



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE PLANTA DE PRODUCCIÓN, DE UNA PANADERÍA TRADICIONAL

Jaquelin Valesca Lima Herrera

Asesorado por el Ing. Hugo Leonel Alvarado de León

Guatemala, octubre de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE PLANTA DE
PRODUCCIÓN, DE UNA PANADERÍA TRADICIONAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

JAQUELIN VALESCA LIMA HERRERA

ASESORADO POR EL ING. HUGO LEONEL ALVARADO DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Karla Lizbeth Martínez Vargas
EXAMINADOR	Ing. Marco Vinicio Monzón Arriola
EXAMINADOR	Ing. Juan José Peralta Dardón
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Y Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE PLANTA DE PRODUCCIÓN, DE UNA PANADERÍA TRADICIONAL

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 24 de julio de 2009.

Jaquelin Valesca Lima Herrera



Guatemala, 14 de Octubre de 2010

Ing. César Urquizú

Director de Escuela de Mecánica Industrial

Por este medio hago constar que la estudiante **Jaquelin Valesca Lima Herrera**, de la Carrera de Ingeniería Industrial, quien se identifica con el carné número 200212659, ha sido revisado y aprobado el trabajo de graduación titulado Plan de Capacitación para el Personal de Planta de Producción, de una Panadería Tradicional, el cual se ajusta y cumple con los requisitos para la debida aprobación.

Atentamente,


Ing. Hugo Leonel Alvarado
Asesor de Trabajo de Graduación

Hugo Leonel Alvarado de León
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 5,334

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.REV.EMI.031.011

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE PLANTA DE PRODUCCIÓN, DE UNA PANADERÍA TRADICIONAL**, presentado por la estudiante universitaria **Jaquelin Valesca Lima Herrera**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Juan José Peralta Dardón
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Juan José Peralta Dardón

INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No 3405

Guatemala, febrero de 2011.

/mgp



REF.DIR.EMI.164.011

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE PLANTA DE PRODUCCIÓN, DE UNA PANADERÍA TRADICIONAL**, presentado por la estudiante universitaria **Jaquelin Valesca Lima Herrera**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, octubre de 2011.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE PLANTA DE PRODUCCIÓN, DE UNA PANADERÍA TRADICIONAL**, presentado por la estudiante universitaria **Jaquelin Valesca Lima Herrera**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, octubre de 2011.

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Mi Padre Celestial, por darme vida, salud, sabiduría y paciencia para culminar una de mis metas.
- Mis padres** Leonel Lima y Ovidia Herrera
Por todo su amor, apoyo, enseñanzas y consejos hasta el día de hoy. Por mostrarme el camino del bien y del éxito, por enseñarme a no rendirme y levantarme ante los problemas y las dificultades.
- Mi abuelita (q.e.p.d.)** Alcidia Guevara
Por el apoyo y sabiduría, por sus cuidados y amor incondicional.
- Mis hermanas** Sheyla y Katherine Lima
Por su amistad, apoyo y amor fraternal.
- Mi esposo** Amory Herrera
Por su amor y apoyo en todo momento.
- Mi hijo** Xavier Herrera Lima
Por ser mi inspiración.
- Mis amigos** Por el cariño brindado, el esfuerzo y conocimientos compartidos y adquiridos.

**Asesor de trabajo
de graduación**

Ing. Hugo Alvarado

Por sus enseñanzas, consejos y amistad.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	I
GLOSARIO	III
RESUMEN	VII
OBJETIVOS	IX
INTRODUCCIÓN	XI
1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA.....	1
1.1. Descripción de la empresa	1
1.1.1. Historia de la empresa	1
1.1.2. Misión	2
1.1.3. Visión	2
1.1.4. Código de valores	3
1.1.5. Actividad productiva	4
1.1.5.1. Pan tradicional congelado.....	5
1.1.5.2. Pan precocido.....	7
1.1.5.3. Pan especial	10
1.1.5.4. Repostería	10
1.1.5.5. Pasteles	11
1.1.5.6. Diseño de pasteles	11
1.2. Descripción organizacional de una panadería tradicional	11
1.2.1. Sistema organizacional	11
1.2.1.1. Departamentos	12
1.2.1.1.1. Funciones	13

2.	SITUACIÓN DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN	19
2.1.	Análisis de la planta de producción	19
2.1.1.	Personal	19
2.1.2.	Puestos de trabajo.....	20
2.1.3.	Descripción de puestos.....	23
3.	DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC) DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE UNA PANADERÍA TRADICIONAL	25
3.1.	Medios para detectar necesidades	26
3.1.1.	Perfiles de trabajo	27
3.1.1.1.	Perfiles de trabajo para el departamento de producción.....	28
3.1.1.2.	Perfiles de puesto para el departamento de aseguramiento de calidad	38
3.1.1.3.	Perfiles de puesto para el área de bodega de materia prima	41
3.1.1.4.	Perfiles de puesto para el área de producto terminado	45
3.1.2.	Evaluación del desempeño	48
3.1.2.1.	Resultado de la evaluación para departa- mento de producción	48
3.1.2.2.	Resultado de la evaluación para el departamento de aseguramiento de calidad	51
3.1.2.3.	Resultado de la evaluación para el área de bodega de materia prima	51
3.1.2.4.	Resultado en la evaluación para el área de producto terminado	52

3.2.	Análisis de necesidades de capacitación	53
3.2.1.	Cédulas de detección de necesidades de capacitación para el departamento de producción	56
3.2.2.	Cédulas de detección de necesidades de capacitación para el departamento de aseguramiento de calidad	66
3.2.3.	Cédula de detección de necesidades de capacitación para el área de bodega de materia prima	69
3.2.4.	Cédula de detección de necesidades de capacitación para el área de producto terminado	73
4.	PROGRAMA Y DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN.....	79
4.1.	Prioridades de capacitación	79
4.2.	Población objetivo	80
4.3.	Tipos de capacitación	83
4.3.1.	Capacitación inductiva	83
4.3.2.	Capacitación preventiva	84
4.3.3.	Capacitación correctiva	84
4.4.	Modalidades de capacitación	85
4.4.1.	Formación	85
4.4.2.	Actualización	86
4.4.3.	Especialización	86
4.4.4.	Complementación	86
4.5.	Niveles de capacitación	86
4.5.1.	Básico	87
4.5.2.	Medio	87
4.5.3.	Avanzado	87

5.	EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN.....	89
5.1.	Acciones a desarrollar	90
5.1.1.	Temas de capacitación para el departamento de producción	90
5.1.2.	Temas de capacitación para el departamento de aseguramiento de calidad	91
5.1.3.	Temas de capacitación para el área de bodega de materia prima	92
5.1.4.	Temas de capacitación para el área de producto terminado.....	92
5.2.	Recursos	120
5.2.1.	Humano	120
5.2.2.	Material.....	121
5.2.2.1.	Infraestructura	121
5.2.2.2.	Mobiliario, equipo y otros	121
5.3.	Presupuesto	122
5.4.	Cronograma	124
5.5.	Evaluación de la capacitación	129
5.5.1.	Niveles de evaluación	131
5.5.1.1.	Evaluación a nivel empresarial.....	131
5.5.1.2.	Evaluación a nivel de tareas y operaciones.....	132
6.	SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	133
6.1.	Evaluación del desempeño	134
6.2.	Retroalimentación	135

CONCLUSIONES137
RECOMENDACIONES139
BIBLIOGRAFÍA141
ANEXOS143

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Diagrama de flujo de productos congelados	7
2. Diagrama de flujo de productos pre-cocidos	9
3. Organigrama general.....	17
4. Formato de descripción de puesto	24
5. Perfiles de puesto de trabajo del departamento de producción.....	28
6. Perfiles de puesto del departamento de aseguramiento de calidad	38
7. Perfiles de puesto para el área de bodega de materia prima	41
8. Perfiles de puesto para el área de producto terminado.....	45
9. Formato de capacitaciones impartidas	89
10. Formato de evaluación del instructor.....	130
11. Formato de retroalimentación.....	135

TABLAS

I. Puestos de trabajo del departamento de producción.....	21
II. Puestos de trabajo del departamento de aseguramiento de calidad.....	22
III. Puestos de trabajo del área de bodega de materia prima.....	22
IV. Puestos de trabajo del área de producto terminado	23
V. Áreas a evaluar y fortalecer en la detección de necesidades	25
VI. Cédula de D.N.C. del departamento de producción.....	56
VII. Cédula de D.N.C. del departamento de aseguramiento de calidad.....	66

VIII.	Cédula de D.N.C. del área de bodega de materia prima	69
IX.	Cédula de D.N.C. del área de bodega de producto terminado	73
X.	Temas a capacitar según prioridades encontradas	76
XI.	Cuadro global de personas a capacitar por puesto	78
XII.	Número de personas a capacitar	81
XIII.	Personal por departamento a capacitar.....	82
XIV.	Necesidades de capacitación para el departamento de producción	90
XV.	Necesidades de capacitación para el departamento de aseguramiento de calidad	91
XVI.	Necesidades de capacitación para el área de bodega de materia prima	92
XVII.	Necesidades de capacitación para el área de producto terminado ..	93
XVIII.	Cartas descriptivas para el personal de la planta de producción.....	94
XIX.	Presupuesto	123

GLOSARIO

Amasado	Trabajar los distintos ingredientes para formar y hacer una masa de harina, homogénea con características plásticas debido al gluten desarrollado.
Buenas prácticas de manufactura	Herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación.
Carta descriptiva	Documento en el que se indica cada etapa en la que se desarrollará el curso de capacitación, planeación y evaluación.
Cédula de detección de necesidades	Documento del proceso de capacitación que permite obtener información sobre las áreas de oportunidad y reforzamiento de conocimiento, habilidades de los trabajadores.
Dividido de masa	Corte de masa en porciones de peso deseado, realizado de forma manual o mecánica.
Empoderamiento	Potenciación o empoderamiento, que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento que son dueños de su propio trabajo.

Evaluación del desempeño	Mide la habilidad de los candidatos para ejecutar las funciones en el puesto que desempeña.
HACCP, análisis de peligros y puntos críticos de control	Proceso sistemático, preventivo para garantizar la seguridad alimentaria, de forma lógica y objetiva.
Mejora continua	La tendencia del modelo a obtener progresivamente mejores resultados, mediante la detección de errores, anomalías y la revisión constante de sus procesos y procedimientos.
Misión	Motivo de existencia de la empresa, da sentido y orientación a las actividades de la empresa.
Norma ISO	Conjunto de reglas establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización de aplicación en cualquier tipo de organización.
OSHA	Administración de Seguridad y Salud Ocupacional. La responsabilidad es proteger la seguridad y la salud de los trabajadores.
Pan precocido	Masa cuya cocción fue interrumpida antes de finalizar, siendo sometida después a una congelación o cualquier otro proceso que permite almacenarlo durante meses. Luego hornear en cualquier momento para completar la cocción.

Preservantes	Sustancia que inhibe la propagación de microorganismos, tales como bacteria y hongos. Estos productos son utilizados para prolongar la vida útil de los productos.
Propiedades organolépticas	Conjunto de descripciones de las características físicas que tiene la materia en general, sabor, olor, textura, color.
Pronósticos	Predicciones de lo que puede suceder o esperar, son premisas o suposiciones básicas en que se basan la planeación y la toma de decisiones.
Rotafolio	Instrumento usado para la presentación de ideas en forma de exposiciones.
Sanitización	Reducción del número de microorganismos a un nivel seguro para la salud.
Tabla dinámica	Herramienta de Excel que combina y compara en forma rápida grandes volúmenes de datos.
Ultracongelación	Congelación rápida, hasta temperaturas de -18° y -40°C . Con este método se evita que se formen grandes cristales de hielo, que alterarían la textura de los productos.

RESUMEN

La empresa en estudio ha mostrado en los últimos años un crecimiento y expansión debido a su espíritu pionero, ha logrado elaborar productos con tecnología de punta, como su sistema de congelado, hornos programados, que permiten garantizar la mejor calidad del producto final y llevarlo fresco a los clientes.

Actualmente en la planta de producción laboran aproximadamente 200 personas y debido al crecimiento presentado, se han mostrado una serie de cambios a nivel administrativo y operativo, el cual ha llevado a la contratación de personal que se capacitará y entrenará en la empresa. El departamento de desarrollo humano busca capacitar, adiestrar y entrenar al personal, a fin de cubrir cada una de las necesidades que el crecimiento presenta, como la actualización, innovación, corrección, prevención y especialización de conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores en las diferentes áreas en las que se desenvuelven.

El departamento de desarrollo humano debe considerar la capacitación como una actividad sistemática, planificada y permanente, para generar los resultados deseados a fin de preparar, desarrollar e integrar al recurso humano

El desarrollo de un plan de capacitación anual ayudará a la empresa a cubrir necesidades y obtener resultados en la calidad del trabajo realizado, alta productividad y un desempeño eficiente que los introduzca a la excelencia y la competitividad.

OBJETIVOS

General

Implantar un plan de capacitación para el personal de la planta de producción, de una panadería tradicional.

Específicos

1. Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
2. Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
3. Apoyar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la empresa.
4. Contribuir al incremento del buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
5. Nivelar las competencias laborales de cada área de trabajo, para que todos los trabajadores se encuentren al mismo nivel de conocimientos y desarrollen su trabajo de manera adecuada.

6. Fortalecer la visión empresarial a través del plan de capacitación, el cual llevará a la empresa a un nivel mayor de competitividad.
7. Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.

INTRODUCCIÓN

En este mundo globalizado, la competitividad empresarial es uno de los elementos de supervivencia, define el futuro de las organizaciones, haciéndolas cada vez más fuertes. Actualmente, las empresas están capacitando al personal para poder alcanzar los objetivos y metas, fortalecer las diferentes áreas de su organización y así definir y asegurar un lugar en el mercado, a través de personal calificado.

La calidad del recurso humano con que debe contar la empresa es un tema importante, debido a que de este recurso dependerán los resultados obtenidos como empresa. El departamento de desarrollo humano debe contar con un plan de capacitación que ayude a desarrollar, reforzar y actualizar habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para realizar el trabajo de acuerdo a estándares establecidos, lo que dará como resultado el avance de la empresa ante nuevos desafíos aumentando las posibilidades de crecimiento.

La capacitación debe relacionarse con el puesto de trabajo, la misión y visión de la organización, para que pueda constituirse como una herramienta básica, para lograr el desarrollo del personal y así lograr beneficios para el trabajador y para la empresa.

1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa

Comer pan ha sido por siglos, una costumbre en todos los hogares guatemaltecos. La Panería, S.A. conocida comercialmente como San Martín revolucionó la forma en que los guatemaltecos conciben el pan, no sólo por la variedad de productos que introduce sino por la calidad, frescura e higiene que la alta tecnología combinada con la metodología tradicional le permite.

Las tiendas San Martín brindan lo que el cliente busca: un buen surtido de panes y repostería recién horneada, una línea gourmet de pastelería y galletería, un trato amable y cálido, un ambiente único y acogedor, y atención especializada a cada cliente que visita las tiendas, a cualquier hora del día, los siete días de la semana.

1.1.1. Historia de la empresa

La Panería, S.A. fue fundada en los años 70, en la ciudad de Guatemala; como una panadería pequeña que vendía 200 franceses y 100 unidades de pan dulce al día.

En 1989 fue adquirida por un empresario guatemalteco que creó la “cultura del pan con la marca San Martín” reconocida actualmente. Sin prisa, pero de manera continua y con especial cuidado por los detalles, la cadena de tiendas se empezó a formar. Mediante el esfuerzo y la búsqueda por la calidad, San Martín se posicionó como una marca destacada y, en poco tiempo, empezó

a dar frutos. Actualmente San Martín cuenta con 20 panaderías y 10 cafés en Guatemala. En El Salvador, abrió 3 panaderías café, desafiando las fronteras y destacando su espíritu pionero.

Desde su creación, San Martín tuvo un gran impacto en el estilo de vida y las costumbres relacionadas con el consumo del pan. La construcción y el diseño de sus tiendas y las innovaciones en el negocio del pan como los “puntos calientes” en sus tiendas, donde el pan se hornea y entrega fresco a los clientes todo el día, durante todos los días del año, vinculan a San Martín, con excelencia, en la mente del cliente.

La búsqueda de las mejores materias primas, la utilización de los más avanzados sistemas de la industria panificadora y la pasión por la calidad siempre guiaron el desarrollo de esta marca. Los productos son procesados en equipos con tecnología de punta, como su sistema de congelado, el equipo de fermentación controlada y los hornos profesionales, que permiten garantizar la mejor calidad del producto final y llevarlo fresco a los clientes.

1.1.2. Misión

“Crear un ambiente de trabajo agradable y productivo que permita proveer a nuestros clientes los mejores productos y servicios en panadería y café, generando una buena rentabilidad a la empresa y mejorando la calidad de vida de nuestros trabajadores”.

1.1.3. Visión

“Ocupar el primer lugar en la preferencia de nuestros clientes, ofreciendo la mejor calidad e innovación en panadería, pastelería y comida casual”.

1.1.4. Código de valores

- a) **Pasión por la calidad:** es vivir nuestra cultura haciendo las cosas bien desde la primera vez y siempre, siguiendo el ciclo de “CALIDAD”: planificar, hacer, verificar y actuar. Cuidando todos los detalles, para superar las expectativas del cliente. Los productos son preparados por la mejor gente, bajo las más estrictas normas de higiene y con la materia prima de la más alta calidad.

- b) **Espíritu de servicio:** escuchamos y atendemos rápido las necesidades de nuestros clientes, manteniendo una actitud de cooperación con nuestros proveedores y miembros del equipo para anticiparnos a necesidades futuras.

- c) **Respeto:** valoramos a cada persona, brindándole un trato amable y cortes, escuchando y tomando en consideración sus opiniones, percepciones y necesidades.

- d) **Trabajo en equipo:** todos los miembros de la organización unimos nuestros talentos, habilidades y conocimientos con actitud positiva para alcanzar un objetivo común.

- e) **Innovación y creatividad:** innovación y creatividad para la búsqueda de nuevas alternativas y solución de problemas. Valoramos que nuestro equipo sea innovador, con capacidad para tomar decisiones, para afrontar éxitos y fracasos, para adaptarse, ser flexible aportando ideas.

1.1.5. Actividad productiva

La Paneria S.A. con la intención de continuar atendiendo las necesidades de sus clientes y el espíritu de mejorar permanentemente el servicio, la empresa ha ido evolucionando día a día.

Este cambio es más notorio en los últimos años y si se toma como referencia la panadería artesanal, se comprende que el cambio de estilo y en muchos casos de costumbre y procesos, era fundamental a los efectos de continuar con el negocio.

Durante muchos años, el pan que vendía el panadero artesanal durante el día, era el mismo que había horneado a muy tempranas horas de la madrugada y como consecuencia el pan que se compraba a última hora del día, era un pan duro y seco.

La aparición de grandes supermercados, ha impuesto consigo una nueva modalidad, atacando al mismo tiempo el punto más débil del panadero artesanal en lo que a servicio se refiere, hornear pan varias veces al día, es por ello que la Paneria, S.A. ha optado por utilizar el uso de nueva tecnología, la aplicación del frío en la panificación, con la intención de atender las necesidades actuales del consumidor, tales como suministrar el pan a los diferentes puntos de venta en estado de congelación.

Actualmente, La Paneria, S.A. el 80% del total de los productos que elabora los realiza de forma congelada, esta técnica es de gran importancia y le ha aportado a la empresa considerables ventajas y ha marcado la época de los puntos calientes, nacidos para ofrecer al consumidor un pan siempre caliente,

crujiente, sabrosos, de óptima presentación, con un gran surtido de formas y gustos.

Es por ello que cuenta con varias líneas de producción, siendo éstas las siguientes:

- a) Pan tradicional congelado
- b) Pan especial congelado
- c) Repostería congelada

Y utilizando el método tradicional, del horno a la mesa:

- a) Pastelería
- b) Diseño de pasteles

1.1.5.1. Pan tradicional congelado

Es una línea de producción dedicada al pan denominado pan elaborado de forma artesanal, como los que se hacían en los tradicionales hornos de leña de las panaderías de pueblo, de esas quedan ya muy pocas. Ahora, la tecnología y la ciencia se han puesto al servicio de la industria, para lograr obtener un pan de calidad.

Tecnología y técnicas industriales han dado lugar a la elaboración del denominado “pan del futuro”, un alimento que, según indican sus creadores, presenta idénticas características a las que ofrece un pan elaborado en un horno de leña. Sabor, aroma y textura resultante de la tecnología láser y de los procesos industriales.

Al llamarse pan congelado se refiere a la técnica de ultracongelado, esta técnica permite congelar los productos crudos a temperaturas por debajo de cero grados centígrados y a alta velocidad, permitiendo la conservación del pan en forma natural, sin necesidad de utilizar preservantes.

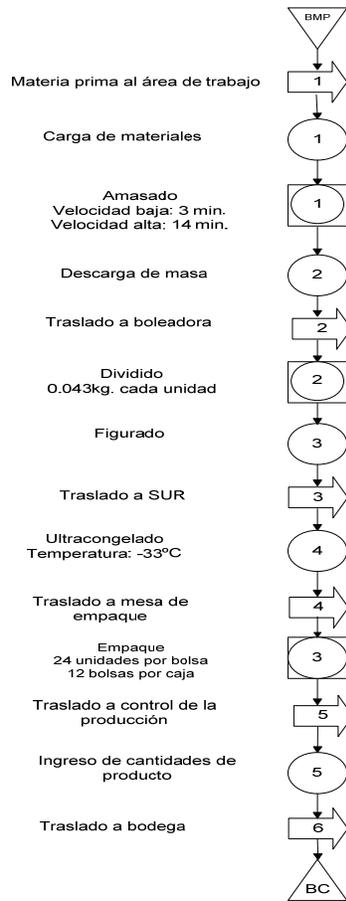
Esta tecnología no altera las propiedades organolépticas de los productos, permitiendo posteriormente el horneado en forma inmediata al retirarlos de su almacenaje en frío.

Entre la elaboración de productos de esta línea se encuentran: pan francés congelado, pan dulce congelado, pirujo congelado, pan de leche congelado, pan sándwich congelado, tostado congelado, champurrada congelada, sheca congelada.

El proceso de elaboración se presenta a continuación:

Figura 1. Diagrama de flujo productos congelado

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE OPERACIONES DE FABRICACIÓN	Código: DF-
		Fecha de emisión:
PRODUCCIÓN	Diagrama de flujo del área de pan congelado	Edición: 01
		Página: 1 de 1



Fuente: La Panería, S.A. Manual de operaciones de fabricación p. 50.

1.1.5.2. Pan precocido

Es una línea de producción dedicada a la producción de pan elaborado con la técnica del precocido. En este tipo de técnica se efectúa en el producto un horneado parcial, suficiente para fijar la red proteica antes de ser

ultracongelado; ej. baguette, pan francés, pan chapata. Lo esencial de la técnica de base de todo producto pre cocido consiste en formar la miga lo más completa posible, tratando de no formar corteza o reducirla al mínimo posible, de manera que sea una película delgada, sin tomar color y que pierda el mínimo de agua posible. Las características de este pan en la primera etapa, es de color blanco y su contenido de humedad y densidad es superior al pan horneado. Una vez cocido durante 10 ó 15 minutos en una segunda etapa, el aspecto es igual al pan tradicional.

