

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



**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA  
EMPRESA COMERCIAL QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE  
TABLEROS Y AGLOMERADOS DE TODA CLASE DE MATERIAL  
IMPORTADO PARA LA FABRICACIÓN DE MUEBLES UBICADA EN LA ZONA  
10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS

POR:

**NATANAHEL ESTUARDO RODRÍGUEZ SANTOS**

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

**ADMISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2018

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

|                |                                      |
|----------------|--------------------------------------|
| DECANO:        | Lic. Luis Antonio Suárez Roldán      |
| SECRETARIO:    | Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  |
| VOCAL PRIMERO: | Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez |
| VOCAL SEGUNDO: | MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio   |
| VOCAL TERCERO: | Vacante                              |
| VOCAL CUARTO:  | P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla   |
| VOCAL QUINTO:  | P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez    |

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS  
PRÁCTICAS BÁSICAS**

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Área Matemática - Estadística    | Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes       |
| Área Administración - Finanzas   | Licda. Elisa Rojas Barahona             |
| Área Mercadotecnia - Operaciones | Licda. Mildred Lily Montenegro Castillo |

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

|             |  |
|-------------|--|
| Presidente: | Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado    |
| Secretaria: | Licda. Gladys Eugenia Mazariégos López |
| Examinador: | Lic. Álvaro David Reyes Hernández      |

Guatemala, 28 de mayo de 2018

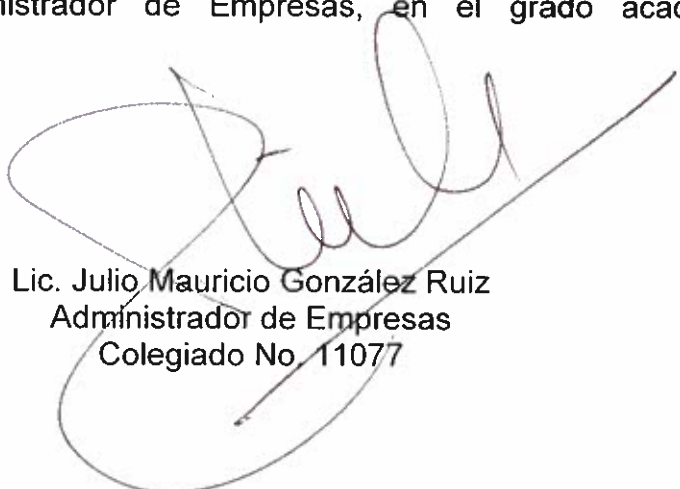
**Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos De Guatemala  
Su despacho**

Estimado Licenciado Suarez:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho, con fecha doce de julio de dos mil dieciséis, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA COMERCIAL QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE TABLEROS Y AGLOMERADOS DE TODA CLASE DE MATERIAL IMPORTADO PARA LA FABRICACIÓN DE MUEBLES UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, elaborado por el estudiante NATANAHEL ESTUARDO RODRÍGUEZ SANTOS con Carné 200416031.

Con base en lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se realicen los trámites correspondientes, previo a optar al título de profesional de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 11077



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio "s-S1"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 081-2018  
Guatemala, 15 de octubre de 2018

Estudiante  
NATANAHEL ESTUARDO RODRÍGUEZ SANTOS  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 23-2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de septiembre de 2018, que en su parte conducente dice:

**"CUARTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

4.1 Graduaciones

4.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría y de Administración de Empresas en las que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

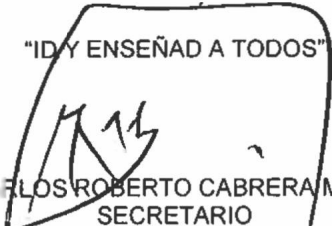
Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Tema de Tesis:

|  |  |
|--|--|
| NATANAHEL ESTUARDO<br>RODRÍGUEZ SANTOS | PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA COMERCIAL QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE TABLEROS Y AGLOMERADOS DE TODA CLASE DE MATERIAL IMPORTADO PARA LA FABRICACIÓN DE MUEBLES UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA |
|--|--|

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo no mayor de seis meses para su graduación."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAN A TODOS"  
  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## **AGRADECIMIENTO**

### **A DIOS**

Por permitirme culminar una meta en mi vida, por brindarme sabiduría, entendimiento y capacidad.

### **A MIS PADRES**

Elmer Rodriguez Ávila y María Teresa Santos Ovando, por darme motivación, apoyo, por su dedicación y amor en especial a mi madre que desde el cielo me observa, gracias por todo tu esfuerzo y apoyo siempre la tengo presente y como se lo prometí, gracias porque sin ustedes no fuera la persona en que soy.

### **A MIS HERMANOS**

Karen Enriqueta, Ebzer David, Julissa Xiomara, Elsy Berenice, Yésica Maudalena.

### **A MIS ABUELOS**

Francisco Valencia González, Simona Ovando Sánchez, Enriqueta Ávila por su apoyo cariño incondicional desde que tengo uso de razón, a mi Tati que está en el cielo gracias por todos esos consejos, peticiones y oraciones que siempre están y estarán presentes, por todas tus palabras de aliento, para mi vida.

### **A MIS AMIGOS (AS)**

Zelmar Lain, Jazmin Yuman, Kevin Ramírez, Tirzo Quiñonez, Lundi Maldonado, Francis Chacón gracias a todos por su apoyo incondicional a lo largo de nuestra amistad y por todos los momentos compartidos. Gracias por ser mis consejeros, hermanos y amigos.

### **A MI NOVIA**

Andrea Elizabeth Mejía Martínez, por todo el apoyo motivación y dedicación, en esta etapa de mi vida.

### **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad de San Carlos de Guatemala por ser mi casa de estudios y a la Facultad de Ciencias Económicas por la enseñanza brindada.

## ÍNDICE GENERAL

| Contenido  | Página   |
|--|----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                                | <b>i</b> |
| <b>CAPÍTULO I</b>                                  |          |
| <b>MARCO TEÓRICO</b>                               |          |
| 1.1 Empresa  | 1        |
| 1.1.1 Empresa privada                              | 1        |
| 1.1.2 Empresa comercial                            | 2        |
| 1.2 Administración                                 | 2        |
| 1.2.1 Proceso Administrativo                       | 3        |
| 1.2.1.1 Planeación                                 | 3        |
| a) Elementos de planeación                         | 4        |
| b) Instrumentos de planeación estratégica          | 7        |
| b.1) Matriz FODA                                   | 7        |
| b.2) Plan de acción                                | 7        |
| 1.2.1.2 Organización                               | 8        |
| a) Elementos de organización                       | 8        |
| 1.2.1.3 Integración                                | 10       |
| a) Elementos de integración                        | 11       |
| b.1) Programa del plan de capacitación             | 11       |
| b.2) Proceso de capacitación.                      | 13       |
| ✓ Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) | 13       |
| 1.2.1.4 Dirección                                  | 25       |
| 1.2.1.5 Control                                    | 25       |

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CAPACITACIÓN DE LA**  
**EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE TABLEROS Y**  
**AGLOMERADOS DE TODA CLASE DE MATERIAL IMPORTADO PARA LA**  
**FABRICACIÓN DE MUEBLES**

| Contenido | Página  |    |
|-----------|---|----|
| 2.1       | Metodología de la investigación                     | 26 |
| 2.1.2     | Instrumentos de investigación                       | 27 |
| 2.2       | Antecedentes de la empresa                          | 27 |
| 2.2.1     | Filosofía de la empresa                             | 28 |
| 2.2.1.1   | Misión  | 28 |
| 2.2.1.2   | Visión  | 28 |
| 2.2.1.3   | Valores   | 28 |
| 2.2.1.4   | Objetivos   | 29 |
| 2.2.1.5   | Estructura organizacional actual                    | 29 |
| 2.2.1.6   | Características de los mandos medios de la empresa. | 31 |
| 2.2.1.7   | Nivel educativo                                     | 31 |
| 2.3       | Situación actual de la capacitación                 | 32 |
| 2.3.1     | Percepción de metodología para capacitación         | 35 |
| 2.3.2     | Capacitaciones dentro de la empresa                 | 37 |
| 2.3.3     | Frecuencia de las capacitaciones en la empresa      | 38 |
| 2.3.4     | Dificultades por falta de capacitación              | 39 |
| 2.3.5     | Metodología para diagnóstico de capacitación        | 40 |
| 2.3.6     | Programa de capacitación                            | 41 |
| 2.3.7     | Plan de capacitación                                | 42 |
| 2.3.8     | Presupuesto para capacitación                       | 43 |
| 2.3.9     | Necesidad de recibir capacitación                   | 44 |
| 2.3.10    | Participación en las capacitaciones                 | 45 |
| 2.3.11    | Características de los trabajadores de la empresa.  | 46 |

| <b>Contenido</b> | <b>Página</b>   |    |
|------------------|---|----|
| 2.3.12           | Edad de los trabajadores operativos                     | 46 |
| 2.3.13           | Capacitaciones dentro de la empresa                     | 48 |
| 2.3.14           | Capacitaciones en el área de trabajo                    | 49 |
| 2.3.15           | Calificación de capacitaciones impartidas de la empresa | 51 |
| 2.3.16           | Importancia de la capacitación                          | 52 |
| 2.3.17           | Soluciones mediante la capacitación                     | 53 |
| 2.3.18           | Percepción de contar con un programa de capacitación    | 55 |
| 2.3.19           | Conocimiento y orientación de la capacitación           | 56 |
| 2.3.20           | Problemática y dificultades en sus actividades          | 57 |
| 2.4              | Análisis de resultados                                  | 58 |

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA COMERCIAL QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE TABLEROS Y AGLOMERADOS DE TODA CLASE DE MATERIAL IMPORTADO PARA LA FABRICACIÓN DE MUEBLES UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

| <b>Contenido</b> | <b>Página</b>  |     |
|------------------|--|-----|
| 3.1              | Justificación  | 61  |
| 3.2              | Objetivo y metas de la investigación                             | 62  |
| 3.2.1            | Objetivo   | 62  |
| 3.2.2            | Metas  | 62  |
| 3.3              | Alcance de la propuesta  | 63  |
| 3.4              | Proceso de capacitación  | 63  |
| 3.4.1            | Flujograma del proceso de capacitación                           | 63  |
| 3.4.2            | Diagnóstico de necesidad de capacitación                         | 65  |
| 3.4.2.1          | Guía para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación | 65  |
| 3.4.2.2          | Descriptor de Puestos  | 66  |
| 3.4.2.3          | Instrumento para detectar la necesidad de capacitación           | 69  |
| 3.4.2.4          | Guía para llenar el instrumento del diagnóstico de capacitación  | 101 |



| <b>Contenido</b>       | <b>Página</b>  |     |
|------------------------|--|-----|
| 3.4.3                  | Diseño y planificación del programa de capacitación              | 107 |
| 3.4.3.1                | Guía para el diseño y planificación del programa de capacitación | 107 |
| 3.4.4                  | Ejecución del programa de capacitación                           | 122 |
| 3.4.4.1                | Indicadores de medición de capacitación                          | 122 |
| 3.4.4.2                | Guía para la ejecución del programa de capacitación              | 123 |
| 3.4.4.3                | Responsables   | 124 |
| 3.4.4.4                | Recursos humanos   | 124 |
| 3.4.4.5                | Recursos Físicos   | 124 |
| 3.4.4.6                | Recursos tecnológicos  | 125 |
| 3.4.4.7                | Recursos materiales  | 125 |
| 3.4.4.8                | Recursos financieros   | 125 |
| 3.4.4.9                | Alimentación   | 125 |
| 3.4.4.10               | Metodología  | 125 |
| 3.4.4.11               | Duración y horario   | 126 |
| 3.4.4.12               | Políticas de la capacitación                                     | 126 |
| 3.4.5                  | Evaluación de la efectividad del programa de capacitación        | 127 |
| 3.4.5.1                | Evaluación de reacción   | 127 |
| 3.4.5.2                | Evaluación de reacción (pre y post)                              | 129 |
| 3.4.5.3                | Guía para evaluación del aprendizaje                             | 129 |
| 3.4.5.4                | Evaluación de cambio en el comportamiento                        | 130 |
| 3.4.5.5                | Evaluación de impacto y seguimiento de la capacitación           | 131 |
| 3.4.5.6                | Guía para evaluación del aprendizaje                             | 131 |
| 3.4.6                  | Propuesta del programa de capacitación                           | 133 |
| <b>CONCLUSIONES</b>    |  | 136 |
| <b>RECOMENDACIONES</b> |  | 137 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>    |  | 138 |
| <b>ANEXOS</b>          |  | 140 |

## ÍNDICE DE TABLAS

| <b>No.</b> | <b>Título</b>   | <b>Página</b> |
|------------|---|---------------|
| 1.         | Descriptor de puesto para el encargado de carpintería. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016                                       | 67            |
| 2.         | Instrumento de detección de necesidades de capacitación. Para encargado de carpintería. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016      | 71            |
| 3.         | Descriptor de puesto para el encargado de diseño. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016  | 74            |
| 4.         | Instrumento de detección de necesidades de capacitación.  | 77            |
| 5.         | Descriptor de puesto para el encargado de torno. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016   | 79            |
| 6.         | Instrumento de detección de necesidades de capacitación. Para el encargado de torno. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016         | 82            |
| 7.         | Descriptor de puesto para el encargado de mantenimiento..   | 85            |
| 8.         | Instrumento de detección de necesidades de capacitación. Para el encargado de mantenimiento. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016 | 87            |
| 9.         | Descriptor de puesto para el encargado electricidad. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016   | 90            |
| 10.        | Instrumento de detección de necesidades de capacitación. Para el encargado de electricidad. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016  | 93            |
| 11.        | Descriptor de puesto para el encargado de corte. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016   | 96            |
| 12.        | Instrumento de detección de necesidades de capacitación. Para el encargado de corte. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016         | 98            |
| 13.        | Matriz de brechas de necesidad de capacitación. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016  | 104           |
| 14.        | Diseño de capacitación. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016  | 108           |

| <b>No.</b> | <b>Título</b>  | <b>Página</b> |
|------------|--|---------------|
| 15.        | Propuesta de capacitación para el encargado del taller de carpintería. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016  | 109           |
| 16.        | Propuesta de capacitación para el encargado del taller de diseño. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016   | 111           |
| 17.        | Propuesta de capacitación para el encargado del taller de torno. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016  | 112           |
| 18.        | Propuesta de capacitación para el encargado del taller de mantenimiento. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016  | 114           |
| 19.        | Propuesta de capacitación para el encargado del taller de electricidad. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016   | 115           |
| 20.        | Propuesta de capacitación para el encargado del taller de corte. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016  | 117           |
| 21.        | Propuesta de general de capacitación para los mandos medios de la empresa comercial que se dedica a la comercialización de tableros y aglomerados de toda clase de material importado para la fabricación de muebles. Año 2016 | 119           |
| 22.        | Indicadores de medición de capacitación. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016  | 122           |
| 23.        | Lista de verificación de actividades de capacitaciones. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016   | 123           |
| 24.        | Lista de verificación de actividades de capacitaciones. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016   | 128           |
| 25.        | Resultados de evaluación de pre y post aprendizaje. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016   | 130           |
| 26.        | Propuesta de evaluación de impacto de capacitación y aprendizaje. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016   | 132           |
| 27.        | Cédula por tema de capacitación. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016  | 134           |

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

| No. | Título   | Página |
|-----|--|--------|
| 1.  | Formato de requerimientos de aprendizaje para el puesto (A). Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016      | 16     |
| 2.  | Formato de requerimientos de aprendizaje para el puesto (B). Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016      | 17     |
| 3.  | Indicadores de referencia. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016  | 17     |
| 4.  | Matriz de necesidad de capacitación. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016                              | 18     |
| 5.  | Cédula por tema de capacitación. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016                                  | 18     |
| 6.  | Modelos de evaluación de la capacitación. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016                         | 23     |
| 7.  | Organigrama. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016  | 30     |
| 8.  | Nivel educativo de mandos medios. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016                                 | 31     |
| 9.  | Percepción de metodología para capacitación. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016                      | 36     |
| 10. | Capacitación dentro de la empresa. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016                                | 37     |
| 11. | Frecuencia de las capacitaciones dentro de la empresa. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016            | 38     |
| 12. | Dificultades a través de la falta de un programa de capacitación. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016 | 39     |
| 13. | Metodología para diagnóstico de necesidad de capacitación. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016        | 40     |
| 14. | Plan de capacitación. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016   | 42     |
| 15. | Programa de capacitación. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016   | 41     |
| 16. | Presupuesto para capacitación. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016                                    | 43     |

| <b>No.</b> | <b>Título</b>   | <b>Página</b> |
|------------|---|---------------|
| 17.        | Necesidad de recibir capacitación. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016                         | 44            |
| 18.        | Participación en capacitaciones de la empresa. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016             | 45            |
| 19.        | Edad de los trabajadores. Comercializadora de tableros y aglomerados.. Año 2016                                 | 47            |
| 20.        | Capacitación dentro de la empresa. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016                         | 48            |
| 21.        | Capacitaciones del área de trabajo. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016                        | 50            |
| 22.        | Calificaciones de capacitaciones previas impartidas. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016       | 51            |
| 23.        | Importancia de la capacitación. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016                            | 53            |
| 24.        | Importancia de las soluciones a través de la capacitación. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016 | 54            |
| 25.        | Percepción de un programa de capacitación. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016                 | 55            |
| 26.        | Conocimiento y orientación de la capacitación. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016             | 56            |
| 27.        | Problemática y dificultades en sus actividades. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016            | 58            |
| 28.        | Flujograma del proceso de capacitación. Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016                    | 63            |

## ÍNDICE DE ANEXOS

| <b>No.</b> | <b>Título</b>  | <b>Página</b> |
|------------|--|---------------|
| 1.         | Cédula de temas de capacitación y aprendizaje.<br>Comercializadora de tableros y aglomerados. Año 2016 | 141           |

## INTRODUCCIÓN

El programa de capacitación es un instrumento organizacional que permite, tener un plan de acción por medio del cual se permite a los empleados obtener, reforzar, habilidades, conocimiento, eficiencia, por ello la gestión del talento humano considera una de los procesos e instrumentos necesarios, importantes dentro de cualquier empresa.

En Guatemala, actualmente la mayoría de las empresas, consideran como un valor agregado el programa de capacitaciones, que por el contrario debería de formar parte vital de su planeación estratégica, porque entre mayor calidad de recurso humano, por ello se realizó una investigación de campo dentro de la cual se realiza un DNC para verificar las circunstancias actuales.

Es por ello, que el presente trabajo de tesis aporte a la empresa, ayudar para, organizar y controlar, proponiendo un programa de capacitación, para los trabajadores de la empresa comercial, enfocada en el área técnica operativa, con el propósito de disminuir las dificultades que aquejan en sus procesos.

La propuesta de un programa de capacitación para incrementar y reforzar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes a los mandos medios de la organización, el documento expuesto consta de tres partes dentro de las cuales la primera parte contiene el marco teórico conceptual, la cual incluye todos los conceptos necesarios para conocer el tema y poder entenderlo, el segundo capítulo cuenta con los antecedentes de la empresa, diagnóstico de la empresa que permitirá enfocar y orientar de mejor manera los instrumentos a utilizar, para la elaboración del DNC. El tercer y último capítulo concluye en la propuesta de un programa de capacitación, que incluye, diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación, así como costos, beneficios y objetivos del programa.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

En la actualidad tener a todos los trabajadores capacitado para cada área de trabajo es importante, porque permite mejorar, sus habilidades, destrezas y conocimiento, para lograr que la organización tenga una competencia comercial.

Por tal motivo este capítulo enfatiza en los conceptos básicos y necesarios que permitan, desarrollar un sistema de capacitación, que facilite las tareas a los trabajadores en muchos aspectos de su rutina diaria.

### **1.1 Empresa**

“Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Es una organización social, por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad”.  
(2:4)

Es una entidad que se asienta con la finalidad de invertir capital humano y de trabajo con el objetivo de convertirlo en ganancia por su orientación hay tipos diferentes de empresas.

#### **1.1.1 Empresa privada**

“Es propiedad de inversores privados, no gubernamentales, accionistas o propietarios (generalmente en conjunto, pero puede ser propiedad de una sola persona), y está en contraste con las instituciones estatales, como empresas públicas y organismos gubernamentales. Las empresas privadas constituyen el sector privado de la economía. Un sistema económico que:

- Contiene un gran sector privado donde las empresas de gestión privada, son la columna vertebral de la economía.



- Superávit comercial es controlada por los propietarios, que se conoce como el capitalismo.

Esto contrasta con el socialismo, donde la industria es de propiedad del Estado o por toda la comunidad en común. El acto de toma de activos en el sector privado se conoce como privatización. El objetivo de la empresa privada se diferencia de otras instituciones, la principal diferencia es la empresa privada existe solamente para generar ganancias para los propietarios o accionistas. Para entrar a esa empresa hace falta ser socio o trabajador. Sus dueños pueden ser personas jurídicas y también personas físicas. Lo opuesto es una empresa de capital abierto”. (14:sp)

### **1.1.2 Empresa comercial**

“Las empresas comerciales se caracterizan porque no realizan una transformación sobre los materiales adquiridos recurriendo a fuentes de energía y al trabajo aplicado al producto (a diferencia de las empresas manufactureras o industriales), sino que cumplen una función de intermediarios entre el productor y el consumidor. Es por ello que se encarga de la distribución, traslado, venta, etc. del producto. Estas empresas pueden ser de tipo público o privado, y en muchos casos existen empresas que se dedican simultáneamente al comercio y a la producción industrial”. (15:sp)

### **1.2 Administración**

“La administración proviene del latín (ad, dirección hacia, tendencia; minister, comparativo de inferioridad y el sufijo ter, que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro) y significa subordinación de servicio. En su origen el término significaba función que se desempeña bajo el mando de otro como un servicio.

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante la planeación, organización,

dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar dirigir y controlar, el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”. (3:3)

### **1.2.1 Proceso Administrativo**

“En su mejor expresión el proceso administrativo es la administración puesta en acción, ayuda a lograr que las cosas se hagan a través de los recursos disponibles, para dirigir y coordinar a las personas que laboran para la misma para alcanzar la optimización en el uso de los recursos.

La administración concibe el proceso administrativo como una función amplia y comprensiva, que utiliza y cubre todas las áreas de la empresa, cuya finalidad es el producir y obtener beneficios económicos, lo cual conlleva que el administrador ejerza una función directiva y coordinada”. (1:23)

Según Raymundo Javier Benavides Pañeda, “El proceso administrativo debe ser considerado el más importante, porque el proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas de la organización”. (1:25)

#### **1.2.1.1 Planeación**

“Es una fase del proceso administrativo que establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia y la ejecución depende de gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logren por si mismos: es necesario establecerlos con anticipación.

La mayoría de personas exitosas determinan (antes de comenzar) a donde se dirigen y porqué quieren ir allí. Antes de iniciar una acción tales personas:

- Determinan donde se encuentran.
- Determinan donde quiere estar.
- Justifiquen porque quieren estar allá.
- Seleccionan con base en los hechos, las mejores formas de llegar a donde se proponen.

Una vez que se dirijan a su objetivo:

- Encauzan su progreso.
- Eliminan aquellas actividades que los desvían del curso fijado.
- Cambian el curso o los métodos cuando es necesario.

En otras palabras, el primer paso en un buen proceso de planeación estriba en seleccionar algunos objetivos útiles. Luego, se mide la posición inicial en relación con el objetivo se identifican las actividades y los resultados específicos, se llevan a la acción las herramientas y métodos requeridos para alcanzar el objetivo. Y, por último, se revisan sus actividades y objetivos, tomando como base los resultados intermedios.

Tómese en cuenta que se deben seleccionar objetivos que sean congruentes con su situación y entorno". (1:38)

#### **a) Elementos de planeación**

“Para desarrollar una planeación es necesario llevar a cabo una serie de etapas que son fundamentales y necesarias:

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Valores
- ✓ Objetivos

Dichos elementos no solo buscan obtener resultados sino optimizarlos mediante el aprovechamiento de todos los recursos, a través de una serie de etapas que fortalecen la estructura organizacional con los trabajadores”. (13:sp)

### ✓ **Misión**

“Representa la finalidad o propósito. En otras palabras, la misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad, la organización expone su misión para orientar y estimular la iniciativa del personal de cada uno de sus miembros, así mismo busca colaborar con los objetivos de la empresa y alcanzarlos a su vez”. (3:49)

### ✓ **Visión**

“Sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. Es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser. Muchas de las organizaciones exponen su visión como el proyecto que desean ser en un futuro o periodo de tiempo determinado, así mismo la visión indica los objetivos que desean alcanzar podría ser ejemplo para cinco años, para orientar a sus miembros en cuanto al futuro que la organización se pretende transformar”. (3:50)

### ✓ **Valores**

“Los valores son las creencias, son ideas o principios de un individuo o una institución acepta como verdaderos y que le sirven de base para sus actos.

- Creencias
- Valores
- Actitudes
- Conductas
- Consecuencias

Valor podría decirse que es todo aquello útil, deseable o admirable para la persona, grupo, organización o país”. (1:79)

### ✓ **Objetivos**

“Los objetivos son ciertas clases de organizaciones o unidades sociales que busquen alcanzar objetivos específicos y su razón de ser es cumplirlos. Un objetivo de la empresa es una situación deseada que ella pretende alcanzar.

Desde la perspectiva, los objetivos empresariales cumplen muchas funciones tales como:

- a) Al presentar una situación futura indican una orientación que la empresa trata de seguir, y establecen líneas rectoras para la actividad de los participantes.
- b) Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de una empresa y su propia existencia.
- c) Sirven como estándares que permiten a sus miembros y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la empresa, es decir, su eficiencia y rendimiento.
- d) Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa o de sus órganos, e incluso de sus miembros.

Los objetivos oficiales de las empresas se presentan o comunican mediante documentos de la empresa, siendo su fin primordial y natural comprender los objetivos naturales:

- a) Satisfacer las necesidades de bienes y servicios que tiene la sociedad
- b) Proporcionar empleo productivo a todos los factores de producción
- c) Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso económico de los factores de producción
- d) Proporcionar un retorno junto a los factores de entrada,

- e) Crear un ambiente en el que las personas puedan satisfacer una parte de sus necesidades.

Estos objetivos, que no son estáticos sino y están en continua evolución, modifican las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente, e internas”. (3:50)

## **b) Instrumentos de planeación estratégica**

“Son todas aquellas herramientas existentes que fortalecen y mejoran, la filosofía empresarial, los objetivos, las jerarquías, estrategias, metas que se pueden alcanzar después de un plan de acción que con lleve a una planeación”. (3:51)

### **b.1) Matriz FODA**

Es un instrumento de la planeación estratégica mediante la cual no permite tener un diagnóstico de primera mano teniendo como objetivo determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que toda organización posee, se utiliza frecuentemente para realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

### **b.2) Plan de acción**

“Es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado”. (16:sp)

A través del plan de acción podremos tomar acciones a seguir, para solventar las circunstancias o problemática. Formando parte de la planeación estratégica.

### **1.2.1.2 Organización**

“Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

En definitiva, organizar es determinar todas las actividades, funciones, o tareas que se desarrollan en una empresa, agrupándolas en diferentes áreas, a la cual se le asignará un administrador, y las responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, a fin de optimizar los recursos y lograr los objetivos de una forma eficiente”. (1:124)

#### **a) Elementos de organización**

“Las herramientas que ayudan a realizar en función de la organización sus puntos más relevantes, para realizar el diseño de la estructura organizacional, su aplicación es en función de acuerdo a las necesidades de cada grupo social”. (1:64)

### **a.1) Funciones**

“También considerado como el objetivo básico de cada puesto, es la relación detallada, precisa, clara, de todos los objetivos, responsabilidades, ejecuciones que dependerán del diseño organizacional que se presente”. (1:166)

### **a.2) Jerarquización**

“Es la línea de mando que se considera dentro de la administración, catalogada como importante, debido que de ella depende el rumbo de la organización, como la buena comunicación interna, así como el giro de instrucciones que determinaran y ayudan a alcanzar las metas y objetivos organizacionales. “En una organización, la jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden, grado o importancias. Con esta se define la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad”. (12:sp)

### **a.3) Descriptor de puestos**

“Es la relación escrita que delinea los deberes y condiciones relacionadas con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, como lo hace y por qué lo hace. La descripción de puestos es un documento que responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son mis responsabilidades?
- ¿Qué tipo de autoridad tengo?
- ¿Quién es mi superior inmediato?
- ¿Quiénes son mis subordinados?
- ¿Con quién coordinó mis tareas?”. (1:165)

El descriptor de puesto es una herramienta administrativa que ayuda a definir tres importantes categorías dentro las cuales se muestran autoridad, responsabilidad y subordinación. Permitirá obtener datos a utilizar en referencia a sus habilidades, destrezas, que cada trabajador como mínimo para desempeñar su función.



#### **a.4) Estructura Organizacional**

“La estructura organizacional pueden ser de acuerdo a su razón social o naturaleza, como se menciona anteriormente, adicional de las distintas formas de estructura básica, puede combinarse de cualquier forma, el propósito es aumentar las ventajas de una estructura y reducir las desventajas, incorporando fortalezas”. (7:240)

#### **✓ Organigramas**

“El organigrama es uno de los resultados de la organización, ya que es representación gráfica de cómo se organizó la empresa. El organigrama es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que unidas por líneas se representan como una idea grafica de cómo se encuentra la empresa o estructurada una organización” (1:166)

#### **1.2.1.3 Integración**

“Para operar con eficacia, toda organización debe integrarse, sin importar su magnitud requiere de recursos de carácter humano, material, financiero y técnico, los cuales pueden obtenerse, integrarse, conservarse y desarrollarse de manera correcta, de no ser así, puede convertirse en grandes limitantes para la obtención de los resultados de máxima eficacia que se espera alcanzar”. (1:178)

Se desarrollará la integración del proceso administrativo, porque contiene la capacitación.

#### **✓ Inducción**

Es el paso de la integración que consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso.

## ✓ **Reclutamiento**

Es un conjunto de pasos y procedimientos a través del cual se atraen candidatos, potenciales, calificados y capaces de para ocupar un cargo dentro de la empresa puede ser interno y externo.

### **a) Elementos de integración**

“Los elementos de integración son cinco de los cuales son importantes los siguientes:

- Recursos humanos
- Recursos materiales
- Recursos financieros
- Recursos técnicos.

“Los recursos mencionados en su conjunto son importantes, por qué conforman parte de la estructura organizacional”. (1:178)

### **b) Procesos de la gestión del talento humano**

“Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios, por ello el tratar a las personas como recursos organizacionales, no es más que una de las múltiples estrategias de la gestión del talento humano que busca introducir una nueva visión a las personas, ya no verlos como trabajadores que son remunerados, sino más bien como asociados y colaboradores del negocio de la empresa”. (5:37)

#### **b.1) Programa del plan de capacitación**

“Es el documento ejecutivo guía para acordar con los directivos las acciones a seguir en el entrenamiento al personal con base en los resultados del diagnóstico, la observancia de las políticas y en el compromiso de participación

conjunta. Es importante para administrar la capacitación. Al formulario debe atenderse en forma especial los siguientes puntos:

- Claridad
- Cuidado de la forma
- Precisión
- Extensión
- Rentabilidad
- Beneficios
- Establecimiento de compromisos
- Criterios para su formulación

Es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para determinado periodo de tiempo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa. Es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto”. (9:166)

“Las principales ventajas de la capacitación consisten en medios que permiten aumentar la eficacia tanto para la empresa como para sus trabajadores y proporciona resultados como:

- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejores relaciones entre empresa y empleado.

- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia.
- Evaluación a nivel de los recursos humanos”, (9:166)

### **b.2) Proceso de capacitación.**

“La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.
- La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Representa el ciclo de la capacitación. En realidad, las cuatro etapas de la capacitación implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la estrategia para la solución, la implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados. La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos. Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales”. (5:370).

#### **✓ Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)**

“El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es la parte medular del proceso de capacitación. Esto nos permite conocer las necesidades de

aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un programa de capacitación”. (9:110)

“Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona puede adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su actividad o puesto”. (9:110)

Es un instrumento de tipo operativo cuyo propósito es encontrar las áreas que requieren capacitación, la cual facilita a la administración identificar, cuáles son las debilidades y dificultades a nivel operativo que posee la organización.

#### **a) Importancia de hacer un DNC**

“El papel del profesional que hace la detección de necesidades debe ser muy cuidadoso, de él depende que la organización prevalezca competitiva en su entorno. Un buen administrador de los recursos humanos es el responsable de solicitar la capacitación, debe investigar lo que sucede en el área donde trabaja para conocer y detectar las necesidades reales de capacitación”. (9:111)

#### **✓ Ventajas del DNC**

- “Mide la situación inicial que posteriormente servirá para confrontarla con resultados finales.
- Proyecta una buena imagen de la tarea capacitadora frente a los trabajadores.
- Su aplicación contribuye fuertemente a que los usuarios apliquen los procedimientos y se cumplan estándares
- Clarifica la labor de los supervisores
- Facilita la comunicación formal entre el supervisor y su grupo

- Ayuda a que el personal operativo comprenda la verdadera naturaleza de la capacitación
- Establece compromisos de seguimiento a los procesos.
- Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades.
- Conocer qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
- Identificar las características de estas personas.
- Conocer los contenidos en que se necesite capacitar.
- Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.

