

**Elaboration and implementation of the trainee  
program for the administrative personnel,  
Zamorano 2004-2005**

**Zamorano, Honduras  
June 2004**

**Elaboración e implementación del programa  
de capacitación y entrenamiento para el  
personal administrativo, Zamorano 2004 y  
2005**

**Zamorano, Honduras  
Junio 2004**

# **Elaboración e implementación del programa de capacitación y entrenamiento para el personal administrativo, Zamorano 2004 y 2005**

**Proyecto especial presentado como requisito parcial  
para optar por el título de Ingeniero en Gestión de  
Agronegocios en el grado académico de Licenciatura**

Por:  
**Rubén David Rodríguez Pérez**

**Zamorano, Honduras  
Junio 2004**

**El autor concede a Zamorano permiso  
Para reproducir y distribuir copias de este  
trabajo para fines educativos. Para otras personas  
físicas o jurídicas se reservan los derechos de autor**

---

**Rubén David Rodríguez Pérez**

**Zamorano, Honduras  
Junio 2004**

# **Elaboración e implementación del programa de capacitación y entrenamiento para el personal administrativo, Zamorano 2004 y 2005**

Presentada por:

**Rubén David Rodríguez Pérez**

Aprobada:

---

Héctor Flores, M.B.A  
Asesor principal

---

Héctor Vanegas, M. Sc  
Coordinador Carrera de  
Gestión de Agronegocios

---

Ana María Vásquez, B. Sc  
Asesor secundario

---

Aurelio Revilla, M.S.A  
Decano Académico

---

Jorge Iván Restrepo, M.P.A  
Asesor Secundario

---

Kenneth Hoadley, D.B.A  
Rector

---

María Auxiliadora Pineda, M. Sc  
Asesor Secundario

## Resumen

RODRIGUEZ, RUBEN. 2004. Elaboración e implementación del programa de capacitación y entrenamiento para el personal administrativo, Zamorano 2004-2005. Proyecto Especial del Programa de Ingeniero en Gestión de Agronegocios, Zamorano, Honduras. 29p.

En la Escuela Agrícola Panamericana, Valle del Yeguaré, Honduras, se posee un personal administrativo muy competitivo, de este gira gran parte de la elaboración de propuestas y la colaboración directa al área docente, siendo esta área la encargada de dar el servicio de educación a los estudiantes que serán el producto final que da la institución.

El estudio se basó principalmente en la detección de necesidades de capacitación y entrenamiento del personal administrativo, este dio como resultado las bases para la elaboración del programa de capacitaciones del presente año, así como del siguiente. La metodología utilizada para elaborar el programa fue TPM (Total Producción de la Manufactura), esta es una importante herramienta que facilita tanto la obtención de las necesidades de capacitación, así como la priorización de las mismas.

La metodología TPM, proviene de la ideología japonesa de la calidad total, siendo esta una de las principales herramientas utilizadas en las empresas japonesas en la elaboración de sus programas de capacitación, en los cuales se busca constantemente la mejora continua del recurso humano.

El estudio obtuvo una excelente aceptación en los diferentes departamentos de la institución, así también incentivo la discusión interna y análisis de sus debilidades como individuos, y como departamento. La recolección de información primaria fue obtenida por medio de reuniones con los jefes de los diferentes departamentos, así como con los empleados o beneficiarios de las capacitaciones.

El estudio dio una panorámica inmejorable al departamento de Recursos Humanos sobre la situación actual de la institución, en cuanto a necesidades de capacitación, estas se pueden analizar de individuo en individuo o de departamento en departamento. Se realizó un presupuesto inicial, el cual fue aprobado por la decanatura administrativa, seguidamente se iniciaron las capacitaciones.

La evaluación y seguimiento del programa de capacitación de la institución, será una excelente y difícil meta a cumplir para el departamento de Recursos Humanos; ya que este queda a la cabeza del proyecto.

**Palabras clave:** capacitaciones, Recursos Humanos, Zamorano 2004-2005.

## **Dedicatoria**

A mi padre celestial, que siempre ha estado a mi lado desde que nací, gracias Dios por tu protección y amor hacia conmigo.

A mi madre, heroica figura de mi vida, la que me da inspiración y fuerza para alcanzar las metas que me he propuesto en la vida, gracias madre por tu ejemplo y amor.

A mi hermano por su incansable espíritu de colaboración y apoyo en mi vida, no hay palabras para describir el sentimiento de admiración y aprecio que le tengo.

A mi novia por el amor y apoyo que me brindó en los momentos más difíciles de mi carrera, así como a su familia que siempre supo como darme ese calor de hogar que se carece cuando se vive en Zamorano.

## **Agradecimientos**

Doy gracias a Dios, por darme las fuerzas y el entendimiento para llevar a cabo el proyecto.

Agradezco a la Lic. Ana María Vásquez por todo su apoyo, comprensión y orientación en la elaboración de la tesis.

Al Lic. Héctor Flores por su espíritu de colaboración y apoyo en todo momento.

Al Profesor Jorge Iván Restrepo, por sus consejos que tanto en lo académico como en lo personal, son y serán de mucho valor.

A la Lic. María Auxiliadora Pineda, que a pesar de sus limitaciones de tiempo, siempre tuvo una cálida sonrisa para atenderme cuando acudí a ella.

## Índice de Anexos

### Anexo

1.	Formato para la obtención de necesidades de capacitación en cuanto a Habilidades generales y específicas por puesto.....	22
2.	Formato para la obtención de necesidades de capacitación en cuanto a competencias por puesto.....	23
3.	Ejemplo de una matriz completa “Puesto Vrs Empleado”.....	24
4.	Temas SHE recomendados para Zamorano, con su respectivo porcentaje de capacitación.....	24
5.	Temas TPM que serán parte del programa de capacitaciones, con su respectivo porcentaje.....	25
6.	Cuadro resumen de capacitaciones a corto plazo.....	26
7.	Cuadro resumen de capacitaciones a mediano plazo.....	27
8.	Ejemplo del formato para la elaboración de grupos a capacitar.....	28
9.	Flujo de proceso que lleva el programa de capacitación.....	29

# Contenido

1.	Introducción.....	1
2.	Revisión de literatura.....	3
3.	Materiales y métodos.....	5
	3.1 Análisis y obtención de la información secundaria.....	5
	3.1.1 Descripción de los componentes a analizar en cada trabajador.....	6
	3.1.2 Temas generales (SHE, TPM y Calidad de vida).....	6
	3.2 Metodología general para la obtención de información primaria.....	7
	3.3 Análisis y tabulación de la información.....	8
	3.3.1 Forma de analizar la cuantificación de las necesidades de capacitación.....	8
	3.3.2 Tabulación de la información.....	11
	3.4 Elaboración de grupos a capacitar.....	12
	3.5 Programar en forma preliminar las capacitaciones y entrenamientos.....	12
	3.6 Puesta en marcha del programa para el período 2004-2005.....	12
	3.7 Evaluación paulatina del programa para el período 2004-2005.....	13
3	Resultados y discusión.....	14
4	Conclusiones.....	18
5	Recomendaciones.....	19
6	Bibliografías.....	21
7	Anexos.....	22

## 1. Introducción

El recurso humano de una empresa es sin duda alguna es el activo más importante, en este se ha centrado gran parte de la atención de la administración moderna, los esfuerzos por optimizar su desempeño en las labores, hacen que la gerencia de recursos humanos en toda empresa sea indispensable.