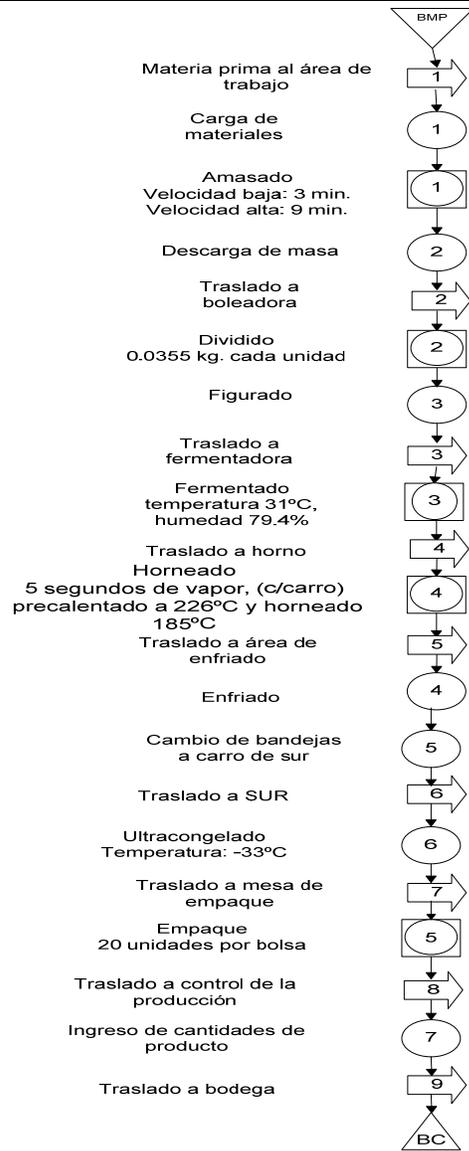
Una vez salido del horno el pan precocido puede ser liberado a las terminales de cocción para finalizar su horneado. Este método es ideal para proporcionar pan caliente en los puntos de venta durante toda la jornada, debido a que el horneado es más rápido en su última etapa y ocasiona menos problemas, debido a que no requiere fermentación ni requiere de mano de obra muy especializada.

Sin ultracongelar, el tiempo de vida del producto se convierte en dos a tres días, ultracongelado que es el caso más frecuente, dura de dos a tres meses.

El proceso de elaboración se presenta a continuación:

Figura 2. Diagrama de flujo productos precocidos

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE OPERACIONES DE FABRICACIÓN	Código: Fecha de emisión:
PRODUCCIÓN	Diagrama de flujo del área de pan precocido	Edición: Página:



Fuente: La Panería, S.A. Manual de operación de fabricación. p. 115.

1.1.5.3. Pan especial

Es una línea dedicada especialmente a la producción de panes *light* que contribuyen a conseguir una dieta equilibrada por su contenido de nutrientes y bajas calorías, como es el caso de pan de centeno con linaza *light*, pan de papa *light*, Sándwich de pan negro, pan de granos *light*.

1.1.5.4. Repostería

Línea de producción dedicada a la fabricación de productos a base de pasta de hojaldre. La pasta de hojaldre es la formación de hojas dentro de una pasta. Es necesario que la pasta de hojaldre tenga un proceso de seis vueltas con las cuales formamos las capas. Se le llama hojaldrado al desprendimiento de las capas y al desarrollo de volumen y hojas durante el horneado, esto se debe a que existe un entrelazado entre la masa y la grasa, que al entrar al horno a 210°C, genera una cantidad de vapor producido por la grasa, que separa las capas al querer escapar; con la temperatura adecuada se mantiene el volumen y se seca.

Algunos de estos productos elaborados en esta línea de producción se encuentran:

- a) *Croissant* relleno congelado
- b) Volován de carne congelado
- c) Volován de pollo congelado
- d) Palitos de queso congelado

1.1.5.5. Pasteles

Esta línea está dedicada directamente a la elaboración de los pasteles y boquitas que caracteriza a La Panería, S.A. utilizando con algunos productos como es el caso del pastel de zanahoria y el pastel de chocolate la técnica del ultracongelado en los bizcochos, lo que permitirá alargar el tiempo de vida del producto sin necesidad de utilizar preservantes.

1.1.5.6. Diseño de pasteles

En esta línea es donde se mezcla el bizcocho tradicional de vainilla y chocolate con la creatividad. Se dedica a la fabricación y decoración de pasteles de boda, cumpleaños, con un toque personalizado del cliente.

1.2. Descripción organizacional de una panadería tradicional

1.2.1. Sistema organizacional

- a) Organización: arreglo de las funciones necesarias de acuerdo a un orden jerárquico, indica la autoridad y responsabilidad de las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones, conjunta las funciones en unidades operativas similares.

Las formas en que se organizan las empresas no son siempre las mismas, ya que la organización va a depender de múltiples variables.

Por lo tanto, la organización de una multinacional no será la misma que una empresa pequeña o familiar, ni una empresa privada comparada con la de

una entidad pública. Al final el tamaño de una empresa, la actividad que desarrolla, el objetivo que persigue, etc. determinará el tipo de organización.

Las empresas se organizan en departamentos, que tiene asignados como responsable a una o varias personas que los dirigen y coordinan. De esta distribución resultan los departamentos como el de desarrollo humano, mercadeo y ventas, producción, etc. dependiendo siempre de las necesidades de la empresa.

Para organizar una empresa, se debe tomar en cuenta el flujo de autoridad.

- b) Estructura organizacional: la estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.

La estructura organizacional es creada por la Dirección de la empresa, siguiendo un proceso lógico, con la finalidad de ser el instrumento para el logro de los objetivos empresariales

1.2.1.1. Departamentos

La organización de la mayoría de las empresas se basa en la existencia de departamentos. Éstos pueden ser creados según diferentes criterios:

- a) Funcional: cuando se establecen según las funciones que se vayan a realizar.

- b) Territorial: cuando se establecen según las áreas geográficas en las que actúa la empresa.
 - c) Por productos o servicios: cuando se establecen según los distintos productos o servicios que ofrece y elabora la empresa, según la rama en la que se dedica.
 - d) Por procesos de fabricación: cuando se establecen según las diferentes etapas o procesos de fabricación de los productos.
- El criterio más utilizado para establecer los departamentos de la empresa es el funcional.

1.2.1.1.1. Funciones

La Paneria, S.A. sigue el criterio funcional, cuenta con los departamentos correspondientes y cada uno cuenta con un grupo de funciones al cual se le asigna su desempeño siendo estos los siguientes con sus respectivas funciones:

- a) Departamento de desarrollo humano: este departamento propone las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas y los principios de administración de personal. Mantiene actualizada la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal. Ayuda y presta servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo. Recluta al personal idóneo para cada puesto. Capacita y desarrolla programas,

cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

- b) Departamento de aseguramiento de calidad: proporciona asistencia al departamento de producción. Maneja todos los atributos que deseen controlar por cada producto. Crea la medida de calidad en el área que se aplique, así como la forma de medirla y controlarla. Establece el plan de implantación del sistema de la calidad en los distintos departamentos de la empresa.

- c) Departamento de producción: este departamento se encarga de producir los productos a tiempo, con los niveles de calidad exigidos y al menor costo posible. Suministra y coordina la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridos para la producción de los productos. Planifica y programa la producción. Controla lo planificado y programado.

- d) Departamento de mercadeo y ventas:

Mercadeo: realiza el estudio de mercado, análisis de la empresa, fija precios del producto o servicio, realiza la debida investigación y desarrollo, elección de las estrategias de comunicación, analiza las preferencias de los consumidores para satisfacer la demanda, promueve el producto en el mercado con constantes campañas publicitarias, crea el eslogan, logotipo y todo tipo de promociones para inducir al consumidor a comprar los productos.

Ventas: promueve las ventas en toda la región, obtiene un control de las necesidades del consumidor, establece contacto con los distribuidores

para satisfacer la demanda del mercado, proporciona la atención adecuada a los clientes con un servicio amable, oportuno y honesto, verifica la existencia del producto para la confirmación de pedidos, llevar un perfecto control de los pedidos, preparación y entrega de los mismos. Supervisa la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el servicio otorgado.

- e) Departamento financiero: consigue los recursos financieros, los gestiona y administra. Estudia y analiza proyectos de inversión y financiación, administra y controla el dinero disponible en caja y en las cuentas bancarias, coloca e invierte los excedentes de caja. Administra y controla los recursos de manera que se obtenga la máxima rentabilidad de los mismos.
- f) Departamento de sistemas: crea y ofrece sistemas de información que permitan dar solución a las necesidades informáticas y de toma de decisiones de la empresa. Asesora y capacita a los diferentes departamentos y empresas del grupo en temas de computación. Realiza la compra e instalación de equipo de computación, evalúa la adquisición de *software* y paquetería, desarrolla nuevos sistemas. Realiza una revisión periódica de las necesidades de información, contratación de servicios y asesorías externas. Da el mantenimiento respectivo y realiza la reparación de equipo de cómputo.
- g) Departamento de distribución y logística: realiza el cálculo de necesidades, lo cual involucra todo aquello que se requiere para el funcionamiento de la empresa. Compra o realiza las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias y económicas en la calidad

adecuada al uso al que se va a destinar en el momento oportuno y al precio total más conveniente. Realiza las siguientes actividades:

Obtención: esta actividad se inicia con el pedido y tiene por finalidad contribuir a la continuidad de las actividades, evitando demoras y paralizaciones, verificando la exactitud y calidad de lo que se recibe.

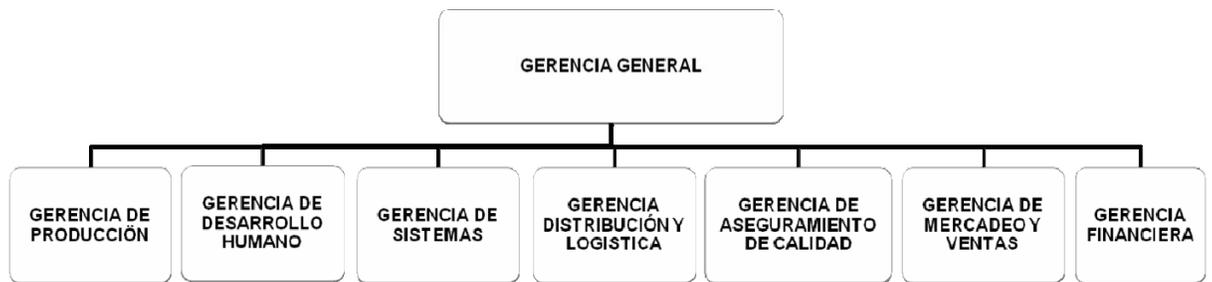
Almacenamiento: la ubicación o disposición así como la custodia de todos los artículos del almacén

Despacho o distribución: atiende los requerimientos del usuario, encargándose de la entrega de la mercadería solicitada, cuidando que las cantidades y calidades de los artículos sean correctas. Asegura el control de la exactitud de los artículos que se despachan así como la rapidez de su ejecución para cumplir con los plazos solicitados. Asegura una cantidad exacta en abastecimiento en el lugar y tiempo oportuno, sin sobrepasar la capacidad de instalación de abastecimiento.

Organigrama: es la gráfica que representa la organización de una empresa, o sea, su estructura organizacional. Representan la división de funciones en la empresa con los distintos órganos y departamento que la componen y las relaciones entre los mismos.

La Paneria, S.A. para graficar su organización utiliza el organigrama vertical vea figura 3. Este organigrama representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.

Figura 3. Organigrama general



Fuente: La Panería, S.A. Manual de organización. p. 60.

2. SITUACIÓN DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN

2.1. Análisis de la planta de producción

La Paneria, S.A. cuenta con varios departamentos, los cuales interactúan para el éxito de la producción de sus productos. Para la realización del plan de capacitación se tomará en cuenta únicamente los siguientes departamentos:

- a) Departamento de producción
- b) Departamento de aseguramiento de calidad
- c) Departamento de logística, en bodega de materia prima y Distribución, tomando en cuenta el área de producto terminado

2.1.1. Personal

La Paneria, S.A. en su planta de producción cuenta con valioso recurso humano como elemento principal para la elaboración de sus productos, el éxito radica en la mezcla de lo tradicional artesanal junto con el uso de la tecnología. Es por ello que con el apoyo y compromiso de las personas que conforman el equipo de trabajo, se logra que la empresa genere mayor rentabilidad.

Actualmente laboran alrededor de 200 personas en la planta de producción, el 90% de estas personas han aprendido de forma empírica. La exigencia requerida por el crecimiento de la empresa, obliga a reforzar estos conocimientos adquiridos anteriormente y así cubrir las necesidades generadas por el crecimiento. Entre estos se puede citar: conocimiento y aplicación de buenas prácticas de manufactura, la tecnificación de los procesos de

producción (compra de nueva maquinaria), cadena de suministros, seguridad industrial, etc.

2.1.2. Puestos de trabajo

El puesto de trabajo determina en gran medida el papel que las personas desempeñan en las organizaciones, formando un vínculo entre los trabajadores y la organización.

El puesto de trabajo alude a una ocupación que consiste en una serie de tareas agrupadas en una unidad de trabajo que puede ser desempeñada por una persona.

Los puestos de trabajo se dividen en cuatro grupos respecto a la responsabilidad que representan, esta información ayudará a situar el puesto dentro de la organización, entre estos están:

- a) Directivos: responsabilidad centrada en supervisar el trabajo de otros y conocimiento orientado hacia áreas técnicas-científicas y funcionales.
- b) Mandos Intermedios: responsabilidad centrada en supervisar el trabajo de otros y conocimientos hacia procedimientos prácticos.
- c) Técnicos: responsabilidad centrada en el propio trabajo y conocimiento orientado hacia áreas técnicas-científicas y funcionales.
- d) Operarios y empleados: responsabilidad centrada en el propio trabajo y conocimientos hacia procedimientos prácticos.

En toda organización existen dos estructuras que deben ser ajustadas, la estructura de lo que se hace y la estructura de quien lo hace. En función de lo anterior se deben determinar qué competencias profesionales es exigible a la persona que ocupe el puesto de trabajo.

A continuación se muestran los puestos de trabajo relacionados con cada departamento a analizar para la Detección de Necesidades de Capacitación:

Tabla I. **Puestos de trabajo del departamento de producción**

	PUESTO DE TRABAJO
	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
Supervisores de área: área de pan tradicional, área de repostería, área de decoración, área de pan especial, área de empaque producto terminado, área de congelado y turno nocturno.	
Coordinadores de área: área de pan tradicional, área de repostería, área de decoración, área de pan especial, área de hornos, área de empaque producto terminado, área de congelado y turno nocturno.	
Auxiliares de área: área de pan tradicional congelado, área de repostería, área de decoración, área de pan especial, área de hornos, área de empaque producto terminado, área de congelado y turno nocturno.	
Jefe de planificación	
Coordinador de planificación Coordinador de control de producción	
Auxiliares de planificación Auxiliares de control de producción	
Ingeniería de procesos	

Fuente: La Panería, S.A. Manual de administración de personal. p. 100.

Tabla II. **Puestos de trabajo del departamento de aseguramiento de calidad**

DEPARTAMENTO DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	PUESTO DE TRABAJO
	Supervisor de procesos de producción Supervisor de materias primas
	Inspector de materia prima Inspector de producto congelado Inspector de producto terminado
	Técnico de laboratorio

Fuente: La Panería, S.A. Manual de administración de personal. p. 105.

Tabla III. **Puestos de trabajo del área de bodega de materia prima**

ÁREA DE BODEGA DE MATERIA PRIMA	PUESTO DE TRABAJO
	Supervisor de bodega de materia prima
	Coordinador de recetas y tiendas Coordinador de recepción Coordinador de suministros de limpieza
	Auxiliar de bodega
	Planificador junior

Fuente: La Panería, S.A. Manual de administración de personal. p. 109.

Tabla IV. **Puestos de trabajo del área de producto terminado**



Fuente: La Panería, S.A. Manual de administración de personal. p. 115.

2.1.3. Descripción de puestos

La descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona para desarrollar un puesto específico, se contienen en la especificación del puesto.

Esta información de la empresa se obtiene en el instructivo de descripciones de puestos, el cual estará conformado de la siguiente manera:

- a) Encabezado: muestra la información necesaria para identificar en el instructivo el departamento, autorizaciones, revisiones y codificación
- b) Información general del puesto: muestra los datos generales del puesto.
- c) Misión del puesto: es la razón de ser del puesto y describe su contribución a la organización.
- d) Objetivos: muestra el fin propuesto por el puesto de trabajo.

- e) Responsabilidades: muestra cada una de las actividades que deberá participar y ser responsable la persona, en el puesto descrito en una frecuencia establecida.
- f) Relaciones internas: interacción con las personas dentro de la organización.
- g) Relaciones externas: interacción con personas fuera de la organización.

Figura 4. **Formato de descripciones de puesto**

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Código: MN-DH-0803
		Fecha de emisión: 00.00.00
DESARROLLO HUMANO	Nombre del puesto	Edición:
		Página:
<p>1. Información general del puesto:</p> <p>Nombre del puesto: Departamento: Jornada y horario: Jefe inmediato: Supervisa en forma directa a: Supervisa en forma indirecta a:</p> <p>2. Misión del puesto:</p> <p>3. Objetivos:</p> <p>4. Responsabilidades:</p> <p>5. Relaciones internas:</p> <p>6. Relaciones externas:</p>		

Fuente: La Panería, S.A. Manual de descripciones de puesto. p. 75.

3. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC) DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE UNA PANADERÍA TRADICIONAL

La detección de necesidades de capacitación es el proceso orientado a la estructuración y desarrollo, de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales.

Tabla V. **Áreas a evaluar y fortalecer en la detección de necesidades**

Conocimientos	Habilidades y destrezas	Comportamientos y actitudes
Entender	Usar	Sentir
Definir	Reparar	Motivarse
Nombrar		Integrarse
Identificar	Hacer	Confiar
Memorizar		Interesarse
Sintetizar	Controlar	Relacionarse
Retener		Intercambiar
Precisar	Diseñar	Adaptarse
Saber		Escucharse
Comprender	Planificar	Cambiar
Analizar		Comprometerse
Interpretar	Proyectar	Sensibilizarse
Saber	Saber hacer	Ser

Fuente: La Panería, S.A. Manual de capacitación. p. 80.

Con el propósito de llevar a todo el personal a un adecuado nivel de desempeño en cuanto a productividad, eficiencia, efectividad y relaciones humanas, la sección de Capacitación desarrollará un análisis para identificar la brecha existente entre los conocimientos que posee una persona y los que son deseables para el puesto, establecerá de acuerdo a los resultados programas individuales de capacitación para reducir esta brecha.

Uno de los procedimientos para el desarrollo de la Detección de necesidades se le denomina Método Comparativo. El fundamento de este método radica en establecer las diferencias que existen entre: Lo que debe hacerse y lo que realmente se hace. Comparar la situación ideal con la situación real para definir diferencias, que serán las necesidades a satisfacer.

El Método Comparativo consta de 4 etapas:

- a) Primera etapa: determinación de la situación idónea.
- b) Segundo etapa: determinación de la situación real.
- c) Tercera etapa: comparación entre ambas situaciones.
- d) Cuarta etapa: determinación de necesidades de capacitación y toma de decisiones.

3.1. Medios para detectar necesidades

Es en esta fase donde entra en acción la primera y segunda etapa del método comparativo, siendo éstas las siguientes:

- a) Primera etapa: determinación de la situación idónea, establecimiento de una Situación Ideal, que en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo a su función o al

desempeño laboral. Para obtener esta información se utilizarán los perfiles de trabajo o perfiles de puesto.

3.1.1. Perfiles de trabajo

El departamento de desarrollo humano es el responsable de elaborar los perfiles de todos los puestos de la empresa, con el propósito de establecer cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y características personales que aseguran un buen desempeño, y en base a estos perfiles se pueda establecer los contenidos y niveles de capacitación que corresponden a cada uno.

El departamento de desarrollo humano, es el responsable de dar a conocer los perfiles de cada puesto a los trabajadores de los diferentes departamentos a fin de poder establecer en forma conjunta cuáles son las posibilidades y el interés de un trabajador de desarrollarse dentro de la empresa.

El departamento de desarrollo humano, es el responsable que las personas contratadas por la empresa llenen los requisitos del puesto, de manera que los programas de capacitación y entrenamiento que sean impartidos por la misma estén alineados con los objetivos de la empresa.

A continuación se muestran los perfiles de trabajo para cada departamento involucrado en este estudio, para los puestos que serán analizados en la detección de necesidades.

3.1.1.1. Perfiles de trabajo para el departamento de producción

Se presentan los perfiles de trabajo para el departamento de producción, los mismos fueron realizados y revisados por el departamento de desarrollo humano.

Figura 5. Perfiles de trabajo del departamento de producción

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PERFILES DE PUESTO	Código: MN-DH-0804
		Fecha de emisión: 00.00.00
DESARROLLO HUMANO	Jefe de producción	Edición:
		Página:
<p>1. Información general del puesto:</p> <p>Nombre del puesto: Jefe de producción</p> <p>Departamento: Producción</p> <p>Jornada y horario: Sin límite de jornada</p> <p>Jefe inmediato: Gerente de producción</p> <p>Supervisa directamente a: Supervisores de producción</p> <p>Supervisa indirectamente a: Coordinadores y auxiliares de producción</p> <p>2 .Requisitos:</p> <p>Nivel académico: Nivel, técnico en panificación y repostería</p> <p>Experiencia: 3 años en manejo de panaderías</p> <p>Edad: 25 – 50 años</p> <p>Sexo: Masculino/femenino</p> <p>Conocimientos: Panadería, repostería, decoración, cocina</p> <p>Habilidades: Manejo de personal, controlar, dirigir, coordinar, todas las actividades con la producción, toma de decisiones</p>		

Continuación figura 5

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PERFILES DE PUESTO	Código: MN-DH-0804
		Fecha de emisión: 00.00.00
DESARROLLO HUMANO	Supervisor de producción	Edición:
		Página:

1. Información general del puesto:	
Nombre del puesto:	Supervisor de área turno día o turno noche
Departamento:	Producción
Jornada y horario:	Sin límite de jornada 18:00 p.m. a 6:00 a.m. un día sí y un día no
Jornada nocturna:	día no
Jefe inmediato:	Jefe de Producción
Supervisa directamente a:	Coordinador de área turno día/noche
Supervisa indirectamente a:	Auxiliar de área turno día/noche
2. Requisitos:	
Nivel académico:	Técnico en panificación o repostería
Experiencia:	5 años en panadería o repostería
Edad:	20 – 30 años
Sexo:	Masculino/femenino
Conocimientos:	Panadería tradicional
Habilidades:	Manejo de personal, con iniciativa, liderazgo, buenas relaciones interpersonales

Continuación figura 5

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PERFILES DE PUESTO	Código: MN-DH-0804
		Fecha de emisión: 00.00.00
DESARROLLO HUMANO	Coordinador de producción	Edición:
		Página:
<p>1. Información general del puesto:</p> <p>Nombre del puesto: Coordinador de área día/noche</p> <p>Departamento: Producción</p> <p>Jornada y horario: Lunes a viernes de 6:00 a.m. a 2:30 p.m. y 8:00 a.m. a 4:30 p.m.</p> <p>Jornada nocturna: Sábado de 6:00 a.m. a 12:00 p.m. y domingo alterno</p> <p>Jefe inmediato: Supervisor de área turno día/noche</p> <p>Supervisa directamente a: Auxiliar de área día/noche</p> <p>Supervisa indirectamente a: Ninguno</p> <p>2. Requisitos:</p> <p>Nivel académico: Sexto primaria</p> <p>Experiencia: 3 años</p> <p>Edad: 18 – 35 años</p> <p>Sexo: Masculino/femenino</p> <p>Conocimientos: Panadería, repostería o decoración</p> <p>Habilidades: Manejo de personal, habilidades numéricas, comunicación</p>		

Continuación figura 5

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PERFILES DE PUESTO	Código: MN-DH-0804
		Fecha de emisión: 00.00.00
DESARROLLO HUMANO	Auxiliar de producción	Edición:
		Página:

1. Información general del puesto:	
Nombre del puesto:	Auxiliar de producción día/noche
Departamento:	Producción
Jornada y horario:	Lunes a viernes de 6:00 a.m. a 2:30 p.m. y 8:00 a.m. a 4:30 p.m. Sábado de 6:00 a.m. a 12:00 p.m. y domingo alterno
Jornada nocturna:	18:00 p.m. a 6:00 a.m. un día sí y un día no
Jefe inmediato:	Coordinador de área Turno día/noche
Supervisa directamente a:	Ninguno
Supervisa indirectamente a:	Ninguno
2. Requisitos:	
Nivel académico:	Sexto primaria
Experiencia:	Ninguna
Edad:	18 – 35 años
Sexo:	Masculino/femenino
Conocimientos:	Panadería, repostería o decoración
Habilidades:	Motricidad para realizar tareas, habilidad numérica

Continuación figura 5

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PERFILES DE PUESTO	Código: MN-DH-0804
		Fecha de emisión: 00.00.00
DESARROLLO HUMANO	Jefe de planificación	Edición:
		Página:

