

Paso a Paso

Propuesta de Capacitación

I. Introducción

Actualmente en Guatemala, se habla mucho sobre los tratados internacionales de libre comercio, globalización de las economías, expansión de los mercados, competitividad, entre otras, todo lo cual se está demostrando que, para que una empresa pueda sobrevivir, y mejor aún, ser exitosa en este nuevo escenario que se está generando, es necesario adoptar algunas estrategias que posibiliten su actuar en forma efectiva. Entre estas estrategias se encuentra el lograr la certificación de los productos y servicios que la empresa proporciona, de forma tal que pueda ser reconocida y aceptada en los diferentes mercados a los cuales intenta acceder. Ahora bien, ¿qué tiene que ver la capacitación con la globalización?

Con la inclusión del concepto "capacitación" se ha cubierto el vacío que las versiones anteriores tenían en cuanto al aseguramiento de las capacidades del personal, este concepto

busca el desarrollo de la persona y por ende de la empresa. Como primer paso es necesario visualizar a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras empresas del mercado. Lo anterior supone que cada empresa tiene recursos y capacidades que no poseen otras empresas, al menos no en la misma combinación.

Utilizando las aptitudes centrales, las empresas pueden desarrollar mejor sus actividades que sus competidores. En esencia, esta nueva panorámica basa la estrategia en términos de una posición competitiva única, más que en la eficacia operativa. Es por ello que se hace necesario analizar las necesidades de la empresa y de su personal con el fin de satisfacer dichas necesidades de capacitación y cumplir con la planeación estratégica de la empresa.

II. Objetivos

a. Objetivo General

Elaborar un instrumento adecuado para la Detección de Necesidades de Capacitación en la empresa y establecer un manual para la aplicación, tabulación y análisis de la información proporcionada por este instrumento, con el fin de poder tomar decisiones de capacitación a partir de dicha información.

b. Objetivos específicos

Diseñar un instrumento adecuado a las necesidades y demandas de la organización que logre recavar información para el DNC

Elaborar un manual para la aplicación, tabulación ya análisis de la información arrojada por el instrumento de Detección de Necesidades de Capacitación

Establecer las condiciones de seguridad para prevenir los riesgos, incidentes o accidentes a los que la empresa se encuentra expuesta.

III. Estructura

El Manual de Capacitación está conformado por los siguientes elementos definidos brevemente:

- **Introducción**

Esta sección describe al Manual de una empresa dedicada a la transformación, modificación, operación y comercialización de productos derivados del plástico.

- **Objetivos**

En este apartado se presentan los objetivos generales y específicos del manual para lograr el alcance de la visión empresarial de a manera de desarrollar al personal y así lograr el desarrollo organizacional.

- **Estructura**

Esta sección delimita los contenidos del manual y define cada uno de los apartados del contenido.

- **Ámbitos de Aplicación**

Este apartado indica el lugar, momentos y eventos en que el Manual debe ser aplicado.

- **Necesidades de Vigencia**

Esta sección se refiere a la vigencia con la que el manual cuenta, incluyendo a los responsables de la elaboración y su actualización.

- **Revisión y autorización**

Este apartado define quienes son los responsables de la elaboración, descripción, revisión, actualización, evaluación y autorización de los cambios en el manual.

- **Normas de Operación**

Estas definen los lineamientos o leyes que regirán el manual y cada una de sus secciones con el fin de establecer los alcances y límites del mismo.

- **Políticas de Seguridad y prevención de riesgos, incidentes o accidentes:**

En este apartado, se detallan las políticas que deben aplicarse al momento de implementar el Manual.

- **Contenido**

El Manual cuenta con el informe del diagnóstico sobre Detección de Necesidades de Capacitación de la empresa, el detalle del análisis de requerimientos y brechas existentes actualmente, proveedores de capacitación, s, y los instrumentos utilizados para realizar el diagnóstico y realizar reportes.

- **Formas y Formularios**

Este apartado describe cada uno de las formas y formularios utilizados en el manual.

- **Glosario**

Esta sección, define cada uno de los términos más utilizados en el área de Recursos Humanos aplicados a cada uno de los procesos para lograr su fácil interpretación y cumplimiento de los mismos.

- **Anexos**

Al final de este manual, se encuentran todas las formas y formularios mencionados y utilizados en el mismo, los cuales que permitirán que los procesos de seguridad se estandaricen en el momento de su aplicación.

IV. Ámbitos de aplicación

El Manual de Capacitación debe ser aplicado en todo momento a fin de desarrollar al personal y así cumplir con los objetivos empresariales y con la Planeación Estratégica de la empresa. Además el manual se aplica al momento de realizar la Detección de Necesidades de Capacitación y luego desarrollar la planeación recapacitación. Deben tenerse en consideración los siguientes lineamientos:

V. Necesidades de Vigencia

Debido al constante cambio que atraviesan las empresas y su entorno, es necesario realizar revisiones periódicas en las medidas de capacitación y desarrollo, de manera de lograr optimizar los recursos constantemente previniendo los cambios del entorno y el mercado, tanto empresarial como laboral.

Todas las medidas de capacitación y desarrollo deben ser revisadas y actualizadas cada año o en el momento de surgir algún evento que modifique la cultura empresarial, procesos, adquisición de nueva maquinaria, entre otros y la Dirección de Recursos Humanos es la responsable de verificar y analizar el mejoramiento continuo de las medidas practicadas en la empresa.

VI. Revisión y Actualización

El responsable de la elaboración de los procesos de seguridad industrial es la Dirección de Recursos Humanos, quien junto a los participantes describirán, revisarán, actualizarán y evaluarán las medidas de capacitación y desarrollo en el momento de ser necesario y la gerencia general será la responsable de autorizar dichos cambios y comunicarlos oficialmente al personal involucrado y participante.

VII Normas de Operación

- 1) Realizar periódicamente la Detección de Necesidades de Capacitación para definir la planeación de los programas capacitación y desarrollo de la empresa.
- 2) La Planeación de Capacitación y Desarrollo debe estar bajo en aval de Gerencia General y las unidades deberán proporcionar apoyo en todo momento.
- 3) En caso de surgir una necesidad de capacitación, que no haya sido contemplada dentro de la planeación, se debe remitir solicitud a la Dirección de Recursos Humanos para informar del curso y el tipo de apoyo que solicita.
- 4) Llenar el formato de "Solicitud para Curso - Taller" con los datos generales del curso
 - Anexar el programa con el contenido temático y bibliografía del curso
 - Anexar el currículo de instructor.
- 5) Enviar el material del curso para su reproducción con un plazo mínimo de una semana antes del curso. No se harán reproducciones fotostáticas de material mayor a 60 hojas,

o de material protegido bajo leyes de Derecho de Autor sin consentimiento escrito del autor(es).

- 6) Enviar al la lista de inscritos al curso al menos tres días antes de que éste inicie.
- 7) Una vez impartido el curso, remitir la "Lista de Asistencia" con la firma de los participantes de cada día del curso
- 8) Al final del curso, cada participante debe aplicar la evaluación del curso y remitirla

VIII. Políticas de Capacitación y Desarrollo

- ✓ La capacitación y desarrollo del personal debe tomarse como prioridad en la realización de las actividades de la empresa, por lo que es necesario que cada colaborador tenga claros los objetivos, visión y misión de la empresa.
- ✓ El presente manual debe servir de guía para la implementación y toma de decisiones en materia de capacitación.

- ✓ Es obligación de la Gerencia y la Dirección de la Dirección de Recursos Humanos realizar actividades periódicas para los empleados con el fin de motivarlos con respecto a la capacitación.

- ✓ La Dirección de Recursos Humanos debe ejecutar procesos de capacitación y actualización permanentes que contribuyan a minimizar las brechas entre el puesto y la persona, así como asesorar permanentemente al personal involucrado de las diferentes áreas sobre normas y procedimientos para la capacitación y ejecutar campañas de información y motivación a través de medios publicitarios dentro de la empresa.

- ✓ Los supervisores de turno y gerentes de planta deben velar por mantener los equipos capacitados y revisar periódicamente la aplicación de contenidos aprendidos durante la capacitación, además de evaluar el proceso de su equipo.

- ✓ Cada persona dentro del desempeño de su puesto de trabajo es responsable de aplicar los conocimientos, habilidades y destrezas proporcionados en cada uno de los cursos, así como la del personal a su cargo.

- ✓ Todo colaborador debe cumplir con lo estipulado en el presente manual.

X. Formas y Formularios

- ✓ El manual de capacitación contiene las siguientes formas y formularios:
- ✓ Detección de Necesidades de Capacitación - Jefes - Este formulario pretende detectar las necesidades de capacitación de los puestos que tienen personal a su cargo y además detectar dichas necesidades desde el punto de vista de los jefes
- ✓ Detección de Necesidades de Capacitación - Colaboradores - Formulario para detectar las necesidades de capacitación de niveles operativos o de puestos que no tienen personal a su cargo
- ✓ Solicitud de Curso o Taller: Ficha que deben de presentar los jefes de área al momento de solicitar cualquier capacitación para su personal
- ✓ Planeación Didáctica: Ficha de estructuración del curso de capacitación, a esta se le debe adjuntar el contenido del curso, así como los manuales del capacitador y del capacitado.

- ✓ **Solicitud de Inscripción:** Ficha que debe presentar el participante del curso, con el fin de establecer controles de asistencia y cursos recibidos de cada uno de los colaboradores

- ✓ **Ficha de Asistencia:** Registro de participantes a cada uno de los cursos, esta información se corrobora con la solicitud de inscripción

- ✓ **Concentrado de Evaluación y Asistencia:** Ficha para evaluar la asistencia de cada participante en cursos compuestos de varios módulos

- ✓ **Encuestas para el Participante:** Encuesta que evalúa el curso recibido. Busca mejorar próximos cursos de capacitación, así como obtener información

- ✓ **Evaluación de Capacitación:** Evalúa el curso recibido en materia de utilidad, contenido, capacitador y logística.

- ✓ **Evaluación del Programa de Capacitación: Ficha que evalúa el progreso de la Planeación Estratégica de Capacitación y Desarrollo**

REGLAMENTO DE CAPACITACION

OBJETIVO

- ✓ El objetivo de este reglamento es regular la capacitación y el desarrollo integral de todo el personal para el óptimo desarrollo de sus funciones así como el mejoramiento del manejo empresarial.
- ✓ La capacitación estará dirigida a todos los empleados y deberá ser otorgada en c consideración a la actualización del área.

- ✓ La capacitación deberá equilibrar aspectos fundamentales que son: la educación, la actualización de conocimientos, adquisición de habilidades y destrezas, modificación de conductas y el entrenamiento.

UNIDAD DE SELECCIÓN EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN.

La Dirección de Recursos Humanos, para el cabal cumplimiento de sus objetivos, deberá ejecutar las siguientes funciones:

- a) Elaborar anualmente el Plan de Capacitación, el cual deberá ser sometido a la aprobación del Directorio.
- b) Elaborar y actualizar una base de datos que cuente con toda la información de los Planes y Programas de Capacitación.
- c) Coordinar con los Gerentes de Áreas y Jefes de las Unidades los Programas y Planes de Capacitación
- d) Realizar las diligencias necesarias para determinar los temas de interés para los empleados
- e) Buscar la permanente actualización de métodos, cursos, talleres y en general, los medios efectivos para el cumplimiento de su objetivo.
- f) Planificar, dirigir y controlar el presupuesto de capacitación asignado
- g) Calificar a los instructores para optimizar el desarrollo del curso.
- h) Analizar y evaluar los diversos planes y programas de capacitación.
- i) Cumplir con el seguimiento de cada curso, seminario, entrenamiento y en general de todos los programas y planes ejecutados.
- j) Mantener un archivo con de las encuestas y expectativas de los instructores, así como de las encuestas y expectativas de cada curso por parte de los participantes y sus respectivas evaluaciones.

PROCESO OPERATIVO DE CAPACITACIÓN.