La capacitación se ha convertido en una necesidad actual en la gerencia de los recursos humanos, el tener un personal capacitado y capaz para cumplir con las exigencias del día a día, lo cual ha llevado a la implementación de programas de capacitación que hagan cumplir dichos objetivos. La capacitación siempre debe ir alineada con los objetivos que persigue la empresa o institución en gestión, por lo cual todos los lineamientos base de la capacitación deben tener suma relación con lo que desea la empresa.

La Escuela Agrícola Panamericana El Zamorano, es una de las instituciones que se preocupan por la capacitación eficiente de su recurso humano, y el departamento de recursos humanos posee un gran sentido de compromiso con el entrenamiento de sus empleados. Por ende se dio todo el apoyo logístico y estratégico en la elaboración de la tesis, que logró dar un significativo aporte a la institución.

Se elaboró un programa holístico de capacitación y entrenamiento para el personal administrativo, se debe recalcar que el personal administrativo dentro de la institución, posee un perfil altamente estratégico, que sirve de apoyo directo al personal docente, por lo cual se toma la decisión de tomar como grupo foco el personal administrativo. La decisión de analizar únicamente el personal administrativo se deriva de razones de tiempo para la elaboración de la tesis; sin embargo; la metodología aplicada para el personal administrativo es totalmente aplicable al personal docente y operativo de la institución.

Al estudio se le agregó el componente de capacitación en Seguridad, Salud y Ambiente laboral denominado SHE (siglas en inglés: Safety, Health and Environment), la decisión de agregar este componente es darle un valor agregado al estudio y a su vez se avala por los buenos resultados obtenidos por empresas transnacionales al incluirlos en sus programas de capacitación, este componente de capacitación conglomeraba temas de necesidad general para los empleados en las áreas de seguridad laboral, salud ocupacional y ambiente laboral. Para fines del estudio, este componente se suministró por asesoría externa a la institución, esta asesoría fue realizada sin fines de lucro y fue de los primeros pasos en la realización del proyecto.

Como parte complementaria del programa de capacitación y entrenamiento, se agregan temas relacionados con la filosofía TPM (Total Producción de la Manufactura), esta es una filosofía oriental enfocada en la calidad productiva a todo nivel, así como la maximización de las labores que realiza el recurso humano. El objetivo que persigue agregar la filosofía TPM en el estudio y por ende en el programa de capacitación y entrenamiento, es brindar una opción a la institución para el mejoramiento constante de la eficiencia en las labores diarias de los empleados, por medio de cursos o talleres que permitan el aprendizaje de las herramientas básicas del TPM, que estas a su vez se apliquen a su realidad laboral; y les permitan alcanzar una mejor eficiencia en sus labores.

Este componente para fines del estudio fue suministrado por asesoría externa a la institución en forma no lucrativa, y junto con el componente SHE fueron los primeros pasos de realización del proyecto.

### **Objetivo general del estudio**

Diseñar e iniciar la implementación de un programa de capacitación y entrenamiento para el personal administrativo de Zamorano, que contribuya al desarrollo de sus habilidades y competencias para contribuir a alcanzar los objetivos de la institución.

### **Objetivos específicos del estudio**

- Elaborar una base de datos referida a las necesidades de capacitación y entrenamiento, que muestre alertas de capacitación del personal.
- Dar las bases para la elaboración de un presupuesto base para las capacitaciones que se realizarán durante un año.
- Poder evaluar y dar seguimiento a las acciones iniciales de capacitación que se realicen en la institución.
- Conocer y medir según los parámetros del estudio las principales necesidades de capacitación en los diferentes departamentos de la institución.

## 2. Revisión de literatura

Cuando se habla de la administración de empresas y sus recursos limitados, se habla de los diferentes componentes que la conforman, estos recursos como se ha planteado son limitados y el reto para el administrador es optimizarlos para cumplir con las metas y objetivos que persigue la empresa. Administrar recursos materiales sin duda alguna es complicado, pero cuando se empieza a observar el manejo y administración del recurso humano, nos damos cuenta que las cosas se complican, el manejo de personal incluye muchos factores intangibles que definitivamente juegan un papel muy importante en su desempeño (Mora, 1994). Entender el comportamiento del personal, se ha convertido en una de las prioridades gerenciales de la administración moderna; con el objetivo de maximizar el recurso humano se han implementado una serie de herramientas motivadoras y de capacitación, estas siempre entrelazadas con los objetivos de la empresa en gestión (Guerín, 1991).

Se entiende por recurso humano de la empresa, como el recurso de mayor dificultad a la hora de administrar, son seres humanos que sienten, piensan, actúan y reaccionan de diferente forma según la situación en la que se encuentren (Guerín, 1991). La parte motivacional del personal es de suma importancia, ya que tenemos personas que poseen diferentes intereses, y estos a su vez le motivan a desarrollarse, trabajar mejor y ser más eficientes en sus labores (Guerín, 1991). Se ha comprobado que la capacitación es un medio eficiente para motivar a los empleados, con el cual ganan ambos, ya que la capacitación se realiza basada en las diferentes deficiencias que tiene el personal, que estos a su vez son necesarios mejorar para los intereses de la empresa, entonces la empresa tiene un personal más capacitado y a la vez motivado (Mendoza, 1993).

Diferentes empresas líderes a nivel mundial, poseen bastos sistemas de decisión gerencial para la gerencia de recursos humanos, todo esto bajo el tema de capacitación y las formas existentes para diagnosticar las necesidades de capacitación (Guerín, 1991). A mediados del siglo pasado investigadores americanos intrigados por la alta capacidad y eficiencia del recurso humano oriental, analizaron la forma en que las empresas orientales administraban el recurso humano, y empezaron a encontrar ciertos rasgos sumamente distintos a los administradores americanos, estas características eran notorias y se pensó en la opción de implementar algunos de estos sistemas en la administración americana (Pinto, 2000).

El sistema TPM (Total Producción de la Manufactura), es una metodología realmente integral para manejar y motivar al personal; esta fue aplicada inicialmente al personal manufacturero únicamente y a base de estudios y algunas modificaciones al mismo, se pudo introducir a todos los niveles de la empresa, convirtiéndose este en una de las principales herramientas para el manejo de todo el personal, y dando excelentes resultados en todos los niveles del personal (Mendoza, 1993).

El uso de la herramienta Total Producción de la Manufactura (TPM) como un sistema de decisión gerencial en cuanto a capacitaciones y entrenamientos (Anexo 9), se ha vuelto muy útil para la gerencia de Recursos Humanos, esta metodología después de aplicada muestra una fiel panorámica de las deficiencias del personal de la empresa (Mendoza, 1993).

El estudio se da por medio de una comparación entre el perfil del puesto contra las debilidades que presenta la persona que se encuentra en dicha posición. Por medio de este análisis se obtienen los puntos débiles en los cuales se necesita reforzar al empleado (Mendoza, 1993).

El análisis del puesto llevará dos componentes básicos, que son las competencias y habilidades por puesto. A continuación se presenta una definición sencilla de ambos términos.

**Competencias:** Son facultades que la persona debe poseer para su buen funcionamiento general en la empresa, en su gran mayoría no fueron aprendidas en clases académicas, son componentes intangibles que la persona debe manejar en su ambiente laboral, entre algunas de las competencias podemos citar: Trabajo en equipo, deseo de superación, liderazgo, visión a futuro, pensamiento innovador.

**Habilidades:** Son destrezas específicas que debe manejar la persona para realizar su trabajo, éstas en su mayoría son obtenidas durante la etapa de educación para el trabajo, formación tecnológica o universitaria; se dividen a su vez en específicas y generales del puesto. Por ejemplo: Una habilidad general para una persona que labora en el departamento de finanzas, es el manejo de bases de datos en los programas Excel o Acces. Una habilidad específica en este caso sería algo íntimamente relacionado con sus labores, por ejemplo: “Manejo de cuentas por cobrar” (Mendoza,1993).