1. Información general del puesto:	
Nombre del puesto:	Jefe de planificación
Departamento:	Producción
Jornada y horario:	Sin límite de jornada
Jefe inmediato:	Gerente de producción
Supervisa directamente a:	Coordinadores de planificación, coordinadores de control de producción
Supervisa indirectamente a:	Auxiliares de planificación, auxiliares de control de producción
2. Requisitos:	
Nivel académico:	Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas
Experiencia:	2 años en planificación de producción
Edad:	24 – 45 años
Sexo:	Masculino/femenino
Conocimientos:	Planeación, administración y control
Habilidades:	Manejo de personal, liderazgo, capacidad para negociar

Continuación figura 5

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PERFILES DE PUESTO	Código: MN-DH-0804
		Fecha de emisión: 00.00.00
DESARROLLO HUMANO	Coordinador de planificación	Edición:
		Página:
<p>1. Información general del puesto:</p> <p>Nombre del puesto: Coordinadores de planificación</p> <p>Departamento: Producción</p> <p>Jornada y horario: Lunes a viernes de 6:00 a.m. a 1:30 p.m. y 1:00 p.m. a 6:30 p.m. Sábado y domingo alterno, todo el día</p> <p>Jefe inmediato: Jefe de planificación</p> <p>Supervisa directamente a: Auxiliares de planificación</p> <p>Supervisa indirectamente a: Ninguno</p> <p>2. Requisitos:</p> <p>Nivel académico: Nivel medio</p> <p>Experiencia: 1 año en planeación de producción</p> <p>Edad: 18 – 35 años</p> <p>Sexo: Masculino/femenino</p> <p>Conocimientos: Programación de productos, planificación</p> <p>Habilidades: Capacidad de análisis, manejo de personal</p>		

Continuación figura 5

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PERFILES DE PUESTO	Código: MN-DH-0804
		Fecha de emisión: 00.00.00
DESARROLLO HUMANO	Auxiliar de planificación	Edición:
		Página:

1. Información general del puesto:	
Nombre del puesto:	Auxiliar de planificación
Departamento:	Producción
Jornada y horario:	Lunes a viernes de 6:00 a.m. a 1:30 p.m. y 1:00 p.m. a 6:30 p.m. Sábado y domingo alterno todo el día
Jefe inmediato:	Coordinador de planificación
Supervisa directamente a:	Ninguno
Supervisa indirectamente a:	Ninguno
2. Requisitos:	
Nivel académico:	Nivel medio
Experiencia:	Ninguno
Edad:	18 – 35 años
Sexo:	Masculino/femenino
Conocimientos:	Computación
Habilidades:	Capacidad numérica, servicio al cliente

Continuación figura 5

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PERFILES DE PUESTO	Código: MN-DH-0804
		Fecha de emisión: 00.00.00
DESARROLLO HUMANO	Coordinador control de producción	Edición:
		Página:

1. Información general del puesto:	
Nombre del puesto:	Coordinadores control de producción
Departamento:	Producción
Jornada y horario:	Lunes a viernes de 6:00 a.m. a 1:30 p.m. y 1:00 p.m. a 6:30 p.m. Sábado y domingo alterno todo el día
Jefe inmediato:	Jefe de planificación
Supervisa directamente a:	Auxiliares de control de producción
Supervisa indirectamente a:	Ninguno
2. Requisitos:	
Nivel académico:	Nivel medio
Experiencia:	1 año en planeación de producción
Edad:	18 – 35 años
Sexo:	Masculino/femenino
Conocimientos:	Control de producción
Habilidades:	Capacidad de análisis, manejo de personal

Continuación figura 5

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PERFILES DE PUESTO	Código: MN-DH-0804
		Fecha de emisión: 00.00.00
DESARROLLO HUMANO	Auxiliar de control de producción	Edición:
		Página:

1. Información general del puesto:	
Nombre del puesto:	Auxiliar de control de producción
Departamento:	Producción
Jornada y horario:	Lunes a viernes de 6:00 a.m. a 1:30 p.m. y 1:00 p.m. a 6:30 p.m. Sábado y domingo alterno todo el día
Jefe inmediato:	Coordinador de control de producción
Supervisa directamente a:	Ninguno
Supervisa indirectamente a:	Ninguno
2. Requisitos:	
Nivel académico:	Nivel medio
Experiencia:	Ninguno
Edad:	18 – 35 años
Sexo:	Masculino/femenino
Conocimientos:	Computación
Habilidades:	Capacidad numérica, servicio al cliente

Continuación figura 5

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PERFILES DE PUESTO	Código: MN-DH-0804
		Fecha de emisión: 00.00.00
DESARROLLO HUMANO	Ingeniería de procesos	Edición:
		Página:

1. Información general del puesto:	
Nombre del Puesto:	Ingeniero de procesos
Departamento:	Producción
Jornada y horario:	Sin límite de jornada
Jefe inmediato:	Gerente de producción
Supervisa directamente a:	Ninguno
Supervisa indirectamente a:	Todos los involucrados en la producción
2. Requisitos:	
Nivel académico:	Ingeniero Industrial
Experiencia:	1 año en Ingeniería de Procesos
Edad:	22 – 35 años
Sexo:	Masculino/femenino
Conocimientos:	Alimentos, panificación, repostería, Buenas Prácticas de manufactura, HACCP
Habilidades:	Supervisión de personal, toma de decisiones, liderazgo, dinámico, proactivo, trabajo en equipo

Fuente: La Panería, S.A. Manual de perfiles de puesto. p. 120.

3.1.1.2. Perfiles de puesto para el departamento de aseguramiento de calidad

Se presentan los perfiles de puesto para el departamento de aseguramiento de calidad, los mismos fueron realizados y revisados por el departamento de desarrollo humano.

Figura 6. **Perfiles de puesto del departamento de aseguramiento de calidad**

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PERFILES DE PUESTO	Código: MN-DH-0804
		Fecha de emisión: 00.00.00
DESARROLLO HUMANO	Supervisor de aseguramiento de calidad	Edición:
		Página:

1. Información General del Puesto:	
Nombre del puesto:	Supervisor de aseguramiento de calidad
Departamento:	Aseguramiento de calidad
Jornada y horario:	Lunes a viernes, de 08:00 a 17:00 Sábado de 08:00 a 12:00 horas
Jefe inmediato:	Jefe de aseguramiento de calidad
Supervisa directamente a:	Inspector de aseguramiento de calidad
Supervisa indirectamente a:	Ninguno
2. Requisitos:	
Nivel académico:	Licenciatura en Ciencia de los Alimentos, Ingeniería Industrial
Experiencia:	1 año en Empresa de Alimentos
Edad:	22 años como mínimo
Sexo:	Masculino/femenino
Conocimientos:	Panificación, repostería, paquete Windows, Buenas Prácticas de Manufactura, HACCP

Continuación figura 6

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PERFILES DE PUESTO	Código: MN-DH-0804
		Fecha de emisión: 00.00.00
DESARROLLO HUMANO	Inspector de aseguramiento de calidad	Edición:
		Página:

1. Información general del puesto:	
Nombre del Puesto:	Inspector de aseguramiento de calidad
Departamento:	Aseguramiento de Calidad
Jornada y horario:	Lunes a viernes, de 08:00 a 17:00 y de 07:00 a 16:00 horas Sábado de 08:00 a 12:00 horas Días alternos, de 06:00 a 18:00 horas
Jefe inmediato:	Supervisor de aseguramiento de calidad
Supervisa directamente a:	Ninguno
Supervisa indirectamente a:	Ninguno
2. Requisitos:	
Nivel académico:	Nivel medio
Experiencia:	1 año como Inspector de control de calidad
Edad:	20 años en adelante
Sexo:	Masculino/femenino
Conocimientos:	Buenas Prácticas de Manufactura, manejo de Excel (hojas electrónicas)
Habilidades:	Trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales

Continuación figura 6

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PERFILES DE PUESTO	Código: MN-DH-0804
		Fecha de emisión: 00.00.00
DESARROLLO HUMANO	Técnico de laboratorio	Edición:
		Página:

1. Información general del puesto:	
Nombre del puesto:	Técnico de laboratorio
Departamento:	Aseguramiento de calidad
Jornada y horario:	Lunes a viernes, de 08:00 a 17:00 Sábado de 08:00 a 12:00 horas
Jefe inmediato:	Jefe de aseguramiento de calidad
Supervisa directamente a:	Ninguno
Supervisa indirectamente a:	Ninguno
2. Requisitos:	
Nivel académico:	Técnico de laboratorio
Experiencia:	1 año como técnico de laboratorio
Edad:	20 años en adelante
Sexo:	Masculino/femenino
Conocimientos:	Manejo de programas de sanitización Conocimiento de utilización de petrifilm para pruebas rápidas de laboratorio, conocimiento de Windows, buenas prácticas de Manufactura
Habilidades:	Trabajo en equipo, liderazgo

Fuente: La Panería, S.A. Manual de perfiles de puesto. p. 131.

3.1.1.3. Perfiles de puesto para el área de bodega de materia prima

Se presentan los perfiles de puesto para el área de bodega de materia Prima, los mismos fueron realizados y revisados por el departamento de desarrollo humano.

Figura 7. Perfiles de puesto para el área de bodega de materia prima

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PERFILES DE PUESTO	Código: MN-DH-0804
		Fecha de emisión: 00.00.00
DESARROLLO HUMANO	Planificador junior	Edición:
		Página:
<p>1. Información general del puesto:</p> <p>Nombre del puesto: Planificador junior</p> <p>Departamento: Bodega de materia prima</p> <p>Jornada y horario: Lunes a viernes de 08:00 a 17:00 horas</p> <p>Sábados de 08:00 a 12:00 horas</p> <p>Jefe inmediato: Jefe de bodega de materia prima</p> <p>Supervisa directamente a: Ninguno</p> <p>Supervisa indirectamente a: Ninguno</p> <p>2. Requisitos:</p> <p>Nivel académico: 4to. año aprobado en Administración o Ingeniera Industrial</p> <p>Experiencia: 4 años en puesto similar</p> <p>Edad: 30 años como mínimo</p> <p>Sexo: Masculino</p> <p>Habilidades: manejo de inventarios, buenas prácticas de manufactura, trabajo en equipo, habilidad numérica, manejo de personal, liderazgo, análisis y solución de problemas.</p>		

Continuación figura 7

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PERFILES DE PUESTO	Código: MN-DH-0804
		Fecha de emisión: 00.00.00
DESARROLLO HUMANO	Supervisor de bodega de materia prima	Edición:
		Página:

1. Información general del puesto:	
Nombre del puesto:	Supervisor de bodega de materia prima
Departamento:	Bodega de materia prima
Jornada y horario:	Sin límite de jornada
Jefe inmediato:	Jefe de bodega de materia prima
Supervisa directamente a:	Coordinador de bodega de materia prima
Supervisa indirectamente a:	Auxiliar de bodega de materia prima
2. Requisitos:	
Nivel académico:	Perito Contador o Bachiller
Experiencia:	5 años en puesto similar
Edad:	35 años como mínimo
Sexo:	Masculino
Conocimientos:	Conocimientos básicos de computación (hojas electrónicas y procesadores de texto), manejo de montacargas (deseable), rotación de productos, manejo de inventarios, buenas prácticas de manufactura.
Habilidades:	Trabajo en equipo, habilidad numérica, manejo de personal, liderazgo, análisis y solución de problemas.

Continuación figura 7

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PERFILES DE PUESTO	Código: MN-DH-0804
		Fecha de emisión: 00.00.00
DESARROLLO HUMANO	Coordinador de bodega de materia prima	Edición:
		Página:

1. Información general del puesto:	
Nombre del puesto:	Coordinador de bodega de materia prima
Departamento:	Bodega de materia prima
Jornada y horario:	Lunes a viernes de 08:00 a 17:00 horas Sábado de 08:00 a 12:00 horas
Jefe inmediato:	Supervisor de bodega de materia prima
Supervisa directamente a:	Auxiliar de bodega de materia prima
Supervisa indirectamente a:	Ninguno
2. Requisitos:	
Nivel académico:	Mínimo 3º. Básico aprobado o Perito Contador
Experiencia:	2 años en puesto similar
Edad:	25 años como mínimo
Sexo:	Masculino
Conocimientos:	Conocimientos básicos de computación (sistemas, hojas electrónicas y procesadores de texto), manejo de montacargas (deseable), rotación de productos, manejo de inventarios, buenas prácticas de manufactura.
Habilidades:	Trabajo en equipo, habilidad numérica, manejo de personal, liderazgo, análisis y solución de problemas.

Continuación figura 7

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PERFILES DE PUESTO	Código: MN-DH-0804
		Fecha de emisión: 00.00.00
DESARROLLO HUMANO	Auxiliar de bodega de materia prima	Edición:
		Página:
<p>1. Información general del puesto:</p> <p>Nombre del puesto: Auxiliar de bodega de materia prima</p> <p>Departamento: Bodega de materia prima</p> <p>Jornada y horario: Lunes a viernes, de 08:00 a 17:00 y de 07:00 a 16:00 horas Sábado de 08:00 a 12:00 horas Días alternos, de 06:00 a 18:00 horas</p> <p>Jefe inmediato: Coordinador de bodega de materia prima</p> <p>Supervisa directamente a: Ninguno</p> <p>Supervisa indirectamente a: Ninguno</p> <p>2. Requisitos:</p> <p>Nivel académico: Mínimo 3º. Básico aprobado</p> <p>Experiencia: 2 años en puesto similar (Auxiliar de Bodega - no indispensable)</p> <p>Edad: 20 años como mínimo</p> <p>Sexo: Masculino</p> <p>Conocimientos: Conocimientos básicos de computación (hojas electrónicas y procesadores de texto), manejo de montacargas (deseable), rotación de productos, manejo de inventarios, buenas prácticas de manufactura.</p> <p>Habilidades: Trabajo en equipo, habilidad numérica.</p>		

Fuente: La Panería, S.A. Manual de perfiles de puesto. p. 134.

3.1.1.4. Perfiles de puesto para el área de producto terminado

Se presentan los perfiles de puesto para el área de producto terminado, los mismos fueron realizados y revisados por el departamento de desarrollo humano.

Figura 8. Perfiles de puesto para el área de producto terminado

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PERFILES DE PUESTO	Código: MN-DH-0804
		Fecha de emisión: 00.00.00
DESARROLLO HUMANO	Supervisor de producto terminado	Edición:
		Página:

1. Información general del puesto:	
Nombre del puesto:	Supervisor de producto terminado
Departamento:	Distribución
Jornada y horario:	Sin límite de jornada
Jefe inmediato:	Jefe de distribución Coordinador de producto terminado
Supervisa directamente a:	terminado
Supervisa indirectamente a:	Auxiliar de producto terminado
2. Requisitos:	
Nivel académico:	Nivel medio
Experiencia:	3 años en empresa de alimentos
Edad:	30 años como mínimo
Sexo:	Masculino
Habilidades:	Liderazgo, buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo

Continuación figura 8

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PERFILES DE PUESTO	Código: MN-DH-0804
		Fecha de emisión: 00.00.00
DESARROLLO HUMANO	Coordinador de producto terminado	Edición:
		Página:

1. Información general del puesto:	
Nombre del puesto:	Coordinador de producto terminado
Departamento:	Distribución
Jornada y horario:	Lunes a viernes, de 08:00 a 17:00 Sábado de 08:00 a 12:00 horas
Jefe inmediato:	Supervisor de producto terminado
Supervisa directamente a:	Coordinador de producto terminado
Supervisa indirectamente a:	Ninguno
2. Requisitos:	
Nivel académico:	Nivel medio
Experiencia:	1 año en empresa de alimentos
Edad:	20 años como mínimo
Sexo:	Masculino
Conocimientos:	Rotación de productos, Buenas Prácticas de Manufactura, paquete Windows
Habilidades:	Buenas Relaciones Interpersonales, Trabajo en Equipo, Habilidad numérica

Continuación figura 8

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PERFILES DE PUESTO	Código: MN-DH-0804
		Fecha de emisión: 00.00.00
DESARROLLO HUMANO	Auxiliar de producto terminado	Edición:
		Página:

1. Información general del puesto:	
Nombre del puesto:	Auxiliar de producto terminado
Departamento:	Distribución
Jornada y horario:	Lunes a Viernes, de 06:00 a 2:30 Sábado y domingo alterno de 06:00 a 12:30 horas
Jefe inmediato:	Coordinador de producto terminado
Supervisa directamente a:	Ninguno
Supervisa indirectamente a:	Ninguno
2. Requisitos:	
Nivel académico:	Nivel básico
Experiencia:	Ninguna
Edad:	18 años como mínimo
Sexo:	Masculino
Conocimientos:	Rotación de productos, Buenas Prácticas de Manufactura
Habilidades:	Habilidades numéricas, trabajo en equipo, servicio al cliente

Fuente: La Panería, S.A. Manual de perfiles de puesto. p. 138.

- b) Segunda etapa: determinación de la situación real, son los conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función al desempeño laboral. Esta información se obtendrá a través de los resultados de las evaluaciones del desempeño

3.1.2. Evaluación del desempeño

La evaluación de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, conocimientos y habilidades en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios y tareas producidas.

En esta etapa se utilizará la información obtenida de la evaluación de desempeño, para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como para el logro de objetivos de la empresa.

Las evaluaciones deberán efectuarse en el formato de evaluación del desempeño, ver anexo 1, p. 143.

3.1.2.1. Resultado de la evaluación para el departamento de producción

Jefe de producción: según el resultado de la ponderación de factores evaluados, la calificación obtenida se encuentra en muy bueno. Presentando debilidades en el manejo del carácter, temperamento y autocontrol. El manejo de personal se complica debido a que no existe una comunicación eficaz, lo cual crea dificultades para interactuar con su grupo de trabajo. Existe deficiencia en el manejo de alimentos y el cumplimiento de normas de inocuidad de alimentos, lo cual crea algunas fallas en el trabajo.

Supervisores de producción: como resultado de la ponderación de factores evaluados, se observa que el 85% de los supervisores de producción se encuentran en una calificación buena. Presentando debilidades en el control de actividades de las diferentes áreas, generalmente analizan las situaciones que se les presentan, pero se les dificulta tomar una decisión para resolver problemas, existe dificultad en el manejo de alimentos y el cumplimiento de normas de inocuidad de alimentos, limpieza y desinfección, lo que genera fallas en el producto final. Son accesibles para recibir información, pero al momento de transmitirla les resulta difícil.

Coordinadores de producción: como resultado de la ponderación de factores evaluados, se observa que el 90% de los coordinadores de producción se encuentran en una calificación buena. Presentan debilidades al momento de coordinar al personal y que el área trabaje en equipo. El manejo del área en cuestiones de producto es bueno.

Auxiliares de producción: como resultado de la ponderación de factores evaluados, se observa que el 85% de los auxiliares de producción se encuentran en una calificación buena. Presentan debilidades en cuanto a normas, conocimientos y procedimientos en buenas prácticas de manufactura, limpieza y desinfección. Algunas veces el trabajo realizado se termina fuera del tiempo indicado, afectando la eficiencia y productividad del departamento.

Jefe de planificación: según el resultado de la ponderación de factores evaluados, la calificación obtenida se encuentra en muy bueno. Presenta algunas debilidades para realizar negociaciones con los gerentes de tiendas y los pedidos, presenta problemas para comunicarse eficazmente y realiza pronósticos a base de experiencia pero sin ningún conocimiento teórico.

Coordinador de planificación de producción: según el resultado de la ponderación de factores evaluados, la calificación obtenida se encuentra en buena. Presenta debilidades en el conocimiento de herramientas para el desempeño eficaz de su trabajo, al momento de coordinar presenta problemas en cuanto a comunicarse con los auxiliares de planificación, no existe retroalimentación lo que ocasiona órdenes de producción realizadas de forma inadecuada.

Coordinador de control de producción: según el resultado de la ponderación de factores evaluados, la calificación obtenida se encuentra en buena. Presenta debilidades en el conocimiento de herramientas para el desempeño eficaz de su trabajo, al momento de coordinar presenta problemas en cuanto a comunicarse con los auxiliares de control de producción, no existe retroalimentación lo que ocasiona inconvenientes al momento de cerrar órdenes de producción.

Auxiliares de planificación de producción: según el resultado de la ponderación de factores evaluados, la calificación obtenida se encuentra en buena. Presenta debilidades en el conocimiento de herramientas para el desempeño eficaz de su trabajo.

Auxiliares de control de producción: según el resultado de la ponderación de factores evaluados, la calificación obtenida se encuentra en buena. Presenta debilidades en el conocimiento de herramientas para el desempeño eficaz de su trabajo.

Ingeniería de procesos: según el resultado de la ponderación de factores evaluados, la calificación obtenida se encuentra en muy buena. Presenta debilidades en el conocimiento de procedimientos técnicos de panificación y repostería.

3.1.2.2. Resultado de la evaluación para el departamento de aseguramiento de calidad

Supervisores de aseguramiento de calidad: como resultado de la ponderación de factores evaluados, se observa que el 90% de los supervisores se encuentran en una calificación muy buena. Presentan debilidades en el conocimiento de procesos técnicos de panificación y repostería; además necesitan reforzar los conocimientos en buenas prácticas de manufactura y HACCP para realizar la supervisión con estas consideraciones.

Inspectores de aseguramiento de calidad: como resultado de la ponderación de factores evaluados, se observa que el 95% de los Inspectores se encuentran en una calificación muy buena. Necesitan reforzar los conocimientos técnicos de los procesos de panificación para efectuar de manera correcta sus inspecciones. Presentan debilidad en el conocimiento de normas y procedimientos en la aplicación de buenas prácticas de manufactura y HACCP.

Técnico de laboratorio: según el resultado de la ponderación de factores evaluados, la calificación obtenida se encuentra en muy buena. Presenta algunas deficiencias en el manejo y conocimientos de buenas prácticas de laboratorio y HACCP.

3.1.2.3. Resultado de la evaluación para el área de bodega de materia prima

Planificador junior: según el resultado de la ponderación de factores evaluados, la calificación obtenida se encuentra en muy buena. Presenta dificultades y deficiencias en cuanto la comunicación, se muestra accesible para recibirla pero no para transmitirla.

Supervisor de bodega de materia prima: según el resultado de la ponderación de factores evaluados, la calificación obtenida se encuentra en buena. Presenta deficiencias en supervisión, existe dificultad en el manejo de alimentos y el cumplimiento de normas de inocuidad de alimentos, sistemas y manejo de inventarios, cadena de suministros.

Coordinadores de bodega de materia prima: como resultado de la ponderación de factores evaluados, se observa que el 95% de los coordinadores de bodega de materia prima, se encuentran en una calificación buena. Presentan debilidades al momento de coordinar al personal y que el área trabaje en equipo.

Auxiliares de bodega de materia prima: como resultado de la ponderación de factores evaluados, se observa que el 90% de los auxiliares de bodega de materia prima se encuentran en una calificación buena. Presentan debilidades en cuanto a normas, conocimientos y procedimientos en buenas prácticas de manufactura, manejo de almacenes e inventarios.

3.1.2.4. Resultado en la evaluación para el área de producto terminado

Supervisores de producto terminado: como resultado de la ponderación de factores evaluados, se observa que el 90% de los supervisores de producto terminado, se encuentran en una calificación buena. Presentan deficiencias en supervisión, existe dificultad en el manejo de alimentos y el cumplimiento de normas de inocuidad de alimentos, sistemas y manejo de inventarios, cadena de suministros.

Coordinadores de producto terminado: como resultado de la ponderación de factores evaluados, se observa que el 95% de los coordinadores de producto terminado, se encuentran en una calificación buena. Presentan debilidades en el desenvolvimiento de su trabajo en sistemas de rotación, se les dificulta seguir instrucciones escritas.

Auxiliares de producto terminado: como resultado de la ponderación de factores evaluados, se observa que el 80% de los auxiliares de producto terminado se encuentran en una calificación muy buena. Presentan debilidades en cuanto a normas, conocimientos y procedimientos en buenas prácticas de manufactura, servicio al cliente y trabajo en equipo.

