤ Cumplir oportunamente con los trabajos y demás actividades que le fueran asignadas por los instructores o asesores.</p>
	<p>➤ Participar en el proceso de evaluación del curso que fuera establecido.</p>
	<p>➤ Colaborar en todo aquello que fuere necesario para lograr el mejor desarrollo del curso.</p>
	<p>➤ Para eventos que se tendrán fuera de la organización, se deberá presentar a la jefatura de recursos humanos copia de la constancia o diploma correspondiente para su expediente.</p>

Continuación cuadro No. 13

NORMALIZACIÓN PARA INSTRUCTORES	<p>⊕ Instructores internos son todas aquellas personas que además de su condición de trabajadores de la organización y por su calidad de profesionalismo, especialista o experiencia, participan en eventos de la capacitación, transmitiendo conocimientos, desarrollando destrezas habilidades y talento humano y están en aptitud moral, profesional, técnica humana y pedagógica de hacerlo bajo la metodología más apropiada.</p>
	<p>⊕ Los empleados que por sus amplios conocimientos y experiencia sean requeridos para colaborar como instructores o asesores en eventos de la capacitación, no podrán percibir honorarios por su trabajo.</p>
	<p>⊕ Los instructores deberán considerar por lo menos los siguientes factores</p>
	<p>➤ Contenido del programa y metodología de enseñanza</p>
	<p>➤ Referencia de otros cursos impartidos con anterioridad</p>
	<p>⊕ Para efectos del departamento de recursos humanos, se llevará un registro de las evaluaciones realizadas por los capacitados.</p>

Continuación cuadro No. 13

NORMALIZACIÓN PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none">  La gerencia de recursos humanos coordinará anualmente el levantado de detección de necesidades de capacitación en todas las áreas, mediante una encuesta al empleado, análisis de descripciones de puesto y entrevista a gerencias para la detección de sus respectivas necesidades de capacitación.
	<ul style="list-style-type: none">  El levantado de DNC se llevará a cabo durante el mes de noviembre de cada año, mismo que se comunicará a todas las gerencias.
	<ul style="list-style-type: none">  A cada empleado se le encuestará de acuerdo a una serie de preguntas mediante un cuestionario. El cuestionario será avalado por el jefe inmediato superior mediante su firma previa verificación de su utilidad para la mejora de las funciones.
	<ul style="list-style-type: none">  Los cursos y eventos seleccionados dentro del proceso de detección de necesidades de capacitación deberán ser autorizados por gerencia general, tomando en cuenta la suficiencia presupuestal y la concordancia del contenido del curso o evento con el perfil del puesto y la función desempeñada por el interesado.

Continuación cuadro No. 13

NORMALIZACIÓN PARA LA PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	 Todo programa de capacitación debe apegarse a un análisis detallado de necesidades de capacitación reales de Industria Procesadora de Guatemala, S.A.
	 La gerencia general juntamente con el gerente de recursos humanos de la organización procederán a analizar los cursos solicitados y con base a los objetivos de la organización.
	 La planeación de la capacitación comprenderá dos aspectos fundamentales: el primero de ellos corresponde a la capacitación institucional, que atenderá necesidades comunes de apoyo para el desarrollo de las funciones administrativas y operativas. El segundo se refiere a la capacitación externa o especializada, que cubrirá para algunas áreas, necesidades técnicas y prácticas de un puesto o grupo de trabajadores.
	 Las acciones que se programen en materia de capacitación estarán dirigidas al personal operativo según el DNC en base puesto persona, y de acuerdo a las necesidades que cada trabajador requiera en el puesto de trabajo.

Continuación cuadro No. 13

<p>NORMALIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN</p>	<p>☛ La gerencia de recursos humanos será la responsable de controlar y vigilar la ejecución del plan de capacitación.</p>
	<p>☛ La capacitación se podrá llevar a cabo ya sea de manera interna o externa según convenga la empresa. Es decir de forma técnica o especializada.</p>
<p>NORMALIZACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES</p>	<p>☛ Los instructores externos o servicios contratados por la empresa deberán ser evaluadas con el formato evaluación del instructor. (Ver cuadro No. 26)</p>
	<p>☛ La entidad contratada, deberá entregar reporte a la organización debidamente calificadas, así como, las recomendaciones respectivas.</p>
	<p>☛ Es responsabilidad de las direcciones de cada área observar y evaluar a los empleados mediante el formato llamado (INSI-TU) y el envío de los mismos a la gerencia de recursos humanos para una vez concluido un curso, verificar si las actitudes, conocimiento y habilidades del trabajador son regulares, buenas o excelentes, criterios que servirán para las evaluaciones de puestos de trabajo. Ver anexo No. 03</p>

Fuente: Elaboración propia. Normalización para el proceso de capacitación. Agosto de 2012.

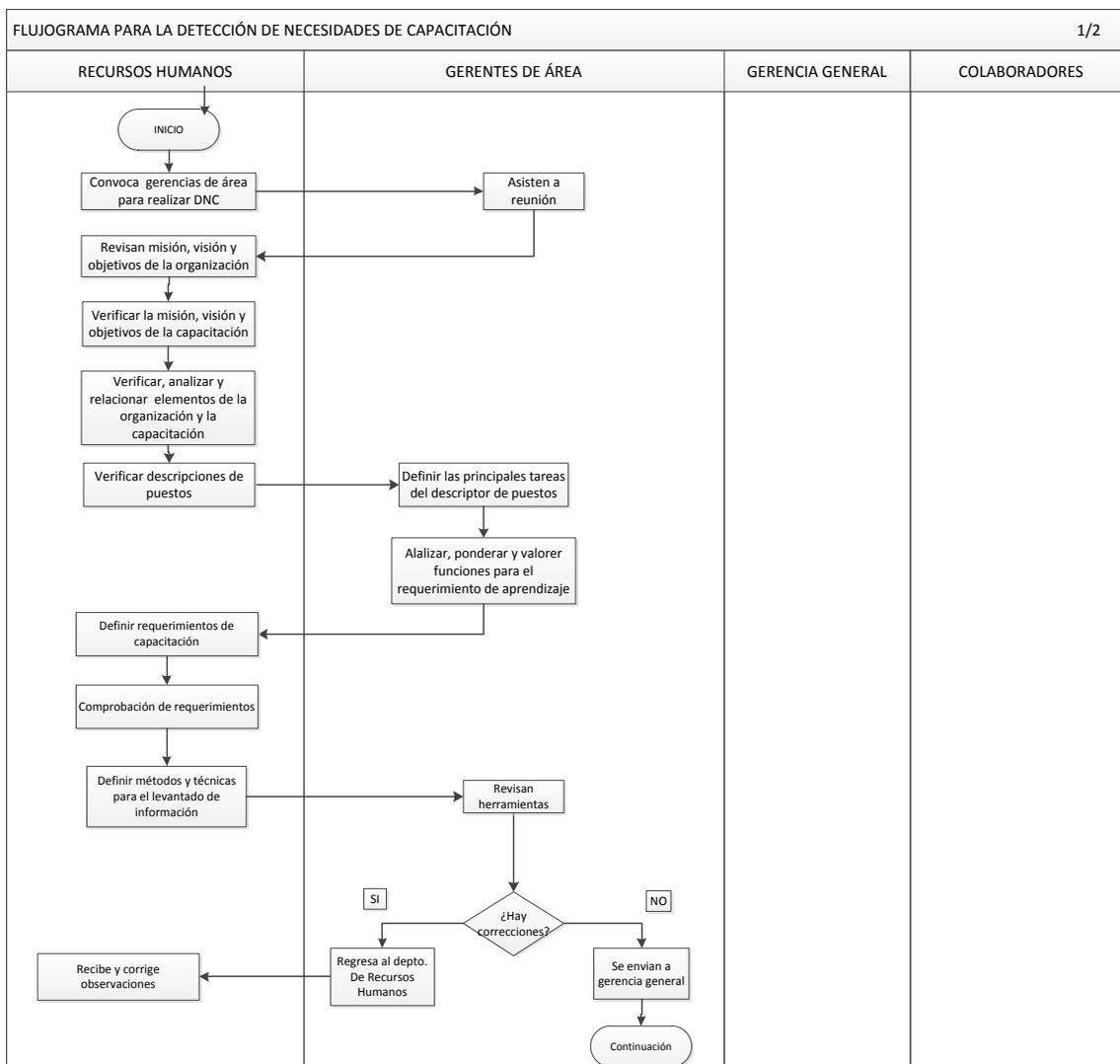
3.4.5 Detección de necesidades de capacitación

La parte primordial de un proceso de capacitación es el diagnóstico de necesidades de capacitación, ya que de éste, se partió para definir conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

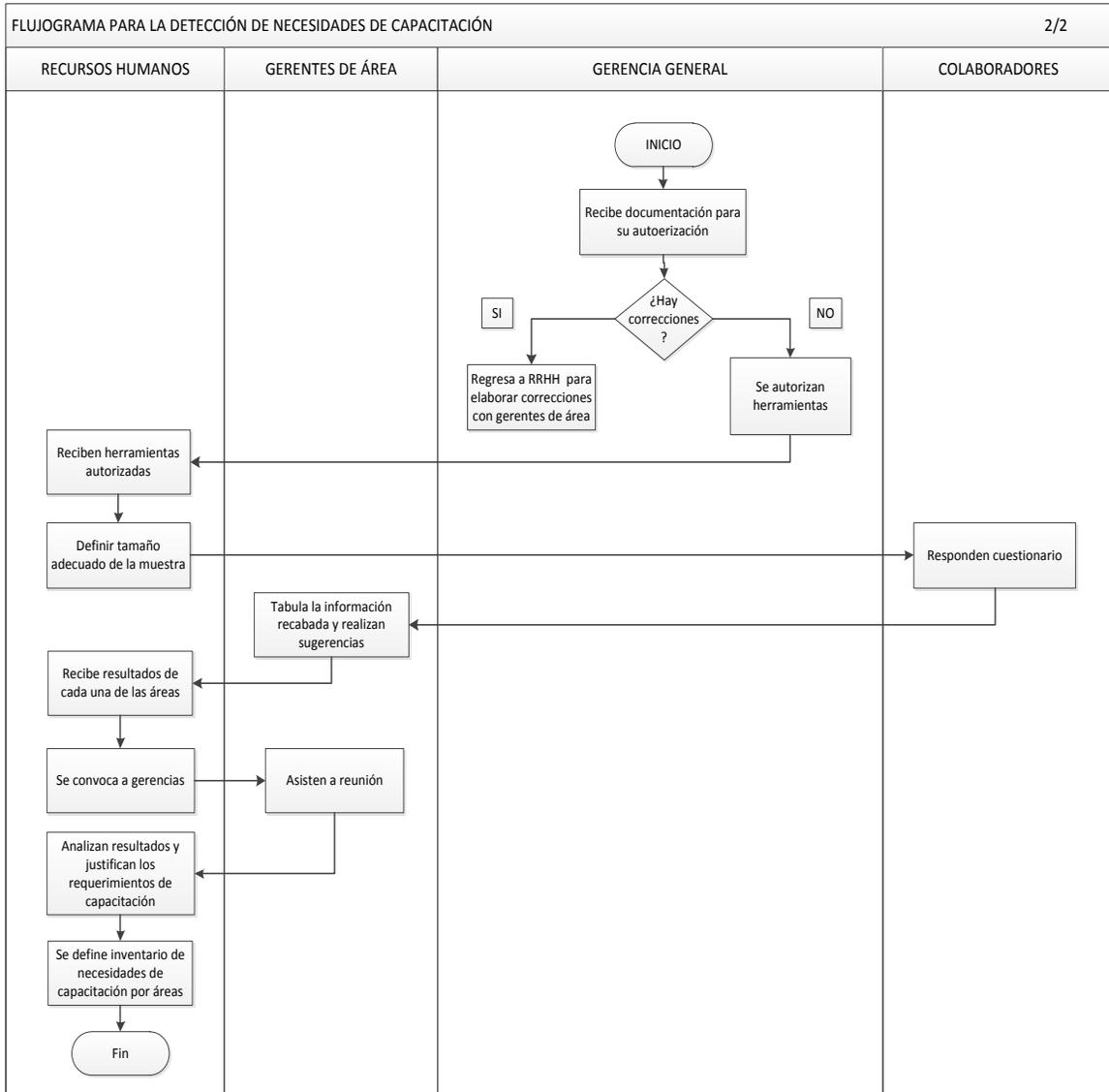
A continuación se presenta un flujograma en donde indica los procedimientos necesarios para la realización de dicho diagnóstico.

Figura No. 06

FLUJOGRAMA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



Continuación figura No. 06



Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Para el efecto se analizó el método de DNC con base a puesto-persona por lo que se determinó una serie de pasos y procedimientos que dieron origen a la determinación de un inventario de necesidades de capacitación para el personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A.

a) Verificación de la misión, visión y objetivos de la organización

Antes de realizar detección de necesidades de capacitación, es necesario analizar estos elementos, ya que el contenido que se impartirá debe de ir en relación al cumplimiento de las metas globales de la organización.

Para que la capacitación sea un resultado exitoso, la empresa debe de inculcar a sus empleados, la razón de ser de la organización, el liderazgo que desea alcanzar, así como los esfuerzos que deben de obtenerse.

b) Relación de la misión, visión y objetivos de la capacitación con la misión de la empresa

Para que se tenga un panorama claro de la capacitación, como punto de partida se debe de verificar la misión de la capacitación, visión y objetivos. Una vez detectados estos elementos se debe de realizar un análisis de relación con las metas globales de la organización.

Estos elementos de la capacitación analizados y cumplidos, se convierten en un objetivo específico para la contribución y al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Primeramente, se debe de cumplir con estos elementos de la capacitación para verificar cual ha sido la contribución con las metas globales de la organización.

El contenido a impartir en el programa de capacitación, deben de ir relacionados al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la capacitación.

c) Análisis de los descriptores de puestos

Una vez analizados los dos incisos anteriormente, se procede a verificar si cuentan con descriptores de puestos, que para el efecto del método implementado, la característica fundamental son las descripciones de puestos.

Toda organización que implemente este método deberá contar con estos elementos, ya que sin ellos es imposible realizar un inventario de necesidades de capacitación.

Los descripciones de puestos fueron analizados mediante las tres áreas de aprendizaje, es decir, de aspecto cognoscitivo, psicomotriz y afectivo.

d) Definición de las principales tareas y participación de gerencias de áreas

Se analizaron las actividades y funciones que los descriptores de puestos rezan para definir en que debe de capacitarse el empleado.

De lado izquierdo se encuentran las actividades primordiales que el empleado debe de ejecutar en su puesto de trabajo, mientras que del lado derecho están todos aquellos contenidos que tienen relación con las funciones que el empleado ejecuta, es decir, los requerimientos de la capacitación en sus tres áreas de aprendizaje.

En este apartado, se muestran seis ejemplares de descriptores de puestos para tomar una perspectiva más clara de los requerimientos de aprendizaje. Los documentos se presentan en su orden, producción, administrativo-financiero, mantenimiento, ventas, aseguramiento de calidad y bodega.

Cuadro No. 14
DESCRIPCIÓN DE PUESTO OPERADOR ESTRUSOR
PLANTA PRODUCTORA

 INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A. DESCRIPCIÓN DE PUESTO OPERADOR ESTRUSOR	
I DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alimentar estrusor con mezcla de chicle, según presentación que se esté realizando. 	
II DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar y verificar las consistencias y temperaturas del estrusor ➤ Mantener el abastecimiento del cordón estrusado ➤ Verificar el flujo del chicle y el diámetro del cordón estrusado ➤ Manipular las materias primas con altos controles de calidad 	
III REQUERIMIENTO ACADÉMICO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 6to. grado primaria 	
IV RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe inmediato 	
V RESPONSABILIDAD DE RELACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Operador boleadora, recibidor, partidador 	
VI ESFUERZO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Físico 	

REQUISITOS	REQUERIMIENTO DE APRENDIZAJE
VII CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	IV ASPECTO CONGNOSCITIVO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al pto. de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de manipulación de materias primas y material de empaque 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inocuidad del producto y BPM's
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos básicos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Normas Internacionales de Calidad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos básicos de la seguridad y los riesgos presentados en el puesto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seguridad industrial
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un año de operación industrial 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uso adecuado del equipo proporcionado

VIII HABILIDADES / DESTREZAS REQUERIDAS	V ASPECTO PSICOMOTRIZ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo e intercomunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategias de trabajo en equipo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar las mermas y desperdicios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concientización de costos y gastos

IX ACTITUDES	VI ASPECTO AFECTIVO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsabilidad ➤ Honesto ➤ Principios y valores ➤ Respeto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia. Descripción de puesto. Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Cuadro No. 15
DESCRIPCIÓN DE PUESTO CONTADOR GENERAL
ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

	INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A. DESCRIPCIÓN DE PUESTO CONTADOR GENERAL
I DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizar la información en los documentos contable generados del proceso de contabilidad, verificando su exactitud a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos 	
II DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reporte de ventas mensuales ➤ Control de débitos y créditos de cuenta corriente ➤ Revisión de nóminas y prestaciones laborales ➤ Revisión de partidas de diario en general ➤ Revisión de costeo de ingresos y profateos de costos ➤ Coordinación y participación de reportes e inventarios físicos ➤ Revisión de impuestos fiscales a presentar 	
III REQUERIMIENTO ACADÉMICO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Octavo semestre de auditoría 	
IV RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe financiero 	
V RESPONSABILIDAD DE RELACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reportes con jefes inmediatos 	

REQUISITOS	REQUERIMIENTO DE APRENDIZAJE
VI CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	IV ASPECTO CONGNOSCITIVO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al pto. de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos básicos de inocuidad del producto y BPM's 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No requiere capacitación
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos básicos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No requiere capacitación
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos básicos de la seguridad y los riesgos presentados en el puesto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No requiere capacitación
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de leyes fiscales y reglamentos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reformas tributarios

VII HABILIDADES / DESTREZAS REQUERIDAS	V ASPECTO PSICOMOTRIZ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidades de trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategias de trabajo en equipo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidad para resolver conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo de sistema contable 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No requiere capacitación
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar cálculos numéricos con precisión 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No requiere capacitación

VIII ACTITUDES	VI ASPECTO AFECTIVO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsabilidad ➤ Honesto ➤ Principios y valores ➤ Respeto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia. Descripción de puesto. Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Cuadro No. 16
DESCRIPCIÓN DE PUESTO MECÁNICO
MANTENIMIENTO

	INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A. DESCRIPCIÓN DE PUESTO MECÁNICO
I DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar el apoyo a las áreas de producción, asegurándose del correcto funcionamiento de la maquinaria y equipo, garantizando la calidad del producto y condiciones seguras de operación 	
II DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecución de las órdenes de trabajo de mantenimiento preventivo ➤ Atención a solicitudes de mantenimientos correctivos y emergentes ➤ Chequear máquinas industriales cada 5000 horas de acuerdo a vida de cojinetes ➤ Ejecución de trabajo según el MP2 (mantenimiento preventivo) ➤ Reparación de piezas industriales y mejoras 	
III REQUERIMIENTO ACADÉMICO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mecánico industrial 	
III RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe inmediato 	
V RESPONSABILIDAD DE RELACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Operadores y jefes de áreas 	

REQUISITOS	REQUERIMIENTO DE APRENDIZAJE
VI CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	IV ASPECTO CONGNOSCITIVO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo ➤ Conocimiento de inocuidad del producto y buenas prácticas de manufactura ➤ Conocimientos básicos de calidad ➤ Conocimientos básicos de la seguridad y los riesgos presentados en el puesto ➤ Soldadura en varias tecnologías ➤ Conocimiento de la aplicación de los tipos de mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al pto. de trabajo ➤ Inocuidad del producto y BPM's ➤ Normas Internacionales de Calidad ➤ No requiere capacitación ➤ No requiere capacitación Mantenimiento correctivo y preventivo

VII HABILIDADES / DESTREZAS REQUERIDAS	V ASPECTO PSICOMOTRIZ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo ➤ Intercomunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategias de trabajo en equipo ➤ Comunicación efectiva

VIII ACTITUDES	VI ASPECTO AFECTIVO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsabilidad ➤ Honesto ➤ Principios y valores ➤ Respeto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia. Descripción de puesto. Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Cuadro No. 17

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO SECRETARIA DE SERVICIO AL CLIENTE
VENTAS**

 INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A. DESCRIPCIÓN DE PUESTO SECRETARIA DE SERVICIO AL CLIENTE	
I DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atender con profesionalismo y cortesía a los clientes cumpliendo con los métodos y procedimientos implementados por la compañía 	
II DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecutar actividades pertinentes relacionadas a la satisfacción del cliente, así como la reducción de quejas y reclamos 	
III REQUERIMIENTO ACADÉMICO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Secretaria comercial 	
IV RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe inmediato 	
V RESPONSABILIDAD DE RELACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe financiero, Jefe de bodega 	
REQUISITOS	
VI CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	IV REQUERIMIENTO DE APRENDIZAJE ASPECTO CONGNOSCITIVO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocer los lineamientos relacionados al puesto de trabajo ➤ Conocer y saber las características de los productos ➤ Contenido del producto ➤ Conocimiento de inocuidad ➤ Conocimientos básicos de las normas ISO ➤ Conocimientos básicos de la seguridad y los riesgos presentados en el puesto ➤ Atención al cliente ➤ Manejo de taquigrafía ➤ Manejo de microsoft office ➤ Buen manejo de ortografía 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al pto. de trabajo ➤ Inocuidad del producto ➤ No requiere capacitación ➤ No requiere capacitación ➤ Servicio al cliente ➤ No requiere capacitacion ➤ No requiere capacitacion ➤ No requiere capacitación
REQUISITOS	
VII HABILIDADES / DESTREZAS REQUERIDAS	V ASPECTO PSICOMOTRIZ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategias de trabajo en equipo ➤ Habilidades personales (saber escuchar, ser creativo, autodisciplinado, etc) ➤ Desarrollo de respuestas ➤ Atender de manera integral las necesidades o quejas que tengan los clientes ➤ Realizar todo tipo de encuesta que la empresa determine ➤ Proporcionar información a los clientes (precios, tarifas, condiciones, entre otros) ➤ Realizar seguimiento al proceso pos-venta de los productos o servicios ➤ Resolver inconvenientes de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> No requiere capacitación Servicio al cliente ➤ Toma de decisiones
REQUISITOS	
VIII ACTITUDES	VI ASPECTO AFECTIVO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsabilidad ➤ Honesto ➤ Principios y valores ➤ Respeto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia. Descripción de puesto. Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Cuadro No. 18
DESCRIPCIÓN DE PUESTO INSPECTOR DE CALIDAD
CONTROL DE CALIDAD

 INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A. DESCRIPCIÓN DE PUESTO INSPECTOR DE CALIDAD	
I DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar, verificar y validar la materia prima, garantizando los requerimientos que el cliente solicita 	
II DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar que la materia prima y material de empaque, cumpla con las especificaciones requeridas ➤ Llevar los controles de las variables de operación de cada proceso de producción, llevando un correcto llenado de los formatos de control de cada proceso. ➤ Verificar que el producto en proceso cumpla con las especificaciones requeridas ➤ Realizar pruebas de laboratorio y de planta <li style="padding-left: 40px;">Detectar e identificar el producto no conforme 	
III REQUERIMIENTO ACADÉMICO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bachiller industrial 	
IV RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe inmediato 	
V RESPONSABILIDAD DE RELACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefes de área, Compras 	

REQUISITOS	REQUERIMIENTO DE APRENDIZAJE
VI CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	IV ASPECTO CONGNOSCITIVO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo ➤ Conocimiento de manipulación y manejo de materis primas y material de empaque ➤ Conocimientos básicos de calidad ➤ Conocimientos básicos de la seguridad y los riesgos presentados en el puesto ➤ Supervisión y medición de los procesos ➤ Pruebas fisicoquímicas ➤ Manejo de Microdoft Office 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al pto. de trabajo ➤ Inocuidad del producto y BPM's ➤ No requiere capacitación ➤ No requiere capacitación ➤ Herramientas administrativas ➤ Indicadores de calidad ➤ No requiere capacitación ➤ No requiere capacitación

VII HABILIDADES / DESTREZAS REQUERIDAS	V ASPECTO PSICOMOTRIZ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidad para trabajar en equipo ➤ Operaciones matemáticas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No requiere capacitación ➤ Análisis e interpretación de datos

VIII ACTITUDES	VI ASPECTO AFECTIVO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsabilidad ➤ Honesto ➤ Principios y valores ➤ Respeto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia. Descripción de puesto. Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Cuadro No. 19

DESCRIPCIÓN DE PUESTO AUXILIAR DE BODEGA

BODEGA

 INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A. DESCRIPCIÓN DE PUESTO AUXILIAR DE BODEGA	
I DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar las entradas y salidas de las materias primas, así como su correcta distribución al departamento de producción 	
II DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar los inventarios de materias primas ➤ Controlar la recepción de materias primas y material de empaque ➤ Almacenar la materia prima en lugares adecuados según especificaciones ➤ Manipular las materias primas con altos controles de calidad ➤ Manejo de inventario (método PEPS) 	
III REQUERIMIENTO ACADÉMICO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 6to. grado primaria 	
IV RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe inmediato 	
V RESPONSABILIDAD DE RELACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefes de área y operadores 	

REQUISITOS	REQUERIMIENTO DE APRENDIZAJE
VI CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	IV ASPECTO CONGNOSCITIVO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al pto. de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de manipulación de materias primas y material de empaque 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inocuidad del producto y BPM's
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos básicos de las normas ISO 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No requiere capacitación
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos básicos de la seguridad y los riesgos presentados en el puesto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seguridad industrial
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cálculos aritméticos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No requiere capacitación
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Medidas de peso 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No requiere capacitación

VII HABILIDADES / DESTREZAS REQUERIDAS	V ASPECTO PSICOMOTRIZ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategias de trabajo en equipo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación efectiva
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidad física 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No requiere capacitación

VIII ACTITUDES	VI ASPECTO AFECTIVO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsabilidad ➤ Honesto ➤ Principios y valores ➤ Respeto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia. Descripción de puesto. Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Los descriptores de puestos, muestran el contenido que se implementará en el programa de capacitación y para efectos de inventario de necesidades de capacitación, únicamente se presentaron seis elementos, ya que en ellos se demuestra técnicamente todos los requerimientos de la capacitación.

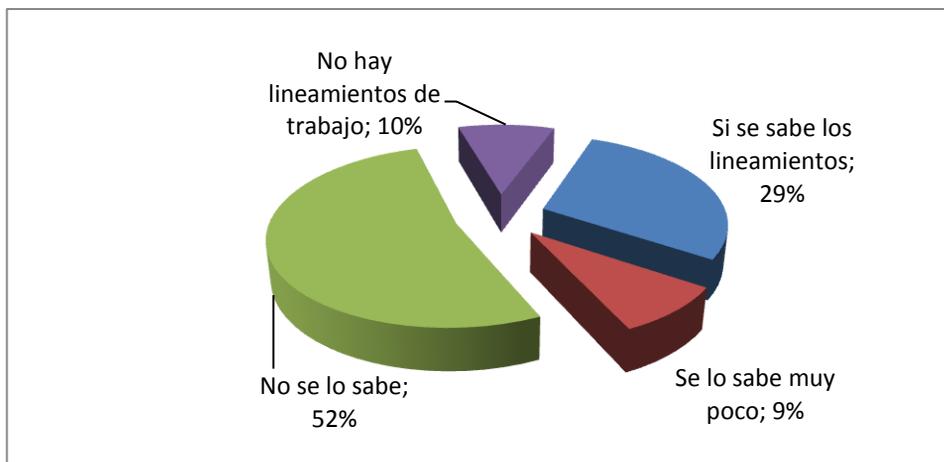
e) Resultados obtenidos de la encuesta del personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A.

A través de una encuesta realizada a los empleados de nivel de trabajo tipo operativo y el análisis de las gráficas, se logró la comprobación del contenido que los empleados requieren en sus puestos de trabajo. La herramienta que sirvió de apoyo para el levantado de información se encuentra anexada en el numeral 01.

Para el efecto se analizaron a 79 colaboradores como unidad de estudio. Dicha unidad, fue realizada de acuerdo al tamaño adecuado de la muestra y para obtener datos más confiables para desarrollar un buen programa de capacitación.

Gráfica No. 08

Conocimiento de los lineamientos para la realización de las actividades en su puesto de trabajo



Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Detección de necesidades de capacitación. Junio de 2012.

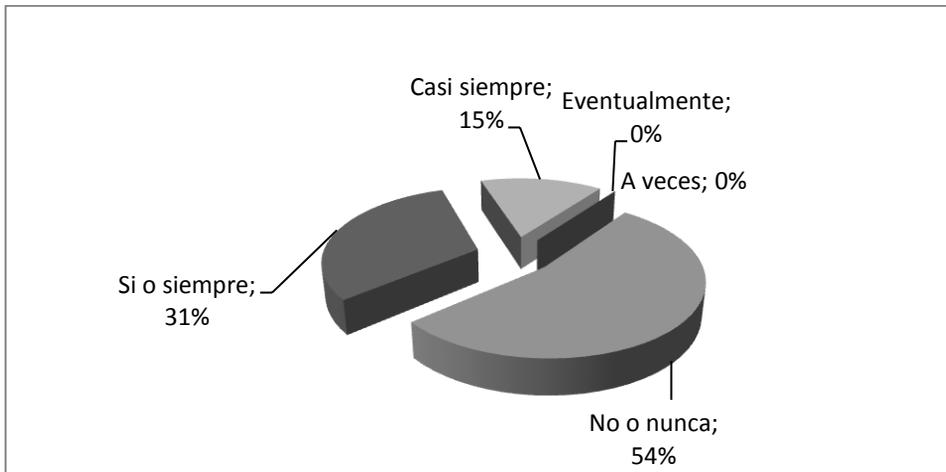
Más del 50% de los empleados, no saben los lineamientos para la realización de las actividades en su puesto de trabajo correctamente, el 10% dijeron que ni siquiera cuentan con un instructivo de trabajo para elaborar sus funciones. Por otro lado, se tiene la proporción de los empleados que si saben sus obligaciones y responsabilidades, lo cual se ve reflejado en la gráfica anterior con un 29% y un 9% tiene conocimiento pero no se los sabe.

Lo anterior muestra una clara evidencia del desconocimiento de sus lineamientos y que la empresa no se ha preocupado por exigir a que los empleados los aplique correctamente.

La falta de conocimiento de estos lineamientos para la realización de las actividades en su puesto, da lugar a que los superiores no deleguen su autoridad con seguridad.

Gráfica No. 09

Conocimiento de inocuidad del producto y BPM's



Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Detección de necesidades de capacitación. Junio de 2012.

De 79 empleados encuestados, el 46% posee conocimientos sobre aspectos relacionados a inocuidad del producto y buenas prácticas de manufactura, mientras que un 54% tiene dificultades.

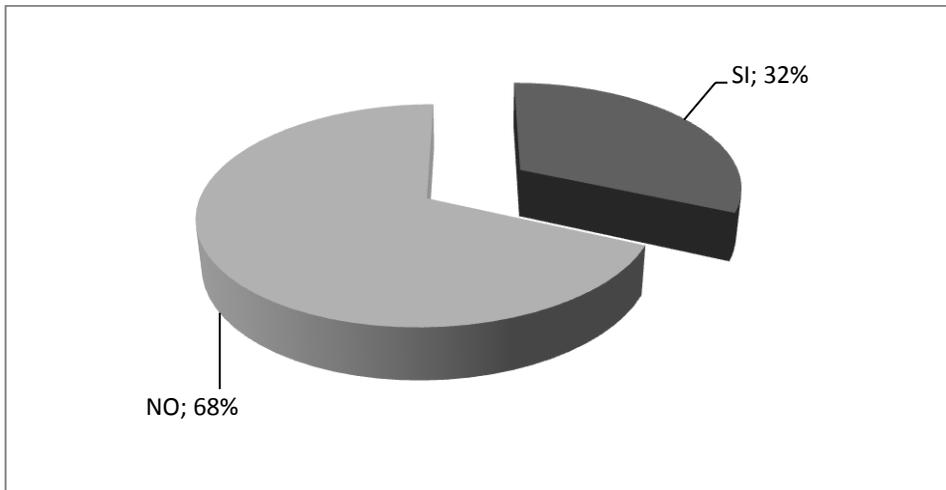
Las áreas más afectadas por la falta de conocimiento es mantenimiento industrial, personal de bodega y servicio al cliente, ya que estos empleados opinaron que casi nunca les imparten capacitación y lo que saben lo han adquirido por el tiempo que tienen de estar en la organización.

Lo anterior muestra que el proceso de capacitación, no toma en cuenta todas las áreas, lo que da como consecuencia un estancamiento en el desarrollo de la industria.

El área administrativo-financiero no es tomada en este contenido, ya que ellos, según la ISO, no exige el aprendizaje de dichos temas.

Grafica No. 10

Conocimientos básicos de la Normalización Internacional de Calidad



Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Detección de necesidades de capacitación. Junio de 2012.

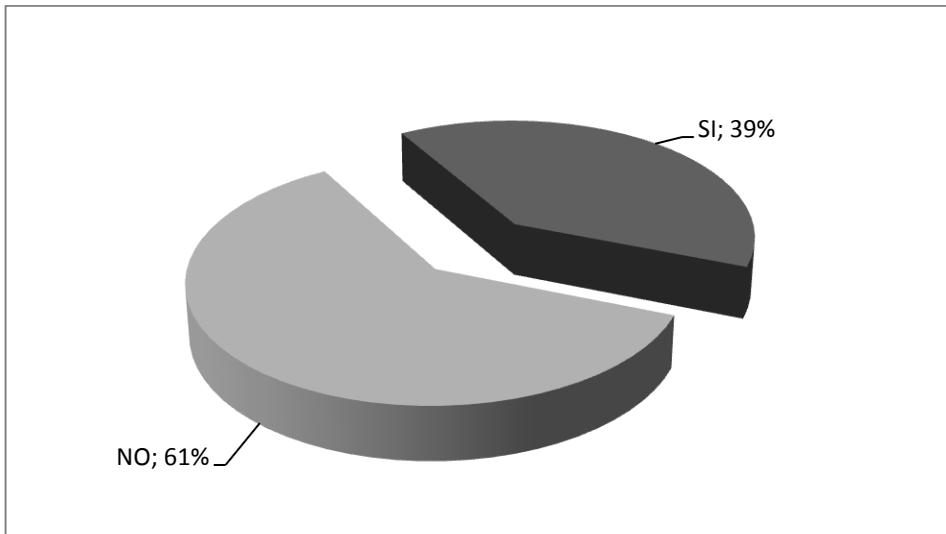
Según encuesta realizada a empleados, la gráfica anterior muestra la falta de conocimiento en esta norma, ya que los colaboradores muestran carencia en la calidad de los procesos, registro de documentos, procedimientos, entre otras

La mayoría de los empleados que es un 68%, consideran que el desconocimiento de la misma, ha sido por la falta de una capacitación continua, así como la falta de una detección de necesidades de capacitación que vaya a cumplir las expectativas de los trabajadores..

Las siguientes áreas, ventas, aseguramiento de calidad y bodega, se logró comprobar que actualmente no requieren capacitación de este tipo, debido a que los encargados de áreas han realizado presión a los empleados por la aplicación del contenido.

Grafica No. 11

Conocimientos de los riesgos que el puesto de trabajo demanda



Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Detección de necesidades de capacitación. Junio de 2012.

Es incuestionable que toda actividad laboral contiene un riesgo para los trabajadores, por tal motivo es necesario que los empleados deben de conocer los riesgos que demanda el puesto de trabajo.

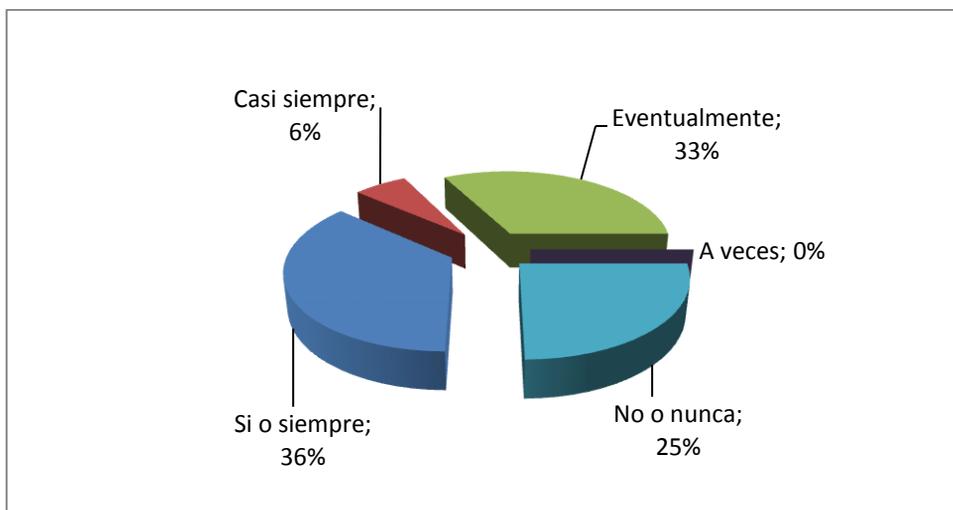
El 61% de los encuestados han sido afectados por la falta de información en cuanto a los riesgos que se presentan en sus puestos, mientras que solo un 39% conoce de los peligros.

Según empleados informan que en ocasiones han ocurrido accidentes dentro de las actividades de trabajo, y que esto ha sido por falta de capacitación y falta de información.

El área de ventas, aseguramiento de calidad y contabilidad, consideran tener amplio conocimiento en cuanto a los peligros que se corren en sus actividades laborales, debido a esto, no requieren capacitación.

Gráfica No. 12

Habilidad para trabajar en equipo



Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Detección de necesidades de capacitación. Junio de 2012.

La gráfica muestra la cooperación que existe entre los empleados para realizar sus funciones, dando como resultado un 36% de los que siempre mantienen esa armonía. Por otro lado, también se tiene que el 6%, casi siempre poseen actitudes de compañerismo y 58% no poseen esas actitudes.

De los datos mencionados anteriormente quienes presentan inconvenientes de este tipo, es el área de planta productora, administrativo financiero, mantenimiento industrial y bodega, ya que hay empleados que se les recarga sus atribuciones.

La falta de comunicación y compromiso que exista entre los empleados, provoca a que la industria se desarrolle paulatinamente y no logre el éxito esperado.

f) Resultados obtenidos de la encuesta en cada una de las áreas de la industria

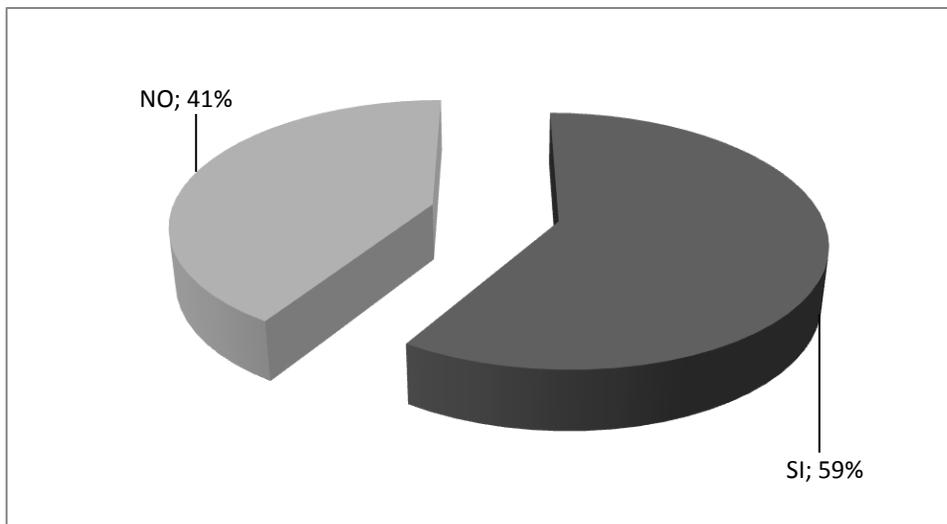
Las gráficas que a continuación se presentan, fueron analizadas en cada uno de las áreas de la organización, debido a que, los resultados varían de un área a otra y de un puesto a otro.

➤ **Área de producción**

En el área de producción se encuentran todos los empleados que ejercen trabajo operativo de tipo manufacturero, los cuales se analizan en las siguientes gráficas.

Gráfica No. 13

Operación de la maquinaria industrial sin dificultad



Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Detección de necesidades de capacitación. Junio de 2012.

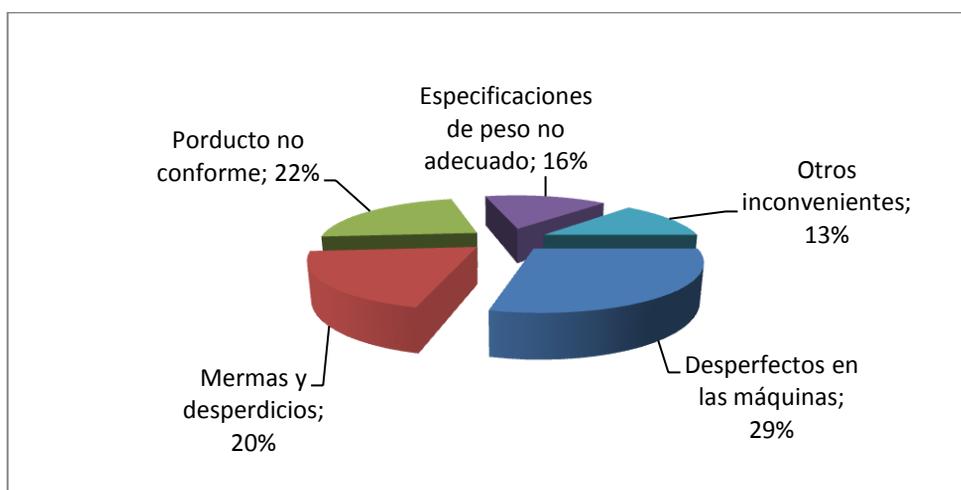
Se determinó a través de una encuesta realizada al personal de la planta productiva, que la mayoría necesita capacitación en la maquinaria industrial que utiliza, ya que, los desperfectos, algunas veces son ocasionados por un inadecuado manejo del equipo.

El 59% dicen que para ellos sería factible recibir una capacitación en el manejo de maquinaria industrial, ya que con esto se reducirían paros en el proceso productivo.

El 41% opina que no tienen dificultades para el manejo de sus equipos de trabajo, debido a que mantienen su maquinaria bajo control.

Gráfica No. 14

Efectos en el proceso de producción por la capacitación utilizada en la industria



Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Detección de necesidades de capacitación. Junio de 2012.

La opinión de 56 colaboradores encuestados en el área de planta, dio como resultado 152 actividades no conformes, lo cual fue evidente que las dificultades más sobresalientes son los desperfectos en las máquinas, mermas y desperdicios y producto no conforme; para un total de 71%. Por otro lado también se tiene que 16% lo representa especificaciones de peso no adecuado y 13% otros inconvenientes.

Esto indica que la capacitación no ha sido efectiva y que los inconvenientes se están presentando en el proceso productivo. Por otro lado, es importante aclarar que estos factores son datos que los empleados respondieron, pero que no saben en que medida afecta a la industria.