### **3. Materiales y métodos**

#### **3.1 Análisis y obtención de la información secundaria**

Dos meses antes de dar inicio al diagnóstico de necesidades de capacitación en la Escuela Agrícola Panamericana El Zamorano, se realizaron reuniones periódicas con asesores en temas referentes a metodologías para la elaboración de dichos programas, y que a su vez se adaptaran a las necesidades de la institución. Dentro de este análisis se sometieron a discusión varios métodos de diagnosticar necesidades de capacitación y de las que participaron en el análisis, la metodología TPM fue sin duda la de mayor aplicación a las condiciones actuales. A rasgos generales se puede comentar que dicha metodología proviene de mezclas filosóficas orientales para la maximización del potencial productivo que posee el recurso humano; esta no solo incluye formas de evaluar y recolectar información sobre necesidades de capacitación de los trabajadores, sino que también aporta métodos de tabulación y temas claves para el crecimiento productivo del recurso humano.

Después de seleccionada y aprobada la metodología TPM para aplicarse en la institución, se prosiguió a la búsqueda de asesoría técnica en este tema, esta asesoría fue suministrada por un ente externo a la institución, que realizó un análisis de la situación existente en la institución y sugirió algunos temas básicos para capacitar al personal, los temas aportados por el asesor fueron: Manejo de los fundamentos básicos del TPM y conocimientos básicos en las 5S de la calidad (Anexo 5), estos temas son aplicables para todo el personal Zamorano. La necesidad de conocer formas de maximizar el potencial del recurso humano, definitivamente es la principal razón por la cual se agregó este componente al estudio, así también se observaron las ventajas que ha traído éste a empresas que lo han implementado en sus programas de capacitación y entrenamiento. Ya sea Zamorano o cualquier otra institución, la necesidad de eficientizar las labores del recurso humano es una prioridad, y ésta es una buena opción para trabajar en dicho tema.

Así también TPM posee metodologías de obtención y tabulación de necesidades de capacitación y entrenamiento, basados en formatos y matrices que permiten el fácil manejo de la información correspondiente a necesidades de capacitación, que sirven de apoyo a las decisiones de la gerencia de Recursos Humanos. Por dichas razones se tomó la decisión de utilizar la metodología TPM para obtener, tabular y diagnosticar las necesidades de capacitación; dentro del análisis que se le realizará a los trabajadores se incluyen los siguientes componentes: habilidades generales del puesto, habilidades específicas del puesto, y competencias; así como los denominados temas generales, de los cuales podemos citar TPM y SHE (Anexo 4).

### **3.1.1 Descripción de los componentes a analizar en cada trabajador:**

Habilidades generales: son destrezas generales que deben manejar todos los puestos de la empresa, por ejemplo una habilidad general es la comunicación oral, ya que todos los empleados de una u otra forma deben manejar y aplicar dicho tema, desde los puestos operativos hasta los más estratégicos en una institución.

Habilidades específicas: son destrezas específicas de un puesto en la empresa, estos temas son claves y hacen la diferencia entre un puesto y el otro, el ejemplo claro de habilidad específica es el manejo de temas contables o financieros, este aplica directamente a puestos relacionados con los departamentos de contabilidad y finanzas en su gran mayoría, en puestos específicos de los anteriores.

Competencias: son macrodestrezas aplicadas a diferentes puestos y éstas varían de puesto a puesto, el ejemplo más claro de competencia es el liderazgo, este es aplicado a algunos puestos que demandan de manejo de personal.

### **3.1.2 Temas generales (SHE, TPM y Calidad de vida):**

En cuanto a las necesidades de capacitación en los temas de salud ocupacional, seguridad laboral y ambiente laboral, fueron suministrados por asesoría externa a la institución, y son temas de mucho valor para la institución, ya que poco o casi nada se han trabajado con los empleados. Cabe mencionar que las empresas líderes en la actualidad tienen no sólo el derecho, sino la obligación de introducir capacitaciones y entrenamientos en dichos temas. Siendo esta una buena aportación para Zamorano y que esta se traduzca en mejores condiciones laborales para sus empleados.

Los temas SHE a tratar durante este programa de capacitación serán: fundamentos básicos de SHE, preparación de emergencias, políticas SHE, seguridad en las oficinas, emergencias externas y medicina preventiva.

Los temas específicos TPM para los trabajadores administrativos de la institución, buscan introducir técnicas básicas del TPM aplicadas a sus condiciones laborales y que éstas a su vez produzcan un aumento paulatino de la eficiencia en sus labores administrativas. Se sugirió la introducción del TPM en la institución por medio de los siguientes temas: Manejo de los fundamentos básicos del TPM y Conocimientos básicos en las 5S de la calidad

El último elemento a tratar en este proceso, es el denominado “Calidad de vida”, con esto se busca gestionar cursos que llamen la atención de los trabajadores y les den una opción de aprendizaje fuera de lo común, temas que la gente desee desarrollar y quizás nunca tuvieron la opción o el acceso, para este caso en especial es importante resaltar la importancia de la motivación del personal, las personas se sienten muy motivadas al ver que la institución no solamente se preocupa por enseñarle para ser mas eficiente en sus labores, sino que también invierte en su recreación y desarrollo como persona. Estas expectativas y recomendaciones para cursos o talleres son obtenidas por medio de encuestas ya sean por correo electrónico o personal. A continuación se listan algunos temas a considerar: clases de pintura, clases de baile, clases de cocina, clases de defensa personal, clases de aeróbicos, sicología infantil, etc.

### 3.2 Metodología general para la obtención de información primaria

En la elaboración de un programa de capacitación y entrenamiento, es de suma importancia la herramienta que se utilice para la obtención de información primaria, ya que esta información será la base de todo el estudio. Para la obtención de la información primaria se elaboraron formatos tanto para las necesidades en cuanto a habilidades como para competencias, las cuales tienen su base en la metodología TPM, pero adaptada a las condiciones de la institución.

Proceso mediante el cual se tomó la información primaria de los jefes o supervisores:

- Coordinar la reunión con el jefe o supervisor del departamento que se pretende analizar.
- En el momento de la reunión con el jefe o supervisor del departamento, se realizó una inducción inicial de los objetivos que se busca con el estudio, así como de los alcances y límites del mismo, después se prosiguió con las indicaciones para el llenado de los formatos. Es de suma importancia el hecho de motivar al jefe o supervisor para que la información que suministre sea la más fidedigna.
- Se le suministró al jefe o supervisor un listado de las principales habilidades y competencias, ésta es una guía de las principales habilidades y competencias por puesto y que a su vez son las de mayor concurrencia no solo en la institución en gestión, sino que en otras empresas lucrativas y no lucrativas. Seguidamente un diálogo abierto con el supervisor o jefe, que dará paulatinamente las necesidades de capacitación de sus diferentes empleados. Cabe resaltar que estas necesidades de capacitación irán íntimamente ligadas con las obligaciones que posee el puesto (perfil del puesto), así como con las competencias y habilidades que debe requerir el puesto que se este analizando. Este seguidamente procedió a cuantificar tanto el requerido de habilidades y competencias para el puesto, así como lo que posee el trabajador que actualmente ocupa dicha posición, a continuación se presenta la forma en que se cuantifica cada tema a capacitar.

