

**Propuesta de mejora al plan de capacitación de elaboración de troqueles,  
para el fortalecimiento de competencias laborales en la empresa Artrocol Lineal S.A**

**Presentado por**

**Adriana Milena Muñoz Marín**

**Diego Esteban Varela**

**Linda Yuleni Jiménez Rivera**

**Sandra Patricia Hernández**

**Yolanda Marinela Muñoz**

**Tutora:**

**María Mercedes Narváez**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios**

**Administración de Empresas**

**2020**

## Contenido

Resumen .....	3
Introducción.....	5
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Planteamiento del Problema .....	8
Antecedentes del Problema .....	9
Justificación de la Investigación .....	11
Marco Teórico y Legal.....	13
Metodología de la Investigación.....	25
Resultados.....	29
Recomendaciones .....	31
Conclusiones.....	33
Bibliografía.....	34

## Resumen

La propuesta planificada responde a las necesidades de mejoramiento de un modelo de plan de capacitación para el capital humano operativo y administrativo de la empresa Artrocol Lineal S.A.

El modelo está direccionado a aumentar los niveles de desarrollo y productividad en la fabricación y calidad del producto terminado, integrándose al sistema de capacitación y entrenamiento de la producción y diseño de troqueles. Éste fue planteado de acuerdo a la revisión del actual plan de capacitación de la compañía, documentación, registros internos y en reunión detallada con el gerente de la compañía.

Se compone de un programa que facilite el aprendizaje de la fabricación de troqueles siguiendo los estándares de diseño y calidad que articulen recursos existentes en la compañía e integre nueva materia prima que permitan plantear un modelo que satisfaga las necesidades de Artrocol Lineal S.A., promoviendo a su vez el desarrollo del personal operativo. Las fases son: planeación, diagnóstico de necesidades, diseño, ejecución, evaluación y medición de impacto de los programas de capacitación.

La propuesta se validó con la gerencia de la compañía y socios, logrando incluir las recomendaciones que permitirán darle mayor viabilidad a la utilización del modelo en la elaboración de troqueles y teniendo como evidencia que en la actualidad ninguna institución ofrece un programa de enseñanza y aprendizaje en la fabricación de troqueles.

**Palabras claves:** Administración, Capacitación, Modelo de capacitación, Troqueles

## **Abstract**

The planned proposal responds to the improvement needs of a model training plan for the operational and administrative human capital of the company Artrocol Lineal S.A.

The model is aimed at increasing the levels of development and productivity in the manufacture and quality of the finished product, being integrated into the training system of the production and design of dies. This was proposed according to the review of the current training plan of the company, documentation, internal records and in detailed meeting with the manager of the company.

It consists of a program that facilitates the learning of the manufacture of dies following the design and quality standards that articulate existing resources in the company and integrates new raw material that allow to propose a model that meets the needs of Artrocol Lineal S.A., promoting in turn the development of operational staff. The phases are: planning, needs diagnosis, design, execution, evaluation and impact measurement of training programs.

The proposal was validated with the management of the company and partners, including recommendations that will make the use of the model more feasible in the production of dies and taking as evidence that at present no institution offers a teaching and learning program in the manufacture of dies.

**Keywords:** Administration, Training, Training Model, Dies

## Introducción

Artrocol Lineal S.A, es una empresa que se dedica a la fabricación de troqueles para las artes gráficas, termo formados, adhesivos y demás industrias de materiales blandos, para el desarrollo de empaques y demás productos comerciales; Artrocol Lineal S.A. fue fundada en el mes de febrero de 2012, por dos operarios y un 50% de la maquinaria que hoy en día tiene.

En la actualidad se generan siete empleos directos en la empresa, ha ganado participación en el mercado y reconocimiento de su marca logrando un posicionamiento para con sus clientes y proveedores que le brindará un futuro a la empresa, para el futuro con sus colaboradores la empresa seguirá creciendo y ganando participación en el mercado de las artes gráficas.

De acuerdo a la selección de la empresa Artrocol Lineal S.A. y la información anterior, podemos enfocar la necesidad de fortalecer el programa de capacitación de la compañía y queremos sugerir nuestro proyecto “Propuesta plan de capacitación para desarrollar las competencias laborales de los colaboradores de la empresa Artrocol Lineal S.A”. En primer lugar, identificar deficiencias en las competencias tales como: motivación liderazgo, trabajo en equipo, entre otros. Después se proyecta el impacto resaltando entre ellas la capacitación y fortalecimiento en los portafolios de gestión de puestos de trabajo. En tal sentido, ante la necesidad de contrarrestar dicha problemática se estudiará la propuesta con base al objetivo general de mejorar el Plan de Capacitación y desarrollar las competencias de los trabajadores de la empresa Artrocol Lineal S.A. Para ello se propone un programa estructurado con base a las necesidades identificadas en los colaboradores, se concluyó entre otros, luego de un análisis detallado costo beneficio con la gerencia, que la mejor alternativa es tener el personal capacitado

y motivado para alcanzar los objetivos de la compañía en pro del crecimiento personal, profesional y con impacto positivo a los clientes.