#### ✓ **Desventajas del DNC**

- Pérdida de tiempo.
- No hay motivación lo cual provoca frustración.
- Inversión no rentable.
- Escasa posibilidad de transferencia.
- Consecuencias contraproducentes.
- Capacitación del personal inapropiado”. (9:111)

#### **b) Métodos de DNC**

“Los métodos para utilizar se realizan dentro de las cuales basado en el diagnóstico se pueden aplicar son:

- 1) DNC con base en puesto-persona
- 2) DNC con base en problemas
- 3) DNC con base en el desempeño
- 4) DNC con base en multi-habilidades”. (9:124)

##### **1) DNC con base puesto-persona**

“Es el método básico. Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto”. (9:124)

Para la investigación de campo a realizar se utiliza el DNC con base a puesto persona, porque según datos recopilados a través de la observación, censo y entrevistas, es el instrumento que facilitara a encontrar las deficiencias a nivel operativo que la empresa presenta.

“Esta alternativa se aplica a los puestos operativos que cubren alrededor del 80% del total de los puestos en una organización, principalmente de tipo industrial” (9:124).

El DNC puesto-persona se utiliza generalmente en puestos donde existe un gran número de empleados. Para optimizar este diagnóstico, se aplican los instrumentos de cédula de diagnóstico de capacitación. Regularmente recursos humanos es el que proporciona las descripciones del puesto y con la cédula se determinan las necesidades mínimas para cada puesto.

**Gráfica 1**  
**Formato de requerimientos de aprendizaje para el puesto (A)**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

|                              |
|------------------------------|
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO |
| 2. MISIÓN DEL PUESTO         |
| 3. FUNCIONES GENERALES       |
| REQUISITOS ACADÉMICOS        |
| OTROS REQUISITOS             |
| REQUISITOS FÍSICOS           |

Fuente: Pinto Villatoro, Roberto Planeación Estratégica de Capacitación empresarial, año 2008

**Gráfica 2**  
**Formato de requerimientos de aprendizaje para el puesto (B)**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

| PUESTO                                |   |
|---------------------------------------|---|
| REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DE APRENDIZAJE | RAZONES QUE JUSTIFICAN CADA APRENDIZAJE                                   |
|                                       | ¿Qué pasaría si no se cumple con lo mínimo requerido para cada actividad? |
|                                       |   |
|                                       |   |
|                                       |   |
|                                       |   |
|                                       |   |
|                                       |   |
|                                       |   |

Fuente: Pinto Villatoro, Roberto Planeación Estratégica de Capacitación empresarial, año 2008

También se utiliza la cédula con un indicador de referencia, que sirve para evaluar los niveles de profundidad del aprendizaje.

**Gráfica 3**  
**Indicadores de referencia**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

| REFERENCIA                             |           |             |
|--|-----------|-------------|
| NIVEL                                  | PRIORIDAD | PROFUNDIDAD |
| ALTO                                   | A         | 4           |
| MEDIO ALTO                             | B         | 3           |
| MEDIO BAJO                             | C         | 2           |
| BAJO                                   | D         | 1           |
| NIVELES DE PROFUNDIDAD DEL APRENDIZAJE |           |             |
| Prioridad                              | Nivel     | Aprendizaje |
| D                                      | 1         |             |
| C                                      | 2         |             |
| B                                      | 3         |             |
| A                                      | 4         |             |

Fuente: Pinto Villatoro, Roberto Planeación, Estratégica de Capacitación empresarial, año 2008, página 130

Para concretar la calificación se recurre a cédulas de diagnóstico o matriz que permiten resumir los datos de la evaluación e identificar necesidades de capacitación para su justificación.



**Gráfica 4**  
**Matriz de necesidad de capacitación**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

|                    |                    |  |  |        |  |  |  |
|--------------------|--------------------|--|--|--------|--|--|--|
| <b>Puesto:</b>     |                    |  |  |        |  |  |  |
| <b>Nombre</b>      |                    |  |  |        |  |  |  |
|                    | <b>Aprendizaje</b> |  |  |        |  |  |  |
| <b>Profundidad</b> |                    |  |  |        |  |  |  |
|                    | <b>Prioridad</b>   |  |  |        |  |  |  |
|                    |                    |  |  |        |  |  |  |
|                    |                    |  |  |        |  |  |  |
|                    |                    |  |  |        |  |  |  |
|                    |                    |  |  |        |  |  |  |
| Elaboro:           |                    |  |  | Firma: |  |  |  |
| Revisó:            |                    |  |  | Firma: |  |  |  |

Fuente: Pinto Villatoro, Roberto, Estrategia de Capacitación empresarial, año 2008, página 133

**Gráfica 5**  
**Cédula por tema de capacitación**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

|                           |                                    |
|---------------------------|------------------------------------|
| <b>Curso</b>              | <b>Duración Estimada</b>           |
| <b>Objetivo Terminal</b>  | <b>Nombre de los participantes</b> |
|                           |                                    |
| <b>Contenido Temático</b> |                                    |
|                           |                                    |
| <b>Facilitador</b>        |                                    |
|                           |                                    |

Fuente: Pinto Villatoro, Roberto, Estrategia de Capacitación empresarial, año 2008, página 133

**2) DNC con base en problemas**

“Este método debe utilizarse cuando se encuentran problemas aún no resueltos. Es el método que más resultados aporta a la capacitación en un lapso breve. A mediano plazo su aplicación debe convertirse en una práctica rutinaria para solucionar los problemas”. (9:124)

“Este método se utiliza para determinar problemas que tienen los mandos medios en su gestión; es decir a este nivel se le evalúa precisamente por los problemas que resuelve y con ellos se alcancen los objetivos de la organización.

Es conveniente enfatizar que este enfoque, bien aplicado logra altos resultados en la unidad de capacitación (UDC) porque muestra, en forma clara, breve y con alto impacto, el rendimiento de la inversión, dado que con la aplicación de esta metodología pueden obtenerse resultados importantes a corto plazo”. (9:136)

### **3) DNC con base en el desempeño**

Es el método que se sigue en el desarrollo de un sistema. Una vez que las personas están preparadas en un puesto, se debe vigilar no sólo que cumplan con sus actividades principales, sino que alcancen los objetivos establecidos. En la definición del nuevo resultado a obtener podemos encontrar necesidades de capacitación que apoyan al personal en el cumplimiento de sus funciones. (9:124)

“Para que este método pueda aplicarse se necesita que la empresa cuente con o implante un método confiable de evaluación del desempeño (ED).

Para efectos de capacitación, lo que realmente debe medirse como referencia para diagnosticar necesidades de entrenamiento son los siguientes factores:

- Cumplimiento de objetivos.
- Creatividad.
- Innovación.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo”. (9:139)

Para la aplicación de este tipo de DNC es necesario tener una evaluación del desempeño adecuada y actualizada. Dirigida a los mandos medios y siempre pretende obtener objetivos a lograr en cierto periodo.

#### **4) DNC con base a multi-habilidades**

“Se aplica cuando las empresas han rebasado la organización tradicional y trabajan por procesos. Debe existir la definición clara de los trabajos y de los resultados grupales”. (9:124)

Este método se aplica en las organizaciones que rebasan su función tradicional, el personal trabaja por procesos y se hace necesario que los operadores dominen tareas de otros puestos y sean aplicados.

#### **✓ Diseño de la capacitación:**

“Después de haber realizado el diagnóstico de capacitación, “es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado”. (9:22)

Luego de analizar cuáles son las necesidades de capacitación que tienen los colaboradores se procede a preparar un programa de capacitación sistematizado que ayude a resolver las necesidades detectadas.

Para elaborar el programa de capacitación se debe saber ¿a quién se va a capacitar?, ¿qué se va enseñar?, ¿cuándo se va a capacitar?, ¿cómo se va enseñar? Y ¿quién va a dar la capacitación?

Para elaborar un programa de capacitación se debe de considerar lo siguiente:

- Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.

- División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
- Determinación del contenido de la capacitación.
- Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitación o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.
- Definición de la población meta, es decir las personas que serán capacitadas:
  - a) Número de personas.
  - b) Tiempo disponible.
  - c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
  - d) Características personales de conducta.
  
- Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto, pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
- Tiempo o periodicidad de la capacitación, honorario y ocasión propicia.
- Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia. (4:397)

### ✓ **Ejecución del proceso de capacitación**

Es la tercera parte del proceso de capacitación, es aquí donde se implementa el programa. “La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas que necesita aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices.

La implementación depende de los siguientes factores.

- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.
- La calidad del material de capacitación presentado.
- La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.
- La calidad y preparación de los instructores.
- La calidad de los aprendices”. (4:402)

### ✓ **Evaluación de la capacitación**

“Esta fase permite conocer en qué medida se ha logrado cumplir con los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planteamiento, pero para determinarlo se deben evaluar las actividades realizadas, la efectividad del programa y la forma en que se transfirieron los conocimientos, así como también verificar si se cubrió todo el contenido que se había establecido, si las personas desarrollaron nuevas habilidades o destrezas y si realmente aprendieron.

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

- Costo
- Calidad
- Rapidez
- Resultados” (8:388)

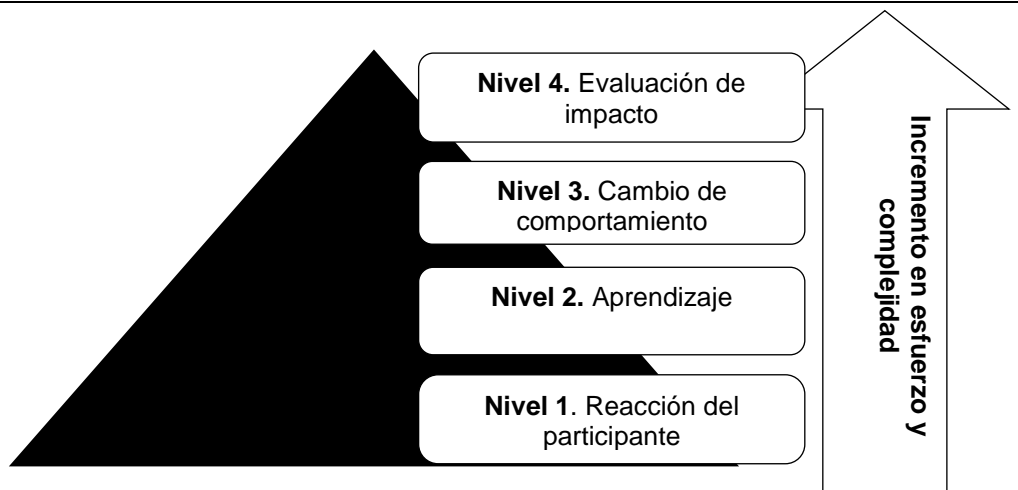
Para ello, es necesario realizar evaluaciones a los participantes que permitan determinar su grado de conocimiento sobre el tema impartido. Existen diversas evaluaciones que se pueden desarrollar, todo dependerá del curso o tema impartido, ya que, hay temas en los cuales es necesario hacer un diagnóstico antes de empezar con la capacitación para luego comparar el grado de entendimiento o conocimiento que se obtuvo con relación a la evaluación que se aplicará al finalizar el evento.

### ✓ Modelos de evaluación de la capacitación

Existen diversos modelos de evaluación de la capacitación, según el autor D. L. Kirkpatrick cualquier capacitación se puede evaluar en cuatro niveles, los cuales son: Nivel 1- Reacción del participante, Nivel 2-Conocimientos, Nivel 3-Cambio de comportamiento y Nivel 4-Evaluación de impacto.

Los modelos de evaluación de la capacitación según D.L. Kirkpatrick se presentan de forma gráfica, los cuales son más usados desde hace 40 años, debido a que el nivel 1 y 2 están enfocados en el individuo y el nivel 3 y 4 en la organización.

**Gráfica 6**  
**Modelos de evaluación de la capacitación.**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados.**  
**Año 2016**



Fuente: Kirkpatrick, Donald L.2007 Evaluaciones formativas. Pag.43

A continuación, se presentan los distintos modelos que existen para evaluar la capacitación, los cuales formarán parte de la propuesta de evaluación de la capacitación para la empresa comercial que se dedica a la comercialización de tableros y aglomerados de toda clase de material importado para la fabricación de muebles

### **a) Reacción**

“Permite medir la satisfacción de los participantes con respecto a la formación que acaba de recibir, normalmente esta evaluación se suele realizar mediante un cuestionario al acabar el curso. El nivel de reacción sirve para valorar lo positivo y las áreas de oportunidad de los cursos o talleres de formación, con el fin de mejorar en el futuro”. (8:43)

### **b) Conocimientos**

“Pretende medir los conocimientos adquiridos por los participantes a lo largo del curso. Para intentar tener esta medida se podría realizar una prueba de control antes y después de la acción formativa”. (8:44)

Las evaluaciones de este nivel determinan el grado en que los participantes realmente asimilaron lo que se les impartió y la forma en que algunos factores pueden influir en el aprendizaje.

### **c) Cambio de comportamiento**

Mide si los participantes de un curso pueden aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos. Se debe de esperar entre tres y seis semanas para aplicar una prueba y corroborar el conocimiento.

“En este nivel de evaluación se pregunta si los participantes están aplicando en su puesto de trabajo lo que aprendieron, cuáles son los elementos que usan más y por qué hay algunos elementos que no se usan en absoluto, Aquí se podrá establecer si es necesario rediseñar el programa para lograr mejores resultados o si se debe modificar alguna otra actividad”. (8:45)

### **d) Evaluación de impacto**

Se mide si los objetivos planteados en la acción formativa, se utilizan en la organización de forma efectiva y eficiente, para ello, se pueden plantear exámenes y entrevistas a los participantes del curso que deberían realizar antes y después de recibir la formación.

“Su objetivo es evaluar el beneficio que ha producido la acción formativa, este impacto es de tipo financiero y está vinculado a los resultados o a la imagen corporativa de una cierta organización. Algunos elementos a considerar para la evaluación a este nivel serían los costos y rotación del personal, ausentismos, productividad y costo de materiales”. (8:48)

#### **1.2.1.4 Dirección**

“Dentro del proceso administrativo se encuentra la etapa de dirección, considerada dentro de la fase dinámica, la cual, reviste gran importancia debido a su ejercicio en cualquier organización. La función de dirección está íntimamente ligada con la propia administración”. (11:sp)

#### **1.2.1.5 Control**

“Significa vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de las metas y tomar las acciones correctivas que vayan necesitándose. Los directivos deben asegurarse que la empresa se dirija a la obtención de sus metas. Las tendencias recientes al empowerment (delegar o facultar) y dar confianza a los empleados han hecho que muchas compañías den ahora menos importancia al control de arriba abajo y más a capacitar a sus empleados para que vigilen y se corrijan ellos mismos”. (10:sp)

En la empresa se carece de metodología, donde necesita instrumentos y herramientas, motivo por el cual se describen en este capítulo con su definición, son una base fundamental, por medio de las cuales se facilitará obtener las bases teóricas, para realizar un programa de capacitación. Adecuado a las necesidades de la organización, las cuales parten del diagnóstico realizado según la situación actual de la empresa, información que se recabo mediante el censo realizado a los trabajadores y mandos medios a nivel operativo de la empresa, presentados en el siguiente capítulo.



## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE TABLEROS Y AGLOMERADOS DE TODA CLASE DE MATERIAL IMPORTADO PARA LA FABRICACIÓN DE MUEBLES**

Al realizar la investigación documental y de campo, que permite obtener toda la información para determinar y elaborar un programa de capacitación que permita solventar las prioridades de la empresa y conocer la situación de la organización en la aplicación de metodologías de capacitación al personal. En este capítulo se plantean los aspectos básicos necesarios, en los que se incluyen la metodología de investigación, antecedentes de la empresa, filosofía empresarial, características de los mandos medios, situación actual de la capacitación, características de los trabajadores y el análisis de resultados de la situación actual de la empresa.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

##### **2.1.1 Método de investigación**

Para la investigación se utilizó el método científico en sus fases indagadora, demostrativa y expositiva, para ello se tomó en cuenta la colaboración dividida en tres puntos de vista: gerente general, mandos medios y personal operativo. De los cuales se obtuvo información de primera mano, para la evaluación de la situación actual de la empresa, así también se basó en el análisis deductivo.

El cual fue útil en el proceso de investigación de campo y obtención de información y él inductivo en el proceso de análisis y presentación de resultados.

### **2.1.2 Instrumentos de investigación**

Para el diagnóstico se realizó una investigación documental, en la que se utilizó, fichas bibliográficas, diagnóstico administrativo, cuestionario estructurado, observación directa, guía de observación dos cuestionarios estructurados y cédulas de diagnóstico de capacitación. A través de la investigación exploratoria, se seleccionaron los factores para la necesidad de capacitación.

Se realizó una prueba piloto y se aplicaron cuestionarios estructurados, donde se enfatiza que los primeros no recaban la información necesaria, por lo que se reestructuró el instrumento dos veces, con la finalidad obtener los datos necesarios que permitan determinar la necesidad de capacitación.

Para realizar la investigación se aplicó un censo, se consideró a todos los trabajadores a nivel operativo del área de talleres y los trabajadores dentro de los mismos, de los cuales 13 son mandos medios y 25 bajo los mandos medio, para un total de 38 personas evaluadas.

### **2.2 Antecedentes de la empresa**

La empresa objeto estudio fundada en el año 1968 que empezó como un aserradero que se dedicaba al corte y venta de madera, a través de los años la organización cambió la dirección, así como su visión, ahora se dedican a distribución de tableros y aglomerados de toda clase de material para la fabricación de muebles, sus materiales importados que son en su mayoría prefabricados, con 55 empleados y 17 puestos, apertura cinco sucursales, de las cuales se encuentran dos en Quetzaltenango, una en Huehuetenango, una en Villa Nueva y una en la zona 8 capitalina.

Las oficinas centrales están ubicadas en zona 10, con respaldo financiero estable, con más de 30 años con fines comerciales. Aplica cambios organizacionales los que surgen por el constante crecimiento y avance

tecnológico. En cuanto a los materiales y servicios que ofrecen a sus clientes, con el crecimiento de la misma manera busca implementar, mejores procesos administrativos, herramientas de personal, equipo de vanguardia y software para mejorar sus procesos operativos, tiene más de 300 empleados en la empresa distribuidos en las sucursales, también tienen un profesional de las ciencias económicas, que realiza actividades de exportación de los materiales que son utilizados para la venta y con fines comerciales de la empresa, actualmente programan la apertura de una nueva sucursal en poco tiempo, al ver la necesidad de organizar la parte administrativa de la empresa para tener estándares y parámetros para seguir con su crecimiento de forma ordenada.

### **2.2.1 Filosofía de la empresa**

La organización aplica la misión estipulada por la junta directiva, con el objetivo de orientar al personal y lograr la rentabilidad empresarial.

#### **2.2.1.1 Misión**

“Proveer a nuestros clientes una solución integral a sus necesidades mediante la mejora continua y la innovación de nuestros servicios”.

#### **2.2.1.2 Visión**

“Ser la empresa líder en la comercialización de servicios y productos para la fabricación de muebles y afines en Centroamérica”.

#### **2.2.1.3 Valores**

- 1) Responsabilidad: nuestro compromiso con los clientes es brindar productos enfocados a preservar el medio ambiente con productos amigables, así mismo contribuir con la forestación de las áreas boscosas protegidas.
- 2) Honestidad: brindar un producto de calidad, transparente y de buen servicio en cada una de nuestras ventas.

- 3) Puntualidad: brindar el cumplimiento adecuado y acorde a lo solicitado en todo momento.
- 4) Honradez: nuestro compromiso es que el cliente se sienta identificado con la empresa para que tenga el sentimiento de seguridad y confianza.
- 5) Servicio: brindar una asesoría con calidad y adecuada que se adapte a las necesidades de nuestros clientes.
- 6) Calidad: todos nuestros productos son de materiales duraderos, con finos acabados, con un costo de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes.

#### **2.2.1.4 Objetivos**

“Ser una empresa a nivel nacional que tenga los mejores servicios y materiales para la fabricación de todo tipo de mueble en madera, así mismo ser el mejor de toda la industria en madera a nivel nacional”.

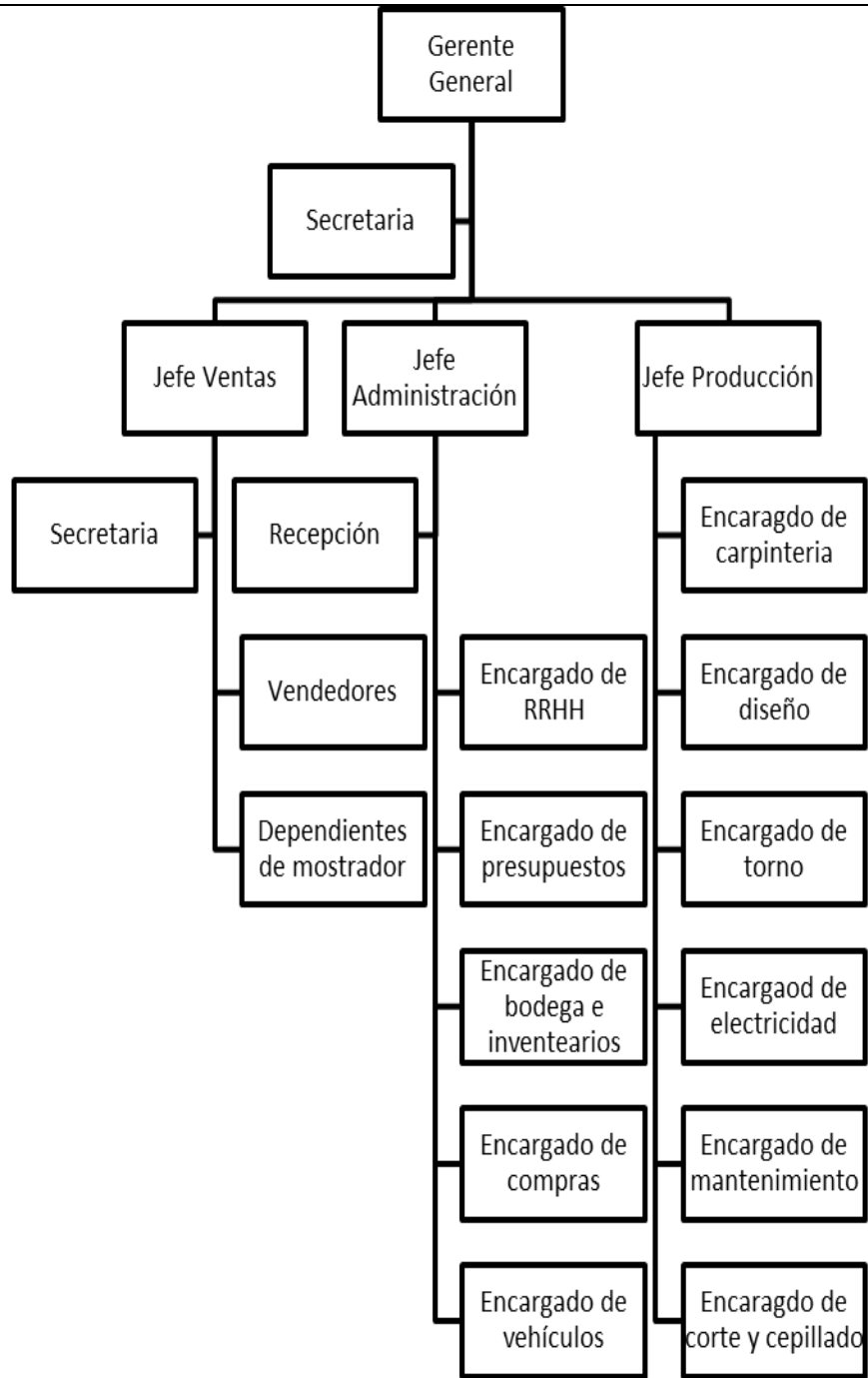
#### **2.2.1.5 Estructura organizacional actual**

La empresa carece de una estructura organizacional, según informe verbal proporcionado y observación directa, la empresa actualmente funciona con tres niveles el alto mando en función por el gerente general, nivel intermedio o mandos medios y el nivel operativo.

Es una estructura formal, que busca obtener los objetivos mediante autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, tramo de control y equidad en la carga de trabajo, entre otras.

A continuación, se propone el organigrama general nominal de la empresa acorde a las funciones que actualmente fungen dentro de la empresa:

**Gráfica 7**  
**Organigrama general nominal actual de la empresa**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia, con base a la jerarquía de puestos de la organización. Año 2015.

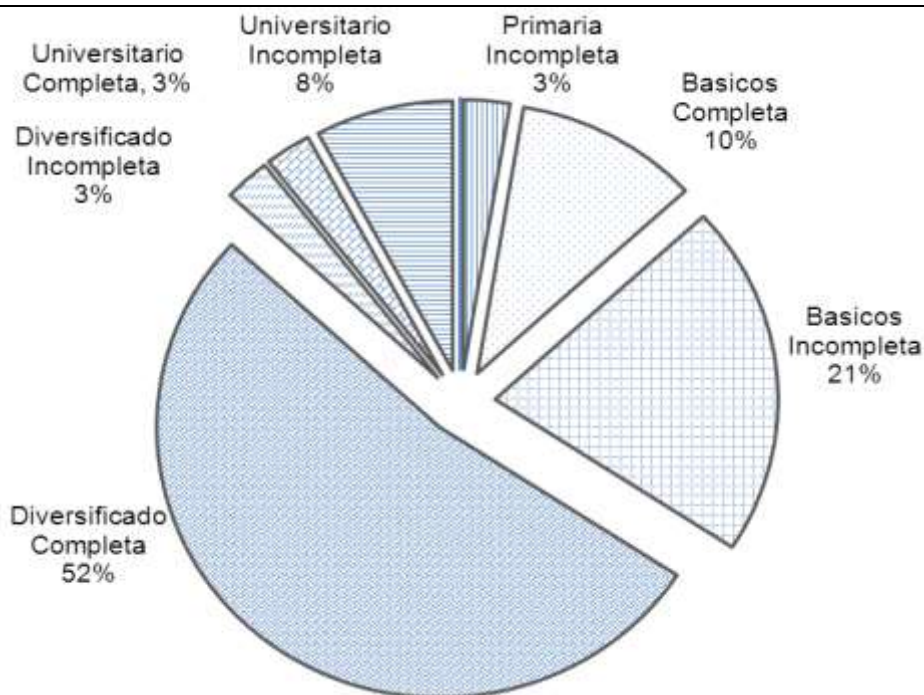
### 2.2.1.6 Características de los mandos medios de la empresa.

La información brindada se analizó en los mandos medios para verificar las necesidades que ellos crean considerable, entre las deficiencias técnico operativo en la ejecución de las actividades administrativas y funcionales, debido a la ausencia de un programa de capacitación se obtuvo los siguientes resultados.

### 2.2.1.7 Nivel educativo

Al determinar el nivel educativo de los mandos medios contribuye el proceso para la toma de decisiones con relación a la capacitación adecuada y acorde al nivel de aprendizaje, como se presenta en la gráfica número 8; para cubrir las necesidades y deficiencias encontradas.

**Gráfica 8**  
**Nivel educativo de mandos medios.**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados.**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Se verifico que el 61% representa a 8 de los trabajadores han culminado el Diversificado, 4 tienen como mínimo completo el nivel primario, con relación a los trabajadores que tienen estudio universitario, es importante que los mandos medios tengan una capacitación adecuada.

Se puede verificar que no todos los supervisores tendrán el criterio para realizar la capacitación, en gran parte esta situación es debido a que tienen años de trabajar en la empresa y se han desempeñado en el mismo puesto, donde en realidad sus funciones fueron obtenidas a través de la experiencia empírica.

### **2.3 Situación actual de la capacitación**

El análisis de la situación actual se realizó con base en los resultados obtenidos de la investigación de campo, a través de 2 cuestionarios estructurados dirigidos a los mandos medios, gerente y trabajadores del nivel administrativo y operativo, así como la observación realizada.

Los entrevistados corroboran la observación que se realizó porque afirman que los trabajadores actualmente presentan deficiencias en conocimiento, habilidades y actitudes, para desarrollar sus actividades diarias. Estas deficiencias afectan a la empresa, en ventas y en algunos de sus productos.

Los errores en la entrega de sus pedidos son muy frecuentes, uno de los principales problemas es cuando un cliente solo requiere una medida específica de una plancha de madera o corte especial y no se especifican bien las medidas, se utiliza mal el producto. Lo que genera inconformidad y desacuerdos entre el personal, así como pérdidas para la empresa.

También los trabajadores hacen mención que muchos de los problemas, ocurren en los cortes de madera como trabajos mal realizados, por la falta de

comunicación y desconocimiento de los productos, los cuales son procesados o enviados a carpintería, porque en su mayoría son restos de otros pedidos o sobrantes del área de taller y se utilizan para la fabricación de otros muebles.

Otro caso particular la mayoría de los clientes son carpinterías independientes, han tenido quejas constantes, de no recibir el material que solicitan, en repetidas ocasiones reciben dos veces el mismo pedido, los vendedores de puerta en puerta desconocen algunos de los productos nuevos. Cada vendedor se informa y conoce el producto de distintas maneras, en su mayoría a través de su propia investigación.

Según, la fórmula de índice de rotación de personal la cual se calcula de número de empleados desvinculados que es 1 persona, dividido el número promedio de empleados que es 50, refleja que el 96% del personal es estable y debido a que en su mayoría los encargados de talleres son personas que tiene años trabajar en su puesto, así como de no recibir desarrollo profesional acuerdo a sus estudios por parte de la empresa. Con relación al trabajo en equipo consideran que es una habilidad que algunas veces se realiza, sin embargo, debe promoverse para fomentar el clima organizacional positivo, el sentido de pertenencia, motivación y comunicación.

Los resultados de este análisis determinaron algunos aspectos decisivos del programa de capacitación, que se sugiere entre ellos: objetivos, metodología y contenidos. Para que el empleado sea eficiente al momento de realizar las tareas encomendadas, es importante que los directivos, los doten de herramientas tecnológicas, medios efectivos de comunicación y ambientes apropiados para su desarrollo laboral dentro de la empresa.

Al hablar de Análisis de tareas se refiere a conocer las habilidades tanto técnicas como conceptuales de los empleados, el personal debe poseer las habilidades



en su área de trabajo. Actualmente no son consideradas, a nivel administrativo y operativo, afirman que tienen las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las actividades laborales asignadas a su cargo. Es importante destacar que las habilidades se dividen en tres categorías básicas: habilidades técnicas, humanas, estratégicas o conceptuales. El desarrollo de habilidades técnicas en el trabajo es fundamental si las personas quieren ser mejores profesionales y ocupar puestos de mayor responsabilidad en las empresas, por ello la importancia de realizar capacitaciones sobre las tareas específicas de los puestos de trabajo, permite desarrollar y fortalecer las habilidades técnicas y conceptuales que necesitan para realizar de manera eficiente las actividades laborales.

La mayoría de encuestados aseguran que no se han realizado evaluaciones de capacitación, por la carencia de las mismas, están conscientes que sirve de aporte a la organización, pero no las aplican oportunamente. Para realizar programa de capacitación debe planearse, coordinarse y desarrollarse adecuadamente, para generar beneficios a corto, mediano y largo plazo; además identificará las necesidades existentes en la organización y desarrollo.

Las actividades laborales y existencia de sobrecarga laboral, afecta el cumplimiento de los objetivos del área; contradictoriamente, en algunas unidades, existe una cantidad excesiva de trabajadores para las pocas tareas que tienen que realizar. Es importante realizar una planificación de personal adecuada, permite definir en forma precisa los deberes y obligaciones de cada puesto. Si existe un número excesivo de personas en los departamentos, el rendimiento disminuirá debido a la falta de tareas por realizar y están obligados a permanecer en la organización hasta la hora de salida; generalmente tratan de hacer el trabajo más lento para justificar su permanencia en el puesto, incurriendo en mayores gastos por planillas, así como mala utilización de capacidad instalada. Los trabajadores no generan fidelidad hacia la empresa. La

mayoría de los procesos son realizados de forma empírica y ocasionan baja efectividad, deficiencias, desorden y retrasos. Estos repercuten en forma negativa, debido a que con lleva gastos monetarios que la mantiene la empresa.

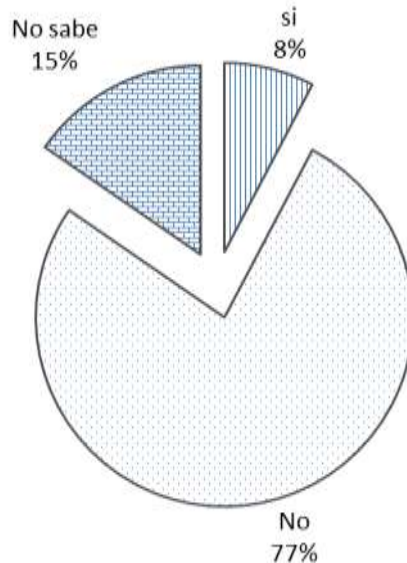
No tienen una curva de aprendizaje porque no tienen los conocimientos para procesos y producto desde el inicio de cada operación, todos los supervisores y encargados de taller consideran que la capacitación es importante y es un instrumento que necesitan implementar para disminuir las brechas existentes, también es necesario para mejorar la eficiencia en operaciones. Un programa de capacitación es una necesidad que la empresa tiene que cultivar para obtener un proceso ordenado que sirva y oriente las acciones relacionadas a los puestos.

El personal también comenta que no cuentan con compañeros precalificados para impartir capacitaciones, pero si tienen personal técnico que puede ayudar a mejorar en cuanto a calidad y uso de herramientas, la mayoría de las capacitaciones que el personal ha recibido se debe al apoyo ajeno a la empresa, también indican que la empresa no les otorga permisos especiales para estas capacitaciones, por ello no tienen expectativas de resultados positivos cuando se refiere a capacitación. A continuación, se detallan los resultados de los datos recabados a través del cuestionario estructurado, aplicado a los trabajadores.