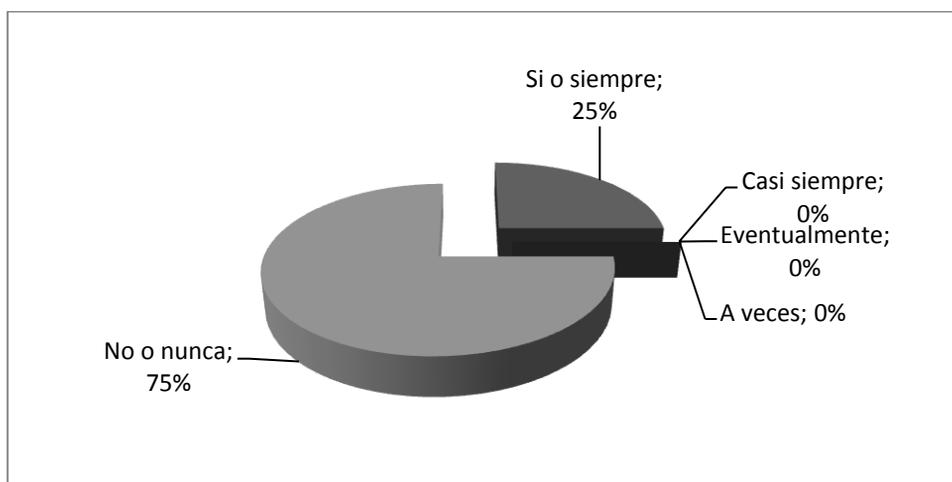
Lo anteriormente descrito, indica que la industria presenta inconsistencias y por ende incremento en los costos de producción.

➤ **Área administrativa-financiera**

Los resultados que a continuación se presentan, lleva como objetivo conocer la falta de conocimientos que los empleados tienen en el área administrativo-financiero.

Gráfica No. 15

Conocimiento amplio en leyes fiscales



Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Detección de necesidades de capacitación. Junio de 2012.

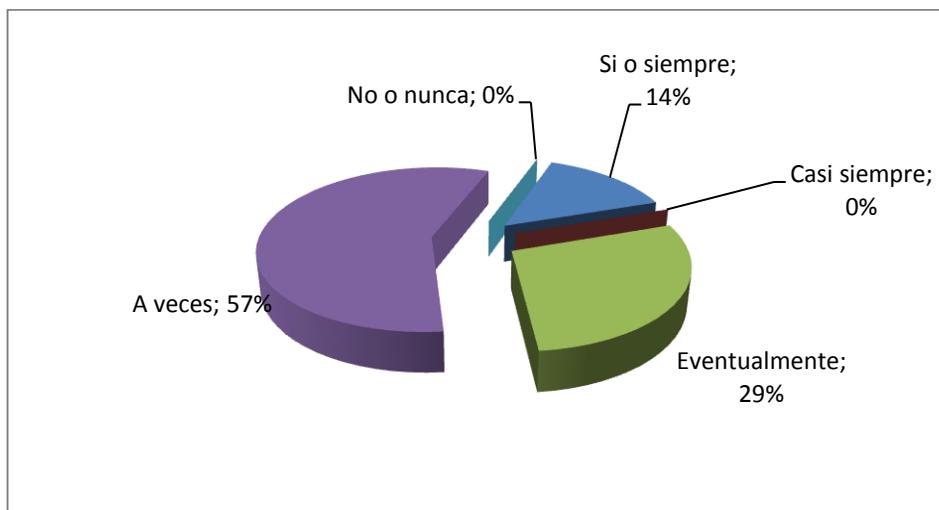
El 75% de los empleados, muestra que no tienen conocimientos sobre leyes fiscales, mientras que el restante 25% si tienen.

La gráfica anteriormente expuesta, muestra una clara evidencia de la falta de conocimiento de las leyes fiscales que actualmente están vigentes en Guatemala y se determinó que es el auxiliar de contabilidad quien carece de esos aspectos.

El contador general de la industria indicó que también presenta debilidades en el ramo de obligaciones fiscales y que para él si es importante estar al tanto de los cambios gubernamentales, ya que en ocasiones se ha tenido que hacer pagos a las entidades gubernamentales por carencia de conocimiento.

Gráfica No. 16

Capacidad de tomar decisiones cuando la situación lo demande



Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Detección de necesidades de capacitación. Junio de 2012.

Los resultados muestreados en la gráfica anteriormente descrita, da a conocer que los empleados del área administrativa-financiera, tienen dificultades en cuanto a la solución de los inconvenientes presentados.

Un 75% dijeron que a veces se le presentan dudas de sus funciones y 25% tiene la capacidad para resolver situaciones dificultosas.

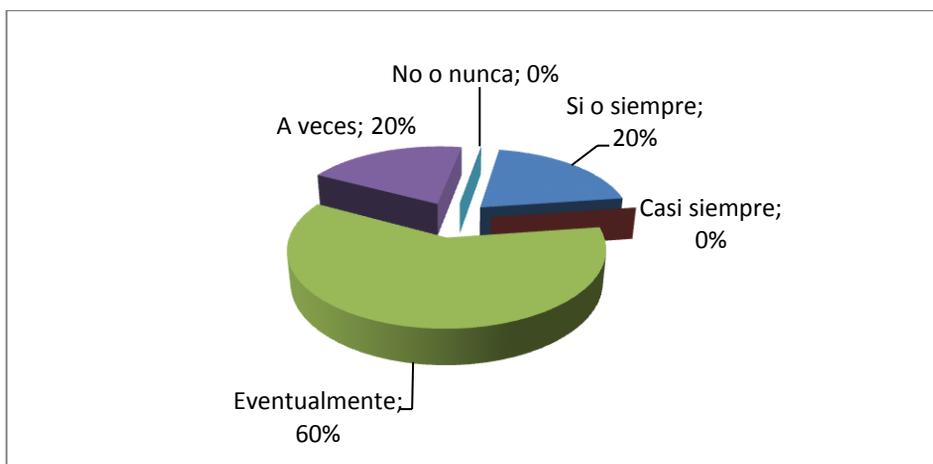
Seguidamente, se analizó cada uno de los empleados que pertenecen al área financiera, en donde se determinó que tienen amplio conocimiento de los módulos del sistema contable que utilizan así como también, los cálculos numéricos que se desarrollan.

➤ Área de ventas

La presente gráfica da como resultado datos que se recabaron en el departamento de ventas, así como, impulsadoras que apoyan la gestión.

Gráfica No. 17

Frecuencia de quejas y reclamos de sus clientes



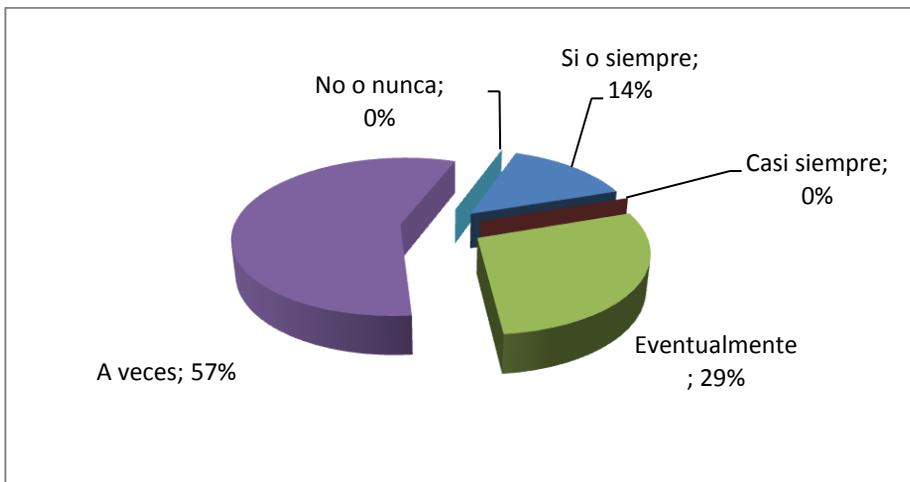
Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Detección de necesidades de capacitación. Junio de 2012.

A un total de 5 empleados encuestados, un 20% manifiestan tener quejas y reclamos de sus clientes y un 80% dijeron que se les presenta uno que otro inconveniente.

Si se observa la gráfica anterior, es notable que los clientes todavía se quejan por bienes y servicios que obtienen de la organización, los cuales, los factores que están afectando son: cumplimiento de los tiempos de entrega, falta de seguimiento e incumplimiento de promesas.

Gráfica No. 18

Capacidad de tomar decisiones cuando la situación lo demande



Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Detección de necesidades de capacitación. Junio de 2012.

La resolución de conflictos es una de las preocupaciones más grandes que enfrentan cada día los empleados, ya que, es necesaria la implementación de dicho tema.

De las personas encuestadas en el área de ventas, se determinó que un 57% a veces se le presentan dificultades, un 29% eventualmente y un 14% tienen la capacidad de resolver sus conflictos.

Posteriormente, a través de indagaciones, consultas y opiniones, se determinó que los aspectos en donde las personas poseen fortalezas es en la Normalización de Calidad, El tema de seguridad industrial según empleados, no

afecta el puestos de trabajo, debido a que no se tiene contacto con máquinas industriales.

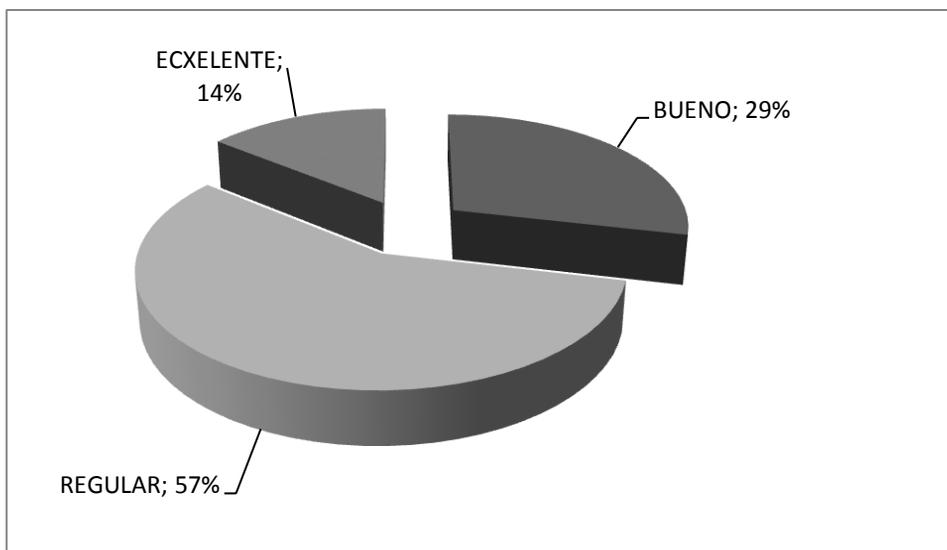
Debido a lo anterior, los empleados no requieren capacitación en los dos temas mencionados.

➤ **Área de mantenimiento industrial**

En el área de mantenimiento existen 6 mecánicos industriales y un electricista, empleados quienes hacen que el equipo industrial trabaje en perfectas condiciones.

Gráfica No. 19

Eficiencia en la aplicación de los tipos de mantenimiento

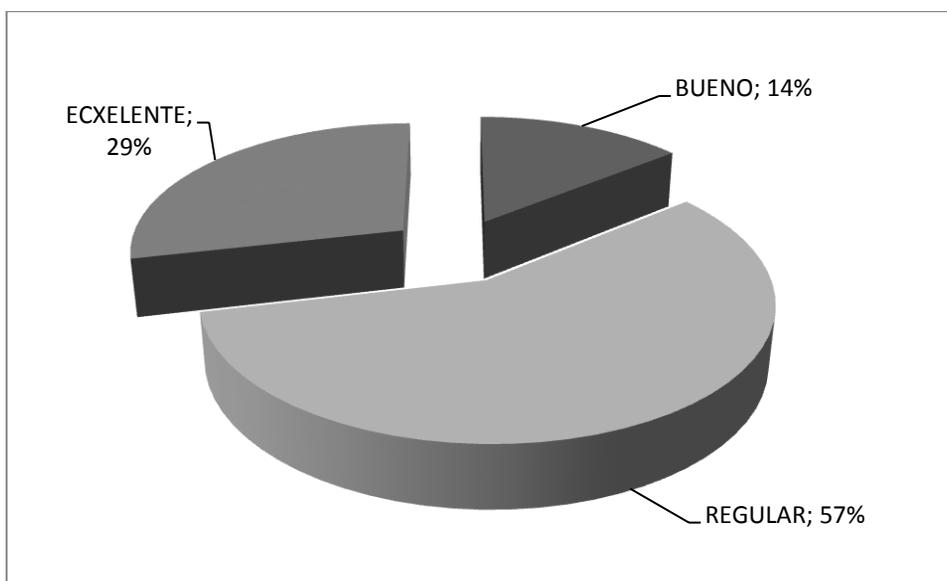


Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Detección de necesidades de capacitación. Junio de 2012.

En la encuesta realizada al personal de mantenimiento, más de un 50% dijeron que necesitan profundizar en los tipos de mantenimiento que existen para fortalecer los puestos de trabajo de cada uno. El 14% dijeron que sí aplican estos tipos de mantenimiento, mientras que un 29% dijeron que la aplicación es buena.

En este apartado también cabe mencionar que los empleados dijeron que tienen conocimiento amplio de los riesgos y peligros que puedan presentarse, ya que ellos conocen a profundidad cada una de las máquinas industriales. Por otro lado, dichos trabajadores dijeron que casi a diario realizan trabajos de soldadura por lo que se han tecnicado en ésta área y es la razón de no capacitar en estos aspectos.

Gráfica No. 20
Uso adecuado de la comunicación



Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Detección de necesidades de capacitación. Junio de 2012.

Se realizó una encuesta, en donde también se logró detectar que los empleados poseen inconvenientes de comunicación y relaciones interpersonales. Según dicho jefe, los problemas que enfrentan, es la falta de notificación, debido a que cuando se realiza un cambio de turno, no se logra trasladar la información de los avances y pendientes que se tienen que realizar o por concluir.

La gráfica muestra que la comunicación ha sido efectiva en un 29%, un 14% esta considerada como buena y regular un 57%.

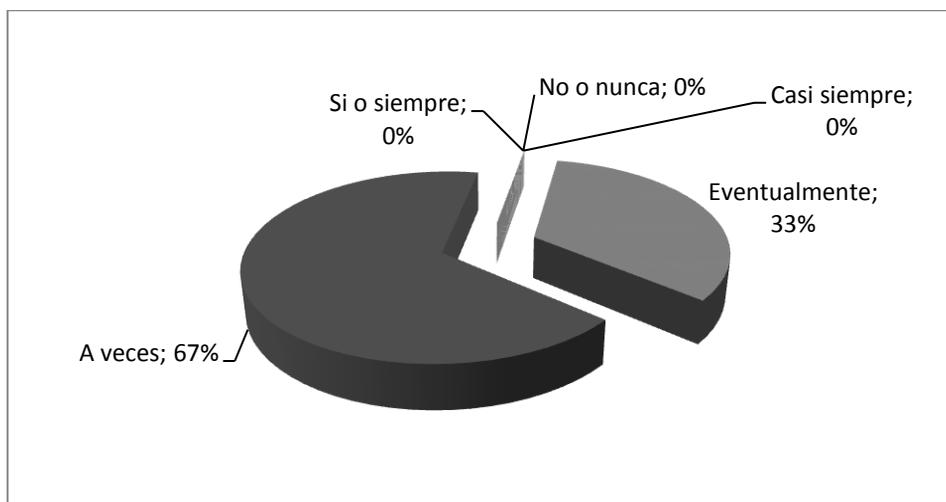
El no tener una comunicación efectiva, provoca a que se den estancamientos en los procesos productivos y por ende incremento en los costos de producción.

➤ **Área de aseguramiento de calidad**

En esta área se encuestaron a tres colaboradores para evaluar la problemática presentada al plan de investigación.

Gráfica No. 21

Actitud para involucrarse en los procesos de producción y evitar rechazos de productos terminados



Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Detección de necesidades de capacitación. Junio de 2012.

La gráfica anterior muestra que es esporádico que se presentan rechazos de producto terminado, sin embargo, la industria se ha enfrentado con estos inconvenientes.

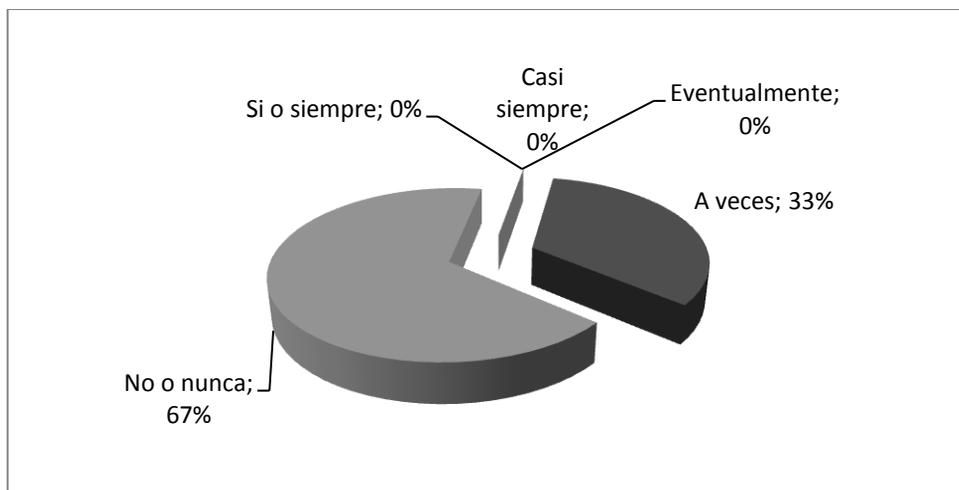
La supervisión y medición de los procesos son una buena base para evitar este tipo de inconvenientes, ya que es necesaria la implementación de herramientas administrativas, así como también determinar indicadores de calidad que ayuden a mejorar los analizar en los procesos

Según los empleados, dijeron que, las veces que la industria se ha enfrentado con estos inconvenientes, ha sido por exceso de humedad en el producto, algún proceso elaborado incorrectamente, falta de inspección de materia prima en proceso, entre otras. Las estadísticas son las siguientes: eventualmente 33% y a veces 67%.

El desconocimiento de herramientas administrativas e indicadores de calidad para la valuación de producto en proceso, provoca a que se den inconsistencias de este tipo en el proceso productivo.

Gráfica No. 22

Dificultades con la interpretación de datos que su equipo de trabajo le proporciona



Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Detección de necesidades de capacitación. Junio de 2012.

La gráfica muestra que el 67% no ha tenido dificultades para dicha interpretación, mientras que el 33% opina que a veces se le presentan estos inconvenientes.

La obligación que tiene el departamento de aseguramiento de calidad hacia la planta productora es: Reportar la temperatura del medio ambiente, medidas de papel en diferentes presentaciones, empaque, entre otras.

El reportar un mal dato a la planta productora, provoca que el producto pierda las características deseadas o no cumpla con los parámetros establecidos.

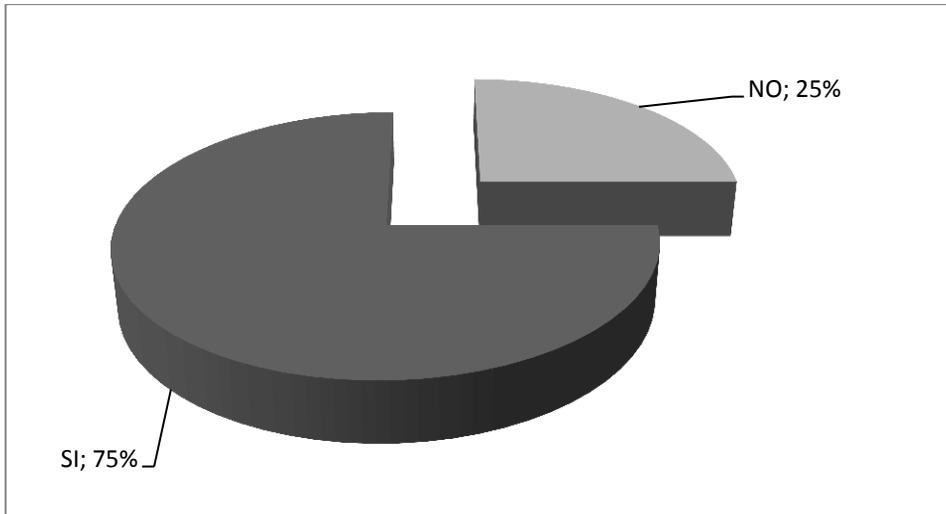
Dentro del área de aseguramiento de calidad, el ingeniero químico se ha preocupado por la enseñanza y el manejo de las pruebas fisicoquímicas, así como el manejo de Microsoft Office, por lo que no es necesaria una formación a estos empleados. Por otra parte, no se requiere de una capacitación en trabajo en equipo, ya que por ser un departamento muy pequeño, los empleados han tenido la armonía de integrarse a las políticas de la organización con facilidad.

➤ **Área de bodega**

El área de bodega es la encargada de ingresar, verificar, comparar y de comunicar los parámetros que las materias primas indican mediante un formato.

Gráfica No. 23

Conocimiento amplio de operaciones matemáticas y medidas de peso



Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Detección de necesidades de capacitación. Junio de 2012.

La grafica anteriormente mencionada, muestra que los colaboradores del área de bodega, poseen amplio conocimiento en operaciones aritméticas, así como también en medidas de peso.

Las estadísticas que muestra la gráfica son: un 75% de los que si saben aplicar sus operaciones y un 25% lo contrario.

El no trasladar medidas de peso adecuadas a planta productora provoca a que se generen productos no conformes en el proceso o una inadecuada operación matemática.

Por otro lado, se obtuvo la certeza de que los empleados del área de bodega distribución de materias primas, dijeron que el 100% necesitan capacitación en aspectos de comunicación.

g) Resultados generales de la entrevista realizada a gerencias

Se realizó una entrevista a gerentes de área para determinar de manera general la opinión de las necesidades de capacitación que actualmente requiere la organización a través de la siguiente pregunta. ¿Podría compartimos cuales considera usted que son los problemas que se presentan de manera más frecuente en los distintos niveles?