## **Objetivo General**

Proponer la mejora al plan de capacitación en el proceso de elaboración de troqueles, para el fortalecimiento de competencias laborales de los colaboradores de la empresa Artrocol Lineal S.A

## **Objetivos Específicos**

Identificar el estado actual de los colaboradores de la empresa Artrocol Lineal S.A. en cuanto a las competencias laborales para la elaboración de troqueles

Analizar mediante un proceso participativo, los factores críticos específicos que presentan los colaboradores de la empresa Artrocol Lineal S.A. para el debido desarrollo de la elaboración de troqueles

Plantear una propuesta que permita a la empresa Artrocol Lineal S.A. articularse con entidades que puedan fortalecer el plan de mejoramiento en el desarrollo de competencias laborales de los colaboradores para la elaboración de troqueles

Sugerir nuevas medidas que permitan garantizar un control de calidad en los diferentes procesos de elaboración de los troqueles, desde su diseño pasando por cada uno de los procesos, hasta la obtención del producto terminado.

## **Planteamiento del Problema**

La evolución y progreso del hombre tanto en su esfera individual, como su comportamiento en equipo, tiene como causa fundamental la formación. El nivel y calidad con que a una persona se capacita y se forma en la vida, de valores y de trabajo, será la medida en que se consolide en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad (Educo, 2020).

Es importante considerar la mejora en el programa de capacitación para los colaboradores, que permita conocer los elementos que se deben tener en cuenta para brindar el entrenamiento necesario para que el trabajador cuente con las capacidades formativas tanto en la parte técnica como de diseño, necesarias para realizar sus labores. Actualmente Artrocol Lineal S.A, no brinda un entrenamiento de acuerdo a las necesidades que requiere el puesto, lo que da como consecuencia que los empleados incumplan tareas propias del cargo, el bajo rendimiento en la ejecución de su labor, el incumplimiento de objetivos, alta rotación y ausentismo laboral. Debido a las causas de la insatisfacción laboral, desmotivación, estrés ocupacional y desconocimiento de sus funciones, y con el fin de evitar tener altos costos en administración del talento humano y baja calidad en el perfil personal, se ve la necesidad del fortalecimiento en el desarrollo de las competencias laborales.

Por lo anterior expuesto, es importante preguntarse: ¿Qué elementos debe contener un programa exitoso de capacitación del personal activo de Artrocol Lineal S.A.?

## **Antecedentes del Problema**

Colombia es un país donde faltan oportunidades para capacitarse y tiene una población que está por debajo de la media esperada en cuanto a conocimientos técnicos y tecnológicos, esto nos da como resultado, personas no aptas para ir a enfrentarse a un mundo laboral (Cedetrabajo, 2013). Las empresas evitan en lo posible no invertir en capacitaciones, la falta de un área de gestión humana que los guíe al cambio y la carencia de una cultura organizacional determinada, da como resultado empresas con colaboradores desmotivados y poco efectivos en su labor. La formación es, por lo tanto, la base del desarrollo y crecimiento evolutivo del ser humano en su entorno social y laboral, permitiendo el crecimiento dentro de las compañías. Por lo tanto, la capacitación que se aplica en una organización, debe concebirse precisamente como modelo de enseñanza (Díaz Domínguez & Alemán, 2008).

Algunas empresas en la actualidad crean recursos y modelos de gestión, con el fin de encontrar cada una de las competencias de los miembros que hacen parte de la compañía, hasta llegar a las personas indicadas que poseen un talento definido y específico, con el objetivo de lograr cada una de las metas, planes y estrategias de la empresa (Cruz Muñoz & Vega López, 2002).

Los objetivos de la empresa Artrocol Lineal S.A. pueden ser diferentes y no tener similitudes con otras organizaciones, como una empresa líder en comercializar y distribuir productos como lo son los troqueles para las artes gráficas, termo formado, adhesivo y demás industrias de materiales blandos, para el desarrollo de empaques y demás productos comerciales en el municipio de Itagüí, debe cada día ajustarse a los cambios repentinos que exige la actual

sociedad del medio. Este ajuste solo es posible por medio de la ejecución de un recurso que permita la gestión y evolución de desempeño dentro de su mismo entorno.

Con base en estos parámetros se planifica una estrategia, que fue parte de la motivación para el enfoque de este trabajo, la cual fue investigar y detectar las dificultades en los procesos de evaluación y capacitación de la empresa Artrocol Lineal S.A.