Durante la etapa de instrucciones que se le dio al supervisor o jefe, se le explicó la forma en que se cuantifican las necesidades, ésta con el objetivo de analizar de una mejor forma la información y poder proceder basado en prioridades que existan. Durante dicha inducción al supervisor o jefe se le explicó que debe evaluar cada tema, tanto las habilidades como las competencias que crea necesarias trabajar con las capacitaciones, estas siempre basadas en el análisis del puesto contra la persona que lo ocupa, esta información se recopiló en los formatos para habilidades (Anexo 1), así como en los formatos para competencias (Anexo 2), que el investigador llevó a cada reunión. Una habilidad o competencia como tema se analizó de la siguiente forma, en cuanto al requerimiento del puesto:

- 0%: Es un tema que el empleado no requiere manejar para emplearse productivamente en su puesto.
- 25%: Es un tema que el empleado debe conocer para poder manejar algunos conceptos básicos, en este caso son poco aplicados.
- 50%: Es un tema que el empleado debe conocer y aplicar en sus labores diarias, éste debe conocer sus conceptos básicos, así como la forma de aplicarlo a sus funciones en el puesto.

- 75%: Es un tema en el cual el empleado debe manejar conceptos ampliamente, que le permita aplicarlos de una forma eficiente y a la vez tenga la capacidad de enseñar en dicho tema a compañeros o subordinados.
- 100%: Es un tema que el empleado debe manejar a plenitud, esto abarca el hecho de poder conocerlo ampliamente, aplicarlo efectivamente a sus labores, enseñarlo a sus compañeros o subordinados, y a su vez lograr innovar en el tema.

Estos porcentajes también se aplican para la capacidad que posee la persona que se está analizando y que posee el puesto en la actualidad, este paso se analizó de la siguiente forma:

- 0% La persona no posee ningún conocimiento en el tema que se requiere.
- 25% El empleado conoce los conceptos básicos del tema, pero no lo logra aplicar a su trabajo.
- 50% El empleado logra manejar los conceptos del tema y puede aplicarlo a su realidad laboral.
- 75% El trabajador posee la capacidad de manejar los conceptos del tema, aplicarlos a su realidad laboral y logra transmitir estos conocimientos a sus compañeros o subordinados.
- 100% La persona no tiene una necesidad de capacitación en dicho tema, ya que conoce ampliamente los conceptos, los puede aplicar a su realidad laboral, logra transmitir estos conocimientos a sus compañeros y subordinados, y tiene la capacidad de innovar constantemente en dicho tema.

Durante la reunión el entrevistador tomó nota de los comentarios e información extra que el jefe o supervisor suministró; cuando terminó de emitir la información el supervisor o jefe, se procedió a confirmar la información y se finalizó la reunión cuando éste firmó los formatos de capacitación llenos, de esta manera se autenticó que dicha información posee su aval. Esto se realizó para respaldar al Departamento de RRHH en cuanto a reclamos o disgustos del personal, así como para cualquier auditoría interna que se realice.

### **3.3 Análisis y tabulación de la información primaria**

Cuando finalizó la etapa de obtención de información primaria, se procedió a tabular y analizar la información que se posee, esta tabulación se realizó en forma computarizada en las matrices TPM realizadas en el programa “Excel” de Windows, en dichas matrices se tabularon las necesidades de capacitación con su respectiva cuantificación de prioridad, y esta calificación dio las prioridades a capacitar en los diferentes departamentos de la institución.

#### **3.3.1 Forma de analizar la cuantificación de las necesidades de capacitación:**

Se elaboró una matriz por cada puesto analizado, en esta matriz se incluyó tanto el nombre del puesto, como el nombre de la persona que lo ocupa, y la lista de las necesidades de capacitación que fueron recopiladas durante la reunión con el jefe o supervisor del puesto en gestión. Una vez introducidas las necesidades de capacitación reflejadas en temas a capacitar, se procedió a colocar el porcentaje que requiere el puesto para desempeñarse eficientemente en sus labores, y a la vez se

introdujo el valor correspondiente al dominio del trabajador en ese tema en especial. Los porcentajes en cuanto a dominio de los temas se describen a continuación:

- 0%: Es un tema que el empleado no requiere manejar para emplearse productivamente en su puesto.
- 25%: Es un tema que el empleado debe conocer para poder manejar algunos conceptos básicos, en este caso son poco aplicados.
- 50%: Es un tema que el empleado debe conocer y aplicar en sus labores diarias, éste debe conocer sus conceptos básicos, así como la forma de aplicarlo a sus funciones en el puesto.
- 75%: Es un tema en el cual el empleado debe manejar conceptos ampliamente, que le permita aplicarlos de una forma eficiente y a la vez tenga la capacidad de enseñar en dicho tema a compañeros o subordinados.
- 100%: Es un tema que el empleado debe manejar a plenitud, esto abarca el hecho de poder conocerlo ampliamente, aplicarlo efectivamente a sus labores, enseñarlo a sus compañeros o subordinados, y a su vez lograr innovar en el tema.

Estos son los porcentajes en cuanto a lo poseído por el trabajador que se le esta comparando contra los temas que debe manejar en su puesto:

- 0% La persona no posee ningún conocimiento en el tema que se requiere.
- 25% El empleado conoce los conceptos básicos del tema, pero no lo logra aplicar a su trabajo.
- 50% El empleado logra manejar los conceptos del tema y puede aplicarlo a su realidad laboral.
- 75% El trabajador posee la capacidad de manejar los conceptos del tema, aplicarlos a su realidad laboral y logra transmitir estos conocimientos a sus compañeros o subordinados.
- 100% La persona no tiene una necesidad de capacitación en dicho tema, ya que conoce ampliamente los conceptos, los puede aplicar a su realidad laboral, logra transmitir estos conocimientos a sus compañeros y subordinados, y tiene la capacidad de innovar constantemente en dicho tema.

Para sentar un poco lo descrito anteriormente a la realidad del estudio, se ilustra la cuantificación por medio de un ejemplo real del estudio. Ej: Según el jefe del departamento de servicios generales de la institución, la persona que se encuentra en el puesto de jefe de lavandería, posee una deficiencia en el tema de servicio al cliente. Este tema según el jefe, el puesto lo requiere en un 50% (esto significa que la persona debe conocer el tema de servicio al cliente y lo debe aplicar a su realidad laboral); así también lo evalúa y lo cataloga con un 25% (esto significa que la persona únicamente posee un conocimiento relativo del tema, pero aún no lo logra aplicar a su realidad laboral).

Como conclusión de dicho ejemplo, se puede observar que el tema de atención al cliente debe manejarse en un 50% para dicho puesto y el trabajador que ocupa la posición llega al 25%, indicando que existe una brecha de capacitación o necesidad de capacitación de 25%, que debe ser tratada con capacitaciones para que alcance el nivel exigido por su puesto a mediano plazo.

Prioridades de capacitación		
100%-50%	49%-25%	24%-1%
Urgencia de capacitación	Se debe capacitar a mediano plazo	Se debe capacitar a largo plazo

Figura 1. Clasificación de las necesidades de capacitación por prioridades (Mendoza,1993).

En el cuadro adjunto se muestran los rangos de prioridad de capacitación, la necesidad de capacitación del ejemplo anterior entra en el rango de 25% a 49%, esto explica que se podría atacar dicha necesidad a mediano plazo.

### 3.3.2 Tabulación de la información:

Después de conocer la mecánica de cuantificación de necesidades de capacitación, se logra entender la forma en que se introduce la información en las matrices elaboradas en Excell (Anexo 3). Se procede a introducir tema por tema que se debe capacitar, y se coloca el porcentaje requerido para dicho tema obtenido por el supervisor o jefe, así como el porcentaje en el cual ubica el supervisor o jefe a su trabajador analizado; de esta forma realiza una resta entre lo requerido con lo poseído, y se pueden sacar conclusiones de los temas que se deben priorizar en el programa de capacitación y entrenamiento.