### **2.3.1 Percepción de metodología para capacitación**

La gráfica 9, representa el resultado, el cual refleja que la empresa carece de un método que les ayude a diagnosticar la necesidad de capacitación dentro de la empresa.

**Gráfica 9**  
**Percepción de metodología para capacitación**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia. Año 2016

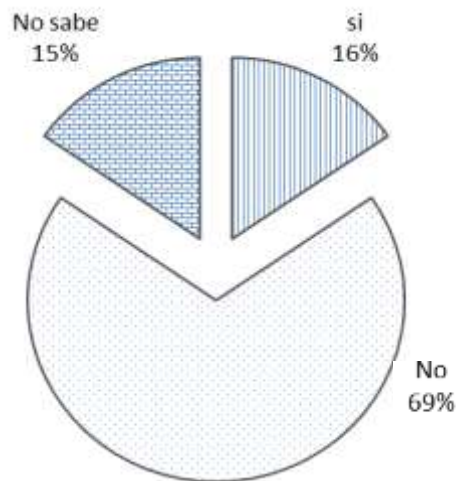
De los trabajadores 10 de ellos que se ubican en las plazas de mandos medios, reflejan que no tienen una metodología para capacitar al personal, dada su participación en el ámbito laboral, debido a que no tiene procesos orientados a la capacitación. Tienen el deseo de adquirir más conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desarrollar las actividades en el trabajo, porque actualmente tienen dificultades en la ejecución de sus tareas.

Es importante mencionar que el personal es parte importante para la empresa, por ello es necesario que el personal se encuentre capacitado en temas de conocimiento del producto, habilidades para el uso de la herramienta industrial, trabajo en equipo, capacitaciones con enfoque al servicio al cliente. Al formar un programa de capacitación aumenta la eficiencia del trabajador.

### 2.3.2 Capacitaciones dentro de la empresa

Para que una organización obtenga mejores resultados, es necesario la aplicación de capacitación se presenta a continuación.

**Gráfica 10**  
**Capacitación dentro de la empresa**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Al carecer de este programa la empresa no mejora la eficiencia laboral, adquirir e incrementar nuevos conocimientos, razones por las cuales el personal está interesado y les gustaría participar en programas de capacitación internos. En la actualidad ellos hacen mención que se retroalimentan de forma empírica en su mayoría en cuanto a productos y maquinaria. Los trabajadores hacen mención que algunos de ellos llevan solamente entre seis y 24 meses de trabajo, 9 de ellos hicieron mención que no reciben capacitación, en los últimos dos años no capacitan en la empresa, 2 de ellos dicen que se recibía capacitación hace tres años atrás.

Para la fecha no se les ha brindado actualización de productos que venden, esto afecta a los trabajadores porque no conocen los objetivos y la visión empresarial,

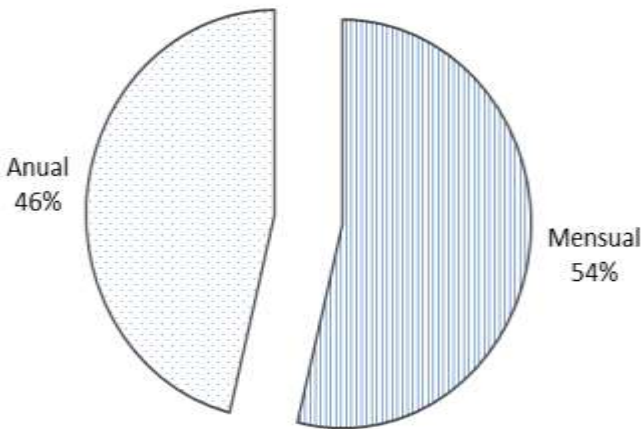
claramente denota que en seis meses que tiene de estar laborando el personal de nuevo ingreso no ha recibido capacitaciones. Es importante mencionar que los trabajadores de mayor tiempo en la empresa mencionan que la capacitación es impartida por los dueños de la empresa, cuando adquieren una maquina nueva o un producto nuevo, hay procesos que pueden mejorar, a través de los métodos y técnicas existentes para diagnosticar la capacitación.

La inexistencia de los mismos permite recaer a la entidad en esfuerzos escasos y sin repercusión en el personal, situación que no permite verificar las fortalezas y debilidades de cada uno de los trabajadores, situación que limita a la empresa a no tener personal capacitado que brinde mejor servicio y con más eficiencia.

**2.3.3 Frecuencia de las capacitaciones en la empresa**

La empresa al carecer de un programa de capacitación claramente denota la ausencia o frecuencias de una capacitación, los trabajadores tienen constantes dificultades en sus procesos operativos y por ello utilizan una frecuencia de retroalimentación en las operaciones, como se puede ver en la gráfica 11.

**Gráfica 11**  
**Frecuencia de las capacitaciones dentro de la empresa**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia. Año 2016

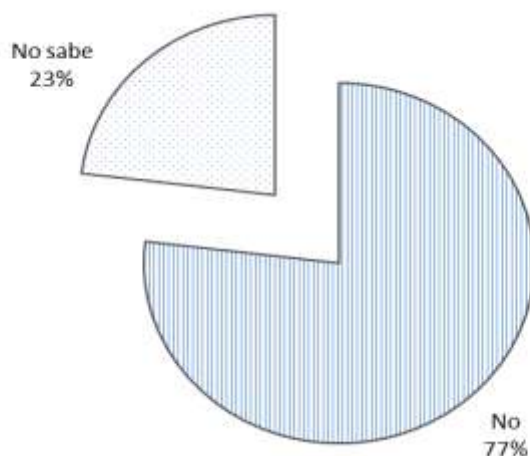
Los mandos medios de la empresa hacen mención que reciben capacitación mensualmente, cuando se denota la carencia de un programa de capacitación. La empresa tiene un profesional que asesora eventualmente y aporta inducciones al personal nuevo que se asigna a las áreas. El personal indica que prefieren las actividades de capacitación de un solo día, lo que dependerá del contenido a desarrollar, porque en ocasiones se necesitará de mayor tiempo. Los trabajadores operativos también indican que prefieren recibir capacitaciones dos veces al año, porque el horario que disponen es compartido, por último, indican que prefieren recibirlas dentro de la empresa. Por su lado, algunos miembros, señalan que prefieren recibir capacitaciones cada tres meses, dentro de su horario de trabajo y en un lugar diferente a las instalaciones de la organización.

#### 2.3.4 Dificultades por falta de capacitación

La empresa busca obtener soluciones a sus dificultades en el área operativa pero no cuentan con el programa de capacitación como lo explica la gráfica 12.

**Gráfica 12**  
**Dificultades a través de la falta de un programa de capacitación**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

---



---

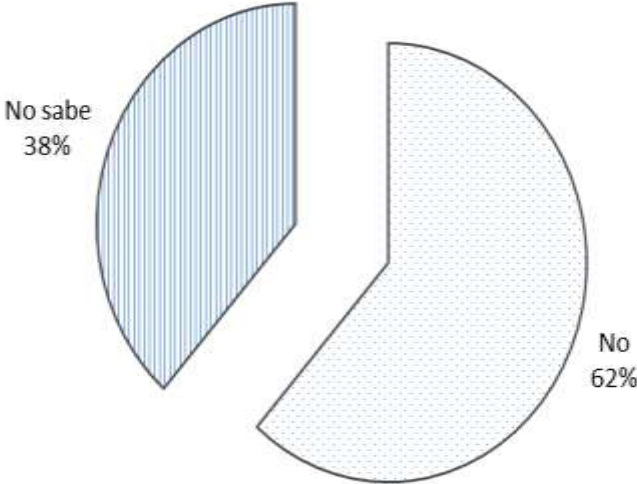
Fuente: elaboración propia. Año 2016.

La mayoría de los trabajadores coinciden que no se soluciona la problemática existente como deficiencia en los usos de equipos nuevos, herramientas con tecnología de punta. Las pláticas sostenidas mensuales y anualmente que consideran parte de capacitación, debido que es repetitiva continua donde discuten las dificultades, pero no hay procesos para que corrijan la duplicidad en los pedidos, retrasos en las ordenes, quejas diversas por entregas erróneas. El personal enfatiza que necesita un programa que les brinde seguimiento, capacitación, fortalecimiento en todas las áreas y dificultades que persisten en la empresa.

**2.3.5 Metodología para diagnóstico de capacitación**

La empresa no cuenta con una metodología para diagnosticar sus problemas de capacitación, como se aprecia en la gráfica 13, a través de las respuestas de los mandos medios.

**Gráfica 13**  
**Metodología para diagnóstico de necesidad de capacitación**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**



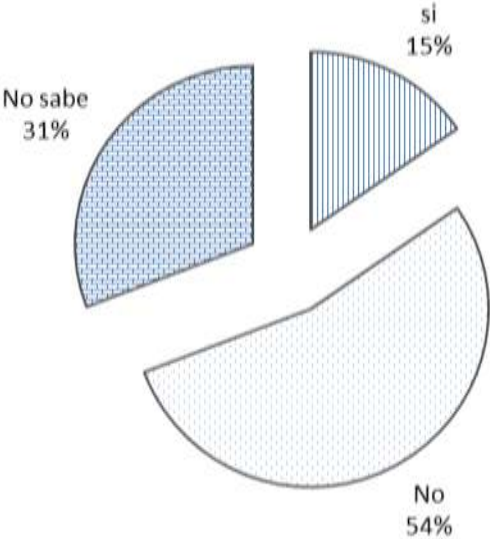
Fuente: elaboración propia. Año 2016

No cuentan con un programa de capacitación, en el cual deberían tener inmerso un programa de capacitación. La mayoría de los mandos medios respondieron que carecen de un método administrativo enfocado a la capacitación y lo necesitan, muchos de los trabajadores a nivel operativo, la organización se encuentra en crecimiento continuo en su rama comercial, lo cual afecta la parte del trabajo en virtud que no han podido identificar sus fortalezas y debilidades, lo que limita a las contrataciones de personal nuevo para cada área.

**2.3.6 Programa de capacitación**

La empresa actualmente tiene al personal con poca información de la situación actual de la capacitación. Los mandos medios desconocen si se cuenta con una capacitación dentro de la empresa, Sin embargo, la mayoría del censo, indican que las funciones asignadas actualmente son atribuciones diferentes a su puesto de trabajo, lo que no permite cumplir con eficiencia sus funciones, como se puede ver en la gráfica 15, carecen de un programa de capacitación.

**Gráfica 14**  
**Programa de capacitación**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia. Año 2016



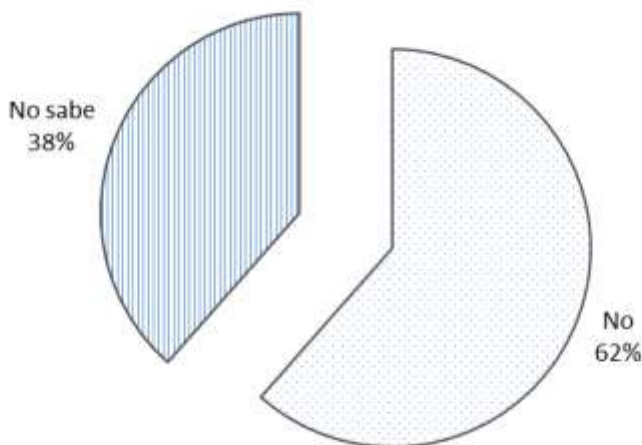
El 54% de la muestra tomada de los mandos medios determinó que no saben si actualmente se cuenta con un programa de capacitación dentro de la empresa, porque en el tiempo que tienen de estar laborando para la organización no han tenido capacitaciones constantes o de continuidad. Habilidades técnicas y conceptuales son los principales conocimientos.

Las habilidades y actitudes que consideran deben poseer los empleados y son necesarias en su área de trabajo, sin embargo, no son consideradas actualmente en los puestos de trabajo, debido a la forma de reclutamiento, selección y contratación de personal.

### 2.3.7 Plan de capacitación

La carencia de un plan de capacitación repercute en gran parte en el área operativa. Es necesario demostrar en la gráfica 14, el conocimiento de los mandos medios en la existencia o carencia de un plan de capacitación contenido en el programa de capacitación.

**Gráfica 15**  
**Plan de capacitación**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**



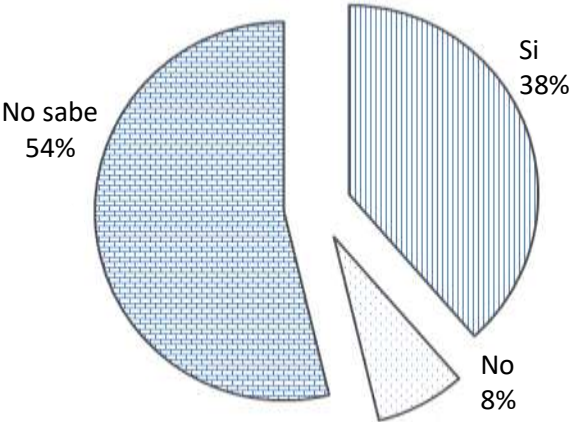
Fuente: elaboración propia. Año 2016

En el cuestionario estructurado realizado se enfatiza que 10 de los mandos medios que representan el 62% están totalmente de acuerdo en apoyar un programa de capacitación, debido al crecimiento tecnológico constante, así como de personal, como todos los productos que trabajan y diseñan, ellos reconocen que las deficiencias recurrentes se deben a la falta de atención que se le presta al conocimiento de los nuevos productos, maquinaria y herramienta que se adquiere debido a la demanda comercial que se presenta. Los dueños de la empresa reconocen que se requieren del Talento Humano bien capacitado para realizar las atribuciones del trabajo.

**2.3.8 Presupuesto para capacitación**

Se contempla la necesidad de saber si el personal conoce la existencia de un presupuesto en la empresa, designado para emplearse en capacitación, se refiere a la gráfica 16, para consolidar esta información.

**Gráfica 16**  
**Presupuesto para capacitación**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**



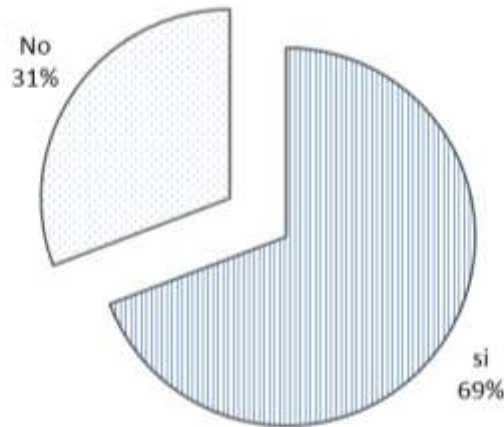
Fuente: elaboración propia. Año 2016

De los mandos medios, 5 dijeron que si hay un presupuesto mínimo para capacitaciones debido al tiempo que se invierte, uno de los dueños con anterioridad mencionaba que no tienen asignado un presupuesto estimado, pero si tuviesen tendrían una posibilidad de asignar, al programa un presupuesto con el fin de mejorar sus operaciones, también una persona incluida en el censo, hizo mención que no cuentan con presupuesto, en otros años han dejado de dar capacitación debido al costo de inversión y algunas renunciadas.

### 2.3.9 Necesidad de recibir capacitación

Se necesita conocer la necesidad de recibir capacitación y se obtiene a través del censo como se demuestra en la gráfica 17.

**Gráfica 17**  
**Necesidad de recibir capacitación**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia. Año 2016

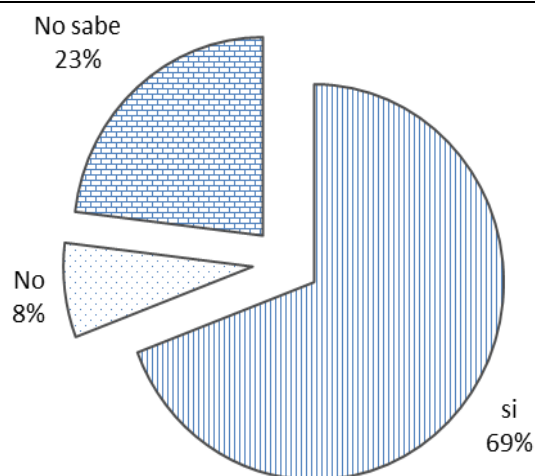
Es importante mencionar que solamente cuatro de los mandos medios que representan un 31% en la gráfica, respondieron “no saben”, porque son relativamente nuevos dentro de la empresa y no están seguros que puntos abordar o implementar en una capacitación, uno de ellos respondió que no le gustaría recibir capacitación, debido a que no cuentan con suficiente tiempo y la

carga de trabajo es altamente ocupada, nueve de los mandos medios que representan el 69%, manifestaron la necesidad de capacitación, tienen incremento de personal nuevo y de la carga de trabajo, que necesita especialización en las áreas de trabajo, cuando el personal antiguo sale de vacaciones la mayoría de veces no tienen como cubrir los puestos y recurren a solventar el problema con otra persona antigua para que cubra las dos plazas.

### 2.3.10 Participación en las capacitaciones

Para verificar y demostrar si en realidad se tendría la participación de los mandos medios en un programa integrado de capacitación, de los datos obtenidos, solamente uno de los mandos medios dijo que no participaría porque está en espera de su jubilación por edad. Tres de los mandos medios están interesados, pero están seguros de participar al 100%, porque dependen de los tiempos que asignen para las capacitaciones, nueve de ellos mencionaron que, si están interesados y participarían, para mejorar no solo dentro de la empresa, tanto a nivel personal y profesional.

**Gráfica 18**  
**Participación en capacitaciones de la empresa**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia. Año 2016

Actualmente no se tiene con un proceso de capacitación, 9 de los trabajadores están de acuerdo en participar en un 100% de las capacitaciones, considerándolas de alta importancia, así como para mejorar el fortalecimiento y crecimiento del personal. Las competencias son características de personalidad y comportamiento, que generan una eficiencia exitosa en un puesto de trabajo, permiten que el empleado ponga en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Para el personal administrativo y operativo sujeto de estudio, el puesto actual que desempeñan les permite demostrar sus conocimientos profesionales y personales, así como las cualidades requeridas en cada tarea, argumentan que las funciones asignadas corresponden a su puesto de trabajo. Consideran que el soporte que los jefes brindan al momento de comunicar los problemas, no son constantes y de rápida respuesta, por lo que existe ineficiencia y retraso en las funciones.

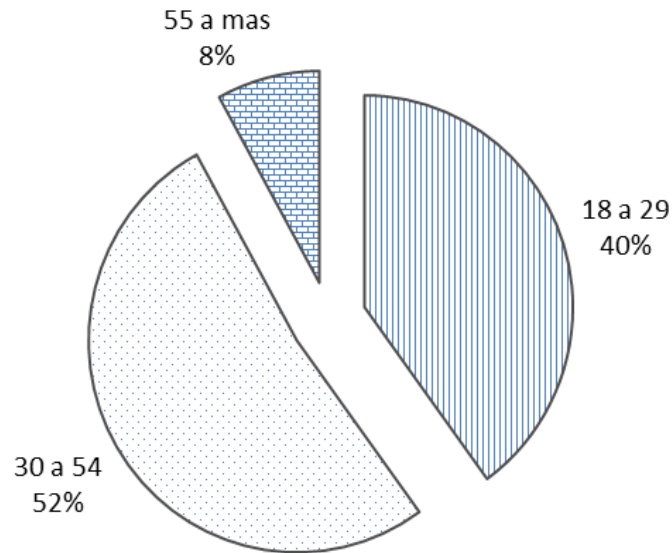
#### **2.3.11 Características generales de los trabajadores de la empresa.**

Los empleados de la empresa comercial dedicada a la venta de madera y de todo tipo de aglomerados para la fabricación de muebles en madera, actualmente se encuentran con dificultades en el área administrativa y operativa, no tienen capacitaciones periódicas, son personas que tienen antigüedad, oscilan entre los 18 y 59 años, conocen específicamente cada actividad en las áreas que su puesto requiere, todos los trabajadores son género masculino.

#### **2.3.12 Edad de los trabajadores operativos**

Se considera importante conocer la edad de los trabajadores para identificar al sector o grupo laboral al que pertenecen. Para adecuar la forma de impartir la capacitación. La cual es importancia para diagnosticar y dirigir el impacto de percepción y aprendizaje y lograr efectivamente, realizar un buen programa dirigido al sector laboral de la empresa. Como se demuestra en la gráfica 19 los rangos de edades de los trabajadores de la empresa.

**Gráfica 19**  
**Edad de los trabajadores**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

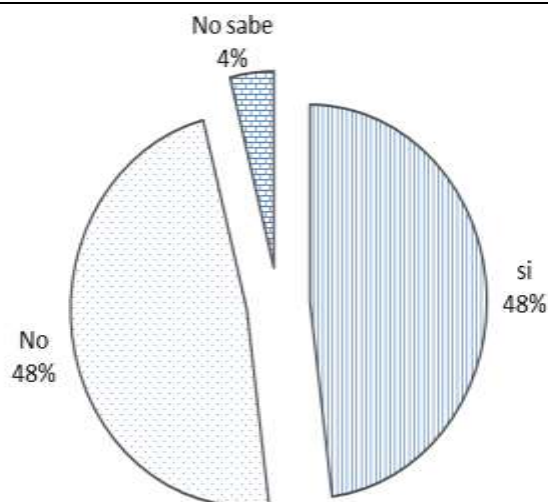
Del cuestionario estructurado realizado en la empresa 10 de los trabajadores se ubican la generación “X” y Millennials, es grupo complicado de describir en general, ya que niños adolescentes y adultos de menos de treinta años, aunque sorprendentemente existen varias similitudes, este tipo de generación, aprende de manera autodidacta, les gusta principalmente tutoriales en internet, debido que esta generación nació con el internet, por lo cual es su principal instrumento para distintos ámbitos de su vida; desde la comunicación con redes sociales, la educación por medio de potcast (emisión de radio o televisión que se pueden descargar de internet), hojas electrónicas o reproductores portátiles y video blogs, hasta el entretenimiento por medio de video juegos y canales de video en línea. Los trabajadores de la empresa en su mayoría muestran un gran entusiasmo, pero 2 de los trabajadores pertenecen a la generación de baby boomers que son gente con menor impulso por la tecnología, también se considera que esta generación está acostumbrada a leer un periódico impreso y

ver noticias por la TV, todos los medios a través del cual se informan son inculcados o introducidos por cultura.

### 2.3.13 Capacitaciones dentro de la empresa

El personal operativo a través del censo refleja que en años anteriores se han impartido capacitaciones por los proveedores, como se muestra en la gráfica 20.

**Gráfica 20**  
**Capacitación dentro de la empresa**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Del censo realizado en la empresa 12 de los trabajadores dicen que no proporcionan capacitaciones en la empresa, porque consideran que la forma en que se traslada la información enfocada a los procesos y de nuevos productos es a través de una plática, que los encargados de taller trasladan según el proceso actual, otros 12 de los trabajadores describen que si otorgan capacitaciones, hacen énfasis en las pláticas que mantienen con los encargados o mandos medios, que es la única forma actual dentro de la empresa. Para trasladar información, solamente 1 persona es la que dice que “no sabe” si imparten

capacitaciones, porque no han brindado la información necesaria, pertinente ni adecuada para que se familiarizara con los trabajadores y los procesos laborales.

La capacitación que es un instrumento necesario, tiene que estar bien planificada y basada en las necesidades reales que una empresa u organización, orientada al cambio, mejora en los conocimientos, habilidades, actitudes de los trabajadores, uso adecuados de los equipos, herramientas más modernas dentro de las actividades.

La mayoría de los trabajadores de la organización, están conscientes que las capacitaciones conllevan beneficios, tanto a la empresa, así como al individuo, también mejora el aumento y fortalecimiento de las relaciones humanas; indican que a nivel laboral mayor beneficio. El programa de capacitación permite mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, es por ello la importancia de las misma y que los responsables en la entidad concienticen al personal y reconozcan que al recibir formación mejorarán la eficiencia y la tarea será más gratificante, sin un interés por el aprendizaje, el empleado no creará en ningún beneficio y se sentirá desmotivado.

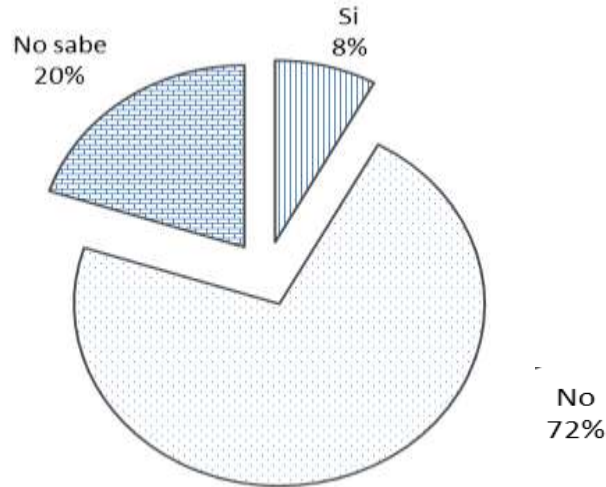
#### **2.3.14 Capacitaciones en el área de trabajo**

Es importante que el personal esté preparado en sus áreas de trabajo para realizar efectivamente sus actividades laborales y operativas, motivo por el cual se considera necesario que las capacitaciones deben ser constantes y enfatizadas, así como encaminadas en el ámbito de cada área específica para que tenga un eficiente trabajo en sus actividades en la empresa.



**Gráfica 21**  
**Capacitaciones del área de trabajo**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

---



---

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

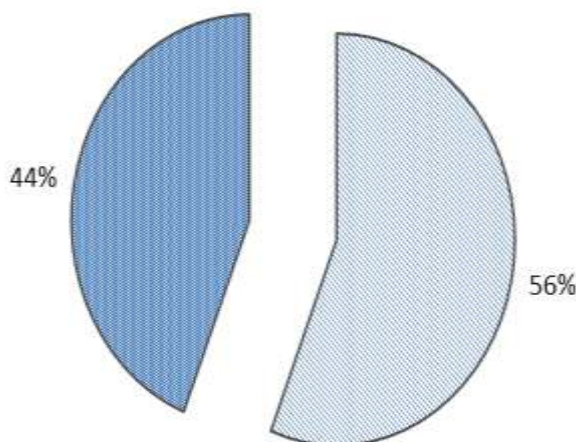
De los trabajadores encuestados 18 de ellos dicen que no se les ha capacitado en el área de trabajo, que en las únicas pláticas sostenidas mensual y anualmente, los jefes les comunican que es una forma de capacitación aplicada a sus actividades; 5 de los trabajadores no tienen conocimiento de estas pláticas porque actualmente tampoco las realizan, debido al incremento de trabajo en los últimos tres meses; 2 de ellos mencionan que si se ha recibido capacitación pero a través de proveedores en cuanto al uso de una máquina que recién adquirieron, para los cortes detallados que realizan en las planchas de madera que frecuentemente el cliente solicita a pedido.

Recientemente en la empresa han contratado más personal, debido a que se centralizaran las bodegas en la parte de la sucursal de Villa Nueva, que abastecerá a las demás sucursales, por el incremento y crecimiento de la empresa. Según información del dueño se contratarán entre 25 y 30 personas para atender las necesidades de despacho de las otras sucursales.

### 2.3.15 Calificación de capacitaciones impartidas dentro de la empresa

Se obtuvieron datos del censo realizado a la empresa en la cual se observan las siguientes calificaciones obtenidas por participación en capacitaciones recibidas con anterioridad dentro de la empresa.

**Gráfica 22**  
**Calificaciones de capacitaciones impartidas**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Como se puede ver en la gráfica muestra que 11 de los trabajadores la califican, como una capacitación que puede mejorar; 5 de ellos califican como deficiente la capacitación recibida y 14 de ellos que hace el total del censo mencionan que no pueden calificar como una capacitación las pláticas recibidas y que oportunamente, quieren tener este instrumento para mejorar en las áreas básicas que tienen en el trabajo.

Para que en la entidad existan facilitadores afines a los contenidos de capacitación, es necesario que se estipulen previamente los temas a tratar utilizando instrumentos para detectar necesidades de aprendizaje como, observación, cuestionarios, entrevistas, reuniones interdepartamentales, entre otras. Posteriormente los responsables del diseño del programa de aprendizaje

llevarán a cabo una evaluación de los posibles candidatos dentro de la entidad, al analizar los perfiles requeridos, las competencias, así como un número específico de facilitadores que necesitarán; además es recomendable realizar al finalizar los talleres una evaluación de los participantes sobre puntos específicos tratados, lo que permitirá monitorear el cumplimiento o no de objetivos por capacitación.

Uno de los mandos medios menciona que las capacitaciones que requieren, es en el área de carpintería de los nuevos productos, su aplicación y uso, para que los trabajadores puedan hacer su función con información acreditada en el conocimiento; 3 de los trabajadores mencionaron que en las charlas en pocas oportunidades se obtiene resultados concretos, pero a su vez no resuelven los problemas de la capacitación.

### **2.3.16 Importancia de la capacitación**

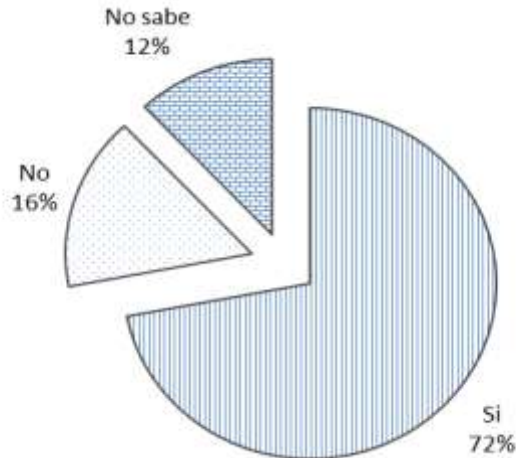
Se determinó que es importante conocer la opinión de los trabajadores, porque a través de ella se puede determinar si existe la necesidad de la capacitación o diferentes dificultades que presentan al realizar sus actividades operativas.

Por ese motivo se requiere investigar la importancia e impacto que tendrá dentro de la empresa como los trabajadores, verificar los factores que inciden en la capacitación, el alcance y su actualización.

A continuación, se muestra la gráfica 23 para verificar la importancia de la capacitación que tiene para los trabajadores y si conocen el rol o papel que tiene dentro de la empresa y a nivel personal. Es importante esta información porque permite verificar el conocimiento de sus áreas y verificar si están aptos para mejorar, permitiendo la creación de un instrumento que les permita verificar, planificar y actualizar a los trabajadores de recién ingreso y a los trabajadores que están laborando para la empresa.

**Gráfica 23**  
**Importancia de la capacitación**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

---



---

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

De todos los trabajadores entrevistados en el censo, 18 de ellos mencionan que consideran que la capacitación juega un papel muy importante en las actividades diarias en el área operativa, motivo por el cual consideran que deberían tener una cada mes acerca de los nuevos productos que manejan, por ser una rama diversa, amplia y actualmente quieren implementar otro sistema de ventas.

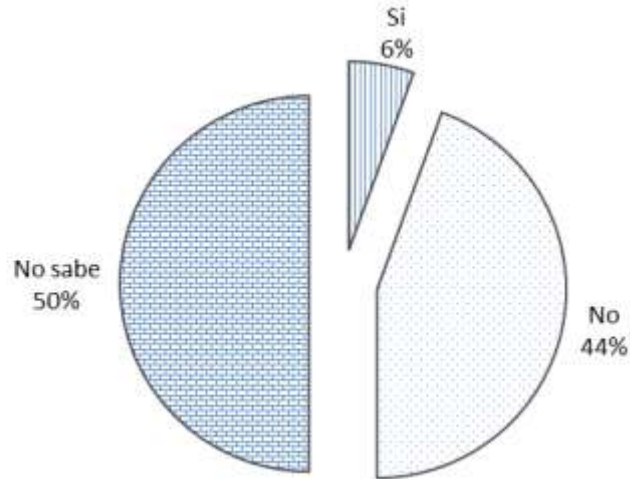
De los trabajadores restantes 4 mencionan que no es importante porque su trabajo es mecánico y que solo realizan cortes en madera, 3 de ellos dicen que no saben qué tan importante es la capacitación, esto incide en la necesidad de capacitación que requiere la empresa, si bien está en crecimiento, es necesario tener al personal identificados y comprometidos con la filosofía de la organización.

### **2.3.17 Soluciones mediante la capacitación**

Se realizó una pregunta a los trabajadores en el marco referencial si las capacitaciones impartidas solucionan o resuelve las diversas dificultades que se les presentan en sus actividades

**Gráfica 24**  
**Importancia de las soluciones a través de la capacitación**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

---



---

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

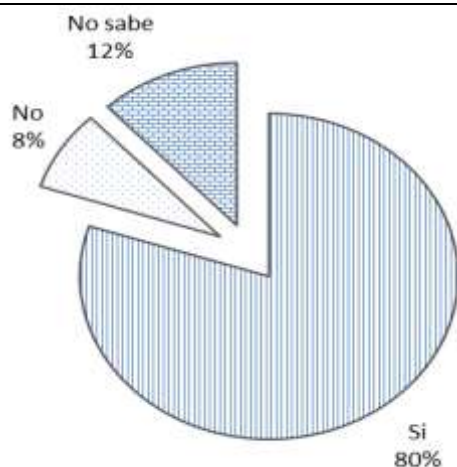
De los 25 trabajadores de la empresa, 9 de ellos indican que no saben si las pláticas sostenidas con los mandos medios y en ocasiones con los dueños solventa las necesidades que tienen, debido a que siempre buscan tener una solución, sin embargo nunca se solventa la mayoría de las situaciones; 8 de los trabajadores mencionan que no solucionan ningún problema, debido a que no hay un plan de acción en términos administrativos, que resuelva la problemática que existe en las deficiencias operativas, que constante y diariamente se presentan; 1 de ellos menciona que las pláticas impartidas buscan solucionar las dificultades, pero que el personal no está alineado con la visión de la empresa, por tal razón dificulta ayudar a la mejora continua. Los mandos medios indican que las pláticas que sostienen con los dueños y los trabajadores si es un instrumento alternativo que usan para tratar de ayudar a solventar los problemas o deficiencias operativas que tienen, pero el problema que enfrentan es que no tienen un plan preventivo, solo correctivo. En relación al establecer y priorizar las carencias percibidas de capacitación laboral, se estipula mediante el consolidado de necesidades de capacitación por dependencia. En una depuración de

necesidades que listaron los trabajadores se determina que son seis temas generales de formación que necesita el personal para aumentar las competencias laborales y son la sistematización, relaciones interpersonales, computación, clima organizacional, calidad en el servicio, redacción y archivo.