Los gerentes manifestaron los inconvenientes más notables que actualmente enfrenta la organización:

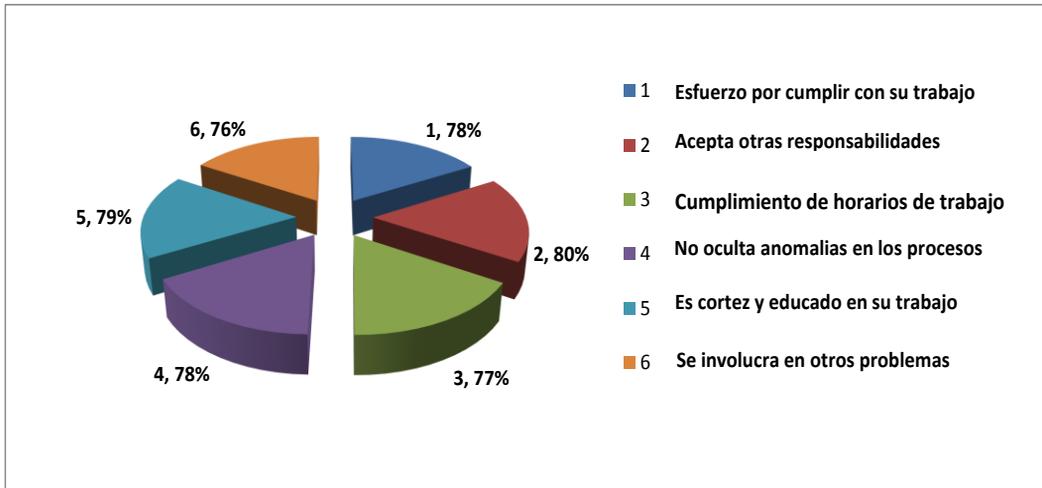
- Desconocen la razón de ser de la organización, así como también hacia donde van encaminados los esfuerzos.
- Carencia de conocimiento en los procesos
- Manejo y manipulación de alimentos
- Compañerismo y el deseo de adquirir responsabilidades
- Manejo de los equipos de trabajo
- Mermas y desperdicios

También dijeron que para poder contrarrestar estas inconformidades, es necesario proveerles conocimiento, habilidades y actitudes a través de capacitaciones.

Así mismo, la gráfica muestra los resultados de evaluación del compromiso que adquieren los empleados al asumir sus responsabilidades.

Gráfica No. 24

Actitud para adquirir sus funciones con responsabilidad



Fuente: Encuesta realizada al personal de Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Detección de necesidades de capacitación. Junio de 2012.

Los datos anteriormente mencionados, dan a conocer los porcentajes de cada uno de los factores de responsabilidad que actualmente poseen los empleados.

Dichas proporciones fueron creadas mediante una observación a los empleados asignando una ponderación y para definir si el empleado necesita capacitación en los temas mencionados.

Para el efecto se logró concluir que los empleados para mejorar los aspectos que la gráfica menciona, es necesaria la implementación de una cultura organizacional.

h) Inventario de necesidades de capacitación

Para la determinación del inventario de necesidades de capacitación, se tomó como modelo el área de producción, pero si se quiere saber el contenido de las demás áreas es necesario verificar el anexo No. 03 que es donde se encuentran los demás requerimientos de aprendizaje.

Cuadro No. 20

INVENTARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

No.	CONTENIDO	PRODUCCIÓN	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	MANTENIMIENTO	VENTAS	CONTROL DE CALIDAD	BODEGA
1	Divulgación de la misión, visión y objetivos	X	X	X	X	X	X
2	Concientización de costos y gastos	X					
3	Uso adecuado del equipo proporcionado	X					
4	Toma de decisiones y manejo de conflictos		X		X		
5	La importancia de la aplicación de los lineamientos	X	X	X	X	X	X
6	Estrategias de trabajo en equipo	X	X	X			X
7	Normas Internacionales de Calidad	X		X			
8	Seguridad industrial	X					X
9	Inocuidad del producto	X		X	X	X	X
10	Buenas prácticas de manufactura	X		X		X	X
11	Reformas tributarias		X				
12	Mantenimiento correctivo y preventivo			X			
13	Comunicación efectiva			X			X
14	Servicio al cliente				X		
15	Indicadores de calidad					X	
16	Análisis e interpretación de datos					X	
17	Herramientas administrativas					X	
18	Cultura organizacional	X	X	X	X	X	X
TOTAL CURSOS POR ÁREAS		10	6	9	6	8	8

Fuente: Elaboración propia. Inventario de necesidades de capacitación. Junio de 2012.

El cuadro referente, es todo el contenido que la organización debe de impartir en el programa de capacitación, dando como resultado 10 temas para el área de producción, 6 para el área administrativa financiera, 10 para el departamento de mantenimiento, 6 en el área de ventas 9 en el área de control de calidad y 8 para el área de bodega.

Así mismo, para hacer rentables a su personal deben de cumplir con los temas que el cuadro refiere tomando en cuenta la metodología del proceso de capacitación recomendada.

i) Justificación de las necesidades de capacitación

Para concluir con la metodología de detección de necesidades de capacitación, se procedió a analizar cada uno de los requerimientos de aprendizaje a través de una justificación que hiciera valer la razón de la implementación del contenido.

Finalizando, no está demás mencionar que los requerimientos de capacitación están determinados y analizados por cada departamento de los que cuenta la organización.

j) Análisis de necesidades de capacitación

Los temas abajo descritos es resultado del diagnóstico de necesidades capacitación, analizados y segmentado por las diferentes áreas de la organización.

Para efectos de explicación, únicamente se tomó en cuenta el área de planta productora dentro del proyecto de tesis, mientras que los demás departamentos se encuentran en el anexo No. 04 al 08.

El programa de capacitación incluirá todo el contenido derivado de cada una de las áreas, así como también todo el personal que los documentos indican, es decir que, que se debe de consultar los anexos referidos para verificar el inventario de necesidades de capacitación de cada una de las áreas.

Área de planta productora

Como punto de partida se tiene el nombre de los puestos de trabajo en el primer cuadro, luego los requerimientos de aprendizaje, y por último la justificación, ya que ésta, indica la razón de desarrollar dichos cursos.

Cuadro No. 21

Forma 01

**ANÁLISIS DE REQUERIMIENTO DE APRENDIZAJE PARA PLANTA
PRODUCTORA**

Fecha: 07/07/2012	Responsable: Recursos humanos	Hoja: 1/3
--------------------------	--------------------------------------	------------------

Puestos	<ul style="list-style-type: none">✓ Operarios de maquinaria industrial✓ Recibidores de producto terminado✓ Empacadores✓ Enfardadores✓ Pulidores✓ Alimentadores✓ Partidor✓ Triturador✓ Asistente de producción
----------------	---

Requerimiento de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">✓ Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria✓ Concientización de costos y gastos✓ Uso adecuado del equipo proporcionado✓ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al trabajo✓ Estrategias de trabajo en equipo✓ Normas Internacionales de Calidad✓ Seguridad industrial✓ Inocuidad del producto✓ Buenas prácticas de manufactura✓ Cultura organizacional
-------------------------------------	---

Fecha: 07/07/2012	Responsable: Recursos humanos	Hoja: 2/3
--------------------------	--------------------------------------	------------------

Justificación	<p>Divulgación de misión, visión y objetivos de la industria: Es fundamental que los empleados conozcan a qué se dedica la empresa, el liderazgo que desea adquirir y los esfuerzos que la organización pretende alcanzar.</p>
	<p>Concientización de costos y gastos: La maquinaria que se detiene interrumpe la producción, los desperdicios, las mermas, los tiempos ociosos, entre otros. Todos estos factores incrementan los costos operacionales. Es por ello, que justifica la necesidad de incluir este tema en el programa de capacitación.</p>
	<p>Uso adecuado del equipo de trabajo: Realizar una inducción correcta al personal operativo de parte del área de mantenimiento que incluya aspectos básicos, así como evaluaciones de conocimiento del equipo.</p>
	<p>La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo: Es fundamental que el empleado aplique los instructivos de trabajo, así como también, que estén visibles en cada uno de los puestos de trabajo.</p>
	<p>Estrategias de trabajo en equipo: La inclusión de dicho tema permitirá al empleado compartir información, experiencia e intercambio de actividades para fomentar la solidaridad entre empleados.</p>

Fecha: 07/07/2012	Responsable: Recursos humanos	Hoja: 3/3
--------------------------	--------------------------------------	------------------

Justificación	Normas Internacionales de Calidad: La aplicación de estas normas permitirá al empleado trabajar con más claridad, el por qué se está elaborando un producto, cual es la razón de ser de la política de calidad entre otros.
	Seguridad industrial: El fin primordial es velar por la salud del trabajador, proveer riesgos que puede tener una empresa. La seguridad industrial es un factor relevante en competitividad de una empresa que brinda ventajas competitivas en el mercado y por mejorar cada día más en sus procesos.
	BPM's: Que los empleados conozcan los principios generales de higiene y la manipulación de materias primas.
	Inocuidad del producto: El objetivo principal, es proteger la salud del ser humano en el consumo de alimentos, es por eso que el empleado debe de tener muy en claro que tipo de producto esta elaborando para el consumidor final.
	Cultura organizacional: Que el empleado conozca de los hábitos y valores que tiene con respecto a la organización.

Elaborado por: Estudiante de Administración de Empresas	Revisado por: Asesora Lilian Mendizábal	Autorizado por :
--	--	---------------------

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Es importante mencionar que los puestos mencionados con anterioridad, necesitan de todos los temas mencionados en el cuadro referido, excepto uso

adecuado del equipo y toma de decisiones que va enfocado a los operarios, cocedores y amasadores.

Para mejorar el nivel de competitividad organizacional y que el empleado realice actividades encaminadas al correcto desempeño de su puesto, la empresa debe aplicar los tres factores de enseñanza, las cuales se clasifican en cognoscitiva, afectiva y psicomotriz.

Cuadro No. 22
Necesidades de capacitación
Análisis de necesidades de capacitación aspecto cognoscitiva
Planta productora

Requerimiento	No. de trabajadores	Porcentaje
Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria	81	100%
La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al trabajo	81	100%
Normas Internacionales de Calidad	81	100%
Inocuidad del producto	81	100%
Buenas prácticas de manufactura	81	100%
Seguridad industrial	81	100%

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Procesadora de Guatemala, S.A. Julio 2012.

De acuerdo a resultados derogados en el cuadro anteriormente plasmado, se puede establecer que todos los empleados del área operativa necesitan capacitación de aspecto cognoscitivo, ya que profundizando en estos temas, la empresa estaría mejorando no solo los puestos de trabajo, sino que también, mejoraría en sus procesos de producción.

Cuadro No. 23
Necesidades de capacitación
Análisis de necesidades de capacitación aspecto psicomotriz
Planta productora

Requerimiento	No. de trabajadores	Porcentaje
Uso adecuado del equipo proporcionado	36	64%
Estrategias de trabajo en equipo	81	100%

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Las habilidades en los puestos de trabajo aceleran el proceso de producción, es por eso que los empleados deben ser capacitados en los temas que el cuadro refiere. 64% necesitan capacitación en uso adecuado del equipo, ya que esto, ayuda a tomar conciencia que las herramientas son un medio de subsistencia del ser humano y que debe de ser tratadas como tal; por otro lado, un 100% de las personas encuestadas necesitan capacitación en estrategias de trabajo en equipo.

Cuadro No. 24
Necesidades de capacitación
Análisis de necesidades de capacitación aspecto afectivo
Planta productora

Requerimiento	No. Trabajadores	Porcentaje
Concientización de costos y gastos	81	100%
Cultura organizacional	81	100%

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

En este cuadro se estableció que todos los empleados de planta productora, necesitan capacitación en aspectos de afectividad. Siendo así, concientización

de costos y gastos, dando como beneficio el aprovechamiento de tiempos ociosos en el proceso. Es necesario hacer saber al empleado cuanto en valores monetarios significa una merma o desperdicio para la empresa.

Por otro lado, se menciona la cultura organizacional, la cual, es de vital importancia la implementación de este concepto a los empleados para inculcar cambios, valores y actitudes del personal.

Cuadro No. 25

Forma 02

CÉDULA DE DNC PUESTO PERSONA PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Fecha: 07/07/2012	Responsable: Recursos humanos	Hoja: 1/8
--------------------------	--------------------------------------	------------------

Puestos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Operarios de maquinaria industrial ✓ Recibidores de producto terminado ✓ Empacadores ✓ Enfardadores ✓ Pulidores ✓ Alimentadores ✓ Partidor ✓ Triturador ✓ Asistente de producción
----------------	---

**Temas
necesarios
para
desempeñar
los puestos**

- ✓ Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria
- ✓ Concientización de costos y gastos
- ✓ Uso adecuado le equipo proporcionado
- ✓ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al trabajo
- ✓ Estrategias de trabajo en equipo
- ✓ Normas Internacionales de Calidad
- ✓ Seguridad industrial
- ✓ Buenas Prácticas de Manufactura
- ✓ Inocuidad del producto
- ✓ Cultura organizacional

Prioridad

Corto plazo

- ✓ Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria
- ✓ Normas Internacionales de Calidad
- ✓ Buenas Prácticas de Manufactura
- ✓ Inocuidad del producto
- ✓ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al trabajo

Prioridad	<p>Mediano plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Concientización de costos y gastos ✓ Uso adecuado del equipo proporcionado ✓ Cultura organizacional <p>Largo Plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrategias de trabajo en equipo ✓ Seguridad industrial
------------------	--

Requerimiento de los puestos	<p>Divulgación de misión, visión y objetivos de la industria: Es fundamental que los empleados conozcan a qué se dedica la empresa, el liderazgo que desea adquirir y los esfuerzos que la organización pretende alcanzar.</p> <hr/> <p>Concientización de costos y gastos: La maquinaria que se detiene interrumpe la producción, los desperdicios, las mermas, los tiempos ociosos, entre otros. Todos estos factores incrementan los costos operacionales. Es por ello, que justifica la necesidad de incluir este tema en el programa de capacitación.</p> <hr/> <p>Uso adecuado del equipo de trabajo: Realizar una inducción correcta al personal operativo de parte del área de mantenimiento que incluya aspectos básicos, así como evaluaciones de conocimiento del equipo.</p> <hr/> <p>La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al trabajo: Es fundamental que el empleado sepan aplicar los instructivos de trabajo, así como también, que estén visibles en cada uno de los puestos de trabajo.</p>
-------------------------------------	--

Requerimiento de los puestos	Estrategias de trabajo en equipo: La inclusión de dicho tema permitirá al empleado compartir información, experiencia e intercambio de actividades para fomentar la solidaridad entre empleados.
	Normas Internacionales de Calidad: La aplicación de estas normas permitirá al empleado trabajar con más claridad, el por qué se esta elaborando un producto, cual es la razón de ser de la política de calidad entre otros.
	Seguridad Industrial: El fin primordial es velar por la salud del trabajador, proveer riesgos que puede tener una empresa. Este tema, es un factor relevante en competitividad de una empresa que brinda ventajas competitivas en el mercado y por mejorar cada día más en sus procesos.
	BPM's: Que los empleados conozcan los principios generales de higiene y la manipulación de materias primas.
	Inocuidad del producto: El objetivo principal, es proteger la salud del ser humano en el consumo de alimentos, es por eso que el empleado debe de tener muy en claro que tipo de producto esta elaborando para el consumidor final.
	Cultura organizacional: Que el empleado conozca de los hábitos y valores que tiene con respecto a la organización.

Fecha: 07/07/2012	Responsable: Recursos humanos	Hoja: 5/8
--------------------------	--------------------------------------	------------------

Nivel actual de las personas	Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria: En la actualidad, los empleados desconocen estos elementos, debido a que no se les ha divulgado.
	Concientización de costos y gastos: Actualmente hay empleados que no toman conciencia de los costos y gastos que puedan repercutir por los desperdicios y tiempos ociosos.
	Uso adecuado del equipo de trabajo: Los empleados siempre afrontan problemas de desajustes en la maquinaria, tiempos de espera por falta de herramientas, desconocimiento de algunos ajustes externos a realizar.
	La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo: Según encuesta realizada al personal, no tienen conocimiento a cabalidad de sus instructivos de trabajo, lo que significa que los empleados elaboran sus actividades de forma empírica.
	Estrategias de trabajo en equipo: En la actualidad los empleados manifiestan no tener claro qué se puede lograr con la aplicación de este tema, es por eso la importancia y su implementación.

Fecha: 07/07/2012	Responsable: Recursos humanos	Hoja: 6/8
--------------------------	--------------------------------------	------------------

Nivel actual de las personas	NIC. La mayoría de los empleados de la industria desconocen este tema, no saben a qué se refiere este concepto, tampoco saben si se aplica a la empresa.
	Seguridad Industrial: Este es otro tema que es sugerido por los gerencias de cada área, debido a que los empleados no conocen de los peligros que se puedan dar en los puestos de trabajo.
	BPM's: En la actualidad los empleados presentan inconsistencias con la elaboración, preparación y almacenamiento de las materias primas.
	Inocuidad del producto: Los empleados desconocen sobre aspectos de calidad y características que debe de cumplir un producto, así como, la distribución y consumo del mismo.
	Cultura organizacional: Este tema es sugerido por gerentes de área, ya que hoy en día, no se les ha inculcado un cambio de actitudes, valores y hábitos.

Diferencia	Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria: Es necesario que los empleados conozcan la misión, la visión y los objetivos de la empresa para saber a qué se dedica la organización, el liderazgo que desea adquirir y hacia dónde se dirigen las acciones, porque hoy en día no los conocen, debido a la falta de divulgación de parte de las autoridades.
-------------------	--

Diferencia	<p>Concientización de costos y gastos: La parte fundamental que los empleados debe de tomar en cuenta es la disminución de costos para mantener a la industria en óptimas condiciones económicas, porque los empleados actualmente no toman conciencia de los costos que pueda ocasionar los desperdicios, mermas, entre otras.</p>
	<p>Uso adecuado del equipo de trabajo: El uso adecuado del equipo con el que cuenta cada uno de los empleados es importante, sin embargo, se dan inconvenientes con el eje y manejo de los equipos, debido a que en el presente no cuentan con capacitaciones que ayude a disminuir tiempos improductivos.</p>
	<p>La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo: Es importante que el personal maneje de forma técnica los procedimientos de trabajo para evitar posibles inconveniente en el proceso, porque en la actualidad, presentan deficiencias en su aplicación.</p>
	<p>Estrategias de trabajo en equipo: Es primordial que los empleados posean la capacidad de trabajar en equipo para poder alcanzar las metas asignadas por la industria, porque actualmente desconocen de un trabajo grupal.</p>
	<p>NIC: Los empleados deben de conocer la política de calidad, de los procesos que se desarrollan en la industria para saber de las necesidades de los clientes, debido a que en el presente desconocen estos elementos.</p>

Fecha: 07/07/2012	Responsable: Recursos humanos	Hoja: 8/8
--------------------------	--------------------------------------	------------------

Diferencia	Seguridad industrial: Es fundamental que los empleados conozca de los peligros que se puedan presentar en el área de trabajo para evitar accidentes, porque en la actualidad no saben qué factores ocasionan riesgos.
	BPM's: Los empleados deben de conocer aspectos como elaborar, procesar y distribuir productos con los más altos estándares de calidad, debido a que actualmente tienen dificultades para aplicar las BPMs correctamente.
	Inocuidad del producto: Es primordial que los empleados posean un adecuado manejo de materias primas y requisitos mínimos para la satisfacción del cliente, debido a que en la actualidad desconocen ciertas exigencias que solicita el consumidor.
	Cultura organizacional: Es importante que el empleado genere un cambio favorable para la industria y para fortalecer el programa de capacitación, debido a que hoy en día no se les ha inculcado temas de cultura, valores y hábitos.

Elaborado por : Estudiante de Administración de Empresas	Revisado por : Asesora Lilian Mendizábal	Autorizado por :
---	---	------------------

De acuerdo a análisis planteado en la forma No. 02, es necesario realizar una evaluación de parte de las gerencias y recursos humanos, debido a que hay empleados que presentan inconsistencia o que han tenido incumplimiento periódicamente con los compromisos que se tienen en la organización. Estos trabajadores, no pueden ser capacitados, debido a que cuando se presentan

estos inconvenientes de forma continua es necesario el despido y no es conveniente formarlo dentro de la organización.

3.5 Organización de la capacitación

Organizar la capacitación del personal, requiere directrices y estrategias claras para el programa de capacitación, así como, la metodología apropiada para impartirla.

3.5.1 Estructura organizacional de los responsables de la capacitación

Es necesaria la participación de gerencia general, debido a que es la encargada de apoyar las estrategias de desarrollo de recurso humanos, ya que dentro de sus funciones, debe de autorizar las políticas en cuanto a todo el proceso de capacitación, validar los planes y programas, definir las prioridades y autorizar los presupuestos.

También es importante mencionar, que recursos humanos es quien posee la mayor responsabilidad de llevar a cabo la capacitación al personal de la organización y debe de involucrar a todas las áreas, para que juntamente con ellos se realicen los análisis que se deben de requerir en el proceso de capacitación.

Para el efecto se muestra en la siguiente figura la estructura organizacional de la capacitación propuesto.

Figura No. 07
**INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CAPACITACIÓN
RECURSOS HUMANOS**



Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

El gerente de recursos humanos debe de enriquecerse de conocimientos y sea él quien debe de impulsar el desarrollo de la organización.

El éxito de las empresas depende de la administración de recursos humanos, es por eso que ésta área debe de convertirse en el motor que impulse un crecimiento empresarial sólido y futuro.

3.5.2 Integración de personas

Para esta etapa del proceso de capacitación, es necesario involucrar a los gerentes de cada área, para que juntamente con el gerente de recursos humanos transmitan conocimientos a los empleados.

Los gerentes de cada área son las personas que con mayor razón deben de impartir ciertos cursos, ya que ellos conocen con más detalle las necesidades organizacionales, así como también conocen los procesos y actividades de cada empleado.