Ejemplo práctico de la forma en que se llenan las matrices de necesidades de capacitación (Puesto vs Empleado).

Temas de conocimiento básico sobre Salud ocupacional, TPM y SHE.(estos temas fueron suministrados por asesoría externa a la institución)

En esta celda se coloca el nombre del puesto que se va a analizar.

Temas que debe reforzar la persona, que su puesto requiere (estos fueron obtenidos del diagnóstico de necesidades de capacitación).

Puesto	Habilidades Específicas			Habilidades Generales				Competencias				Conocimientos Generales													
	Salud	TPM	SHE		Manejo de clientes difíciles	Manejo integral del RRHH	Planeación efectiva de actividades	Comunicación escrita	Manejo de Excell	Manejo de Word	Atención al cliente externo	Trabajo en Equipo	Ética laboral	Liderazgo de equipo	Otorgar responsabilidades por resultados	Calidad de Vida	Medicina Preventiva Campañas de salud	Fundamentos de TPM	Conocimiento de Fundamentos de las 5S	Fundamentos de SHE Framework Standards	Preparación de Emergencias	Política SHE	Seguridad en las Oficinas	Emergencias Externas	
<b>Jefe de Lavandería</b>																									
Estándar Requerido	75%	50%	75%	75%	50%	50%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	25%	25%	25%	50%	25%	50%	25%	25%	50%	
Adalid Colona	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	0%	0%	0%	25%	0%	25%	0%	0%	25%	
Prioridades	50%	25%	50%	50%	25%	25%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	

Nombre de la persona que ocupa el puesto.

Se coloca el porcentaje que requiere el puesto según lo comentado por el jefe o supervisor (basado en los porcentajes anteriormente establecidos).

Se introduce el porcentaje que posee la persona según lo comentado por el jefe o supervisor (basado en los porcentajes anteriormente establecidos).

Por medio de una resta se obtiene el porcentaje de la necesidad de capacitación sobre el tema que se está analizando.

Figura 2. Procedimiento gráfico para la elaboración de las matrices TPM (Mendoza,1993).

### **3.5 Elaboración de grupos a capacitar**

Basado en las necesidades de capacitación obtenidas por el estudio para los diferentes departamentos y puestos de la institución, se inició el proceso de agrupar o elaborar los grupos que son parte del programa de capacitación y entrenamiento (Anexo 8); estos grupos poseen ciertos criterios para su elaboración, de los cuales resaltan los siguientes:

- Las personas que se agruparon para recibir capacitación en un tema específico tienen una posición similar según rangos laborales. Ya que no es recomendable mezclar jefes o supervisores que poseen un nivel académico mayor, con empleados que no lo poseen; esto para evitar la pérdida de interés por parte de los de mayor nivel académico, y cause un bajo aprovechamiento de la capacitación.
- De la anterior se deriva la siguiente, ya que el proveedor, lugar y demás logística, también será basada en los niveles de los empleados que se sometan a la capacitación.
- Para la elaboración de estos grupos también se debe tomar en cuenta la disponibilidad de tiempo, y permisos por parte de sus supervisores o jefes.

### **3.6 Programar en forma preliminar las capacitaciones y entrenamientos**

Con los grupos ya definidos, y conociendo la disponibilidad de tiempo y permisos para su capacitación, se realizó la programación en cuanto a fechas y lugares preliminares de los eventos de capacitación para el período 2004-2005, en este paso también se incluyó el proveedor que impartirá la sesión y de cuanto tiempo será.

### **3.7 Puesta en marcha del programa para el período 2004-2005**

Se aplicó la modalidad que requería cada caso en específico y de acuerdo a la necesidad, entre algunas de las modalidades de capacitación podemos mencionar (la selección y aplicación de éste queda a discreción del Departamento de Recursos Humanos de la institución):

- Cursos
- Charlas
- Asistencias técnicas
- Asesorías
- Seminarios vivenciales
- Talleres

Después de definir la modalidad óptima para la capacitación, se procedió a convocar a las personas que estarán sometidas al entrenamiento; estas convocatorias fueron y serán de carácter obligatorio.

Se dio inicio con el programa de capacitaciones, tomando el cronograma preliminar de capacitación y entrenamiento como base, y respetando sus fechas, lugares y proveedor ya establecido; cabe resaltar que este cronograma preliminar puede ser modificado según necesidades que se presenten en el transcurso del programa.

La meta a cumplir en este paso, es maximizar recursos, en especial tiempo y dinero, por lo cual debe existir una excelente coordinación y logística de todos los eventos desde el inicio, procurando que todo se cumpla como se ha establecido y en el tiempo que se definió.

### **3.8 Evaluación paulatina del programa de capacitación y entrenamiento para el período 2004-2005**

Quizás la parte más valiosa del estudio sea la evaluación del impacto de la capacitación, pero a su vez la más difícil de cuantificar, por esta razón es que se comentan algunos procesos con los cuales el jefe o supervisor con ayuda del Departamento de Recursos Humanos pueden medir el aprovechamiento de la capacitación recibida por el trabajador:

- Presentaciones orales a sus compañeros o subordinados sobre el tema en el cual se capacitó, con el objetivo de reafirmar sus habilidades de expresión y desarrollo de otros.
- Presentación de informes escritos a los supervisores o jefes sobre la capacitación recibida, con el objetivo de enriquecer su capacidad de comunicación escrita y a su vez refrescar conocimientos de los supervisores o jefes.
- Observación directa del rendimiento, o comportamiento adoptado después de la capacitación; este análisis debe ser realizado in situ en el puesto de trabajo, por parte del jefe o supervisor del empleado.

El componente de evaluación se agregó como recomendación y a la vez como parte final de la metodología que se expuso, cabe resaltar que dichas evaluaciones no han sido obtenidas en su totalidad por el tiempo de duración del programa (un año), este impacto se podrá medir cuando el programa haya llegado a su final.

#### 4. Resultados y discusión

La muestra abarcó todo el personal administrativo de la institución, tomando en cuenta las oficinas que se encuentran en Tegucigalpa. La obtención de la información primaria se llevó a cabo durante los meses de mayo y junio de 2004. El estudio contó con un total de 157 empleados de 26 distintos departamentos con funciones administrativas y académicas en el menor de los casos (14.4% de los trabajadores incluidos en el estudio poseen funciones administrativas y académicas a la vez). El análisis y tabulación de la información se llevó en forma paralela a la obtención de la información primaria en los meses de mayo y junio. En el mes de julio se elaboró el presupuesto base para el programa de capacitaciones con la colaboración directa del departamento de Recursos Humanos de la institución, este presupuesto fue aprobado por la Decanatura Administrativa y la misma dio la autorización para poner en marcha el programa.

Del estudio y análisis de la información se obtuvieron los siguientes resultados:

A continuación se muestran los temas que resultaron ser los de mayor necesidad de capacitación a corto plazo (Anexo 6):

1. Un 36% del total de los trabajadores requieren ser reforzados en el tema de servicio al cliente interno, este tema tomó mucha importancia debido a la dependencia que tiene un departamento con otro, siendo un departamento cliente del otro y viceversa en diferentes procesos productivos. Así también la jefatura de los diferentes departamentos, son concientes que brindan un servicio a otros departamentos y estos a su vez reciben servicios de otros, por lo cual desean ser atendidos de la mejor forma, formando un relación de reciprocidad armónica laboral.
2. Un 35% del total de los trabajadores requieren ser reforzados en el tema de trabajo en equipo, dicho tema ha tomado mucha fuerza en la institución, ya que gran parte de la estrategia productiva va dirigida a trabajar en equipo y en forma eficiente, de esta forma se maximizan las potencialidades de los integrantes del equipo.
3. Un 24% del total de los trabajadores requieren ser reforzados en el tema de manejo de clientes difíciles. La institución ha tenido un enfoque fuerte de comercialización de sus productos en los mercados de Tegucigalpa, este porcentaje se distribuyo como necesidad en los diferentes departamentos encargados de la comercialización y venta. El manejo de clientes difíciles es una verdadera habilidad para todo vendedor o gerente de ventas, y dicha capacitación puede ir paralela a un curso de negociación.
4. Un 22% del total de los trabajadores requieren ser reforzados en el manejo del programa Excel en sus diferentes niveles. Excel se ha convertido en una verdadera necesidad para todo trabajador administrativo, y Zamorano no es la excepción, este tema debe ser reforzado en el personal que indica el estudio, así como la urgencia del mismo.