### 2.3.18 Percepción de contar con un programa de capacitación

Se realizó la pregunta a los trabajadores en el marco para verificar la percepción de un programa de capacitación, como se demuestra en la gráfica 25.

**Gráfica 25**  
**Percepción de un programa de capacitación**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

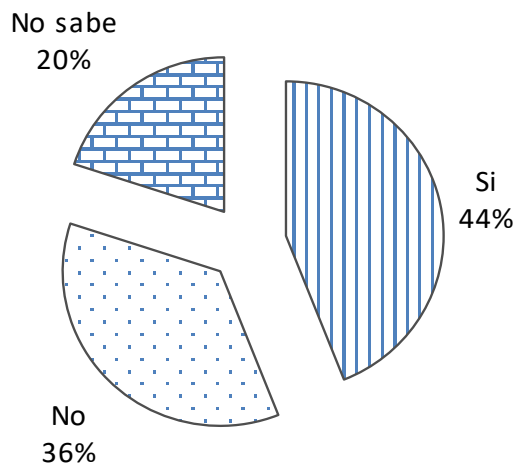
El 80% de los trabajadores respondieron que les gustaría recibir capacitaciones porque a través de ellas pueden mejorar sus labores, trabajar en equipo, aprender nuevas técnicas, acabados, usar y actualizarse con herramientas modernas, etc. Comentaron que les gustaría aprender a utilizar otros equipos, conocer mejor el producto, y desenvolverse en otras áreas. Varios de los trabajadores tienen nivel de diversificado finalizado, algunos de ellos dicen que están por empezar a estudiar en la universidad, los señores mayores encargados

de taller en su totalidad mencionan que tienen años en la empresa y lo que saben es empírico, pero hay maquinaria industrial que desconocen su uso y actualmente la empresa está comprando maquinaria nueva para cortes especiales y desconocen el uso efectivo del equipo.

### 2.3.19 Conocimiento y orientación de la capacitación

Se muestra el conocimiento del personal en cuanto a si reciben o no capacitación como se muestra en la gráfica 26.

**Gráfica 26**  
**Conocimiento y orientación de la capacitación**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

De los trabajadores quienes respondieron el censo; 11 que representa el 44% de los dicen que los jefes y mandos medios consideran las sugerencias para mejorar los procesos; 9 que representan el 36% dijeron que “no” porque son pláticas sostenidas con los mandos medios y dueños de la empresa; 5 de los trabajadores que representan el 20% “no saben” cuál es la finalidad. Porque la dificultad está no tener instrumentos que ayuden a formular un plan de acción ni

programas de capacitación para minimizar los problemas existentes en el área operativa.

La mayoría del personal administrativo y operativo coincide en que las habilidades técnicas, manejo de programas de computación, conocimientos contables y financieros, así como las propias del puesto, son las más precisas para desenvolverse adecuadamente, por otro lado, los jefes de unidad mencionan que las habilidades técnicas y conceptuales son las que deben poseer los subordinados.

Desde el punto de vista actitudinal, la dificultad de relacionarse con los demás es el incidente más frecuente que se presenta, seguido por el incumplimiento en el perfil de puesto y descripción de funciones.

La empresa no tiene actualmente instrumentos que ayuden a mejorar el rendimiento del personal operativo, careciendo de como determinar necesidades, tampoco cuenta con guías o formatos que oriente al personal en el enfoque de la filosofía de la empresa para alcanzar los objetivos.

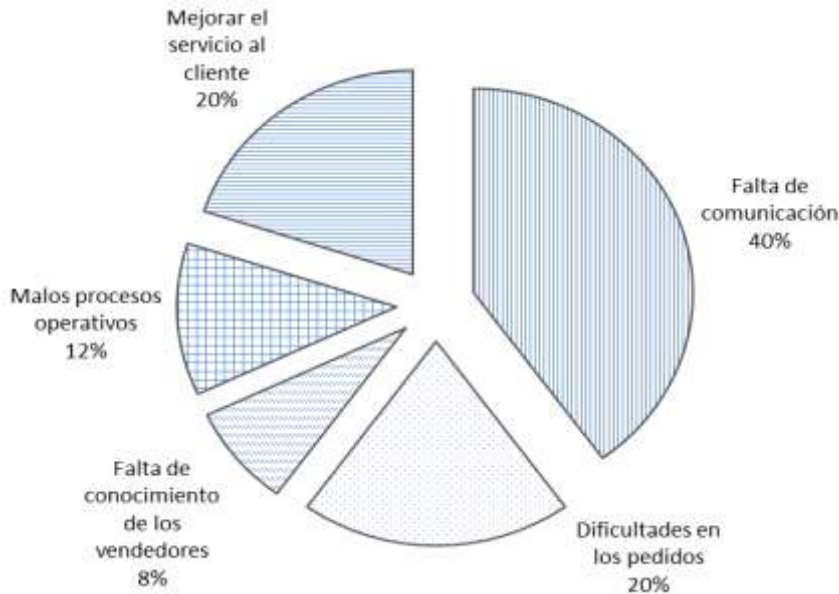
Las pocas inducciones que han recibido por regularidad se imparten en el área que se les contrata y la realiza el encargado o supervisor del área, en ocasiones por el mismo dueño o gerente.

### **2.3.20 Problemática y dificultades en sus actividades**

Los problemas constantes que se presentan en las operaciones de la empresa se expresan de la siguiente manera en la gráfica a continuación.



**Gráfica 27**  
**Problemática y dificultades en sus actividades**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

En la mayoría de sus trabajadores reflejan que las dificultades es la falta de comunicación que se afectan todas las áreas y que dificulta y atrasa los pedidos también afecta el buen servicio al cliente, denota que no han recibido capacitación por parte de la empresa, como bien lo mencionaban en la entrevista que su mayoría de capacitaciones las han recibido por fuera de la empresa con recursos propios o de forma empírica.

Para la creciente demanda en el mercado que continúa acreditando el crecimiento de la empresa denota la necesidad de tener un programa de capacitación para todo el personal operativo.

## **2.4 Análisis de resultados**

Derivado de la investigación se demuestra que la necesidad de un programa de capacitación, basada en la información anterior obtenida, a través del personal,

consideran necesario, urgente capacitarse en su puesto de trabajo actual y en las nuevas tareas que se están implementar como un proceso de acorde al crecimiento que tienen la empresa, desde la contratación al puesto de trabajo no se les ha brindado ninguna capacitación dirigida específicamente a las tareas que realizan.

Las reuniones que ejecutan los mandos medios con el gerente y encargados no son parte de la capacitación y algunos trabajadores consideran que no se cumple con las direcciones indicadas, lo que no permite el cumplimiento de sus objetivos, el personal considera que la relación de los jefes con sus subalternos es poco tolerante, no existe correspondencia entre lo que les exigen los jefes y lo que debe hacerse según el puesto de trabajo.

Las tareas que realizan los trabajadores en repetidas ocasiones no llenan sus propias expectativas, a pesar de que la mayoría considera que las condiciones de trabajo son buenas, adecuadas para trabajar, estiman que las herramientas e instrumentos que utilizan para realizar su trabajo son en algunos casos muy tecnológicos y carecen de conocimientos para manipularlos, generando que solo dos o tres personas puedan manipular ciertos equipos de los cuales son los mandos medios

Las deficiencias técnico operativas, que se presenta entre ellas la mala utilización de equipo, maquinaria nueva, materiales y productos nuevos usos y aplicaciones de los mismo que repercuten en la ejecución de las actividades administrativas y funcionales de la empresa objeto de estudio, se debe a la ausencia de un programa de capacitación, que permita eliminar o minimizar las deficiencias operativas, solucionado los problemas, es necesario que se practiquen revisiones y actualizaciones periódicas a los instrumentos y lineamientos para adecuarlos a los cambios que en el futuro se presenten.

De acuerdo a la información recopilada, el personal de la empresa necesita ser capacitado en seis temas de interés, que incluye el manejo de relaciones interpersonales, resolución de conflictos, trabajo en equipo, atención al cliente interno, externo y comunicación asertiva; computación, que contiene cuatro subtemas; Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point y Google Chrome; capacitaciones que abarca estrés del empleado en la organización, inteligencia emocional, identidad, responsabilidad y cooperación y agentes de cambio; el módulo de redacción y archivo que incluye cuatro subtemas: la redacción una forma de comunicación, redacción y ortografía de informes administrativos y técnicos, importancia y ubicación del archivo y elementos usados en un archivo y sistema de archivo; por último se encuentra el tema de calidad del servicio, los subtemas son la concientización de capacitación humana, análisis de motivación y recompensa del personal, personalidad del cliente, presentación personal y expresión oral.

Derivado del análisis anterior, se presenta la propuesta, programa de capacitación en el capítulo siguiente.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA COMERCIAL QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE TABLEROS Y AGLOMERADOS DE TODA CLASE DE MATERIAL IMPORTADO PARA LA FABRICACIÓN DE MUEBLES UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Por medio de la capacitación, las empresas pueden solucionar necesidades presentes y futuras, para utilizar de la mejor manera la gestión del talento humano que poseen, para alcanzar la mejor eficiencia reflejada en la productividad de la empresa.

Después del análisis de la situación actual de la empresa, a través de la investigación de campo, en la empresa objeto de estudio, donde se corrobora las deficiencias técnico operativas en la ejecución de las actividades administrativas y funcionales, la práctica de revisiones, actualizaciones periódicas a los instrumentos y lineamientos de la empresa objeto de estudio, evidencia la ausencia de un programa de capacitación.

### **3.1 Justificación**

Debido al constante crecimiento de la competencia y la continua innovación en los productos de comercio, se han detectado algunas deficiencias en función de sus atribuciones de los empleados como la falta de comunicación entre los vendedores, poca colaboración y trabajo en equipo, algunas deficiencias técnicas, uso inadecuado de equipo, herramientas y maquinarias. Debido a la ausencia de un programa de capacitación, motivo por el cual el dueño de la empresa solicito que se evaluará el nivel de dominio técnico y las funciones genéricas de los trabajadores, porque constantemente hay retrasos en los envíos, quejas de servicio al cliente, deficiente coordinación entre la oficina central y sucursales, la poca contribución por parte de los colaboradores en la

ejecución de sus funciones, lo cual hace que sus operaciones no sean totalmente eficientes.

Por lo antes expuesto, a continuación, se presenta un programa de capacitaciones para el personal de la empresa comercial que se dedica a la comercialización de tableros y aglomerados de toda clase de material importado para la fabricación de muebles ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, que incluirá instrumentos para la identificación de necesidades de capacitación, diseño y planificación de costos del programa, ejecución y evaluación.

### **3.2 Objetivo y metas de la investigación**

A continuación, se presentan los objetivos que se pretenden cumplir con la ejecución del programa de capacitación.

#### **3.2.1 Objetivo**

Proveer a la empresa dedicada a la comercialización de tableros y aglomerados de toda clase de material importado para la fabricación de muebles, un instrumento para implementar un programa de capacitación que le permita dotar a sus empleados de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que permitan incrementar la productividad en la prestación del servicio.

#### **3.2.2 Metas**

- a. Capacitar a los empleados en un 100 % en el manejo de aparatos o equipo tecnológico de acuerdo con el puesto para desarrollar e implementar las funciones de su área laboral, a corto plazo.
- b. Optimizar el dominio en el trabajo de los empleados al 100% para cumplir con el rendimiento de la empresa, a corto plazo
- c. Desarrollar capacitaciones para cumplir con los objetivos individuales y organizacionales al 100%, en un corto plazo.

### 3.3 Alcance de la propuesta









La propuesta tiene como objetivo fortalecer los procesos técnico operativos, al obtener una curva de aprendizaje continua en la empresa; se considera necesario realizar la actualización de DNC cada tres meses como mínimo, de esa forma se optimiza la eficiencia de los empleados y el crecimiento personal, con el fin de fomentar la capacitación permanente de los avances en tecnología de equipos para corte, diseño y acabado en madera. Se presenta el formato utilizado del método de DNC en puesto-persona que ayudará en el proceso de capacitación.

### 3.4 Proceso de capacitación

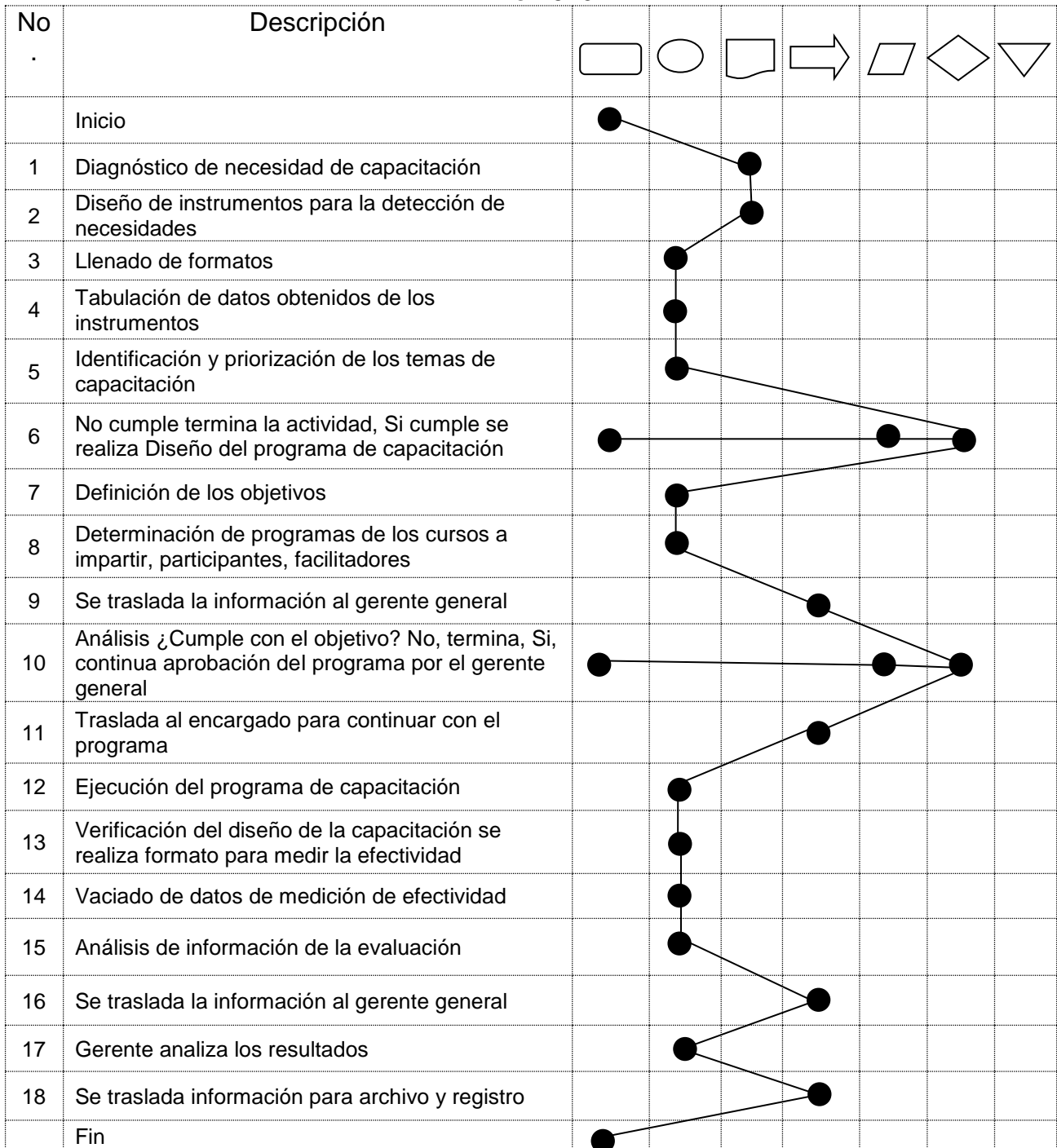
Se utilizará cédulas de DNC, que los encargados serán los responsables de llenar de acuerdo con su área de trabajo, para establecer y conocer cuáles son las fases que forman las necesidades a cubrir con el Diagnóstico de Necesidad de Capacitación (DNC) y posteriormente su ejecución, por último, la evaluación del programa.

#### 3.4.1 Flujograma del proceso de capacitación

A continuación, realiza en forma gráfica y descriptiva los pasos que se deben realizar para elaborar un programa de capacitación. Simbología.

| Símbolo   | Actividad  | Descripción   |
|---|------------|---|
|  | Inicio/Fin | Indica donde empieza y finaliza un procedimiento  |
|  | Operación  | Representa toda actividad importante dentro del proceso                                   |
|  | Documento  | Indica formulación de documentos, libros, formularios.                                    |
|  | Transporte | Traslado de información o material de un lugar a otro                                     |
|  | Evaluación | Se analiza y se compara los resultados  |
|  | Decisión   | Revela la existencia de más de una opción a tomar en cuenta, varias opciones alternativas |
|  | Archivo    | Indica los archivos detenidos y detiene el proceso  |
|  | Conector   | Este simboliza el seguimiento del procedimiento en otro puesto, unidad o pagina           |

**Gráfica 28**  
**Flujograma del proceso de capacitación**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

### **3.4.2 Diagnóstico de necesidad de capacitación**

Es importante mencionar que para iniciar el programa de capacitación se debe conocer la necesidad que se va a cubrir, se utilizará la detección de necesidades a nivel operativo reales que deben ser verificadas y priorizadas, para transcribirlas a conocimiento, actitudes que se puedan desarrollar o modificar.

A continuación, se presenta una guía que facilitará a la parte administrativa de la empresa como detectar las necesidades de capacitación.

#### **3.4.2.1 Guía para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación**

- a) El gerente general se reunirá cada mes con los mandos medios de la empresa, analizarán su área de trabajo y se presentará algún problema visible o inconformidad por parte de los colaboradores que se pueda solucionar con capacitación.
- b) Analizada la información se realizará la aplicación de la cédula basado en el método de DNC puesto-persona, el cual se considera adecuado a la orientación enfocada a la parte operativa de la empresa, para lograr identificar fortalezas, conocimientos, habilidades, actitudes que deben de tener cada trabajador.
- c) Los encargados de cada área serán los responsables de llenar el formato 1, presentado después de la guía, a través de la observación de las necesidades que presenta cada trabajador y toda observación que deben considerar.
- d) Para implementar el método es necesario tener claro, la forma adecuada de utilizar el instrumento, para proceder a llenar y posterior establecer las necesidades que se van a cubrir.
- e) Después de llenado el formato de descripción del puesto, con la misma información se cuantifica un listado de necesidades.
- f) Se revisará y consolidará toda la información, para determinar quién impartirá la capacitación.



- g) Para luego utilizar un formato de resumen para consolidar la información de los resultados de los instrumentos.
- h) Se presenta toda la información resumida al gerente general de la empresa para que revise y apruebe la información.

El propósito de recabar la información mencionada es para elaborar un inventario de necesidades de capacitación resultado del análisis obtenido a través de los formatos a utilizar, motivo por el cual se recomienda el método de DNC basado en puesto-persona, mismo que está enfocado a las actividades y funciones que realiza el trabajador a nivel operativo.

#### **3.4.2.2 Descriptor de Puestos**

Esta herramienta administrativa permitirá recopilar en síntesis la información, las funciones y cualidades que deben de tener las personas dentro de la empresa. Es una herramienta administrativa útil, por medio de la cual se pueden establecer las funciones y actividades que debe tener cada trabajador, las cuales se utilizan para desarrollar programas de capacitación, basado en el DNC puesto-persona.

Es importante verificar las funciones de cada puesto y si están acorde a las funciones por cada uno de los trabajadores, por eso se propone utilizar el método puesto-persona, basado en las funciones y atribuciones de cada uno en su puesto de trabajo a nivel operativo.

Por lo descrito anteriormente, se presenta los descriptores de puestos de los trabajadores que laboran en la empresa comercializadora, quienes son los encargados de los distintos talleres, con el fin de obtener capacitaciones necesarias para el puesto de trabajo; toda esta información es necesaria para formular un instrumento que permita facilitar y detectar cuales son la dificultades o necesidades que tiene el personal en referencia a su puesto de trabajo, para proponer un programa de capacitación que permita delimitar las carencias que

afectan la situación de actual. A continuación, se describe cada puesto de trabajo subsiguiente la herramienta que ayudará para la propuesta.

**Tabla 1**  
**Descriptor de puesto para el encargado de carpintería**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

| <b>REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE PARA EL PUESTO (CÉDULA DE DIAGNOSTICO 1)</b>   |
|---|
| <p><b>1. Identificación del puesto</b></p> <p><b>Título de puesto:</b> Encargado de taller de carpintería<br/> <b>Ubicación Administrativa:</b> Subgerencia Administrativa<br/> <b>Puesto inmediato superior:</b> Subgerencia Administrativa<br/> <b>Puesto inmediato inferior:</b> Auxiliares<br/> <b>Fecha de actualización y/o elaboración:</b> 28/10/2017</p> <p><b>Propósito del puesto:</b><br/> Realizar tareas de carpintería, que implica construir muebles y reparar los mismos en diferentes tipos de madera, coordinar el trabajo del carpintero auxiliar, atender a los clientes despachar materiales, productos y otras atribuciones que se le asigne.</p>  |
| <p><b>2. Atribuciones del puesto</b></p> <p><b>Tareas Principales</b><br/> Realizar y llevar el inventario<br/> Controlar e ingresar y almacenar el producto<br/> Realizar y llenar solicitudes de requerimiento de materiales y herramientas<br/> Poseer conocimiento en la clasificación de maderas<br/> Realizar y construir muebles sencillos requeridos por el jefe o los clientes<br/> Realizar y construir Tabiques para diversos usos<br/> Realizar y preparar materiales para construcción de muebles</p> <p><b>Tareas Secundarias</b><br/> Realizar trabajos de mantenimiento y reparación de carpintería en la empresa<br/> Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria y herramienta<br/> Realizar y cepillar madera a mano o con máquina y equipo<br/> Realizar y preparar barnices y barnizar muebles<br/> Realizar pegado de formica a muebles<br/> Realizar aplicación de pegamentos en superficies de madera<br/> Realizar afilado de serruchos, formones, etc.<br/> Poseer el conocimiento para escoplar y espigar puertas y materiales de madera<br/> Realizar y armar puertas de madera<br/> Reparar muebles de madera<br/> Fabricar y armar todo tipo de muebles y muletas de madera<br/> Reparar muletas de madera<br/> Realizar y aplicar pintura, barnices a superficies de madera<br/> Preparar sellador para madera<br/> Realizar orden y limpieza del área de trabajo</p> <p><b>Tareas ocasionales</b><br/> Realizar otras tareas y funciones que les asigne el jefe inmediato superior<br/> Realizar y elaborar informes y realizar presupuestos de trabajos<br/> Ejecutar y cooperar con el mantenimiento preventivo de maquinaria y herramienta<br/> Realizar e ingresar ordenes de trabajo terminados al sistema<br/> Realizar la recepción de órdenes para despacho</p> |

### 3. Especificaciones del puesto

#### **Educación**

Estudios a nivel medio de Bachiller Industrial u otros (6to. Semestre en la Universidad de de Ingeniería Industrial o a fin).

#### **Habilidades/Destrezas**

Certificado de técnico en carpintería de INTECAP u otros.

Capacidad de relacionarse con distintos niveles de la empresa

Fluidez verbal

Adaptabilidad a distintas situaciones laborales

Manejo de equipo y maquinaria de carpintería

#### **Genero**

Masculino

#### **Estado Civil**

Indistinto

#### **Experiencia**

De uno a dos años en trabajos similares

### 4. Responsabilidad

#### **Errores**

Realizar toma de decisiones que afectan a todo el taller

#### **Maquinaria/equipo**

Velar por la correcta utilización del equipo, herramienta del taller

Velar por el uso adecuado de los útiles de oficina asignados a su área de trabajo

#### **Relaciones con otros**

Mantener relaciones de trabajo con personal de todos los niveles, proveedores y clientes

#### **Información confidencial**

Manejar los distintos aspectos empleado-empresa

#### **Dinero/valores**

Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores

#### **Supervisión**

Supervisión a los auxiliares asignados al taller

Monitorear actividades de todo el personal del área

#### **Nivel de esfuerzo**

Mental 20%

Físico 80%

#### **Condiciones ambientales**

Exposición a material residuo de trabajo

Condiciones a ruido de maquinaria.

#### **Riesgos de trabajo**

Esfuerzo físico y postural

Riesgo químico

Cortes, golpes y amputaciones

Riesgos psicosociales

#### **Condiciones de trabajo**

Exposición a ruidos y material de residuo del trabajo

Ambiente industrial con maquinaria mecánica y manual

## **5. Requisitos mínimos del puesto**

### **Planificación de actividades**

Realizar lista tareas  
Realizar todas las instrucciones y lineamientos  
Realizar informes al jefe inmediato superior

### **Calidad del trabajo**

Realizar actualizaciones de conocimientos  
Realizar listas de tareas que dificultan el trabajo  
Realizar y mantener los tiempos adecuados para cada trabajo

### **Cultura del servicio y servicio al cliente**

Mantener trato directo con los clientes  
Adecuar los diseños a pedido de los clientes  
Facilitar la compra a los clientes  
Enlistar deficiencias e insatisfacciones de los clientes  
Poseer la capacidad de mantener situaciones adversas con los clientes

### **Ambiente y seguridad laboral**

Mantener a todo el personal con su equipo de protección  
Verificar que funcionen los extinguidores  
Mantener los rótulos de seguridad en buen estado  
Verificar la ergonomía de su área de trabajo

### **Trabajo en equipo**

Estar en relación constante con los trabajadores  
Brindar información necesaria al personal a su cargo  
Apoyar otras áreas de trabajo

### **Compromiso organizacional**

Realizar toda tarea asignada por el jefe superior inmediato  
Tener claramente la filosofía de la empresa  
Trasmitir y organizar a su equipo de trabajo  
Trasmitir los valores de la empresa

Es necesario, además de conocer las funciones y atribuciones de cada puesto de trabajo, obteniendo un instrumento más adecuado para tener un mejor panorama de las actividades que realizan en sus operaciones diarias.

### **3.4.2.3 Instrumento para detectar la necesidad de capacitación**

El punto de partida es el descriptor de puesto, se procede a elaborar un instrumento con la finalidad de proporcionar a la empresa objeto de investigación una herramienta que les ayude a facilitar como detectar las necesidades de capacitación que tienen dentro de la empresa.

Este instrumento tiene la finalidad de facilitar a los encargados de cada área la verificación de funciones de los trabajadores, así como evaluar y considerar si uno de ellos necesita mejora o no.

Se sugiere que este instrumento sea utilizado constante en promedio de 3 veces por año para evaluar, detectar las necesidades y brindarles solución, así mismo mantener la herramienta en constante actualización.

Se presenta una propuesta para el instrumento el cual corresponde a la detección de necesidades (DNC) con el diagnóstico en puesto-persona el cual se puede aplicar a las funciones y atribuciones de los trabajadores de la empresa a nivel operativo, es necesario describir algunas de las necesidades generales que debe contar cada uno en su puesto de trabajo, en los descriptores, los cuales son necesarios para las funciones que se realizan de dentro de la empresa comercial que se dedica a la comercialización de tableros y aglomerados de toda clase de material importado para la fabricación de muebles ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala.

También se realizó la herramienta partiendo de la observación realizada en la empresa, así como la entrevista realizada al Gerente General de la empresa el cual determino algunos parámetros de conocimiento mínimos que debería tener cada uno de los trabajadores para realizar sus actividades en cada área sin dificultad.

A continuación, se realizan los descriptores de puestos del área operativa, basado en la observación realizada en la empresa y en las funciones principales, así como después un instrumento que ayude y facilite la detección de necesidades para cada puesto descrito.

**Tabla 2**  
**Instrumento de detección de necesidades de capacitación**  
**para encargado de carpintería**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

**Objetivo**

El Presente instrumento tiene como objetivo detectar las principales necesidades que tiene el personal de la empresa a nivel técnico operativo en las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

**Instrucciones**

A continuación, se presentan una serie de preguntas con cuatro posibles respuestas, marque la más adecuada en la casilla que corresponda al nivel de desempeño de su trabajador. En la parte de abajo se describen las posibles respuestas que puede marcar.

A: El colaborador, posee un alto nivel de dominio en sus funciones.

B: El colaborador, tiene un dominio aceptable en sus funciones

C: El colaborador, puede mejorar su dominio.

D: El colaborador, no posee el dominio requerido para realizar las funciones.

| Actividad basada en funciones y atribuciones  | Nivel de dominio |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|
|   | A                | B | C | D |
| ¿Puede llevar el inventario adecuadamente?  |                  |   |   |   |
| ¿Ingresa y almacena el producto eficientemente?   |                  |   |   |   |
| ¿Puede llenar solicitudes de requerimiento de materiales y herramientas adecuadamente?                                  |                  |   |   |   |
| ¿Tiene conocimiento en la clasificación de maderas?   |                  |   |   |   |
| ¿Puede construir muebles sencillos requeridos por el jefe o los clientes?   |                  |   |   |   |
| ¿Puede realizar tabiques para diversos usos<br>Puede construir muebles sencillos requeridos por el jefe o los clientes? |                  |   |   |   |
| ¿Realiza la preparación de materiales para construcción de muebles?   |                  |   |   |   |
| ¿Realiza trabajos de mantenimiento y reparación de carpintería en la empresa?   |                  |   |   |   |

| Actividad basada en funciones y atribuciones   | Nivel de dominio |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|
|  | A                | B | C | D |
| ¿Realiza el mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria y herramienta?                               |                  |   |   |   |
| ¿Realiza las actividades de cepillar madera a mano o con máquina y equipo eficientemente?                    |                  |   |   |   |
| ¿Puede preparar barnices y barnizar muebles?   |                  |   |   |   |
| ¿Puede utilizar el pegamento para adherir formica a muebles?   |                  |   |   |   |
| ¿Puede afilar serruchos, formones, etc., adecuadamente?  |                  |   |   |   |
| ¿Puede realizar actividades de escoplar, espigar puertas y materiales de madera?                             |                  |   |   |   |
| ¿Puede armar y hacer puertas de madera?  |                  |   |   |   |
| ¿Reparar muebles de madera?  |                  |   |   |   |
| ¿Puede fabricar armar todo tipo de muebles y muletas de madera?  |                  |   |   |   |
| ¿Puede reparar muletas de madera?  |                  |   |   |   |
| ¿Puede aplicar pintura y barnices a superficies de madera?   |                  |   |   |   |
| ¿Realiza y prepara selladores para madera eficientemente?  |                  |   |   |   |
| ¿Realiza con orden y limpieza del área de trabajo?   |                  |   |   |   |
| ¿Realiza otras tareas y funciones que les asigne el jefe inmediato superior?                                 |                  |   |   |   |
| ¿Puede elaborar informes y realiza presupuestos de trabajos de acuerdo con las necesidades que se presenten? |                  |   |   |   |
| ¿Coopera con el mantenimiento preventivo de maquinaria y herramienta?  |                  |   |   |   |
| ¿Puede ingresar ordenes de trabajo terminados al sistema?  |                  |   |   |   |
| ¿Puede realizar despachos según las ordenes?   |                  |   |   |   |

Selección de acuerdo con las funciones y capacidades generales mínimas del trabajador en el puesto de trabajo. En la parte de abajo se describen las posibles respuestas que puede marcar.

Deficiente: No tiene el nivel de dominio que debería.

Puede mejorar: Su nivel de dominio puede ser mejor.

Bueno: Se mantiene en sus funciones de manera aceptable.