Para estructurar los Planes y Programas de Capacitación, deberá cumplirse con el proceso operativo de capacitación, el mismo que implica las siguientes fases:

- a) Detección y análisis de las necesidades de Capacitación
- b) Orientación de la Capacitación: Elaboración de Planes y Programas de Capacitación
- c) Ejecución y Desarrollo de los Planes de Capacitación
- d) Evaluación de los resultados de los Programas de Capacitación y su respectivo Seguimiento

La determinación de las necesidades de capacitación (DNC) permitirá conocer las necesidades existentes en la empresa, a fin de establecer las acciones y programas necesarios a ejecutarse. Para la identificación de estas necesidades se tomará en consideración tanto los conocimientos y habilidades del personal así como todos los temas y demás conocimientos que una persona deba tener, adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones a su cargo.

La DNC será responsabilidad de los Gerentes de Áreas y Jefes de Unidades en coordinación con la Unidad de Selección, Evaluación y Capacitación, quienes elaborarán anualmente el diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada unidad.

La Gerencia de Recursos Humanos establecerá el mecanismo para el levantamiento y manejo de esta información así como realizar cronograma de actividades.

ORIENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN: ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS

Una vez conocidas las Necesidades de capacitación la Gerencia de Recursos Humanos, deberá iniciar el proceso de elaboración y diseño de los diferentes planes y programas de capacitación, para lo cual deberá realizarse las siguientes actividades:

- a) Formular los programas y planes de capacitación, pudiendo ser estos de diversas modalidades como son: cursos, talleres, seminarios, etc.
- b) Determinar las acciones necesarias de apoyo a los diversos programas y planes establecidos.
- c) Definir la calidad de los participantes de la capacitación, considerando su nivel de escolaridad, formación, entre otros.
- d) Definir la cantidad de participantes para cada evento, considerando las Necesidades de la empresa.
- e) Integrar y organizar basándose en recursos (técnicos, materiales, humanos, tiempos) las acciones para incrementar el rendimiento de los trabajadores

El Plan Anual de Capacitación deberá contener:

- a) Los programas que se desarrollarán tanto interna como externamente;
- b) Los contenidos que se abordarán en ellos;
- c) Los costos parciales y totales;
- d) Análisis costo beneficio;
- e) Cronograma de actividades tentativo.

EJECUCIÓN Y DESARROLLO DE LOS PLANES DE CAPACITACIÓN.-

Los Planes y Programas de Capacitación podrán ser ejecutados a través de diversas modalidades, esto es, a través de cursos, talleres, seminarios, etc. El desarrollo de planes y programas podrán estar a cargo de su propio centro de capacitación o utilizar las ofertas o servicios que brindan cualquier centro de capacitación, universidades, organismo especializado, o celebrar convenios con organismos, instructores, con el propósito de otorgar capacitación y adiestramiento a sus empleados. Los Planes y Programas de Capacitación deberán ejecutarse según el cronograma elaborado para el efecto.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.-

Todos los programas y planes de capacitación deberán ser evaluados mediante los mecanismos que se establezca para el efecto. La Evaluación determinará si la capacitación cumplió con los objetivos planteados así como con las expectativas de los participantes. Dicha evaluación establecerá los correctivos necesarios para los futuros programas y planes de capacitación, con el fin de lograr un óptimo rendimiento y eficiencia.

La Dirección de Recursos Humanos calificará a los participantes, instructores, e instituciones con una ponderación de 10 puntos, según el mecanismo de evaluación empleado y mantendrá el debido registro actualizado. El seguimiento de los planes y programas de capacitación será uno de los mecanismos necesarios que implementará para actualizar y registrar los resultados obtenidos.

DE LOS EMPLEADOS SELECCIONADOS PARA LA CAPACITACIÓN.-

Todo empleado podrá participar en los programas y planes de capacitación. El empleado interesado en participar, deberá cumplir con los requisitos que se establecerán según el plan o programa de capacitación, los mismos que serán dados a conocer con la anticipación debida. El funcionario que sea participe en algún plan o programa de capacitación, deberá cumplir con lo siguiente:

- a) Cumplir con el plan de actividades que forme parte del evento.
- b) Asistir como mínimo al 80 % del tiempo que dure el evento.

c) Continuar prestando sus servicios por un tiempo no menor a 12 meses y no mayor a 24 meses, en caso que así lo decidiera o el doble del tiempo del evento.

d) Estar a disposición de la empresa, para reproducir la capacitación recibida con otros trabajadores y/o compañeros.

- ✓ En caso que el empleado participante no apruebe cualquiera de los programas de capacitación, salvo caso fortuito o fuerza mayor, autorizará a la empresa, se descuenta de su salario el costo de la capacitación interna o externa.
- ✓ En caso de no aprobarse el curso el (100%) cien por ciento del valor total del curso será descontado de la remuneración del trabajador.
- ✓ En caso de reincidencia será excluido definitivamente de todo plan de capacitación.

DEL APOYO INSTITUCIONAL.

Se concederá al trabajador seleccionado para participar en el evento de capacitación o adiestramiento, el permiso con sueldo si es que el evento se efectuare en horas laborables. La Dirección de Recursos Humanos se responsabilizará de atender los requerimientos de material de apoyo y equipo necesario para su realización.

PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PRESTADORES DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN

- ✓ La Dirección de Recursos Humanos considerará durante la etapa de selección, la propuesta que la Dependencia haga PSC para que se evalúe la calidad de los mismos, y así determinar si garantiza el proceso enseñanza aprendizaje que se requiere para el logro de los objetivos empresariales.
- ✓ Corresponde a las Delegaciones evaluar la calidad de los programas y determinar si garantiza el proceso enseñanza-aprendizaje que se requiere para el logro de los objetivos de su unidad.
- ✓ La La Dirección de Recursos Humanos, y en su caso, las Delegaciones determinarán cuales capacitaciones cumplen con los requerimientos suficientes para proveer el servicio.
- ✓ Una vez seleccionados, se proporcionará al La Dirección de Recursos Humanos el contenido programático con el número de horas del evento, solicitándoles presenten la cotización correspondiente. Derivado del análisis que realicen las instancias antes mencionadas según el ámbito de su competencia, procederán a seleccionar al proveedor que impartirá el o los cursos, formalizando la contratación de acuerdo con lo previsto.
- ✓ La Dirección de Recursos Humanos convocará a la Dependencia y al proveedor a una reunión de trabajo, con el propósito de determinar el contenido programático. Para los mismos efectos las Delegaciones deberán convocar al proveedor seleccionado.

CRITERIOS DE ELABORACIÓN DEL MANUAL PARA EL PARTICIPANTE

Es responsabilidad de La Dirección de Recursos Humanos, elaborar y reproducir el manual para el participante, de acuerdo con el número de asistentes para los que se programó el curso atendiendo al contenido programático que la capacitación o Delegación le proporcione y considerando las características de los participantes.

CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL PARA EL PARTICIPANTE

El manual deberá presentarse empastado o engargolado, en copias claras y legibles, conteniendo los siguientes requisitos:

- ✓ · **Portada general:**
- ✓ · **Índice o tabla de contenido del curso:** se deberán enlistar detalladamente cada una de las partes en las que está dividido el manual, así como la paginación en que se localizan (paginación corrida).
- ✓ · **Introducción general del curso:** se brindará un panorama general del contenido del manual, así como la justificación e importancia de las temáticas que se abordarán.
- ✓ · **Objetivo general del curso:** aquél establecido en el contenido programático. Para cada Módulo:
- ✓ · **Portada Modular:** se elaborará para cada uno de los módulos
- ✓ · **Objetivo Específico del módulo:** aquél establecido en el contenido programático.
- ✓ · **Planeación Didáctica, Carta Descriptiva Modular:** se elaborará atendiendo al formato anexo.
- ✓ · **Material de apoyo:** correspondiente al contenido del módulo, actividades o ejercicios de aprendizaje de adquisición, ampliación o consolidación de los conocimientos, para que se utilice durante la sesión o fuera de ésta
- ✓ · **Congruencia interna:** se refiere a la relación concordante entre contenido del módulo, temas, materiales de apoyo, resúmenes, actividades o ejercicios a desarrollarse, evaluación durante la sesión.
- ✓ · **Bibliografía.**

PLANEACIÓN DIDÁCTICA, CARTA DESCRIPTIVA MODULAR

El proveedor deberá tener presente que al considerar los objetivos y contenido programático, determinará la forma de trabajo, actividades, recursos didácticos, tiempos y actividades de evaluación, favoreciendo

la construcción, ampliación o consolidación de conocimientos, desarrollo de habilidades y afirmación o cambio de actitudes.

Es importante destacar la relevancia que tiene en el proceso enseñanza aprendizaje el propiciar un ambiente de participación, confianza y respeto, donde los participantes puedan asumir una actitud de interés y responsabilidad. Es determinante la relación entre el instructor y los participantes o bien, entre el participante y su equipo de trabajo o el resto del grupo, ya que la sesión deberá unirlos en un mismo propósito.

Propiciar situaciones de comunicación eficaz y permanente, que sean de interés para los participantes y que correspondan a los objetivos y contenidos programáticos del curso o módulo, permitirá correlacionar diversos aprendizajes entre sí, de tal modo que una actividad de lectura, puede generar el análisis de la misma, la redacción de un texto o ensayo y un intercambio de opiniones. Las actividades que sustentarán la evaluación deberán señalarse en la Planeación Didáctica,

Carta Descriptiva Modular, con el objeto de que el participante conozca cuáles serán los productos que entregará. Al conocer los objetivos y el contenido programático del curso se podrá establecer con claridad el **para qué** y el **qué** va a aprender el servidor, considerando lo siguiente:

1. Los conocimientos involucran el área cognoscitiva, por lo que se deberá evaluar el grado en que el participante conoce los temas, atendiendo a la construcción, ampliación o consolidación de los

mismos. Se deberá observar constantemente cómo el participante comprende, argumenta, infiere, compara, comprueba, analiza, sintetiza, etcétera.

2. · Las habilidades involucran el área psicomotriz, considerando las manifestaciones que corresponden a la coordinación neuromuscular, para llegar a desarrollar destrezas. Se valora en los participantes la eficacia en el uso o manipulación de instrumentos o herramientas.
3. · Las actitudes atienden a la modificación de las conductas y la adquisición o cambio de valores que manifieste el participante, se evalúa la forma en la que se integra, participa y colabora en la sesión.
4. · Al reconocer las características del ámbito laboral de los participantes en la administración pública local, se podrá definir a quién se va a enseñar.
5. · Al seleccionar las actividades de aprendizaje, recursos didácticos, materiales e instrumentos, se estará diseñando el cómo y con qué se va a enseñar.
6. · Al determinar las actividades o instrumentos de evaluación, se estará definiendo como y con qué se va a evaluar.

EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Las Dependencias y Delegaciones serán responsables de llevar a cabo las etapas de difusión, ejecución, seguimiento y evaluación de los eventos de capacitación, notificando a La Dirección de Recursos Humanos según los formatos y procedimientos que la misma establezca. La metodología para el proceso de difusión será establecida de cada Dependencia y Delegación, conforme a los Lineamientos para el funcionamiento de

los comités, cuidando que se lleve a cabo el proceso con la anticipación suficiente para cubrir los eventos.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

1. La evaluación deberá ser el instrumento que permita observar la calidad y cantidad de conocimientos, habilidades y actitudes construidos, y el alcance de los objetivos establecidos.
2. Debe entenderse como un proceso permanente, sistemático, gradual, acumulativo e integral, el cual requiere diversos procedimientos que nos informen del modo en el que se ha establecido la relación enseñanza-aprendizaje.
3. Cabe remarcar la importancia que tiene el que los participantes conozcan los resultados de las evaluaciones para que tomen conciencia de sus alcances y orienten sus hábitos de estudio.
4. La evaluación se podrá realizar en forma individual, en equipo o bien grupal y corresponde al proveedor llevarla a cabo.
5. · *Evaluación Diagnóstica*: Se aplica al inicio de un curso o de un módulo y es la indagación de los conocimientos, habilidades y actitudes que posee el participante respecto al contenido programático de un curso o módulo. Permite hacer ajustes a la planeación didáctica con el fin de alentar el aprendizaje de todos los participantes.