## **Justificación de la Investigación**

Debido a la importancia de la calidad en los servicios de Artrocol Lineal S.A, se hace cada vez más necesario contar con colaboradores capacitados e idóneos para lograr un mejor desempeño en la ejecución de sus actividades y funciones. La capacitación en el capital humano ayuda a los profesionales a mantener sus conocimientos y actitudes en un nivel máximo. El éxito de las estrategias para la educación impartida, servicio y trabajo en equipo depende de la aplicación de habilidades a través capacitación, charlas, talleres donde desarrollen los conocimientos y mejoren sus actitudes (Escobar Valencia, 2005). Los colaboradores que superen el programa de capacitación intensivo en técnicas y métodos de desarrollo de actitudes muestran aumentos en la calidad y en la ejecución de las tareas impartidas por la compañía.

Con el presente trabajo académico investigativo se busca la solución a un problema específico en el área de gestión humana en la empresa Artrocol Lineal S.A.

En la vigencia se ha cambiado mucho la forma en que captamos y obtenemos información, así mismo el funcionamiento y estructura de las empresas, hace algunos años solo importaba las ganancias y se veían a los colaboradores como máquinas, hoy después de muchas tendencias y mentes inteligentes, la administración se ha enfocado en el cuidado y buen trato de su activo más importante, la persona, por lo cual las compañías entendieron que el nivel de satisfacción de los empleados en su trabajo es directamente proporcional a su productividad y eficiencia (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016).

El argumento específico a investigar trata de evidenciar las razones fundamentales de la falta de retroalimentación de las labores llevadas a cabo por los colaboradores de la compañía Artrocol Lineal S.A, y el verdadero nivel de ajuste a su perfil y parámetros de desempeño con las

expectativas de la empresa y de todos los participantes. Así mismo es importante indagar en los antecedentes de la falta de capacitación en la mayoría de su personal.

La investigación le permitirá a la Compañía identificar las razones que le impiden establecer el proceso de gestión del conocimiento y así mismo le dará herramientas eficientes para implementarlo y aplicarlos de forma efectiva y aprovecharlo al máximo, pero esta no será la única beneficiada, ya que los que más ganan son todos los colaboradores de la empresa Artrocol Lineal S.A, y el equipo de trabajo “estudio”, debido a que esta investigación le permitirá de manera contundente adquirir los conocimientos en el área de gestión humana, específicamente en los procesos de capacitación y entrenamiento, proporcionando además la oportunidad de obtener competencias laborales y conocimientos contundentes en dichos procesos.

## Marco Teórico y Legal

Concepto de Capacitación: los autores Cuesta Santos y Ramos Díaz, citan a Senge (2006), el cual menciona que “aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización y pertinente a su propósito central.” (pág. 3)

Jamaica González (2015), cita a Siliceo (2004), el cual menciona que “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (pág. 4).

Esta actividad debe ofrecer a la organización un personal debidamente capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones y pueda descubrir las reales necesidades empresariales.

La capacitación está encaminada hacia el perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que le han sido asignadas, produciendo resultados de calidad, brindando excelentes servicios a sus clientes, previniendo y solucionando anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se logra que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido para el puesto de trabajo (Cejas Martínez & Acosta, 2012).

Modelo de Capacitación: Según Alles (2007), “para realizar un modelo óptimo de capacitación y más específicamente recolectar las necesidades no solo basta con la opinión del jefe ni con la adecuación persona-puesto” (pág. 97), se debe analizar de manera holística, teniendo en cuenta los factores anteriormente mencionados, pero también los objetivos

misionales y la visión que se tenga tanto para los puestos de trabajo como para la empresa. Todo debe estar encaminado a lograr y ampliar la productividad primero del empleado, pero siempre potencializando a la organización.

Un modelo, constituye un sistema de conocimientos sintetizados que ofrece una representación íntegra de las regularidades y concatenaciones esenciales de la realidad y que describe, explica y predice el funcionamiento de un conjunto determinado de sus componentes, siendo por tanto una abstracción y un reflejo que reproduce la realidad (Mesa Oramas, s.f.).

Historia de la capacitación personal: La educación es, por tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad, entendidas, desde luego, las sociedades intermedias como las empresas e instituciones. El vocablo educación: *exducere*, *educere*, *educare*, significa fenómenos humanos como los siguientes: “obtener lo mejor de alguien”, “desarrollar la sabiduría interna”, “alimentar”, “criar”, “formar y embellecer”, “hacer crecer a otro” (Cordeiro, 2016).

Los grandes filósofos de la antigüedad que tienen como común denominador haber sido educadores, señalaron que es a través de la educación como se forma el espíritu del hombre, para que este conozca y siga el camino recto (Ramírez Hernández, 2017). Civilizaciones como la hindú y la China, cifraron su desarrollo superior en la educación. Los griegos a través del concepto de *paideia*, llegan a una concepción rica y plena, dándole al fenómeno educativo el sentido de: “superación del espíritu, del arte, de los valores y del patriotismo” (Aguilar, 2006, pág. 15).