3.2. Análisis de necesidades de capacitación

En esta fase entra en acción la tercera y cuarta etapa, siendo éstas las siguientes:

- c) Tercera etapa: comparación entre ambas situaciones, una vez que se ha elaborado el perfil del puesto y se ha evaluado la competencia y desempeño del personal, se debe realizar la comparación entre ambos formatos, para identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal carece y debe tener para desempeñar de manera eficaz y eficiente su trabajo.

Esta información deberá concentrarse en las cédulas de detección de necesidades por puesto, la cual debe constar de las siguientes partes:

Encabezado: éste debe llevar el puesto de trabajo, departamento, escolaridad, experiencia laboral interna y externa y las funciones generales del puesto.

Requerimientos de aprendizaje para desempeñar satisfactoriamente: se debe de anotar por puesto los cursos que reforzaran los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal necesita según la comparación realizada.

Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes: explica las razones o los motivos por los cuales se necesita el requerimiento del curso.

Total de personas en el puesto: indicar el número de personal que se encuentran laborando en el mismo puesto.

Personal a capacitar: indica el número de personas que se encuentran en el puesto, que se deberán capacitar, según los resultados obtenidos al momento de obtener la información.

Prioridad 1: es una escala que se utiliza para dar prioridad al curso para que cubra la necesidad del puesto, siendo la siguiente:

- Prioridad alta (A): Indica que el curso debe ser impartido de manera inmediata, debe ser de los primeros cursos, debido a que el personal no maneja adecuadamente estos temas y que están afectando en el rendimiento de la Empresa.

- Prioridad media (B): indica que el curso debe ser impartido después de cubrir aquellas necesidades que afectan directamente el rendimiento.

- Prioridad baja (C): indica que este curso puede esperar, se necesita capacitar al personal pero no es urgente, ya que no afecta directamente el desempeño en el puesto de trabajo.

Prioridad 2: indica una escala numérica del 1 al 6, mostrando que tan profundo debe ser el curso:

- Escala 1: debe de ser superficial, cubriéndose con una sesión, una plática, conferencia o folletos para lectura.
- Escala 2 – 4: esta necesidad puede cubrirse con paneles, mesas redondas de más de tres sesiones, talleres y cursos no mayores de duración a un mes.
- Escala 5 – 6: este grado de prioridad es muy profundo, indicando que los participantes no conocen nada sobre el tema y necesitan cursos, talleres o seminarios.

3.2.1. Cédulas de detección de necesidades de capacitación para el departamento de producción

Tabla VI. Cedula de D.N.C. del departamento de producción

Cédula de D.N.C. por puesto					
PUESTO: <u>jefe de producción</u> DEPARTAMENTO: <u>producción</u>					
ESCOLARIDAD: <u>nivel medio</u>					
EXPERIENCIA LABORAL INTERNA: <u>3 años de experiencia en manejo de plantas de producción</u>					
EXTERNA: <u>N/A</u>					
FUNCIONES GENERALES: <u>dirigir, controlar y coordinar los procesos de cada uno de los productos a elaborar</u>					
Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñarlo satisfactoriamente.	Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos destrezas y actitudes.	Total de personas por puesto	Personal a capacitar	Prioridad 1.	Prioridad 2.
- Liderazgo	Desarrollar capacidad de análisis, transmitir eficazmente información, toma de decisiones en base a hechos. Administrar personal, tareas, actividades e información y dirigir a los trabajadores a desarrollar las actividades diarias de manera productiva favoreciendo un ambiente agradable de trabajo, para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.	1	1	A	6
- Buenas prácticas de manufactura, HACCP, microbiología		1	1	A	6
- Administración de actividades/información		1	1	A	6
- Comunicación		1	1	B	6
- Toma de decisiones		1	1	B	6
- Relaciones interpersonales		1	1	B	6
- Resolución de problemas y manejo de conflictos		1	1	B	6
- Mejora continua		1	1	B	6

Prioridad 1. Prioridad alta (A), prioridad media (B), prioridad baja (C)

Prioridad 2. Escala 1 al 6 (superficial a muy profundo)

Continuación tabla VI

Cédula de D.N.C. por puesto					
PUESTO: <u>supervisor</u> DEPARTAMENTO: <u>producción</u>					
ESCOLARIDAD: <u>sexto primaria</u>					
EXPERIENCIA LABORAL INTERNA: <u>5 años de experiencia en puesto similar, conocimientos en panadería pastelería</u> EXTERNA: <u>N/A</u>					
FUNCIONES GENERALES: <u>cumplir con los objetivos de producción, tanto en calidad, cantidad y tiempo, así como verificar el uso adecuado de la maquinaria y equipo asignado al personal.</u>					
Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñarlo satisfactoriamente.	Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos destrezas y actitudes.	Total de personas por puesto	Personal a capacitar	Prioridad 1.	Prioridad 2.
- Supervisión	Mejora en la planeación, dirección y control de la producción a través del cumplimiento de las normas, procedimientos establecidos así como la aplicación de las técnicas adecuadas en la elaboración de los productos. Reforzar la dirección, entrenamiento, asignación de trabajo del personal de cada área de trabajo desempeñada.	11	11	A	6
- Liderazgo		11	11	A	6
- Comunicación		11	11	A	6
- Buenas Prácticas de Manufactura		11	11	A	6
- Toma de decisiones		11	11	A	6
- Resolución de problemas y manejo de conflictos		11	11	B	6
- Administración de actividades/información		11	11	B	6
- Relaciones interpersonales		11	11	B	6
- Motivación		11	11	C	6
- Computación (Excel Intermedio)		11	11	C	6

Prioridad 1. Prioridad alta (A), prioridad media (B), prioridad baja (C)

Prioridad 2. Escala 1 al 6 (superficial a muy profundo)

Continuación tabla VI

Cédula de D.N.C. por puesto					
PUESTO: <u>coordinador</u> DEPARTAMENTO: <u>producción</u>					
ESCOLARIDAD: <u>sexto primaria</u>					
EXPERIENCIA LABORAL INTERNA: <u>3 años de experiencia en panadería y repostería</u> EXTERNA: <u>N/A</u>					
FUNCIONES GENERALES: <u>coordinar al personal en la elaboración de cada uno de los productos</u>					
Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñarlo satisfactoriamente.	Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos destrezas y actitudes.	Total de personas por puesto	Personal a capacitar	Prioridad 1.	Prioridad 2.
- Liderazgo	Desarrollar habilidades para comunicarse, trabajar en equipo y delegar de manera efectiva actividades diarias a sus colaboradores para alcanzar de manera eficiente los objetivos de la empresa.	38	38	A	6
- Trabajo en equipo		38	38	A	6
- Buenas Prácticas de manufactura		38	38	A	6
- Comunicación		38	38	B	4
- Cursos según especialización (repostería, panadería, decoración de pasteles, hornos, empaque)				B	4
- Motivación		38	38	C	4

Prioridad 1. Prioridad alta (A), prioridad media (B), prioridad baja (C)

Prioridad 2. Escala 1 al 6 (superficial a muy profundo)

Continuación tabla VI

Cédula de D.N.C. por puesto					
PUESTO: <u>auxiliar</u> DEPARTAMENTO.: <u>producción</u>					
ESCOLARIDAD: <u>sexto primaria</u>					
EXPERIENCIA LABORAL INTERNA: <u>N/A</u> EXTERNA: <u>N/A</u>					
FUNCIONES GENERALES: <u>garantizar la elaboración del producto de forma inocua, bajo los parámetros de calidad y en el tiempo indicado.</u>					
Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñarlo satisfactoriamente.	Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos destrezas y actitudes.	Total de personas por puesto	Personal a capacitar	Prioridad 1.	Prioridad 2.
- Buenas prácticas de manufactura	Desarrollar los conocimientos básicos en el área en la que se desenvuelven cada uno de los auxiliares, obteniendo como resultados líneas de producción productivas y productos elaborados de forma inocua, con los estándares de calidad y parámetros establecidos.	112	112	A	6
- Trabajo en equipo		112	112	A	4
- Cursos según especialización (repostería, panadería, etc.)		112	112	B	4
- Motivación		112	112	C	4
- Limpieza y desinfección		112	112	B	3

Prioridad 1. Prioridad alta (A), prioridad media (B), prioridad baja (C)

Prioridad 2. Escala 1 al 6 (superficial a muy profundo)

Continuación tabla VI

Cédula de D.N.C. por puesto					
PUESTO: <u>jefe de planificación</u> DEPARTAMENTO: <u>producción</u>					
ESCOLARIDAD: <u>Ingeniero Industrial, Administración de Empresas</u>					
EXPERIENCIA LABORAL INTERNA: <u>2 años de experiencia en planificación de producción</u>					
EXTERNA: <u>N/A</u>					
FUNCIONES GENERALES: <u>planear, programar, controlar y dirigir el departamento de planificación</u>					
Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñarlo satisfactoriamente.	Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos destrezas y actitudes.	Total de personas por puesto	Personal a capacitar	Prioridad 1.	Prioridad 2.
- Comunicación	Realizar negociaciones exitosas, planear, controlar y transmitir información de forma correcta, dirigir a los trabajadores a desempeñar sus labores diarias eficaz y productivamente y ofrecer un ambiente agradable de trabajo para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.	1	1	A	6
- Negociación		1	1	A	6
- Pronósticos		1	1	A	4
- Mejora continua (5'S)		1	1	B	4
- Computación (Excel avanzado)		1	1	C	4

Prioridad 1. Prioridad alta (A), prioridad media (B), prioridad baja (C)

Prioridad 2. Escala 1 al 6 (superficial a muy profundo)

Continuación tabla VI

Cédula de D.N.C. por puesto					
PUESTO: <u>coordinador de planificación</u> DEPARTAMENTO: <u>producción</u>					
ESCOLARIDAD: <u>nivel medio</u>					
EXPERIENCIA LABORAL INTERNA: <u>1 año de experiencia en programación de producción</u> EXTERNA: <u>N/A</u>					
FUNCIONES GENERALES: <u>garantizar la programación correcta de las ordenes de producción diaria</u>					
Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñarlo satisfactoriamente.	Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos destrezas y actitudes.	Total de personas por puesto	Personal a capacitar	Prioridad 1.	Prioridad 2.
- Comunicación	Desarrollar conocimientos, proporcionar herramientas y métodos para la planificación y control de la producción y así mejorar en el desempeño laboral, obteniendo como resultado eliminación de costos provocados por la mala planificación.	2	2	A	6
- Trabajo en equipo		2	2	A	6
- Valor del trabajo		2	2	B	3
- Habilidades numéricas		2	2	C	6
- Planificación y control		2	2	A	6
- Procesos básicos de planificación		2	2	B	4

Prioridad 1. Prioridad alta (A), prioridad media (B), prioridad baja (C)

Prioridad 2. Escala 1 al 6 (superficial a muy profundo)

Continuación tabla VI

Cédula de D.N.C. por puesto					
PUESTO: <u>coordinador de control de producción</u> DEPARTAMENTO.: <u>producción</u>					
ESCOLARIDAD: <u>nivel medio</u>					
EXPERIENCIA LABORAL INTERNA: <u>1 año de experiencia en programación de producción</u>					
EXTERNA: <u>N/A</u>					
FUNCIONES GENERALES: <u>garantizar el control y seguimiento de las ordenes de producción diaria</u>					
Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñarlo satisfactoriamente.	Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos destrezas y actitudes.	Total de personas por puesto	Personal a capacitar	Prioridad 1.	Prioridad 2.
- Comunicación	Desarrollar conocimientos, proporcionar herramientas y métodos para la planificación y control de la producción y así mejorar en el desempeño laboral.	2	2	A	6
- Trabajo en equipo		2	2	A	6
- Valor del trabajo		2	2	B	3
- Habilidades numéricas		2	2	C	6
- Planificación y control		2	2	A	6
- Procesos básicos de planificación		2	2	B	4

Prioridad 1. Prioridad alta (**A**), prioridad media (**B**), prioridad baja (**C**)

Prioridad 2. Escala 1 al 6 (superficial a muy profundo)

Continuación tabla VI

Cédula de D.N.C. por puesto					
PUESTO: <u>auxiliar de planificación</u> DEPARTAMENTO: <u>producción</u>					
ESCOLARIDAD: <u>nivel medio</u>					
EXPERIENCIA LABORAL INTERNA: <u>N/A</u> EXTERNA: <u>N/A</u>					
FUNCIONES GENERALES: <u>garantizar la programación correcta de las ordenes de producción diaria</u>					
Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñarlo satisfactoriamente.	Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos destrezas y actitudes.	Total de personas por puesto	Personal a capacitar	Prioridad 1.	Prioridad 2.
- Comunicación	Desarrollar conocimientos, proporcionar herramientas y métodos para la planificación y control de la producción y así mejorar en el desempeño laboral, obteniendo como resultado eliminación de costos provocados por la mala planificación.	2	2	A	4
- Trabajo en equipo		2	2	A	6
- Valor del trabajo		2	2	B	3
- Habilidades numéricas		2	2	C	6
- Planificación y control		2	2	A	6
- Procesos básicos de planificación		2	2	B	4
- Servicio al Cliente		2	2	B	4

Prioridad 1. Prioridad alta (A), prioridad media (B), prioridad baja (C)

Prioridad 2. Escala 1 al 6 (superficial a muy profundo)

Continuación tabla VI

Cédula de D.N.C. por puesto					
PUESTO: <u>Auxiliar de control de producción</u> DEPARTAMENTO: <u>producción</u>					
ESCOLARIDAD: <u>nivel medio</u>					
EXPERIENCIA LABORAL INTERNA: <u>N/A</u> EXTERNA: <u>N/A</u>					
FUNCIONES GENERALES: <u>dar seguimiento a las ordenes de producción diaria</u>					
Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñarlo satisfactoriamente.	Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos destrezas y actitudes.	Total de personas por puesto	Personal a capacitar	Prioridad 1.	Prioridad 2.
- Comunicación	Desarrollar conocimientos, proporcionar herramientas y métodos para la planificación y control de la producción y así mejorar en el desempeño laboral.	2	2	A	4
- Trabajo en equipo		2	2	A	6
- Valor del trabajo		2	2	B	3
- Habilidades numéricas		2	2	C	6
- Planificación y control		2	2	A	6
- Procesos básicos de planificación		2	2	B	4
- Servicio al Cliente		2	2	B	4

Prioridad 1. Prioridad alta (A), prioridad media (B), prioridad baja (C)

Prioridad 2. Escala 1 al 6 (superficial a muy profundo)

Continuación tabla VI

Cédula de D.N.C. por puesto					
PUESTO: <u>Ingeniería de procesos</u> DEPARTAMENTO.: <u>producción</u>					
ESCOLARIDAD: <u>Ingeniero Industrial, Mecánico Industrial</u>					
EXPERIENCIA LABORAL INTERNA: <u>2 años de experiencia en puesto</u> EXTERNA: <u>N/A</u>					
FUNCIONES GENERALES: <u>planificar, controlar y dirigir los procesos de producción, optimizar los recursos, flujos, ingeniería en general en procesos de producción</u>					
Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñarlo satisfactoriamente.	Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos destrezas y actitudes.	Total de personas por puesto	Personal a capacitar	Prioridad 1.	Prioridad 2.
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos Técnicos de los procesos de Panificación - Computación (Excel avanzado) 	Manejar y poder aplicar todas las herramientas, técnicas y métodos de la Ingeniería a los procesos de la panificación. Detectar oportunidades de mejora en los procesos de panificación.	1	1	A	6
		1	1	B	4

Prioridad 1. Prioridad alta (A), prioridad media (B), prioridad baja (C)

Prioridad 2. Escala 1 al 6 (superficial a muy profundo)

Fuente: elaboración propia.

3.2.2. Cédulas de detección de necesidades de capacitación para el departamento de aseguramiento de calidad

Tabla VII. **Cedula de D.N.C. del departamento de aseguramiento de calidad**

Cédula de D.N.C. por puesto					
PUESTO: Supervisor _____ DEPARTAMENTO: <u>Aseguramiento de calidad</u>					
ESCOLARIDAD: <u>Universitario</u>					
EXPERIENCIA LABORAL INTERNA: <u>3 años de experiencia como supervisor de calidad</u> EXTERNA: <u>N/A</u>					
FUNCIONES GENERALES: <u>Coordinar todas las actividades relacionadas con el departamento</u>					
Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñarlo satisfactoriamente.	Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos destrezas y actitudes.	Total de personas por puesto	Personal a capacitar	Prioridad 1.	Prioridad 2.
- Conocimientos técnicos de los procesos de panificación	Obtener los conocimientos necesarios que le permitan dirigir a su equipo de trabajo, realizando supervisiones efectivas cumpliendo con los estándares, normas requeridos para una empresa de alimentos y una empresa panificadora.	2	2	A	6
- Buenas prácticas de manufactura, HACCP		2	2	A	6
- Manejo y control de alimentos		1	1	B	6

Prioridad 1. Prioridad alta (A), prioridad media (B), prioridad baja (C)

Prioridad 2. Escala 1 al 6 (superficial a muy profundo)

Continuación tabla VII

Cédula de D.N.C. por puesto					
PUESTO: <u>Inspector</u> DEPARTAMENTO: <u>Aseguramiento de calidad</u>					
ESCOLARIDAD: <u>Nivel medio</u>					
EXPERIENCIA LABORAL INTERNA: <u>2 años de experiencia como inspector de calidad</u> EXTERNA: <u>N/A</u>					
FUNCIONES GENERALES: <u>Auditar los procesos de producción</u>					
Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñarlo satisfactoriamente.	Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos destrezas y actitudes.	Total de personas por puesto	Personal a capacitar	Prioridad 1.	Prioridad 2.
- Conocimientos técnicos de los procesos de panificación	Mejorar la interpretación de datos y especificaciones de calidad, técnicas de inspección y monitoreo de calidad de materia prima, producto en proceso y producto terminado de acuerdo a los parámetros establecidos	3	3	A	3
- Inspección		3	3	A	5
- Buenas prácticas de manufactura		3	3	A	6
- Computación (Excel nivel intermedio)		3	3	C	4

Prioridad 1. Prioridad alta (A), prioridad media (B), prioridad baja (C)

Prioridad 2. Escala 1 al 6 (superficial a muy profundo)

Continuación tabla VII

Cédula de D.N.C. por puesto					
PUESTO: <u>Técnico de laboratorio</u> DEPARTAMENTO.: <u>Aseguramiento de calidad</u>					
ESCOLARIDAD: <u>Nivel medio</u>					
EXPERIENCIA LABORAL INTERNA: <u>3 años de experiencia como técnico de laboratorio</u> EXTERNA: <u>N/A</u>					
FUNCIONES GENERALES: <u>Garantizar a través de pruebas y auditorias microbiológicas, la calidad e inocuidad de todos los productos</u>					
Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñarlo satisfactoriamente.	Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos destrezas y actitudes.	Total de personas por puesto	Personal a capacitar	Prioridad 1.	Prioridad 2.
- Buenas prácticas de laboratorio y buenas prácticas de manufactura	Mano de obra calificada	1	1	B	6
- Computación (Excel Intermedio)	Mejora normas, medidas de seguridad, control, conocimiento amplio de microbiología, manejo de materiales	1	1	C	4

Prioridad 1. Prioridad alta (A), prioridad media (B), prioridad baja (C)

Prioridad 2. Escala 1 al 6 (superficial a muy profundo)

Fuente: elaboración propia.

3.2.3. Cédula de detección de necesidades de capacitación para el área de bodega de materia prima

Tabla VIII. Cedula de D.N.C. del área de bodega de materia prima

Cédula de D.N.C. por puesto					
PUESTO: <u>Planificador junior</u> DEPARTAMENTO.: <u>Logística</u>					
ESCOLARIDAD: <u>Nivel medio</u>					
EXPERIENCIA LABORAL INTERNA: <u>4 años en puesto similar</u> EXTERNA: <u>N/A</u>					
FUNCIONES GENERALES: <u>Analizar y planificar pedido a proveedores de materia prima</u>					
Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñarlo satisfactoriamente.	Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos destrezas y actitudes.	Total de personas por puesto	Personal a capacitar	Prioridad 1.	Prioridad 2.
- Comunicación	Para mejorar el proceso de planificación de compra de materia prima, optimizando los recursos disponibles, a través de una comunicación efectiva, el conocimiento y manejo de la planificación y control de inventarios de materia prima, utilizando las herramientas y métodos adecuados para lograr los objetivos de la empresa.	1	1	A	6
- Planificación (compras)		1	1	A	6
- Buenas prácticas de manufactura		1	1	B	6
- Trabajo en equipo		1	1	B	6
- Resolución de problemas		1	1	C	6
- Computación (Excel avanzado)		1	1	C	4

Prioridad 1. Prioridad alta (A), prioridad media (B), prioridad baja (C)

Prioridad 2. Escala 1 al 6 (superficial a muy profundo)

Continuación tabla VIII

Cédula de D.N.C. por puesto					
PUESTO: <u>Supervisor</u> DEPARTAMENTO : <u>Logística</u>					
ESCOLARIDAD: <u>Perito contador o Bachiller en computación</u>					
EXPERIENCIA LABORAL INTERNA: <u>5 años en supervisión de almacenes</u> EXTERNA: <u>N/A</u>					
FUNCIONES GENERALES: <u>Controlar y supervisar todas las actividades de recepción, preparación y despacho de productos y materias primas requeridos por los clientes internos</u>					
Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñarlo satisfactoriamente.	Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos destrezas y actitudes.	Total de personas por puesto	Personal a capacitar	Prioridad 1.	Prioridad 2.
- Liderazgo	Desarrollar el potencial de cada supervisor para obtener resultados eficientes en el trabajo, influyendo en cada trabajador a fin de lograr mejora de las técnicas de trabajo a través del conocimiento de rotación de producto, manejo de inventarios, la toma de decisiones, análisis de la información y la coordinación de actividades	1	1	A	6
- Buenas prácticas de manufactura		1	1	A	6
- Comunicación		1	1	A	4
- Resolución de problemas		1	1	B	4
- Manejo de almacenes y control de inventarios		1	1	B	4
- Manejo de inventarios		1	1	C	4
- Sistemas y manejo de inventarios		1	1	C	3
- Computación (Excel Intermedio)		1	1	C	3

Prioridad 1. Prioridad alta (A), prioridad media (B), prioridad baja (C)

Prioridad 2. Escala 1 al 6 (superficial a muy profundo)

Continuación tabla VIII

Cédula de D.N.C. por puesto					
PUESTO: <u>Coordinador</u> DEPARTAMENTO: <u>Logística</u>					
ESCOLARIDAD: <u>Perito contador</u>					
EXPERIENCIA LABORAL INTERNA: <u>2 años en puesto similar.</u> EXTERNA: <u>N/A</u>					
FUNCIONES GENERALES: <u>Coordinar la preparación y despacho de los materiales solicitados por el departamento de producción.</u>					
Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñarlo satisfactoriamente.	Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos destrezas y actitudes.	Total de personas por puesto	Personal a capacitar	Prioridad 1.	Prioridad 2.
- Liderazgo	Es necesario que Desarrolle habilidades para comunicarse, trabajar en equipo y delegar de manera efectiva las actividades diarias a sus colaboradores.	4	4	A	6
- Manejo de personal		4	4	A	4
- Buenas Prácticas de Manufactura		4	4	A	6
- Comunicación		4	4	B	6
- Trabajo en equipo		4	4	B	6
- Análisis, resolución de problemas		4	4	B	6
- Manejo de almacenes y control de inventarios		4	4	B	6
- Servicio al cliente		4	4	C	4
- Computación (Excel intermedio)		4	4	C	4

Prioridad 1. Prioridad alta (A), prioridad media (B), prioridad baja (C)

Prioridad 2. Escala 1 al 6 (superficial a muy profundo)

Continuación tabla VIII

Cédula de D.N.C. por puesto					
PUESTO: <u>Auxiliar</u> DEPARTAMENTO: <u>Logística</u>					
ESCOLARIDAD: <u>Tercero básico</u>					
EXPERIENCIA LABORAL INTERNA: <u>Un año de experiencia en manejo de bodegas</u> EXTERNA: <u>N/A</u>					
FUNCIONES GENERALES: <u>Garantizar el despacho y recepción adecuado de materia prima</u>					
Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñarlo satisfactoriamente.	Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos destrezas y actitudes.	Total de personas por puesto	Personal a capacitar	Prioridad 1.	Prioridad 2.
- Buenas prácticas de manufactura	Es necesario que desempeñe y realice las actividades diarias de forma productiva, utilizando y manejando adecuadamente los recursos disponibles.	19	19	A	6
- Trabajo en equipo		19	19	A	6
- Habilidad numérica		19	19	B	4
- Servicio al cliente		19	19	B	4
- Manejo de almacenes y Control de inventarios		19	19	B	6

Prioridad 1. Prioridad alta (A), prioridad media (B), prioridad baja (C)

Prioridad 2. Escala 1 al 6 (superficial a muy profundo)

Fuente: elaboración propia.