6. · *Evaluación Formativa*: Consiste en el uso sistemático de la evaluación y contempla todas aquellas actividades que indiquen los avances logrados, (reportes de lecturas, ejercicios, resolución de problemas, ensayos, exposiciones, etc.). Ayuda al participante y al facilitador o capacitador a enfocar los esfuerzos a fin de conseguir los objetivos establecidos (asigna valores parciales). Las actividades de evaluación deberán señalarse en la Carta Descriptiva con el fin de que el participante conozca cuáles serán los productos que entregará. Esta evaluación debe considerar la construcción de conocimientos, el desarrollo de habilidades, la consolidación de actitudes, hábitos y valores señalados en los objetivos del módulo.
7. · *Evaluación Sumativa*: Ésta se utiliza para acreditar el aprendizaje y asigna una calificación como promedio modular o bien la del promedio final del curso.
8. · Si la calificación sumativa final presenta de seis a nueve décimas, entonces la calificación se redondeará al entero superior. Si la calificación sumativa final presenta de cinco a una décima, entonces la calificación mantiene el número entero, sin considerar las décimas registrando con número y letra, el resultado final.
9. · Para que los participantes logren acreditar el curso o Módulo deberán alcanzar una Sumativa final de 8 (ocho) como calificación mínima y un 70% de asistencia.
10. · Asentar la asistencia y las evaluaciones en el Registro de Asistencia y Evaluación Modular.
11. · Elaborar el Concentrado de Evaluación y Asistencia al término del curso y remitirlo en un tiempo no mayor a cinco días hábiles, marcando copia La Dirección de Recursos Humanos debidamente requisitado y validado.

ELABORACIÓN DE CONSTANCIAS

Las constancias de acreditación serán elaboradas por el PSC, de acuerdo con los siguientes requisitos:

- ✓ · Logotipo de la empresa -parte superior derecha
- ✓ · Nombre del participante acreditado
- ✓ · Nombre del curso
- ✓ · Calificación (con número y letra)
- ✓ · Periodo del curso
- ✓ · Fecha de emisión
- ✓ · Nombre del responsable

El proveedor enviará a la Dependencia o Delegación las propuestas de constancias de participación o acreditación, para que sean debidamente revisadas y se otorgue el la autorización para su emisión atendiendo al formato diseñado por La Dirección de Recursos Humanos. El proveedor entregará a La Dirección de Recursos Humanos, las constancias de acreditación o participación debidamente requisitadas y firmadas por la persona facultada

Manual de Capacitación

¿QUÉ ES EL DNC?

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma. Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

¿CUÁNDO HACER UN DNC?

La atención hacia un DNC puede derivar de:

- Problemas en la organización
- Desviaciones en la productividad
- Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas
- Baja o Alta de personal
- Cambios de función o de puesto
- Solicitudes del personal

¿CUÁLES SON LAS FASES DE ACCIÓN QUE DERIVAN EN UN DNC?

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso del DNC se pueden identificar:

1. Establecimiento de la Situación Ideal (SI) que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:
 - Descripción de puestos
 - Manuales de procedimientos y de organización
 - Planes de expansión de la empresa
 - Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).
2. Descripción de la situación real (SR). Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto. Estas personas deberán aportar datos precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes)
3. Registro de información. Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.
4. Validación del Instrumento: Es necesario que antes de aplicar el instrumento seleccionado, se pase por la "Validación del Experto". Preferiblemente que sea una persona con conocimientos de la empresa, así como de administración de personal.

5. Aplicación del Instrumento: Después de haber sido validado y aprobado el Instrumento a aplicarse, se procede a la fase de aplicación del mismo. Esta fase se determina por la organización del personal, así como el rapport que se logre conseguir.
6. Tabulación de Datos: Dependiendo del método seleccionado para la obtención de información, es así como se tabulan los resultados. Lo más aconsejable es que se realice por puestos tipos o puestos que tengan el mismo objetivo en su labor.
7. Presentación de Informe Final: Ya con los datos tabulados, se prepara el informe final, el cual deberá comprender lo siguiente:
 - Descripción General de la Organización
 - Objetivos de la Capacitación
 - Informe General de las Actividades de DNC
 - Programa de Capacitación sugerido
 - Consolidado de Necesidades
 - Propuestas de Capacitación
 - Directorio de Proveedores sugeridos

¿QUÉ ELEMENTOS CONTIENE UN DNC?

Un reporte detallado del DNC debe contener:

- Nombre de la organización o empresa
- Título del estudio
- Fecha de elaboración
- Responsable principal y colaboradores en el estudio (con firmas de responsiva)
- Índice o capitulario del documento, con la paginación respectiva
- Introducción. Antecedentes o Estado del Arte que dio motivo al DNC
- Justificación
- Resumen del documento
- Método de trabajo.

- Características del personal del que se obtuvo información
- Escenario(s) en los que se obtuvo la información
- Apoyos materiales. Formatos e instrumentos
- Procedimiento
- Resultados
- Prioridades de conocimientos, habilidades o actitudes a atender
- Un cuadro integrador de información que defina áreas, personas y necesidades de capacitación.
- Problemas identificados que no pueden atenderse por medio de la capacitación y posibles áreas que pueden intervenir para su solución
- En su caso, limitaciones u obstáculos para la realización del estudio
- Recomendaciones para próximos estudios
- Anexos de toda evidencia que permita el análisis del estudio

Los detalles relacionados con los procedimientos que derivan en un DNC son materia de diversos profesionales. Es recomendable acudir a éstos para realizar un DNC objetivo.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CON BASE EN PUESTO-PERSONA

El DNC puesto-persona se aplica generalmente en puestos donde existe gran número de empleados para optimizar la aplicación de la herramienta. Este método es la base del DNC y es muy útil para iniciar la cultura del diagnóstico en forma participativa, pues asegura la definición de las necesidades reales de capacitación de las áreas operativas, con un enfoque netamente cuantitativo y sin necesidad de intervenir demasiados recursos y tiempo en el análisis. Todas las empresas deben elaborar un programa que asegure que las personas al ocupar un puesto, tienen los elementos necesarios para desempeñarlo con eficiencia. El enfoque puesto persona tiene una evaluación de aprendizaje, ya que el punto de partida es los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe tener para desempeñar un puesto, al final lo que podemos evaluar

si la persona ha logrado satisfacer estos requisitos. Este método se refiere a la comparación entre lo que se debe saber idealmente para poder desempeñar eficientemente un puesto y lo que en realidad sabe y conoce una persona. Es el método básico y se constituye en el sustento de todo sistema de capacitación así como en la estructura del Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos.

El insumo fundamental para este método es la Descripción de puesto analizado a al menos una relación de las principales tareas o funciones que deberá cumplir la persona que lo ocupe. Esto significa que la metodología es impersonal, al menos en su primera etapa, ya que no toma en consideración las características de las personas que lo ocupan, sino los requisitos ideales para desempeñar el puesto. La metodología se puede utilizar también para la elaboración de planes de carrera y desarrollo para puestos de personal sindicalizado o empleados de confianza donde el escalafón de ascenso se encuentra definido y la ocupación de ciertos puestos demanda una preparación previa a través de actividades de capacitación. Dicho método no es recomendable en aquellos puestos donde existe un gran número de personal que realiza las mismas tareas o cuando existe una gran rotación de personal. Tampoco es factible utilizarlo en niveles altos donde las funciones y responsabilidades son muy variadas y requieren una preparación más generalista que le proporcione a la persona criterios de acción para la toma de decisiones más que métodos rígidos o estructurados para realizar tareas cotidianas.

ACTIVIDADES

- Designar que área o que áreas se desea detectar necesidades de capacitación en la empresa, lo cual lo debe realizar algún jefe o supervisor.
- Analizar antecedentes de la empresa para poder así realizar el formato el cual se utilizará para la Detección de necesidades de Capacitación.
- Informar a los empleados sobre que se requiere información por parte de ellos para poder llenar el formato de DNC.
- Luego recopilar información de los puestos de la(s) área(s) que se desea evaluar para llenar el formulario de DNC.
- Tabular por puestos la DNC, para luego presentar ante el interesado un manual de necesidades de capacitación encontradas.
- Asesorar sobre los cursos que requieren los puestos de trabajo según lo encontrado en el DNC.

CARACTERÍSTICAS

Este método se emplea para establecer los requerimientos de capacitación de los puestos operativos del personal que ya tiene práctica en dichos puestos, o del personal de nuevo ingreso. Su resultado es la capacitación correctiva con la que se uniforma la aptitud del personal y con la que se asegura el cumplimiento de los estándares.

VENTAJAS

- El DNC puesto-persona es una base necesaria para sistematizar la capacitación.
- Clarifica la labor de lo supervisores
- Facilita la comunicación formal entre el supervisor y su grupo.
- Ayuda a que el personal operativo comprenda la verdadera naturaleza de la capacitación.
- Establece compromisos de seguimiento a los procesos.

CÓMO SE APLICA

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

CUÁNDO APLICAR EL MÉTODO

Si la rotación de personal es considerable (más del 20% anual), se recomienda su aplicación trimestral, dependiendo también de la estabilidad de los procesos y de la tecnología.

DESVENTAJAS

- Su aplicación se limita a puestos operativos porque se hace un análisis específico de tareas. Par l os mandos medios no se requiere este nivel de análisis dado que su

responsabilidad no es operativa sino que se centra en la solución de problemas y en el cumplimiento de objetivos, lo cual implica analizar circunstancias a veces únicas.

- Las reuniones pueden desviarse hacia otros temas si no se coordinan en forma profesional
- Se debe capacitar al personal en lo que se haya planeado, para que esto no se convierta en un ejercicio rutinario y predisponga a la gente a participar en un esfuerzo siguiente.
- Se requiere la inclusión de indicadores de productividad, al menos los más importantes, para tener una base cuantitativa que justifique la capacitación.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES SUGERIDAS

Tradicionalmente se ha entendido como capacitación al proceso a través del cual se proporciona a los trabajadores las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo. Hoy en día este concepto se ha ampliado debido a las actuales exigencias de competitividad de las empresas como miembros de la aldea global y los constantes cambios en la tecnología, cada vez más rápidos, además del enfoque orientado al cliente. Es decir que hoy, además de la capacitación técnica necesaria para desempeñar su trabajo, el personal debe ser capaz de resolver problemas relacionados con su labor, trabajar en equipo y comunicarse de manera efectiva.

Para conocer cuándo es indispensable capacitar, se debe realizar un diagnóstico adecuado. Para realizar en la empresa este diagnóstico se consideró realizar un enfoque puesto / persona con el cual se capacita según los requisitos exigidos por el puesto. Además porque se pensó que era el más adecuado a fin de conocer realmente las necesidades de capacitación de la empresa requeridas

para conseguir la alineación del personal con los objetivos a largo plazo de la organización y de cada puesto.

De la detección de necesidades de capacitación en la empresa, se pudo inferir qué aspectos se necesita reforzar en cada puesto y se puede asegurar que podría corregir deficiencias en cada puesto analizado a través del programa de capacitación propuesto.

El programa de capacitación requiere un planeamiento que incluirá:

Determinación de las necesidades de capacitación de cada empleado: Por medio de un formulario estándar de Detección de Necesidades de Capacitación que definirá las actividades y atribuciones específicas en el puesto de trabajo de cada empleado evaluado.

CUESTIONARIO

OBJETIVO

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

SÍNTESIS DEL PROCEDIMIENTO

- Se delinear los indicadores o las variables que componen el objeto de estudio o problema.

- Para cada indicador de construyen preguntas cuyas posibles respuestas nos acerquen a la realidad del objeto de estudio.
- Elegir los reactivos más adecuados y comprensibles
- Con el conjunto de preguntas o reactivos se construye el instrumento o cuestionario.
- Aplicar el cuestionario a un grupo piloto, para depurar posibles fallas de redacción o contenido. Cuidar la consistencia interna, validez y confiabilidad.
- Aplicar a los participantes del estudio.
- Las respuestas que se obtiene de su aplicación se registran en hojas de cálculo para obtener las medidas de tendencia central.
- Con los datos estadísticos se formulan afirmaciones acerca de la opinión de la mayoría de los encuestados.

APLICACIÓN

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

LIMITACIONES

Tiempo para la elaboración de los reactivos y su piloteo. Requiere el apoyo de un conocedor de la aplicación de pruebas estadísticas y la interpretación de los resultados.