Los aprendices que se conocen desde 2000 años A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el

surgimiento de lo que se puede llamar la era industrial-primera mitad del siglo XVIII- aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible (Mesa Chavez, 2002).

A principios del siglo XX, el entrenamiento tuvo un gran desarrollo. Por el año 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado al entrenamiento militar conocido como: “método de los cuatro pasos”, que son: mostrar, decir, hacer y comprobar (Armstrong, 1993, pág. 110).

Se debe indicar que las dos guerras sufridas en el siglo pasado dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia (Armstrong, 1993, pág. 110).

En cuanto a la importancia de la capacitación de personal, Armstrong (1993) “plantea que la capacitación es una estrategia, es una forma de impulsar, valorar y engrandecer a la empresa inmersa en entornos altamente competitivos e inciertos.” (Armstrong, 1993, pág. 112).

Es un factor esencial en el proceso de mejoramiento continuo de una empresa, es por ello que se le debe dar su debida importancia, ya que el espíritu que subyace en la calidad total es la adopción de una actitud de aprendizaje permanente por parte de todo el personal como mejor garantía de respuesta a la necesaria competitividad imprescindible

para afrontar los cambios en el entorno empresarial, logrando evitar altos costos por reprocesos y problemas servicios y calidad, aumentando la eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo y aumentando las utilidades, motivando a los trabajadores (González Echeverri & Patiño Suárez, 2011, pág. 25).

Para González Echeverri y Patiño Suárez (2011), los objetivos que deben tenerse en cuenta como base para establecer un plan de capacitación son: adaptar la persona en el cargo; lograr eficiencia y optimizar las labores; incrementar la productividad; preparar para otros niveles; promover seguridad en el empleo; mejorar condiciones de seguridad en el trabajo; promover el mejoramiento de sistemas; reducir quejas; facilitar supervisión del personal; promover ascensos por mérito; reducir rotación, accidente y costos de operación; generar mayor rentabilidad potencializando la motivación de los empleados; mejorar y acondicionar los conceptos de cada uno de los cargos; identificar al talento humano con los objetivos organizacionales; mejorar las relaciones interpersonales en la organización; y por último, agilizar y efectivizar la toma de decisiones.

Un programa de capacitación de personal requiere de una correcta planeación y un diseño constructivo a partir de las necesidades detectadas para ser un proceso exitoso. Según lo expuesto anteriormente es prioritario tomar en cuenta el diagnóstico de necesidades de aprendizaje o de capacitación y de adiestramiento, así como el perfil del puesto de trabajo (González Echeverri & Patiño Suárez, 2011, pág. 25).

Para el presente trabajo, es importante definir términos como:

El troquel; este es un instrumento o máquina de bordes cortantes para recortar o estampar, por presión, planchas, cartones, cueros, etc. El troquelado es, por ejemplo, una de las

principales operaciones en el proceso de fabricación de embalajes de cartón (Real Academia de la Lengua - RAE, 2001).

El troquel consiste en: Una base de una matriz con mayor resistencia o dureza que las cuchillas o estampa de elaboración de la pieza. Otra base opuesta denominada macho, con la misma forma que la matriz y que estampa contra ella, corta o perfora (EcuRed, s.f.)

Las regletas cortadoras o hendedoras. Sus funciones son las siguientes: cortar, bien para perfilar la silueta exterior, bien para fabricar ventanas u orificios interiores; hender, para fabricar pliegues; perforar, con el fin de crear un precortado que permita un fácil rasgado; semicortar, es decir, realizar un corte parcial que no llegue a traspasar la plancha; gomas, las cuales son gruesos bloques de goma que se colocan junto a las cuchillas y cuya función es la de separar por presión el recorte sobrante (EcuRed, s.f.)

Existen dos tipos básicos de troqueles: troquel plano, su perfil es plano y la base contra la que actúa es metálica, su movimiento es perpendicular a la plancha consiguiendo así una gran precisión en el corte; y troquel rotativo, el cual es el troquel es cilíndrico y la base opuesta está hecha con un material flexible. Al contrario que en el troquelado plano, el movimiento es continuo y el registro de corte es de menor precisión. Ello es debido a que la incidencia de las cuchillas sobre la plancha se realiza de forma oblicua a la misma. Los embalajes fabricados en rotativo son, por tanto, aquellos que no presentan altas exigencias estructurales tales como las wrap around o algunas bandejas. Por su movimiento continuo, el troquelado rotativo consigue mayores productividades en fabricación que el plano (EcuRed, s.f.).