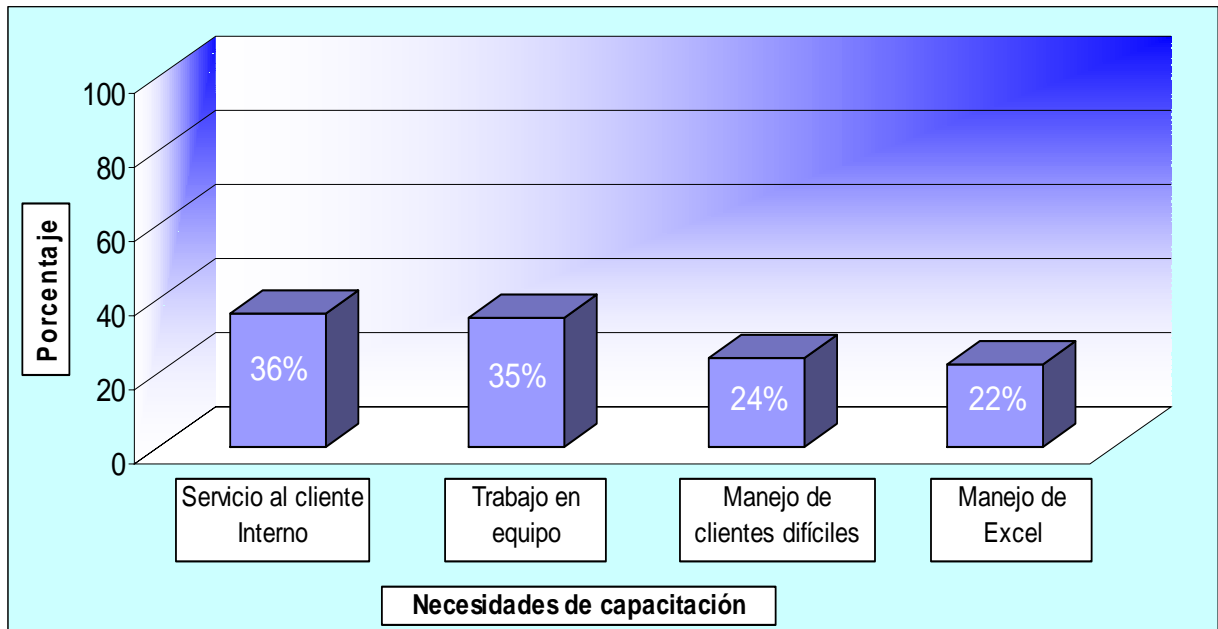


Figura 4. Principales necesidades de capacitación a corto plazo.

En el Anexo 7 se puede observar el cuadro resumen de los diferentes temas a capacitar, con el número de participantes y éstos con su valor porcentual del total de los empleados que fueron parte del estudio.

A continuación se muestran los temas que resultaron ser los de mayor necesidad de capacitación en el mediano plazo (Anexo 7):

1. Un 26% del total de los trabajadores requieren ser reforzados en temas de servicio al cliente interno. Este tema se convirtió en uno de los más necesitados para la institución, tanto a corto plazo como a mediano plazo, y se debe analizar cuales son los mejores cursos de acción para contrarrestarla.
2. Un 22% del total de los trabajadores requieren ser reforzados en temas de comunicación oral. Se presento como un tema interesante para los jefes, ya que una persona debe saber como comunicarse efectivamente tanto en sus labores cotidianas, como en presentaciones públicas que realice. Esta capacitación debe ir de la mano del taller de presentaciones efectivas públicas, ya que en este muestra formas de expresión pública, así como el comportamiento que se debe tener en dichas situaciones.
3. Un 22% del total de los trabajadores requieren ser reforzados en el tema de trabajo en equipo. Trabajo en equipo, es y será un tema a capacitar constantemente, ya que el logro total de esta meta es paulatino, y para ser alcanzada es necesario fomentar una cultura de trabajo en equipo, en esta construcción de cultura, la capacitación puede jugar un papel muy importante.
4. Un 22% del total de los trabajadores requieren ser reforzados en el tema de comunicación escrita. Un medio muy común de comunicación existente en la institución, es el correo electrónico, en los cuales se pretende transmitir un mensaje en forma escrita, este mensaje debe ser preciso y a la vez entendible de lo que se desea comunicar.

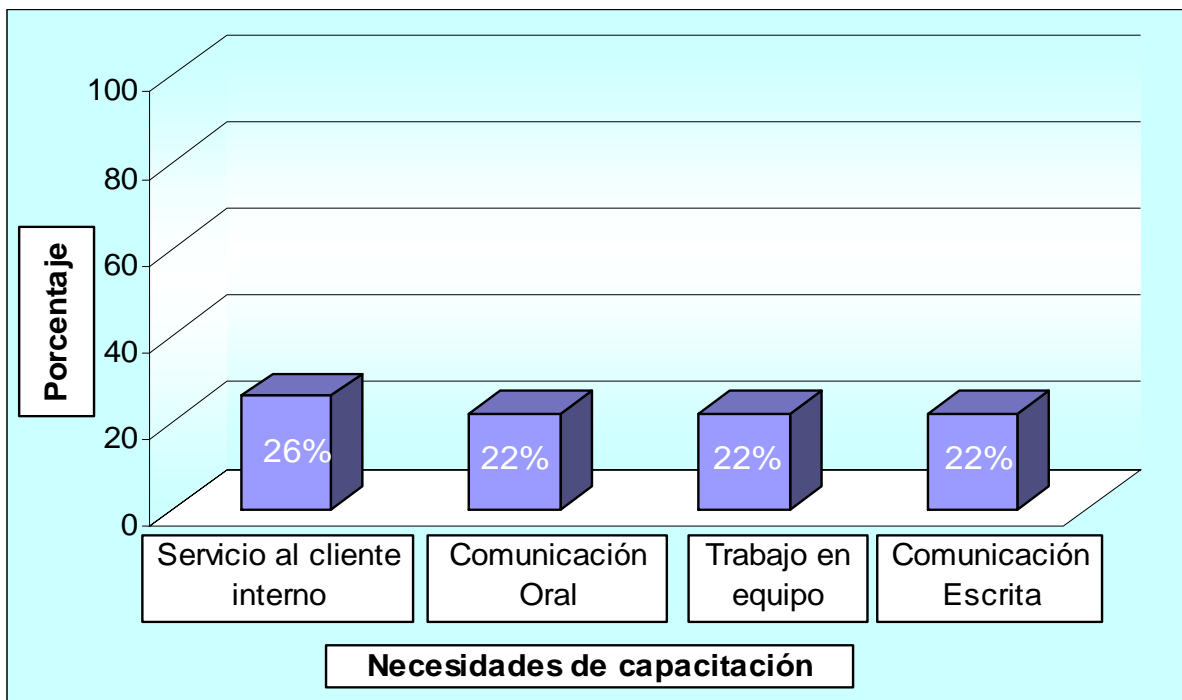


Figura 5. Principales necesidades de capacitación a mediano plazo.