3.2.4. Cédula de detección de necesidades de capacitación para el área de producto terminado

Tabla IX. **Cedula de D.N.C. del área de producto terminado**

Cédula de D.N.C. por puesto					
PUESTO: <u>Supervisor de producto terminado</u> DEPARTAMENTO: <u>Logística</u>					
ESCOLARIDAD: <u>Nivel medio</u>					
EXPERIENCIA LABORAL INTERNA: <u>2 años de experiencia en empresa de alimentos</u> EXTERNA: <u>N/A</u>					
FUNCIONES GENERALES: <u>Supervisar y controlar el proceso de rotación de los diferentes productos</u>					
Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñarlo satisfactoriamente.	Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos destrezas y actitudes.	Total de personas por puesto	Personal a capacitar	Prioridad 1.	Prioridad 2.
- Manejo de almacenes y control de inventarios	Desarrollar el potencial de cada supervisor para obtener resultados eficientes en el trabajo, influyendo en cada trabajador a fin de lograr mejora de las técnicas de trabajo a través del conocimiento de rotación de producto, manejo de inventarios, la toma de decisiones, análisis de la información y la coordinación de actividades.	3	3	A	6
- Buenas prácticas de manufactura		3	3	A	6
- Manejo de Inventarios		3	3	B	3
- Liderazgo		3	3	B	6
- Trabajo en equipo		3	3	C	3
- Seguridad industrial		3	3	C	3

Prioridad 1. Prioridad alta (A), prioridad media (B), prioridad baja (C)

Prioridad 2. Escala 1 al 6 (superficial a muy profundo)

Continuación tabla IX

Cédula de D.N.C. por puesto					
PUESTO: <u>Coordinador de producto terminado</u> DEPARTAMENTO : <u>Logística</u>					
ESCOLARIDAD: <u>Nivel medio</u>					
EXPERIENCIA LABORAL INTERNA: <u>Un año como coordinador</u> EXTERNA: <u>N/A</u>					
FUNCIONES GENERALES: <u>Verificar y organizar el cumplimiento del manejo de los productos</u>					
Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñarlo satisfactoriamente.	Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos destrezas y actitudes.	Total de personas por puesto	Personal a capacitar	Prioridad 1.	Prioridad 2.
- Buenas prácticas de manufactura	Realizar y coordinar el trabajo diario, siguiendo cada uno de los procedimientos y normas para lograr productos inocuos. Desarrollar habilidades para comunicarse, trabajar en equipo y delegar de manera efectiva las actividades diarias a sus colaboradores.	4	4	A	6
- Sistemas de rotación de inventarios		4	4	A	6
- Comprensión de lectura		4	4	B	3
- Liderazgo		4	4	B	6
- Trabajo en equipo		4	4	C	4
		4	4	C	4

Prioridad 1. Prioridad alta (**A**), prioridad media (**B**), prioridad baja (**C**)

Prioridad 2. Escala 1 al 6 (superficial a muy profundo)

Continuación tabla IX

Cédula de D.N.C. por puesto					
PUESTO: <u>Auxiliar de producto terminado</u> DEPARTAMENTO: <u>Logística</u>					
ESCOLARIDAD: <u>Nivel básico</u>					
EXPERIENCIA LABORAL INTERNA: <u>N/A</u> EXTERNA: <u>N/A</u>					
FUNCIONES GENERALES: <u>Garantizar el manejo adecuado de los productos</u>					
Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñarlo satisfactoriamente.	Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos destrezas y actitudes.	Total de personas por puesto	Personal a capacitar	Prioridad 1.	Prioridad 2.
- Buenas prácticas de manufactura	Mejora en el manejo de los productos terminados a través del seguimiento y cumplimiento de normas e instrucciones asignadas.	12	12	A	6
- Sistema de rotación de inventarios		12	12	A	6
- Trabajo en equipo		12	12	A	4
- Servicio al cliente		12	12	B	3
- Computación (Excel básico)		12	12	B	4

Prioridad 1. Prioridad alta (A), prioridad media (B), prioridad baja (C)

Prioridad 2. Escala 1 al 6 (superficial a muy profundo)

Fuente: elaboración propia.

d) Cuarta etapa: toma de decisiones sobre los cursos que serán impartidos de acuerdo a las necesidades encontradas.

- Revisar el catálogo de cursos vigente del área de capacitación para identificar que cursos pueden ayudar al personal a cubrir sus necesidades detectadas, si el curso no se encuentra dentro del catálogo se procederá a incluir dentro del catalogo los nuevos cursos para que cubran esas necesidades.
- Llenar el formato de requerimientos de capacitación del personal y presentarlo a gerencia de desarrollo humano en el mes de agosto de cada año, para ser autorizado por el mismo.

Los cursos a ser impartidos de acuerdo a las áreas de oportunidad encontradas se realizaran de acuerdo a las prioridades de mayor a menor necesidad.

Tabla X. **Temas a capacitar según prioridades encontradas**

CURSO	Núm. de personas a capacitar		
	PRIORIDAD A	PRIORIDAD B	PRIORIDAD C
Liderazgo	55	7	0
Buenas prácticas de manufactura	203	1	0
Comunicación	60	4	0
Resolución de problemas	0	16	1
Manejo de almacenes y bodegas	7	5	0
Computación (Excel avanzado)	0	1	1
Computación (Excel intermedio)	0	0	20
Computación (Excel básico)	0	12	0
Planificación (compras)	1	0	0
Trabajo en equipo	189	8	4

Continuación tabla X

CURSO	PRIORIDAD	PRIORIDAD	PRIORIDAD
	A	B	C
Habilidad numérica	0	19	8
Manejo de personal	4	0	0
Servicio al cliente	12	19	4
Análisis de peligros y puntos críticos de control	3	0	0
Microbiología	1	0	0
Toma de decisiones	11	1	0
Mejora continua	0	2	0
Supervisión	11	0	0
Relaciones interpersonales	0	12	0
Motivación	0	11	150
Cursos de especialización	0	150	0
Limpieza y desinfección	0	112	0
Negociación	1	0	0
Pronósticos	1	0	0
Planificación y control	8	0	0
Procesos básicos de planificación	0	8	0
Conocimientos técnicos de los procesos de panificación	6	0	0
Manejo y control de alimentos	0	1	0
Inspección	3	0	0
Buenas prácticas de laboratorio	0	1	0
Seguridad industrial	0	0	3
Comprensión de lectura	0	4	0

Fuente: elaboración propia.

Tabla XI. **Cuadro global de personas a capacitar por puesto**

Puesto	Número de personas por puesto	Número de personas que necesitan capacitación	Porcentaje de personal a capacitar
Jefe de departamento	2	2	0.83%
Supervisores	17	17	7.11%
Coordinadores	50	50	20.92%
Auxiliares	147	147	61.50%
Planificador junior	1	1	0.42%
Ingeniería de procesos	1	1	0.42%
Inspector	3	3	1.25%
Técnico de laboratorio	1	1	0.42%
TOTAL	222	222	100%

Fuente: elaboración propia.

4. PROGRAMA Y DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN

La Panería, S.A. desarrollará un programa de capacitación con el fin de transferir, en forma práctica y objetiva, la filosofía y la tecnología necesaria para la exitosa operación de su empresa. El objetivo del programa es profundizar en temas de relevante importancia para la operación, tales como conocimiento del producto, dominio del sistema, principios básicos de la operación, calidad en el servicio y en los productos y temas claves en la administración así como el reforzamiento de aquellos conocimientos, habilidades y actitudes propias del empleado.

4.1. Prioridades de capacitación

Según el resultado de las cédulas de capacitación se tomará en cuenta como primera prioridad todos aquellos cursos que fueron calificados con la letra A, de alta prioridad, seguida por la calificación B, de prioridad media y por último por la calificación C, de baja prioridad. Entre las necesidades que se desean cubrir según conocimientos, habilidades y actitudes. Además, las capacitaciones se programarán según el número de participantes, de mayor a menor cantidad de personas. El desarrollo del programa deberá ser el siguiente:

- a) Prioridad A: buenas prácticas de manufactura, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, supervisión, toma de decisiones, planificación y control, cadena de suministros, conocimientos técnicos de los procesos de

panificación, análisis de peligros y puntos críticos de control HACCP, manejo de personal, inspección, planificación (compras), negociación, pronósticos, microbiología.

- b) Prioridad B: cursos de especialización, limpieza y desinfección, habilidad numérica, servicio al cliente, resolución de problemas, relaciones interpersonales, procesos de planificación, comprensión de lectura, mejora continua, manejo y control de alimentos, buenas prácticas de laboratorio.
- c) Prioridad C: motivación, computación Excel: nivel básico, intermedio y avanzado. Seguridad industrial

4.2. Población objetivo

En este plan de capacitación únicamente se tomará en cuenta al personal de planta de producción y dentro del personal de la planta se omitirán algunos puestos a los cuales no se le realizará la detección de necesidades, debido a que estos puestos entraran en la detección de necesidades del área de administrativa.

Se considerará lo siguiente:

Tabla XII. **Número de personas a capacitar**

Puesto	Departamento	Número de personas en el puesto a capacitar
Supervisor de bodega de materia prima	Bodega de materia prima	1
Planificador junior	Bodega de materia prima	1
Coordinadores de bodega de materia prima	Bodega de materia prima	4
Auxiliares de bodega de materia prima	Bodega de materia prima	19
Jefe de producción	Producción	1
Supervisor de producción	Producción	11
Coordinadores de producción	Producción	38
Auxiliares de producción	Producción	112
Ingeniería de procesos	Producción	1
Jefe de planificación	Producción	1
Coordinador de planificación	Producción	2
Auxiliar de planificación	Producción	2
Coordinador de control de producción	Producción	2
Auxiliar de control de producción	Producción	2
Supervisor de aseguramiento de calidad	Aseguramiento de calidad	2
Inspector de aseguramiento de calidad	Aseguramiento de calidad	3
Técnico de laboratorio	Aseguramiento de calidad	1
Supervisor de producto terminado	Distribución	3
Coordinador de Producto terminado	Distribución	4
Auxiliar de producto terminado	Distribución	12
TOTAL		222

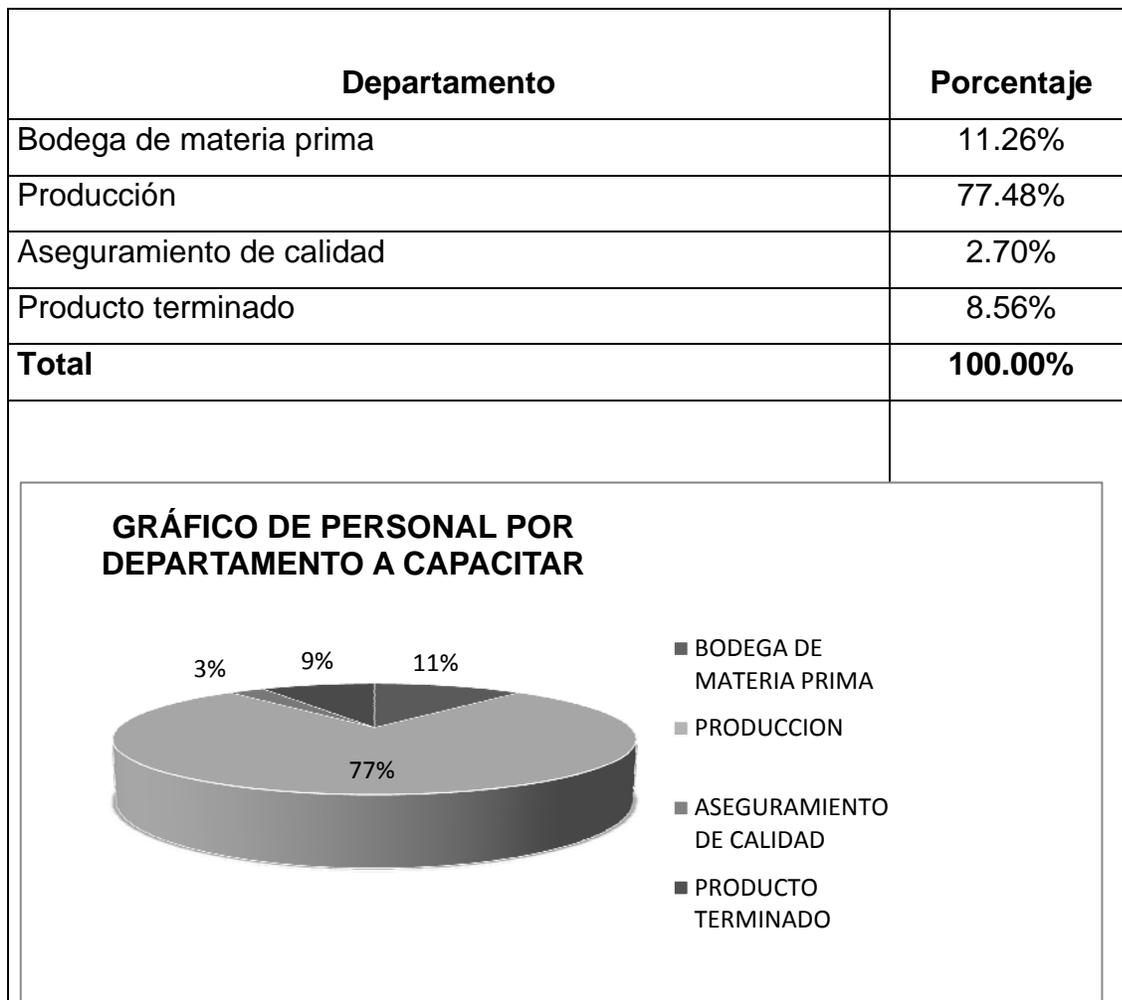
Fuente: elaboración propia.

- a) Total de personas a capacitar del departamento de producción: 172 personas.
- b) Total de personas a capacitar del departamento de aseguramiento de calidad: 6 personas.

- c) Total de personas a capacitar área de bodega de materia prima: 25 personas.
- d) Total de personas a capacitar área de producto terminado: 19 personas.

Porcentaje de participantes por departamento:

Tabla XIII. **Personal por departamento a capacitar**



Fuente: elaboración propia

La gráfica muestra que el mayor número de participantes por departamento es el de producción, debido a que este departamento cuenta con la mayor cantidad de puestos en la planta de producción.

4.3. Tipos de capacitación

Para desarrollar el programa se necesita saber el tipo de capacitación que se dará al personal, ya que de esto dependerá ajustar el curso a las necesidades de los participantes y de la empresa.

4.3.1. Capacitación inductiva

Este tipo de capacitación es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de selección de personal, pero puede también realizarse previo a ésta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

El objetivo del programa de capacitación por medio de la inducción, es identificar al empleado de nuevo ingreso con la empresa, por medio del conocimiento de la misma. Al empleado que inicia su labor en La Paneria, S.A. se le da un recibimiento cordial y se le comparte la misión, visión y valores. Lo que la empresa espera de él y que le ofrece para su bienestar. Luego se logra una mayor identificación por el conocimiento global que obtiene de nuestros productos, paralelamente se le transmite la importancia del buen servicio al cliente, técnicas de ventas, relaciones humanas e inter-personales, así como la importancia de la disciplina y conducta que se debe observar. Al finalizar el

período de Capacitación, cada empleado conocerá cual es su función y la importancia de su labor para contribuir al éxito de la empresa.

4.3.2. Capacitación preventiva

Este tipo de capacitación está orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nueva metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Es por ello que la empresa con el propósito de desarrollar los mejores programas de capacitación preventiva, selecciona proveedores externos calificados sobre la base de la experiencia, calidad y confiabilidad para preparar al personal de la planta a adquirir los conocimientos que el cambio de las nuevas adquisiciones presenta.

4.3.3. Capacitación correctiva

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar problemas de desempeño. En tal sentido, su fuente original de información es la evaluación de desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

El departamento de capacitación, analizará los resultados de las evaluaciones del desempeño de cada uno de los trabajadores con el propósito

de identificar el logro de las metas esperadas y utilizará estos resultados para medir el impacto de los programas de capacitación

4.4. Modalidades de capacitación

Al momento de realizar la capacitación se requiere de un conjunto de actividades que explica de qué modo se realizará el proceso de capacitación ya sea a través de cursos, seminarios, grupos de trabajo, talleres, conferencias, simposios.

La elección de unas determinadas modalidades de capacitación y de las estrategias educativas se debe fundamentar en un modelo educativo. Se debe elegir la modalidad según la capacitación que se desea impartir y el grado de profundidad que ésta implique. Para ello se tomaran en cuenta cuatro áreas, siendo estas las siguientes:

- a) Formación
- b) Actualización
- c) Especialización
- d) Complementación

4.4.1. Formación

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

4.4.2. Actualización

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico - tecnológicos en una determinada actividad.

4.4.3. Especialización

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad. Se puede citar que se aplicará la modalidad de cursos para especialización en panadería, repostería dulce y salada, cocina, decoración de pasteles y así reforzar los conocimientos y habilidades de las personas laboran en la empresa, cuyo objetivo principal es el refuerzo de sus procedimientos y estándares de calidad que La Paneria, S.A. establece.

4.4.4. Complementación

Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

4.5. Niveles de capacitación

Estos deberán de realizarse según el grado de profundidad de conocimientos que requiera el puesto de trabajo.

4.5.1. Básico

Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la empresa.

4.5.2. Medio

Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

4.5.3. Avanzado

Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.

Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

5. EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN

El programa está elaborado para que en un período de 12 meses se complete un ciclo de capacitación. Es un programa continuo ya que se deberán impartir sesiones de capacitación todos los meses.

Toda capacitación deberá quedar registrada en el formato de capacitaciones Impartidas, mostrado a continuación:

Figura 9. **Formato de capacitaciones impartidas**

LOGO DE LA EMPRESA	PLAN DE CAPACITACIÓN		Código:
Capacitación	Formato de cursos impartidos		Fecha de emisión:
			Edición:
			Página:
CURSO	FECHA	DURACIÓN HORAS	COORDINADOR DE CAPACITACIÓN

VoBo. Jefe de capacitación: _____
 OBSERVACIONES: _____

Fuente: La Panería, S.A. Manual de capacitación. p. 200.

5.1. Acciones a desarrollar

5.1.1. Temas de capacitación para el departamento de producción

Según lo detectado el departamento de producción necesitará de los siguientes cursos mostrados en la tabla IX, según el área que se debe de reforzar, conocimientos, habilidades y actitudes.

Tabla XIV. Necesidades de capacitación para el departamento de producción

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Buenas prácticas de manufactura	Resolución de problemas	Trabajo en equipo
Liderazgo	Liderazgo	Servicio al cliente
Comunicación eficaz	Habilidades numéricas	Motivación
Manejo de personal	Manejo de personal	Relaciones interpersonales
Computación Excel básico, intermedio, Avanzado	Cursos según especialización (repostería, panadería, cocina, decoración de pasteles, hornos, empaque)	
Toma de decisiones	Negociación	
Conocimientos técnicos de los procesos de panificación	Limpieza y desinfección	
Pronósticos		
Negociación		
Planificación y control		
Supervisión		
Limpieza y desinfección		
HACCP		
Mejora continua 5´S		

Fuente: elaboración propia.

5.1.2. Temas de capacitación para el departamento de aseguramiento de calidad

Según lo detectado, el departamento de aseguramiento de calidad necesitará de los siguientes cursos mostrados en la tabla X, según el área que se debe de reforzar, conocimientos, habilidades y actitudes.

Tabla XV. **Necesidades de capacitación para el departamento de aseguramiento de calidad**

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Buenas prácticas de manufactura	Inspección	
Liderazgo	Liderazgo	
Análisis de peligros y puntos críticos de control		
Manejo y control de alimentos		
Computación: Excel intermedio		
Buenas prácticas de laboratorio		
Conocimiento técnicos de panificación		
Inspección		

Fuente: elaboración propia.

5.1.3. Temas de capacitación para el área de bodega de materia prima

Según lo detectado, el área de bodega de materia prima necesitará de los siguientes cursos mostrados en la tabla XI, según el área que se debe de reforzar, conocimientos, habilidades y actitudes.

Tabla XVI. **Necesidades de capacitación para el área de bodega de materia prima**

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Buenas prácticas de manufactura	Habilidad numérica	Trabajo en equipo
Liderazgo	Liderazgo	Servicio al cliente
Comunicación	Comunicación	
Cadena de suministros	Planificación	
Computación: Excel avanzado, intermedio		
Planificación		
Resolución de problemas		
Manejo de personal		

Fuente: elaboración propia.

5.1.4. Temas de capacitación para el área de producto terminado

Según lo detectado, el área de producto terminado necesitará de los siguientes cursos mostrados en la tabla XII, según el área que se debe de reforzar, conocimientos, habilidades y actitudes.

Tabla XVII. **Necesidades de capacitación para el área de producto terminado**

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Buenas prácticas de manufactura	Habilidad numérica	Trabajo en equipo
Liderazgo	Liderazgo	Servicio al cliente
Comunicación	Comunicación	
Cadena de suministros	Planificación	
Computación: Excel avanzado, intermedio	Resolución de problemas	
Planificación	Comunicación	
Resolución de problemas	Manejo de personal	
Comunicación	Resolución de problemas	
Manejo de personal	Comunicación	

Fuente: elaboración propia.

Cartas descriptivas del curso: la carta descriptiva de un curso es un documento en el que se indican, con mayor precisión posible, las etapas básicas de todo proceso sistematizado, debe de indicar lo que se quiere lograr con el curso, la manera de cómo se lograr y la forma en que se evaluará. Debe mostrar la fase de planificación, de realización y de evaluación.

A continuación se muestran las cartas descriptivas de cada curso a impartir en el programa de capacitación para el personal de la planta de producción.