Según EcuRed (s.f.), en la industria del cartón ondulado se utilizan indistintamente ambos tipos de troquel, si bien en la fabricación de cartoncillo se da el plano por sus

mayores necesidades de precisión. En la industria del calzado se utiliza el troquel plano, realizado con un fleje especial de acero dispuesto perpendicularmente a la piel que descansa sobre una superficie plana. El fleje está reforzado con platinas de hierro que mantienen la perpendicularidad de éste.

El diseño del troquel viene definido por las necesidades del envasador pudiendo conferir a la caja las más variadas formas. Su fabricación es todavía muy artesanal realizándose siempre bajo pedido.

Programación de la capacitación; según el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza - CATIE (1981), establece al plan de trabajo, las estrategias y las acciones de las cuales se constituye la capacitación organizacional. Los eventos planteados y realizados en cada programa, de acuerdo a la acción que se realiza, da origen a la programación del año y con base a ella se racionalizan los recursos para la mejor ejecución de los eventos de la capacitación. En la programación se considera la definición real de la factibilidad de su ejecución; esta comienza con el nombramiento del responsable técnico del evento y en forma conjunta con la unidad de capacitación se coordina la actividad específica determinándose responsabilidades y forma de acción a seguir.

Estrategias de Capacitación; para Novick (2000) “Al escoger una estrategia de capacitación se deben considerar las características y necesidades de la empresa” (pág. 20). El primer paso es comprender las necesidades de la organización, tomando en cuenta su propósito, tipo, tamaño, estructura y cultura. Por ejemplo, las necesidades de capacitación de empresas, del gobierno y de organizaciones sin fines de lucro, son todas diferentes. Se deben establecer metas

organizacionales, empezando por evaluar las necesidades de los integrantes de la organización (Novick, 2000).

Novick (2000), menciona que para identificar los resultados del aprendizaje que se quiere obtener, se deben seleccionar las estrategias de capacitación apropiadas para incrementar ese tipo de instrucción mediante siete técnicas de entrenamiento, basadas en teorías aceptadas de formación: estrategias de comportamiento; cognitivas; de investigación; modelos mentales; de grupo; virtuales y holísticas. Cada enfoque tiene un repertorio de actividades, materiales y medios que puede utilizar como tácticas de entrenamiento. Se debe escoger la más apropiada para adaptarla a la necesidad y capacidad de los participantes (pág. 20).

Con respecto a la ejecución de la capacitación; según Asuntos Institucionales DICCAI (1994), es la etapa en la que se realizan todas las sesiones, trabajos de grupo, de campo y otras actividades programadas” Las ejecuciones de estas pueden darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: tele conferencia, seminario, películas- videos, cursos, etc. En el momento de la ejecución se debe vigilar que todo se realice como fue preparado, pero no se debe descartar en ningún momento cualquier imprevisto que se pueda presentar. En esta fase debe estar considerada los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido, etc., Ello dependerá del contenido, de la enseñanza y características del educando. Hay que reiterar la importancia de los principios del aprendizaje como: la motivación, reforzamiento, repetición, participación activa y retroalimentación. De igual forma se debe observar la transparencia del proceso, es decir,

aplicar al trabajo lo aprendido, para que la capacitación sea útil, lo opuesto es el fracaso, de allí que se debe capacitar en tareas similares al trabajo mismo (pág. 38).

Para que la capacitación se ejecute en forma armónica, y sobre todo que cumpla sus objetivos dependerá principalmente de los siguientes factores según Asuntos Internacionales DICCAI (1994):

- La decisión de establecer determinados programas de capacitación por competencias debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. La capacitación por competencias debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
- El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.
- La capacitación debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto superfluo.
- Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la

ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

- La mejor capacitación que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente (pág. 38).

El éxito de la ejecución dependerá del interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad. Aparentemente, la calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos de la capacitación para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo (González Echeverri & Patiño Suárez, 2011, pág. 35).

Con respecto a la Evaluación de la capacitación; para Foronda Torrico & Foronda Zubieta (2007), la evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados.

Foronda Torrico & Foronda Zubieta (2007), menciona que la evaluación es un valor aplicativo a todos los sectores de la actividad humana y no solo a la actividad aplicada. Con la acción de evaluar se pretende conocer y valorar, no solo los resultados conseguidos, sino también la correlación que existe entre estos y los medios utilizados. La importancia de la evaluación radica en la medición cuantitativa y juicio cualitativo que se hace acerca de un fenómeno con el propósito de tomar alguna decisión tendiente a mejorarlo.

Seguimiento al programa de capacitación; según Vecino (2008), en muchos casos se percibe que existen niveles altos de satisfacción, alegría y compromiso al finalizar un evento de capacitación, sin embargo posteriormente se comprueba que este efecto fue pasajero, una, dos o a lo sumo tres semanas después todas las cosas vuelven a su lugar. Estos fenómenos no son extraños ni desconocidos por quienes tienen que lidiar con los procesos de formación de los adultos en las empresas. Es lo que comúnmente se llama el efecto.