Excelente: Tiene un nivel de acuerdo con sus funciones es alto y aceptable.

| Capacidades Genericas   | Nivel de capacidades genéricas |               |       |           |
|---|--------------------------------|---------------|-------|-----------|
|   | Deficiente                     | Puede Mejorar | Bueno | Excelente |
| <b>Planificación de actividades</b>   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza una lista de tareas para su ejecución?   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza actividades de acuerdo con los lineamientos e instrucciones recibidas?                             |                                |               |       |           |
| ¿Realiza informes para presentar a su jefe inmediato superior?  |                                |               |       |           |
| <b>Responsabilidades</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Posee la capacidad de toma de decisión?  |                                |               |       |           |
| ¿Realiza supervisiones continuas?   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza monitoreos a los trabajadores del área?  |                                |               |       |           |
| ¿Realiza controles y registros de las operaciones de trabajo que se realizan?                               |                                |               |       |           |
| ¿Realiza planificación operativa mensual?   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza uso adecuado de las herramientas y equipo de oficina?  |                                |               |       |           |
| <b>Calidad en el Trabajo</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Realiza, actualiza sus conocimientos y procedimientos?   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza un listado de los factores que afectan la calidad del trabajo?                                     |                                |               |       |           |
| ¿Realiza y mantiene los tiempos adecuados para los trabajos?  |                                |               |       |           |
| <b>Cultura de servicio</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Brinda el trato adecuado a los clientes que atiende?   |                                |               |       |           |
| ¿Escucha con atención los requerimientos de un cliente?   |                                |               |       |           |
| ¿Brinda e indica adecuadamente asesoría a los clientes?   |                                |               |       |           |
| ¿Trasmite las deficiencias e insatisfacciones que los clientes tienen?                                      |                                |               |       |           |
| ¿Tiene la capacidad de respetar y sobrellevar todo tipo de situación ante los clientes?                     |                                |               |       |           |
| <b>Ambiente y seguridad laboral</b>   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza y verifica que todo el personal a su cargo utilice adecuadamente el equipo de protección personal? |                                |               |       |           |
| ¿Realiza constante monitoreo en equipos contra incendios?   |                                |               |       |           |
| ¿Supervisa que todas las áreas tengan sus rótulos de seguridad funcionando?                                 |                                |               |       |           |
| ¿Verifica que la ergonomía de su área de trabajo es adecuada para el personal?                              |                                |               |       |           |
| <b>Trabajo en equipo</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Puede mantener buenas relaciones personales con otras áreas de trabajo?                                    |                                |               |       |           |
| ¿Brinda información e instrucciones concerniente al trabajo con todo el personal a su cargo?                |                                |               |       |           |
| ¿Brinda apoyo en otras áreas de trabajo?  |                                |               |       |           |



| Capacidades Genéricas  | Nivel de capacidades genéricas |               |       |           |
|--|--------------------------------|---------------|-------|-----------|
|  | Deficiente                     | Puede Mejorar | Bueno | Excelente |
| <b>Compromiso Organizacional</b>   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza puntualmente las tareas asignadas por su jefe inmediato superior?                   |                                |               |       |           |
| ¿Comprende y tiene claramente definida la filosofía de la empresa?                           |                                |               |       |           |
| ¿Posee la facilidad de fomentar y reconoce el trabajo individual de las personas a su cargo? |                                |               |       |           |
| ¿Trasmite los valores de la empresa a través de su liderazgo?                                |                                |               |       |           |

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia. Año 2016

**Tabla 3**  
**Descriptor de puesto para el encargado de diseño**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

**REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE PARA EL PUESTO (CÉDULA DE DIAGNOSTICO 1)**

**1. Identificación del puesto**

**Título de puesto:** Encargado de Diseño

**Ubicación Administrativa:** Subgerencia Administrativa

**Puesto inmediato superior:** Subgerencia Administrativa

**Puesto inmediato inferior:** Auxiliares

**Fecha de actualización y/o elaboración:** 28/10/2017

**Propósito del puesto**

Realizar tareas de diseños en madera a petición del cliente, que implica construir muebles, tipos de madera, coordinar el trabajo del carpintero auxiliar, atender a los clientes despachar materiales, productos y otras atribuciones asignadas por el área de producción.

**2. Atribuciones del puesto**

**Tareas Principales**

Poseer conocimiento en dibujos digitales

Dibujar con claridad y precisión

Poseer conocimiento sobre el color y forma

Tener flexibilidad para adaptar los diseños a las necesidades de los clientes

**Tareas Secundarias**

Realizar análisis de información

Poseer la capacidad de plasmar ideas en diseños en 3D

Poseer conocimiento de dibujo, diseño y edición

Poseer conocimiento en escalas y tamaños

Poseer conocimiento en procesos de producción

Poseer conocimiento en software de escaneo

Poseer conocimientos en diversos materiales

Ejecutar dibujos, bocetos en colores, formas y materiales apropiados

**Tareas ocasionales**

Realizar otras tareas y funciones que les asigne el jefe inmediato superior

### 3. Especificaciones del puesto

#### **Educación**

Estudios a nivel medio de Bachiller en Dibujo y Construcción (6to. Semestre en la Universidad de Diseño Grafico o carrera a fin).

#### **Habilidades/Destrezas**

Capacidad de relacionarse con distintos niveles de la empresa

Fluidez verbal

Adaptabilidad a distintas situaciones laborales

Manejo de equipo y maquinaria de carpintería

#### **Genero**

Masculino

#### **Estado Civil**

Indistinto

#### **Experiencia**

De uno a dos años en trabajos similares

### 4. Responsabilidad

#### **Errores**

Realizar toma de decisiones que afectan a todo el taller

#### **Maquinaria/equipo**

Velar por la correcta utilización del equipo, herramienta del taller

Velar por el uso adecuado de los útiles de oficina asignados a su área de trabajo

#### **Relaciones con otros**

Mantener relaciones de trabajo con personal de todos los niveles, proveedores y clientes

#### **Información confidencial**

Manejar de los distintos aspectos empleado-empresa

#### **Dinero/valores**

Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores

#### **Supervisión**

Supervisión a los auxiliares asignados al taller

Monitorear de actividades de todo el personal del área

#### **Nivel de esfuerzo**

Mental 40%

Físico 60%

#### **Condiciones ambientales**

Exposición a material residuo de trabajo

Condiciones a ruido de maquinaria.

#### **Riesgos de trabajo**

Esfuerzo físico y postural

Riesgo químico

Cortes, golpes y amputaciones

Riesgos psicosociales

#### **Condiciones de trabajo**

Exposición a ruidos y material de residuo del trabajo

Ambiente industrial con maquinaria mecánica y manual

## 5. Requisitos mínimos del puesto

### **Planificación de actividades**

Realizar lista de tareas  
Realizar todas las instrucciones y lineamientos  
Realizar informes al jefe inmediato superior

### **Calidad del trabajo**

Realizar actualizaciones de conocimientos  
Realizar listas de tareas que dificultan el trabajo  
Realizar y mantener los tiempos adecuados para cada trabajo

### **Cultura del servicio y servicio al cliente**

Mantener trato directo con los clientes  
Adecuar los diseños a pedido de los clientes  
Facilitar la compra a los clientes  
Enlistar deficiencias e insatisfacciones de los clientes  
Poseer la capacidad de mantener situaciones adversas con los clientes

### **Ambiente y seguridad laboral**

Mantener a todo el personal con su equipo de protección  
Verificar que funcionen los extinguidores  
Mantener los rótulos de seguridad en buen estado  
Verificar la ergonomía de su área de trabajo

### **Trabajo en equipo**

Estar en relación constante con los trabajadores  
Brindar información necesaria al personal a su cargo  
Apoyar otras áreas de trabajo

### **Compromiso organizacional**

Realizar toda tarea asignada por el jefe superior inmediato  
Tener claramente la filosofía de la empresa  
Trasmitir y organizar a su equipo de trabajo  
Trasmitir los valores de la empresa

Este instrumento tiene la finalidad de facilitar a los encargados de cada área la verificación de funciones de los trabajadores, así como evaluar y considerar si uno de ellos necesita mejora o no.

Se sugiere que este instrumento sea utilizado constante en promedio de 3 veces por año para evaluar, detectar las necesidades y brindarles solución, así mismo mantener la herramienta en constante actualización.

Como se muestra en el formato 4, el descriptor de puestos del encargado de taller de diseño para evaluar

**Tabla 4**  
**Instrumento de detección de necesidades de capacitación**  
**para el encargado de diseño**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

**Objetivo**

El Presente instrumento tiene como objetivo detectar las principales necesidades que tiene el personal de la empresa a nivel técnico operativo en las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

**Instrucciones**

A continuación, se presentan una serie de preguntas con cuatro posibles respuestas, marque la más adecuada en la casilla que corresponda al nivel de desempeño de su trabajador. En la parte de abajo se describen las posibles respuestas que puede marcar.

A: El colaborador, posee un alto nivel de dominio en sus funciones.

B: El colaborador, tiene un dominio aceptable en sus funciones

C: El colaborador, puede mejorar su dominio.

D: El colaborador, no posee el dominio requerido para realizar las funciones.

| Actividad basado en funciones y atribuciones   | Nivel de habilidades |   |   |   |
|--|----------------------|---|---|---|
|  | A                    | B | C | D |
| ¿ Tiene habilidades creativas y artísticas?  |                      |   |   |   |
| ¿ Puede dibujar con claridad y precisión?  |                      |   |   |   |
| ¿ Tiene conocimiento en sobre color y forma en referencia a su trabajo?                      |                      |   |   |   |
| ¿ Es Flexible para adaptar los diseños a las necesidades de los clientes?                    |                      |   |   |   |
| ¿ Tiene facilidad de analizar información?   |                      |   |   |   |
| ¿ Tiene capacidad de plasmar ideas en diseños en 3D?   |                      |   |   |   |
| ¿ Posee conocimiento de dibujo, diseño y edición?  |                      |   |   |   |
| ¿ Posee conocimiento en escalas y tamaños?   |                      |   |   |   |
| ¿ Posee Conomiento en procesos de producción?  |                      |   |   |   |
| ¿ Posee conocimiento en software de escaneo?   |                      |   |   |   |
| ¿ Posee conocimientos en diversos materiales?  |                      |   |   |   |
| ¿ Puede dibujar bocetos, colores, formas y materiales apropiados a la solicitud del cliente? |                      |   |   |   |

Selección de acuerdo con las funciones y capacidades generales mínimas del trabajador en el puesto de trabajo. En la parte de abajo se describen las posibles respuestas que puede marcar.

Deficiente: No tiene el nivel de dominio que debería.

Puede mejorar: Su nivel de dominio puede ser mejor.

Bueno: Se mantiene en sus funciones de manera aceptable.

Excelente: Tiene un nivel de acuerdo con sus funciones es alto y aceptable

| Capacidades Genéricas   | Nivel de capacidades genéricas |               |       |           |
|---|--------------------------------|---------------|-------|-----------|
|   | Deficiente                     | Puede Mejorar | Bueno | Excelente |
| <b>Planificación de actividades</b>   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza una lista de tareas para su ejecución?   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza actividades de acuerdo con los lineamientos e instrucciones recibidas?         |                                |               |       |           |
| ¿Realiza informes para presentar a su jefe inmediato superior?                          |                                |               |       |           |
| <b>Responsabilidades</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Posee la capacidad de toma de decisión?  |                                |               |       |           |
| ¿Realiza supervisiones continuas?   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza monitoreos a los trabajadores del área?  |                                |               |       |           |
| ¿Realiza controles y registros de las operaciones de trabajo que se realizan?           |                                |               |       |           |
| ¿Realiza planificación operativa mensual?   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza uso adecuado de las herramientas y equipo de oficina?                          |                                |               |       |           |
| <b>Calidad en el Trabajo</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Realiza, actualiza sus conocimientos y procedimientos?                                 |                                |               |       |           |
| ¿Realiza un listado de los factores que afectan la calidad del trabajo?                 |                                |               |       |           |
| ¿Realiza y mantiene los tiempos adecuados para los trabajos?                            |                                |               |       |           |
| <b>Cultura de servicio</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Brinda el trato adecuado a los clientes que atiende?                                   |                                |               |       |           |
| ¿Escucha con atención los requerimientos de un cliente?                                 |                                |               |       |           |
| ¿Brinda e indica adecuadamente asesoría a los clientes?                                 |                                |               |       |           |
| ¿Trasmite las deficiencias e insatisfacciones que los clientes tienen?                  |                                |               |       |           |
| ¿Tiene la capacidad de respetar y sobrellevar todo tipo de situación ante los clientes? |                                |               |       |           |

| Capacidades Genéricas   | Nivel de capacidades genéricas |               |       |           |
|---|--------------------------------|---------------|-------|-----------|
|   | Deficiente                     | Puede Mejorar | Bueno | Excelente |
| <b>Ambiente y seguridad laboral</b>   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza y verifica que todo el personal a su cargo utilice adecuadamente el equipo de protección personal? |                                |               |       |           |
| ¿Realiza constante monitoreo en equipos contra incendios?   |                                |               |       |           |
| ¿Supervisa que todas las áreas tengan sus rótulos de seguridad funcionando?                                 |                                |               |       |           |
| ¿Verifica que la ergonomía de su área de trabajo es adecuada para el personal?                              |                                |               |       |           |
| <b>Trabajo en equipo</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Puede mantener buenas relaciones personales con otras áreas de trabajo?                                    |                                |               |       |           |
| ¿Brinda información e instrucciones concerniente al trabajo con todo el personal a su cargo?                |                                |               |       |           |
| ¿Brinda apoyo en otras áreas de trabajo?  |                                |               |       |           |
| <b>Compromiso Organizacional</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Realiza puntualmente las tareas asignadas por su jefe inmediato superior?                                  |                                |               |       |           |
| ¿Comprende y tiene claramente definida la filosofía de la empresa?  |                                |               |       |           |
| ¿Posee la facilidad de fomentar y reconoce el trabajo individual de las personas a su cargo?                |                                |               |       |           |
| ¿Trasmite los valores de la empresa a través de su liderazgo?   |                                |               |       |           |

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia. Año 2016

**Tabla 5**  
**Descriptor de puesto para el encargado de turno**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

**REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE PARA EL PUESTO (CÉDULA DE DIAGNOSTICO 1)**

**1. Identificación del puesto**

**Título de puesto:** Encargado de Torno  
**Ubicación Administrativa:** Subgerencia Administrativa  
**Puesto inmediato superior:** Subgerencia Administrativa  
**Puesto inmediato inferior:** Auxiliares  
**Fecha de actualización y/o elaboración:** 28/10/2017

**Propósito del puesto**

Realizar tareas de tornero, que implica construir muebles con estilos torneados, reparar todo tipos de madera, coordinar el trabajo del carpintero auxiliar, atender a los clientes despachar materiales, productos y otras atribuciones que se le asigne.

## 2. Atribuciones del puesto

### Tareas Principales

Realizar molduras en madera  
Planificar y ejecutar procesos de trabajo  
Poner en marcha y hacer funcionar la máquina de torno  
Realizar y preparar madera tratada  
Recopilar interpretar y moldear diseños trasladados del taller de diseño  
Poseer conocimientos de madera  
Ejecutar trabajos con madera y conocimiento en uso de torno  
Ejecutar trabajos en torno para dar forma y torneer las formas en madera  
Determinar y seleccionar los materiales

### Tareas Secundarias

Revisar maquinas en operación para verificar si cumple con especificaciones y detectar fallos.  
Poseer conocimiento en calibradores, micrómetros, indicadores y cuadrantes  
Realizar traslados de piezas de trabajo, colocarlas y asegurarlas  
Realizar afilado de punzones y herramientas de corte desafiladas  
Realizar y utilizar rectificadoras de banco o herramientas de afilado  
Realizar mantenimiento al torno y brindar su limpieza adecuada  
Realizar y tener control de mantenimientos de la máquina de torno

### Tareas ocasionales

Realizar otras tareas y funciones que les asigne el jefe inmediato superior  
Realizar y examinar la calidad de productos terminados  
Realizar Informes de cualquier problema al jefe inmediato superior

## 3. Especificaciones del puesto

### Educación

Estudios a nivel medio de Bachiller en Industrial (6to. Semestre en la Universidad de Ingeniería en Mecánica Industrial o carrera a fin)

### Habilidades/Destrezas

Certificado técnico en torno o mecánica industrial en INTECAP u otros.  
Capacidad de relacionarse con distintos niveles de la empresa  
Fluidez verbal  
Adaptabilidad a distintas situaciones laborales  
Manejo de equipo y maquinaria de carpintería

### Genero

Masculino

### Estado Civil

Indistinto

### Experiencia

De uno a dos años en trabajos similares

## 4. Responsabilidad

### Errores

Realizar toma de decisiones que afectan a todo el taller

### Maquinaria/equipo

Velar por la correcta utilización del equipo, herramienta del taller  
Velar por el uso adecuado de los útiles de oficina asignados a su área de trabajo

**Relaciones con otros**

Mantener relaciones de trabajo con personal de todos los niveles, proveedores y clientes

**Información confidencial**

Manejar de los distintos aspectos empleado-empresa

**Dinero/valores**

Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores

**Supervisión**

Supervisión a los auxiliares asignados al taller

Monitorear de actividades de todo el personal del área

**Nivel de esfuerzo**

Mental 10%

Físico 90%

**Condiciones ambientales**

Exposición a material residuo de trabajo

Condiciones a ruido de maquinaria.

**Riesgos de trabajo**

Esfuerzo físico y postural

Riesgo químico

Cortes, golpes y amputaciones

Riesgos psicosociales

**Condiciones de trabajo**

Exposición a ruidos y material de residuo del trabajo

Ambiente industrial con maquinaria mecánica y manual

**5. Requisitos mínimos del puesto****Planificación de actividades**

Realizar lista tareas

Realizar todas las instrucciones y lineamientos

Realizar informes al jefe inmediato superior

**Calidad del trabajo**

Realizar actualizaciones de conocimientos

Realizar listas de tareas que dificultan el trabajo

Realizar y mantener los tiempos adecuados para cada trabajo

**Cultura del servicio y servicio al cliente**

Mantener trato directo con los clientes

Adecuar los diseños a pedido de los clientes

Facilitar la compra a los clientes

Enlistar deficiencias e insatisfacciones de los clientes

Poseer la capacidad de mantener situaciones adversas con los clientes

**Ambiente y seguridad laboral**

Mantener a todo el personal con su equipo de protección

Verificar que funcionen los extinguidores

Mantener los rótulos de seguridad en buen estado

Verificar la ergonomía de su área de trabajo

**Trabajo en equipo**

Estar en relación constante con los trabajadores

Brindar información necesaria al personal a su cargo

Apoyar otras áreas de trabajo

**Compromiso organizacional**

Realizar toda tarea asignada por el jefe superior inmediato

Tener claramente la filosofía de la empresa

Trasmitir y organizar a su equipo de trabajo

Trasmitir los valores de la empresa



**Tabla 6**  
**Instrumento de detección de necesidades de capacitación**  
**para el encargo de torno**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

**Objetivo**

El Presente instrumento tiene como objetivo detectar las principales necesidades que tiene el personal de la empresa a nivel técnico operativo en las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

**Instrucciones**

A continuación, se presentan una serie de preguntas con cuatro posibles respuestas, marque la más adecuada en la casilla que corresponda al nivel de desempeño de su trabajador. En la parte de abajo se describen las posibles respuestas que puede marcar.

A: El colaborador, posee un alto nivel de dominio en sus funciones.

B: El colaborador, tiene un dominio aceptable en sus funciones

C: El colaborador, puede mejorar su dominio.

D: El colaborador, no posee el dominio requerido para realizar las funciones.

| Actividad basada en funciones y atribuciones                                      | Nivel de habilidades |   |   |   |
|---|----------------------|---|---|---|
|   | A                    | B | C | D |
| ¿Posee el conocimiento para utilizar el torno y moldear madera?                   |                      |   |   |   |
| ¿Posee el conocimiento para planificar y ejecutar procesos de trabajo?            |                      |   |   |   |
| ¿Puede poner en marcha y hacer funcionar la máquina de carpintería?               |                      |   |   |   |
| ¿Puede preparar y tratar madera?  |                      |   |   |   |
| ¿Puede recopilar, interpretar y moldear diseños trasladados del taller de diseño? |                      |   |   |   |
| ¿Posee conocimientos de madera?   |                      |   |   |   |
| ¿Puede trabajar con madera y conocimiento en uso de torno?                        |                      |   |   |   |
| ¿Puede dar forma y torneer las formas en madera?                                  |                      |   |   |   |

| Actividad basada en funciones y atribuciones                                  | Nivel de habilidades |   |   |   |
|---|----------------------|---|---|---|
|   | A                    | B | C | D |
| ¿Puede determinar y seleccionar los materiales?                               |                      |   |   |   |
| ¿Realiza el monitoreo de la maquinaria en operación?                          |                      |   |   |   |
| ¿Posee conocimiento en calibradores, micrómetros, indicadores y cuadrantes?   |                      |   |   |   |
| ¿Puede realizar los traslados de piezas de trabajo, colocarlas y asegurarlas? |                      |   |   |   |
| ¿Realiza el afilado de punzones y herramientas de corte desafiladas?          |                      |   |   |   |
| ¿Puede utilizar las rectificadoras de banco o herramientas de afilado?        |                      |   |   |   |
| ¿Puede mantener el torno y brindar su limpieza adecuada?                      |                      |   |   |   |
| ¿Tiene el control de los mantenimientos de la máquina de torno?               |                      |   |   |   |
| ¿Realiza un monitoreo para examinar la calidad de productos terminados?       |                      |   |   |   |
| ¿Realiza informes de cualquier problema al jefe superior inmediato?           |                      |   |   |   |

Selección de acuerdo con las funciones y capacidades generales mínimas del trabajador en el puesto de trabajo. En la parte de abajo se describen las posibles respuestas que puede marcar.

Deficiente: No tiene el nivel de dominio que debería.

Puede mejorar: Su nivel de dominio puede ser mejor.

Bueno: Se mantiene en sus funciones de manera aceptable.

Excelente: Tiene un nivel de acuerdo con sus funciones es alto y aceptable.

| Capacidades Genéricas   | Nivel de capacidades genéricas |               |       |           |
|---|--------------------------------|---------------|-------|-----------|
|   | Deficiente                     | Puede Mejorar | Bueno | Excelente |
| <b>Planificación de actividades</b>   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza una lista de tareas para su ejecución?                                 |                                |               |       |           |
| ¿Realiza actividades de acuerdo con los lineamientos e instrucciones recibidas? |                                |               |       |           |
| ¿Realiza informes para presentar a su jefe inmediato superior?                  |                                |               |       |           |

| Capacidades Genéricas   | Nivel de capacidades genéricas |               |       |           |
|---|--------------------------------|---------------|-------|-----------|
|   | Deficiente                     | Puede Mejorar | Bueno | Excelente |
| <b>Responsabilidades</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Posee la capacidad de toma de decisión?  |                                |               |       |           |
| ¿Realiza supervisiones continuas?   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza monitoreos a los trabajadores del área?  |                                |               |       |           |
| ¿Realiza controles y registros de las operaciones de trabajo que se realizan?                               |                                |               |       |           |
| ¿Realiza planificación operativa mensual?   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza uso adecuado de las herramientas y equipo de oficina?  |                                |               |       |           |
| <b>Calidad en el Trabajo</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Realiza, actualiza sus conocimientos y procedimientos?   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza un listado de los factores que afectan la calidad del trabajo?                                     |                                |               |       |           |
| ¿Realiza y mantiene los tiempos adecuados para los trabajos?  |                                |               |       |           |
| <b>Cultura de servicio</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Brinda el trato adecuado a los clientes que atiende?   |                                |               |       |           |
| ¿Escucha con atención los requerimientos de un cliente?   |                                |               |       |           |
| ¿Brinda e indica adecuadamente asesoría a los clientes?   |                                |               |       |           |
| ¿Trasmite las deficiencias e insatisfacciones que los clientes tienen?                                      |                                |               |       |           |
| ¿Tiene la capacidad de respetar y sobrellevar todo tipo de situación ante los clientes?                     |                                |               |       |           |
| <b>Ambiente y seguridad laboral</b>   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza y verifica que todo el personal a su cargo utilice adecuadamente el equipo de protección personal? |                                |               |       |           |
| ¿Realiza constante monitoreo en equipos contra incendios?   |                                |               |       |           |
| ¿Supervisa que todas las áreas tengan sus rótulos de seguridad funcionando?                                 |                                |               |       |           |
| ¿Verifica que la ergonomía de su área de trabajo es adecuada para el personal?                              |                                |               |       |           |
| <b>Trabajo en equipo</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Puede mantener buenas relaciones personales con otras áreas de trabajo?                                    |                                |               |       |           |
| ¿Brinda información e instrucciones concerniente al trabajo con todo el personal a su cargo?                |                                |               |       |           |
| ¿Brinda apoyo en otras áreas de trabajo?  |                                |               |       |           |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <b>Compromiso Organizacional</b>   |  |  |  |  |
| ¿Realiza puntualmente las tareas asignadas por su jefe inmediato superior?                   |  |  |  |  |
| ¿Comprende y tiene claramente definida la filosofía de la empresa?                           |  |  |  |  |
| ¿Posee la facilidad de fomentar y reconoce el trabajo individual de las personas a su cargo? |  |  |  |  |
| ¿Trasmite los valores de la empresa a través de su liderazgo?                                |  |  |  |  |

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia. Año 2016

**Tabla 7**  
**Descriptor de puesto para el encargado de mantenimiento**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

| REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE PARA EL PUESTO (CÉDULA DE DIAGNOSTICO 1)   |
|--|
| <b>1. Identificación del puesto</b>  |
| <b>Título de puesto:</b> Encargado de Mantenimiento<br><b>Ubicación Administrativa:</b> Subgerencia Administrativa<br><b>Puesto inmediato superior:</b> Subgerencia Administrativa<br><b>Puesto inmediato inferior:</b> Auxiliares<br><b>Fecha de actualización y/o elaboración:</b> 28/10/2017  |
| <b>Propósito del puesto</b><br>Realizar distintas tareas de mantenimiento que requieran dirigir, coordinar y ejecutar en la rama mecánica y de obra civil de la empresa  |
| <b>2. Atribuciones del puesto</b>  |
| <b>Tareas Principales</b><br>Revisar constantemente instalaciones eléctricas, agua potable, sanitarios, etc., velando por su buen estado y funcionamiento, programar mantenimiento preventivo y correctivo de los mismo.<br>Efectuar reparaciones de plomería y electricidad<br>Efectuar solicitud de materiales de acuerdo con los requerimientos establecidos<br>Efectuar reparaciones de equipo<br>Efectuar reparaciones de instalaciones de vapor<br>Realizar supervisiones al personal a su cargo |
| <b>Tareas Secundarias</b><br>Realizar asignación de tareas del personal de su cargo<br>Efectuar control de combustible para los equipos<br>Efectuar trabajos de herrería y hojalatería<br>Efectuar trabajos de soldadura eléctrica y autógena<br>Realizar y velar por el mantenimiento correctivo y preventivo de maquinaria y herramientas<br>Efectuar nuevas instalaciones eléctricas  |

Realizar y velar por el orden y limpieza del área de trabajo  
Realizar otras tareas y funciones que le asigne el jefe inmediato superior  
Elaborar informe de labores cuando el jefe inmediato así lo solicite  
Revisar y controlar niveles de lubricantes de compresores, bombas de vacío, plantas  
Atender emergencias eléctricas

**Tareas ocasionales**

Realizar otras tareas y funciones que les asigne el jefe inmediato superior  
Efectuar cambios de lubricantes a equipos y herramientas asignadas  
Efectuar mantenimiento y pinturas en todas las áreas  
Efectuar mantenimiento de equipo de vapor y revisar instalaciones eléctricas  
Reparar fugas de agua y vapor

**3. Especificaciones del puesto**

**Educación**

Estudios a nivel medio de Bachiller Industrial u otros (6to. Semestre en la universidad carrera a fin)

**Habilidades/Destrezas**

Capacidad de relacionarse con distintos niveles de la empresa  
Fluidez verbal  
Adaptabilidad a distintas situaciones laborales  
Manejo de equipo y maquinaria de carpintería

**Genero**

Masculino

**Estado Civil**

Indistinto

**Experiencia**

De uno a dos años en trabajos similares

**4. Responsabilidad**

**Errores**

Realizar toma de decisiones que afectan a todo el taller

**Maquinaria/equipo**

Velar por la correcta utilización del equipo, herramienta del taller  
Velar por el uso adecuado de los útiles de oficina asignados a su área de trabajo

**Relaciones con otros**

Mantener relaciones de trabajo con personal de todos los niveles, proveedores y clientes

**Información confidencial**

Manejar de los distintos aspectos empleado-empresa

**Dinero/valores**

Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores

**Supervisión**

Supervisión a los auxiliares asignados al taller  
Monitorear de actividades de todo el personal del área

**Nivel de esfuerzo**

Mental 20%

Físico 80%

**Condiciones ambientales**

Exposición a material residuo de trabajo  
Condiciones a ruido de maquinaria.

**Riesgos de trabajo**

Esfuerzo físico y postural  
Riesgo químico  
Cortes, golpes y amputaciones  
Riesgos psicosociales

**Condiciones de trabajo**

Exposición a ruidos y material de residuo del trabajo  
Ambiente industrial con maquinaria mecánica y manual

## 5. Requisitos mínimos del puesto

### Planificación de actividades

Realizar lista tareas  
Realizar todas las instrucciones y lineamientos  
Realizar informes al jefe inmediato superior

### Calidad del trabajo

Realizar actualizaciones de conocimientos  
Realizar listas de tareas que dificultan el trabajo  
Realizar y mantener los tiempos adecuados para cada trabajo

### Cultura del servicio y servicio al cliente

Mantener trato directo con los clientes  
Adecuar los diseños a pedido de los clientes  
Facilitar la compra a los clientes  
Enlistar deficiencias e insatisfacciones de los clientes  
Poseer la capacidad de mantener situaciones adversas con los clientes

### Ambiente y seguridad laboral

Mantener a todo el personal con su equipo de protección  
Verificar que funcionen los extinguidores  
Mantener los rótulos de seguridad en buen estado  
Verificar la ergonomía de su área de trabajo

### Trabajo en equipo

Estar en relación constante con los trabajadores  
Brindar información necesaria al personal a su cargo  
Apoyar otras áreas de trabajo

### Compromiso organizacional

Realizar toda tarea asignada por el jefe superior inmediato  
Tener claramente la filosofía de la empresa  
Trasmitir y organizar a su equipo de trabajo  
Trasmitir los valores de la empresa

**Tabla 8**  
**Instrumento de detección de necesidades de capacitación**  
**para el encargado de mantenimiento**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

### Objetivo

El Presente instrumento tiene como objetivo detectar las principales necesidades que tiene el personal de la empresa a nivel técnico operativo en las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

### Instrucciones

A continuación, se presentan una serie de preguntas con cuatro posibles respuestas, marque la más adecuada en la casilla que corresponda al nivel de desempeño de su trabajador. En la parte de abajo se describen las posibles respuestas que puede marcar.

- A: El colaborador, posee un alto nivel de dominio en sus funciones.
- B: El colaborador, tiene un dominio aceptable en sus funciones
- C: El colaborador, puede mejorar su dominio.
- D: El colaborador, no posee el dominio requerido para realizar las funciones.

| Actividad basada en funciones y atribuciones   | Nivel de habilidades |   |   |   |
|--|----------------------|---|---|---|
|  | A                    | B | C | D |
| ¿Realiza supervisión constantemente de las instalaciones eléctricas, agua potable, sanitarios, etc.?                 |                      |   |   |   |
| ¿Realiza adecuadamente los mantenimientos preventivo y correctivo de todos los equipos y herramientas?               |                      |   |   |   |
| ¿Realiza las reparaciones de plomería y electricidad?  |                      |   |   |   |
| ¿Realiza la solicitud de los materiales de acuerdo a los requerimientos establecidos?                                |                      |   |   |   |
| ¿Realiza adecuadamente las reparaciones de equipo?   |                      |   |   |   |
| ¿Puede hacer reparaciones de instalaciones de vapor?   |                      |   |   |   |
| ¿Realiza supervisiones al personal a su cargo?   |                      |   |   |   |
| ¿Realiza la asignación de tareas al personal de su cargo?  |                      |   |   |   |
| ¿Realiza el control de combustible para los equipos?   |                      |   |   |   |
| ¿Realiza los trabajos de herrería y hojalatería?   |                      |   |   |   |
| ¿Realiza los trabajos de soldadura eléctrica y autógena?   |                      |   |   |   |
| ¿Realiza el mantenimiento correctivo y preventivo de maquinaria y herramientas?                                      |                      |   |   |   |
| ¿Realiza nuevas instalaciones eléctricas?  |                      |   |   |   |
| ¿Realiza el orden y limpieza del área de trabajo?  |                      |   |   |   |
| ¿Realiza otras tareas y funciones que le asigne el jefe inmediato superior?  |                      |   |   |   |
| ¿Realiza informe de labores cuando el jefe inmediato así lo solicite?  |                      |   |   |   |
| ¿Realiza el control de los niveles de lubricantes de compresores, bombas de vacío, plantas eléctricas de emergencia? |                      |   |   |   |
| ¿Realiza adecuadamente el cambio de lubricante en equipos y herramientas asignadas?                                  |                      |   |   |   |
| ¿Realiza los mantenimientos adecuados en aplicación de pintura en todas las áreas?                                   |                      |   |   |   |
| ¿Realiza el mantenimiento de equipos de vapor y revisa instalaciones eléctricas?                                     |                      |   |   |   |
| ¿Realiza reparaciones de fugas de agua, aire y vapor?  |                      |   |   |   |

Selección de acuerdo con las funciones y capacidades generales mínimas del trabajador en el puesto de trabajo. En la parte de abajo se describen las posibles respuestas que puede marcar.

Deficiente: No tiene el nivel de dominio que debería.

Puede mejorar: Su nivel de dominio puede ser mejor.

Bueno: Se mantiene en sus funciones de manera aceptable.