VENTAJAS

Puede aplicarse de manera colectiva, la información cualitativa se convierte en cuantitativa, se involucra a los participantes del caso y se les toma opinión. Crear un ambiente de confianza a fin de que la gente responda sin inhibiciones pues se mantiene el anonimato. Las respuestas pueden reflejar de mejor forma lo que, en otros casos, los participantes opinan.

1. Vaciado de información para hacer un consolidado que determinará la situación real y las necesidades de capacitación que se requieren cubrir.

2. Establecer los requerimientos de capacitación

Se evalúan las brechas encontradas sobre los resultados de los formularios y se hace una relación entre la condición actual y la condición requerida para desempeñar las funciones adecuadamente.

3. Establecer objetivos generales del curso

Consiste en formular objetivos generales de capacitación, que se determinan en la evaluación de necesidades. Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa. Estos pueden incluir la concientización de los participantes sobre la importancia del trabajo en equipo y de la prestación de servicios de alta calidad que respondan a las necesidades de los clientes. Estos objetivos orientan en la selección de:

- El contenido de la capacitación (los temas que cubrirá la capacitación);
- El enfoque de la capacitación (cómo se desarrollarán los temas, mediante clases o mediante ejercicios de participación, etc.);
- Los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final de la capacitación.

4. Definir asunto o contenido del entrenamiento

Ya con los resultados y el vaciado de información se definirán las áreas débiles las cuales requieren capacitación, es aquí en donde se define el asunto o contenido del entrenamiento, tomando en cuenta los intereses de la institución sobre si el entrenamiento que reciba el empleado tendrá algún retorno sobre la inversión a realizar o si tendrá alguna aplicabilidad en su puesto.

5. Definición de la población-objeto, o sea de la clientela que debe ser entrenada, considerándose:

- Número de personas
- Disponibilidad de tiempo
- Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes
- Característica personales del comportamiento

6. Elección de los métodos de entrenamiento, según la tecnología disponible.

En este caso se eligió el Método Puesto-Persona, ya que no se ha realizado ninguna capacitación anteriormente.

7. Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como: el tipo de entrenador o instructor, los recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc.

8. Definición del sitio donde deberá efectuarse el entrenamiento: en el cargo, fuera del cargo, y aún en la empresa o fuera de la empresa.

9. Definición de la época o periodicidad del entrenamiento, escogiendo el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados, para la verificación de puntos críticos que demanden ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia

Objetivos de la Capacitación

- El objetivo principal por la empresa apoya el estudio del Diagnóstico de Necesidad de Capacitación (DNC), se debe al interés que siente por convertir al personal más eficiente y eficaz, mediante un programa de capacitación constante.

- Así mismo, es de interés de la alta jerarquía el agilizar y minimizar los procesos para optimizar recursos, lo cual se logrará mediante la facilitación de nuevos conocimientos que ayuden al empleado a agilizar sus funciones.
- Se desea crear también un ambiente de interés y proactividad hacia la Institución por parte de los empleados en general.
- Propiciar cambios de conducta en los colaboradores, por medio de capacitaciones adecuadas a las necesidades específicas de cada uno de los puestos; por medio de la determinación de conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar eficientemente las actividades que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Programa de Capacitación

DNC CON BASE EN PUESTO-PERSONA

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

- **Características**

Este método se emplea para establecer los requerimientos de capacitación de los puestos operativos del personal que ya tiene práctica en dichos puestos, o del personal de nuevo ingreso. Su resultado es la capacitación correctiva con la que se uniforma la aptitud del personal y con la que se asegura el cumplimiento de los estándares.

- **Cómo se aplica**

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

○ **Cuándo aplicar el método**

Si la rotación de personal es considerable (más del 20% anual), se recomienda su aplicación trimestral, dependiendo también de la estabilidad de los procesos y de la tecnología.

○ **Ventajas**

- El DNC puesto-persona es una base necesaria para sistematizar la capacitación.
- Clarifica la labor del supervisor
- Facilita la comunicación formal entre el supervisor y su grupo.
- Ayuda a que el personal operativo comprenda la verdadera naturaleza de la capacitación.
- Establece compromisos de seguimiento a los procesos.

○ **Desventajas**

- Su aplicación se limita a puestos operativos porque se hace un análisis específico de tareas. Para los mandos medios no se requiere este nivel de análisis dado que su responsabilidad no es operativa sino que se centra en la solución de problemas y en el cumplimiento de objetivos, lo cual implica analizar circunstancias a veces únicas.
- Las reuniones pueden desviarse hacia otros temas si no se coordinan en forma profesional

- Se debe capacitar al personal en lo que se haya planeado, para que esto no se convierta en un ejercicio rutinario y predisponga a la gente a participar en un esfuerzo siguiente.

Informe de Actividades

Informe General de Actividades

Actividad Realizada	Semana	Descripción
1. Visita para obtener los datos base	2	Se realizó el primer acercamiento para el conocimiento general de las instalaciones e investigación sobre la filosofía e historia de la institución.
2. Diseño y Aprobación del Formato de DNC	2	Se diseñó un formulario para detectar las necesidades de capacitación específico para la organización, basándose en el enfoque puesto - persona

3. Visita para conocer las instalaciones y autoridades	3	Se realizó una presentación de las autoridades de la empresa con los representantes de grupo y obtención de información general acerca del proceso que se realizaría en dicha institución.
4. Aplicación No. 1 del Formato de DNC	3	Se recolectó información pertinente, por medio de los formularios de DNC, en las áreas asignadas
5. Aplicación No. 2 del Formato de DNC	4	Se recolectó información pertinente, por medio de los formularios de DNC, en las áreas asignadas
6. Recolección No. 1 de datos del Formato de DNC	4	Se recolectaron formularios que no pudieron ser entregados en las dos sesiones de aplicación anteriores.
7. Recolección No. 2 de datos del Formato de DNC	5	Se recolectaron formularios que no pudieron ser entregados por personal de la empresa en las visitas anteriores
8. Consolidación de Información Obtenida	6	Se registró, tabuló, analizó y consolidó la información proporcionada, con el fin de determinar las brechas existentes de entrenamiento
9. Presentación del Programa - Validación del Experto-	7	Se realizó una Validación de Experto del programa de capacitación.

Programa de Capacitación

UNIDAD ADMINISTRATIVA Y MANDOS MEDIOS

Requerimientos del Puesto

PUESTO	OBJETIVO	CONOCIMIENTO	DESTREZAS	ACTITUDES
1. Gerente de Operaciones	Coordinar las operaciones de la planta de producción, velando siempre pro la calidad del producto, eficacia, eficiencia y aprovechamiento de todos los recursos.	Ingeniería Industrial Control de tiempos Materia prima Computación Maquinaria específica Procesos	Habilidad numérica Habilidad gerencial Buena memoria Orden y Exactitud	Compromiso Paciencia Liderazgo Honradez Iniciativa Responsabilidad
2. Gerente de Logística y Mantenimiento	Coordinar actividades para obtener producto terminado y llevarlo a su lugar de origen; además de coordinar actividades de mantenimiento a toda la planta.	Electricidad Mecánica Maquinaria Computación Manejo de herramientas y maquinaria específica	Habilidades numéricas Buena memoria Precisión Coordinación Planificación Minuciosidad	Compromiso Proactiva Liderazgo Honradez Iniciativa Responsabilidad

PUESTO	OBJETIVO	CONOCIMIENTO	DESTREZAS	ACTITUDES
3. Dirección de Recursos Humanos	Apoyo a Gerencia general y a las demás unidades en la planificación y gestión del capital humano	Áreas de recursos Computación Auditoria Manejo de planillas Procesos internos	Habilidad numérica Buena memoria Orden Liderazgo Gestión de personal Resolución de conflictos	Compromiso Liderazgo Iniciativa Responsabilidad Proactiva Positiva Empatia
4. Supervisor de Control de Calidad	Control y supervisión de la calidad de todos los productos relacionados con la producción.	Estándares de calidad Propiedades del material Ingeniería industrial Estadística Computación Manejo de maquinaria específica	Habilidad numérica Habilidad estadística Buena memoria Exactitud Minuciosidad precisión	Compromiso Liderazgo Paciencia Honradez Iniciativa Responsabilidad
		Producción	Relaciones sociales	Compromiso Liderazgo

5. Supervisor de Turno	Supervisión del personal, maquinaria y acciones, con el fin de cumplir con las metas de producción establecidas.	Procesos internos Maquinaria Materiales Manejo de herramientas	Solución de conflictos Orden Organización y control	Paciencia Honradez Iniciativa Responsabilidad
------------------------	--	---	---	--

PUESTO	OBJETIVO	CONOCIMIENTO	DESTREZAS	ACTITUDES
6. Supervisor de Taller de Moldes	Coordinar y organizar las actividades de su departamento para crear, mantener o reparar los moldes en el tiempo requerido.	Manejo de torno y fresa Maquinaria Moldes Procesos internos Manejo de herramienta	Precisión Habilidad motriz Habilidad en el manejo de maquinaria	Iniciativa. Dinamismo. Organización Control Proactividad
7. Supervisor de Mantenimiento	Coordinar y apoyar las actividades necesarias para el mantenimiento de maquinaria, instalaciones	Manejo de maquinaria Instalaciones de todo tipo	Equipo del área Precisión Habilidad	Proactividad Exactitud Organización. Servicio Liderazgo

Mecánico	y tareas relacionadas con el mantenimiento general de la planta	Electricidad Mecánica Hidráulica Lubricación	motriz Exactitud	
-----------------	---	---	---------------------	--

PUESTO	OBJETIVO	CONOCIMIENTO	DESTREZAS	ACTITUDES
8. Contador General	Auditar y controlar todos los aspectos relacionados a la contabilidad de la empresa, apoyar a gerencia en aspectos financieros y coordinar las actividades	Contabilidad Fianzas Auditorias Tramites fiscales Leyes relacionadas Procesos internos Establecer puntos de control	Usar Fax teléfono Programas contables Llevar registros y establecer controles Tramites fiscales	Disponible Preciso Proactivo Analítico liderazgo

	dentro de su departamento			
9. Encargado PET	Atender y solucionar cualquier problema o conflicto dentro de su área; y velar por el cumplimiento de actividades y buen funcionamiento de la maquinaria además de optimizar los recursos	Leer y Escribir Conocer a los integrantes de su equipo Maquinaria Cambio de moldes Reparaciones Procesos Internos Materiales específicos	Habilidades de comunicación Llevar registros Habilidad mecánica Habilidad motriz Relaciones Interpersonales Manejo del equipo	Disponible Dinámico Servicial Preciso Activo Organización Compromiso Iniciativa Ordenad
10. Encargado Soplado e Inyección				
11. Encargado de Molinos				
12. Encargado de Etiquetado y Empaque	Coordinar actividades para lograr el producto terminado en su totalidad y optimizar los recursos	Tiempos de entrega Maquinaria específica Controles y procesos	Habilidad de comunicación Relaciones interpersonales entregas	Proactiva Liderazgo Organización Compromiso iniciativa

13. de Serigrafía	Encargado Coordinar actividades dentro de su departamento para cumplir las metas establecidas	Manejo de maquinaria Control y mezclas pantones	Realizar mezclas Habilidad motriz Coordinación	Indicativa Liderazgo proactividad
------------------------------------	---	--	---	--

PUESTO	OBJETIVO	CONOCIMIENTO	DESTREZAS	ACTITUDES
14. Encargado de Bodega	Control sobre las requisiciones e ingresos a bodega, distribución de materiales, suministros y equipo a las distintas áreas de producción.	Elaborar informes Realizar inventarios Control de ingresos y egresos de mercadería Elaboración de actas Medidas de Seguridad Carga y	Buena condición física. Buenos Reflejos Orden Exactitud Rapidez Comunicación	Colaboración Precavido Proactivo Con Iniciativa Responsabilidad Honradez Compromiso

		descarga despachos		
15. Encargado de Transporte	Transportar material a diferentes lugares, tanto, con todas las precauciones del caso.	Leer y Escribir Reglamento Vial Leyes de Tránsito Mecánica	Buenos Reflejos Fuerza física promedio Conducción	Colaboración Precaución Tolerante Proactivo Con Iniciativa Pericia
16. Encargado de Ventas y Servicio al Cliente	Responsable de realizar contactos y ventas, dar seguimiento a las mismas y atender a los clientes de la empresa de manera cordial, procurando satisfacer sus demandas	Computación Servicio al cliente Sobre le mercado Competencia Productos procesos	Buenas relaciones interpersonales, Buena comunicación. Habilidad verbal Capacidad de persuasión	Orden, Tolerancia Procativo Dinámico Positiva