La idea es que una vez reconocido este modelo de reacción frente a la capacitación se puede tener una hipótesis sobre su causa y sobre todo intentar unas acciones que permitan contrarrestar estos efectos que se fundamentan en la emoción y en la temporalidad de sus efectos, de tal manera que es necesario generar acciones nuevas que permitan consolidar la gestión de la capacitación como una actividad de alto impacto en el apoyo y soporte del cumplimiento de las expectativas de mejoramiento del desempeño de quienes participan en los diferentes programas o eventos de actualización, mejoramiento o formación en la empresa (Vecino, 2008).

Con respecto al marco legal del tema que se está tratando en este proyecto, se encontró una normatividad existente a nivel nacional y a nivel interno de la compañía.

El Ministerio de la Protección Social, en su concepto recuerda que a partir de la expedición de la Ley 50 de 1990, las empresas que cuentan con más de cincuenta trabajadores y tienen establecida una jornada semanal de 48 horas, tienen la obligación de dedicar exclusivamente dos horas de la jornada a actividades recreativas, culturales o de capacitación (Congreso de la República, 1990).

El Ministerio de la Protección Social, mediante Concepto 5998 del cuatro de noviembre de 2004 y la Corte Suprema de Justicia, mediante Sentencia 11150 del 20 de octubre de 1998 indican que, en desarrollo de la subordinación laboral, el empleador puede exigirle al trabajador asistir a jornadas de capacitación dentro del horario de trabajo o fuera de él. Adicionalmente, se preguntan si a la empresa puede descontar al trabajador sumas de su salario al no asistir a actividades de capacitación y entrenamiento (Corte Suprema de Justicia, 1998).

El Ministerio considera que las actividades que organicen las empresas obligadas a realizar actividades recreativas, deportivas o culturales, deben asistir obligatoriamente los trabajadores convocados. Lo anterior, de conformidad con lo previsto en el artículo quinto del decreto 1127 de 1991 (Presidencia de la República, 1991).

Adicionalmente las empresas no obligadas a realizar este tipo de actividades recreativas, culturales o de capacitación, será necesario analizar si la actividad fue solicitada por el trabajador, por el empleador o fue organizada por mutuo acuerdo entre las partes.

Según lo previsto en la Sentencia 11150 de la Corte Suprema de Justicia, si la actividad fue solicita por el trabajador, el tiempo que tome esta actividad no sería remunerado, salvo que el empleador concediera al trabajador una licencia remunerada. Si la actividad es organizada por el empleador y si el trabajador cumple una orden del patrono en materia de capacitación, ese hecho

no puede acarrearle ningún detrimento salarial al trabajador. Finalmente, si la actividad es organizada por mutuo acuerdo entre las partes, independientemente de que tenga relación o no con las funciones inherentes al cargo o con las actividades de la empresa, las partes pueden convenir libremente si ese tiempo de estudios sea remunerado o no (Corte Suprema de Justicia, 1998).

Dentro del reglamento interno del trabajo de Artrocol Lineal S.A. (s.f.), el Artículo 47 menciona que:

Son obligaciones especiales de los empleados: Asistir con puntualidad a los cursos de capacitación, entrenamiento o perfeccionamiento organizados e indicados por la Fundación, dentro o fuera de su recinto, a los que se le invita o se indica participar. Se deberá socializar el tema de acuerdo con las políticas institucionales (...).

## **Metodología de la Investigación**

Se realizó el trabajo investigativo aplicando la metodología cualitativa con enfoque descriptivo, esta metodología tiene como objetivo obtener un conocimiento profundo sobre el tema escogido. La metodología cualitativa de enfoque descriptivo se especializa por emplear métodos que ayudan a identificar los hechos, procesos y procedimientos de la empresa Artrocol Lineal S.A sin utilizar estadísticas que permitan la valoración de los elementos. Esta estrategia nos guía para darle un carácter único a las observaciones (Magliano, 2009).

Según la autora Mendoza Palacios (2006), nombra que el investigador desarrolla o identifica las pautas e inconvenientes principales de su trabajo durante el mismo proceso de la investigación. Por tal motivo, las definiciones que se manejan en las investigaciones cualitativas en la mayoría de los casos no están operacional izados desde el inicio del proceso investigativo, esto significa que no están concretos desde el inicio, los indicadores que se tomarán en cuenta durante el proceso de investigación.

Para tener datos cualitativos de la empresa Artrocol Lineal S.A, es importante tener claro cuáles son los factores que afectan los procesos en la elaboración de troqueles en el tema de calidad y rendimiento para proponer el plan de formación para los colaboradores.