Excelente: Tiene un nivel de acuerdo con sus funciones es alto y aceptable.

| Capacidades Genéricas   | Nivel de capacidades genéricas |               |       |           |
|---|--------------------------------|---------------|-------|-----------|
|   | Deficiente                     | Puede Mejorar | Bueno | Excelente |
| <b>Planificación de actividades</b>   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza una lista de tareas para su ejecución?   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza actividades de acuerdo con los lineamientos e instrucciones recibidas?                             |                                |               |       |           |
| ¿Realiza informes para presentar a su jefe inmediato superior?  |                                |               |       |           |
| <b>Responsabilidades</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Posee la capacidad de toma de decisión?  |                                |               |       |           |
| ¿Realiza supervisiones continuas?   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza monitoreos a los trabajadores del área?  |                                |               |       |           |
| ¿Realiza controles y registros de las operaciones de trabajo que se realizan?                               |                                |               |       |           |
| ¿Realiza planificación operativa mensual?   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza uso adecuado de las herramientas y equipo de oficina?  |                                |               |       |           |
| <b>Calidad en el Trabajo</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Realiza, actualiza sus conocimientos y procedimientos?   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza un listado de los factores que afectan la calidad del trabajo?                                     |                                |               |       |           |
| ¿Realiza y mantiene los tiempos adecuados para los trabajos?  |                                |               |       |           |
| <b>Cultura de servicio</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Brinda el trato adecuado a los clientes que atiende?   |                                |               |       |           |
| ¿Escucha con atención los requerimientos de un cliente?   |                                |               |       |           |
| ¿Brinda e indica adecuadamente asesoría a los clientes?   |                                |               |       |           |
| ¿Trasmite las deficiencias e insatisfacciones que los clientes tienen?                                      |                                |               |       |           |
| ¿Tiene la capacidad de respetar y sobrellevar todo tipo de situación ante los clientes?                     |                                |               |       |           |
| <b>Ambiente y seguridad laboral</b>   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza y verifica que todo el personal a su cargo utilice adecuadamente el equipo de protección personal? |                                |               |       |           |
| ¿Realiza constante monitoreo en equipos contra incendios?   |                                |               |       |           |
| ¿Supervisa que todas las áreas tengan sus rótulos de seguridad funcionando?                                 |                                |               |       |           |
| ¿Verifica que la ergonomía de su área de trabajo es adecuada para el personal?                              |                                |               |       |           |



| Capacidades Genéricas  | Nivel de capacidades genéricas |               |       |           |
|--|--------------------------------|---------------|-------|-----------|
|  | Deficiente                     | Puede Mejorar | Bueno | Excelente |
| <b>Trabajo en equipo</b>   |                                |               |       |           |
| ¿Puede mantener buenas relaciones personales con otras áreas de trabajo?                     |                                |               |       |           |
| ¿Brinda información e instrucciones concerniente al trabajo con todo el personal a su cargo? |                                |               |       |           |
| ¿Brinda apoyo en otras áreas de trabajo?   |                                |               |       |           |
| <b>Compromiso Organizacional</b>   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza puntualmente las tareas asignadas por su jefe inmediato superior?                   |                                |               |       |           |
| ¿Comprende y tiene claramente definida la filosofía de la empresa?                           |                                |               |       |           |
| ¿Posee la facilidad de fomentar y reconoce el trabajo individual de las personas a su cargo? |                                |               |       |           |
| ¿Trasmite los valores de la empresa a través de su liderazgo?                                |                                |               |       |           |

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia. Año 2016

**Tabla 9**  
**Descriptor de puesto para el encargado electricidad**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

**REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE PARA EL PUESTO (CÉDULA DE DIAGNOSTICO 1**

**1. Identificación del puesto**

**Título de puesto:** Encargado Electricista

**Ubicación Administrativa:** Subgerencia Administrativa

**Puesto inmediato superior:** Subgerencia Administrativa

**Puesto inmediato inferior:** Auxiliares

**Fecha de actualización y/o elaboración:** 28/10/2017

**Propósito del puesto**

Repara instalar y dar mantenimiento a las instalaciones y aparatos eléctricos de la empresa. Coordinar trabajos con el encargado de mantenimiento preventivos, correctivos.

**2. Atribuciones del puesto**

**Tareas Principales**

Realizar e instalar centrales eléctricas

Realizar e instalar circuitos eléctricos

Reparar líneas eléctricas internas

Reparar lámparas, cambiando tubos, difusores, balastos y efectuar limpieza de los mismos

Reparar o cambiar tomacorrientes, interruptores y/o placas eléctricas en mal estado

Reparar plantas telefónicas

Realizar e instalar acometidas para servicio eléctrico de 110/220 y trifásicas

Realizar e instalar líneas de conducción de señal de puntos de red para computadora

|   |
|---|
| <p>Realizar e instalar líneas de conducción para calentadores, máquinas de corte, lavadoras, torno,<br/>Realizar e instalar aire acondicionado<br/>Realizar e instalar postes de iluminación en las instalaciones<br/>Realizar reparaciones e instalaciones de bombas de agua</p> <p><b>Tareas Secundarias</b></p> <p>Dar mantenimiento preventivo a instalaciones telefónicas, aparatos eléctricos, circuitos eléctricos, etc. Siguiendo procedimientos establecidos.<br/>Realizar y controlar y dar mantenimiento a instalaciones de señales<br/>Elaborar e instalar adornos luminosos<br/>Revisar y controlar instalaciones eléctricas y aparatos donde sea asignado<br/>Realizar y coordinar y supervisar las labores de los auxiliares eléctricos<br/>Ejecutar y velar por el orden y limpieza del area de trabajo</p> <p><b>Tareas ocasionales</b></p> <p>Realizar otras tareas y funciones que le asigne el jefe inmediato superior<br/>Realizar informe cuando sea requerido<br/>Realizar renovaciones de sistemas eléctricos<br/>Efectuar mantenimiento preventivo y correctivo a los compresores y motores eléctricos<br/>Revisar intercomunicadores y circuitos eléctricos</p> |
|---|

### 3. Especificaciones del puesto

#### **Educación**

Estudios a nivel medio de Bachiller o Perito en Electricidad (6to. Semestre en la universidad en Ingeniero Eléctrica o carrera a fin).

#### **Habilidades/Destrezas**

Certificado técnico en electricidad industrial en INTECAP u otros.

Capacidad de relacionarse con distintos niveles de la empresa

Fluidez verbal

Adaptabilidad a distintas situaciones laborales

Manejo de equipo y maquinaria de carpintería

#### **Genero**

Masculino

#### **Estado Civil**

Indistinto

#### **Experiencia**

De uno a dos años en trabajos similares

### 4. Responsabilidad

#### **Errores**

Realizar toma de decisiones que afectan a todo el taller

#### **Maquinaria/equipo**

Velar por la correcta utilización del equipo, herramienta del taller

Velar por el uso adecuado de los útiles de oficina asignados a su área de trabajo

#### **Relaciones con otros**

Mantener relaciones de trabajo con personal de todos los niveles, proveedores y clientes

#### **Información confidencial**

Manejar de los distintos aspectos empleado-empresa

**Dinero/valores**

Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores

**Supervisión**

Supervisión a los auxiliares asignados al taller

Monitorear de actividades de todo el personal del área

**Nivel de esfuerzo**

Mental 20%

Físico 80%

**Condiciones ambientales**

Exposición a material residuo de trabajo

Condiciones a ruido de maquinaria.

**Riesgos de trabajo**

Esfuerzo físico y postural

Riesgo químico

Cortes, golpes y amputaciones

Riesgo psicosociales

**Condiciones de trabajo**

Exposición a ruidos y material de residuo del trabajo

Ambiente industrial con maquinaria mecánica y manual

**5. Requisitos mínimos del puesto****Planificación de actividades**

Realizar lista tareas

Realizar todas las instrucciones y lineamientos

Realizar informes al jefe inmediato superior

**Calidad del trabajo**

Realizar actualizaciones de conocimientos

Realizar listas de tareas que dificultan el trabajo

Realizar y mantener los tiempos adecuados para cada trabajo

**Cultura del servicio y servicio al cliente**

Mantener trato directo con los clientes

Adecuar los diseños a pedido de los clientes

Facilitar la compra a los clientes

Enlistar deficiencias e insatisfacciones de los clientes

Poseer la capacidad de mantener situaciones adversas con los clientes

**Ambiente y seguridad laboral**

Mantener a todo el personal con su equipo de protección

Verificar que funcionen los extinguidores

Mantener los rótulos de seguridad en buen estado

Verificar la ergonomía de su área de trabajo

**Trabajo en equipo**

Estar en relación constante con los trabajadores

Brindar información necesaria al personal a su cargo

Apoyar otras áreas de trabajo

**Compromiso organizacional**

Realizar toda tarea asignada por el jefe superior inmediato

Tener claramente la filosofía de la empresa

Trasmitir y organizar a su equipo de trabajo

Trasmitir los valores de la empresa

**Tabla 10**  
**Instrumento de detección de necesidades de capacitación**  
**para el encargado de electricidad**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

**Objetivo**

El Presente instrumento tiene como objetivo detectar las principales necesidades que tiene el personal de la empresa a nivel técnico operativo en las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

**Instrucciones**

A continuación, se presentan una serie de preguntas con cuatro posibles respuestas, marque la más adecuada en la casilla que corresponda al nivel de desempeño de su trabajador. En la parte de abajo se describen las posibles respuestas que puede marcar.

A: El colaborador, posee un alto nivel de dominio en sus funciones.

B: El colaborador, tiene un dominio aceptable en sus funciones

C: El colaborador, puede mejorar su dominio.

D: El colaborador, no posee el dominio requerido para realizar las funciones.

| Actividad basada en funciones y atribuciones   | Nivel de habilidades |   |   |   |
|--|----------------------|---|---|---|
|  | A                    | B | C | D |
| ¿Posee conocimiento en instalaciones centrales eléctricas?   |                      |   |   |   |
| ¿Posee el conocimiento para instalar circuitos eléctricos?   |                      |   |   |   |
| ¿Realiza reparación de líneas eléctricas internas?   |                      |   |   |   |
| ¿Posee el conocimiento referido a la reparación de lamparas, cambiando tubos, difusores, balastos y efectuar limpieza de los mismos? |                      |   |   |   |
| ¿Puede reparar o cambiar tomacorrientes, interruptores y/o placas eléctricas en mal estado?  |                      |   |   |   |
| ¿Puede reparar plantas telefónicas?  |                      |   |   |   |
| ¿Posee la facilidad en atender trabajos de instalación acometidas para servicio eléctrico de 110/220 y trifásicas?                   |                      |   |   |   |
| ¿Posee la facilidad de instalar líneas de conducción de señal de puntos de red para computadora?                                     |                      |   |   |   |

| Actividad basada en funciones y atribuciones   | Nivel de habilidades |   |   |   |
|--|----------------------|---|---|---|
|  | A                    | B | C | D |
| ¿Posee la facilidad de instalar líneas de conducción de señal de puntos de red para computadora?                   |                      |   |   |   |
| ¿Realiza la instalación de líneas de conducción para calentadores, máquinas de corte, lavadoras, torno, etc.?      |                      |   |   |   |
| ¿Posee el conocimiento para instalar sistemas de aire acondicionado?   |                      |   |   |   |
| ¿Posee el conocimiento para instalar postes de iluminación en las instalaciones?                                   |                      |   |   |   |
| ¿Realiza la instalación y reparación de bombas de agua?  |                      |   |   |   |
| ¿Realiza el mantenimiento preventivo a instalaciones telefónicas, aparatos eléctricos, circuitos eléctricos, etc.? |                      |   |   |   |
| ¿Realiza, controla y brinda el mantenimiento a instalaciones de señales?   |                      |   |   |   |
| ¿Posee el conocimiento para elaborar e instalar adornos luminosos?   |                      |   |   |   |
| ¿Realiza revisiones y controla las instalaciones eléctricas?   |                      |   |   |   |
| ¿Realiza la coordinación y supervisión de las labores de los auxiliares eléctricos?                                |                      |   |   |   |
| ¿Realiza el orden y limpieza del área de trabajo?  |                      |   |   |   |
| ¿Se realiza otras tareas y funciones que le asigne el jefe inmediato superior?                                     |                      |   |   |   |
| ¿Realiza informes adecuados y necesarios cuando se le solicita?  |                      |   |   |   |
| ¿Posee el conocimiento para remodelar o renovar sistemas eléctricos?   |                      |   |   |   |
| ¿Realiza efectivamente los mantenimiento preventivo y correctivo a los compresores y motores eléctricos?           |                      |   |   |   |
| ¿Realiza intercomunicadores y circuitos eléctricos periódicamente?   |                      |   |   |   |

Selección de acuerdo con las funciones y capacidades generales mínimas del trabajador en el puesto de trabajo. En la parte de abajo se describen las posibles respuestas que puede marcar.

Deficiente: No tiene el nivel de dominio que debería.

Puede mejorar: Su nivel de dominio puede ser mejor.

Bueno: Se mantiene en sus funciones de manera aceptable.

Excelente: Tiene un nivel de acuerdo con sus funciones es alto y aceptable.

| Capacidades Genéricas   | Nivel de capacidades genéricas |               |       |           |
|---|--------------------------------|---------------|-------|-----------|
|   | Deficiente                     | Puede Mejorar | Bueno | Excelente |
| <b>Planificación de actividades</b>   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza una lista de tareas para su ejecución?   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza actividades de acuerdo con los lineamientos e instrucciones recibidas?                             |                                |               |       |           |
| ¿Realiza informes para presentar a su jefe inmediato superior?  |                                |               |       |           |
| <b>Responsabilidades</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Posee la capacidad de toma de decisión?  |                                |               |       |           |
| ¿Realiza supervisiones continuas?   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza monitoreos a los trabajadores del área?  |                                |               |       |           |
| ¿Realiza controles y registros de las operaciones de trabajo que se realizan?                               |                                |               |       |           |
| ¿Realiza planificación operativa mensual?   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza uso adecuado de las herramientas y equipo de oficina?  |                                |               |       |           |
| <b>Calidad en el Trabajo</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Realiza, actualiza sus conocimientos y procedimientos?   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza un listado de los factores que afectan la calidad del trabajo?                                     |                                |               |       |           |
| ¿Realiza y mantiene los tiempos adecuados para los trabajos?  |                                |               |       |           |
| <b>Cultura de servicio</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Brinda el trato adecuado a los clientes que atiende?   |                                |               |       |           |
| ¿Escucha con atención los requerimientos de un cliente?   |                                |               |       |           |
| ¿Brinda e indica adecuadamente asesoría a los clientes?   |                                |               |       |           |
| ¿Trasmite las deficiencias e insatisfacciones que los clientes tienen?                                      |                                |               |       |           |
| ¿Tiene la capacidad de respetar y sobrellevar todo tipo de situación ante los clientes?                     |                                |               |       |           |
| <b>Ambiente y seguridad laboral</b>   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza y verifica que todo el personal a su cargo utilice adecuadamente el equipo de protección personal? |                                |               |       |           |
| ¿Realiza constante monitoreo en equipos contra incendios?   |                                |               |       |           |
| ¿Supervisa que todas las áreas tengan sus rótulos de seguridad funcionando?                                 |                                |               |       |           |
| ¿Verifica que la ergonomía de su área de trabajo es adecuada para el personal?                              |                                |               |       |           |

| Capacidades Genéricas  | Nivel de capacidades genéricas |               |       |           |
|--|--------------------------------|---------------|-------|-----------|
|  | Deficiente                     | Puede Mejorar | Bueno | Excelente |
| <b>Trabajo en equipo</b>   |                                |               |       |           |
| ¿Puede mantener buenas relaciones personales con otras áreas de trabajo?                     |                                |               |       |           |
| ¿Brinda información e instrucciones concerniente al trabajo con todo el personal a su cargo? |                                |               |       |           |
| ¿Brinda apoyo en otras áreas de trabajo?   |                                |               |       |           |
| <b>Compromiso Organizacional</b>   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza puntualmente las tareas asignadas por su jefe inmediato superior?                   |                                |               |       |           |
| ¿Comprende y tiene claramente definida la filosofía de la empresa?                           |                                |               |       |           |
| ¿Posee la facilidad de fomentar y reconoce el trabajo individual de las personas a su cargo? |                                |               |       |           |
| ¿Trasmite los valores de la empresa a través de su liderazgo?                                |                                |               |       |           |

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia. Año 2016

**Tabla 11**  
**Descriptor de puesto para el encargado de corte**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

**REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE PARA EL PUESTO (CÉDULA DE DIAGNOSTICO 1)**

**1. Identificación del puesto**

**Título de puesto:** Encargado de Corte

**Ubicación Administrativa:** Subgerencia Administrativa

**Puesto inmediato superior:** Subgerencia Administrativa

**Puesto inmediato Inferior:** Auxiliar

**Fecha de actualización y/o elaboración:** 28/10/2017

**Propósito del puesto**

Realizar tareas de corte en madera, que implica conocimiento en madera para preparar los distintos tipos de corte, atender a los clientes para realizar cortes en planchas, muebles, materiales, productos y otra atribución que se le asigne.

**2. Atribuciones del puesto**

**Tareas Principales**

Realizar y solicitar Ordenes de trabajo

Realizar reparar madera para realizar cortes

Realizar rectificaciones de las medidas para realizar cortes

Posee el conocimiento de las distintas maderas

**Tareas Secundarias**

Realizar informar al taller de carpintería disponibilidad de materiales  
Realizar y mantener en buen estado las regletas, cuchillas y cierras  
Realizar y mantener afilados las cuchillas, cierras y navajas.  
Realizar controles de mantenimiento para el equipo mecánico y manual.  
Realizar y mantener el equipo lubricado y limpio.

**Tareas ocasionales**

Realizar otras tareas y funciones que le asigne el jefe inmediato superior  
Realizar y mantener limpia el área de trabajo.  
Realizar y almacenar el residuo resultante de los cortes para reutilizar en otros materiales  
Cargar y traslada lo cortes para almacenamiento o despacho.

**3. Especificaciones del puesto****Educación**

Estudios a nivel medio de Bachiller Industrial u otros (6to. Semestre en la Universidad de Ingeniería Industrial o a fin).

**Habilidades/Destrezas**

Certificado de tecnico en carpintería de INTECAP u otros.  
Capacidad de relacionarse con distintos niveles de la empresa  
Fluidez verbal  
Adaptabilidad a distintas situaciones laborales  
Manejo de equipo y maquinaria de carpintería

**Genero**

Masculino

**Estado Civil**

Indistinto

**Experiencia**

De uno a dos años en trabajos similares

**4. Responsabilidad****Errores**

Realizar toma de decisiones que afectan a todo el taller

**Maquinaria/equipo**

Velar por la correcta utilización del equipo, herramienta del taller  
Velar por el uso adecuado de los útiles de oficina asignados a su área de trabajo

**Relaciones con otros**

Mantener relaciones de trabajo con personal de todos los niveles, proveedores y clientes

**Información confidencial**

Manejar de los distintos aspectos empleado-empresa

**Dinero/valores**

Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores

**Supervisión**

Supervisión a los auxiliares asignados al taller  
Monitorear de actividades de todo el personal del área

**Nivel de esfuerzo**

Mental 20%

Físico 80%

**Condiciones ambientales**

Exposición a material residuo de trabajo  
Condiciones a ruido de maquinaria.

**Riesgos de trabajo**

Esfuerzo físico y postural  
Riesgo químico  
Cortes, golpes y amputaciones  
Riesgos psicosociales



**Condiciones de trabajo**

Exposición a ruidos y material de residuo del trabajo  
Ambiente industrial con maquinaria mecánica y manual

**5. Requisitos mínimos del puesto****Planificación de actividades**

Realizar lista tareas  
Realizar todas las instrucciones y lineamientos  
Realizar informes al jefe inmediato superior

**Calidad del trabajo**

Realizar actualizaciones de conocimientos  
Realizar listas de tareas que dificultan el trabajo  
Realizar y mantener los tiempos adecuados para cada trabajo

**Cultura del servicio y servicio al cliente**

Mantener trato directo con los clientes  
Adecuar los diseños a pedido de los clientes  
Facilitar la compra a los clientes  
Enlistar deficiencias e insatisfacciones de los clientes  
Poseer la capacidad de mantener situaciones adversas con los clientes

**Ambiente y seguridad laboral**

Mantener a todo el personal con su equipo de protección  
Verificar que funcionen los extinguidores  
Mantener los rótulos de seguridad en buen estado  
Verificar la ergonomía de su área de trabajo

**Trabajo en equipo**

Estar en relación constante con los trabajadores  
Brindar información necesaria al personal a su cargo  
Apoyar otras áreas de trabajo

**Compromiso organizacional**

Realizar toda tarea asignada por el jefe superior inmediato  
Tener claramente la filosofía de la empresa  
Trasmitir y organizar a su equipo de trabajo  
Trasmitir los valores de la empresa

**Tabla 12**  
**Instrumento de detección de necesidades de capacitación**  
**para el encargado de corte**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

**Objetivo**

El Presente instrumento tiene como objetivo detectar las principales necesidades que tiene el personal de la empresa a nivel técnico operativo en las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

### Instrucciones

A continuación, se presentan una serie de preguntas con cuatro posibles respuestas, marque la más adecuada en la casilla que corresponda al nivel de desempeño de su trabajador. En la parte de abajo se describen las posibles respuestas que puede marcar.

A: El colaborador, posee un alto nivel de dominio en sus funciones.

B: El colaborador, tiene un dominio aceptable en sus funciones

C: El colaborador, puede mejorar su dominio.

D: El colaborador, no posee el dominio requerido para realizar las funciones.

| Actividad basada en funciones y atribuciones   | Nivel de habilidades |   |   |   |
|--|----------------------|---|---|---|
|  | A                    | B | C | D |
| ¿Realiza las solicitudes ordenes de trabajo en el tiempo adecuado?   |                      |   |   |   |
| ¿Realiza la preparación de madera para realizar cortes?  |                      |   |   |   |
| ¿Realiza y rectifica las medidas antes de realizar cortes?   |                      |   |   |   |
| ¿Posee el conocimiento de las distintas maderas?   |                      |   |   |   |
| ¿Realiza y actualiza la información para que el taller de carpintería tenga de conocimiento la disponibilidad de materiales? |                      |   |   |   |
| ¿Realiza el mantenimiento de las regletas, cuchillas y cierras?  |                      |   |   |   |
| ¿Realiza y mantiene afiladas las cuchillas, cierras y navajas?   |                      |   |   |   |
| ¿Realizar controles de mantenimiento para el equipo mecánico y manual?   |                      |   |   |   |
| ¿Mantiene el equipo lubricado y limpio?  |                      |   |   |   |
| ¿Mantiene limpia el área de trabajo?   |                      |   |   |   |
| ¿Realiza el almacenamiento adecuado del residuo resultante de los cortes para reutilizar en otros materiales?                |                      |   |   |   |
| ¿Realiza las tareas de cargar y trasladar lo cortes para almacenamiento o despacho adecuadamente?                            |                      |   |   |   |

Selección de acuerdo con las funciones y capacidades generales mínimas del trabajador en el puesto de trabajo. En la parte de abajo se describen las posibles respuestas que puede marcar.

Deficiente: No tiene el nivel de dominio que debería.

Puede mejorar: Su nivel de dominio puede ser mejor.

Bueno: Se mantiene en sus funciones de manera aceptable.

Excelente: Tiene un nivel de acuerdo con sus funciones es alto y aceptable.

| Capacidades Genéricas   | Nivel de capacidades genéricas |               |       |           |
|---|--------------------------------|---------------|-------|-----------|
|   | Deficiente                     | Puede Mejorar | Bueno | Excelente |
| <b>Planificación de actividades</b>   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza una lista de tareas para su ejecución?   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza actividades de acuerdo con los lineamientos e instrucciones recibidas?         |                                |               |       |           |
| ¿Realiza informes para presentar a su jefe inmediato superior?                          |                                |               |       |           |
| <b>Responsabilidades</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Posee la capacidad de toma de decisión?  |                                |               |       |           |
| ¿Realiza supervisiones continuas?   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza monitoreos a los trabajadores del área?  |                                |               |       |           |
| ¿Realiza controles y registros de las operaciones de trabajo que se realizan?           |                                |               |       |           |
| ¿Realiza planificación operativa mensual?   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza uso adecuado de las herramientas y equipo de oficina?                          |                                |               |       |           |
| <b>Calidad en el Trabajo</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Realiza, actualiza sus conocimientos y procedimientos?                                 |                                |               |       |           |
| ¿Realiza un listado de los factores que afectan la calidad del trabajo?                 |                                |               |       |           |
| ¿Realiza y mantiene los tiempos adecuados para los trabajos?                            |                                |               |       |           |
| <b>Cultura de servicio</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Brinda el trato adecuado a los clientes que atiende?                                   |                                |               |       |           |
| ¿Escucha con atención los requerimientos de un cliente?                                 |                                |               |       |           |
| ¿Brinda e indica adecuadamente asesoría a los clientes?                                 |                                |               |       |           |
| ¿Trasmite las deficiencias e insatisfacciones que los clientes tienen?                  |                                |               |       |           |
| ¿Tiene la capacidad de respetar y sobrellevar todo tipo de situación ante los clientes? |                                |               |       |           |

| Capacidades Genéricas   | Nivel de capacidades genéricas |               |       |           |
|---|--------------------------------|---------------|-------|-----------|
|   | Deficiente                     | Puede Mejorar | Bueno | Excelente |
| <b>Ambiente y seguridad laboral</b>   |                                |               |       |           |
| ¿Realiza y verifica que todo el personal a su cargo utilice adecuadamente el equipo de protección personal? |                                |               |       |           |
| ¿Realiza constante monitoreo en equipos contra incendios?   |                                |               |       |           |
| ¿Supervisa que todas las áreas tengan sus rótulos de seguridad funcionando?                                 |                                |               |       |           |
| ¿Verifica que la ergonomía de su área de trabajo es adecuada para el personal?                              |                                |               |       |           |
| <b>Trabajo en equipo</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Puede mantener buenas relaciones personales con otras áreas de trabajo?                                    |                                |               |       |           |
| ¿Brinda información e instrucciones concerniente al trabajo con todo el personal a su cargo?                |                                |               |       |           |
| ¿Brinda apoyo en otras áreas de trabajo?  |                                |               |       |           |
| <b>Compromiso Organizacional</b>  |                                |               |       |           |
| ¿Realiza puntualmente las tareas asignadas por su jefe inmediato superior?                                  |                                |               |       |           |
| ¿Comprende y tiene claramente definida la filosofía de la empresa?  |                                |               |       |           |
| ¿Posee la facilidad de fomentar y reconoce el trabajo individual de las personas a su cargo?                |                                |               |       |           |
| ¿Trasmite los valores de la empresa a través de su liderazgo?   |                                |               |       |           |

Observaciones:

---



---

Fuente: Elaboración propia. Año 2016

Para llenar el documento antes expuesto, a continuación, se presenta una guía que servirá de ayuda para llenarlo adecuado.

#### 3.4.2.4 Guía para llenar el instrumento del diagnóstico de capacitación

- El Gerente General será el encargado de completar el instrumento, para el llenado de acuerdo a las funciones de cada puesto de trabajo.
- El instrumento cuenta de dos fases la de dominio de funciones técnicas y capacidades genéricas con cuatro posibles respuestas de las cuales deberá marca y escoger con un (X) en el espacio asignado la respuesta.

- c) En la parte derecha arriba de la descripción del instrumento se encuentra cada posible opción, para analizar, visualizar la que debe marcar según su criterio.
- d) Después de llenar todos los instrumentos la persona a cargo de recopilar la información deberá realizar una matriz de brecha o matriz de necesidad de capacitación en la cual resumirá su información.

A continuación, se presenta la matriz de necesidades de capacitación que será utilizada para el análisis y diagnóstico, según los puestos de trabajo.

### 1) **Matriz de necesidades de capacitación**

Esta guía tiene el objetivo de analizar las debilidades detectadas, mediante la matriz de necesidades de capacitación, donde están los puestos analizados en cada área de trabajo, continuo el análisis de las capacidades genéricas de cada trabajador.

Como se aprecia en los instrumentos DNC puesto – persona, posee cuatro niveles de dominio, los cuales se utilizan las siglas para identificar el nivel de dominio basado en sus funciones técnicas en donde deficiente, el colaborador, posee un alto nivel de dominio en sus funciones (A); el colaborador, tiene un dominio aceptable en sus funciones (B); el colaborador, puede mejorar su dominio (C); el colaborador, no posee el dominio requerido para realizar las funciones (D).

También se utilizó un formato para medir el nivel de dominio genérico en dónde; no tiene el nivel de desempeño que debería (D); puede mejorar: Su nivel de desempeño puede ser mejor (PM), se mantiene en sus funciones de manera aceptable (B); tiene un nivel de acuerdo con sus funciones es alto y aceptable (E).

En la matriz se colocarán únicamente los resultados obtenidos a través de los instrumentos de DNC que evaluó el Gerente General de la empresa, lo cual permite analizar el puesto, para realizar el diseño de la capacitación.

Se describe la matriz de brecha porque permitirá tener un resumen detallado de todos los puestos y perfiles mínimos que debe tener cada uno de los trabajadores, ejemplo que se cuenta con seis puestos en el área operativa que cuyos puestos son de encargados y para que sea fácil de manipular.

A continuación, se presenta un ejemplo de matriz de necesidades de capacitaciones, basado en puesto persona, donde se enlistaron sus funciones y se describieron las capacidades genéricas de dominio mínimo que tiene cada trabajador para desempeñar sus actividades.

**Tabla 1**  
**Matriz de brechas de necesidad de capacitación**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

| No. De Funciones técnicas. | Nivel Mínimo Requerido. | Nivel de Dominio          |                      |                    |                             |                            |                     |   |
|----------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------------|---|
|                            |                         | Encargado de carpintería. | Encargado de diseño. | Encargado de tomo. | Encargado de mantenimiento. | Encargado de electricidad. | Encargado de corte. |   |
| 1                          | B                       | B                         | B                    | B                  | B                           | B                          | B                   | B |
| 2                          | B                       | C                         | B                    | C                  | B                           | B                          | B                   | B |
| 3                          | B                       | C                         | C                    | B                  | B                           | B                          | B                   | B |
| 4                          | B                       | B                         | B                    | B                  | D                           | B                          | B                   | B |
| 5                          | B                       | B                         | C                    | B                  | B                           | B                          | B                   | B |
| 6                          | B                       | B                         | B                    | B                  | B                           | C                          | C                   | B |
| 7                          | B                       | B                         | B                    | B                  | B                           | C                          | B                   | B |
| 8                          | B                       | B                         | B                    | B                  | B                           | B                          | C                   | B |
| 9                          | B                       | B                         | C                    | B                  | B                           | B                          | B                   | B |
| 10                         | B                       | B                         | B                    | B                  | B                           | B                          | D                   | B |
| 11                         | B                       | B                         | C                    | B                  | B                           | B                          | B                   | B |
| 12                         | B                       | B                         | B                    | B                  | B                           | B                          | B                   | B |
| 13                         | B                       | B                         | B                    | B                  | B                           | B                          | B                   | B |
| 14                         | B                       | B                         | B                    | C                  | B                           | B                          | B                   | B |
| 15                         | B                       | B                         | B                    | B                  | B                           | B                          | B                   | B |
| 16                         | B                       | B                         | B                    | D                  | B                           | B                          | B                   | B |
| 17                         | B                       | B                         | B                    | C                  | B                           | B                          | B                   | B |
| 18                         | B                       | B                         | B                    | C                  | C                           | C                          | C                   | C |
| 19                         | B                       | B                         | B                    | B                  | B                           | B                          | B                   | B |
| 20                         | B                       | B                         | B                    | B                  | B                           | B                          | B                   | B |
| 21                         | B                       | C                         | B                    | B                  | B                           | B                          | B                   | B |
| 22                         | B                       | B                         | B                    | B                  | B                           | B                          | B                   | B |
| 23                         | B                       | C                         | B                    | B                  | B                           | B                          | B                   | B |
| 24                         | B                       | C                         | B                    | B                  | B                           | B                          | B                   | B |
| 25                         | B                       | C                         | B                    | B                  | B                           | B                          | B                   | B |
| 26                         | B                       | C                         | B                    | B                  | B                           | B                          | B                   | B |

Matriz de brechas de necesidad de capacitación para evaluar el nivel de dominio mínimo, para los puestos de trabajo.

| Actividades genéricas  | Nivel mínimo requerido | Nivel de capacidades genéricas     |                               |                              |                                      |                                     |                              |
|--|------------------------|------------------------------------|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
|  |                        | Encargado de taller de carpintería | Encargado de taller de diseño | Encargado de taller de torno | Encargado de taller de mantenimiento | Encargado de taller de electricidad | Encargado de taller de corte |
| <b>Planificación de actividades</b><br>¿ Realiza una lista de tareas para su ejecución?  | B                      | D                                  | PM                            | D                            | D                                    | PM                                  | D                            |
| ¿ Realiza actividades de acuerdo con los lineamientos e instrucciones recibidas?         | B                      | B                                  | PM                            | PM                           | PM                                   | B                                   | B                            |
| ¿ Realiza informes para presentar a su jefe inmediato superior?                          | B                      | PM                                 | PM                            | D                            | PM                                   | PM                                  | PM                           |
| <b>Responsabilidades</b><br>¿ Posee la capacidad de toma de decisión?                    | B                      | B                                  | B                             | B                            | B                                    | B                                   | B                            |
| ¿ Realiza supervisiones continuas?   | B                      | PM                                 | B                             | PM                           | B                                    | B                                   | B                            |
| ¿ Realiza monitoreos a los trabajadores del área?  | B                      | PM                                 | B                             | B                            | B                                    | B                                   | B                            |
| ¿ Realiza controles y registros de las operaciones de trabajo que se realizan?           | B                      | D                                  | PM                            | D                            | B                                    | D                                   | B                            |
| ¿ Realiza planificación operativa mensual?   | B                      | PM                                 | D                             | D                            | D                                    | B                                   | PM                           |
| ¿ Realiza uso adecuado de las herramientas y equipo de oficina?                          | B                      | B                                  | PM                            | B                            | B                                    | B                                   | B                            |
| <b>Calidad en el Trabajo</b><br>¿ Realiza, actualiza sus conocimientos y procedimientos? | B                      | PM                                 | B                             | B                            | B                                    | B                                   | B                            |
| ¿ Realiza un listado de los factores que afectan la calidad del trabajo?                 | B                      | D                                  | D                             | D                            | B                                    | B                                   | B                            |
| ¿ Realiza y mantiene los tiempos adecuados para los trabajos?                            | B                      | B                                  | PM                            | B                            | B                                    | B                                   | B                            |



|   |   |    |    |    |    |    |    |    |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|
| <b>Cultura de servicio</b>  | B | B  | B  | B  | PM | B  | B  | PM |
| ¿Brinda el trato adecuado a los clientes que atiende?   | B | B  | B  | B  | B  | B  | B  | PM |
| ¿Escucha con atención los requerimientos de un cliente?   | B | B  | B  | B  | B  | B  | B  | B  |
| ¿Brinda e indica adecuadamente asesoría a los clientes?   | B | D  | PM | B  | B  | B  | B  | B  |
| ¿Trasmite las deficiencias e insatisfacciones que los clientes tienen?                                      | B | PM | B  | B  | B  | B  | B  | B  |
| ¿Tiene la capacidad de respetar y sobrellevar todo tipo de situación ante los clientes?                     | B | D  | B  | B  | PM | B  | B  | B  |
| <b>Ambiente y seguridad laboral</b>   | B | D  | B  | B  | PM | D  | B  | PM |
| ¿Realiza y verifica que todo el personal a su cargo utilice adecuadamente el equipo de protección personal? | B | D  | D  | D  | PM | PM | PM | PM |
| ¿Realiza constante monitoreo en equipos contra incendios?   | B | D  | PM | B  | PM | B  | B  | PM |
| ¿Supervisa que todas las áreas tengan sus rótulos de seguridad funcionando?                                 | B | D  | D  | D  | PM | B  | B  | PM |
| ¿Verifica que la ergonomía de su área de trabajo es adecuada para el personal?                              | B | D  | D  | D  | PM | B  | B  | PM |
| <b>Trabajo en equipo</b>  | B | PM | PM | PM | B  | D  | D  | D  |
| ¿Puede mantener buenas relaciones personales con otras áreas de trabajo?                                    | B | PM | PM | PM | B  | B  | D  | D  |
| ¿Brinda información e instrucciones concerniente al trabajo con todo el personal a su cargo?                | B | PM | PM | PM | PM | PM | D  | PM |
| ¿Brinda apoyo en otras áreas de trabajo?  | B | PM | PM | PM | B  | B  | B  | B  |
| <b>Compromiso Organizacional</b>  | B | B  | B  | B  | B  | B  | B  | B  |
| ¿Realiza puntualmente las tareas asignadas por su jefe inmediato superior?                                  | B | B  | B  | B  | B  | B  | B  | B  |
| ¿Comprende y tiene claramente definida la filosofía de la empresa?  | B | PM | D  | D  | PM | D  | PM | D  |
| ¿Posee la facilidad de fomentar y reconoce el trabajo individual de las personas a su cargo?                | B | D  | D  | D  | PM | D  | PM | D  |
| ¿Trasmite los valores de la empresa a través de su liderazgo?   | B | D  | D  | D  | PM | D  | D  | D  |

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Para seguir con el proceso de DNC, la segunda fase es el diseño y la planificación de capacitaciones.