PUESTO	OBJETIVO	CONOCIMIENTO	DESTREZAS	ACTITUDES
	Mantener al día los	Computación Cuentas	Habilidad de persuasión	Colaboración Con Iniciativa

17. Encargado de Facturación y Cobros	cobros y llevar el seguimiento de las cuentas de los clientes, además se encarga de facturar todos los envíos y pedidos.	Procesos internos Facturación Procesos contables básicos	Servicio y atención Habilidad para comunicarse Convencimiento del cliente	Tolerancia Proactivo Persuasión Positivo
18. Encargado de Sistemas	Velar por el buen funcionamiento de todos los sistemas informáticos de la empresa y dar soluciones a las necesidades de la misma a través de sistemas computacionales	Ingeniería en sistemas Lenguajes de programación Manejo de hardware Instalaciones Manejo de redes	Habilidad numérica Lógica Destreza con software y hardware Habilidad para realizar instalaciones	Colaboración Precaución Proactivo Responsabilidad

UNIDAD OPERATIVA

Requerimientos del Puesto

PUESTO	OBJETIVO	CONOCIMIENTO	DESTREZAS	ACTITUDES
1. Inspector de Control de Calidad	Revisar y supervisar que la producción este acorde a los estándares de calidad establecidos.	Manejo de Maquinaria Materia prima Estándares de calidad Procesos internos	Precisión Habilidad motriz Habilidad en el manejo de maquinaria	Iniciativa. Dinamismo. Organización Control Proactividad
2. Operador PET 3. Operador de Soplado 4. Operador de Inyección	Velar por el buen funcionamiento de la maquinaria y cumplir con los estándares de calidad y con las metas de producción establecidas	Manejo de maquinaria Mecánica Estándares de calidad	Equipo del área Precisión Habilidad motriz Exactitud	Proactividad Exactitud Organización.

5. Operador de Molinos				
------------------------	--	--	--	--

PUESTO	OBJETIVO	CONOCIMIENTO	DESTREZAS	ACTITUDES
6. Operador de Torno	Realizar, dar mantenimiento y reparar los moldes con exactitud a la brevedad posible.	Manejo de torno y fresa Maquinaria Moldes Procesos internos Manejo de herramienta	Precisión Habilidad motriz Habilidad en el manejo de maquinaria	Iniciativa. Dinamismo. Organización Control Proactividad
7. Electromecánico	Realizar instalaciones de maquinaria especializada, dar mantenimiento y reparar el equipo y	Instalaciones eléctricas Electromecánica Hidráulica Neumática	Habilidad motriz Destreza en el manejo de maquinaria	Iniciativa Pro actividad Precisión Exactitud Orden y

	tareas que le sean asignados	mecánica	Habilidad para reparar equipo	limpieza Organización
8. Electricista	Realizar trabajos relacionados con instalaciones eléctricas y dar apoyo al personal del departamento	Manejo de maquinaria Instalaciones de todo tipo Electricidad	Equipo del área Precisión Habilidad motriz Exactitud	Proactividad Exactitud Organización. Servicio Liderazgo

PUESTO	OBJETIVO	CONOCIMIENTO	DESTREZAS	ACTITUDES
9. Mecánico	Reparar, dar mantenimiento y velar por el buen funcionamiento de toda la maquinaria de planta y demás equipo.	Maquinaria Hidráulica Mecánica Lubricación Mantenimiento	Buena condición física. Orden Exactitud Rapidez Habilidad motriz	Colaboración Precavido Proactivo Con Iniciativa Responsabilidad
10. Operador de Etiquetado y Empaque	Etiquetar y empaclar los envases con rapidez, calidad y precisión	Manejo de maquinaria Leer y escribir Envases, etiquetas y material de empaque	Buenos Reflejos Fuerza física promedio Habilidad motriz	Colaboración Proactivo Pericia
11. Operador de Serigrafía	Responsable de realizar la serigrafía a los envases requeridos con calidad y rapidez	Serigrafía Mezcla de tintas Pantones Leer y escribir	Buenas relaciones interpersonal es, Buena comunicación. Responsabilidad	Orden, Procativa Dinámica Positiva

			ad	
--	--	--	----	--

PUESTO	OBJETIVO	CONOCIMIENTO	DESTREZAS	ACTITUDES
12. Operador de Montacargas	Cargar y descargar la mercadería solicitada, así como proveer a planta de producción de materia prima y mantener el orden en bodega	Manejo de montacargas Producto Procesos internos Control de bodega Carga y descarga despachos	Buena condición física. Buenos Reflejos Orden Exactitud Rapidez	Colaboración Precavido Proactivo Con Iniciativa Responsabilidad Honradez Compromiso
13. Dependiente de	Carga y descarga de materiales, tanto a	Leer y Escribir Producto	Buenos Reflejos Fuerza física Buena condición	Colaboración Precaución Proactivo

Bodega	bodega como a otras áreas y mantener el buen estado de todo el material y área d trabajo	Organización en bodega Procesos internos	física	Con Iniciativa Pericia
14. Auxiliar de Transporte	Responsable de ayudar a el encargado de trasporte a cargar y descargar el producto terminado.	Productos procesos internos Rutas y vías alternas	Buenas relaciones interpersonales, Habilidad motriz Buena capacidad física	Orden, Tolerancia Procativo Dinámico

PUESTO	OBJETIVO	CONOCIMIENTO	DESTREZAS	ACTITUDES
15. Auxiliar de Contabilidad	Apoyar en la realización de todas las actividades contables y fiscales	Elaborar informes y reportes Tramites fiscales y contables	Computación Orden Exactitud Rapidez Comunicación	Colaboración Proactivo Con Iniciativa Responsabilidad Honradez Compromiso

	necesarias	Contabilidad		
16. Mensajero	Realizar todas las encomiendas y encargos que se le deleguen, con prontitud y eficiencia.	Leer y Escribir Reglamento Vial Leyes de Tránsito Mecánica	Buenos Reflejos Fuerza física promedio Conducción	Colaboración Precaución Tolerante Proactivo Con Iniciativa Pericia
17. Recepcionista	Atender a los clientes, proveedores y público en general de manera cordial y atenta	Computación Servicio al cliente Productos procesos internos	Buenas relaciones interpersonales, Buena comunicación. Habilidad verbal Capacidad de persuasión	Orden, Tolerancia Procativo Dinámico Positiva

PUESTO	OBJETIVO	CONOCIMIENTO	DESTREZAS	ACTITUDES
			Habilidad	Iniciativa.

18. Conserje	Mantener todas las áreas a su cargo en orden y limpieza.	Realizar tareas de limpieza Procesos internos Leer y escribir	motriz Buena condición física	Dinamismo. Organización Proactividad
19. Seguridad	Resguardar las propiedades de la empresa y a todo el personal; llevar el control de ingreso y egreso de personal interno y externo y actuar en caso de cualquier emergencia	Manejo armas Acciones a tomar en caso de robo o emergencia Procesos de seguridad Leer y escribir	Equipo especifico Precisión Habilidad motriz Exactitud	Proactividad Exactitud Controlo Servicio

UNIDAD ADMINISTRATIVA Y MANDOS MEDIOS

Consolidado de Necesidades

PUESTO	REQUERIMIENTOS	CURSO RECIBIDO	BRECHA	HABILIDADES
1. Gerente de Operaciones	Manejo de personal Controles de producción Tiempos y procesos Administración de recursos	Gerencia y administración	Administración de Recursos Tiempos y procesos Controles de producción	Habilidad numérica Habilidad gerencial Buena memoria Orden y Exactitud Habilidades interpersonales Administración de recursos
2. Gerente de	Administración de tiempo Programa Just In Time	Gerencia y administración	Administración de tiempo Programa Just In	Habilidades numéricas Habilidades interpersonales

Logística y Mantenimiento	Programas de Mantenimiento preventivo, predictivo, correctivo.		Time Programas de Mantenimiento preventivo, predictivo, correctivo.	Administración de Coordinación Planificación
--------------------------------------	---	--	--	---

PUESTO	REQUERIMIENTOS	CURSO RECIBIDO	BRECHA	HABILIDADES
3. Dirección de Recursos Humanos	Coaching Actualización de leyes laborales y fiscales Actualización en procesos de recursos Competencias laborales Análisis y Transformación de conflictos Finanzas	Recursos Humanos	Coaching Actualización de leyes laborales y fiscales Actualización en procesos de recursos Competencias Análisis y Transformación de conflictos	Habilidad numérica Manejo de leyes Administración Liderazgo Gestión de personal Resolución de conflictos
4. Supervisor de Control de Calidad	Estándares de calidad según normas internacionales Cumplimento y control de estándares de calidad Administración y control de recursos Administración de personal	No ha recibido	Estándares de calidad según normas internacionales Cumplimento y control de estándares de calidad Administración y control de recursos	Administración de recursos Manejo de estándares internacionales Manejo de personal

5. Supervisor de Turno	Manejo de personal Mecánica Controles de producción y tiempos manejo de inventarios	No ha recibido	Manejo de personal Mecánica Controles de producción y tiempos manejo de inventarios	Relaciones sociales Solución de conflictos Mecánica Organización y control
-------------------------------	---	----------------	---	--

PUESTO	REQUERIMIENTOS	CURSO RECIBIDO	BRECHA	HABILIDADES
6. Supervisor de Taller de Moldes	Administración de recursos y tiempo Manejo de personal Actualización en uso de maquinaria específica	No ha recibido	Manejo de maquinaria y herramientas Administración de recursos	Habilidad motriz Habilidad en el manejo de maquinaria Manejo de recursos Habilidades interpersonales
7. Supervisor de Mantenimiento Mecánico	Mantenimiento predictivo, preventivo, correctivo Actualización de mantenimiento en nueva maquinaria Administración de recursos	No ha recibido	Manejo de maquinaria Instalaciones Mecánica, Hidráulica Lubricación Mantenimiento Administración de recursos	Equipo del área Precisión Habilidad motriz Habilidades interpersonales y administrativas

--	--	--	--	--

PUESTO	REQUERIMIENTOS	CURSO RECIBIDO	BRECHA	HABILIDADES
8. Contador General	Auditoria Actualización en leyes relacionadas Finanzas Manejo de personal Relaciones interpersonales Leyes internacionales	No ha recibido	Contabilidad Fianzas y Auditorias Tramites fiscales Leyes relacionadas Manejo de personal Relaciones interpersonales	Programas contables Establecer controles Tramites fiscales Legislación Finanzas Habilidades sociales

<p>9. Encargado PET</p> <p>10. Encargado Soplado e Inyección</p> <p>11. Encargado de Molinos</p>	<p>Resolución de conflictos</p> <p>Administración de recursos</p> <p>Mecánica industrial</p> <p>Mantenimiento de maquinaria</p>	<p>No ha recibido</p>	<p>Maquinaria y equipo</p> <p>Reparaciones</p> <p>Administración de recursos</p> <p>Mecánica</p>	<p>Habilidades de comunicación</p> <p>Habilidad mecánica</p> <p>Y motriz</p> <p>Relaciones Interpersonales</p> <p>Manejo del equipo</p>
<p>12. Encargado de Etiquetado y Empaque</p>	<p>Administración de recursos</p> <p>Administración de personal</p> <p>Resolución de conflictos</p> <p>Manejo de inventarios</p>	<p>No ha recibido</p>	<p>Administración de recursos</p> <p>Manejo de inventarios</p> <p>Maquinaria específica</p> <p>Tiempos de entrega</p>	<p>Habilidad de comunicación e interpersonales</p> <p>habilidades administrativas</p>
<p>13. Encargado de Serigrafía</p>	<p>Administración de recursos</p> <p>Mezclas y soluciones químicas</p> <p>Resolución de conflictos</p>	<p>No ha recibido</p>	<p>Manejo de maquinaria</p> <p>Control y mezclas</p> <p>pantones</p>	<p>Realizar mezclas</p> <p>Habilidad motriz</p> <p>Habilidades administrativas</p>