El estudio empleado para esta investigación es de carácter descriptivo, teniendo presente que la investigación pretende individualizar propiedades, características y los rasgos relacionados con la gestión del conocimiento, ubicando identificar la necesidad de capacitación y realizando un acondicionamiento en conocimientos que sean necesarios por parte de los colaboradores que se encuentran vinculados en la empresa Artrocol Lineal S.A; es primordial

tener en cuenta las especificaciones que se hacen necesarias para el entrenamiento del personal de Artrocol Lineal S.A.

Es primordial tener presente las condiciones que se dan para realizar una mejor preparación del recurso humano.

Con respecto al análisis de la documentación y normativa interna; para desarrollar el estudio del proceso de capacitación y evaluación, se presentó la documentación relacionada con los procesos de capacitación de la Empresa Artrocol Lineal S.A

Para el análisis del proceso objeto de investigación en la empresa, es importante la realización del análisis en los procesos internos, y la identificación de los diferentes errores que se han presentado en la elaboración de los troqueles generando inconformidad en los clientes, respecto a la calidad de los troqueles.

El ambiente donde se desarrolla la elaboración y consolidación de la presente propuesta de investigación contiene los datos del personal que se encuentra vinculado en la empresa Artrocol Lineal S.A, la cual entre sus prioridades principales está contar con un talento humano calificado, por ello se pretende implementar de tres elementos básicos en la gestión del talento humano para la empresa Artrocol Lineal S.A. Tales como: Selección y vinculación, Gestión del desempeño y Formación (inducción, entrenamiento del cargo y capacitación).

La propuesta de crear un programa Integral de adoctrinamiento, como ejemplo que resuma las prácticas de gestión del talento humano, socialmente responsable para la empresa Artrocol Lineal S.A, apoyadas en el recurso humano, es constructivo; pues tiene un comienzo ágil y práctico para ser puesto en marcha, donde se pretende la creación e implementación de nuevos recursos educativas, que con el pasar del tiempo sean reconocidas de una forma

innovadora para la empresa, en los primeros días se realiza el alistamiento de la información en la empresa Artrocol Lineal S.A, construyendo información tanto histórica como actual, antecedentes, bases teóricas y las teorías basadas en las encuestas.

En el análisis del diagnóstico se encontró lo siguiente:

La empresa no tiene plan de capacitación estructurado enfocado al manejo de la máquina de troqueles para orientar mejor el cumplimiento de su ser misional.

Se requiere documentar el plan de procesos y procedimientos para que la inducción requerida para el cargo de manejo de troqueles esté específica.

El gerente es quien tiene el conocimiento del manejo de los troqueles y es a quien le corresponde capacitar al empleado para posteriormente adquirir conocimiento autónomo, en el momento solo cuenta con un operador calificado

No se encuentra ninguna entidad educativa o de capacitación para el manejo del sistema de troqueles.

Los datos indican que colaboradores de Artrocol Lineal S.A. muestran un gran interés, respecto a la capacitación continua para el cumplimiento de sus funciones, reconocen que en el manejo de estas herramientas conducen al mejoramiento de la calidad de vida y proyección de la empresa.

La expectativa de asistencia a un programa de capacitación es del orden del 100%; esta cifra indica que para el total de empleados participará. Este resultado es de vital importancia para la valoración de los recursos requeridos, y en el diseño de la metodología a aplicar para atender el número de participantes.

Se considera importante y vital el realizar el desarrollo de este proyecto en la empresa, pues los colaboradores se muestran interesados y sería muy oportuno para ellos poder capacitarse y actualizarse en lo que a tecnología se refiere, además de ver su ampliación en competencias que redundará en la calificación oportuna de sus objetivos concertados demostrando así las competencias profesionales adquiridas.

## **Resultados**

Con el desarrollo de las capacitaciones se busca que la empresa Artrocol Lineal S.A mejore la cadena de productividad en el desarrollo de la elaboración de troqueles.

Definiendo un plan de capacitaciones para los empleados de Artrocol Lineal S.A, en el cual se establezcan temas que contribuyan al mejoramiento del servicio al cliente final.

Se pretenden disminuir los errores en la producción de los troqueles, en cada uno de los puestos de la cadena de producción, para poder garantizar un producto de óptima calidad y que brinde una verdadera solución al cliente final.

Desarrollar actividades que establezcan manuales para cada uno de los procesos internos de la empresa, con el fin de que cualquier operario pueda ejecutarlos basados en las funciones de los puestos de trabajos como son:

Diseño de troqueles: este consiste en el ajuste de los diseños enviados por los clientes para el proceso de elaboración del troquel, en el cual se establecen cotas o medidas, guías de corte, y la marcación de cada trabajo en especial.