Esto permite a la organización disminuir costos en sus planes y programas, así mismo, valorar y aprovechar el conocimiento interno del recurso humano con el que cuenta la industria, especialmente a los gerentes que por su experiencia y formación conocen a fondo cada uno de los procesos.

Sin embargo, una de las dificultades más frecuentes que se presentan en el momento de realizar una capacitación con los participantes, es la comunicación y los aspectos pedagógicos, por lo que es importante que estos empleados reciban talleres relacionados al tema, para sostener una conversación efectiva y saber utilizar los materiales didácticos, uso de equipos audiovisuales, entre otros.

3.5.3 Integración de recursos materiales

Para administrar un programa de capacitación es necesario contar con los recursos necesarios para su ejecución. Por ejemplo: escritorios, instalaciones, fotocopiadoras, computadora, material didáctico, equipos audiovisuales, cañonera, etc.

3.6 Ejecución del proceso de capacitación

El fin que persigue esta fase es llevar a cabo todo lo planificado, coordinación de esfuerzos, tiempos del personal involucrado, diseño de instrumentos y formas de comunicación.

Antes de, llevar a cabo esta actividad, es necesaria la formación de instructores, cuales son las herramientas a utilizar para facilitar la comprensión de los oyentes. Esta fase también se enfoca a verificar si los instructores están preparados para instruir a los empleados de la organización.

3.6.1 Elaboración de manuales de instrucción

- ✓ Establecer metodologías que ayuden a cambiar la conducta de los empleados.
- ✓ Que los cursos se desarrollen en una estructura de lo general a lo específico para mejorar la comprensión.
- ✓ Redactar ejemplos con claridad e ilustrar las partes mas importantes del contenido.
- ✓ Utilizar guías didácticas, videoconferencias, juegos, libros, revistas, pizarrón, internet, entre otras.
- ✓ Utilizar ilustraciones, simulaciones, resolución de casos prácticos, juegos, entre otras.

3.6.2 Formación de instructores

- ✓ Primero debe de capacitarse el instructor para luego formar a los empleados.
- ✓ Saber los pro y en contra de los obstáculos de aprendizaje en los empleados.
- ✓ Investigación sobre cómo utilizar las técnicas de instrucción. La expositiva y la interrogativa.
- ✓ Investigación sobre como facilitar la comunicación y tipo de conductas que debe mantener frente al grupo, las actitudes que debe mostrar y las que debe evitar.

- ✓ Investigación sobre dinámicas de las instrucciones.
- ✓ Solicitar ayuda con empresas instructoras.
- ✓ Conocimiento de herramientas estadísticas.
- ✓ Comprensión de los procesos de la empresa.
- ✓ Que el instructor establezca las pautas de conducta aceptables y de invitar a la concurrencia a formular comentarios.

3.6.3 Reconocimiento

- ✓ Capacitarse con empresas capacitadoras
- ✓ Constancia que le haga valer su esfuerzo como capacitador y por alcanzar los objetivos del curso.
- ✓ Asistencia a congresos de su especialidad.
- ✓ Investigar temas de actualidad

3.6.4 Contratación de servicios

Es necesario contar con opciones de servicios externos para evaluar cuál es la mejor opción en aspectos cualitativos y cuantitativos para la empresa. (Ver cuadro No. 26).

Para el efecto se presenta un listado de compañías guatemaltecas que ofrecen servicios de capacitación a empresas corporativas.

- Instituto técnico de capacitación INTECAP
- Asociación de pequeña y mediana empresa en Guatemala
- Cámara de comercio
- Universidades de San Carlos de Guatemala
- Universidad Mariano Gálvez
- Universidad Rafael Landívar

3.6.5 Selección de instructores

Para que un empleado sea calificado como instructor debe de poseer las siguientes características.

- Dominio de la materia a impartirse.
- Que demuestren seriedad, honestidad y con deseos de querer hacer un cambio organizacional.
- Debe de poseer un amplio vocabulario para que los empleados entiendan con facilidad.

También es necesaria la evaluación de un instructor externo ya que para esta se presentan los siguientes parámetros.

Cuadro No. 26

FORMULARIO DE REQUERIMIENTO EXTERNO

 INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A. EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR REQUERIMIENTO DE SERVICIOS						
Nombre del instructor: _____	1					
Empresa: _____	2					
Fecha: _____	3					
CRITERIO	1	2	3	4	5	TOTAL
Formación profesional relacionada a la capacitación a impartir						5
Experiencia en capacitación y en la temática a impartir			4			
Materiales didácticos a utilizar						
Costos por hora de capacitación						
Diferentes empresas en las que ha participado como instructor						
Certificaciones y acreditaciones relacionadas al área de capacitación						
PUNTAJE TOTAL						6
Evaluado por: _____	7	Autorizado por: _____				8
Autorizado SI _____ NO _____	9					

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Se utilizará la siguiente escala de calificación

1 = malo, 2 = Regular 3 = Bien 4 = muy bien 5 = Excelente

- 1- Anotar el nombre del instructor (llenar formato para cada instructor).
- 2- Anotar el nombre de la empresa que representa el instructor.
- 3- Anotar la fecha de llenado de formato.
- 4- Colocar con una “x” en la casilla que se considere que relaciona el criterio con el nivel de la escala establecida, teniendo en consideración la documentación o soporte, la cual, deberá estar integrada en un expediente.
- 5- Anotar el número de puntos que señale la “x” colocada en las casillas correspondientes a cada uno de los enunciados.
- 6- Anotar el número de puntos de los seis criterios.
- 7- Anotar nombre y firma de la persona quien evaluó dicha propuesta.
- 8- Anotar nombre y firma de la persona quien autorizo la propuesta.
- 9- Colocar una x en **SI** cuando la suma de los puntos sea mayor o igual a 25, en caso contrario colocar “x” en **NO**.

3.6.6 Desarrollo del programa de capacitación

La propuesta de los cursos integrados en el programa de capacitación, van enfocados de acuerdo a los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación realizado en la organización, así como también, se contó con la opinión de un asesor(a) para la validación de los temas.

Por otro lado, se tuvo el punto de vista de la empresa, en donde también se analizó la propuesta de los temas, e indicaron que será efectiva, una vez se aplique la metodología propuesta.

El siguiente esquema está formado de acuerdo a las necesidades de capacitación que la empresa presenta actualmente y que son temas relacionados para mejorar el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo. Para la ejecución del programa de capacitación, se priorizaron aquellos temas que por necesidades vitales de la organización, deben de desarrollarse a corto plazo. Así

mismo, también se enlista el contenido que debe de implementarse a mediano y largo plazo.

El desarrollo del programa de capacitación tendrá como resultado el desarrollo de habilidades y destrezas a través de la distribución de riqueza intelectual y contenidos que vaya acorde a las necesidades de la organización.

3.6.7 Contenido a corto plazo

- Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria
- Normas Internacionales de Calidad
- Mantenimiento correctivo y preventivo
- Buenas prácticas de manufactura
- Inocuidad del producto
- La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo

3.6.8 Contenido a mediano plazo

- Concientización de costos y gastos
- Uso adecuado del equipo proporcionado
- Toma de decisiones y manejo de conflictos
- Reformas tributarias
- Servicio al cliente
- Análisis e interpretación de datos
- Cultura organizacional

3.6.9 Contenido a largo plazo

- Estrategias de trabajo en equipo
- Seguridad industrial

- Comunicación efectiva
- Herramientas administrativas
- Indicadores de calidad

Cuadro No. 27

REQUERIMIENTO DE PERSONAL AL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

No.	CONTENIDO	DEPARTAMENTOS						TOTAL
		PRODUCCIÓN	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	MANTENIMIENTO	VENTAS	ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	LOGÍSTICA	
1	Divulgación de los objetivos, misión y visión	81	4	7	5	3	4	104
2	Concientización de costos y gastos	81						81
3	Uso adecuado del equipo proporcionado	36						36
4	Toma de decisiones y manejo de conflictos		4		5			9
5	La importancia de la aplicación de lineamientos	81	4	7	5	3	4	104
6	Estrategias de trabajo en equipo	81	3	7			4	95
7	Normas Internacionales de Calidad	81		7				88
8	Seguridad industrial	81					4	85
9	Inocuidad del producto	81		7	5	3	4	100
10	Buenas prácticas de manufactura	81		7		3	4	95
11	Reformas tributarias		2					2
12	Mantenimiento correctivo y preventivo			7				7
13	Comunicación efectiva			7			4	11
14	Servicio al cliente				5			5
15	Indicadores de calidad					3		3
16	Análisis e interpretación de datos					3		3
17	Herramientas administrativas					3		3
18	Cultura organizacional	81	4	7	5	3	4	104

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Los datos que se encuentran al final del cuadro, es la cantidad del personal que estarán sujetas a un programa de capacitación, tomando en cuenta que solo se tiene personal tipo operativo y desarrollándose a corto, mediano y largo plazo.

Cuadro No. 28



INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A.
COSTOS RECURSOS HUMANOS

No.	DESCRIPCIÓN	GASTOS MENSUALES	GASTOS ANUALES
1	Gastos de consultoría	600.00	7,200.00
2	Investigación educativa	300.00	3,600.00
	TOTAL COSTOS	900.00	10,800.00

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

El cuadro anterior refleja los rubros que se tomaron en cuenta para determinar el costo del programa de capacitación, dando como resultado Q. 900.00 mensualmente y de gastos anuales a Q. 10,800.00.

Cuadro No. 29



INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A.
COSTOS DE RECURSOS MATERIALES

No.	DESCRIPCIÓN	GASTOS MENSUALES	GASTOS ANUALES
1	Insumo de oficina	300.00	3,600.00
2	Gastos de impresión	200.00	2,400.00
3	Materiales para los participantes	250.00	3,000.00
4	Rotafolios	150.00	1,800.00
5	Envíos y correspondencia	75.00	900.00
	TOTAL COSTOS	975.00	11,700.00

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Los recursos materiales es otro gasto que se contempla en el programa de capacitación, lo cual se ve reflejado en el cuadro No. 43 con un valor de Q. 975.00 mensuales y Q. 11,700.00 anuales.

Cuadro No. 30



INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A.
COSTOS RECURSOS TECNOLÓGICOS

No.	DESCRIPCIÓN	GASTOS MENSUALES	GASTOS ANUALES
1	Videos	200.00	2,400.00
2	Audio	200.00	2,400.00
3	Películas	400.00	4,800.00
4	Energía eléctrica	300.00	3,600.00
	TOTAL COSTOS	1,100.00	13,200.00

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Para concluir con los costos de capacitación, también se tomaron en cuenta los recursos tecnológicos lo cual asciende a un total de Q. 1,100.00 mensuales y Q.13,200.00 anuales.

Cuadro No. 31



INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A.
COSTO INSTRUCTOR INTERNO

No.	DESCRIPCIÓN	GASTOS MENSUALES	GASTOS ANUALES
1	Salario promedio general de instructores ****	10,000.00	120,000.00
2	Prestaciones laborales	2,916.00	34,992.00
	TOTAL COSTOS	12,916.00	154,992.00

*** (Salario Q. 12,916.00 / días 30 / horas de trabajo 8 = 53.8166
53.8166 será multiplicado por el No. de horas en capacitación

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Así mismo, para obtener el costo de hora hombre mensual del instructor interno, se tomó en cuenta un salario de Q. 10,000.00 más prestaciones laborales dando como resultado Q. 83.8166 por hora, mismos que serán distribuidos de acuerdo al No. de horas que indica el programa de capacitación.

Cuadro No. 32

		INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A. RESUMEN ANUAL POR COSTOS DE RECURSOS	
No.	DESCRIPCIÓN	GASTOS MENSUALES	GASTOS ANUALES
1	RECUCRSOS HUMANOS	900.00	10,800.00
2	RECURSOS MATERIALES	975.00	11,700.00
3	RECURSOS TECNOLÓGICOS	1,100.00	13,200.00
	TOTAL GASTOS	2,975.00	35,700.00

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

En resumen, para los costos de un programa de capacitación en los recursos mencionados anteriormente asciende a Q. 2,975.00 mensual Y Q. 35,700.00 anuales.

Cuadro No. 33

INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PROCESO DE FORMACIÓN Y SEGUIMIENTO													
Curso de capacitación	Plazo			Dirigido a	Objetivo	Tiempo de duración (hrs)	No. de participantes	No. de grupos	Inpartido por	Relación	Costo externo	Costo interno	Costo participante
	C	M	L										
Divulgación de objetivos, misión y visión de la organización	X			- Todo el personal	Que el empleado conozca los esfuerzos que realiza dentro de la industria	1	104	5	Depto. de recursos humanos o jefes de área	832.00	269.05	10.59	
La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo	X			- Todo el personal	Regular las actividades en forma ordenada y garantizar un adecuado manejo de los procesos	2	104	4	Depto. de recursos humanos o jefes de área	832.00	430.48	12.14	
Normas Internacionales de Calidad	X			Operadores / recibidores / empacadores / enfardadores / pulidores / alimentadores /partidores/ trituradores/eléctricos/mecánicos	Mejorar la calidad de sus productos y procesos	4	88	4	INTECAP	704.00	6,280.00	79.36	
Inocuidad del producto	X			Operadores / recibidores / empacadores / enfardadores / pulidores /alimentadores /partidores/ trituradores/mecánicos/electricistas/ impulsadoras/inspectores/auxiliares de bodega	Relación de la inocuidad del producto con la satisfacción del cliente	4	100	5	Depto. de recursos humanos o jefes de área	800.00	1076.2	18.76	
Buenas practicas de manufactura	X			Operadores / recibidores / empacadores /enfardadores / pulidores /alimentadores /partidores/ trituradores/mecánicos/electricistas/ auxiliares de bodega/inspectores	Relación de la higiene del producto con la satisfacción del cliente	4	95	5	Depto. de recursos humanos o jefes de área	760.00	1676.2	25.64	
Mantenimiento correctivo y preventivo	X			Mecánicos Eléctricos	Subsanar las fallas detectadas	6	7	1	INTECAP	56.00	385.00	63.00	
SUBTOTAL A CORTO PLAZO										3,984.00	6,665.00	3,451.93	

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Los costos generados por refacción asciende a Q. 3,984.00, por capacitación externa a Q. 6,665.00 y capacitación interna a Q. 3,451.93 haciendo un total de Q.14,100.93 cantidad que será suficiente para llevar a cabo dicho proyecto y se llevará a cabo en el primer y parte del segundo trimestre del año calendario. Esta parte del programa será fundamental para determinar la efectividad de los cursos, de acuerdo a la formulación planteada en adelante.

Cuadro No. 34



**INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A.
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
PROCESO DE FORMACIÓN Y SEGUIMIENTO**

Curso de capacitación	Plazo			Dirigido a	Objetivo	Tiempo de duración (hrs)	No. de participantes	No. de grupos	Inpartido por	Refacción	Costo externo	Costo interno	Costo participante
	C	M	L										
Concientización de costos y gastos	X			Operadores / recibidores / empacadores /entardadores / pulidores /alimentadores /partidores/ trituradores	Aprovechar los tiempos ociosos así como también, evitar que se presenten mermas y desperdicios	2	81	4	Depto. de recursos humanos o jefes de área	648.00		430.48	13.31
Uso adecuado del equipo	X			Operadores	Mantener mi equipo de trabajo en óptimas condiciones para el buen funcionamiento	2	36	4	Depto. de recursos humanos o jefes de área	288.00		430.48	19.96
Toma de decisiones y manejo de conflictos	X			Operadores / auxiliares contables /cotador / mecánicos Electricista / impulsadoras Sect. Serv al cliente / inspectores de calidad	Enlazar el problema para facilitar la toma de decisiones y mejorar los índices de productividad	2	9	3	Depto. de recursos humanos o jefes de área	72.00		322.86	43.87
Reformas tributarias	X			Contador general y auxiliares	Evitar contingencias fiscales	4	2	1	SAT		600.00		300.00
Servicio al cliente	X			Impulsadoras Secret. de servic. al cliente	Responder oportunamente a las necesidades de los clientes	2	5	1	INTECAP		285.00		57.00
Análisis e interpretación de datos	X			Inspectores de calidad	Buscar una mayor comprensión de las variables observadas	2	3	1	Depto. de recursos humanos o jefes de área	24.00		107.62	43.87
Cultura organizacional	X			Todo el personal	Evaluar el comportamiento de los empleados y determinar de que manera influye en los resultados	4	104	5	Depto. de recursos humanos o jefes de área	832.00		1076.2	18.35
SUBTOTAL A MEDIANO PLAZO										1,864.00	885.00	2,367.64	

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Para los gastos a mediano plazo, por refacción, capacitación interna y capacitación externa son de Q. 1864.00, Q.885.00 y Q. 2,367.64 respectivamente. La fecha de ejecución de dicho contenido será en el segundo y tercer trimestre del año. El costo de dicho programa asciende a Q. 5,116.64.

Cuadro No. 35

INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A.
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
PROCESO DE FORMACIÓN Y SEGUIMIENTO



Curso de capacitación	Plazo			Dirigido a	Objetivo	Tiempo de duración (hrs)	No. de participantes	No. de grupos	Inpartido por	Refacción	Costo externo	Costo interno	Costo participante
	C	M	L										
Estrategias de trabajo en equipo				Operadores / recibidores / empacadores / enfaradores / pulidores / alimentadores / partidores / trituradores / contador y auxiliares contables / mecánicos / electricistas / bodegueros	Unir esfuerzos para el logro de las metas	4	95	4	INTECAP		5,424.00		57.09
Seguridad Industrial				Operadores / recibidores / empacadores / enfaradores / pulidores / alimentadores / partidores / trituradores / auxiliares de bodega	Mantener los niveles de calidad de vida garantizando la seguridad y la vida misma del personal	3	85	4	Deplo. de recursos humanos o jefes de área	680		645.72	15.60
Comunicación efectiva				Mecánicos Electricos Auxiliares de bodega	Conocer las principales técnicas de comunicación oral y escrita	2	11	1	INTECAP		285.00		25.91
Indicadores de calidad				Inspectores de calidad	Medir la calidad de los productos y materias primas	2	3	1	Deplo. de recursos humanos o jefes de área	24		107.62	43.87
Herramientas administrativas				Inspectores de calidad	Mantener los estándares de calidad bajo control	2	3	1	Deplo. de recursos humanos o jefes de área	24		107.62	43.87
SUBTOTALES										728.00	5,709.00	860.96	

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Para los gastos a largo plazo, por refacción, capacitación interna y capacitación externa son de Q. 728.00, Q. 5,709.00 y Q. 860.96 respectivamente. La fecha de ejecución de dicho contenido será en el tercero y cuarto trimestre del año. El costo de dicho programa asciende a Q.7,297.96. Así mismo, el lugar de capacitación a los empleados, será el que la empresa posee actualmente, ya que cumple con las características que se requieren.

El programa de capacitación, fue elaborado con las necesidades más importantes que requieren las descripciones de puestos, los cuales serán impartidos interna como externamente. Para efectos del programa de capacitación es necesaria la contratación de instructores externos, ya que algunos contenidos se requieren de experiencia y de profesionalización técnica.

Para la determinación del cálculo de servicio externo se cuenta con una cotización de parte de INTECAP. Ver anexo No. 02

Cuadro No. 36

 INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A. COSTO TOTAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	
TIEMPO	VALOR
CORTO PLAZO	14,100.93
MEDIANO PLAZO	5,116.64
LARGO PLAZO	7,297.96
COSTOS DE RECURSOS ANUALES	35,700.00
TOTAL	62,215.53

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Para llevar a cabo la ejecución del contenido del programa de capacitación, es necesario sufragar costos por la cantidad de Q. 62,215.53, misma que corresponde por gastos de recursos anuales, corto, mediano y largo plazo.

3.6.10 Coordinación de eventos

Para llevar a cabo una capacitación es necesario incluir todos los aspectos que se van a necesitar.

Cuadro No. 37

 INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A. DISEÑO LOGÍSTICO DE LOS EVENTOS DE LA CAPACITACIÓN		
COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA	OPERACIONALES	EDUCATIVO
Elaboración de instrumentos	Transporte	Materiales didactivos
Detección de necesidades de capacitación	Alimentación	Equipos audiovisuales
Programación de la capacitación	Papelera y suministros	Talleres
Integración de personas	Lugar de la capacitación	Mesa redonda
Cronograma de actividades	Capacidad instalada	Otros
Inscripción de participantes	Otros	
Preparación de participantes		
Evaluación de servicios externos		
Reconocimientos a los participantes		
Otros		

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

El cuadro anterior muestra las actividades básicas que tienen que desarrollarse en este proceso, ya que, es necesario contemplar todo tipo de evento para no enfrentarse con contratiempos o algún otro inconveniente inesperado.

3.6.11 Control administrativo y presupuestal

k) Administrativo

Los formatos que aquí se proponen son una guía para mejorar el control para la aplicación de esta fase del proceso de capacitación.

a) Lista de verificación de materiales de capacitación

El objetivo primordial de la lista de verificación, permite verificar rápidamente el cumplimiento de los factores enlistados en el cuadro siguiente.