	Manejo de inventarios			s
--	-----------------------	--	--	---

PUESTO	REQUERIMIENTOS	CURSO RECIBIDO	BRECHA	HABILIDADES
14. Encargado de Bodega	Manejo de bodega y control de inventarios Computación Administración de recursos Manejo de personal	No ha recibido	Manejo de bodega y control de inventarios Computación Administración de recursos Manejo de personal Medidas de Seguridad	Manejo de bodega e inventarios Administración de recursos Comunicación
15. Encargado de Transporte	Actualización de leyes de tránsito Manejo a la defensiva Mecánica automotriz Seguridad al volante	No ha recibido	Manejo a la defensiva Mecánica automotriz Seguridad al volante	Manejo a la defensiva Uso eficiente del tiempo Leyes de tránsito

			Leyes de Tránsito	
16. Encargado de Ventas y Servicio al Cliente	Ventas efectivas Servicio y atención al cliente Relaciones interpersonales Computación	No ha recibido	Computación Servicio al cliente Sobre le mercado y la competencia Realizar cobros	Buenas relaciones interpersonales, Habilidad verbal Capacidad de persuasión Computación Servicio al cliente Sobre le mercado y la competencia

PUESTO	REQUERIMIENTOS	CURSO RECIBIDO	BRECHA	HABILIDADES
17. Encargado de Facturación y Cobros	Computación Cobros efectivos Manejo de cuentas y créditos Contabilidad básica Logística y "Just in	No ha recibido	Computación Procesos contables básicos Cuentas y Cobros efectivos Manejo de	Habilidad de persuasión Servicio y atención Habilidad para comunicarse

	Time"		cuentas y créditos "Just in Time"	Habilidades en manejo de software
18. Encargado de Sistemas	Lenguajes de programación Creación de módulos de sistemas y programas Instalaciones Manejo y solución de problemas	No ha recibido	Ingeniería en sistemas Lenguajes de programación Manejo de hardware Manejo de redes	Habilidad numérica Lógica Destreza con software y hardware Habilidad para realizar instalaciones

UNIDAD OPERATIVA

Consolidado de Necesidades

PUESTO	REQUERIMIENTOS	CURSO RECIBIDO	BRECHA	HABILIDADES
20. Inspector de Control de Calidad	Estándares internacionales Relaciones interpersonales Métodos de producción Mantenimiento de maquinaria	No ha recibido	Manejo de maquinaria y materia prima Estándares de calidad Métodos de producción Relaciones interpersonales	Habilidades interpersonal es Habilidad motriz Habilidad en el manejo de maquinaria
21. Operador PET 22. Operador de Soplado 23. Operador de Inyección	Mecánica Manejo de maquinaria específica Propiedades de materia prima Estándares de calidad Relaciones	No ha recibido	Manejo de maquinaria Mecánica Estándares de calidad Relaciones interpersonal	Equipo del área Habilidades interpersonal es Comunicación Manejo de

24. Operador de Molinos	interpersonales		es Trabajo en equipo	equipo y materia prima
-------------------------	-----------------	--	----------------------	------------------------

PUESTO	OBJETIVO	CONOCIMIENTO	BRECHA	HABILIDADES
25. Operador de Torno	Actualización en el manejo de maquinaria Mantenimiento Trabajo en equipo	No ha recibido	Actualización en el manejo de maquinaria Mantenimiento Trabajo en equipo Manejo de herramienta	Habilidad motriz Habilidad en el manejo de maquinaria Trabajo en equipo
26. Electromecánico	Instalaciones de todo tipo Mantenimiento de maquinaria Reparación de equipo	No ha recibido	Instalaciones Electromecánica, Hidráulica, Neumática y mecánica	Habilidad motriz Destreza en el manejo de maquinaria Habilidad

	específico Trabajo en equipo Relaciones interpersonales		Trabajo en equipo	para reparar equipo Relaciones interpersonal es
27. Electricista	Instalaciones eléctricas Mecánica y mantenimiento Trabajo en equipo Relaciones interpersonales	No ha recibido	Manejo de maquinaria Instalaciones Mecánica y mantenimiento Trabajo en equipo Relaciones interpersonal es	Equipo del área Habilidad motriz Trabajo en equipo Relaciones interpersonal es
PUESTO	REQUERIMEINTOS	CURSO RECIBIDO	BRECHA	HABILIDADES
28. Mecánico	Mantenimiento Mecánica de maquinaria específica Trabajo en equipo	No ha recibido	Maquinaria Hidráulica Mecánica Lubricación Mantenimiento	Habilidad motriz Mecánica Mantenimiento Trabajo en

	Relaciones interpersonales		Trabajo en equipo Relaciones interpersonales	Relaciones interpersonales
29. Operador de Etiquetado y Empaque	Trabajo en equipo Relaciones interpersonales Manejo de maquinaria	No ha recibido	Manejo de maquinaria Trabajo en equipo Relaciones interpersonales	Habilidad motriz Manejo de maquinaria Trabajo en equipo Relaciones interpersonales
30. Operador de Serigrafía	Conocimiento de mezclas y tintas Manejo de maquinaria Trabajo en equipo Relaciones interpersonales	No ha recibido	Serigrafía Mezcla de tintas Pantones Trabajo en equipo Relaciones	Buena comunicación. Trabajo en equipo Relaciones interpersonales

			interpersonales	Habilidad motriz
--	--	--	------------------------	-------------------------

PUESTO	REUERIMIENTOS	CURSO RECIBIDO	BRECHA	HABILIDADES
31. Operador de Montacargas	Manejo seguro Relaciones interpersonales Mecánica Control de bodega	No ha recibido	Control de bodega Manejo seguro Relaciones interpersonales Mecánica	Manejo seguro Relaciones interpersonales Mecánica
32. Dependiente de Bodega	Trabajo en equipo Manejo de bodega Relaciones interpersonales	No ha recibido	Organización en bodega Trabajo en equipo Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo Manejo de bodega Relaciones interpersonales Comunicación
33. Auxiliar de	Mecánica		Rutas y vías alternas	Buenas relaciones

Transporte	Manejo a la defensiva Trabajo en equipo Relaciones interpersonales	No ha recibido	Mecánica Manejo a la defensiva Trabajo en equipo Relaciones interpersonales	interpersonales, Mecánica Manejo a la defensiva Trabajo en equipo Relaciones interpersonales
-------------------	---	---------------------------	--	---

PUESTO	REQUERIMIENTOS	CURSO RECIBIDO	BRECHA	HABILIDADES
34. Auxiliar de Contabilidad	Actualización en leyes y procesos contables Auditoria y fiscalización Relaciones interpersonales Procesos fiscales y contables	No ha recibido	Tramites fiscales y contables Leyes y procesos contables Auditoria y fiscalización Relaciones interpersonales	Comunicación Tramites fiscales y contables Relaciones interpersonales

35. Mensajero	Manejo a la defensiva Relaciones interpersonales Administración del tiempo	No ha recibido	Manejo a la defensiva Relaciones interpersonales Administración del tiempo	Buenos Reflejos Conducción a la defensiva Relaciones interpersonales Administrar el tiempo
36. Recepcionista	Atención y servicio al cliente Computación Nociones básicas de inglés Procesos internos	No ha recibido	Computación Atención y servicio al cliente Nociones básicas de inglés	Relaciones interpersonales, y comunicación. Habilidad verbal Capacidad de persuasión Atención y servicio al cliente

PUESTO	REQUERIMIENTOS	CURSO RECIBIDO	BRECHA	HABILIDADES
37. Conserje	Relaciones interpersonales Trabajo en equipo	No ha recibido	Relaciones interpersonales Trabajo en equipo	Habilidad motriz Relaciones interpersonales Trabajo en equipo
38. Seguridad	Manejo de equipo Atención al cliente Relaciones interpersonales Seguridad Trabajo en equipo	No ha recibido	Manejo armas Procesos de seguridad Atención al cliente Relaciones interpersonales Trabajo en equipo	Habilidad motriz Manejo armas Procesos de seguridad Atención al cliente Relaciones interpersonales Trabajo en equipo

UNIDAD ADMINISTRATIVA Y MANDOS MEDIOS

Propuesta de Capacitación

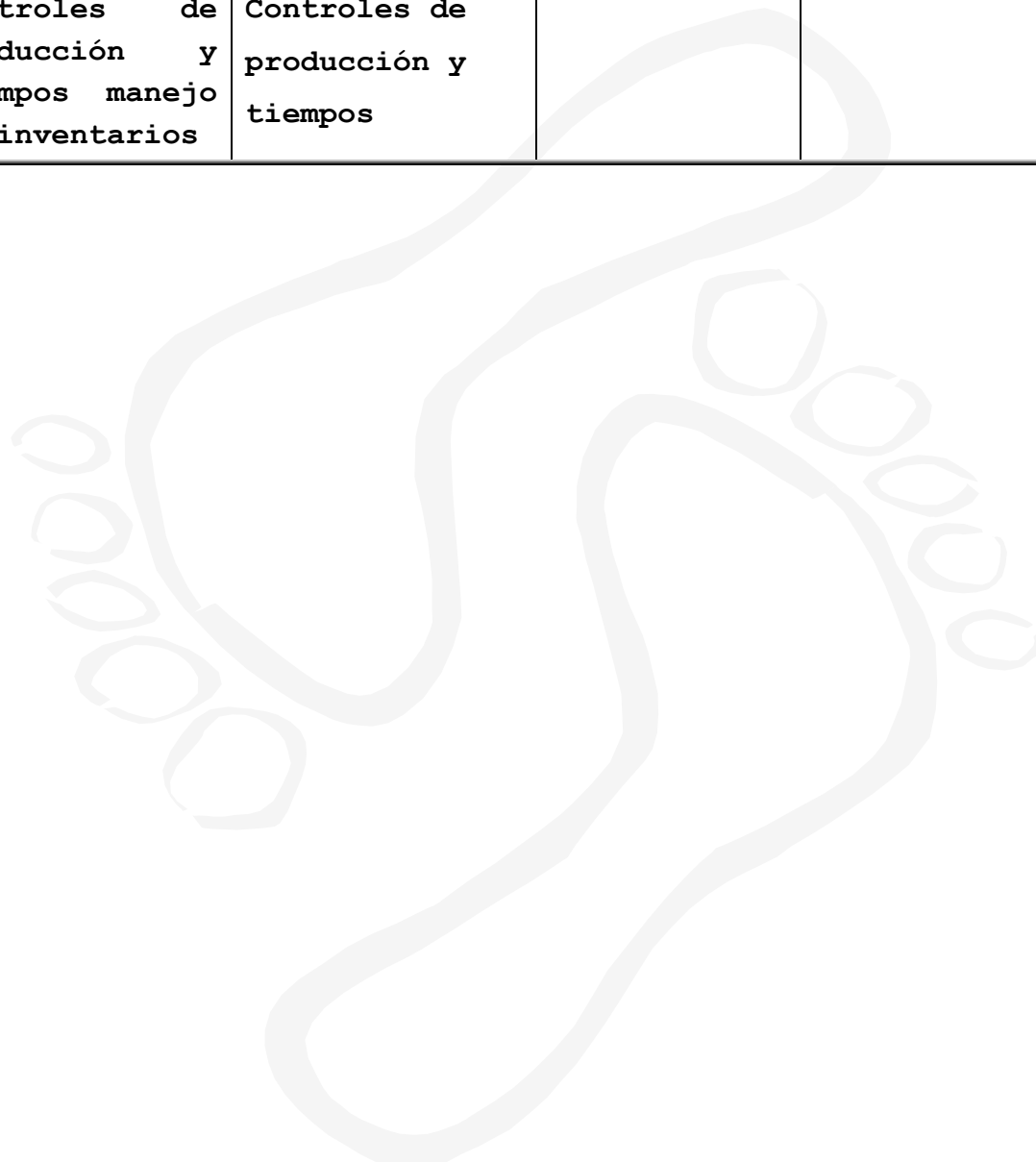
PUESTO	BRECHA	PRIORIDAD	METODOLOGÍA SUGERIDA	EVALUACIÓN SUGERIDA	PROVEEDOR SUGERIDO
1. Gerente de Operaciones	Administración de Recursos Tiempos y procesos Controles de producción	Administración de Recursos Tiempos y procesos Controles de producción	Talleres o <u>seminarios</u>	Teoría y Práctica	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) Panamerican