Tabla XVIII. **Cartas descriptivas para el personal de la planta de producción**

NOMBRE DEL CURSO				
ALCANZANDO METAS DE PRODUCCIÓN BASADO EN LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL				
Dirigido a:	Encargado de la planificación de la materia prima en bodega, coordinador, auxiliar de planificación y control de la Producción			
Justificación:	Proporcionar herramientas para la planificación y control de las materias primas y la producción, para reducir los problemas en esta área			
Objetivo general:	Mejorar el desempeño, reducir errores de planificación y control			
Contenido temático:	Recursos industriales			
	Planificación de materiales			
	Sistemas de producción			
	Técnicas para la programación de la producción			
	Control de la producción			
Metodología de trabajo	Curso presencial			
Estrategia de evaluación	Prueba teórico - práctica al finalizar cada contenido			
Material de apoyo	Papelería, pizarrón, cañonera, computadora, cd con diapositivas del curso, lapiceros, folleto de planeación y control			
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador			
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito	
			Si ()	No (X)
40	10	9	Especifique:	
Lugar	INTECAP			
Coordinador de capacitación			Contacto	
OBSERVACIONES: Espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso				

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA			
Dirigido a:	Supervisor de producción, supervisor de calidad, técnico de laboratorio, planificador junior, supervisor de materia prima.		
Justificación:	Obtener conocimientos en la elaboración de productos, que aseguren la Inocuidad de los alimentos		
Objetivo general:	Comprender y aplicar las directivas recomendadas para la implementación de buenas prácticas de manufactura.		
Contenido temático:	1. Buenas prácticas de manufactura: el eslabón inicial en la cadena de la calidad		
	2. Disposiciones para el personal		
	3. Edificios, patios, terrenos e instalaciones		
	4. Instalaciones sanitarias		
	5. Servicios a planta		
	6. Equipamiento		
	7. Proceso		
	8. Control de plagas		
	9. Limpieza y sanitización		
Metodología de trabajo	Curso presencial		
Estrategia de evaluación	Pruebas teóricas al momento de finalizar cada tres módulos		
Material de apoyo	Videos, rotafolio, cañonera, computadora, material de apoyo con diapositivas de presentaciones		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito
			Si () No (X)
30	6	19	Especifique:
Lugar	Salón de capacitaciones de la empresa		
Coordinador de capacitación			Contacto
OBSERVACIONES: Espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA			
Dirigido a:	Coordinador de producción, coordinador de bodega de materia prima, coordinador de producto terminado, auxiliar de producción, auxiliar de bodega de materia prima, auxiliar de producto terminado, inspector de aseguramiento de calidad		
Justificación:	Obtener conocimientos para la elaboración de productos que aseguren la Inocuidad de los alimentos		
Objetivo general:	Comprender y aplicar las directivas recomendadas para la implementación de buenas prácticas de manufactura.		
Contenido temático:	1. Buenas prácticas de manufactura: el eslabón inicial en la cadena de la calidad		
	2. Disposiciones para el personal		
	3. Edificios, patios, terrenos e instalaciones		
	4. Instalaciones sanitarias		
	5. Servicios a planta		
	6. Equipamiento		
	7. Proceso		
	8. Control de plagas		
	9. Limpieza y sanitización		
Metodología de trabajo	Curso presencial		
Estrategia de evaluación	Pruebas teóricas al momento de finalizar cada tres módulos		
Material de apoyo	Videos, rotafolio, cañonera, computadora, material de apoyo con diapositivas de presentaciones		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito
			Si () No (X)
20	10	192	Especifique:
Lugar	Salón de capacitaciones de la empresa		
Coordinador de capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: Espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso. La capacitación deberá realizarse por grupos de 35 personas, debido a que es la capacidad del salón de capacitaciones de la empresa			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
LA TECNOLOGÍA APLICADA A LA PANIFICACIÓN			
Dirigido a:	Supervisor de aseguramiento de calidad e Ingeniería de procesos		
Justificación:	Obtener conocimientos para el debido control en los procesos de producción en la panificación		
Objetivo general:	Comprender la tecnología involucrada en la panificación, para aplicarla en el ámbito de trabajo		
Contenido temático:	1. La industria panificadora		
	2. Matemáticas para el panadero		
	3. Sistemas de mezcla y fermentación		
	4. Procesamiento de la masa		
	5. Pan blanco de molde		
	6. Panes variados		
	7. Panes de piso		
	8. Bollos de corteza blanda o dura		
	9. Tortillas, pizzas y panes similares		
	10. Horneo de pasteles I, Horneo de pasteles II		
	11. Pasta danesa, pasta de hojaldre y croissant		
	12. Masa dulce		
	13. Galletas dulces		
	14. Producción de masa congelada		
	15. Higiene - saneamiento y seguridad del alimento		
Metodología de trabajo	Curso por correspondencia e internet		
Estrategia de evaluación	Pruebas al finalizar cada lección, es necesario recibir una calificación de 70 por ciento para pasar cada examen		
Material de apoyo	Serán proporcionadas por el capacitador		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito
No hay horas específicas, tiempo máximo permitido para terminar el curso es de un año	_____	3	Si () No (X)
			Especifique:
Lugar	Casa o empresa, donde se tenga acceso a internet		
Coordinador de capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: Espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
SEGURIDAD DE ALIMENTOS DURANTE SU ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN			
Dirigido a:	Supervisor de aseguramiento de calidad		
Justificación:	Asegurar la cadena de alimentos, para lograr la inocuidad y calidad de los productos		
Objetivo general:	Conocer la importancia y responsabilidad de mantener la cadena de alimentos, para la calidad de los productos		
Contenido temático:	1. Regulaciones que afectan a almacenes y centros de distribución de productos alimentarios		
	2. Edificios y terrenos		
	3. Desarrollo de un Programa de seguridad de alimentos		
	4. Métodos operativos de un programa de seguridad de Alimentos		
	5. Insectos- su biología		
	6. Insectos de productos almacenados e insectos en la plantas de alimentos		
	7. Plaguicidas y sus aplicaciones		
	8. Control de roedores		
	9. Control de aves		
	10. Métodos, equipo y control de limpieza		
	11. Transporte		
	12. HACCP		
	13. Seguridad en los centros de distribución		
	14. OSHA (Administración de Seguridad y Salud Laboral)		
Metodología de trabajo	Curso por correspondencia e internet		
Estrategia de evaluación	Pruebas al finalizar cada lección, es necesario recibir una calificación de 70 por ciento para pasar cada examen		
Material de apoyo	Serán proporcionadas por el capacitador		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito
			Si () No (X)
No hay horas específicas, tiempo máximo permitido para terminar el curso es de un año	14	1	Especifique:
Lugar	Casa o empresa, donde se tenga acceso a internet		
Coordinador de Capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: Espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO				
EXCEL BÁSICO				
Dirigido a:	Auxiliar de producto terminado			
Justificación:	Aprender a utilizar herramientas que proporcionen aplicaciones para el eficiente desenvolvimiento del trabajo.			
Objetivo general:	Conocer las aplicaciones y operaciones básicas de Excel con hojas de cálculo.			
Contenido temático:	1. Conceptos general de plantilla de cálculo			
	2. Comenzar a trabajar con Excel			
	3. Manejo de libros de trabajo			
	4. Introducción de datos en el libro			
	5. Edición de una hoja de cálculo			
	6. Trabajar con fórmulas y funciones			
	7. Creación de gráficos en Excel			
	8. Tareas de impresión			
Metodología de trabajo	Clase presencial			
Estrategia de evaluación	Examen teórico-práctico al finalizar cada modulo			
Material de apoyo	Computadora, cañonera, pizarra			
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador			
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito	
			Si ()	No (X)
	15	12	Especifique:	
Lugar	Salón de capacitaciones de computo de la empresa			
Coordinador de capacitación		Contacto		
OBSERVACIONES: Espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso. La capacidad del salón de capacitación de computo, no debe rebasar de 12 personas				

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
EXCEL INTERMEDIO			
Dirigido a:	Supervisor de producción, inspector aseguramiento de calidad, técnico de laboratorio, supervisor de bodega de materia prima, coordinador de bodega de materia prima		
Justificación:	Aprender a utilizar herramientas que proporcionen aplicaciones para el eficiente desenvolvimiento del trabajo.		
Objetivo general:	Conocer las aplicaciones y operaciones intermedias de Excel con hojas de cálculo.		
Contenido temático:	1. Gestionar información con Excel		
	2. Introducir datos en una base de datos		
	3. Ordenar base de datos		
	4. Uso de filtros		
	5. Tablas dinámicas		
Metodología de trabajo	Clase presencial		
Estrategia de evaluación	Examen teórico-práctico al finalizar cada modulo		
Material de apoyo	Computadora, cañonera, pizarra		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito
15	15	20	Si (X) No () Especifique: Excel básico. aprobar examen nivel básico
Lugar	Salón de capacitaciones de computo de la empresa		
Coordinador de capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: Espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso. La capacidad del salón de capacitación de Computo, no debe rebasar de 12 personas			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
EXCEL AVANZADO			
Dirigido a:	Jefe de planificación, Ingeniería de procesos, planificador junior.		
Justificación:	Mejorar la presentación de los informes y la gestión en el trabajo.		
Objetivo general:	Aprender a procesar datos a través de planillas de cálculo, para mejorar el desempeño y realizar reportes con enfoque empresarial		
Contenido temático:	1. Ordenar y manejar datos en listas		
	2. Filtros		
	3. Esquemas, funciones de búsqueda y de base de datos		
	4. Gráficos, tablas dinámicas		
	5. Protecciones, macros, plantilla, importar y exportar información y vistas personalizadas.		
	6. Generar informes		
Metodología de trabajo	Clase presencial		
Estrategia de evaluación	Examen teórico-práctico al finalizar cada modulo		
Material de apoyo	Computadora, cañonera, pizarra		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito
			Si (X) No ()
20	10	3	Especifique: Excel intermedio. aprobar examen nivel intermedio
Lugar	Salón de capacitaciones de cómputo de la empresa		
Coordinador de capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: Espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso. La capacidad del salón de capacitación de Cómputo, no debe rebasar de 12 personas.			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
BUENAS PRÁCTICAS DE LABORATORIO			
Dirigido a:	Técnico de laboratorio de la empresa		
Justificación:	Implementación de los requisitos de la normativa de forma efectiva		
Objetivo general:	Proporcionar los conocimientos necesarios, para que aplique las buenas prácticas de laboratorio en la empresa.		
Contenido temático:	1. Principios y Objetivos de las BPL		
	2. Ámbito de aplicación		
	3. Definiciones		
	4. Muestreo de laboratorios		
	5. Control de calidad en medios de cultivo		
	6. Identificación básica de bacterias y hongos en alimentos y aguas		
Metodología de trabajo	Exposiciones magistrales, desarrollo de casos prácticos, talleres, trabajo de grupo.		
Estrategia de evaluación	Examen teórico-práctico al finalizar cada módulo		
Material de apoyo	Cañonera, pizarra, computadora, instrumentos y equipo de laboratorio de microbiología		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito
			Si (<input type="checkbox"/>) No (<input checked="" type="checkbox"/>)
25	5	1	Especifique:
Lugar	Laboratorio de la empresa		
Coordinador de capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: Espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso.			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
MEJORAMIENTO CONTINUO, 5S's			
Dirigido a:	Jefe de planificación, Jefe de producción		
Justificación:	Desarrollar una disciplina que permita aplicar los principios de esta metodología y solucionar los problemas de forma sencilla.		
Objetivo general:	Aprender y aplicar el programa de mejoramiento continuo, identificar cada una de las 5 S's que integran la metodología en las actividades que se desarrollan en el trabajo día a día.		
Contenido temático:	1. Mejoramiento continuo		
	2. La metodología SOL 5 S's		
	3. El programa SOL 5 S's		
	4. Las auditorías		
Metodología de trabajo	Curso por internet		
Estrategia de evaluación	Examen en línea al finalizar cada modulo		
Material de apoyo	Computadora, internet		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito
			Si () No (x)
			Especifique:
Lugar	Empresa o casa		
Coordinador de capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: Espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso.			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA			
Dirigido a:	Jefe de producción, inspector de aseguramiento de calidad		
Justificación:	Lograr la administración de la calidad de los alimentos en la empresa.		
Objetivo general:	Aprender, aplicar y controlar todos los aspectos, normativas, procedimientos, para mantener la calidad en la industria alimentaria.		
Contenido temático:	1. Buenas prácticas de manufactura		
	2. Microbiología		
	3. HACCP		
	4. Norma ISO 22000		
Metodología de trabajo	Clase presencial		
Estrategia de evaluación	Examen teórico al finalizar cada módulo		
Material de apoyo	Computadora, pizarra, cañonera		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito
			Si () No (x)
64	13	3	Especifique:
Lugar	Universidad de San Carlos de Guatemala, facultad de Ingeniería		
Coordinador de capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: Espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso.			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
LIDERAZGO			
Dirigido a:	Jefe de producción, supervisor de producción, coordinador de producción, jefe de planificación, coordinador de planificación, coordinador de control de producción, auxiliar de planificación, auxiliar de control de producción, planificador junior, supervisor de bodega de materia prima, coordinador de bodega de materia prima, supervisor de producto terminado, coordinador de producto terminado.		
Justificación:	Fortalecer al personal según el puesto que desempeñe en el área de liderazgo		
Objetivo general:	Desarrollar y mejorar las competencias laborales relacionadas al trabajo como líder, para el logro de las metas organizacionales		
Contenido temático:	1. El estudio del liderazgo		
	2. Competencias del líder para el cambio		
	3. Principales teorías sobre liderazgo		
	4. Valores del líder		
	5. Facultamiento, <i>empowerment</i>		
	6. La influencia del líder en la motivación del personal		
	7. Manejo de personal		
	8. Comunicación eficaz		
	9. Manejo de problemas y conflictos		
	10. Toma de decisiones		
Metodología de trabajo	Clase presencial		
Estrategia de evaluación	Examen teórico al finalizar cada módulo		
Material de apoyo	Computadora, pizarra, cañonera		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	No de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito
			Si () No (x)
20	10	72	Especifique:
Lugar	Salón de capacitación de la empresa		
Coordinador de capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: Espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso. Los grupos para capacitar no podrán ser mayores de 35 participantes.			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO				
MANEJO DE ALMACENES Y CONTROL DE INVENTARIOS				
Dirigido a:	Supervisor de bodega de materia prima, coordinador de bodega de materia prima, auxiliar de bodega de materia prima, supervisor de producto terminado, coordinador de producto terminado, auxiliar de producto terminado.			
Justificación:	Facilitar la administración de almacenes y control de inventarios			
Objetivo general:	Garantizar el nivel de servicio a clientes internos y externos y rentabilidad en la operación.			
Contenido temático:	1. Nociones básicas de control de inventarios			
	2. Creando el ABC			
	3. Control de inventarios			
	4. Servicio			
	5. Producto final			
Metodología de trabajo	Clase presencial			
Estrategia de evaluación	Examen teórico al finalizar cada módulo			
Material de apoyo	Computadora, pizarra, cañonera			
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador			
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito	
			Si ()	No (x)
			Especifique:	
Lugar	Salón de capacitación de la empresa			
Coordinador de capacitación			Contacto	
OBSERVACIONES: Espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso. Los grupos a capacitar no podrán ser mayores de 35 participantes.				

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
PRONÓSTICOS			
Dirigido a:	Jefe de planificación		
Justificación:	Programación eficaz de la producción de los productos.		
Objetivo general:	Aprender a utilizar esta herramienta para controlar y programar las proyecciones de venta		
Contenido temático:	1. Los pronósticos en las compañías		
	2. El proceso de proyección		
	3. Taller-Ejemplos		
Metodología de trabajo	Clase presencial		
Estrategia de evaluación	Examen teórico al finalizar cada modulo		
Material de apoyo	Computadora, pizarra, cañonera		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito
12	4	1	Si () No (x)
Especifique:			
Lugar	Salón de capacitación de la empresa		
Coordinador de capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: Espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso.			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
NEGOCIACIÓN			
Dirigido a:	Jefe de planificación		
Justificación:	Formación en negociación para ganar efectividad en la toma de decisiones de la empresa		
Objetivo general:	Aprender técnicas para llevar a cabo negociaciones y lograr una metodología de negociación eficaz.		
Contenido temático:	1. La Negociación: concepto y significado		
	2. Características del negociador		
	3. Comunicación		
	4. Tipos de negociación		
	5. La estructura de la negociación		
	6. Las diferentes estrategias de la negociación		
	7. El Entorno de la negociación		
Metodología de trabajo	Clase presencial		
Estrategia de evaluación	Examen teórico al finalizar cada modulo		
Material de apoyo	Computadora, pizarra, cañonera		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito
			Si () No (x)
9	3	1	Especifique:
Lugar	Salón de capacitación de la empresa		
Coordinador de capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: Espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
SEGURIDAD INDUSTRIAL			
Dirigido a:	Supervisores de producto terminado		
Justificación:	Tomar en cuenta la prevención de riesgos laborales y ofrecer las condiciones de seguridad, salud y bienestar en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales		
Objetivo general:	Proporcionar los conocimientos necesarios con los que los empleados podrán prevenir accidentes graves, adoptando conductas seguras en su puesto de trabajo.		
Contenido temático:	1. Causa de los accidentes en la industria		
	2. Actos inseguros, condiciones inseguras		
	3. Desarrollo		
Metodología de trabajo	Clase presencial		
Estrategia de evaluación	Examen teórico al finalizar cada módulo		
Material de apoyo	Computadora, pizarra, cañonera		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito
			Si () No (x)
12	4	3	Especifique:
Lugar	Salón de capacitación de la empresa		
Coordinador de capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: Espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso.			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
COMPRESIÓN DE LECTURA			
Dirigido a:	Coordinador de producto terminado		
Justificación:	Comprender las instrucciones de trabajo comunicadas por escrito		
Objetivo general:	Dar herramientas y enseñanza para desarrollar las habilidades de comprensión al momento de realizar lecturas		
Contenido temático:	1. Entrenamiento adaptativo		
Metodología de trabajo	Clase presencial		
Estrategia de evaluación	Examen teórico-práctico		
Material de apoyo	Computadora, pizarra, cañonera		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito
12	6	4	Si () No (x)
Especifique:			
Lugar	Salón de capacitación de la empresa		
Coordinador de capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: Espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso.			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN			
Dirigido a:	Auxiliar de producción		
Justificación:	Saber realizar la limpieza y desinfección del área de trabajo para la producción de productos inocuos.		
Objetivo general:	Conocer la forma de efectuar la limpieza y desinfección en el área de trabajo, así como el uso y seguridad al momento de efectuar la misma		
Contenido temático:	1. Limpieza y desinfección		
	4. Seguridad en la limpieza		
	3. Métodos de limpieza		
	3. Uso de químicos de limpieza		
Metodología de trabajo	Clase presencial		
Estrategia de evaluación	Examen teórico-práctico al finalizar la capacitación		
Material de apoyo	Esponjas, cepillos para piso, trapeadores, químico de limpieza, cubetas		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito
			Si () No (x)
2	2	112	Especifique:
Lugar	Planta de Producción		
Coordinador de capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso Este curso deberá desarrollarse en una hora de clase magistral y una hora de práctica en el área de trabajo. Los cursos de clase magistral deberán coordinarse en grupos según capacidad de salón.			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
HABILIDADES NUMÉRICAS			
Dirigido a:	Auxiliar de bodega de materia prima, auxiliar de control de la producción, auxiliar de planificación, coordinador de control de la producción, coordinador de planificación		
Justificación:	Es indispensable que los trabajadores comprendan el uso de las matemáticas en su área de trabajo y aprender a utilizar y entender los números adecuadamente.		
Objetivo general:	Aprender, adquirir y utilizar herramientas que les permitan desarrollar y razonar la habilidad numérica para desempeñarse en su trabajo y así evitar errores por mal cálculo en los resultados		
Contenido temático:	1. Operaciones básicas		
	4. Conversiones		
	3. Regla de tres		
Metodología de trabajo	Clase presencial		
Estrategia de evaluación	Examen teórico-práctico al finalizar la capacitación		
Material de apoyo	Esponjas, cepillos para piso, trapeadores, químico de limpieza, cubetas		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito
6	4	27	Si () No (x)
Especifique:			
Lugar	Salón de capacitaciones de la empresa		
Coordinador de capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: Espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso.			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
SERVICIO AL CLIENTE			
Dirigido a:	Auxiliar de planificación, auxiliar de control de producción, coordinador de bodega de materia prima, auxiliar de producto terminado		
Justificación:	Proporcionar herramientas para la mejor atención y servicio hacia el cliente.		
Objetivo general:	Profesionalizar el servicio al cliente interno de la planta de producción		
Contenido temático:	1. Contacto cara a cara		
	2. Relación con el cliente		
	3. Correspondencia		
	4. Reclamos y cumplidos		
	5. Instalaciones		
Metodología de trabajo	Curso presencial		
Estrategia de evaluación	Prueba teórico - práctica al finalizar cada contenido		
Material de apoyo	Papelería, pizarrón, cañonera, computadora, cd con diapositivas del curso, lapiceros, folleto de planeación y control		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes por grupo	Se requiere de algún curso como pre-requisito
8	4	según capacidad de salón	Si () No (X)
			Especifique:
Lugar	Salón de capacitaciones de la empresa		
Coordinador de capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso.			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
TRABAJO EN EQUIPO			
Dirigido a:	Coordinador de producción, auxiliar de producción, coordinador de planificación, coordinador de control de producción, auxiliar de planificación, auxiliar de control de producción, planificador junior, coordinador de bodega de materia prima, auxiliar de bodega de materia prima, supervisor de producto terminado, coordinador de producto terminado, auxiliar de producto terminado.		
Justificación:	Unificar las habilidades, talentos y conocimientos, el respaldo de los compañeros de equipo, el descenso de la competencia y la toma de decisiones de mejor calidad.		
Objetivo general:	Dotar a los capacitados, con los conceptos y habilidades indispensables para, identificar, proponer y comprometerse a tomar acciones que permitan trabajar en equipo y cumplir con los objetivos del área de trajo a la que pertenecen.		
Contenido temático:	1. El por qué del trabajo en equipo		
	2. Los estadios de desarrollo de los equipos.		
	3. Diferentes tareas y funciones de un equipo.		
	4. Tipos de roles		
	5. Códigos de conducta		
Metodología de trabajo	Curso presencial		
Estrategia de evaluación	Prueba teórico - práctica al finalizar la capacitación		
Material de apoyo	Papelería, pizarrón, cañonera, computadora, cd con diapositivas del curso, lapiceros, folleto de planeación y control		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito
			Si () No (X)
4	6	35 por grupo	Especifique:
Lugar	IRTRA Petapa		
Coordinador de capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso Cada curso dura cuatro horas, se realizaran 6 sesiones debido a que el curso se irá impartiendo en 6 sesiones de 35 personas por grupo.			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
MOTIVACIÓN			
Dirigido a:	Auxiliar de producción, coordinador de producción, supervisor de producción.		
Justificación:	Proporcionar herramientas para la mejor atención y servicio hacia el cliente.		
Objetivo general:	Profesionalizar el servicio al cliente interno de la planta de producción		
Contenido temático:	1. Rendimiento laboral		
	2. Teorías sobre motivación		
	3. Modelo de motivación laboral		
	4. Herramientas de motivación laboral		
Metodología de trabajo	Curso presencial		
Estrategia de evaluación	Prueba teórico - práctica al finalizar cada contenido		
Material de apoyo	Papelería, pizarrón, cañonera, computadora, cd con diapositivas del curso, lapiceros, folleto de planeación y control		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes por grupo	Se requiere de algún curso como pre-requisito
			Si () No (X)
4	2	161	Especifique:
Lugar	Salón de capacitaciones de la empresa		
Coordinador de capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso.			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
INSPECCIÓN			
Dirigido a:	Inspectores de aseguramiento de calidad		
Justificación:	Mejorar la inspección en cada una de las áreas de trabajo y reducir errores en la producción		
Objetivo general:	Dotar de los conocimientos necesarios para la inspección y el trabajador pueda desarrollar sus funciones		
Contenido temático:	1. Concepto de calidad		
	2. Matemáticas técnicas		
	3. Estadística		
	4. Herramientas y equipos de inspección		
	6. Técnicas de muestreo		
	7. Materiales y procesos		
	8. Control estadístico del proceso		
	9. Técnicas de inspección		
Metodología de trabajo	Clase presencial		
Estrategia de evaluación	Examen teórico-práctico		
Material de apoyo	Computadora, pizarra, cañonera		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito
			Si () No (x)
60	20	3	Especifique:
Lugar	Salón de capacitación de la empresa		
Coordinador de capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso.			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
RELACIONES INTERPERSONALES			
Dirigido a:	Jefe de producción, supervisor de producción		
Justificación:	Mejorar y fomentar las relaciones humanas en el trabajo y crear un clima organizacional agradable		
Objetivo general:	Desarrollar en los participantes los conocimientos, habilidades y valores que permiten establecer relaciones interpersonales más efectivas con su entorno, logrando en su ambiente de trabajo una armonía y resultados positivos en equipo.		
Contenido temático:	1. Autoestima y Valor personal		
	2. ¿Cómo somos las personas?		
	3. Valorando las diferencias.		
	4. Aprendizaje y transformación personal.		
	5. Autoestima y relaciones		
	6. Relaciones interpersonales		
	7. Los juicios y las declaraciones personales.		
	8. Las emociones y los estados de ánimo.		
	9. La empatía y la escucha.		
	10. Ética y valores.		
	11. Comunicación inteligente: Construyendo relaciones interpersonales efectivas		
Metodología de trabajo	Clase presencial		
Estrategia de evaluación	Examen teórico-práctico		
Material de apoyo	Computadora, pizarra, cañonera		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito
			Si () No (x)
60	20	12	Especifique:
Lugar	Salón de capacitación de la empresa		
Coordinador de capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: Espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
SUPERVISIÓN			
Dirigido a:	Supervisor de producción		
Justificación:	Mejorar los resultados en la producción a través de una buena y correcta supervisión		
Objetivo general:	Desarrollar las competencias laborales relacionadas con el trabajo como supervisor, para el logro de las metas organizacionales.		
Contenido temático:	1. El rol del supervisor		
	4. Los principios básicos del supervisor		
	3. La comunicación efectiva		
	4. Mejores mediante la innovación		
Metodología de trabajo	Clase presencial		
Estrategia de evaluación	Examen teórico al finalizar cada modulo		
Material de apoyo	Pizarra, cañonera, computadora		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito
			Si () No (x)
20	10	11	Especifique:
Lugar	Salón de capacitación de la empresa		
Coordinador de capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso.			