En el Anexo 7 se puede observar el cuadro resumen de los diferentes temas a capacitar, con el número de participantes y estos con su valor porcentual del total de los empleados que fueron parte del estudio.

En algunos casos particulares, en donde el trabajador podía tener ambos perfiles (administrativo y docente), solamente se analizaron sus habilidades y competencias en cuanto a sus funciones administrativas. Así también cabe resaltar la excelente aceptación del proyecto por parte de los jefes y supervisores que se sometieron al estudio, esto dio como resultado una información más fidedigna para el análisis.

El estudio produjo un notorio interés intradepartamental, ya que un número considerable de departamentos que participaron en el estudio convocaron a reuniones internas dirigidas por el estudiante a cargo del proyecto, esto con el objetivo de conocer ampliamente los comentarios y sugerencias de sus empleados.

Se presentó el proyecto a la Decanatura Administrativa de la institución, con el objetivo de presentar la metodología del estudio y obtener comentarios que enriquecieran el proceso, esta presentación fue de mucho provecho, ya que se obtuvieron sugerencias, así como diferentes puntos de vista sobre el proyecto.

Por motivos de tiempo el personal operativo y académico de la institución no fue incluido en el estudio, ya que desde un inicio se planteó que el estudio sólo incluiría el personal administrativo.

Al ser consultados sobre su disposición para recibir capacitación, el 100% de los empleados manifestó su anuencia para participar en los eventos de capacitación.

Es importante resaltar la actitud positiva de los jefes y supervisores con respecto al proyecto, esto favorecerá en forma directa en el momento de la petición de permisos para que los empleados se hagan presente a las capacitaciones.

Dado que en la institución no se realizaba un diagnóstico de necesidades de capacitación ya hace más de dos años y medio, este estudio sirve para mostrar una panorámica general del nivel en que se encuentra la institución en cuanto a necesidades de capacitación al Departamento de Recursos Humanos, siendo ésta una importante herramienta para toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

La metodología TPM aplicada en la detección de necesidades de capacitación para el personal administrativo de la Escuela Agrícola Panamericana El Zamorano, tuvo una excelente adaptación a las condiciones de la institución, así también se tomo la decisión de aplicar la misma para la obtención de necesidades de capacitación para el personal operativo y académico.

El departamento de informática se presentó como uno de los departamentos más complejos para la capacitación de sus empleados, ya que los temas a capacitar en su mayoría son muy específicos y los proveedores para dichas capacitaciones no se encuentran en el territorio nacional. No obstante informática es parte también de la capacitación en temas afines a otras áreas, los cuales sí serán cubiertas durante el transcurso normal del programa de capacitaciones.

## 5. Conclusiones

- Se diseñó una base de datos para el departamento de Recursos Humanos de la institución, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones en cuanto a las necesidades de capacitación existentes en el personal, así como la prioridad que posee cada una para ser atacadas. La base de datos fue elaborada en “Excel”, y está constituida por todas las matrices “Puesto Vrs Empleado” de los diferentes departamentos administrativos de Zamorano.
- El estudio dio las bases para la elaboración del presupuesto destinado a las capacitaciones y entrenamientos de Zamorano, dándose la aprobación de \$26,151.31 por parte de la Decanatura Administrativa, para dar inicio con el programa en el segundo semestre de 2004. Cabe resaltar que el estudio puede también ser la base del presupuesto del primer y segundo semestre de 2005.
- Por medio de reuniones con el departamento de Recursos Humanos y el estudiante encargado del proyecto, se logró ampliar el conocimiento de proveedores de capacitación tanto nacionales como extranjeros, estos proveedores en su gran mayoría fueron conocidos por el estudiante durante su período de pasantía, así como investigación de los mismos.
- La implementación y seguimiento del programa de capacitaciones, quizás sea el mayor reto para el departamento de Recursos Humanos, el estudiante encargado del proyecto fue testigo de los primeros pasos de la implementación del programa, y satisfactoriamente se puede concluir que el proyecto inicia con pasos firmes.
- Se identificaron las principales necesidades de capacitación para los diferentes departamentos de la institución, esta se ve reflejada en las matrices de capacitación “Puesto Vrs Empleado” que están agrupadas por departamento, estas poseen una gran riqueza de información y será una excelente herramienta para la toma de decisiones.

## 6. Recomendaciones

- La base de datos referente a necesidades de capacitación, se recomienda actualizarla anualmente por medio de reuniones con los supervisores o jefes del departamento, esto con el objetivo de ver el avance de los trabajadores en los temas que se les ha capacitado, así como incluir algún nuevo tema de necesidad para el empleado.
- Se debe tener una partida especial dentro del presupuesto de capacitaciones, para cursos o seminarios especializados que ameriten ser recibidos en el exterior, estos serán la minoría dentro del programa de capacitación.
- Se recomienda la actualización periódica de los perfiles de puesto de la institución (anualmente), con el objetivo de estar al tanto de la evolución que pueda existir, esta evolución es basada en el surgimiento de nuevas habilidades o competencias en cada puesto, así como eliminar habilidades o competencias que ya no sean necesarias.
- Es necesario implementar una metodología clara para la evaluación del desempeño, que se realice año a año en la institución, esta a su vez podría ser una herramienta paralela para la obtención de necesidades de capacitación para los trabajadores.
- Se recomienda analizar la forma óptima para trabajar en temas de pertenencia a la institución, poder lograr una mayor identificación de los empleados hacia Zamorano; y que estos tengan un mayor sentimiento de estabilidad en cuanto a su estadía en Zamorano. Este sentimiento de inestabilidad que sienten los trabajadores es a raíz de los cambios institucionales que a sufrido Zamorano en el presente año y a su vez causa conmoción entre los empleados.
- Las facilidades que posee Zamorano en cuanto a instalaciones y equipo para realizar talleres, cursos o seminarios, es definitivamente envidiable por cualquier otra institución, y se debe tomar como una de las fortalezas básicas, así también se recomienda aprovechar al máximo los recursos que se tienen y minimizar costos en la parte logística de los eventos a realizar durante el programa.
- La implementación inmediata de los componentes SHE y TPM para el desarrollo profesional de los trabajadores en Zamorano, es de suma importancia, ya que Zamorano se ha caracterizado por ser una institución líder y como líder debe tratar dichos temas, temas que colaboren en el desarrollo integral de su recurso humano.
- Las autoridades superiores de la institución, deben seguir manteniendo la asignación de fondos que permitan la ejecución del plan de capacitación y entrenamiento en todo su contenido y el apoyo logístico indispensable para que cada empleado en su puesto de trabajo pueda cumplir eficientemente con las funciones asignadas.