Cuadro No. 38
Formulario de chequeo de actividades

	INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A. LISTA DE VERIFICACIÓN DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN		
TÍTULO DEL CURSO: _____ FECHA DE ELABORACIÓN: _____			
Por favor marque con una "x" la casilla corespondiente			
OBJETIVOS	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Los materiales establecen claramente los objetivos del curso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Las necesidades del esquema de la capacitación estan bien definidas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿El programa y objetivo del curso se determina en función a los objetivos que se persiguen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CONTENIDO	SI	NO	OBSERVACIONES
¿El material que se les proporciona esta claro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿El material es adecuado para sus necesidades de capacitación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿El material enseña habilidades prácticas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Los temas a impartirse estan bien estructurados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿El contenido a presentarse está claro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿El material permite compartir experiencias sobre el tema?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
SOBRE EL CAPACITADOR	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Brinda una relación horizontal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Brinda un lenguaje facil de enternder?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Proporciona ejemplos prácticos para su comprensión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Elaborado por _____ Revisado por _____			

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Esta lista de verificación estará dirigida a gerencias para evaluar el contenido del mismo y verificar si dicho contenido está encaminado a alcanzar los objetivos de la organización.

b) Cronograma de cursos de capacitación

Cuadro No. 39

TIPO DE CONTRATACIÓN	TEMA	INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN 2013															
		PRIMER TRIMESTRE				SEGUNDO TRIMESTRE				TERCER TRIMESTRE				CUARTO TRIMESTRE			
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE				
INTERNA	Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
EXTERNA	Normas Internacionales de Calidad																
EXTERNA	Mantenimiento correctivo y correctivo																
INTERNA	Buenas prácticas de manufactura																
INTERNA	Inocuidad del producto																
INTERNA	lineamientos relacionados al puesto de trabajo																
INTERNA	Recepción y almacenamiento de materias primas y material de empaque																
INTERNA	Concientización de costos y gastos																
INTERNA	Uso adecuado del equipo proporcionado																
INTERNA	Toma de decisiones y manejo de conflictos																
EXTERNA	Reformas tributarias																
EXTERNA	Servicio al cliente																
INTERNA	Análisis e interpretación de datos																
INTERNA	Cultura organizacional																
EXTERNA	Estrategias de trabajo en equipo																
INTERNA	Seguridad industrial																
EXTERNA	Comunicación efectiva																
INTERNA	Herramientas administrativas																
INTERNA	Indicadores de calidad																

Elaborado por: _____ Autorizado por: _____

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Este formato muestra la secuencia de todos los contenidos involucradas en el proyecto. Es necesario que se cumplan a cabalidad para poder medir la eficiencia de la capacitación. La primera parte del programa también especifica que tipo se servicio desarrollará el curso, es decir si externa o internamente. Así mismo, la empresa cuenta con cinco semanas libres para realizar la planificación del siguiente año.

3.7 Evaluación del proceso de capacitación

Este proceso permite estimar el logro de los objetivos propuestos en la planificación, siguiendo los siguientes factores.

3.7.1 Micro-evaluación

Esta fase de la evaluación establece aplicar herramienta para medir la efectividad del proceso de enseñanza y si bien debe ser considerado como un indicador de avance de la instrucción, dado que, permite analizar el desempeño del instructor y de los participantes.

Para la aplicación de herramientas al proceso de enseñanza, se utilizará el método cognoscitivo, ya que este es uno de los métodos más fáciles de evaluar y medir la efectividad del trabajador.

- a) Una de las estrategias que se puede implementar para conocer el grado de conocimiento de los empleados de forma efectiva es a través de cuestionarios, haciéndoles pruebas específicas después de haber cursado un tema de acuerdo a pruebas objetivas.
- b) Pruebas objetivas que consisten en un examen escrito estructurado siguiendo la siguiente metodología.
 - Realizar series de complementación (prueba canevá)
 - Prueba de respuesta guiada (de respuesta alterna y opción múltiple)
 - Prueba de correspondencia (de columnas pareadas)
 - Pruebas de ordenación o jerarquización (cronológica y de proceso)

Prueba de complementación: Consiste en la formulación de frases incompletas en la que los empleados se encargan de anotar la palabra o las palabras correctas que permiten integrar el mensaje coherente.

Ejemplo de prueba canevá:

Los motivos _____ son desarrollados mediante procesos de aprendizaje, aparecen al satisfacer las necesidades _____, varían de acuerdo a la persona y a la clase de aprendizaje que haya tenido.

Prueba de respuesta guiada son las que se dan a los empleados la respuesta a cada reactivo de tal manera que este elija entre dos o más opciones, aquella que conteste una pregunta específica o completa una aseveración.

Ejemplo de respuesta alterna.

- La motivación es el proceso que impulsa a las personas a actuar de una manera determinada o por lo menos origina un cambio hacia un comportamiento específico() ()

En los paréntesis que aparecen entre cerradas se contestará de manera falsa o verdadera según sea el caso.

Ejemplo de respuesta de opción múltiple:

- Es el impulso que tienen las personas de sobresalir, trascender y tener éxito, agrupa a personas que antepone en su acción y el éxito, buscan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por alcanzar. ()
 - a) Necesidades de afiliación
 - b) Necesidades de logro
 - c) Necesidades de poder

Esta busca dar la respuesta correcta dentro de un grupo de respuestas en el paréntesis indicado.

Pruebas de correspondencia: Este tipo de reactivos consiste en la presentación de dos columnas paralelas que el empleado deberá relacionar de acuerdo con el contenido de cada una de ellas.

Ejemplo de columnas pareadas:

Cuadro No. 40

FORMATO DE CULUMNAS PAREADAS

1. Constituye la decisión de aprobar o reprobado a alguien en una unidad o curso	a) Evaluar ()
2. Es la comparación del nivel de desempeño contra un parámetro como los objetivos del curso	b) Valorar ()
3. Representa el señalamiento de una cualidad o atributo a un desempeño	c) Medir ()
4. Es un juicio que resulta de la interpretación y la síntesis de la información obtenida	d) Calificar ()
	e) Acreditar ()

Fuente: www.slideshare.net/elvicony/evaluacin-y-elaboracin-de-prueba-2.

Esta busca dar respuesta al concepto indicado de lado izquierdo del cuadro, es decir que del lado derecho, tenemos una gama de paréntesis para dar la respuesta respectiva.

Pruebas de ordenación o jerarquización: En este formato se presenta un listado de elementos que deben de ordenarse de acuerdo con un criterio determinado.

Ejemplo de prueba cronológica y de proceso:



Fuente: www.google.com.gt/imgres?imgurl=http://sociologiaempresa09.files.wordpress.com.

El cuadro anteriormente muestra el ciclo motivacional en un orden cronológico. Para efectos de este tipo de pregunta, se plasman en una prueba al empleado de forma desordenada en la cual el empleado tiene que saber cuál es la secuencia a seguir.

La parte de micro evaluación, también hace referencia sobre la evaluación de instructores, el cual se utilizará la herramienta de “**evaluación al instructor**” que se desarrolla en el proceso instruccional de capacitación.

3.7.2 Resolución de casos prácticos

La resolución de casos prácticos va a depender de la información que se trasmite al personal, para luego partir de una serie de preguntas a desarrollarse ya sea en forma individual o grupal.

Su implementación genera la intercomunicación grupal, relaciones de trabajo en equipo entre otros.

Para la realización de este tipo de evaluaciones se puede determinar preguntas como:

- ✓ ¿Qué opina del concepto que se impartió?
- ✓ ¿Qué beneficios repercuten para la organización?
- ✓ ¿En qué ayuda en mi puesto de trabajo?

La idea de plantearle este tipo de preguntas es para determinar cual es el grado de conocimiento que ha adquirido después de haber recibido una capacitación.

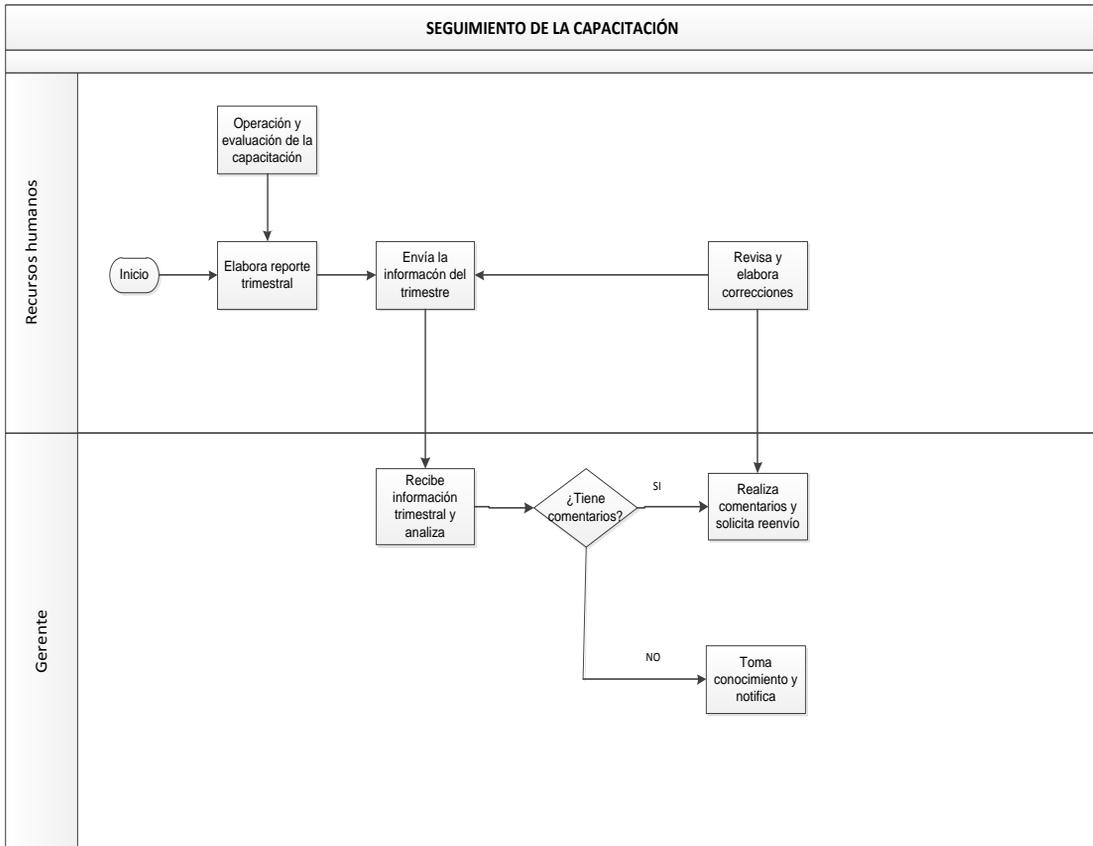
3.7.3 Seguimiento

En esta etapa de la evaluación se deben de verificar los conocimientos transmitidos a los empleados, ya que es necesaria la supervisión, evaluación y los avances al proceso de capacitación para lograr hacer un perfil adecuado al puesto a desempeñar.

Los gerentes tendrán la responsabilidad de detectar, verificar y evaluar un cambio positivo en el al empleado.

Para que los responsables de cada área vean un cambio de actitud en sus subalternos, se recomienda entregarle un folleto del mismo contenido impartido, para que lo rectifiquen y evalúen a sus empleados cada vez que sea terminado un curso de capacitación.

Figura No. 09



Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

También es importante elaborar un reporte trimestral de acuerdo a lo observado por jefes de áreas y para ver el avance de la capacitación, así como verificar su efectividad. Así mismo, realizar una encuesta con los clientes para conocer los cambios de conducta de los empleados y que cambios ha experimentado sobre la relación de actitud de servicio y atención.

Cuadro No. 41

FORMATO DE SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

 <p style="text-align: center;">INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A. ENCUESTA DE OPINIÓN ENFOCADO A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</p> <p>Esta encuesta tiene por objeto conocer el grado de satisfacción y la atención que le el personal de la organización le ha brindado. Favor marque con una "X" la casilla correspondiente</p>			
	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	SI	NO
1	¿El personal que atiende el teléfono le contesta de manera amable?		
2	¿Lo saludan amablemente siempre que le contestan?		
3	¿Se presenta diciendo su nombre?		
4	¿Le dan el seguimiento respectivo a sus solicitudes?		
5	¿Le proporcionan información suficiente para que usted tome una decisión?		
6	¿Los productos que le ofrecen, satisface sus necesidades?		
7	¿Le dan respuesta inmediata a sus dudas?		
!!!Gracias por su colaboración!!!			

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

El cuadro anterior es otra técnica para determinar la satisfacción en el cliente, ya que a través de una encuesta de opinión, ayuda a determinar la eficacia de la capacitación.

Para que la etapa de seguimiento funcione, es importante verificar que se esté monitoreando a los instructores, ya que de ellos depende a que se logren las metas globales de la organización.

Cuadro No. 42

EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR POR PARTICIPANTES

		INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A. EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR POR PARTICIPANTES				
Encierre en un círculo el número que represente mejor su respuesta siendo 5 el mas alto y 1 el mas bajo						
1	Proyectó una imagen agradable	5	4	3	2	1
2	Despertó y mantuvo el interés del participante	5	4	3	2	1
3	Presentó esquemas generales de los temas y expicó los objetivos a lograr	5	4	3	2	1
4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones	5	4	3	2	1
5	Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos, analogías, anécdotas, etc.	5	4	3	2	1
6	Utilizó un lenguaje y tono de voz apropiados	5	4	3	2	1
7	Observó a los participantes, los escuchó y los llamó por su nombre	5	4	3	2	1
8	Logró la participación de la mayoría del grupo	5	4	3	2	1
9	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	5	4	3	2	1
10	Estableció relaciones amistosas con los participantes	5	4	3	2	1
CUMPLIÓ CON LO REQUERIDO <input type="checkbox"/>						
NO CUMPLIÓ CON LO REQUERIDO <input type="checkbox"/>						
EVALUADO POR _____ REVISADO POR _____						

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Esta evaluación se les trasladará a cada participante para que ellos hagan valer la eficacia del instructor, una vez haya concluido un curso o contenido.

Para que un instructor se califique como favorito, debe de cumplir por lo menos con un 80% de las puntuaciones plasmadas en el cuadro. Dicho resultado se le hará saber al instructor para determinar los puntos de se obtuvo deficiencias.

3.7.4 Ajuste al sistema

En esta parte se procederá a analizar y a medir los resultados del proceso de capacitación.

a) Relación costo beneficio

Esta evaluación se centra en los resultados tangibles después de haberse realizado un programa de capacitación y se logra cuando el personal logra reducir mermas y desperdicios, mejora de la calidad, conductas, reducción de quejas de los clientes, entre otras.

Para poder determinar el beneficio de la capacitación, se recomiendan datos que estén actualizados de parte de jefes inmediatos o gerentes de las áreas por un lado, y por otro lado los costos que también son fundamentales en la formulación. Es necesario hacer mediciones a través del rendimiento en la producción, del control de calidad, del tiempo destinado a realizar un determinado trabajo, de la disminución de ausentismo, entre otros.

Por otro lado, hay que tomar en cuenta que existen beneficios no tan fáciles de observar tales como modificación de valores, adquisición de hábitos, clima laboral, relaciones interpersonales, etc. Esto se puede determinar con la ayuda de las gerencias quienes tienen contacto más directo con los trabajadores juntamente con el apoyo de recursos humanos.

CONCLUSIONES

Para finalizar el estudio del proceso de capacitación para Industria Procesadora de Guatemala, S.A., se presentan las siguientes conclusiones.

1. El estudio realizado permitió determinar que actualmente no cuentan con una guía técnica y profesional de un proceso de capacitación, lo que ha repercutido a que se capacite de acuerdo a los requerimientos de aprendizaje y que por lo tanto se comprobó la hipótesis planteada.
2. No se tiene bien definido la metodología de detección de necesidades de capacitación, ya que existe una mezcla de evaluación del desempeño y puesto persona, lo que permite a que no determinen necesidades de capacitación reales de los empleados.
3. En la actualidad no realizan reuniones con personeros claves de la organización para determinar las necesidades de capacitación, lo que da lugar a que no se determinen las necesidades de capacitación de los empleados.
4. Los instructores internos de la industria, no son capacitados, por lo que repercute a que los empleados no se les transmita enseñanza de calidad.
5. No cuentan con normas y lineamientos encaminados al buen funcionamiento del desarrollo de cada una de las fases del proceso de capacitación.
6. No se realizan revisiones periódicas del proceso de capacitación utilizados actualmente, por lo que no están actualizados de acuerdo a lo exigido en el mercado y no verifican si los objetivos se están cumpliendo.

7. Se determinó que a través de la encuesta, la mayoría de los puestos para operarios son ocupados por colaboradores que tienen un nivel de estudio primario.

RECOMENDACIONES

1. Implementación de un proceso de capacitación mediante el método puesto-persona orientada a desarrollar una secuencia lógica con bases firmes y fundamentadas para lograr una planeación eficaz.
2. Se recomienda la elaboración del DNC en base al puesto persona con la metodología propuesta y como método base para poder explorar en otras metodologías existentes.
3. Hacer reuniones por lo menos cada dos meses para verificar el seguimiento de la capacitación, por un lado, y por el otro, tomar en cuenta las opiniones de los jefes inmediatos y empleados para que ellos se sientan partícipes de la planificación de los programas de capacitación.
4. Se considera que para afrontar retos provocados por el crecimiento de la competencia y los cambios tecnológicos, es necesario profesionalizar a los instructores con el fin de garantizar la enseñanza en los empleados.
5. Aplicar las normas y lineamientos establecidos para el desarrollo técnico y profesional en cada una de las fases del proceso de capacitación.
6. Realizar revisiones periódicas al proceso de capacitación y a los objetivos planteados para estar a la vanguardia de los mercados competitivos.
7. Se recomienda que los puestos de operarios, sean ocupados por colaboradores que tengan un nivel de estudio diversificado.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Asociación de Gerentes de Guatemala. **Historia de la Capacitación en Guatemala**. 31 oct. 2005. Consultada el 04 de julio de 2011. Disponible en www.deguate.com/artman/publish/gestion_articulos/asoci_n_de_gerente_de_Guatemala_rese_a_hist_ri_2246.shtml.
2. Benavides Pañeda, Javier. **Administración**. Mexico D.F. Mc Graw Hill. Marzo 2005. Pp. 353.
3. Blake, Oscar. **Detección y análisis de Necesidades de Capacitación**. Editorial Macch. Pp. 128.
4. Bransford, John. **Origen de la capacitación**. Consultada el 08 de noviembre de 2011. Disponible en: www.buentastareas.com/ensayos/origen-De-La-Capacitacion/20516.html.
5. Business, management, marketing & Finance Courses. Consultada el 26 de agosto de 2013. Disponible en: <http://definición.de/plan-de-accion/>.
6. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. Bogotá, D.C. Colombia. Mc Graw Hill. Abril 2005. Pp. 475.
7. **Definición de Perfiles de Puestos**. Consultada el 29 de junio de 2011. Junio 2001. www.armstrong.com.mx/consultoría-organización/definición-de-perfiles-de-puestos.php.
8. García Rodríguez, Javier. **Cómo se define y se determina un proceso**. Consultada el 04 de junio de 2011. www.slideshare.net/javiergarciar/trabajo-por-procesos-presentación.
9. Instituto Dorh, S.I. **El ROI en la Capacitación**. Consultada el 20 de junio de 2011. Disponible en: www.cgmeta.com/pdf/ROI_capacitación_-_instituto_dorh.pdf.
- 10 Koonz, Hadold y Weihrich, Heinz. **Una Perspectiva Global**. México D.F. Décima edición. Pp. 745.
- 11 López, Augustin Tristan. **Estándares de Calidad para Pruebas Objetivas. 1ra. Edición 2006. Bogotá D.C. Colombia. Pp. 153.**

12. PILOÑA, Gabriel Alfredo. **Método y Técnicas de Investigación Documental**. 3ra. Edición. Guatemala 2000. Pp. 176.
13. PINTO Villatoro, Roberto. **Planeación Estratégica de Capacitación**. México. Mc Graw Hill. Julio de 1985. Pp. 206.
14. R. Wayne Mondy y Robert M. Noe. **Administración de Recursos Humanos**. Novena. Edición. México 2005. Pearson Prentice Hall. Pp. 560.
15. Spenser, Herbert. **Instituciones Industriales**. Madrid, España. Pp 389.
16. Werther, William y Keith, David. **El Aprendizaje en las Personas**. Consultada el 29 de junio de 2011. Julio 2001. www.mailxmail.com/curso-capacitación-desarrollo-recurso-humano/objetivos-capacitación-aprendizaje-personas.

ANEXOS

Anexo No. 01

GUÍA DE ENCUESTA PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A.

Detección de necesidades de capacitación

Guía de encuesta realizada al personal de trabajo tipo operativo

Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes : S "Si o Siempre", CS "Casi Siempre", EV "Eventualmente," AV "A Veces", N "No o Nunca". Por favor marque con una X la que corresponda.

DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	S	CS	EV	AV	N
1) ¿Considera tener amplio conocimiento de buenas practicas de manufactura e inocuidad del producto?	<input type="checkbox"/>				
2) ¿Considera tener amplio conocimiento en procesos de calidad?	<input type="checkbox"/>				
3) ¿Considera tener amplio conocimiento de los riesgos que se puedan presentar en su puesto de trabajo?	<input type="checkbox"/>				
4) ¿Cree que existe ayuda mutua entre compañeros de trabajo para elaborar sus actividades?	<input type="checkbox"/>				
5) ¿Opaeración de la máquina industrial si dificultad?	<input type="checkbox"/>				
6) ¿Ha tenido que pagar alguna multa al fisco por falta de conocimiento de leyes fiscales?	<input type="checkbox"/>				
7) ¿Considera tener capacidad para la toma de decisiones en su puesto de trabajo?	<input type="checkbox"/>				
8) ¿Con que frecuencia se presentan quejas y reclamos de sus clientes?	<input type="checkbox"/>				
9) ¿Actitud para involucrarse en las tareas asignadas?	<input type="checkbox"/>				
10) ¿Ha tenido dificultades en cuanto a la interpretación de datos que su equipo de trabajo le proporciona para evaluar las materias primas?	<input type="checkbox"/>				
11) ¿Conocimiento amplio de operaciones matemáticas y medidas de peso?	<input type="checkbox"/>				

Continuación anexo 01

1) **¿Considera tener conocimiento de los lineamientos de las actividades que realiza en su puesto de**

Si lo sabe	<input type="checkbox"/>
Se lo sabe muy poco	<input type="checkbox"/>
No se lo sabe	<input type="checkbox"/>
No hay lineamientos de trabajo	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

4) **¿Qué tipo de inconvenientes se la han presentado en el proceso de producción?**

Desperfectos en las máquinas	<input type="checkbox"/>
Mermas y desperdicios	<input type="checkbox"/>
Producto no conforme	<input type="checkbox"/>
Especificaciones de peso no adecuado	<input type="checkbox"/>
Otros inconvenientes	<input type="checkbox"/>

2) **¿En qué temas considera debe de ser capacitado para fortalecer su puesto de trabajo?**

5) **¿Cómo considera la aplicación de los tipos de mantenimeitnos e las máquinas industriales?**

BUENO	<input type="checkbox"/>
REGULAR	<input type="checkbox"/>
ECXELENTE	<input type="checkbox"/>

3) **¿Uso adecuado de la comunicación?**

BUENO	<input type="checkbox"/>
REGULAR	<input type="checkbox"/>
ECXELENTE	<input type="checkbox"/>

Anexo 02
COTIZACIÓN DEL CONTENIDO DE CAPACITACIÓN



**INSTITUTO TECNICO DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
 INTECAP**

Cotización No. **SCE-74-2013**

Guatemala, 27 de agosto de 2013

A solicitud de Industria Procesadora de Guatemala S.A. se presenta la cotización de los cursos para el personal de la empresa

Evento	Duración en horas	Monto por participante	No. de participantes	Monto Total
Normas Internacionales de calidad	10	Q 100.00	88	Q 8,800.00
Mantenimiento Preventivo y correctivo	10	Q 100.00	15	Q 1,500.00
Servicio al cliente	5	Q 80.00	15	Q 1,200.00
Estrategias de trabajo en equipo	5	Q 80.00	95	Q 7,600.00
Comunicación efectiva	5	Q 80.00	15	Q 1,200.00
	Subtotal			Q 20,300.00
	Descuento especial			Q 5,810.00
	Total a pagar			Q 14,490.00

Dicho pago deberá realizar a través depósito a BANRURAL nombre de cuenta **INTECAP, No 3-03333657 - 5** y presentar boleta de pago al Departamento de Servicios Directos al Cliente, sexto nivel Calle del Estadio Mateo Flores 7-51 Zona 5. Tel. 2410-5555 ext. 612, horario de 08:00 a 16:00 de lunes a viernes, para la emisión del respectivo recibo F63A

Presentar boleta de pago para la emisión de la respectiva factura.
Con anticipación de 5 días hábiles al iniciar el evento.

No se harán reintegros.

Sin otro particular,

Ing. Néstor Subuyuc Chuy
 Consultor en Formación
 Servicios Directos al Cliente, Región Central
 INTECAP.
 Teléfono: 24105555 ext. 612

Nota: En la sede Central de INTECAP se cuenta con agencias de BANRURAL.

Anexo 03 FORMATO INSITU

INDUSTRIA PROCESADORA DE GUATEMALA, S.A. FORMULARIO DE OBSERVACIÓN IN SITU

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____
 NIVEL DE ESCOLARIDAD: _____
 PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____

FUNCIONES O ACTIVIDADES PRINCIPALES QUE REALIZA

APRENDIZAJE	ASPECTOS A EVALUAR	B	R	EXC	OBSERVACIONES
CONOCIMIENTO	¿Presenta mejoras despues de haber recibido capacitación?				
	¿Aplica los instructivos de trabajo con eficiencia?				
	¿Produce trabajo de buena calidad de acuerdo a conocimientos adquiridos?				
	¿Inocuidad del producto?				
	¿Conocimiento de variables macroeconómicas?				
	¿Principios de contabilidad y obligaciones fiscales?				
	¿Criterio en el puesto de trabajo?				
ACTITUDINALES	¿Los empleados demuestran interés en la actividad?				
	¿Existe respeto entre los empleados?				
	¿Existe compañerismo entre empleados?				
	¿Los empleados participan activamente en la actividad?				
	¿Mantiene ordenado el área de trabajo?				
	¿Emiten opiniones, involucrandose en las actividades?				
HABILIDAD	¿Detección de ruidos, y/o desperfectos en su equipo de trabajo?				
	Detección de materias primas defectuosas en el proceso				
	¿Optimiza tiempos asignados a su actividades?				
	¿Opera su equipo de trabajo sin dificultad?				

Como jefe inmediato, mencione en qué aspectos debería ser capacitado el personal a su cargo

Anexo 04
FORMA I

ANÁLISIS DE REQUERIMIENTO DE APRENDIZAJE PARA EL ÁREA DE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

Fecha: 07/07/2012	Responsable: Recursos humanos	Hoja: 1/2
--------------------------	--------------------------------------	------------------

Puestos	<ul style="list-style-type: none">✓ Auxiliares contables✓ Contador general✓ Recepcionista✓ Mensajero
----------------	---

Requerimiento de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">✓ Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria✓ Toma de decisiones y manejo de conflictos✓ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al trabajo✓ Estrategias de trabajo en equipo✓ Reformas tributarias✓ Cultura organizacional
-------------------------------------	---

Justificación	Divulgación de misión, visión y objetivos de la industria: Es fundamental que los empleados conozcan a qué se dedica la empresa, el liderazgo que desea adquirir y los esfuerzos que la organización pretende alcanzar.
	Toma de decisiones y manejo de conflictos: La inclusión de este factor al área operativa determina la solución de inconvenientes de manera más rápida y efectiva.

Fecha: 07/07/2012	Responsable: Recursos humanos	Hoja: 2/2
--------------------------	--------------------------------------	------------------

	La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo: Es fundamental que el empleado aplique los instructivos de trabajo, así como también, que estén visibles en cada uno de los puestos de trabajo.	
	Estrategias de trabajo en equipo: La inclusión de dicho tema permitirá al empleado compartir información, experiencia e intercambio de actividades para fomentar la solidaridad entre empleados.	
	Reformas tributarias: La aplicación de obligaciones fiscales, evita caer en algún recargo a la empresa e incluso agilizar los procesos contables.	
	Cultura organizacional: Que el empleado conozca de los hábitos y valores que tiene con respecto a la organización.	
Elaborado por : Estudiante de Administración de Empresas	Revisado por : Asesora Lilian Mendizábal	Autorizado por :

Necesidades de capacitación
Área cognoscitiva
Administrativa-financiera

Requerimiento	No. de empleados	Porcentaje
Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria	4	100%
Reformas tributarias	2	50%
La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo	4	100%

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

**Necesidades de capacitación
Área psicomotriz
Administrativa-financiera**

Requerimiento	No. de trabajadores	Porcentaje
Estrategias de trabajo en equipo	3	75%
Toma de decisiones y manejo de conflictos	4	100%

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

**Necesidades de capacitación
Área afectiva
Administrativa financiera**

Requerimiento	No. Trabajadores	Porcentaje
Cultura organizacional	4	100%

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

**Forma 02
CÉDULA DE DNC PUESTO PERSONA PARA EL ÁREA DE ADMINISTRATIVO
FINANCIERO**

Fecha: 07/07/2012	Responsable: Recursos humanos	Hoja: 1/5
--------------------------	--------------------------------------	------------------

Puestos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Auxiliares de contabilidad ✓ Contador general ✓ Recepcionista ✓ Mensajero
----------------	--

Requerimiento de aprendizaje

- ✓ Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria
- ✓ Toma de decisiones y manejo de conflictos
- ✓ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo
- ✓ Estrategias de trabajo en equipo
- ✓ Reformas tributarias
- ✓ Cultura organizacional

Prioridad

Corto plazo

- ✓ Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria
- ✓ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo

Mediano plazo

- ✓ Reformas tributarias
- ✓ Toma de decisiones y manejo de conflictos
- ✓ Cultura organizacional

Largo plazo

- ✓ Estrategias de trabajo en equipo

Requerimiento de los puestos

Divulgación de misión, visión y objetivos de la industria: Es fundamental que los empleados conozcan a qué se dedica la empresa, el liderazgo que desea adquirir y los esfuerzos que la organización pretende alcanzar.

Toma de decisiones y manejo de conflictos: La inclusión de este factor al área operativa determina la solución de inconvenientes de manera más rápida.

Requerimiento de los puestos

La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo: Es fundamental que el empleado aplique los instructivos de trabajo, así como también, que estén visibles en cada uno de los puestos de trabajo.

Estrategias de trabajo en equipo: La inclusión de dicho tema permitirá al empleado compartir información, experiencia e intercambio de actividades para fomentar la solidaridad entre empleados.

Reformas tributarias: La aplicación de obligaciones fiscales, evita caer en algún recargo a la empresa e incluso agilizar los procesos contables

Cultura organizacional: Que el empleado conozca de los hábitos y valores que tiene con respecto a la organización.

Nivel actual de las personas

Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria: En la actualidad, los empleados desconocen estos elementos, debido a que no se les ha divulgado.

Toma de decisiones y manejo de conflictos: En encuesta realizada al personal, se determinó que la mayoría de operarios, tienen inconvenientes en tomar decisiones y manejo de conflictos. La mayoría de los colaboradores acuden a jefes inmediatos para resolver sus inconvenientes.

Nivel actual de las personas

La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo: Según encuesta realizada al personal, no tienen conocimiento a cabalidad de sus instructivos de trabajo, lo que significa que los empleados elaboran sus actividades de forma empírica.

Estrategias de trabajo en equipo: Actualmente los empleados de esta área presenta dificultades con la ayuda mutua, es decir que no tienen el compañerismo necesario para ayudarse mutuamente, así como también, se dan retrasos de reportes.

Reformas Tributarias: Esta área ha sido afectada por las reformas fiscales que han imperado en el país, es decir que se ha tenido que pagar omisos por desconocimiento de las mismas.

Cultura organizacional: Este tema es sugerido por gerentes de área, ya que hoy en día, no se les ha inculcado un cambio de actitudes, valores y hábitos.

Diferencia

Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria: Es necesario que los empleados conozcan la misión, la visión y los objetivos de la empresa para saber a qué se dedica la organización, el liderazgo que desea adquirir y hacia dónde se dirigen las acciones, porque hoy en día no los conocen, debido a la falta de divulgación de parte de las autoridades.

Diferencia	<p>Toma de decisiones y manejo de conflictos: Es importante que los colaboradores tengan la capacidad de tomar sus propias decisiones para fortalecer los puestos de trabajo, porque actualmente, tienen deficiencias en resolver inconvenientes por sí mismos.</p>
	<p>La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo: Es importante que el personal maneje de forma técnica los procedimientos de trabajo para evitar inconvenientes en el proceso, porque en la actualidad, presentan deficiencias en su aplicación.</p>
	<p>Estrategias de trabajo en equipo: Es primordial que los empleados posean la capacidad de trabajar en equipo para alcanzar las metas asignadas por la industria, porque en el presente desconocen de un trabajo grupal.</p>
	<p>Reformas Tributarias: Estas personas deben de informarse de los cambios gubernamentales o reformas a las leyes para evitar contingencias fiscales, así como también, hacer más productiva el puesto de trabajo, debido a que en la actualidad, la empresa ha tenido que sufragar gastos fiscales.</p>
	<p>Cultura organizacional: Es importante que el empleado genere un cambio favorable para la industria y para fortalecer el programa de capacitación, debido a que hoy en día no se les ha inculcado temas de cultura, valores y hábitos.</p>

Elaborado por : Estudiante de
Administración de Empresas

Revisado por : Asesora
Lilian Mendizábal

Autorizado por :

Anexo 05
FORMA 1

**ANÁLISIS DE REQUERIMIENTO DE APRENDIZAJE PARA EL ÁREA DE
MANTENIMIENTO INDUSTRIAL**

Fecha: 7/07/2012	Responsable: Recursos humanos	Hoja: 1/2
-------------------------	--------------------------------------	------------------

Puestos	<ul style="list-style-type: none">✓ Mecánicos✓ Electricistas
----------------	---

Requerimiento de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">✓ Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria✓ La importancia de la aplicación de lineamientos relacionados al puesto de trabajo✓ Normas Internacionales de Calidad✓ Mantenimiento correctivo y preventivo✓ Comunicación efectiva✓ Estrategias de trabajo en equipo✓ Inocuidad del producto✓ BPM's✓ Cultura organizacional
-------------------------------------	---

Justificación	Divulgación de misión, visión y objetivos de la industria: Es fundamental que los empleados conozcan a qué se dedica la empresa, el liderazgo que desea adquirir y los esfuerzos que la organización pretende alcanzar.
	La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo: Es fundamental que el empleado aplique los instructivos de trabajo, así como también, que estén visibles en cada uno de los puestos de trabajo.

Justificación

Normas Internacionales de Calidad: La aplicación de estas normas permitirá al empleado trabajar con más claridad, el por qué se está elaborando un producto, cual es la razón de ser de la política de calidad, entre otros.

Mantenimiento correctivo y preventivo: El fin primordial del mantenimiento correctivo es solucionar problemas ya diagnosticados. El segundo factor ayuda a aumentar al máximo, la disponibilidad y confiabilidad del equipo llevado a cabo un mantenimiento planeado.

Comunicación efectiva: El propósito de este apartado es tener relaciones humanas para mejorar el entendimiento de los estamentos que interactúan en la empresa.

Estrategias de trabajo en equipo: La inclusión de dicho tema permitirá al empleado compartir información, experiencia e intercambio de actividades para fomentar la solidaridad entre empleados.

Inocuidad del producto: El objetivo principal, es proteger la salud del ser humano en el consumo de alimentos, es por eso que el empleado debe tener muy en claro que tipo de producto está elaborando para el consumidor final.

Buenas prácticas de manufactura: Que los empleados comprendan los principios generales de higiene y manipulación de las materias primas.

Cultura organizacional: Que el empleado conozca de los hábitos y valores que tiene con respecto a la organización.

Elaborado por : Estudiante de
Administración de Empresas

Revisado por: Asesora
Lilian Mendizábal

Autorizado por :

Necesidades de capacitación
Área cognoscitiva
Mantenimiento industrial

Requerimiento	No. de trabajadores	Porcentaje
Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria	7	100%
La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo	7	100%
Normas Internacionales de Calidad	7	100%
Mantenimiento correctivo y preventivo	7	100%
Inocuidad del producto	7	100%
Buenas prácticas de manufactura	7	100%

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Necesidades de capacitación
Área psicomotriz
Mantenimiento industrial

Requerimiento	No. de trabajadores	Porcentaje
Comunicación efectiva	7	100%
Estrategias de trabajo en equipo	7	100%

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Necesidades de capacitación
Área afectiva
Mantenimiento industrial

Requerimiento	No. Trabajadores	Porcentaje
Cultura organizacional	7	100%

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

FORMA 02

CÉDULA DE DNC PUESTO PERSONA PARA EL ÁREA DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL

Fecha: 07/07/2012	Responsable: Recursos humanos	Hoja: 1/6
--------------------------	--------------------------------------	------------------

Puestos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mecánicos ✓ Eléctricos
----------------	---

Requerimiento de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria ✓ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo ✓ Normas Internacionales de Calidad ✓ Mantenimiento correctivo y preventivo ✓ Comunicación efectiva ✓ Estrategias de trabajo en equipo ✓ Inocuidad del producto ✓ BPM'S ✓ Cultura organizacional
-------------------------------------	---

Prioridad

Corto plazo

- ✓ Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria
- ✓ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo
- ✓ Normas Internacionales de Calidad
- ✓ Mantenimiento correctivo y preventivo
- ✓ Buenas Prácticas de Manufactura
- ✓ Inocuidad del producto

Mediano plazo

- ✓ Cultura organizacional

Largo plazo

- ✓ Estrategias de trabajo en equipo
- ✓ Comunicación efectiva

Requerimiento de los puestos

Divulgación de misión, visión y objetivos de la industria:

Es fundamental que los empleados conozcan a qué se dedica la empresa, el liderazgo que desea adquirir y los esfuerzos que la organización pretende alcanzar.

La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al trabajo:

Es fundamental que el empleado sepan aplicar los instructivos de trabajo, así como también, que estén visibles en cada uno de los puestos de trabajo.

Normas Internacionales de Calidad:

La aplicación de estas normas permitirá al empleado trabajar con más claridad, el por qué se está elaborando un producto, cual es la razón de ser de la política de calidad, entre otros.

Requerimiento de los puestos

Mantenimiento correctivo y preventivo: El fin primordial del mantenimiento correctivo es solucionar problemas ya diagnosticados. El segundo factor ayuda a aumentar al máximo, la disponibilidad y confiabilidad del equipo llevado a cabo un mantenimiento planeado.

Comunicación efectiva: El propósito de este apartado es tener relaciones humanas para mejorar el buen entendimiento de los distintos estamentos que interactúan en la empresa.

Estrategias de trabajo en equipo: La inclusión de dicho tema permitirá al empleado compartir información y experiencia de actividades para fomentar la solidaridad entre empleados.

Inocuidad del producto: El objetivo principal, es proteger la salud del ser humano en el consumo de alimentos, es por eso que el empleado debe de tener muy en claro que tipo de producto esta elaborando para el consumidor final.

Buenas prácticas de manufactura: Que los empleados comprendan los principios generales de higiene y manipulación de materias primas.

Cultura organizacional: Que el empleado conozca de los hábitos y valores que tiene con respecto a la organización.

Nivel actual de personas

Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria: En la actualidad, los empleados desconocen estos elementos, debido a que no se les ha divulgado.

La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo: Según encuesta realizada al personal, no tienen conocimiento a cabalidad de sus instructivos de trabajo, lo que significa que los empleados elaboran sus actividades de forma empírica.

NIC. La mayoría de los empleados de la industria desconocen este tema, no saben a que se refiere y no saben si se aplica a la empresa.

Mantenimiento correctivo y preventivo: En la actualidad los empleados nunca se les ha dado una capacitación de este tipo y desconocen de elementos importantes que deben de poseer para mejorar sus funciones.

Comunicación efectiva: Hay muchas discordancias de comunicación entre el departamento de producción y el de mantenimiento.

Estrategias de trabajo en equipo: En la actualidad los empleados manifiestan no tener claro a donde se puede llegar con la aplicación de este tema, ya que por eso es importante su implementación.

Inocuidad del producto: Los empleados desconocen sobre aspectos de calidad y características que debe de cumplir un producto, así como, la distribución y consumo del mismo.

Nivel actual de personas

BPM's: En la actualidad los empleados presentan inconsistencias con la elaboración, preparación y almacenamiento de las materias primas.

Cultura organizacional: Este tema es sugerido por gerentes de área, ya que hoy en día, no se les ha inculcado un cambio de actitudes, valores y hábitos.

Diferencia

Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria: Es necesario que los empleados conozcan la misión, la visión y los objetivos de la empresa para saber a qué se dedica la organización, el liderazgo que desea adquirir y hacia dónde se dirigen las acciones, porque hoy en día no los conocen, debido a la falta de divulgación de parte de las autoridades.

La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo: Es importante que el personal maneje de forma técnica los procedimientos de trabajo para evitar posibles inconvenientes en el proceso, porque en la actualidad, presentan deficiencias en su aplicación.

NIC: Los empleados deben de conocer la política de calidad, de los procesos que se desarrollan en la industria para saber de las necesidades de los clientes, debido a que en el presente desconocen estos elementos.

Diferencia

Mantenimiento correctivo y preventivo. Los colaboradores de ésta área, deben de saber aplicar estos conceptos para mejorar las óptimas condiciones del equipo industrial, porque en la actualidad desconocen la aplicación de forma técnica.

Comunicación efectiva: Es fundamental que haya armonía entre los empleados para no retrasar los programas de producción, debido a que en la actualidad presentan discordancias de comunicación.

Estrategias de trabajo en equipo: Es primordial que los empleados posean la capacidad de trabajar en equipo para poder alcanzar las metas asignadas por la industria, porque en el presente desconocen de un trabajo grupal.

Inocuidad del producto: Es primordial que los empleados posean un adecuado manejo de materias primas y requisitos mínimos para la satisfacción del cliente, debido a que en la actualidad desconocen ciertas exigencias que solicita el consumidor.

BPM's: Los empleados deben de conocer aspectos como elaborar, procesar y distribuir productos con los más altos estándares de calidad, debido a que actualmente tienen dificultades para aplicar las BPM's correctamente.

Cultura organizacional: Es importante que el empleado genere un cambio favorable para la industria y para fortalecer el programa de capacitación, debido a que hoy en día no se les ha inculcado temas de cultura, valores y hábitos.

Elaborado por : Estudiante de
Administración de Empresas

Revisado por : Asesora
Lilian Mendizábal

Autorizado por :

Anexo 06
FORMA I

ANÁLISIS DE REQUERIMIENTO DE APRENDIZAJE PARA EL ÁREA DE VENTAS

Fecha: 07/07/2012	Responsable: Recursos humanos	Hoja: 1/2
--------------------------	--------------------------------------	------------------

Puestos	<ul style="list-style-type: none">✓ Impulsadoras✓ Secretaria de servicio al cliente
----------------	--

Requerimiento de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">✓ Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria✓ Toma de decisiones y manejo de conflictos✓ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo✓ Inocuidad del producto✓ Temas de servicio al cliente✓ Cultura organizacional
-------------------------------------	---

Justificación	Divulgación de misión, visión y objetivos de la industria: Es fundamental que los empleados conozcan a qué se dedica la empresa, el liderazgo que desea adquirir y los esfuerzos que la organización pretende alcanzar.
	Toma de decisiones y manejo de conflictos: La inclusión de este contenido al área operativa determina la solución de inconvenientes de manera más rápida y efectiva.

Fecha: 07/07/2012

Responsable: Recursos humanos

Hoja: 1/2

Justificación

La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo: Es fundamental que el empleado aplique los instructivos de trabajo, así como también, que estén visibles en cada uno de los puestos de trabajo.

Inocuidad del producto: El objetivo principal, es proteger la salud del ser humano en el consumo de alimentos, es por eso que el empleado debe de tener muy en claro que tipo de producto esta elaborando para el consumidor final.

Servicio al cliente: El éxito de una empresa depende de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante en el juego de los negocios. Es por eso que los empleados que tienen contacto directo con los clientes deben de saber como tratarlo.

Cultura organizacional: Que el empleado conozca de los hábitos y valores que tiene con respecto a la organización.