					Consulting Group
2. Gerente de Logística Y Mantenimiento	Administración de tiempo Programa Just In Time Programas de Mantenimiento preventivo, predictivo, correctivo.	Administración de tiempo Programa Just In Time Programas de Mantenimiento	Talleres o seminarios	Teoría y Práctica	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) Panamerican Consulting Group

PUESTO	BRECHA	PRIORIDAD	METODOLOGÍA SUGERIDA	EVALUACIÓN SUGERIDA	PROVEEDOR SUGERIDO
3. Dirección de	Coaching Actualización	Coaching Actualización	Talleres o Seminarios	Teoría y Práctica	Escuela de Contabilidad

Recursos Humanos	de leyes laborales y fiscales Actualización en procesos de recursos Competencias Análisis y Transformación de conflictos	de leyes laborales y fiscales Actualización en procesos de recursos Competencias Análisis y Transformación de conflictos			ALENRO, Clase Sistemas Panamerican Consulting Group Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG)
4. Supervisor de Control de Calidad	Estándares de calidad según normas internacionales Cumplimento y control de estándares de calidad Administración y control de recursos	Estándares de calidad según normas internacionales Cumplimento y control de estándares de calidad Administración y control de recursos 000	Curso	Práctica	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) Panamerican Consulting Group Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG)
5. Supervisor	Manejo de personal Mecánica	Manejo de personal Mecánica	Talleres o seminarios	Teoría y Práctica	Instituto Técnico de Capacitación y

de Turno	Controles de producción y tiempos manejo de inventarios	Controles de producción y tiempos			Productividad (INTECAP)
-----------------	--	--	--	--	--------------------------------



PUESTO	BRECHA	PRIORIDAD	METODOLOGÍA SUGERIDA	EVALUACIÓN SUGERIDA	PROVEEDOR SUGERIDO
6. Supervisor de Taller de Moldes	Manejo de maquinaria y herramientas Administración de recursos	Manejo de maquinaria y herramientas Administración de recursos	Seminarios Talleres Diplomados	Teórica practica	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) y
7. Supervisor de Mantenimient o Mecánico	Manejo de maquinaria Instalaciones Mecánica, Hidráulica Lubricación Mantenimiento Administración de recursos	Manejo de maquinaria Instalaciones Mecánica, Hidráulica Lubricación Mantenimiento Administración de recursos	Seminario Diplomado	Teórica practica	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) y

PUESTO	BRECHA	PRIORIDAD	METODOLOGÍA SUGERIDA	EVALUACIÓN SUGERIDA	PROVEEDOR SUGERIDO
8. Contador General	Contabilidad Fianzas y Auditorias Tramites fiscales Leyes relacionadas Manejo de personal Relaciones interpersonales	Contabilidad Fianzas y Auditorias Tramites fiscales Leyes relacionadas Manejo de personal Relaciones interpersonales	Taller o Seminario	Teórico Práctico	Asociación de Gerentes de Guatemala AGG Dale Carnegie Escuela de Contabilidad ALENRO Cervantes y Asociados
9. Encargado PET 10. Encargado Soplado e Inyección	Maquinaria y equipo Reparaciones Administración de recursos Mecánica	Maquinaria y equipo Reparaciones Administración de recursos Mecánica	Taller o Seminario	Teórico Práctico	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad

11. ado de Molinos	Encarg					ad (INTECAP)
12. ado de Etiquetado y Empaque	Encarg	Administración de recursos Manejo de inventarios Maquinaria específica Tiempos de entrega	Administración de recursos Manejo de inventarios Maquinaria específica Tiempos de entrega	Taller o Seminario	Teórico Práctico	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
13. ado de Serigrafía	Encarg	Manejo de maquinaria Control y mezclas pantones	Manejo de maquinaria Control y mezclas pantones	Seminario	Teórico práctico	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

PUESTO	BRECHA	PRIORIDAD	METODOLOGÍA SUGERIDA	EVALUACIÓN SUGERIDA	PROVEEDOR SUGERIDO
14. Encargado de Bodega	Manejo de bodega y control de inventarios Computación Administración de recursos Manejo de personal Medidas de Seguridad	Manejo de bodega y control de inventarios Computación Administración de recursos Manejo de personal Medidas de Seguridad	Taller o Seminario	Teórico Práctico	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
15. Encargado de Transporte	Manejo a la defensiva Mecánica automotriz Seguridad al volante Leyes de Tránsito	Manejo a la defensiva Mecánica automotriz Seguridad al volante Leyes de Tránsito	Taller o Seminario	Teórico Práctico	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

16. Encargado de Ventas y Servicio al Cliente	Computación Servicio al cliente Sobre le mercado y la competencia Realizar cobros	Computación Servicio al cliente Sobre le mercado y la competencia Realizar cobros	Taller o Seminario	Teórico Práctico	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

PUESTO	BRECHA	PRIORIDAD	METODOLOGÍA SUGERIDA	EVALUACIÓN SUGERIDA	PROVEEDOR SUGERIDO
19. Encargado de Facturación y Cobros	Computación Procesos contables básicos Cuentas y Cobros efectivos Manejo de cuentas y créditos "Just in Time"	Computación Procesos contables básicos Cuentas y Cobros efectivos Manejo de cuentas y créditos "Just in Time"	Práctica y Teórica	Práctica y Teórica	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) Escuela de Contabilidad ALENRO
20. Encargado de Sistemas	Ingeniería en sistemas Lenguajes de programación Manejo de hardware	Ingeniería en sistemas Lenguajes de programación Manejo de hardware	Curso con el 90% de ejercicios prácticos y un 10% de	Elaboración de programas piloto	Panamerican Consulting Group Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) Tecnológico

	Manejo de redes	Manejo de redes	conocimientos técnicos.		Americano: Clase Sistemas Educativos por Computadora, S.A.
--	-----------------	-----------------	--------------------------------	--	---

UNIDAD OPERATIVA

Consolidado de Necesidades

PUESTO	BRECHA	PRIORIDAD	METODOLOGÍA SUGERIDA	EVALUACIÓN SUGERIDA	PROVEEDOR SUGERIDO
21. Inspector de Control de Calidad	Manejo de maquinaria y materia prima Estándares de calidad Métodos de producción Relaciones interpersonales	Manejo de maquinaria y materia prima Estándares de calidad Métodos de producción Relaciones interpersonales	Práctica y Teórica	Práctica y Teórica	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) Escuela de Contabilidad ALENRO
22. Operador PET 23. Operador de	Manejo de maquinaria Mecánica Estándares de	Manejo de maquinaria Mecánica Estándares de	Curso con el 90% de ejercicios prácticos y	Práctica y Teórica.	. Instituto Técnico de Capacitación

Soplado	calidad	calidad	un 10% de		y
24. Operador de Inyección	Relaciones interpersonales	Relaciones interpersonales	conocimientos técnicos.		Productividad (INTECAP)
25. Operador de Molinos	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo			

PUESTO	BRECHA	PRIORIDAD	METODOLOGÍA SUGERIDA	EVALUACIÓN SUGERIDA	PROVEEDOR SUGERIDO
17. Operador de Torno	Actualización en el manejo de maquinaria Mantenimiento Trabajo en equipo Manejo de herramienta	Actualización en el manejo de maquinaria Mantenimiento Trabajo en equipo Manejo de herramienta	Práctica y Teórica	Práctica y Teórica	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
	Instalaciones	Instalaciones	Práctica y	Práctica y	.

18. Electromecánico	Electromecánica, Hidráulica, Neumática y mecánica Trabajo en equipo	Electromecánica, Hidráulica, Neumática y mecánica Trabajo en equipo	Teórica.	Teórica.	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
19. Electricista	Manejo de maquinaria Instalaciones Mecánica y mantenimiento Trabajo en equipo Relaciones interpersonales	Manejo de maquinaria Instalaciones Mecánica y mantenimiento	Práctica y Teórica.	Práctica y Teórica.	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

PUESTO	BRECHA	PRIORIDAD	METODOLOGÍA SUGERIDA	EVALUACIÓN SUGERIDA	PROVEEDOR SUGERIDO
	Maquinaria Hidráulica Mecánica	Maquinaria Hidráulica Mecánica	Práctica y Teórica	Práctica y Teórica	Instituto Técnico de

39. Mecánico	Lubricación Mantenimiento Trabajo en equipo Relaciones interpersonales	Lubricación Mantenimiento Trabajo en equipo Relaciones interpersonales			Capacitación y Productividad (INTECAP)
40. Operador de Etiquetado y Empaque	Manejo de maquinaria Trabajo en equipo Relaciones interpersonales	Manejo de maquinaria Trabajo en equipo Relaciones interpersonales	Práctica y Teórica.	Práctica y Teórica.	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
41. Operador de Serigrafía	Serigrafía Mezcla de tintas Pantones Trabajo en equipo Relaciones interpersonales	Serigrafía Mezcla de tintas Pantones Trabajo en equipo Relaciones	Práctica y Teórica.	Práctica y Teórica.	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad

		interpersonales			(INTECAP)
--	--	------------------------	--	--	------------------



PUESTO	BRECHA	PRIORIDAD	METODOLOGÍA SUGERIDA	EVALUACIÓN SUGERIDA	PROVEEDOR SUGERIDO
20. Operador de Montacargas	Control de bodega Manejo seguro Relaciones interpersonales Mecánica	Control de bodega Manejo seguro Relaciones interpersonales Mecánica	Práctica y Teórica	Práctica y Teórica	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
21. Dependiente de Bodega	Organización en bodega Trabajo en equipo Relaciones interpersonales	Organización en bodega Trabajo en equipo Relaciones interpersonales	Práctica y Teórica.	Práctica y Teórica.	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
22. Auxiliar de	Práctica y Teórica Teórica	Práctica y Teórica Teórica	Práctica y Teórica.		Instituto Técnico de

Transporte				Práctica y Teórica.	Capacitación y Productividad (INTECAP)
-------------------	--	--	--	----------------------------	---

PUESTO	BRECHA	PRIORIDAD	METODOLOGÍA SUGERIDA	EVALUACIÓN SUGERIDA	PROVEEDOR SUGERIDO
23. Auxiliar de Contabilidad	Tramites fiscales y contables Leyes y procesos contables Auditoria y fiscalización Relaciones interpersonales	Tramites fiscales y contables Leyes y procesos contables Auditoria y fiscalización Relaciones interpersonales	Práctica y Teórica	Práctica y Teórica	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

24. Mensajero	Manejo a la defensiva Relaciones interpersonales Administración del tiempo	Manejo a la defensiva Relaciones interpersonales Administración del tiempo	Práctica y Teórica.	Práctica y Teórica.	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
25. Recepcionista	Computación Atención y servicio al cliente Nociones básicas de inglés	Computación Atención y servicio al cliente Nociones básicas de inglés	Práctica y Teórica.	Práctica y Teórica.	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

PUESTO	BRECHA	PRIORIDAD	METODOLOGÍA SUGERIDA	EVALUACIÓN SUGERIDA	PROVEEDOR SUGERIDO
26. Conserje	Relaciones interpersonales Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales Trabajo en equipo	Práctica y Teórica	Práctica y Teórica	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
27. Seguridad	Manejo armas Procesos de seguridad Atención al cliente Relaciones interpersonales Trabajo en equipo	Manejo armas Procesos de seguridad Atención al cliente Relaciones interpersonales Trabajo en equipo	Práctica y Teórica.	Práctica y Teórica.	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