- Se debe implementar un plan mensual de actividades que mejoren la calidad de vida de los empleados, este constara de tres o cuatro cursos o talleres que se lleven a cabo durante un trimestre en horas fuera de las laborales y que creen interés en las personas, esto quiere decir que se invierte un poco en actividades que no son íntimamente de interés institucional, pero si brinda una opción recreativa al personal. Se recomienda hacer una encuesta rápida al personal sobre actividades o destrezas que les gustaría aprender y no son parte de sus labores diarias, por ejemplo: clases de pintura, clases de baile, clases de aeróbicos, clases de cocina, clases de defensa personal, etc.
- La comunicación entre el Departamento de Recursos Humanos y el resto de departamentos debe ser optima, esto con el objetivo de tratar la asistencia de los empleados a las diferentes capacitaciones programadas y no invertir dinero en personas que no asisten a las capacitaciones.
- Se debe tomar en cuenta el gran potencial interno que posee la institución, esto referido a personal que tiene la capacidad para impartir cursos que sean parte del programa de capacitaciones, el trabajo es lograr sincronizar la disponibilidad de tiempo por parte del capacitador interno con el horario que lleva la capacitación; este a su vez minimiza los costos totales de la capacitación.
- Los temas de SHE y TPM a capacitar en el personal administrativo, se recomiendan trabajarlos por medio de micro charlas en salones cercanos a las oficinas, éstas no deben exceder los 20 minutos y deben poseer un alto grado de dinamismo.
- El departamento de informática por el grado de complejidad de los temas a capacitar, se recomienda dar un seguimiento especial, así como coordinar de forma distinta la logística de los talleres o seminarios a impartir.
- El Departamento de Recursos Humanos debe estar alimentando anualmente las matrices de capacitación suministradas en el estudio, esto implica reuniones con los supervisores o jefes, para conocer de los avances en temas capacitados, así como el surgimiento de nuevas necesidades de capacitación en los empleados.

## **7. Bibliografías**

GUERIN, W. 1991. Planeación estratégica de los recursos humanos. México, Legis, 362p.

MENDOZA, A. 1993. Manual para determinar necesidades de capacitación. México, Trillas, 139p.

MORA, J. 1994. Panorama de la situación actual de las empresas. México, Trillas, 255p.

PINTO, R. 2000. Planeación estratégica de capacitación empresarial. México, McGrawHill, 206p.





### Anexo 3

#### Ejemplo de una matriz completa “Puesto Vrs Empleado”

Puesto	Habilidades Específicas		Habilidades Generales		Competencias		Conocimientos Generales									
	Manejo de clientes difíciles	Planeación efectiva de actividades	Comunicación escrita	Atención al cliente externo	Trabajo en Equipo	Otorgar responsabilidades por resultados	Salud		TPM		SHE					
Jefe de lavandería							Calidad de Vida	Medicina Preventiva Campañas de salud	Fundamentos de TPM	Conocimiento de Fundamentos de las 5S	Fundamentos de SHE Framework Standards	Preparación de Emergencias	Política SHE	Seguridad en las Oficinas	Emergencias Externas	
<b>Estándar Requerido</b>																
<b>Estándar Requerido</b>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	25%	25%	25%	50%	25%	50%	25%	25%	50%	
Adalid Colona	25%	25%	25%	25%	25%	25%	0%	0%	0%	25%	0%	25%	0%	0%	25%	
<b>Prioridades</b>	50%	50%	50%	50%	50%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	



### Anexo 4

#### Temas SHE recomendados para Zamorano, con su respectivo porcentaje de capacitación.

SHE				
Fundamentos de SHE Framework Standards	Preparación de Emergencias	Política SHE	Seguridad en las Oficinas	Emergencias Externas
25%	50%	25%	25%	50%
0%	25%	0%	0%	25%
25%	25%	25%	25%	25%

## Anexo 5

Temas TPM que serán parte del programa de capacitaciones, con su respectivo porcentaje.

TPM	
Fundamentos de TPM	Conocimiento de Fundamentos de las 5'S
	
25%	50%
0%	25%
25%	25%

## Anexo 6

**Cuadro resumen de capacitaciones a corto plazo**

<b>Temas corto plazo</b>	<b>%</b>	<b>No. Personas</b>	<b>Total población</b>
Servicio al cliente interno	36	56	157
Cuidado personal	4	7	157
Manejo de Acces	4	7	157
Manejo de Zamosoft	4	7	157
Temas tributarios Generales	6	10	157
Delegar responsabilidades	5	8	157
Liderazgo motivacional	11	18	157
Introducción a Windows	3	5	157
Etica laboral	17	27	157
Controles financieros	6	9	157
Manejo y exhibición de escaparates	9	14	157
Manejo de RRHH	15	23	157
Manejo de clientes difíciles	24	38	157
Servicio al cliente externo	18	29	157
Motivación	22	34	157
Técnicas de cobro enfocadas al servicio	4	6	157
Pensamiento innovador	18	28	157
Planeación efectiva de actividades	18	28	157
Técnicas básicas de Marchandising	6	10	157
Técnicas especiales de ventas	4	7	157
Comunicación oral	17	27	157
Comunicación escrita	9	14	157
Manejo de Excell	22	34	157
Manejo de Word	18	28	157
Manejo de Project	14	22	157
Manejo de Power Point	10	16	157
Inglés Escritura	7	11	157
Conocimiento Organizacional	8	12	157
Trabajo en equipo	35	55	157
Técnicas de negociación	10	16	157
Desarrollo de habilidades de capacitación	7	11	157
Creación y dirección de proyectos	8	13	157

## Anexo 7

**Cuadro resumen de capacitaciones a mediano plazo.**

<b>Temas a mediano plazo</b>	<b>%</b>	<b>No.Personas</b>	<b>Total Población</b>
Etica laboral	15	23	157
Trabajo en equipo	22	35	157
Deseo de superación	20	32	157
Entendimiento organizacional	8	13	157
Liderazgo	10	16	157
Delegar responsabilidades	3	4	157
Influencia estratégica	6	10	157
Manejo de Word	15	24	157
Manejo de Excell	16	25	157
Desarrollar a otros	6	10	157
Manejo de Power point	9	14	157
Técnicas de negociación	7	11	157
Inglés (lectura)	8	13	157
Controles financieros	10	16	157
Servicio al cliente interno	26	41	157
Presentaciones efectivas	7	11	157
Temas tributarios	3	5	157
Manejo de clientes difíciles	10	16	157
Manejo de RRHH	10	16	157
Creación y dirección de proyectos	5	8	157
Planeación efectiva de actividades	15	24	157
Manejo de Project	3	4	157
Comunicación escrita	22	34	157
Catalizador de cambio	3	4	157
Comunicación oral	16	25	157
Inglés (escritura)	8	13	157
Pensamiento innovador	11	18	157

## Anexo 8

### Ejemplo del formato para la elaboración de grupos a capacitar

<b>Curso de Etica Laboral</b>		
<i>Listado del personal para el curso</i>	<b>Departamento</b>	
1	Erick Carias	Comercialización
2	Ivis Rodríguez	Comercialización
3	Bessy Maradiaga	Comercialización
4	Estela Barahona	Comercialización
5	Glenda mesa	Comercialización
6	Jose Ortega	Comercialización
7	Marco Godoy	Comercialización
8	Edgardo Flores	Comercialización
9	Karen Espinosa	Inspectoría
10	A. Moncada	Empresas Universitarias
11	J. Velasquez	Empresas Universitarias
12	Flor Chirinos	Empresas Universitarias
13	Omar Moncada	Empresas Universitarias
14	Olman Moncada	Empresas Universitarias
15	Sandra Reyes	Empresas Universitarias
16	Miriam Reyes	Empresas Universitarias
17	Karla Coello	Empresas Universitarias
18	Jessica Perdomo	Empresas Universitarias
19	Karol Aguilar	Empresas Universitarias
20	Jose Chavez	Servicios Generales
21	Javier Rubio	Servicios Generales
22	Erwion Suazo	Servicios Generales
23	Roy Rubio	Servicios Generales
24	Asunción Moreno	Servicios Generales
25	Miguel Maradiaga	Servicios Generales
26	Ramón Avila	Servicios Generales
27	Adalid Coloma	Servicios Generales
28		
29		
30		
31		
32		
33		
34		
35		
36		
37		
38		

## Anexo 9

### Flujo de proceso que lleva el programa de capacitación.