Elaborado por : Estudiante de
Administración de Empresas

Revisado por : Asesora
Lilian Mendizábal

Autorizado por :

**Necesidades de capacitación
Área cognoscitiva (conocimiento)
Ventas**

Requerimiento	No. de trabajadores	Porcentaje
Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria	5	100%
La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo	5	100%
Inocuidad del producto	5	100%
Servicio al cliente	5	100%

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

**Necesidades de capacitación
Área psicomotriz (habilidades)
Ventas**

Requerimiento	No. de trabajadores	Porcentaje
Toma de decisiones	5	100%

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

**Necesidades de capacitación
Área afectiva
Ventas**

Requerimiento	No. Trabajadores	Porcentaje
Cultura organizacional	5	100%

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012

FORMA 02

CÉDULA DE DNC PUESTO PERSONA PARA EL ÁREA DE VENTAS

Fecha: 07/07/2012

Responsable: Recursos humanos

Hoja: 1/5

Puestos

- ✓ Impulsadoras
- ✓ Secretaria de servicio al cliente

Requerimiento de aprendizaje

- ✓ Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria
- ✓ Toma de decisiones y solución de problemas
- ✓ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo
- ✓ Inocuidad del producto
- ✓ Temas de servicio al cliente
- ✓ Cultura organizacional

Prioridad

Corto plazo

- ✓ Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria
- ✓ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo
- ✓ Inocuidad del producto

Mediano plazo

- ✓ Toma de decisiones y solución de problemas
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Cultura organizacional

Requerimiento de los puestos

Divulgación de misión, visión y objetivos de la industria: Es fundamental que los empleados conozcan a qué se dedica la empresa, el liderazgo que desea adquirir y los esfuerzos que la organización pretende alcanzar.

Requerimiento de puestos

Toma de decisiones y manejo de conflictos: La inclusión de este factor al área operativa determina la solución de inconvenientes de manera más rápida y efectiva.

La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al trabajo: Es fundamental que el empleado sepan aplicar los instructivos de trabajo, así como también, que estén visibles en cada uno de los puestos de trabajo.

Inocuidad del producto: El objetivo principal, es proteger la salud del ser humano en el consumo de alimentos, es por eso que el empleado debe de tener muy en claro que tipo de producto esta elaborando para el consumidor final.

Servicio al cliente: El éxito de una empresa depende de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante en el juego de los negocios. Es por eso que los empleados que tienen contacto directo con los clientes deben de saber como tratarlo.

Cultura organizacional: Que el empleado conozca de los hábitos y valores que tiene con respecto a la organización.

Nivel actual de las personas

Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria: En la actualidad, los empleados desconocen estos elementos, debido a que no se les ha divulgado.

Toma de decisiones y manejo de conflictos: En encuesta realizada al personal, se determinó que la mayoría de colaboradores de esta área, tienen inconvenientes en tomar decisiones y manejo de conflictos.

La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo: Según encuesta realizada al personal, no tienen conocimiento a cabalidad de sus instructivos de trabajo, lo que significa que los empleados elaboran sus actividades de forma empírica.

Inocuidad del producto: Los empleados desconocen sobre aspectos de calidad y características que debe de cumplir un producto, así como, la distribución y consumo del mismo.

Servicio al cliente: En la actualidad surgen reclamos y demoras de pedidos a los clientes, resultado por el cual no se tiene capacitado al personal de ventas.

Cultura organizacional: Este tema es sugerido por gerentes de área, ya que hoy en día, no se les ha inculcado un cambio de actitudes, valores y hábitos.

Diferencia

Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria: Es necesario que los empleados conozcan la misión, la visión y los objetivos de la empresa para saber a qué se dedica la organización, el liderazgo que desea adquirir y hacia dónde se dirigen las acciones, porque hoy en día no los conocen, debido a la falta de divulgación de parte de las autoridades.

Toma de decisiones y manejo de conflictos: Es importante que los colaboradores tengan la capacidad de tomar sus propias decisiones para fortalecer los puestos de trabajo, porque actualmente, tienen deficiencias en resolver inconvenientes por sí mismos.

La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo: Es importante que el personal maneje de forma técnica los procedimientos de trabajo para evitar posibles inconveniente en el proceso, porque en la actualidad, presentan deficiencias en su aplicación.

Inocuidad del producto: Es primordial que los empleados posean un adecuado manejo de materias primas y requisitos mínimos para la satisfacción del cliente, debido a que en la actualidad desconocen ciertas exigencias que solicita el consumidor.

Fecha: 07/07/2012

Responsable: Recursos humanos

Hoja: 5/5

Diferencia

Servicio al cliente: Es fundamental que los empleados de esta área posea conocimientos relacionados a la satisfacción del cliente para diferenciarse de las demás compañías, debido a que en la actualidad, surgen reclamos y demoras de los pedidos.

Cultura organizacional: Es importante que el empleado genere un cambio favorable para la industria y para fortalecer el programa de capacitación, debido a que hoy en día no se les ha inculcado temas de cultura, valores y hábitos.

Elaborado por : Estudiante de
Administración de Empresas

Revisado por : Asesora
Lilian Mendizábal

Autorizado por :

Anexo 07
FORMA I

**ANÁLISIS DE REQUERIMIENTO DE APRENDIZAJE PARA EL ÁREA DE
ASEGURAMIENTO DE CALIDAD**

Fecha: 07/07/2012	Responsable: Recursos humanos	Hoja: 1/2
--------------------------	--------------------------------------	------------------

Puestos	✓ Inspectores de calidad
----------------	--------------------------

Requerimiento de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">✓ Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria✓ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo✓ Inocuidad del producto✓ Buenas prácticas de manufactura✓ Indicadores de calidad✓ Análisis e interpretación de datos✓ Herramientas administrativas✓ Comportamiento organizacional
-------------------------------------	--

Justificación	Divulgación de misión, visión y objetivos de la industria: Es fundamental que los empleados conozcan a qué se dedica la empresa, el liderazgo que desea adquirir y los esfuerzos que la organización pretende alcanzar.
	La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo: Es fundamental que el empleado aplique los instructivos de trabajo, así como también, que estén visibles en cada uno de los puestos de trabajo.

Fecha: 07/07/2012

Responsable: Recursos humanos

Hoja: 2/2

Justificación

Inocuidad del producto: El objetivo principal, es proteger la salud del ser humano en el consumo de alimentos, es por eso que el empleado debe de tener muy en claro que tipo de producto esta elaborando para el consumidor final.

BPM's: Que los empleados conozcan los principios generales de higiene y la manipulación de materias primas.

Indicadores de calidad: Estos indicadores ayudarán a los empleados encargados de recepción de materias primas a definir: color, aroma, sabor, textura, origen, e incluso ausencia de contaminantes que es lo que requiere la inocuidad de los productos.

Análisis e interpretación de datos: La aplicación de estos análisis ayudará a la organización a cumplir con los estándares requeridos por los clientes, ya que los datos que los equipos de trabajo erogan son de suma importancia.

Herramientas administrativas: Este tema es adherido en el programa, debido a que los empleados necesitan conocimiento en mediciones de tiempos estándares, inspecciones, entre otros.

Cultura organizacional: Que el empleado conozca de los hábitos y valores que tiene con respecto a la organización.

Elaborado por : Estudiante de
Administración de Empresas

Revisado por : Asesora
Lilian Mendizábal

Autorizado por :

Necesidades de capacitación
Área cognoscitiva
Aseguramiento de calidad

Requerimiento	No. de trabajadores	Porcentaje
Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria	3	100%
La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo	3	100%
Inocuidad del producto	3	100%
Buenas prácticas de manufactura	3	100%
Indicadores de calidad	3	100%
Herramientas administrativas	3	100%

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Necesidades de capacitación
Área psicomotriz
Aseguramiento de calidad

Requerimiento	No. de trabajadores	Porcentaje
Análisis e interpretación de datos	3	100%

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Necesidades de capacitación
Área afectiva (Actitudes)
Aseguramiento de calidad

Requerimiento	No. Trabajadores	Porcentaje
Cultura organizacional	3	100%

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012

FORMA 02

**CÉDULA DE DNC PUESTO PERSONA PARA EL ÁREA DE
ASEGURAMIENTO DE CALIDAD**

Fecha: 07/07/2012	Responsable: Recursos humanos	Hoja: 1/6
--------------------------	--------------------------------------	------------------

Puestos	✓ Inspectores de calidad
----------------	--------------------------

Requerimiento de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria ✓ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo ✓ Inocuidad del producto ✓ Buenas prácticas de manufactura ✓ Indicadores de calidad ✓ Análisis e interpretación de datos ✓ Herramientas administrativas ✓ Cultura organizacional
-------------------------------------	--

Prioridad**Corto plazo**

- ✓ Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria
- ✓ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo
- ✓ Inocuidad del producto
- ✓ Buenas prácticas de manufactura

Mediano plazo

- ✓ Análisis e interpretación de datos
- ✓ Cultura organizacional

Largo plazo

- ✓ Herramientas administrativas
- ✓ Indicadores de calidad

Requerimiento de los puestos**Divulgación de misión, visión y objetivos de la**

industria: Es fundamental que los empleados conozcan a qué se dedica la empresa, el liderazgo que desea adquirir y los esfuerzos que la organización pretende alcanzar.

La importancia de la aplicación de los lineamientos

relacionados al puesto de trabajo: Es fundamental que el empleado aplique los instructivos de trabajo, así como también, que estén visibles en cada uno de los puestos de trabajo.

Inocuidad del producto:

El objetivo principal, es proteger la salud del ser humano en el consumo de alimentos, es por eso que el empleado debe de tener muy en claro que tipo de producto esta elaborando para el consumidor final.

Requerimiento de puestos

BPM's: Que los empleados conozcan los principios generales de higiene y la manipulación de materias primas.

Indicadores de calidad: Estos indicadores ayudarán a los empleados encargados de recepción de materias primas a definir: color, aroma, sabor, textura, origen, e incluso ausencia de contaminantes que es lo que requiere la inocuidad de los productos.

Análisis e interpretación de datos: La aplicación de estos análisis ayudará a la organización a cumplir con los estándares requeridos por los clientes, ya que los datos que los equipos de trabajo erogan son de suma importancia.

Herramientas administrativas: Este tema es adherido en el programa, debido a que los empleados necesitan conocimiento en mediciones de tiempos estándares, inspecciones y otros.

Cultura organizacional: Que el empleado conozca de los hábitos y valores que tiene con respecto a la organización.

Nivel actual de las personas

Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria: En la actualidad, los empleados desconocen estos elementos, debido a que no se les ha divulgado.

Nivel actual de las personas

La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo: Según encuesta realizada al personal, no tienen conocimiento a cabalidad de sus instructivos de trabajo, lo que significa que los empleados elaboran sus actividades de forma empírica.

Inocuidad del producto: Los empleados desconocen sobre aspectos de calidad y características que debe de cumplir un producto, así como, la distribución y consumo del mismo.

BPM's: En la actualidad los empleados presentan inconsistencias con la elaboración, preparación y almacenamiento de las materias primas.

Análisis e interpretación de datos: Los empleados de esta área actualmente presentan dudas con respecto a los datos que sus equipos de trabajo les proporciona, resultado por el cual no han tenido una capacitación intensa de estos instrumentos.

Herramientas administrativas: Actualmente los empleados desconocen de técnicas para aplicar en el proceso de producción como apoyo al análisis de resultados.

Nivel actual de las personas

Indicadores de calidad: Los colaboradores de la organización desconocen de indicadores que se puedan implementarse en el proceso de producción, así como, su implementación a los materiales de empaque, productos terminados, entre otros.

Fecha: 07/07/2012

Responsable: Recursos humanos

Hoja: 5/6

Nivel actual de las personas

Cultura organizacional: Este tema es sugerido por gerentes de área, ya que hoy en día, no se les ha inculcado un cambio de actitudes, valores y hábitos.

Diferencia

Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria: Es necesario que los empleados conozcan la misión, la visión y los objetivos de la empresa para saber a qué se dedica la organización, el liderazgo que desea adquirir y hacia dónde se dirigen las acciones, porque hoy en día no los conocen, debido a la falta de divulgación de parte de las autoridades.

La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo: Es importante que el personal maneje de forma técnica los procedimientos de trabajo para evitar posibles inconvenientes en el proceso, porque en la actualidad, presentan deficiencias en su aplicación.

Inocuidad del producto: Es primordial que los empleados posean un adecuado manejo de materias primas y requisitos mínimos para la satisfacción del cliente, debido a que en la actualidad desconocen ciertas exigencias que solicita el consumidor.

BPM's: Los empleados deben de conocer aspectos como elaborar, procesar y distribuir productos con los más altos estándares de calidad, debido a que actualmente tienen dificultades para aplicar las BPMs correctamente.

Diferencia

Análisis e interpretación de datos: Los colaboradores de la organización deben de saber, conocer e interpretar cada uno de los datos que el equipo de trabajo le proporciona para evitar rechazos de productos en el proceso, porque en la actualidad presentan lagunas para su análisis.

Herramientas administrativas: Es prioridad que los empleados conozcan de técnicas de inspección aplicadas a los procesos para mejorar los análisis estadísticos, porque en la actualidad desconocen de técnicas de apoyo a sus gestiones.

Indicadores de calidad: La implementación de este tema es importante para mejorar la calidad de los procesos, debido a que en la actualidad, no conocen de una medición aplicada a la productividad.

Cultura organizacional: Es importante que el empleado genere un cambio favorable para la industria y para fortalecer el programa de capacitación, debido a que hoy en día no se les ha inculcado temas de cultura, valores y hábitos.

Elaborado por : Estudiante de
Administración de Empresas

Revisado por : Asesora
Lilian Mendizábal

Autorizado por :

Anexo 08

FORMA I

ANÁLISIS DE REQUERIMIENTO DE APRENDIZAJE PARA EL ÁREA DE BODEGA

Fecha: 07/07/2012	Responsable: Recursos humanos	Hoja: 1/2
--------------------------	--------------------------------------	------------------

Puestos	✓ Auxiliares de bodega
----------------	------------------------

Requerimiento de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">✓ Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria✓ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo✓ Estrategias de trabajo en equipo✓ Comunicación efectiva✓ Seguridad industrial✓ Buenas prácticas de manufactura✓ Inocuidad del producto✓ Comportamiento organizacional
-------------------------------------	---

Justificación	Divulgación de misión, visión y objetivos de la industria: Es fundamental que los empleados conozcan a qué se dedica la empresa, el liderazgo que desea adquirir y los esfuerzos que la organización pretende alcanzar.
	La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo: Es fundamental que el empleado aplique los instructivos de trabajo, así como también, que estén visibles en cada uno de los puestos de trabajo.

Fecha: 07/07/2012

Responsable: Recursos humanos

Hoja: 2/2

Justificación

Estrategias de trabajo en equipo: La inclusión de dicho tema permitirá al empleado compartir información y experiencia de actividades para fomentar la solidaridad entre empleados.

Comunicación efectiva: El propósito de este apartado es tener relaciones humanas para mejorar el buen entendimiento de los distintos estamentos que interactúan en la empresa.

Seguridad Industrial: Los empleados de dicha área dijeron que es importante la implementación de este tema, debido a que hay actividades riesgosas por desarrollar y que los empleados desconocen de dichos procedimientos.

Buenas prácticas de manufactura: Que los empleados comprendan los principios generales de higiene y manipulación de materias primas.

Inocuidad del producto: El objetivo principal, es proteger la salud del ser humano en el consumo de alimentos, es por eso que el empleado debe de tener muy en claro que tipo de producto esta elaborando para el consumidor final.

Cultura organizacional: Que el empleado conozca de los hábitos y valores que tiene con respecto a la organización.

Elaborado por : Estudiante de
Administración de Empresas

Revisado por : Asesora
Lilian Mendizábal

Autorizado por :

Cuadro No. 43
Necesidades de capacitación
Área cognoscitiva (conocimiento)
Bodega

Requerimiento	No. de trabajadores	Porcentaje
Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria	4	100%
La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo	4	100%
Seguridad Industrial	4	100%
Buenas prácticas de manufactura	4	100%
Inocuidad del producto	4	100%

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Según cuadro anteriormente expuesto, muestra que todos los empleados necesitan capacitación en los temas mencionados, resultado por el cual carecen de conocimiento en estos aspectos.

Necesidades de capacitación
Área psicomotriz (habilidades)
Bodega

Requerimiento	No. de trabajadores	Porcentaje
Comunicación efectiva	4	100%
Estrategias de trabajo en equipo	4	100%

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012.

Necesidades de capacitación
Área afectiva (Actitudes)
Bodega

Requerimiento	No. Trabajadores	Porcentaje
Cultura organizacional	4	100%

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para Industria Proceso de Guatemala, S.A. Agosto de 2012

FORMA 02

CÉDULA DE DNC PUESTO PERSONA PARA EL ÁREA DE BODEGA

Fecha: 07/07/2012	Responsable: Recursos humanos	Hoja: 1/6
--------------------------	--------------------------------------	------------------

Puestos	✓ Auxiliares de bodega
----------------	------------------------

Requerimiento de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria ✓ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo ✓ Estrategias de trabajo en equipo ✓ Comunicación efectiva ✓ Seguridad industrial ✓ Buenas prácticas de manufactura ✓ Inocuidad del producto ✓ Cultura organizacional
-------------------------------------	---

Prioridad	<p>Corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria ✓ La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo ✓ BPM's ✓ Inocuidad del producto <p>Mediano plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cultura organizacional <p>Largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguridad industrial ✓ Comunicación efectiva ✓ Estrategias de trabajo en equipo
------------------	---

Requerimiento de los puestos	<p>Divulgación de misión, visión y objetivos de la industria: Es fundamental que los empleados conozcan a qué se dedica la empresa, el liderazgo que desea adquirir y los esfuerzos que la organización pretende alcanzar.</p> <p>La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo: Es fundamental que el empleado aplique los instructivos de trabajo, así como también, que estén visibles en cada uno de los puestos de trabajo.</p> <p>Estrategias de trabajo en equipo: La inclusión de dicho tema permitirá al empleado compartir información y experiencia de actividades para fomentar la solidaridad entre empleados.</p>
-------------------------------------	--

Fecha: 07/07/2012

Responsable: Recursos humanos

Hoja: 3/6

**Requerimiento
de los puestos**

Comunicación efectiva: El propósito de este apartado es tener relaciones humanas para mejorar el buen entendimiento de los distintos estamentos que interactúan en la empresa.

Seguridad Industrial: Los empleados de dicha área dijeron que es importante la implementación de este tema, ya que hay actividades riesgosas por desarrollar y que los empleados desconocen de dichos procedimientos.

Inocuidad del producto: El objetivo principal, es proteger la salud del ser humano en el consumo de alimentos, es por eso que el empleado debe de tener muy en claro que tipo de producto esta elaborando para el consumidor final.

Buenas prácticas de manufactura: Que los empleados comprendan los principios generales de higiene y manipulación de materias primas.

Cultura organizacional: Que el empleado conozca de los hábitos y valores que tiene con respecto a la organización.

Nombre de las personas que ocupan los puestos

Nivel actual de las personas

Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria: En la actualidad, los empleados desconocen estos elementos, debido a que no se les ha divulgado.

La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo: Según encuesta realizada al personal, no tienen conocimiento a cabalidad de sus instructivos de trabajo, lo que significa que los empleados elaboran sus actividades de forma empírica.

Estrategias de trabajo en equipo: En la actualidad los empleados manifiestan no tener claro a donde se puede llegar con la aplicación de este tema, ya que por eso es importante su implementación.

Comunicación efectiva: Hay muchas discordancias de comunicación entre empleados y no existe compañerismo.

Seguridad industrial: Este es otro tema que es sugerido por los jefes inmediatos de algunas áreas, debido a que los empleados no conocen de los peligros que se puedan dar en los puestos de trabajo.

BPM's: En la actualidad los empleados desconocen de aspectos básicos de buenas prácticas de manufactura, tales como, riesgos de la materia prima, lugar adecuado para almacenamiento, medio ambiente, entre otros.

Nivel actual de las personas

Inocuidad del producto: Los empleados desconocen sobre aspectos de calidad y características que debe de cumplir un producto, así como, la distribución y consumo del mismo.

Cultura organizacional: Este tema es sugerido por gerentes de área, ya que hoy en día, no se les ha inculcado un cambio de actitudes, valores y hábitos.

Diferencia

Divulgación de la misión, visión y objetivos de la industria: Es necesario que los empleados conozcan la misión, la visión y los objetivos de la empresa para saber a qué se dedica la organización, el liderazgo que desea adquirir y hacia dónde se dirigen las acciones, porque hoy en día no los conocen, debido a la falta de divulgación de parte de las autoridades.

La importancia de la aplicación de los lineamientos relacionados al puesto de trabajo: Es importante que el personal maneje de forma técnica los procedimientos de trabajo para evitar posibles inconvenientes en el proceso, porque en la actualidad, presentan deficiencias en su aplicación.

Estrategias de trabajo en equipo: Es primordial que los empleados posean la capacidad de trabajar en equipo para poder alcanzar las metas asignadas por la industria, porque en el presente desconocen de un trabajo grupal.

Diferencia

Comunicación efectiva: Es fundamental que haya armonía entre los empleados para no retrasar los programas de producción, debido a que en la actualidad presentan discordancias de comunicación.

Seguridad industrial: Es fundamental que los empleados conozca de los peligros que se puedan presentar en el área de trabajo para evitar accidentes, porque en la actualidad no saben qué factores ocasionan riesgos.

BPM's: Los empleados deben de conocer aspectos como elaborar, procesar y distribuir productos con los más altos estándares de calidad, debido a que actualmente tienen dificultades para aplicar las BPM's correctamente.

Inocuidad del producto: Es primordial que los empleados posean un adecuado manejo de materias primas y requisitos mínimos para la satisfacción del cliente, debido a que en la actualidad desconocen ciertas exigencias que solicita el consumidor.

Cultura organizacional: Es importante que el empleado genere un cambio favorable para la industria y para fortalecer el programa de capacitación, debido a que hoy en día no se les ha inculcado temas de cultura, valores y hábitos.

Elaborado por : Estudiante de
Administración de Empresas

Revisado por : Asesora
Lilian Mendizábal

Autorizado por :