### **3.4.3 Diseño y planificación del programa de capacitación**

Luego de identificar las necesidades de capacitación que existen, es necesario implementar acciones para garantizar un programa de capacitación, para lo cual se realiza esta guía con la descripción de la secuencia de cómo debe realizarse las actividades a desarrollar como parte del diagnóstico.

#### **3.4.3.1 Guía para el diseño y planificación del programa de capacitación**

- a) Después de realizar el diagnóstico de necesidad de capacitación y de unificar los resultados en la matriz de brechas, se procede a realizar el diseño para el programa de capacitación.
- b) Estableciendo a quien se va a capacitar, esto es a través de del análisis de las brechas se seleccionaron los encargados del taller que tengan más veces él puede mejorar (PM) o la letra “C” que concierne a las atribuciones técnicas.
- c) Las capacitaciones se impartirán de acuerdo a las funciones o atribuciones que tienen los trabajadores en su puesto de trabajo.
- d) De acuerdo a las necesidades determinadas y detectadas, se puede determinar quién dará la capacitación, personal técnico interno o personal externo, quien dará los cursos para fortalecer las debilidades detectadas, como, por ejemplo: INTECAP, AGEXPORT, AAG, entre otros.
- e) Luego se debe establecer cómo se va a capacitar, es decir, que método se va utilizar, ejemplo: talleres, capacitaciones del puesto
- f) Después de conocer el método a utilizar se determina lugar donde se realizarán las capacitaciones, interno o externo, hora que impartirá.

Después que se identifica las necesidades de capacitación que tiene cada trabajador, se hace necesario implementar acciones que garanticen que sea funcional y que pueda tener seguimiento. Un programa debe de incluir como mínimo descripción del curso que se impartirá, contenido, objetivo que se pretende alcanzar, costo de cada capacitación para determinar los costos del programa. Luego de evaluar se procede a la ejecución del programa a continuación se presenta el formato que permite identificar cuáles son los puestos que necesitan capacitación como parte del diseño del programa de capacitación.

**Tabla 14**  
**Diseño de capacitación**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

|                          |   |
|--------------------------|---|
| A quién debe capacitarse | <p>De acuerdo con el análisis del DNC, identificada en la matriz de necesidades, se deberá incluir a los siguientes trabajadores en el siguiente programa de capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de taller de carpintería</li> <li>• Encargado de taller de diseño</li> <li>• Encargado de taller de torno</li> <li>• Encargado de taller de mantenimiento</li> <li>• Encargado de taller de electricidad</li> <li>• Encargado de taller de corte</li> </ul> |
| Como se capacitarán      | <p>De acuerdo a las necesidades de la empresa se recomienda que utilizar los siguientes métodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones en el puesto</li> <li>• Talleres técnicos</li> </ul>   |
| Quien debe capacitar     | <p>Dentro de los facilitadores que se recomienda por el tipo y orientación de trabajo que realizan y necesitan reforzar se recomiendan las siguientes empresas que facilitaran las capacitaciones o bien puede ser con personal interno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• INTECAP</li> <li>• PROVEEDORES</li> <li>• AGEXPORT</li> </ul>   |
| Horarios de capacitación | <p>Los horarios dependerán de la distribución y la carga de trabajo que el gerente pueda tomar para capacitar al personal, para asegurar que el personal reciba la capacitación, sin perjudicar sus actividades diarias:<br/> Días: de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas</p>  |

Fuente: Elaboración propia. Año 2016

**Tabla 2**  
**Propuesta de capacitación para el encargado del taller de carpintería**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

| No. | Tema   | Objetivo   | Fortalecimientos de los dominios   | Proveedor        | Fecha  | Metodología            | Duración                         | Costo Total |
|-----|--|--|--|------------------|--------|------------------------|----------------------------------|-------------|
| 1   | Administración efectiva de bodega y control de inventarios | Adquirir conocimientos y tener un manejo efectivo de bodegas y administración de control de inventarios  | Ingreso, egreso y almacenamiento de producto                                     | AGEXPORT         | jul-18 | Conferencia y talleres | 2 meses capacitación             | Q 2,350.00  |
| 2   | Uso adecuado de solicitudes para materiales y herramientas | Utilizar los formatos establecidos para llevar registro de materiales y herramienta utilizada            | Llenado de requerimientos de herramientas y materiales                           | PERSONAL INTERNO | jun-18 | Conferencia y talleres | 2 horas de capacitación          | Q -         |
| 3   | Uso adecuado de órdenes de trabajo y llenado de informes   | Realizar llenado de órdenes de trabajo y presupuestos, para realizar informes de trabajo del área        | Hacer uso de las órdenes de trabajo adecuadamente y entrega de informes del área | PERSONAL INTERNO | jun-18 | Conferencia y talleres | 2 horas de capacitación          | Q -         |
| 4   | Planificación de actividades                               | Brindar instrumentos necesarios y conocimientos a los trabajadores para que puedan organizar y gestionar | Mejora en planificación de actividades   | INTECAP          | sep-18 | Conferencia y talleres | 3 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 100.00    |
| 5   | Liderazgo  | Motivar a los trabajadores para que sean líderes dentro de la organización                               | La responsabilidades, monitoreo y supervisión                                    | INTECAP          | oct-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 100.00    |
| 6   | Servicio al cliente  | Adquirir conocimientos y ser más eficiente y eficaz  | Mejora en la calidad del trabajo cualitativa y cuantitativa                      | INTECAP          | jul-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 5 horas c/u. | Q 100.00    |

|    |  |   |  |                  |        |                        |                                  |            |
|----|--|---|--|------------------|--------|------------------------|----------------------------------|------------|
| 7  | Conservación de ambiente y seguridad             | Poseer el conocimiento para mejorar la calidad las actividades diarias de seguridad y salud ocupacional | Los factores de riesgo de seguridad industrial y salud ocupacional de acuerdo con buenas prácticas y conductas positivas en el trabajo | INTECAP          | ago-18 | Conferencia y talleres | 3 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 150.00   |
| 8  | Cultura de servicio                              | El objetivo es mejorar el comportamiento para proporcionar un servicio mejor                            | Mejorar en las deficiencias e insatisfacciones que los clientes tienen de los productos.   | INTECAP          | sep-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 125.00   |
| 9  | Trabajo en equipo                                | Integrar a cada trabajador para que sea más eficiente y mejorar las relaciones interpersonales.         | Comunicación con los compañeros, apoyo en otras áreas de trabajo   | INTECAP          | jul-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 120.00   |
| 10 | Compromiso organizacional                        | Tener claro los valores de la empresa, respetando sus políticas   | Liderazgo a través del compromiso organizacional   | PERSONAL INTERNO | jun-18 | Conferencia            | 2 horas de capacitaciones        | Q -        |
| 11 | Actualización de procesos técnicos y herramienta | Transmitir conocimientos a través de los cuales se pueda estar retroalimentando cada trabajador         | Tener una constante actualización para maquinas nuevas para los talleres   | Proveedores      | oct-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q -        |
|    |  |   |  |                  |        |                        |                                  | Q 3,045.00 |

**Tabla 3**  
**Propuesta de capacitación para el encargado del taller de diseño**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

| No. | Tema                                 | Objetivo   | Fortalecimientos de los dominios   | Proveedor | Fecha  | Metodología            | Duración                         | Costo Total |
|-----|--------------------------------------|--|--|-----------|--------|------------------------|----------------------------------|-------------|
| 1   | Técnico de en diseño grafico         | Dibujo con vectores, herramientas de dibujo, opciones de color, opciones de línea, opciones de relleno, paletas especiales, opción de texto, pruebas finales para detección de errores<br>Brindar instrumentos necesarios y conocimientos a los trabajadores para que puedan organizar y gestionar | Mejor dominio de sus diseños, colores, formas, materiales de madera y otros materiales de diseño     | INTECAP   | jun-18 | Conferencia y talleres | 9 capacitaciones de 5 horas c/u. | Q 200.00    |
| 2   | Planificación de actividades         | Brindar instrumentos necesarios y conocimientos a los trabajadores para que puedan organizar y gestionar   | Mejora en planificación de actividades   | INTECAP   | sep-18 | Conferencia y talleres | 3 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 100.00    |
| 3   | Liderazgo                            | Motivar a los trabajadores para que sean líderes dentro de la organización   | La responsabilidades, monitoreo y supervisión  | INTECAP   | oct-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 100.00    |
| 4   | Servicio al cliente                  | Adquirir conocimientos y ser más eficiente y eficaz  | Mejora la calidad del trabajo cualitativa y cuantitativa   | INTECAP   | jul-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 5 horas c/u. | Q 100.00    |
| 5   | Conservación de ambiente y seguridad | Poseer el conocimiento para mejorar la calidad las actividades diarias de seguridad y salud ocupacional  | Los factores de riesgo de seguridad industrial y salud ocupacional de acuerdo con buenas prácticas y | INTECAP   | ago-18 | Conferencia y talleres | 3 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 150.00    |

|   |  |   |  |                  |        |                        |                                  |          |  |  |
|---|--|---|--|------------------|--------|------------------------|----------------------------------|----------|--|--|
|   |  |   | conductas positivas en el trabajo  |                  |        |                        |                                  |          |  |  |
| 6 | Cultura de servicio                              | El objetivo es mejorar el comportamiento para proporcionar un servicio mejor                    | Mejorar en las deficiencias e insatisfacciones que los clientes tienen de los productos. | INTECAP          | sep-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 125.00 |  |  |
| 7 | Trabajo en equipo                                | Que cada trabajador sea más eficiente y mejorar las relaciones interpersonales.                 | Comunicación con los compañeros, apoyo en otras áreas de trabajo                         | INTECAP          | jul-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 120.00 |  |  |
| 8 | Compromiso organizacional                        | Tener claro los valores de la empresa, respetando sus políticas                                 | Liderazgo a través del compromiso organizacional   | PERSONAL INTERNO | jun-18 | Conferencia            | 2 horas de capacitaciones        | Q -      |  |  |
| 9 | Actualización de procesos técnicos y herramienta | Transmitir conocimientos a través de los cuales se pueda estar retroalimentando cada trabajador | Tener una constante actualización para maquinas nuevas para los talleres                 | Proveedores      | oct-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q -      |  |  |
|   |  |   |  |                  |        |                        |                                  | Q 895.00 |  |  |

**Tabla 4**  
**Propuesta de capacitación para el encargado del taller de torno**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

|     |           |  |   |           |        |                        |                                  |             |
|-----|-----------|--|---|-----------|--------|------------------------|----------------------------------|-------------|
| No. | Tema      | Objetivo   | Fortalecimientos de los dominios              | Proveedor | Fecha  | Metodología            | Duración                         | Costo Total |
| 1   | Liderazgo | Motivar a los trabajadores para que sean líderes dentro de la organización | La responsabilidades, monitoreo y supervisión | INTECAP   | oct-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 100.00    |

|   |  |   |  |                  |        |                        |                                  |          |
|---|--|---|--|------------------|--------|------------------------|----------------------------------|----------|
| 2 | Servicio al cliente                              | Adquirir conocimientos y ser más eficiente y eficaz   | Mejora la calidad del trabajo cualitativa y cuantitativa<br>Los factores de riesgo de seguridad industrial y salud ocupacional de acuerdo con buenas prácticas y conductas positivas en el trabajo | INTECAP          | jul-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 5 horas c/u. | Q 100.00 |
| 3 | Conservación de ambiente y seguridad             | Poseer el conocimiento para mejorar la calidad las actividades diarias de seguridad y salud ocupacional |  | INTECAP          | ago-18 | Conferencia y talleres | 3 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 150.00 |
| 4 | Cultura de servicio                              | El objetivo es mejorar el comportamiento para proporcionar un servicio mejor                            | Mejorar en las deficiencias e insatisfacciones que los clientes tienen de los productos.   | INTECAP          | sep-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 125.00 |
| 5 | Trabajo en equipo                                | Que cada trabajador sea más eficiente y mejorar las relaciones interpersonales.                         | Comunicación con los compañeros, apoyo en otras áreas de trabajo   | INTECAP          | jul-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 120.00 |
| 6 | Compromiso organizacional                        | Tener claro los valores de la empresa, respetando sus políticas   | Liderazgo a través del compromiso organizacional   | PERSONAL INTERNO | jun-18 | Conferencia            | 2 horas de capacitaciones        | Q -      |
| 7 | Actualización de procesos técnicos y herramienta | Transmitir conocimientos a través de los cuales se pueda estar retroalimentando cada trabajador         | Tener una constante actualización para maquinas nuevas para los talleres   | Proveedores      | oct-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q -      |
|   |  |   |  |                  |        |                        |                                  | Q 595.00 |



**Tabla 5**  
**Propuesta de capacitación para el encargado del taller de mantenimiento**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

| No. | Tema   | Objetivo   | Fortalecimientos de los dominios   | Proveedor        | Fecha  | Metodología            | Duración                | Costo Total |
|-----|--|--|--|------------------|--------|------------------------|-------------------------|-------------|
| 1   | Uso adecuado de solicitudes para materiales y herramientas | Hacer uso adecuado de los formatos establecidos para llevar registro de materiales y herramienta utilizada | Llenado de requerimientos de herramientas y materiales   | PERSONAL INTERNO | jun-18 | Conferencia y talleres | 2 horas de capacitación | Q -         |
| 2   | Planificación de actividades                               | Brindar instrumentos necesarios y conocimientos a los trabajadores para que puedan organizar y gestionar   | Mejora en planificación de actividades   | INTECAP          | sep-18 | Conferencia y talleres | 3 horas de capacitación | Q 100.00    |
| 3   | Liderazgo  | Motivar a los trabajadores para que sean líderes dentro de la organización                                 | La responsabilidad, monitoreo y supervisión  | INTECAP          | oct-18 | Conferencia y talleres | 2 horas de capacitación | Q 100.00    |
| 4   | Conservación de ambiente y seguridad                       | Poseer el conocimiento para mejorar la calidad las actividades diarias de seguridad y salud ocupacional    | Los factores de riesgo de seguridad industrial y salud ocupacional de acuerdo con buenas prácticas y conductas positivas en el trabajo | INTECAP          | ago-18 | Conferencia y talleres | 3 horas de capacitación | Q 150.00    |
| 5   | Trabajo en equipo  | Integrar a cada trabajador para que sea más eficiente y  | Comunicación con los compañeros, apoyo en otras áreas de trabajo   | INTECAP          | jul-18 | Conferencia y talleres | 2 horas de capacitación | Q 120.00    |

|   |  |  |  |                  |        |                        |                                  |          |
|---|--|--|--|------------------|--------|------------------------|----------------------------------|----------|
|   |  | mejorar las relaciones interpersonales.<br>Tener claro los valores de la empresa, respetando sus políticas | Liderazgo a través del compromiso organizacional                         | PERSONAL INTERNO | jun-18 | Conferencia            | 2 horas de capacitaciones        | Q -      |
| 6 | Compromiso organizacional                        |  | Liderazgo a través del compromiso organizacional                         | PERSONAL INTERNO | jun-18 | Conferencia            | 2 horas de capacitaciones        | Q -      |
| 7 | Actualización de procesos técnicos y herramienta | Transmitir conocimientos a través de los cuales se pueda estar retroalimentando cada trabajador            | Tener una constante actualización para maquinas nuevas para los talleres | Proveedores      | oct-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q -      |
|   |  |  |  |                  |        |                        |                                  | Q 470.00 |

**Tabla 6**  
**Propuesta de capacitación para el encargado del taller de electricidad**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

| No. | Tema   | Objetivo   | Fortalecimientos de los dominios  | Proveedor | Fecha  | Metodología            | Duración   | Costo Total |
|-----|--|--|---|-----------|--------|------------------------|--|-------------|
| 1   | Curso básico de inglés técnico                       | certificación de la formación para aprobar nivel de comprensión oral y escrita, para curso técnico de instalador de cable estructurado y puntos de red | Técnicos operativos   | INTECAP   | feb-19 | Conferencia y talleres | 1 curso de 150 horas de capacitación                         | Q 1,000.00  |
| 2   | Instalador de cableado estructurado y equipos de red | Planificación y diseño de cableado estructurado<br>Instalación de cableado estructurado<br>Soporte y mantenimiento de                                  | Tener el dominio técnico de instalaciones en puntos de red y líneas telefónicas | INTECAP   | feb-19 | Conferencia y talleres | 520 horas de capacitación 2 horas diarias de lunes a viernes | Q 1,500.00  |

|   |                                      |  |   |         |        |                        |                                  |          |  |
|---|--------------------------------------|--|---|---------|--------|------------------------|----------------------------------|----------|--|
|   |                                      | dispositivos de red CISCO  |   |         |        |                        |                                  |          |  |
| 3 | Planificación de actividades         | Brindar instrumentos necesarios y conocimientos a los trabajadores para que puedan organizar y gestionar | Mejora en planificación de actividades  | INTECAP | sep-18 | Conferencia y talleres | 3 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 100.00 |  |
| 4 | Liderazgo                            | Motivar a los trabajadores para que sean líderes dentro de la organización                               | La responsabilidad, monitoreo y supervisión   | INTECAP | oct-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 100.00 |  |
| 5 | Servicio al cliente                  | Adquirir conocimientos y ser más eficiente y eficaz  | Mejora la calidad del trabajo cualitativa y cuantitativa  | INTECAP | jul-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 5 horas c/u. | Q 100.00 |  |
| 6 | Conservación de ambiente y seguridad | Poseer el conocimiento para mejorar la calidad las actividades diarias de seguridad y salud ocupacional  | adquirirá capacidades para identificar y preparar respuestas a los factores de riesgo de seguridad industrial y salud ocupacional de acuerdo con buenas prácticas y conductas positivas en el trabajo | INTECAP | ago-18 | Conferencia y talleres | 3 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 150.00 |  |
| 7 | Cultura de servicio                  | El objetivo es mejorar el comportamiento para proporcionar un servicio mejor                             | Mejorar en las deficiencias e insatisfacciones que los clientes tienen de los productos.  | INTECAP | sep-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 125.00 |  |

|    |  |  |  |                  |        |                        |                                  |            |
|----|--|--|--|------------------|--------|------------------------|----------------------------------|------------|
| 8  | Trabajo en equipo                                | Integrar a cada trabajador para que sea más eficiente y mejorar las relaciones interpersonales.<br>Tener claro los valores de la empresa, respetando sus políticas | Comunicación con los compañeros, apoyo en otras áreas de trabajo         | INTECAP          | jul-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 120.00   |
| 9  | Compromiso organizacional                        | Transmitir conocimientos a través de los cuales se pueda estar retroalimentando cada trabajador  | Liderazgo a través del compromiso organizacional                         | PERSONAL INTERNO | jun-18 | Conferencia            | 2 horas de capacitaciones        | Q -        |
| 10 | Actualización de procesos técnicos y herramienta |  | Tener una constante actualización para maquinas nuevas para los talleres | Proveedores      | oct-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q -        |
|    |  |  |  |                  |        |                        |                                  | Q 3,195.00 |

**Tabla 7**  
**Propuesta de capacitación para el encargado del taller de corte**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

| No. | Tema                         | Objetivo   | Fortalecimientos de los dominios                                | Proveedor | Fecha  | Metodología            | Duración                         | Costo Total |
|-----|------------------------------|--|---|-----------|--------|------------------------|----------------------------------|-------------|
| 1   | Planificación de actividades | Brindar instrumentos necesarios y conocimientos a los trabajadores para que puedan organizar y gestionar | Mejora en planificación de actividades                          | INTECAP   | sep-18 | Conferencia y talleres | 3 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 100.00    |
| 2   | Liderazgo                    | Motivar a los trabajadores para que sean líderes dentro de la organización                               | La responsabilidades, monitoreo y supervisión                   | INTECAP   | oct-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 100.00    |
| 3   | Cultura de servicio          | El objetivo es mejorar el comportamiento para proporcionar un servicio mejor                             | Mejorar en las deficiencias e insatisfacciones que los clientes | INTECAP   | sep-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 125.00    |

|   |  |   |  |                  |        |                        |                                  |          |
|---|--|---|--|------------------|--------|------------------------|----------------------------------|----------|
|   |  |   | tienen de los productos.   |                  |        |                        |                                  |          |
| 4 | Conservación de ambiente y seguridad             | Poseer el conocimiento para mejorar la calidad las actividades diarias de seguridad y salud ocupacional | Actuar antes los factores de riesgo de seguridad industrial y salud ocupacional de acuerdo | INTECAP          | ago-18 | Conferencia y talleres | 3 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 150.00 |
| 5 | Trabajo en equipo                                | Integrar a cada trabajador para que sea más eficiente y mejorar las relaciones interpersonales.         | Comunicación con los compañeros, apoyo en otras áreas de trabajo                           | INTECAP          | jul-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q 120.00 |
| 6 | Compromiso organizacional                        | Tener claro los valores de la empresa, respetando sus políticas   | Liderazgo a través del compromiso organizacional   | PERSONAL INTERNO | jun-18 | Conferencia            | 2 horas de capacitaciones        | Q -      |
| 7 | Actualización de procesos técnicos y herramienta | Transmitir conocimientos a través de los cuales se pueda estar retroalimentando cada trabajador         | Tener una constante actualización para maquinas nuevas para los talleres                   | Proveedores      | oct-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u. | Q -      |
|   |  |   |  |                  |        |                        |                                  | Q 595.00 |

Se presenta propuesta de capacitación general para los empleados de la empresa comercial que se dedica a la comercialización de tableros y aglomerados de toda clase de material importado para la fabricación de muebles en madera que se debe considerar para ejecución del programa.

Se muestran el costo total de todas las capacitaciones para ejecución del plan, para que el gerente general tenga un mejor panorama de los cursos, conferencias y talleres.

**Tabla 8**  
**Propuesta de general de capacitación para los mandos medios de la empresa comercial que se dedica a la comercialización de tableros y aglomerados de toda clase de material importado para la fabricación de muebles Año 2016**

| No. | Tema   | Objetivo   | Dominio a mejorar  | Proveedores      | Fecha  | Metodología            | Duración                             | Número de participantes | Costo de capacitación Q. | Costo total Q. |
|-----|--|--|--|------------------|--------|------------------------|--------------------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------|
| 1   | Administración efectiva de bodega y control de inventarios | Adquirir conocimientos y tener un manejo efectivo de bodegas y administración de control de inventarios  | Ingreso, egreso y almacenamiento de producto   | AGEXPORT         | jul-18 | Conferencia y talleres | 2 meses capacitación                 | 1                       | 2,350.00                 | 2,350.00       |
| 2   | Uso adecuado de solicitudes para materiales y herramientas | Hacer uso adecuado de los formatos establecidos para llevar registro de materiales y herramienta utilizada   | Llenado de requerimientos de herramientas y materiales   | PERSONAL INTERNO | jun-18 | Conferencia y talleres | 2 horas de capacitación              | 2                       | 0                        | 0              |
| 3   | Uso adecuado de órdenes de trabajo y llenado de informes   | Realizar llenado de órdenes de trabajo y presupuestos, para realizar informes de trabajo del área  | Hacer uso de las ordenes de trabajo adecuadamente y entrega de informes del área                 | PERSONAL INTERNO | jun-18 | Conferencia y talleres | 2 horas de capacitación              | 1                       | 0                        | 0              |
| 4   | Técnico de en diseño grafico                               | Dibujo con vectores, herramientas de dibujo, opciones de color, opciones de línea, opciones de relleno, paletas especiales, opción de texto, pruebas finales para detección de errores | Mejor dominio de sus diseños, colores, formas, materiales de madera y otros materiales de diseño | INTECAP          | jun-18 | Conferencia y talleres | 9 capacitaciones de 5 horas c/u.     | 1                       | 200.00                   | 200.00         |
| 5   | Curso básico de inglés técnico                             | Tener el requisito de inglés para certificación de la formación para aprobar nivel de comprensión oral y escrita, para curso   | Técnicos operativos  | INTECAP          | feb-19 | Conferencia y talleres | 1 curso de 150 horas de capacitación | 1                       | 1,000.00                 | 1,000.00       |

|    |  |  |  |         |        |                        |  |   |          |          |
|----|--|--|--|---------|--------|------------------------|--|---|----------|----------|
| 6  | Instalador de cableado estructurado y equipos de red | técnico de instalador de cable estructurado y puntos de red<br>Planificación y diseño de cableado estructurado<br>Instalación de cableado estructurado<br>Soporte y mantenimiento de dispositivos de red CISCO | Tener el dominio técnico de instalaciones en puntos de red y líneas telefónicas          | INTECAP | feb-19 | Conferencia y talleres | 520 horas de capacitación 2 horas diarias de lunes a viernes | 1 | 1,500.00 | 1,500.00 |
| 7  | Planificación de actividades                         | Brindar instrumentos necesarios y conocimientos a los trabajadores para que puedan organizar y gestionar   | Mejora en planificación de actividades   | INTECAP | sep-18 | Conferencia y talleres | 3 capacitaciones de 4 horas c/u.                             | 5 | 100.00   | 500.00   |
| 8  | Liderazgo  | Motivar a los trabajadores para que sean líderes dentro de la organización   | La responsabilidad ades, monitoreo y supervisión   | INTECAP | oct-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u.                             | 6 | 100.00   | 600.00   |
| 9  | Servicio al cliente                                  | Adquirir conocimientos y ser más eficiente y eficaz  | Mejora en la calidad del trabajo cualitativa y cuantitativa                              | INTECAP | jul-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 5 horas c/u.                             | 4 | 100.00   | 400.00   |
| 10 | Cultura de servicio                                  | El objetivo es mejorar el comportamiento para proporcionar un servicio mejor   | Mejorar en las deficiencias e insatisfacciones que los clientes tienen de los productos. | INTECAP | sep-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u.                             | 5 | 125.00   | 625.00   |
| 11 | Conservación de ambiente y seguridad                 | Poseer el conocimiento para mejorar la calidad las actividades diarias de seguridad y salud ocupacional  | adquirirá capacidades para identificar y preparar respuestas a los factores              | INTECAP | ago-18 | Conferencia y talleres | 3 capacitaciones de 4 horas c/u.                             | 6 | 150.00   | 900.00   |

|    |  |   |                  |        |                        |   |    |          |          |  |  |  |  |
|----|--|---|------------------|--------|------------------------|---|----|----------|----------|--|--|--|--|
|    |  |   |                  |        |                        |   |    |          |          |  |  |  |  |
|    |  |   |                  |        |                        | de riesgo de seguridad industrial y salud ocupacional de acuerdo con buenas prácticas y conductas positivas en el trabajo |    |          |          |  |  |  |  |
| 12 | Trabajo en equipo                                | Integrar a cada trabajador para que sea más eficiente y mejorar las relaciones interpersonales. | INTECAP          | jul-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u.  | 6  | 120.00   | 720.00   |  |  |  |  |
| 13 | Compromiso organizacional                        | Tener claro los valores de la empresa, respetando sus políticas                                 | PERSONAL INTERNO | jun-18 | Conferencia            | 2 horas de capacitaciones   | 1  | 0        | 0        |  |  |  |  |
| 14 | Actualización de procesos técnicos y herramienta | Transmitir conocimientos a través de los cuales se pueda estar retroalimentando cada trabajador | Proveedores      | oct-18 | Conferencia y talleres | 2 capacitaciones de 4 horas c/u.  | 1  | 0        | 0        |  |  |  |  |
|    |  |   |                  |        |                        | Total   | 41 | 5,745.00 | 8,795.00 |  |  |  |  |



### 3.4.4 Ejecución del programa de capacitación

Se debe considerar algunos aspectos para la ejecución, para lograr obtener los mejores resultados.

#### 3.4.4.1 Indicadores de medición de capacitación

La ejecución del programa de capacitación es importante tener un panorama de medición, es importante que se utilice información de procesos y de inversión para los eventos externos e internos, seguimiento, rentabilidad, entre otros.

A continuación, se presenta una tabla con algunos de los indicadores que facilitarán la medición de la ejecución.

**Tabla 22**  
**Indicadores de medición de capacitación**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

| No. | Indicador                           | Medición   |
|-----|-------------------------------------|--|
| 1   | Rentabilidad                        | Total de costos de inversión y su beneficio  |
| 2   | Costo Beneficio                     | <u>Número de eventos</u><br>Rentabilidad   |
| 3   | Asignación de presupuesto           | Montos asignados a cada <u>programa</u><br>Costo total de la inversión                 |
| 4   | Duración de horas mínimas externas  | 8 horas  |
| 5   | Duración de horas máximas internas  | 2 horas  |
| 6   | Inversión de horas hombre           | (El total de horas útiles al día)<br>X (jornadas de trabajo) X<br>(número de operario) |
| 7   | Número de horas hombre por programa | (El total de horas de capacitación interno) + (Total de horas externo)                 |
| 8   | Costo horas hombre por programa     | (Total de horas hombre)- (Total de horas por programa)                                 |

Fuente: Elaboración propia. Año 2016

### 3.4.4.2 Guía para la ejecución del programa de capacitación

- a) Se debe tener designada una persona, responsable que debe llevar un control y seguimiento de la programación de las capacitaciones, así como la verificación que todo lo programado se cumpla como lo planificado. Se recomienda que las personas a cargo deben ser jefes.
- b) Establecer los recursos financieros, humanos, materiales, didácticos.
- c) Se debe elaborar una lista de actividades que servirá para garantizar y realizar la capacitación; esta deberá incluir actividades, materiales, procesos y fechas para su ejecución.
- d) Se debe llenar un listado antes y después de la ejecución de las capacitaciones, para chequear que se cumpla con todos los aspectos del programa de capacitación.

A continuación, se presenta un instrumento que enlista las actividades para verificar su ejecución adecuada.

**Tabla 23**  
**Lista de verificación de actividades de capacitaciones**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

| <b>Lista de verificación</b> |   |                  |                     |                  |
|------------------------------|---|------------------|---------------------|------------------|
| <b>Capacitación:</b>         |   |                  |                     |                  |
| <b>Fecha:</b>                |   |                  |                     |                  |
| <b>Responsable:</b>          |   |                  |                     |                  |
| <b>No.</b>                   | <b>Actividad</b>  | <b>Ejecutada</b> | <b>No ejecutada</b> | <b>No aplica</b> |
| 1                            | Confirmación de la capacitación con el facilitador              |                  |                     |                  |
| 2                            | Seleccionar a los participantes                                 |                  |                     |                  |
| 3                            | Motivar e invitar a los participantes                           |                  |                     |                  |
| 4                            | Revisar y prepara material para el contenido de la capacitación |                  |                     |                  |
| 5                            | Reservar el lugar para la capacitación                          |                  |                     |                  |
| 6                            | Prepara el equipo a utilizar (cañonera,                         |                  |                     |                  |

|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
|    | computadora, bocinas, hojas, etc.)       |  |  |  |
| 7  | Coordinación de la refacción (si asigna) |  |  |  |
| 8  | Reproducir material                      |  |  |  |
| 9  | Realizar evaluación de la capacitación   |  |  |  |
| 10 | Dar seguimiento a la capacitación.       |  |  |  |

Fuente: Elaboración propia. Año 2016

Después de enlistar las tareas de capacitación se realiza una descripción detallada de todos los recursos que se necesitan para la integración del presupuesto de la empresa para verificar los costos para determinar la inversión que se necesitará en el programa. Se presentan algunos recursos que se necesitarán para la ejecución del mismo.