Directorio de Proveedores

- ❖ Escuela de Contabilidad ALENRO: 11 C 11-74 zona 1 TEL. (502)
253-2254
- ❖ Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP): C. del Estadio Mateo
Flores 7-51 Zona 5 TEL. (502) 331-0117
- ❖ Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG): 6 Av. 1-36 Zona 14 TEL.
(502) 367-4995
- ❖ Tecnológico Americano: 14 C 5-17 Zona 1 TEL. (502) 253-0128
- ❖ Panamerican Consulting Group: 3 Av. 10-80 Zona 10 TEL. (502) 332-
2707

- ❖ **Cervantes y Asociados:** 7 C 4-34 Zona 10 TEL. (502) 332-6271
- ❖ **Cámara de Comercio de Guatemala:** 5 Av. 5-55 Zona 14 Edif. Europlaza Torre I Nivel 5 TEL. (502) 368-3536
- ❖ **Dale Carnegie Training:** 7 Av. 7-78 Zona 4 TEL. (502) 332-2442
- ❖ **Clase Sistemas Educativos por Computadora, S.A.** 12 Av. 19-51 Zona 10 TEL. (502) 368-0162

PUESTO	PROVEEDOR SUGERIDO	NOMBRE DE CURSO	DIRECCIÓN Y TELÉFONOS	MONTO EN Q
Asistente de Administración y Contabilidad	Escuela de Contabilidad ALENRO	Curso de Contabilidad de Costos	11 C 11-74 zona 1 TEL. (502) 253-2254	170.00

	Clase Sistemas Educativos por Computadora, S.A.	Word y Excel Avanzado	12 Av. 19-51 Zona 10 TEL. (502) 368-0162	490.00 - Incentivo 200.00
	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)			
Asistente de Coordinación de Unidad Financiera	Tecnológico Americano	Curso De Office 2000	14 C 5-17 Zona 1 TEL. (502) 253-0128	
	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)			
	Clase Sistemas Educativos por Computadora, S.A.	Word y Excel Avanzado	12 Av. 19-51 Zona 10 TEL. (502) 368-0162	490.00 - Incentivo 200.00
Asistente de Inventarios	Asociación de Gerentes de Guatemala			
	Clase Sistemas Educativos por Computadora, S.A.	Word y Excel Avanzado	12 Av. 19-51 Zona 10 TEL. (502) 368-0162	490.00 - Incentivo 200.00
	Escuela de Contabilidad ALENRO	Curso de Contabilidad de Costos	11 C 11-74 zona 1 TEL. (502) 253-2254	170.00
	Panamerican Consulting Group	Administración Eficiente de Bodegas y Almacenes	3 Av. 10-80 Zona 10 TEL. (502) 332-2707	
Técnico financiero	Tecnológico Americano	Curso De Office 2000	14 C 5-17 Zona 1 TEL. (502) 253-0128	
	Clase Sistemas Educativos por Computadora, S.A.	Word y Excel Avanzado	12 Av. 19-51 Zona 10 TEL. (502) 368-0162	490.00 - Incentivo 200.00

	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)			
Asistente Profesional de la Unidad Financiera	Escuela de Contabilidad ALENRO	Curso de Contabilidad de Costos	11 C 11-74 zona 1 TEL. (502) 253-2254	170.00
	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)			

Piloto	Tecnológico Privado Mixto "Federico Taylor"	Mecánica Automotriz	7 Avenida 4-38, Zona 2. Tels.: 220-1414 al 16 y 251-3992	Q900.00
	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)	Mecánica Básica	Calle del Estadio Mateo Flores 7-51, Zona 5. Tel.: 3310117, extensión 622	*Ver observaciones
Mantenimiento	Tecnológico Privado Mixto "Federico Taylor"	Electricidad	7 Avenida 4-38, Zona 2. Tels.: 220-1414 al 16 y 251-3992	Q900.00
	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)	Mantenimiento de Edificios	Calle del Estadio Mateo Flores 7-51, Zona 5. Tel.: 3310117, extensión 622	*Ver observaciones
Seguridad	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)	Seguridad	Calle del Estadio Mateo Flores 7-51, Zona 5. Tel.: 3310117, extensión 622	*Ver observaciones

Observaciones:	<p>En el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), se ha estado requiriendo información. En este momento no tienen variedad de cursos programados, pero se pueden programar (sin costo alguno si se posee número patronal de IGSS), siguiendo las siguientes estipulaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirigir una solicitud al Licenciado Fridel Peña (Papel membretado) ➤ Establecer día y horario ➤ Solicitar el curso para mínimo 15 personas ➤ Enviar número patronal del IGSS
----------------	---

Servicios de Capacitación de AGG

Partiendo de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se ofrece el diseño y ejecución de programas de capacitación especializados a las necesidades de cada organización, lo cual le permite obtener maximizar las inversiones en desarrollo del capital humano. Por medio de esta división, AGG ha podido servir las necesidades de programas altamente especializados en los campos privado y público. Se han diseñado y ejecutado programas para empresas multinacionales, ministerios de gobierno, entidades descentralizadas y se han obtenido adjudicaciones de licitaciones públicas de capacitación para diversas organizaciones de cooperación internacional. Nuestro fin es desarrollar procesos específicos para necesidades puntuales.

Algunos de los cursos que podemos ofrecer en forma cerrada:

- Administración de Bodegas e Inventarios
- Administración del Tiempo
- Administración del Tiempo para Secretarías
- Alianzas Estratégicas con los Proveedores
- Alineando las Prácticas de Recursos Humanos con la Estrategia del Negocio
- Análisis de Estados Financieros Análisis de Género
- Análisis de Problemas y Toma de Decisiones
- Análisis de Problemas y Toma de Decisiones Asimilación del Cambio
- Buenas Prácticas de Manufactura
- Category Management
- Competencias Analíticas y de Negociación Competencias
- Gerenciales Comunicación Humana y Escucha Activa
- Creatividad e Innovación
- Curso Integral de Perfeccionamiento Ejecutivo CIPE
- Desarrollo a Otros
- El Nuevo Rol de la Secretaria Ejecutiva
- El Programa Práctico en Gestión de Recursos Humanos por Competencias
- Elaboración y Evaluación Financiera de Proyectos
- Evaluación de la Capacitación Orientada al Beneficio-Costo
- Evaluación del Desempeño Finanzas para Ejecutivos no Financieros
- Formación de Facilitadores Internos

- Fundamentos de Contabilidad y Finanzas para Secretarías
- Gerencia de Prioridades
- Gerencia de Productividad
- Gestión de Proyectos de Desarrollo
- Gestión de Recursos Humanos por Competencias
- Habilidades de Comunicación Habilidades de Negociación
- Indicadores de Gestión en Recursos Humanos
- Inteligencia Emocional
- Juicio Decisivo
- Liderazgo para el Cambio
- Liderazgo y Gestión de Equipos
- Marketing In
- Mercadeo Directo
- Monitoreo y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Orientado a Resultados
- Planeación Estratégica
- Planificación de Proyectos de Desarrollo Planificación Estratégica en Mercadeo
- Pool Secretarial, El Nuevo Rol de la Secretaria dentro de la Organización
- Presentaciones Excelentes
- Secretaria/Recepcionista
- Imagen de Servicio
- Seguridad e Higiene Industrial
- Servicio antes, durante y después de la venta
- Supervisión de Ventas
- Técnicas de Negociación
- Técnicas de Servicio por Telemarketing
- Técnicas de Ventas de Alto Impacto
- Técnicas Eficaces de Supervisión
- Técnicas Eficaces de Supervisión en Planta
- Toma de Decisiones

Asociación de Gerentes de Guatemala
Dirección: 6ª avenida 1-36 zona 14
PBX. 3674995-7
Costo aproximado del curso: Q500.00

INTECAP

Cursos: Los que requiera la empresa pero debe juntarse a más de quince personas.

Sede Central: Dirección: Calle del Estadio Mateo Flores 7-51 zona 5

Teléfono: 3310117

Curso

- Servicio al Cliente
- Técnicas de ventas

- Motivación
- Trabajo en Equipo
- Comunicación efectiva
- Servicio con Valor agregado
- Liderazgo



AneXoS



Descripción de Actividades

I

● **OBJETIVO:**

- Realizar el primer acercamiento con el coordinador de la Unidad de Apoyo Administrativo, para un conocimiento general de las instalaciones e investigación sobre la filosofía e historia de la institución.

● **EVOLUCIÓN:**

- Se arribó a las instalaciones, para el primer acercamiento
- Se obtuvo material informativo y didáctico sobre la filosofía de la empresa

II

● **OBJETIVO:**

- Se realizó una presentación de las autoridades con los representantes de grupo y obtención de información general acerca del proceso que se realizaría en dicha institución.

● EVOLUCIÓN:

- Se realizó una reunión con encargados de área.
- Entrega del Organigrama de la organización
- Presentación de las personas encargadas de cada Unidad
- Presentación de lo que realiza cada unidad de la empresa
- Cada coordinador representando su unidad dio una breve explicación sobre a qué se dedica la Unidad.
- Presentación física de las Unidades, se recorrió todo el edificio nivel por nivel conociendo la ubicación de todos los departamentos.

III**● OBJETIVO:**

- Proporcionar los formularios de Detección de Necesidades de Capacitación a los empleados que laboran en las áreas Administrativa; con el fin de obtener información necesaria para determinar las necesidades de entrenamiento de los colaborados.

● EVOLUCIÓN:

- Aplicación del DNC en las unidades indicadas
- Se realizó el DNC a diversas unidades

- Se agradeció a las personas que colaboraron para la aplicación del DNC a quien se les ayudó con dudas que surgían con el formulario de DNC.

IV

● OBJETIVO:

- Proporcionar los formularios de Detección de Necesidades de Capacitación a los empleados que laboran en las áreas; con el fin de obtener información necesaria para determinar las necesidades de entrenamiento de los colaborados.

● EVOLUCIÓN:

- Se realizó una reunión con los encargados de áreas, quienes llevaron al evaluador a cada una de las áreas correspondientes para comenzar con la aplicación del formulario de DNC, informándole las áreas que hacían falta y se recogió los formularios que quedaron pendientes de la visita anterior.
- Se explicó nuevamente al personal cuál era el objetivo de la visita y la información que solicitaba el formulario, esta vez en el área Financiera. El personal de esta área.

- Se leyó el formulario a todo el personal que integra las unidades, para clarificar algunos aspectos y resolver dudas del personal. Esto se realizó primero leyendo el formulario en voz alta para todos y las dudas se iban resolviendo en el instante que surgían a través de ejemplos de fácil comprensión.
- Se entregaron los formularios y se aclaró a cada miembro que serían recogidos al día siguiente por la tarde, haciendo énfasis en que se necesitaba su completa colaboración a efecto de que respondieran todos los cuestionamientos.
- Al terminar con el área Financiera, se recogieron los formularios pendientes de la visita anterior, pero se dieron dos situaciones: estos no habían sido completados o las personas encargadas de llenar el formulario no se encontraban en su puesto de trabajo ni dentro de la institución.

V

● OBJETIVO:

- Recolectar los formularios pendientes de ser entregados, en las unidades

● **EVOLUCIÓN:**

- Se acudió a la Unidad Financiera para recoger los formularios entregados el día anterior, pero el personal no los completó, argumentando que se les había dificultado por falta de tiempo y atraso en sus tareas, por lo que se acordó que serían recogidos a más tardar el día lunes 5.

VI

● **OBJETIVO:**

- Recolectar los formularios pendientes de ser entregados, en la unidad

● **EVOLUCIÓN:**

- Se acudió a la Unidad para recoger los formularios pendientes, pero el personal no los completó dando los mismos argumentos de días anteriores.

Referencias Bibliográficas

- Arias Galicia, F. (1975). Administración de Recursos Humanos. (4a. ed.). México: Trillas.
- Ausubel, David P. (1977). Psicología Educativa. Un punto de vista cognoscitivo, México: Trillas.
- Goodstein L. D., Nolan T. M. y Pfeiffer J. W. (1998.) Planeación Estratégica Aplicada, Colombia: Edit. Mc Graw Hill.
- Miklos T. y Tello M. (1999). Planeación Prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro. México: Limusa.
- **Pinto, R. (2000) Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial Editorial McGraw Hill, 1ª. Edición. México**