Continuación tabla XVIII

NOMBRE DEL CURSO			
CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN PARA PANADERÍAS			
Dirigido a:	Auxiliares y coordinadores de producción		
Justificación:	Mejorar las técnicas de elaboración en las diferentes áreas en que se desempeñan		
Objetivo general:	Perfeccionar técnicas de trabajo para mejorar la calidad de los productos y lograr una especialización en el área en que se desenvuelve		
Contenido temático:	1. Decoración de pasteles		
	4. Técnicas de fermentación y horneado		
	3. Panadería básica		
	4. Repostería básica		
	5. Sistema de ultra congelación de masas		
	6. Masas de panes especiales		
	7. Fermentación y horneado		
	8. Técnicas de empaque		
Metodología de trabajo	Clase presencial		
Estrategia de evaluación	Examen teórico-práctico al finalizar la capacitación		
Material de apoyo	Según curso a desarrollar		
Fuentes de información	Serán proporcionadas por el capacitador		
Duración del curso h	Núm. de sesiones	Núm. de participantes	Se requiere de algún curso como pre-requisito
14	7 por cada especialidad	150	Si () No (x)
Especifique:			
Lugar	Área de trabajo, salón de capacitaciones de la empresa		
Coordinador de capacitación		Contacto	
OBSERVACIONES: espacio para dar a conocer información adicional sobre este curso.			

Fuente: elaboración propia.

5.2. Recursos

5.2.1. Humano

Este recurso está conformado por los participantes y capacitadores

- a) Participantes: jefes, supervisores de área, coordinadores, auxiliares, inspectores, planificadores, de los diferentes departamentos.
- b) Capacitadores: la selección adecuada de los instructores es parte importante del éxito del programa de capacitación. Los esfuerzos de capacitación dependen en gran medida de las habilidades pedagógicas y las características personales de los responsables de la capacitación.
- c) El departamento de capacitación de la empresa otorgará una guía de instructores a cada uno de los capacitadores internos, con el fin de familiarizar el capacitador con la filosofía de la Organización de capacitación, ver anexo 2, p. 158.
 - Internos: los gerentes, jefes, supervisores y coordinadores, desarrollarán con el apoyo de capacitación, habilidades didácticas y serán los responsables de impartir cursos de capacitación y entrenamiento a sus diferentes grupos de trabajo y el área de capacitación tendrá la responsabilidad de programarles cursos de actualización y de apoyar en la preparación de los materiales didácticos que sean necesarios.
 - Externos: con el propósito de desarrollar los mejores programas de capacitación, los proveedores externos de servicios deberán ser calificados sobre la base de la experiencia, calidad, confiabilidad y

precios competitivos. Para lograrlo la empresa ha elaborado un listado de proveedores, siendo estos los siguientes:

INTECAP: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad

OSMOSIS: Firma de Consultoría

ECOLAB: Limpieza y Desinfección

Harinera La Espiga, Empacadora de Cereales, Molinos Modernos: Cursos de Panadería y Repostería.

AIB: American Institute of Baking

5.2.2. Material

5.2.2.1. Infraestructura

La empresa facilitará un local para el desarrollo de programas de capacitación, con capacidad para 35 personas.

Si la capacitación se realiza fuera de las instalaciones, el capacitador indicará la capacidad de sus instalaciones para dividir a los participantes por grupos si así se requiere.

5.2.2.2. Mobiliario, equipo y otros

La empresa proporciona mobiliario equipo y otros recursos, si la capacitación se realiza dentro de las instalaciones, el instructor deberá solicitar al área de capacitación lo necesario para impartir los temas. La empresa proporcionará lo siguiente:

- a) Manual de unidades de capacitación
- b) Videos interactivos
- c) Material audiovisual
- d) Guías del facilitador
- e) Equipo de reproducción audiovisual
- f) Pizarra
- g) Ventilación adecuada

Si la capacitación se realiza fuera de las instalaciones, la empresa capacitadora deberá proporcionar los recursos necesarios para el desarrollo de los temas.

Otros: al momento de capacitar dentro de las instalaciones la empresa proporcionará: si el horario abarca más de 4 horas un *coffee break*, todo el día se incluirá almuerzo, si el horario es menor a las horas anteriormente indicadas, únicamente incluirá picheles con agua pura.

Tiempo: para el personal operativo de la Empresa, cada una de las sesiones debe durar un máximo de 45 minutos. El personal puede recibir la capacitación una hora antes de iniciar su turno de trabajo o al finalizar su turno de trabajo.

5.3. Presupuesto

Los cursos se desarrollaran según lo indicado en las cartas descriptivas. Para los cursos realizados en el salón de capacitación de la empresa se incluye un costo en materiales, energía eléctrica, refacción, pago de capacitadores.

Tabla XIX. **PRESUPUESTO**

PRESUPUESTO			
NOMBRE DEL CURSO	COSTO	PARTICIPANTES	TOTAL
Alcanzando metas de producción basado en la planificación y control	Q100.00	8	Q800.00
Buenas prácticas de manufactura II	Q100.00	19	Q1,900.00
Buenas prácticas de manufactura, I	Q30.00	192	Q5,760.00
La tecnología aplicada a la planificación	Q2,120.00	3	Q6,360.00
Seguridad de alimentos durante su almacenamiento y distribución	Q1,920.00	1	Q1,920.00
Excel básico	Q50.00	12	Q600.00
Excel intermedio	Q50.00	20	Q1,000.00
Excel avanzado	Q50.00	3	Q150.00
Buenas prácticas de laboratorio	Q150.00	1	Q150.00
Mejoramiento continua 5'S	Q100.00	2	Q200.00
Supervisión	Q100.00	11	Q1,100.00
Diplomado en administración de la calidad para la industria alimenticia	Q650.00	3	Q1,950.00
Manejo de almacenes y control de inventarios	Q100.00	43	Q4,300.00
Liderazgo	Q100.00	72	Q7,200.00
Seguridad industrial	Q70.00	3	Q210.00
Comprensión de lectura	Q50.00	4	Q200.00
Negociación	Q200.00	1	Q200.00
Pronósticos	Q200.00	1	Q200.00
Limpieza y desinfección	Q20.00	112	Q2,240.00
Habilidades numéricas	Q20.00	27	Q540.00
Servicio al cliente	Q100.00	9	Q900.00
Trabajo en equipo	Q40.00	210	Q8,400.00
Motivación	Q40.00	161	Q6,440.00
Inspección	Q250.00	3	Q750.00
Relaciones interpersonales	Q100.00	12	Q1,200.00
Cursos de especialización	Q100.00	150	Q15,000.00
TOTAL			Q69,670.00

Fuente: elaboración propia.

5.4. Cronograma

Para la realización del cronograma, cada actividad de capacitación se tomará como semana, siempre guiándose con la duración del tiempo por las cartas descriptivas.

MES	SEMANA	ACTIVIDADES	
ENERO	Semana 1		
	Semana 2		
	Semana 3	Curso BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA I. Dos sesiones a la semana , día martes y jueves	Curso: SERVICIO AL CLIENTE. Dos sesiones a la semana, días miércoles y viernes
	Semana 4	Curso BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA I. Dos sesiones a la semana , día martes y jueves	Curso: SERVICIO AL CLIENTE. Dos sesiones a la semana, días miércoles y viernes
FEBRERO	Semana 1	Curso BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA I. Dos sesiones a la semana , día martes y jueves	Curso BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA II. Tres sesiones a la semana , día lunes, miércoles y viernes
	Semana 2	Curso LIDERAZGO. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves	Curso BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA II. tres sesiones a la semana , día lunes, miércoles y viernes
	Semana 3	Curso: SUPERVISIÓN. 2 sesiones a la semana, días martes y jueves	Curso BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA II. Tres sesiones a la semana , día lunes, miércoles y viernes
	Semana 4	Curso: SUPERVISIÓN. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves	Curso TRABAJO EN EQUIPO. Una sesión a la semana., día sábado
		Curso DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA .Una sesión a la semana , día sábado	

Continuación del cronograma

MARZO	Semana 1	Curso: SUPERVISIÓN. dos sesiones a la semana, días martes y jueves	Curso TRABAJO EN EQUIPO. Una sesión a la semana., día sábado	Curso: PLANIFICACIÓN Y CONTROL. Una sesión a la semana, día sábado.
	Semana 2	Curso: SUPERVISIÓN. dos sesiones a la semana, días martes y jueves	Curso TRABAJO EN EQUIPO. Una sesión a la semana., día sábado	Curso: PLANIFICACIÓN Y CONTROL. Una sesión a la semana, día lunes
	Semana 3	Curso: SUPERVISIÓN. dos sesiones a la semana, días martes y jueves	Curso TRABAJO EN EQUIPO. Una sesión a la semana., día sábado	Curso: PLANIFICACIÓN Y CONTROL. Una sesión a la semana, día sábado.
	Semana 4	Curso: SUPERVISIÓN. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves	Curso TRABAJO EN EQUIPO. Una sesión a la semana., día sábado	
ABRIL	Semana 1	Curso: SUPERVISIÓN. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves	Curso TRABAJO EN EQUIPO. Una sesión a la semana., día sábado	Curso: PLANIFICACIÓN Y CONTROL. Una sesión a la semana, día sábado.
	Semana 2			Curso: PLANIFICACIÓN Y CONTROL. Una sesión a la semana, día sábado.
	Semana 3			
	Semana 4			

Continuación del cronograma

MAYO	Semana 1		Curso: INSPECCIÓN. Dos sesiones a la semana, días lunes y viernes	Curso: EXCEL BÁSICO. Todos los días
	Semana 2	Curso: SUPERVISIÓN. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves	Curso: INSPECCIÓN. Dos sesiones a la semana, días lunes y viernes	Curso EXCEL BÁSICO. Todos los días
	Semana 3	Curso: SUPERVISIÓN. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves	Curso: INSPECCIÓN. Dos sesiones a la semana, días lunes y viernes	
	Semana 4	Curso: SUPERVISIÓN. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves	Curso: INSPECCIÓN. Dos sesiones a la semana, días lunes y viernes	Curso: EXCEL INTERMEDIO. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves
JUNIO	Semana 1	Curso: MANEJO DE ALMACENES Y CONTROL DE INVENTARIOS. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves.	Curso: INSPECCIÓN. Dos sesiones a la semana, días lunes y viernes	Curso: EXCEL INTERMEDIO. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves
	Semana 2	Curso: MANEJO DE ALMACENES Y CONTROL DE INVENTARIOS. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves.	Curso: INSPECCIÓN. Dos sesiones a la semana, días lunes y viernes	Curso: EXCEL INTERMEDIO. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves
	Semana 3	Curso: MANEJO DE ALMACENES Y CONTROL DE INVENTARIOS. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves.	Curso: INSPECCIÓN. Dos sesiones a la semana, días lunes y viernes	Curso: EXCEL INTERMEDIO. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves
	Semana 4	Curso: NEGOCIACIÓN. 2 sesiones a la semana, días martes y jueves.	Curso: INSPECCIÓN. 2 Sesiones a la semana, días lunes y viernes	

Continuación del cronograma

JULIO	Semana 1	Curso: NEGOCIACIÓN. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves.	Curso: INSPECCIÓN. Dos sesiones a la semana, días lunes y viernes	
	Semana 2	Curso: PRONÓSTICOS. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves.	Curso: INSPECCIÓN. Dos sesiones a la semana, días lunes y viernes	
	Semana 3	Curso: PRONÓSTICOS. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves.	Curso: HABILIDADES NUMÉRICAS. Dos sesiones a la semana, días lunes y viernes	
	Semana 4	Curso: CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN. Todos los días	Curso: HABILIDADES NUMÉRICAS. Dos sesiones a la semana, días lunes y viernes	Curso: EXCEL AVANZADO. Dos sesiones a la semana, días miércoles y jueves
AGOSTO	Semana 1		Curso: COMPRENSIÓN DE LECTURA. Dos sesiones a la semana, días martes y Jueves	Curso: EXCEL AVANZADO. Dos sesiones a la semana, días miércoles y jueves
	Semana 2	Curso: LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN	Curso: COMPRENSIÓN DE LECTURA. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves	Curso: EXCEL AVANZADO. Dos sesiones a la semana, días miércoles y jueves
	Semana 3	Curso: LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN	Curso: COMPRENSIÓN DE LECTURA. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves	Curso: EXCEL AVANZADO. Dos sesiones a la semana, días miércoles y jueves

Continuación del cronograma

	Semana 4	Curso: RELACIONES INTERPERSONALES. Tres sesiones a la semana, días lunes, miércoles, viernes	Curso: BUENAS PRACTICAS DE LABORATORIO. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves	Curso: EXCEL AVANZADO. Dos sesiones a la semana, días miércoles y jueves
SEPTIEMBRE	Semana 1	Curso: RELACIONES INTERPERSONALES. Tres sesiones a la semana, días lunes, miércoles, viernes	Curso: BUENAS PRACTICAS DE LABORATORIO. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves	
	Semana 2	Curso: RELACIONES INTERPERSONALES. Tres sesiones a la semana, días lunes, miércoles, viernes	Curso: BUENAS PRACTICAS DE LABORATORIO. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves	
	Semana 3	Curso: RELACIONES INTERPERSONALES. Tres sesiones a la semana, días lunes, miércoles, viernes	Curso: SEGURIDAD INDUSTRIAL. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves	
	Semana 4	Curso: RELACIONES INTERPERSONALES, Tres sesiones a la semana, días lunes, miércoles, viernes	Curso: SEGURIDAD INDUSTRIAL. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves	
OCTUBRE	Semana 1	Curso: RELACIONES INTERPERSONALES. Tres sesiones a la semana, días lunes, miércoles, viernes	Curso: SEGURIDAD INDUSTRIAL. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves	
	Semana 2	Curso: RELACIONES INTERPERSONALES. Tres sesiones a la semana, días lunes, miércoles, viernes		
	Semana 3	Curso: MEJORAMIENTO CONTINUO. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves		

Continuación del cronograma

	Semana 4 Curso: MEJORAMIENTO CONTINUO. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves
NOVIEMBRE	Semana 1 Curso: MEJORAMIENTO CONTINUO. Dos sesiones a la semana, días martes y jueves
	Semana 2 Curso: MOTIVACIÓN. Tres sesiones a la semana, días lunes, miércoles, viernes
	Semana 3 Curso: MOTIVACIÓN. Tres sesiones a la semana, días lunes, miércoles, viernes
	Semana 4

5.5. Evaluación de la capacitación

La evaluación es una etapa importante dentro del plan de capacitación, permite estimar el logro de los objetivos propuestos. La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad.

La evaluación se realizará al capacitador y a los participantes:

Evaluación del Capacitador. La evaluación al capacitador se realizará a los participantes de la misma, a través de una boleta de calificación vea la figura 10, la cual constará de preguntas claves que evaluarán el sistema de capacitación.

Figura 10. Formato de Evaluación de Instructor

LOGO DE LA EMPRESA	PLAN DE CAPACITACIÓN	Código: Fecha de emisión:
Capacitación	Formato de evaluación de desempeño	Edición: Pagina:

CURSO: _____

NOMBRE INSTRUCTOR: _____

INSTRUCCIONES: Responda las siguientes preguntas, de acuerdo a la escala siguiente:

Escala	Concepto
4	Excelente: el (la) relator(a) superó los niveles de calidad esperados.
3	Bien: el (la) relator(a) cumplió con los niveles de calidad esperados.
2	Regular: el (la) relator(a) demostró parcialmente sus competencias.
1	Mal: el (la) relator(a) no cumplió con las expectativas del curso.

El instructor	ESCALA
1. Presentó un esquema del tema, lo relacionó con otros temas y explicó objetivos de la conferencia	
2. Realizó preguntas a los (as) participantes al inicio y al final de la conferencia	
3. Desarrolló los temas de lo sencillo a lo complejo, dio a conocer ejemplos anécdotas, para facilitar la comprensión del tema	
4. Al explicar una técnica dijo cuándo utilizarla, los pasos a seguir y los errores que hay que evitar cometer	
5. Remarcó los temas de importancia, realizo resúmenes o conclusiones de cada uno de los temas	
6. Aclaro dudas, señaló los errores o confusiones y recompensó los aciertos con gestos o palabras, de manera inmediata	
7. Se dirigió por su nombre a los participantes, los observo durante la conferencia y escucho sus preguntas	
8. Contestó apropiadamente las preguntas que se formularón	
9. Utilizó el lenguaje, ritmo de exposición, tono de voz y volumen apropiado	
10. Proyectó una imagen agradable, despertó y mantuvo el interés durante la conferencia	

¿Asistiría a otra capacitación con el mismo instructor? Sí _____ NO _____

Si su respuesta es no, explique ¿por qué? _____

Esta satisfecho con la capacitación: Sí _____ NO _____

Si su respuesta es no, explique ¿por qué? _____

Fuente: La Panería, S.A. Manual de capacitación. p. 250.

Evaluación a los participantes: esta evaluación se realizará para medir el nivel de aprendizaje de cada participante, de los temas impartidos en la capacitación. Se realizará efectuando una prueba teórico/práctica, la cual será aprobada arriba de 75 puntos.

5.5.1. Niveles de la evaluación

5.5.1.1. Evaluación a nivel empresarial

Después de haber completado el programa de capacitación, se procederá a elaborar el reporte anual que consta de lo siguiente:

- a) Aumento de la eficacia organizacional: medir los resultados de los objetivos trazados por las diferentes gerencias, hacer las cosas correctamente, crear más valores, proporcionar eficacia, *empowerment* a los colaboradores, aplica un enfoque proactivo, es decir, en lugar de reaccionar, anticiparse.
- b) Mejoramiento de la imagen de la empresa: elaboración de productos inocuos, cumplimiento del eslogan de la empresa “Pasión por la calidad” por parte de todos los que conforman la organización, mejora en el servicio al cliente a través de la disminución de quejas por productos y servicio, entrega de los productos a tiempo.
- c) Mejoramiento del clima organizacional, trabajo en equipo, comunicación eficaz, sentimiento de pertenencia en la empresa, actitud en el trabajo, motivación.

- d) Facilidad en los cambios y en la innovación: desarrollar las habilidades de los colaboradores para que despertar la innovación, creatividad e iniciativa para facilitar el cambio ante nuevos retos

- e) Aumento de la eficiencia de la planta de producción.

La información obtenida en el reporte anual, ayudará a establecer las consideraciones y objetivos, para el próximo plan de capacitación al momento de detectar necesidades.

5.5.1.2. Evaluación a nivel de tareas y operaciones

Esta evaluación será aplicable al área operativa, la cual será efectuada por el supervisor de área a través de una lista de chequeo y de observación cuando el colaborador esté efectuando su trabajo y así verificar y calificar el cumplimiento de de las operaciones y tareas de manera correcta. La evaluación deberá de efectuarse por lo menos una vez al mes.

6. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

La etapa de la evaluación ayudará a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación del seguimiento y retroalimentación. El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo del plan de capacitación.

Un buen plan de capacitación debe contemplar acciones de monitoreo y seguimiento, no sólo con respecto a los aspectos logísticos sino a la organización y planeación de reuniones orientadas a verificar el impacto que ha logrado la capacitación en el incremento de la productividad, verificar la pertinencia metodológica y pedagógica con relación a la transferencia del aprendizaje a los puestos de trabajo.

La obtención de información es relevante para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación. Se obtiene utilizando diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo estos están siendo aplicados en la práctica laboral cotidiana (organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso, etc.).

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- a) Desempeño del personal capacitado.
- b) Orientación de la planeación en las acciones para su mejor operación.

- c) Valoración de las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- d) Identificación de necesidades no satisfechas.
- e) Determinación de los objetivos y metas a cubrir en la empresa

6.1. Evaluación del desempeño

El departamento de capacitación, analizará los resultados de las evaluaciones del desempeño de cada uno de los trabajadores con el propósito de identificar el logro de las metas esperadas y utilizará estos resultados para medir el impacto de los programas de capacitación.

Los estándares de las siguientes capacitaciones deberán ser tomados de los resultados de la evaluación del desempeño que deberá realizarse cada seis meses.

Se analizan el desempeño y progreso de los empleados después de efectuada la capacitación a fin de hacer planes de desarrollo.

- a) Ofrecer información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción.
- b) Ofrecer la oportunidad para que el supervisor y empleado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo y los posibles obstáculos o problemas que han encontrado en el área de trabajo, esto permitirá que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño en el trabajo.

CONCLUSIONES

1. Se estableció un plan de capacitación anual para la planta de producción, debido al crecimiento que la empresa está presentando y cubrir las necesidades mostradas a fin de alcanzar los objetivos trazados de la organización.
2. De acuerdo a la detección de necesidades de capacitación se aseguró cubrir todas las deficiencias mostradas en la evaluación de desempeño y perfiles de trabajo, para lograr el óptimo desempeño de los trabajadores.
3. Dentro del plan de capacitación se tomó en cuenta orientar, profundizar, proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades en los trabajadores, para que se especialicen y actualicen, debido a que es fundamental que la empresa siga creciendo integralmente.
4. Al aplicar el plan de capacitación como una herramienta importante dentro de la organización, se logrará con eficiencia y rentabilidad alcanzar los objetivos empresariales. Encaminado hacia un mayor logro, cambios e innovaciones que finalmente llevarán a actividades que aseguren el cumplimiento de las metas propuestas. Esto impulsará el desarrollo y el crecimiento personal y empresarial de la empresa.

5. El plan de capacitación desarrollará a la persona en el puesto de trabajo, otorgando beneficios que se prolongaran a toda su vida laboral, preparando individualmente al manejo de responsabilidades futuras, aumentará su motivación y participación, lo cual creará un clima organizacional agradable entre todos los trabajadores, logrando que sean más receptivos a la supervisión y desenvolvimiento de tareas.
6. Con la aplicación del plan de capacitación, se desarrollaran los conocimientos, actitudes y habilidades de los trabajadores, permitiendo un desarrollo exitoso en el sector que se desenvuelven ayudará a cumplir con las actividades y tareas que componen su puesto de trabajo, para que garanticen una participación efectiva dentro de la organización.
7. El plan de capacitación aumentará la eficacia organizacional, mejorará el clima organizacional, renovará la imagen de la organización, ayudará a la adaptación de los cambios y la integración de la innovación permitiendo incorporarse a nuevos conceptos, para elevar el nivel de competitividad en el mercado.
8. Con la aplicación del plan de capacitación se logrará evaluar la satisfacción de los participantes, el nivel de aprendizaje alcanzado y como lo han podido transferir, lo cual generará un efecto en la organización y el compromiso que ésta adquiere con el trabajador, logrando una disminución en la tasa de ausentismo y tasa de rotación.
9. Los beneficios que el plan de capacitación brinda son tanto para el colaborador como para la empresa, por cuanto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte, ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas.

RECOMENDACIONES

1. Desarrollar cada año un plan de capacitación para reforzar áreas débiles y deficientes en los colaboradores.
2. El departamento de desarrollo humano debe realizar cada año las evaluaciones de desempeño, para verificar el rendimiento y avance de los colaboradores en la empresa y a través de esto mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal, mediante la capacitación.
3. El método para la detección de necesidades de capacitación debe de cambiar para los próximos años, realizándola a través de dos fases: La determinación de la situación idónea y la determinación de la situación real para luego detectar brechas de capacitación y adaptarse según los cambios que requiere la empresa.
4. El departamento de desarrollo humano debe tener en cuenta la importancia de la capacitación para la actualización, a fin de reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de su área.
5. Desarrollar y utilizar una herramienta o técnica efectiva, como el árbol de decisiones, para determinar si un problema de rendimiento se resuelve mediante la capacitación, o simplemente es necesario reforzar la supervisión.