#### **3.4.4.3 Responsables**

Es responsabilidad de la Gerente General y Gerente Administrativo la implementación del presente programa de capacitación, asimismo la contratación o gestión de los profesionales expertos en los temas propuestos.

Dirigido a todos los empleados de la empresa dedicada a la comercialización de tableros y aglomerados de toda clase de material importado para la fabricación de muebles.

#### **3.4.4.4 Recursos humanos**

Esta se refiere a los participantes que integraran los encargados de cada taller, los facilitadores o los encargados de ejecutar las capacitaciones entre ellos instructores etc.

#### **3.4.4.5 Recursos Físicos**

Este recurso es importante porque infiere a las instalaciones donde se realizará la capacitación. Por ejemplo, dentro de la empresa, sillas, mesas, escritorios, entre otros.

#### **3.4.4.6 Recursos tecnológicos**

Es recurso es todo equipo de cómputo, impresoras, cañoneras, audiovisuales, proyectores, scanner, retroproyectores.

#### **3.4.4.7 Recursos materiales**

Los recursos materiales por utilizar son mobiliarios, ventilación, material impreso, diplomas certificados, hojas, cuadernos.

#### **3.4.4.8 Recursos financieros**

Para que la parte financiera no sea una limitante, los gerentes pueden ser los encargados en dirigir cada una de las formas de capacitación a los empleados. Según el Gerente General de la empresa, indico que el costo de la capacitación será financiado por la empresa, toda vez sea adecuada al presupuesto y beneficio de la organización.

#### **3.4.4.9 Alimentación**

Corresponde a todo tipo de comestible. Por ejemplo, refacciones, desayunos, toda comida que se desee dar durante el desarrollo de las capacitaciones.

#### **3.4.4.10 Metodología**

El programa de capacitación debe ser expositivo y aplicativo (operativo). Se deben utilizar las formas de capacitación tipo taller, charlas, cursos y entrenamiento (para los temas prácticos), con la finalidad de que los empleados practiquen y utilicen su equipo al permitir que elaboren sus propios diseños, estructuras, aporten ideas, aclaren dudas e inquietudes. Al finalizar cada tema se debe evaluar al expositor o bien a la persona que dirige y los contenidos para su retroalimentación.

#### **3.4.4.11 Duración y horario**

La duración y horario del presente programa de capacitación queda a disposición de la Gerente General y Gerente Administrativa del hotel.

#### **3.4.4.12 Políticas de la capacitación**

Para la aplicación del presente programa de capacitación, es necesario tomar en cuenta las siguientes políticas:

- a. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades que requieren los empleados para realizar su actividad.
- b. Enseñar al empleado cómo aplicar las nuevas tecnologías, si así lo requiere su puesto de trabajo.
- c. Prevenir riesgos de trabajo.
- d. Preparar al empleado para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación o puestos superiores.
- e. Involucrar al personal para que detecte sus propias necesidades de capacitación.
- f. Contribuir al desarrollo integral de los individuos que forman la organización.
- g. Articular los ascensos y las promociones a los programas de capacitación y desarrollo.

Las capacitaciones deberán ser impartidas por entidades que ofrezcan capacitación como: Cámara de Industria y el Instituto Técnico de Capacitación y Desarrollo (INTECAP), programas, talleres, universidades gubernamentales (en el caso de los empleados que necesiten apoyo para completar sus estudios universitarios).

Las capacitaciones, talleres, cursos, conversatorios y entrenamiento (en el caso de los temas prácticos) deben ser presenciales y de carácter obligatorio.

Asimismo, la empresa deberá otorgar incentivos no monetarios a los empleados que participen en el programa de capacitación, tales como:

- a. Diploma de participación o reconocimiento.
- b. Un día de descanso.
- c. Carta de felicitación.
- d. Elogiar en público al empleado que mayor participación tuvo en el desarrollo de los temas.

### **3.4.5 Evaluación de la efectividad del programa de capacitación**

Como última fase del proceso debe evaluarse los resultados, con la cual se puede medir la efectividad de las capacitaciones el desarrollo, avance y finalización de las mismas.

Lo cual permite retroalimentar la información de las capacitaciones y se corrigen y orientan en el proceso de capacitación.

#### **3.4.5.1 Evaluación de reacción**

Este tipo de evaluación, ayuda a verificar el grado de participación de los participantes, después de la capacitación al final, si se disfrutó de la misma, con el objetivo de analizar sus pensamientos y sentimientos. Recopilada la información transmitida a través del desarrollo de los temas.

Ayuda y facilita a determinar los temas adecuadamente, así como los que no se considera adecuado según el criterio de cada participante, todo ello con el fin de mejorar las próximas capacitaciones.

Esta evaluación es necesaria porque es necesario conocer los puntos de vistas que son importantes, los cuales se puede mencionar por ejemplo el contenido del curso, material de apoyo, aspectos en general entre otros.

**Tabla 24**  
**Lista de verificación de actividades de capacitaciones**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

**Instrucciones:** a continuación se presentan una serie de preguntas las cuales debera responder, marque con una "X" la casilla que a su criterio merece la ponderación de acuerdo a los siguientes lineamientos:

E= Excelente,

B= Muy bueno

PM= Puede Mejorar.

D= Deficiente

**Nombre del curso:**

**Nombre del facilitador:**

**Lugar:**

**Fecha:**

| <b>Aspectos a Evaluar sobre el Tema</b>                                 | <b>E</b> | <b>B</b> | <b>PM</b> | <b>D</b> |
|---|----------|----------|-----------|----------|
| ¿El contenido del tema fue?   |          |          |           |          |
| ¿El tema ayuda en relación a mi trabajo?                                |          |          |           |          |
| ¿Puedo a través de la información brindada, puedo mejorar mi desempeño? |          |          |           |          |
| ¿La capacitación me motiva a tener iniciativa para hacer las cosas?     |          |          |           |          |
| ¿Comprendí el tema?   |          |          |           |          |
| <b>Aspectos a evaluar sobre el capacitador o facilitador</b>            | <b>E</b> | <b>B</b> | <b>PM</b> | <b>D</b> |
| ¿La actitud general del capacitador fue?                                |          |          |           |          |
| ¿La metodología utilizada por el capacitador me pareció?                |          |          |           |          |
| ¿Los recursos utilizados para las presentaciones fueron?                |          |          |           |          |
| ¿La habilidad por mantener la atención del grupo fue?                   |          |          |           |          |
| ¿El capacitador cumplió con mis expectativas?                           |          |          |           |          |
| ¿El capacitador propició el diálogo y participación?                    |          |          |           |          |
| <b>Aspectos a evaluar sobre e material de apoyo</b>                     | <b>E</b> | <b>B</b> | <b>PM</b> | <b>D</b> |
| ¿El material de apoyo fue?  |          |          |           |          |
| ¿El material fue adecuado para el tema impartido?                       |          |          |           |          |
| ¿La cantidad de información transmitida fue?                            |          |          |           |          |
| ¿Todo el material tenia logica y secuencia al entregarlo?               |          |          |           |          |

| <b>Aspectos a evaluar sobre aspectos generales</b> | <b>E</b> | <b>B</b> | <b>PM</b> | <b>D</b> |
|--|----------|----------|-----------|----------|
| ¿La coordinación de la capacitación fue?           |          |          |           |          |
| ¿La iluminación del lugar es?                      |          |          |           |          |
| ¿El lugar que se empleó para la capacitación fue?  |          |          |           |          |

Observaciones:

---



---

Fuente: Elaboración propia. Año 2016

### **3.4.5.2 Evaluación de reacción (pre y post)**

La evaluación ayuda a conocer si los participantes incrementan su conocimiento, habilidades y actitudes.

Para realizar la evaluación de reacción se presenta la siguiente guía, con la finalidad de facilitar la utilización del instrumento.

### **3.4.5.3 Guía para evaluación del aprendizaje**

- a) Antes de iniciar el tema, es necesario que el encargado realice una prueba a los participantes para ver el grado de conocimiento en referencia al curso que se va a desarrollar.
- b) Después de elaborar la prueba, el resultado se analiza para hacer énfasis en los temas que más debe enfatizar para el desarrollo de la capacitación.
- c) Se debe realizar cuestionarios en el desarrollo de los temas para que respondan los participantes, en las áreas más relevantes que el facilitador considere.
- d) El facilitador deberá dar las respuestas correctas, posterior a explicar nuevamente en las respuestas erradas para que tengan mejor comprensión.
- e) Después de finalizado el tema se debe evaluar nuevamente, parecida o similar al primer cuestionario, porque después de ver las respuestas los



resultados demostraran los cambios de conocimiento, actitudes y habilidades que los participantes han adquirido.

- f) Se deben presentar los resultados al Gerente General de la empresa, donde se reflejen logros que se han alcanzado.

Se propone el siguiente cuadro para que se pueda realizar los datos y que tengan mejor comprensión.

**Tabla 25**  
**Resultados de evaluación de pre y post aprendizaje**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

| <b>Instrucciones:</b> a continuación se presentan un cuadro donde se debera de tabular los resultados de los cuestionarios antes y despues para la diferencia. Ejemplo de los resultados |            |             |                     |
|--|------------|-------------|---------------------|
| <b>Nombre del tema:</b>  |            |             |                     |
| <b>Fecha:</b>  |            |             |                     |
| <b>Nombre del Facilitador:</b>   |            |             |                     |
| <b>Nombre del trabajador</b>   | <b>Pre</b> | <b>Post</b> | <b>% Diferencia</b> |
| Encargado de taller de carpinteria   | 0%         | 50%         | 0%                  |
| Encargado de taller diseño   | 10%        | 35%         | 25%                 |
| Encargado de taller de torno   | 15%        | 20%         | 5%                  |
| Encargado de taller de mantenimiento   | 20%        | 40%         | 20%                 |
| Encargado de taller de Electricidad  | 25%        | 30%         | 5%                  |
| Encargado de taller de corte   | 30%        | 30%         | 0%                  |

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia. Año 2016

#### **3.4.5.4 Evaluación de cambio en el comportamiento**

En este tipo de medición de comportamiento, se recomienda realizarlo después de las primeras tres a seis semanas de haber tomado el tema de capacitación, para verificar si realmente está aplicado en su área de trabajo los conocimientos

adquiridos. Se debe de realizar entrevistas, cuestionarios, también observación para tener una adecuadamente evaluación.

#### **3.4.5.5 Evaluación de impacto y seguimiento de la capacitación**

Este tipo de evaluación sirve para conocer de como los participantes aplican los conocimientos y habilidades adquiridas esta medición se debe realizar al menos tres meses después de la capacitación.

El impacto que se espera al momento de proveer una capacitación seria, por ejemplo.

- a) La reducción de inconformidades de los clientes
- b) Mejor servicio y atención de los clientes
- c) Aumento de los conocimientos teóricos y práctico

Es importante realizar una medición de satisfacción para los clientes, así como para verificar los logros obtenidos. Se propone la guía de evaluación y seguimiento de la capacitación, a continuación.

#### **3.4.5.6 Guía para evaluación del aprendizaje**

- a) Se debe conocer la cantidad de personas que recibieron la capacitación, realizar un censo o bien muestra si es muy grande el grupo, en cantidad como en calidad, para brindar seguimiento, como parte de la capacitación.
- b) Verificar si dentro del grupo ha habido algún tipo de mejora en los problemas que se pretendían resolver, mediante la capacitación, se puede utilizar, la observación, entrevistas entre el encargado del taller y su jefe inmediato superior, es importante comparar los datos históricos y realizar un cruce de información con la información actualizada.

- c) Es importante tener registro de las evaluaciones para dar seguimiento adecuado.
- d) El tiempo a utilizar en el seguimiento de la evaluación dependerá del grado de importancia del tema.

El siguiente formato es una propuesta de evaluación de impacto y seguimiento de capacitación, la cual recolecta información, para verificar si obtuvo beneficio en las áreas de trabajo.

**Tabla 26**  
**Propuesta de evaluación de impacto de capacitación y aprendizaje**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

| <b>Objetivo</b>  |                                      |                             |               |       |           |
|--|--------------------------------------|-----------------------------|---------------|-------|-----------|
| El Presente instrumento tiene como objetivo obtener información en relación a los beneficios en relación al trabajo de cada área.  |                                      |                             |               |       |           |
| <b>Instrucciones</b>   |                                      |                             |               |       |           |
| A continuación, se presentan una serie de preguntas con cuatro posibles respuestas, marque la más adecuada en la casilla que corresponda al nivel de desempeño de su trabajador. En la parte de abajo se describen las posibles respuestas que puede utilizar. |                                      |                             |               |       |           |
| Deficiente: No muestra mejora.   |                                      |                             |               |       |           |
| Puede mejorar: Muestra pocas mejoras.  |                                      |                             |               |       |           |
| Bueno: Muestra mejoras aceptables.   |                                      |                             |               |       |           |
| Excelente: Muestra mejoras a un nivel alto y aceptable.  |                                      |                             |               |       |           |
| <b>Tema de capacitación:</b>   |                                      |                             |               |       |           |
| <b>Fecha de capacitación:</b>  |                                      | <b>Fecha de evaluación:</b> |               |       |           |
| <b>Puesto:</b>   |                                      |                             |               |       |           |
| <b>Evaluador:</b>  |                                      |                             |               |       |           |
| No.  | Preguntas                            | Deficiente                  | Puede Mejorar | Bueno | Excelente |
| 1  | ¿La ejecución de su trabajo es?      |                             |               |       |           |
| 2  | ¿Ha demostrado mejor comportamiento? |                             |               |       |           |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 3 | ¿Aplica nuevos conocimientos en su área de trabajo?        |  |  |  |  |
| 4 | ¿ha mejorado sus habilidades en el área de trabajo         |  |  |  |  |
| 5 | ¿La calidad del trabajo que realiza es?                    |  |  |  |  |
| 6 | ¿Muestra mejora en el cumplimiento de trabajo?             |  |  |  |  |
| 7 | ¿Muestra mayor interés en apoyo en otras áreas de trabajo? |  |  |  |  |
| 8 | ¿Su dominio con diversas situaciones es?                   |  |  |  |  |

Observaciones:

---



---

Fuente: Elaboración propia. Año 2016

Es importante y se recomienda que las propuestas, sean como ejemplo para adecuar los instrumentos, acorde a las necesidades de la empresa o la orientación de las capacitaciones.

A continuación, se presenta una propuesta para realizar un programa de capacitación para el personal de la empresa comercial que se dedica a la comercialización de tableros y aglomerados de toda clase de material importado para la fabricación de muebles ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala

### **3.4.6 Propuesta del programa de capacitación**

Después de realizar todo el proceso, análisis del diseño de capacitación se recomienda utilizar estas capacitaciones basado en la matriz de brecha que se encontró en los empleados de la empresa.

A continuación, se presentan la cédula de aprendizaje, como ejemplo del curso, análisis y mapeo de los procesos, como está integrada cada unidad a la que corresponde, el nombre del curso, duración, objetivo y el contenido de cada tema para conocimiento. Las cédulas que se utilizarán, se pueden encontrar en los anexos.

**Tabla 27**  
**Cédula por tema de capacitación**  
**Comercializadora de tableros y aglomerados**  
**Año 2016**

|  |  |                                    |         |
|--|--|------------------------------------|---------|
| Curso  | Administración efectiva de bodega y control de inventarios | Duración Estimada                  | 2 meses |
| Objetivo Terminal  |  | Nombre de los participantes        |         |
| Tener un mejor dominio de ingreso, egreso en el almacenamiento de producto   |  |                                    |         |
| Contenido Temático   |  |                                    |         |
| Adquirir conocimientos y tener un manejo efectivo de bodegas y administración de control de inventarios, así como de almacenamiento y orden. |  | Encargado de taller de carpintería |         |
| Facilitador  |  |                                    |         |
| Facilitador/AGEXPORT   |  |                                    |         |

Fuente: Pinto Villatoro, Roberto Planeación Estratégica de Capacitación empresarial, año 2008

El programa de capacitación propuesto, está conformado por cursos técnicos, como generales de desarrollo personal, habilidades, conocimientos, costos y tiempo de inversión.

Para beneficio de la empresa existen dos variantes que se pueden aplicar la numero uno es aplicar la capacitación tal cual ésta en el formato anterior, por beneficio de la empresa también se deberá considerar que se tiene la mitad del costo, si solo una persona específicamente de cada área se capacita, por lo cual se utilizaría al personal capacitado para que comparta y transmita los conocimientos adquiridos.

- **Ventajas**

- a) Contar con personal con mayor conocimiento y capacitado en los temas que se impartirán.
- b) Aporta a la empresa competencia comercial a nivel nacional.
- c) Minimiza las dificultades que desde un punto de vista interno.
- d) Elevación del conocimiento del personal.
- e) Todos los cursos y capacitaciones se pueden adecuar al horario y días que más convenga para la empresa.
- f) Reduce incidentes y accidentes dentro del área de trabajo.

- **Desventajas**

- a) Es un costo de inversión alto.
- b) Es una capacitación descentralizada.
- c) Dificultad en el aprovechamiento de cada empleado, debido a la rotación de personal.
- d) Puede ser desaprovechada si no es adecuada la capacitación
- e) Es limitada la capacitación debido al costo de horas hombre de inversión, así como financiera.

Se hace necesaria la coordinación entre la capacitación interna y externa, para obtener el máximo aprovechamiento de todos los conocimientos, de los trabajadores y los facilitadores, también es necesario que se incentive y motive a recibir los temas.

## CONCLUSIONES

- a) En la investigación en la empresa se confirmó que los problemas de la empresa existen y pueden ser mayores, por no tener un proceso de capacitación, formal establecido, el no utilizar un diagnóstico de necesidades, que facilite o permitan conocer las deficiencias de las actividades administrativas y funcionales. Lo que dificulta transmitir información, conocimientos, habilidades, actitudes, uso herramientas y equipos de trabajo, por lo que se comprueba la hipótesis.
- b) Se identificó que existe deficiencias a nivel técnico operativo en el uso inadecuado de herramienta e instrumentos, equipos y otros conocimientos de seguridad que sirven para realizar su trabajo, por la ausencia de un programa de capacitación.
- c) La empresa implemento recientemente el Departamento de Recursos Humanos, por lo cual es prematuro el departamento, motivo por el cual carecen de herramientas e instrumentos administrativos que ayuden a implementar un programa de capacitación.
- d) Cuentan con presupuesto para ejecutar capacitación, toda vez sea encaminado a fortalecer la empresa, pero no todo el personal que trabaja de encargados de área son personas con trayectoria en la empresa y no tienen un sistema de retroalimentación para los trabajadores.
- e) En la empresa consideran de vital importancia el proceso de capacitación, por tal razón están interesados en implementar este proceso para la organización, motivo por el cual enfatizaron desde el principio de la investigación, que es necesario para que sea efectivo y que instrumentos son necesarios y adecuados.

## RECOMENDACIONES

- a) Se propone implementar el programa de capacitación y aplicar el diagnóstico de necesidad de capacitación a todos los trabajadores, adaptado a los requerimientos de la empresa. De acuerdo al uso de los instrumentos a mayor uso del instrumento, mayor experiencia y madurez, restando las brechas detectadas.
  
- b) Se debe realizar la propuesta planteada en este documento, el cual esta enfocado para el eliminar las brechas encontradas a nivel tecnico operativo, para las cuales se proponen un programa de capacitacion con el fin de mejoraran la deficiencias, existentes.
  
- c) En el aprovechamiento del nuevo Departamento de Recursos Humanos, se propone que utilicen los instrumentos guias y propuestas en este documento para realizar y aprovechar las capacitaciones para conocer el aprovechamiento de las mismas, midiendo el impacto y aceptación que se tiene con la participación de los trabajadores, obteniendo el costo beneficio, en relación a la inversion de la empresa, obteniendo madurez y experiencia.
  
- d) El costo de la propuesta es un costo no mayor a los diez mil quetzales, para lo que se recomienda implementar la capacitacion a cada uno de los mandos medios, aprovechando que la empresa cuenta con el presupuesto encaminado a fortalecer la empresa.
  
- e) Evaluar semestralmente el contenido de los cursos de capacitación impartidos dentro de la organización, con el fin de dar retroalimentación e información cualitativa, relevante en cuanto al dominio de los trabajadores dentro de sus atribuciones de trabajo.



## BIBLIOGRAFÍA

- 1 Benavides Pañeda, Raymundo Javier, C.V. 2004. Administración, México, McGraw-Hill, Interamericana Editores, S. A., 349 páginas.
- 2 Chiavenato, Idalberto, 2006. Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, México: McGraw-Hill, 84 páginas.
- 3 Chiavenato, Idalberto, Tercera edición. Administración, teoría, proceso y práctica. McGraw-Hill, 415 páginas.
- 4 Chiavenato, Idalberto, 2007. Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. 8va. Edición. México, D.F. McGraw-Hill, 493 páginas.
- 5 Chiavenato, Idalberto, IC. 2009. Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill, 577 páginas.
- 6 Mario Rodolfo Argueta Noriega, Alexzander Higueros Zaltron, Fernando Vásquez Taracena, GT 2010, Aspectos generales de la investigación científica en el área social, Guatemala, 77 páginas
- 7 Michael. A. Hitt, J. Stewart Black, Lyman W. Porter, 2006, Administración, México, Pearson Educación, 736 páginas.
- 8 Kirkpatrick, Donald L.2007. Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles. 1era. Edición. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 EPISE Training Club. 435 páginas. Pág. 25; 27 y 28.
- 9 Pinto Villatoro, Roberto, RPV. 2008. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. México: Grupo Capinte, 218 páginas.

### E-grafía

- 10 Administración, revisado el 14 de junio de 2016, disponible en: <http://administracion21.blogspot.com/>
- 11 Administración, revisado el 14 de junio de 2016 disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructura-organica2.shtml>

- 12 Elementos de organización, revisado el 04 de junio de 2016, disponible en <https://prezi.com/tcqyqm02o3sq/jerarquias-y-etapas-de-la-organizacion>
- 13 Elementos de planeación, revisado el 6 de marzo de 2016, disponible en <http://www.revista-ea.com/2010/04/planeacion-elementos-que-componen-la.html>
- 14 Empresas, revisado el 30 de mayo de 2016, disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa\\_privada](https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_privada)
- 15 Empresas, revisado el 30 de mayo de 2016, disponible en: <http://ejemplosde.org/empresas-y-negocios/ejemplos-de-empresas-comerciales>
- 16 Planeación estratégica, revisado el 7 de marzo de 2016, disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>
- 17 Talento Humano, revisado el 7 de marzo de 2016, disponible en la página <http://www.definiciones-de.com/Definicion/de/jerarquizacion.php>

## **ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Cédula de aprendizaje por tema de capacitación**  
**Año 2016**

| CÉDULA DE UNIDADES DE APRENDIZAJE (Cédula de Diagnóstico 5)  |   |  |        |
|--|---|--|--------|
| Curso  | Uso adecuado de solicitudes para materiales y herramienta | Duración Estimada                                      | 2 días |
| Objetivo Terminal  |   | Nombre de los participantes                            |        |
| Que todos los participantes tengan el conocimiento necesario para utilizar los formatos de solicitudes adecuadamente para desarrollar sus actividades sin inconvenientes |   | Encargado de Carpintería<br>Encargado de Mantenimiento |        |
| Contenido Temático   |   |  |        |
| Hacer uso adecuado de los formatos establecidos para llevar registro de materiales y herramienta utilizada   |   |  |        |
| Facilitador  |   |  |        |
| Gerente General/Interno  |   |  |        |

| CÉDULA DE UNIDADES DE APRENDIZAJE (Cédula de Diagnóstico 5)   |  |                             |        |
|---|--|-----------------------------|--------|
| Curso   | Uso adecuado de órdenes de trabajo y llenado de informes | Duración Estimada           | 2 días |
| Objetivo Terminal   |  | Nombre de los participantes |        |
| Que los participantes adquieran conocimientos para realizar el llenado de órdenes de trabajo y presupuestos y realizar informes de trabajo del área |  | Encargado de carpintería    |        |
| Contenido Temático  |  |                             |        |
| Practica de llenado y elaboración de órdenes de trabajo y las hojas para realizar presupuestos y realización de informes adecuadamente              |  |                             |        |
| Facilitador   |  |                             |        |
| Gerente General/Interno   |  |                             |        |

| CÉDULA DE UNIDADES DE APRENDIZAJE (Cédula de Diagnóstico 5)  |                              |                             |         |
|--|------------------------------|-----------------------------|---------|
| Curso  | Técnico de en diseño grafico | Duración Estimada           | 2 meses |
| Objetivo Terminal  |                              | Nombre de los participantes |         |
| Tener un mejor dominio de sus diseños, colores, formas, materiales de madera y otros materiales de diseño  |                              | Encargado de Diseño         |         |
| Contenido Temático   |                              |                             |         |
| Dibujo con vectores, herramientas de dibujo, opciones de color, opciones de línea, opciones de relleno, paletas especiales, opción de texto, pruebas finales para detección de errores |                              |                             |         |
| Facilitador  |                              |                             |         |
| Facilitador/INTECAP  |                              |                             |         |

| CÉDULA DE UNIDADES DE APRENDIZAJE (Cédula de Diagnóstico 5)  |                                |                             |       |
|--|--------------------------------|-----------------------------|-------|
| Curso  | Curso básico de inglés técnico | Duración Estimada           | 1 año |
| Objetivo Terminal  |                                | Nombre de los participantes |       |
| Tener el conocimiento técnico para tomar curso técnico de instalador de cable estructurado y puntos de red |                                | Encargado de Electricidad   |       |
| Contenido Temático   |                                |                             |       |
| Tener comprensión oral y escrita, para curso técnico de instalador de cable estructurado y puntos de red   |                                |                             |       |
| Facilitador  |                                |                             |       |
| Facilitador/INTECAP  |                                |                             |       |

| CÉDULA DE UNIDADES DE APRENDIZAJE (Cédula de Diagnóstico 5)  |                                |                             |       |
|--|--------------------------------|-----------------------------|-------|
| Curso  | Curso básico de inglés técnico | Duración Estimada           | 1 año |
| Objetivo Terminal  |                                | Nombre de los participantes |       |
| Tener el conocimiento técnico para tomar curso técnico de instalador de cable estructurado y puntos de red |                                | Encargado de Electricidad   |       |
| Contenido Temático   |                                |                             |       |
| Tener comprensión oral y escrita, para curso técnico de instalador de cable estructurado y puntos de red   |                                |                             |       |
| Facilitador  |                                |                             |       |
| Facilitador/INTECAP  |                                |                             |       |

| CÉDULA DE UNIDADES DE APRENDIZAJE (Cédula de Diagnóstico 5)   |  |                             |       |
|---|--|-----------------------------|-------|
| Curso   | Instalador de cableado estructurado y equipos de red | Duración Estimada           | 1 año |
| Objetivo Terminal   |  | Nombre de los participantes |       |
| Tener el conocimiento técnico en la instalación de puntos de red y cable estructurado para líneas telefónicas                                   |  | Encargado de Electricidad   |       |
| Contenido Temático  |  |                             |       |
| Planificación y diseño de cableado estructurado<br>Instalación de cableado estructurado<br>Soporte y mantenimiento de dispositivos de red CISCO |  |                             |       |
| Facilitador   |  |                             |       |
| Facilitador/INTECAP   |  |                             |       |

| CÉDULA DE UNIDADES DE APRENDIZAJE (Cédula de Diagnóstico 5)  |                              |  |        |
|--|------------------------------|--|--------|
| Curso  | Planificación de actividades | Duración Estimada  | 3 días |
| Objetivo Terminal  |                              | Nombre de los participantes  |        |
| Elaboración de planes de trabajo y actividades los trabajadores  |                              | Encargado de carpintería<br>Encargado de Diseño<br>Encargado de mantenimiento<br>Encargado de electricidad<br>Encargado de corte |        |
| Contenido Temático   |                              |  |        |
| Brindar instrumentos necesarios y conocimientos a los trabajadores para que puedan organizar y gestionar |                              |  |        |
| Facilitador  |                              |  |        |
| Facilitador/INTECAP  |                              |  |        |

| CÉDULA DE UNIDADES DE APRENDIZAJE (Cédula de Diagnóstico 5)  |           |  |        |
|--|-----------|--|--------|
| Curso  | Liderazgo | Duración Estimada  | 2 días |
| Objetivo Terminal  |           | Nombre de los participantes  |        |
| Tener clara las responsabilidades a través de la supervisión y monitoreo   |           | Encargado de carpintería<br>Encargado de Diseño<br>Encargado de mantenimiento<br>Encargado de electricidad<br>Encargado de corte |        |
| Contenido Temático   |           |  |        |
| Motivar a los trabajadores para que sean líderes dentro de la organización para generar el sentido de responsabilidad y supervisión adecuada |           |  |        |
| Facilitador  |           |  |        |
| Facilitador/INTECAP  |           |  |        |

| CÉDULA DE UNIDADES DE APRENDIZAJE (Cédula de Diagnóstico 5)  |                     |  |        |
|--|---------------------|--|--------|
| Curso  | Servicio al Cliente | Duración Estimada  | 2 días |
| Objetivo Terminal  |                     | Nombre de los participantes  |        |
| Que los participantes adquieran conocimientos acerca de los procesos de los servicios que la empresa brinda para mejorar la satisfacción al cliente con los empleados  |                     | Encargado de carpintería<br>Encargado de Diseño<br>Encargado de electricidad<br>Encargado de Torno |        |
| Contenido Temático   |                     |  |        |
| Atención al cliente, manejo de relaciones personales, desarrollar la importancia del servicio al Cliente, desarrollar el grado de responsabilidad y compromiso de un Servicio al cliente, desarrollar la importancia de ofrecer informaciones con alto grado de profesionalidad y veracidad. |                     |  |        |
| Facilitador  |                     |  |        |
| Facilitador/INTECAP  |                     |  |        |

| CÉDULA DE UNIDADES DE APRENDIZAJE (Cédula de Diagnóstico 5)  |                     |                             |         |
|--|---------------------|-----------------------------|---------|
| Curso  | Cultura de servicio | Duración Estimada           | 2 meses |
| Objetivo Terminal  |                     | Nombre de los participantes |         |
| Mejorar el comportamiento para proporcionar un servicio adecuado a las necesidades de la empresa   |                     | Encargado de carpintería    |         |
| Contenido Temático   |                     | Encargado de diseño         |         |
| adquirirá capacidades para identificar y mejorar en las deficiencias e insatisfacciones que los clientes tienen de los productos, a través de encuestas realizadas a los clientes y vaciado de datos |                     | Encargado de torno          |         |
| Facilitador  |                     | Encargado de electricidad   |         |
| Facilitador/INTECAP  |                     | Encargado de corte          |         |

| CÉDULA DE UNIDADES DE APRENDIZAJE (Cédula de Diagnóstico 5)  |                   |                             |        |
|--|-------------------|-----------------------------|--------|
| Curso  | Trabajo en equipo | Duración Estimada           | 2 días |
| Objetivo Terminal  |                   | Nombre de los participantes |        |
| Comunicación con los compañeros, apoyo en otras áreas de trabajo   |                   | Encargado de carpintería    |        |
| Contenido Temático   |                   | Encargado de diseño         |        |
| Integrar a cada trabajador para que sea más eficiente, mejorar las relaciones interpersonales, el apoyo, ayuda mutua y lo importante que es para la empresa el trabajo en equipo |                   | Encargado de torno          |        |
| Facilitador  |                   | Encargado de mantenimiento  |        |
| Facilitador/INTECAP  |                   | Encargado de electricidad   |        |
|  |                   | Encargado de corte          |        |

| CÉDULA DE UNIDADES DE APRENDIZAJE (Cédula de Diagnóstico 5)                    |                           |                             |        |
|--|---------------------------|-----------------------------|--------|
| Curso  | Compromiso organizacional | Duración Estimada           | 2 días |
| Objetivo Terminal  |                           | Nombre de los participantes |        |
| Identificarse con la empresa.  |                           | Encargado de carpintería    |        |
| Contenido Temático   |                           | Encargado de diseño         |        |
| Sentirse parte de la empresa adoptando, los valores y respetando sus políticas |                           | Encargado de torno          |        |
| Facilitador  |                           | Encargado de mantenimiento  |        |
| Facilitador/INTECAP  |                           | Encargado de electricidad   |        |
|  |                           | Encargado de corte          |        |

| CÉDULA DE UNIDADES DE APRENDIZAJE (Cédula de Diagnóstico 5)   |  |                             |        |
|---|--|-----------------------------|--------|
| Curso   | Actualización de procesos técnicos y herramienta | Duración Estimada           | 2 días |
| Objetivo Terminal   |  | Nombre de los participantes |        |
| Que todos los trabajadores conozcan el uso y ejecución de las maquinas nuevas que se están adquiriendo en los distintos talleres. |  | Encargado de carpintería    |        |
| Contenido Temático  |  | Encargado de diseño         |        |
| Tener actualizaciones de las máquinas para uso de las mismas adecuadamente a través de talleres y prácticas.                      |  | Encargado de torno          |        |
| Facilitador   |  | Encargado de mantenimiento  |        |
| Facilitador/Proveedores   |  | Encargado de electricidad   |        |
|   |  | Encargado de corte          |        |