6. Evaluar perfiles de puesto y descripciones de puesto para verificar si es necesaria la modificación, según las necesidades de la empresa y considerar si los colaboradores realmente están calificados para el trabajo y puede capacitarse o si el trabajo debe realizarlo otra persona.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Marta Alicia. *Dirección estratégica de recursos humanos*. México: McGraw- Hill, 2000. 100 p.
2. BOHLANDER, George et al. *Administración de recursos humanos* 12^a ed. México: Thomson, 2001. 646 p.
3. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. 2^a. ed. México: McGraw- Hill, 1998. 540 p.
4. FRENCH, Wendell L. *Administración de personal, desarrollo de recursos humanos*. 5^a. ed. México: Limusa Noriega, 1993. 250 p.
5. HALL, R. *Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. 2^a. ed. México: Printice Hall, 1996. 160 p.
6. MITCHEL, Garry. *Manual del capacitador*. 2^a. ed. Argentina: Ediciones Granica, 60 p.
7. PAIN, Abraham. *Cómo evaluar las acciones de capacitación*. Argentina: Granica, 1993. 171 p.
8. _____. *Cómo realizar un proyecto de capacitación: Un enfoque de la Ingeniería de la Capacitación*. España: Granica, 1989. 205 p.

9. REZA TROSINO, Jesús Carlos. *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama, 1993. 150 p.
10. SILECEO, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa, 1998. 250 p.

ANEXOS

Anexo 1. Formatos de evaluación del desempeño

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS	Código: FR-CA001
		Fecha de emisión:
Capacitación	Formato de evaluación de desempeño	Edición:
		Página:
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (JEFATURA) 1		
Período de evaluación:	Fecha de Evaluación:	
Código del Trabajador:	Apellidos y Nombres del trabajador:	
Puesto:		
Departamento:	Fecha de Ingreso:	
Tipo de Evaluador:	Subalterno	Colega
	Auto evaluación	
DATOS DEL EVALUADOR		
Código del Trabajador:	Apellidos y nombres:	
Puesto:		
Propósito de la evaluación:	Desempeño Gen.	Promoción
	Prueba	
PRODUCTIVIDAD		
No cumple con los objetivos del puesto; está por debajo de los requerimientos en cuanto a volumen, tiempo de entrega, precisión y contenido.	__0 a 5__	
Logra sus objetivos, bajo supervisión. El volumen, tiempo de entrega, precisión y contenido de su trabajo es aceptable.	__6 a 10__	
Logra sus objetivos en el tiempo previsto, su trabajo es nítido, preciso y de alta confiabilidad.	__11 a 15__	
Alcanza el cumplimiento de objetivos antes del tiempo previsto. El volumen de trabajo es superior a lo exigido, con exactitud, nitidez y excelente contenido.	__16 a 20__	

Continuación anexo 1

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	
Conocimientos superficiales, fallas graves en el trabajo.	__ 0 a 5 __
Conocimientos limitados, fallas frecuentes.	__ 6 a 10 __
Conocimientos necesarios, pocas fallas.	__ 11 a 15 __
Conocimientos suficientes, trabajo superior.	__ 16 a 20 __
INICIATIVA	
Carece de iniciativa, o la misma es muy limitada.	__ 0 a 5 __
Desarrolla unas pocas ideas.	__ 6 a 10 __
Sugiere ideas ocasionalmente	__ 11 a 15 __
Sugiere ideas frecuentemente que benefician su trabajo.	__ 16 a 20 __
VALORES	
No cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	__ 0 a 5 __
Requiere de constante supervisión para cumplir con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	__ 6 a 10 __
Cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	__ 11 a 15 __
Se identifica con la empresa, cumple eficientemente las normas, procedimientos y valores establecidos.	__ 16 a 20 __

DISCIPLINA	
Una suspensión de trabajo.	__ 0 a 5 __
Amonestación escrita.	__ 6 a 10 __
Observación verbal del jefe.	__ 11 a 15 __
Intachable.	__ 16 a 20 __

Continuación anexo 1

DESARROLLO DEL PERSONAL	
Limita las posibilidades del personal a su cargo, de aprovechar las oportunidades de capacitación y desarrollo.	__ 0 a 5 __
Eventualmente reconoce las necesidades de capacitación y desarrollo del personal a su cargo, sugiere pasos de acción para satisfacerlas.	__ 6 a 10 __
Se interesa por evaluar constantemente las necesidades de capacitación y desarrollo del personal a su cargo, y establece planes de acción para satisfacerlas.	__ 11 a 15 __
Se constituye como un facilitador de conocimientos que enriquezcan a su personal y asesora para establecer metas que conlleven su desarrollo y el del entorno.	__ 16 a 20 __

RESUMEN	
FACTOR	PUNTEO
Autocontrol	
Capacidad Analítica	
Comunicación	
Conocimiento del Trabajo	
Cooperación	
Desarrollo del Recurso Humano	
Disciplina	
Discreción	
Iniciativa	
Intereses y Adaptación	
Productividad	
Relaciones Interpersonales	
Supervisión	
Trabajo en Equipo	
Valores	
PUNTAJE TOTAL	

Porcentaje Total	(Puntaje total/300) * 100	
-------------------------	---------------------------	--

PONDERACIÓN DE FACTORES	
CALIFICACIÓN	RANGOS
Sobresaliente	91% a 100%
Muy bueno	76% a 90%
Bueno	61% a 75%
Regular	51% a 60%
Deficiente	0% a 50%

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

- 1.- ¿Está el evaluado bien colocado actualmente?
- 2.- ¿Qué debilidades y fortalezas presenta?
- 3.- Áreas de capacitación que requiere:

Continuación Anexo 1

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CAPACITACIÓN	Edición: Primera	
Capacitación	Formato de Evaluación de Desempeño	Código: FR-CA001	
		Página:	
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (MANDO MEDIO)			
Periodo de evaluación:		Fecha de Evaluación:	
Código del Trabajador:	Apellidos y Nombres del trabajador:		
Puesto:			
Departamento:		Fecha de Ingreso:	
Tipo de Evaluador:	<input type="checkbox"/>	Subalterno	<input type="checkbox"/>
		Colega	<input type="checkbox"/>
			Auto evaluación <input type="checkbox"/>
DATOS DEL EVALUADOR			
Código del Trabajador:		Apellidos y nombres:	
Puesto:			
Propósito de la evaluación:	Desempeño Gen. <input type="checkbox"/>	Promoción <input type="checkbox"/>	Prueba <input type="checkbox"/>
PRODUCTIVIDAD			
No cumple con los objetivos del puesto; está por debajo de los requerimientos en cuanto a volumen, tiempo de entrega, precisión y contenido.		___ 0 a 5 ___	
Logra sus objetivos, bajo supervisión. El volumen, tiempo de entrega, precisión y contenido de su trabajo es aceptable.		___ 6 a 10 ___	
Logra sus objetivos en el tiempo previsto, su trabajo es nítido, preciso y de alta confiabilidad.		___ 11 a 15 ___	
Alcanza el cumplimiento de objetivos antes del tiempo previsto. El volumen de trabajo es superior a lo exigido, con exactitud, nitidez y excelente contenido.		___ 16 a 20 ___	

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	
Conocimientos superficiales, fallas graves en el trabajo.	___ 0 a 5 ___
Conocimientos limitados, fallas frecuentes.	___ 6 a 10 ___
Conocimientos necesarios, pocas fallas.	___ 11 a 15 ___
Conocimientos suficientes, trabajo superior.	___ 16 a 20 ___
INTERESES Y ADAPTACIÓN	
No tiene entusiasmo por lograr mejores metas.	___ 0 a 5 ___
Cuando se le exige adquiere los conocimientos necesarios de su trabajo.	___ 6 a 10 ___
Sus aspirantes y objetivos son consecuentes con su trabajo.	___ 11 a 15 ___
Tiene un marcado deseo de mejorar en constante superación.	___ 16 a 20 ___

Continuación anexo 1

AUTOCONTROL	
Con frecuencia se altera, es hostil y nervioso.	___ 0 a 5 ___
De vez en cuando se altera y es hostil.	___ 6 a 10 ___
Conserva la calma, su estado de ánimo no se altera.	___ 11 a 15 ___
Control aceptable ante cualquier situación.	___ 16 a 20 ___

INICIATIVA	
Carece de iniciativa, o la misma es muy limitada.	___ 0 a 5 ___
Desarrolla unas pocas ideas.	___ 6 a 10 ___
Sugiere ideas ocasionalmente	___ 11 a 15 ___
Sugiere ideas frecuentemente que benefician su trabajo.	___ 16 a 20 ___

DISCRECIÓN	
Ocasionalmente es imprudente, lo cual causa recato entre sus compañeros de trabajo.	___ 0 a 5 ___
Es prudente, actúa y se expresa con sensatez	___ 6 a 10 ___
Es sumamente prudente, se le puede confiar información o tareas confidenciales.	___ 11 a 15 ___
Se le distingue por la prudencia en su actuación y desarrollo del trabajo. Maneja acertadamente la información o tareas confidenciales.	___ 16 a 20 ___

COOPERACIÓN	
Presta su colaboración cuando se le solicita, pero no por su propia voluntad.	___ 0 a 5 ___
Regularmente colabora con su grupo de trabajo.	___ 6 a 10 ___
Muestra disposición espontánea a colaborar.	___ 11 a 15 ___
Siempre presta su colaboración en forma espontánea, su participación es entusiasta y activa.	___ 16 a 20 ___

Continuación anexo 1

PUNTUALIDAD	
Seis o más ingresos tarde.	__ 0 a 5 __
Tres o cinco ingresos tarde.	__ 6 a 10 __
Uno o dos ingresos tarde.	__ 11 a 15 __
Cero ingresos tarde.	__ 16 a 20 __

ASISTENCIA	
Cuatro o más ausencias sin justificación.	__ 0 a 5 __
Tres ausencias sin justificación.	__ 6 a 10 __
Una o dos ausencias sin justificación.	__ 11 a 15 __
Cero ausencias injustificadas.	__ 16 a 20 __

COMUNICACIÓN	
Es poco accesible, se le dificulta expresar y recibir información.	__ 0 a 5 __
Es accesible para recibir información, pero selectivo para expresarla.	__ 6 a 10 __
Es accesible para recibir y expresar información.	__ 11 a 15 __
Aprovecha al máximo las oportunidades de expresar o recibir información, y hace buen uso de la misma.	__ 16 a 20 __

DISCIPLINA	
Una suspensión de trabajo.	__ 0 a 5 __
Amonestación escrita.	__ 6 a 10 __
Observación verbal del jefe.	__ 11 a 15 __
Intachable.	__ 16 a 20 __

Continuación anexo 1

VALORES	
No cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	__ 0 a 5 __
Requiere de constante supervisión para cumplir con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	__ 6 a 10 __
Cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	__ 11 a 15 __
Se identifica con la empresa, cumple eficientemente las normas, procedimientos y valores establecidos.	__ 16 a 20 __

TRABAJO EN EQUIPO	
Su aporte de trabajo al equipo es deficiente, y constituye un obstáculo en el cumplimiento de las metas institucionales.	__ 0 a 5 __
Aporta al equipo el trabajo esperado, y contribuye al cumplimiento de las metas institucionales.	__ 6 a 10 __
Su aporte al trabajo de equipo va mas allá de lo esperado, se identifica con las metas institucionales y contribuye al alcance de las mismas.	__ 11 a 15 __
Su aporte se distingue por su eficiencia dentro del equipo de trabajo, se identifica, contribuye y motiva al grupo al cumplimiento de las metas de la empresa.	__ 16 a 20 __

CAPACIDAD ANALÍTICA	
Generalmente analiza las situaciones que se le presentan, sin embargo tiene la dificultad para escoger una alternativa.	__ 0 a 5 __
Analiza las situaciones que se le presentan, regularmente escoge una solución apropiada.	__ 6 a 10 __
Tiene una gran capacidad para analizar situaciones y escoger la alternativa más acertada.	__ 11 a 15 __
Excelente capacidad para analizar situaciones, siempre selecciona o crea alternativas acertadas que conllevan al manejo efectivo de la misma.	__ 16 a 20 __

RELACIONES INTERPERSONALES	
Presenta dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, provocando incidentes.	__ 0 a 5 __
Presenta ligeras dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, pero goza de aceptación.	__ 6 a 10 __
Sus relaciones en el trabajo son satisfactorias. Es aceptado por sus compañeros.	__ 11 a 15 __
Excelentes relaciones en el trabajo. Tiene gran ascendencia sobre sus compañeros y participantes.	__ 16 a 20 __

Continuación anexo 1

DESARROLLO DEL PERSONAL	
Limita las posibilidades del personal a su cargo, de aprovechar las oportunidades de capacitación y desarrollo.	__ 0 a 5 __
Eventualmente reconoce las necesidades de capacitación y desarrollo del personal a su cargo, sugiere pasos de acción para satisfacerlas.	__ 6 a 10 __
Se interesa por evaluar constantemente las necesidades de capacitación y desarrollo del personal a su cargo, y establece planes de acción para satisfacerlas.	__ 11 a 15 __
Se constituye como un facilitador de conocimientos que enriquezcan a su personal y asesora para establecer metas que conlleven su desarrollo y el del entorno.	__ 16 a 20 __

RESUMEN	
FACTOR	PUNTEO
Asistencia	
Autocontrol	
Capacidad analítica	
Comunicación	
Conocimiento del trabajo	
Cooperación	
Desarrollo del recurso humano	
Disciplina	
Discreción	
Iniciativa	
Intereses y adaptación	
Productividad	
Puntualidad	
Relaciones interpersonales	
Trabajo en equipo	
Valores	
PUNTAJE TOTAL	

Porcentaje Total	(Puntaje total/320) * 100	
-------------------------	---------------------------	--

PONDERACIÓN DE FACTORES	
CALIFICACIÓN	RANGOS
Sobresaliente	91% a 100%
Muy bueno	76% a 90%
Bueno	61% a 75%
Regular	51% a 60%
Deficiente	0% a 50%

Continuación anexo 1

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

- 1.- ¿Esta el evaluado bien colocado actualmente?
- 2.- ¿Qué debilidades y fortalezas presenta?
- 3.- Áreas de capacitación que requiere:

Continuación anexo 1

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CAPACITACIÓN	Edición: Primera
Capacitación	Formato de evaluación de desempeño	Código: FR-CA001
Página:		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (PERSONAL DE OFICINA)		
Periodo de evaluación:	Fecha de Evaluación:	
Código del Trabajador:	Apellidos y Nombres del trabajador:	
Puesto:		
Departamento:	Fecha de Ingreso:	
Tipo de Evaluador:	Subalterno	Colega
DATOS DEL EVALUADOR		
Código del Trabajador:	Apellidos y nombres:	
Puesto:		
Propósito de la evaluación:	Desempeño Gen.	Promoción
PRODUCTIVIDAD		
No cumple con los objetivos del puesto; está por debajo de los requerimientos en cuanto a volumen, tiempo de entrega, precisión y contenido.	___ 0 a 5 ___	
Logra sus objetivos, bajo supervisión. El volumen, tiempo de entrega, precisión y contenido de su trabajo es aceptable.	___ 6 a 10 ___	
Logra sus objetivos en el tiempo previsto, su trabajo es nítido, preciso y de alta confiabilidad.	___ 11 a 15 ___	
Alcanza el cumplimiento de objetivos antes del tiempo previsto. El volumen de trabajo es superior a lo exigido, con exactitud, nitidez y excelente contenido.	___ 16 a 20 ___	

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	
Conocimientos superficiales, fallas graves en el trabajo.	___ 0 a 5 ___
Conocimientos limitados, fallas frecuentes.	___ 6 a 10 ___
Conocimientos necesarios, pocas fallas.	___ 11 a 15 ___
Conocimientos suficientes, trabajo superior.	___ 16 a 20 ___

Continuación anexo 1

INTERESES Y ADAPTACIÓN	
INICIATIVA	
Carece de iniciativa, o la misma es muy limitada.	__ 0 a 5 __
Desarrolla unas pocas ideas.	__ 6 a 10 __
Sugiere ideas ocasionalmente	__ 11 a 15 __
Sugiere ideas frecuentemente que benefician su trabajo.	__ 16 a 20 __
No tiene entusiasmo por lograr mejores metas.	__ 0 a 5 __
Cuando se le exige adquiere los conocimientos necesarios de su trabajo.	__ 6 a 10 __
Sus aspirantes y objetivos son consecuentes con su trabajo.	__ 11 a 15 __
Tiene un marcado deseo de mejorar en constante superación.	__ 16 a 20 __
ACTITUDES HACIA EL JEFE	
No colabora con su jefe, no obedece.	__ 0 a 5 __
Colabora y es respetuoso, ocasionalmente tiene problemas con él.	__ 6 a 10 __
Colabora, es respetuoso, cordial y obedece.	__ 11 a 15 __
Colabora, es respetuoso, cordial y actúa anticipadamente a los requerimientos del jefe.	__ 16 a 20 __
AUTO-CONTROL	
Con frecuencia se altera, es hostil y nervioso.	__ 0 a 5 __
De vez en cuando se altera y es hostil.	__ 6 a 10 __
Conserva la calma, su estado de ánimo no se altera.	__ 11 a 15 __
Control aceptable ante cualquier situación.	__ 16 a 20 __
COOPERACIÓN	
Presta su colaboración cuando se le solicita, pero no por su propia voluntad.	__ 0 a 5 __
Regularmente colabora con su grupo de trabajo.	__ 6 a 10 __
Muestra disposición espontanea a colaborar.	__ 11 a 15 __
Siempre presta su colaboración en forma espontanea, su participación es entusiasta y activa.	__ 16 a 20 __

Continuación anexo 1

PUNTUALIDAD	
Seis o más ingresos tarde.	__ 0 a 5 __
Tres o cinco ingresos tarde.	__ 6 a 10 __
Uno o dos ingresos tarde.	__ 11 a 15 __
Cero ingresos tarde.	__ 16 a 20 __

ASISTENCIA	
Cuatro o más ausencias sin justificación.	__ 0 a 5 __
Tres ausencias sin justificación.	__ 6 a 10 __
Una o dos ausencias sin justificación.	__ 11 a 15 __
Cero ausencias injustificadas.	__ 16 a 20 __

ATENCIÓN AL CLIENTE	
No tiene actitud de servicio, evita brindarlo.	__ 0 a 5 __
Brinda el servicio que exige su puesto, solamente cuando se le solicita.	__ 6 a 10 __
Brinda el servicio que exige su puesto en forma espontanea.	__ 11 a 15 __
Todas sus acciones van encaminadas al servicio y satisfacción del cliente.	__ 16 a 20 __

COMUNICACIÓN	
Es poco accesible, se le dificulta expresar y recibir información.	__ 0 a 5 __
Es accesible para recibir información, pero selectivo para expresarla.	__ 6 a 10 __
Es accesible para recibir y expresar información.	__ 11 a 15 __
Aprovecha al máximo las oportunidades de expresar o recibir información, y hace buen uso de la misma.	__ 16 a 20 __

DISCIPLINA	
Una suspensión de trabajo.	__ 0 a 5 __
Amonestación escrita.	__ 6 a 10 __
Observación verbal del jefe.	__ 11 a 15 __
Intachable.	__ 16 a 20 __

Continuación anexo 1

VALORES	
No cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	__ 0 a 5 __
Requiere de constante supervisión para cumplir con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	__ 6 a 10 __
Cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	__ 11 a 15 __
Se identifica con la empresa, cumple eficientemente las normas, procedimientos y valores establecidos.	__ 16 a 20 __

TRABAJO EN EQUIPO	
Su aporte de trabajo al equipo es deficiente, y constituye un obstáculo en el cumplimiento de las metas institucionales.	__ 0 a 5 __
Aporta al equipo el trabajo esperado, y contribuye al cumplimiento de las metas institucionales.	__ 6 a 10 __
Su aporte al trabajo de equipo va mas allá de lo esperado, se identifica con las metas institucionales y contribuye al alcance de las mismas.	__ 11 a 15 __
Su aporte se distingue por su eficiencia dentro del equipo de trabajo, se identifica, contribuye y motiva al grupo al cumplimiento de las metas de la empresa.	__ 16 a 20 __

CAPACIDAD ANALÍTICA	
Generalmente analiza las situaciones que se le presentan, sin embargo tiene la dificultad para escoger una alternativa.	__ 0 a 5 __
Analiza las situaciones que se le presentan, regularmente escoge una solución apropiada.	__ 6 a 10 __
Tiene una gran capacidad para analizar situaciones y escoger la alternativa más acertada.	__ 11 a 15 __
Excelente capacidad para analizar situaciones, siempre selecciona o crea alternativas acertadas que conllevan al manejo efectivo de la misma.	__ 16 a 20 __

RELACIONES INTERPERSONALES	
Presenta dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, provocando incidentes.	__ 0 a 5 __
Presenta ligeras dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, pero goza de aceptación.	__ 6 a 10 __
Sus relaciones en el trabajo son satisfactorias. Es aceptado por sus compañeros.	__ 11 a 15 __
Excelentes relaciones en el trabajo. Tiene gran ascendencia sobre sus compañeros y participantes.	__ 16 a 20 __

Continuación anexo 1

ORDEN	
Su lugar de trabajo contiene papelería regado y en mal estado.	__ 0 a 5 __
Su lugar de trabajo este limpio pero le es difícil encontrar la papelería y esta se encuentra en mal estado.	__ 6 a 10 __
Su trabajo es entregado a tiempo y están hechos de forma correcta.	__ 11 a 15 __
Su trabajo es entregado antes de tiempo y está enfocado directamente a lo que se le pide, además de que cuenta con una excelente presentación.	__ 16 a 20 __

EFICIENCIA	
Los trabajos encargados los termina fuera del tiempo indicado.	__ 0 a 5 __
Los trabajos no se encuentran como fueron encargadas.	__ 6 a 10 __
Los trabajos son entregados a tiempo y son eficientes al ser realizados.	__ 11 a 15 __
Siempre logra realizar y entregar a tiempo lo encargado dándole incluso mejoras.	__ 16 a 20 __

RESUMEN	
FACTOR	PUNTEO
Actitudes hacia el Jefe	
Asistencia	
Atención al Cliente	
Autocontrol	
Capacidad Analítica	
Comunicación	
Conocimiento del Trabajo	
Cooperación	
Disciplina	
Eficiencia	
Iniciativa	
Intereses y Adaptación	
Orden	
Productividad	
Puntualidad	
Relaciones Interpersonales	
Trabajo en equipo	
Valores	
PUNTAJE TOTAL	

Porcentaje Total	(Puntaje total/360) * 100	
-------------------------	---------------------------	--

Continuación anexo 1

PONDERACIÓN DE FACTORES	
CALIFICACIÓN	RANGOS
Sobresaliente	91% a 100%
Muy bueno	76% a 90%
Bueno	61% a 75%
Regular	51% a 60%
Deficiente	0% a 50%

Fuente: La Panería, S.A. Manual de capacitación. p. 150.

Anexo 2. Guía de instructores

LOGO DE LA EMPRESA	Manual de Capacitación	Edición: 1°
Capacitación		Página: Página 17 de 1

<p style="text-align: center;">CAPITULO III GUIA DE INSTRUCTORES</p> <p>A. Objetivo Proporcionar al capacitador una guía a seguir para entrenar al personal en los distintos puestos, tanto en producción como en operaciones de la Empresa.</p> <p>B. Beneficios para el capacitador: Cuenta con un programa estructurado, el cual le facilitará la capacitación.</p> <p>C. Beneficios para el alumno: Aprende de una forma ordenada y sencilla la teoría de los procesos y cuenta con una guía de apoyo para su capacitación práctica en los restaurantes.</p> <p>D. Implementación del programa: Los programas de capacitación y entrenamiento por puesto se proporcionan como una herramienta para el capacitador. Dicha herramienta puede utilizarse como guía para:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Capacitar personal al iniciar la operación2. Capacitar al personal al abrir un nuevo punto de venta3. Capacitar al personal de nuevo ingreso <p>E. Para impartir la capacitación necesita:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Manual de Unidades de Capacitación2. Videos Interactivos3. Material audiovisual4. Guías del facilitador5. Equipo de reproducción audiovisual6. Formatos, utensilios y otros artículos según el tema a impartir7. Guía para el alumno
--

Fuente: La Panería, S.A. Manual de capacitación. p. 240.