Prelistamiento de troqueles: en este proceso se realiza el corte o individualización de la madera para cada uno de los diseños a desarrollar, se hace el pegado del diseño sobre la madera, se marcan los puentes y se perforan, para quedar listo para el siguiente proceso.

Calado: consiste en el corte de las maderas, siguiendo las guías de cada diseño para posteriormente instalar las cuchillas o grafas en cada uno de los troqueles.

Ensamblado: en este proceso el operario figura los flejes de acuerdo con los diseños solicitados por cada cliente en específico; después de estar figurados se procede hacer instalado en la madera para terminar el troquel.

Revisión Encauchado de troquel: en este proceso se verifica que el troquel cumpla con la solicitud de cada cliente, en cuanto a medidas, figuración y tipo de cuchillas empleadas en la fabricación de acuerdo a cada uno de los materiales que se vaya a troquelar.

El último proceso es el encauchado de troquel, que consiste en colocarle gomas al troquel que ayudaran a expulsar el material troquelado y evitar que se quede pegado en el troquel.

Se busca valorar las competencias de cada uno de los colaboradores de la empresa Artrocol Lineal S.A ya que es un trabajo calificado y de reconocimiento empírico desarrollado por cada empleado en cada puesto específico, siendo el calado la parte fundamental para el desarrollo de los troqueles, ya que por donde se cala la madera se realizara la instalación de las cuchillas y grafas, y si estos no coinciden el troquel no cumple con las indicaciones específicas establecidas en el manual de funciones

## **Recomendaciones**

La evaluación de los efectos del programa de capacitación a nivel de la empresa debe aportar los resultados como: un incremento de la eficacia en la fabricación ágil y calidad en los troqueles terminados, mejorar la efectividad en la entrega al cliente final y la satisfacción del cliente.

Por otra parte, a nivel de los empleados dará resultados como un aumento de la eficiencia individual de los trabajadores a nivel operativo, aumento de habilidades y conocimientos de las personas y un cambio positivo en los empleados de Artrocol Lineal S.A, que redundará en bienestar general.

Se sugiere implementar el plan de capacitación para el personal de Artrocol Lineal S.A con el fin de mejorar los procesos establecidos para la elaboración de los troqueles y minimizar los errores que se vienen presentando en la producción.

Establecer un plan de capacitación periódica que permita evaluar el rendimiento de los colaboradores de la empresa Artrocol Lineal S.A

Para minimizar los errores en la elaboración de los troqueles, se sugiere que cada colaborador revise detalladamente su proceso en la elaboración del troquel, con el fin de minimizar los errores de producción que se presentan actualmente.

Se recomienda tener en cuenta las tareas y medidas presentadas en el actual proyecto dentro del programa de gestión de capacitación y entrenamiento de la compañía Artrocol Lineal S.A.

Se propone constituir un programa de socialización continuo del plan de mejora proyectado que conlleve a la participación de todo el personal operativo, técnico y administrativo que hacen parte de la compañía.

Se propone elegir un coordinador para la evaluación del proceso de capacitación, en este caso el gerente que es quien tiene el conocimiento sobre el desarrollo, diseño y fabricación de troqueles y que apruebe el modelo propuesto y así lograr los objetivos de mejora propuestos.

La principal estrategia a realizar para dar solución al problema presentado en la empresa Artrocol es tocar puertas ante entidades educativas, como el SENA, para que dispongan u oferten un curso de manejo de troqueles y capacite a su personal, además permitirá contar con una base de datos de personal que tenga los conocimientos requeridos y así lograr competitividad del personal y no depender solo de los empleados actuales, permitiendo tener una mayor participación en el mercado.

Mediante la documentación e implementación de plan de capacitación se pretende diseñar una guía que permita optimizar cada uno de los procesos en la empresa Artrocol Lineal S.A.

Capacitar el personal existente en el manejo de troqueles, ya que se requiere tener otra (s) persona con conocimiento para optimizar los métodos utilizados en la empresa, logrando que la empresa sea más fuerte interna y externamente y principalmente que se logren cumplir sus metas a corto y mediano plazo

## Conclusiones

Es necesario realizar un seguimiento continuo al proceso de capacitación, con la evaluación permanente se logrará un impacto benéfico a los empleados y la empresa en general, logrando con ello un mejor enfoque para la elaboración de Troqueles de calidad y así lograr la satisfacción del cliente final.

Las capacitaciones en las empresas no solo permiten el crecimiento de cada colaborador a nivel individual si no que, en colectivo al ser capacitado el personal, se obtendrá como resultado un trabajo más consiente que generará mayores satisfacciones al cliente final.

Todas las empresas deberán tener dentro de su plan de formación, capacitar todo el personal de la empresa, no solo en temas que tengan que ver con la productividad y desarrollo comercial de la empresa, sino que también deberán implementar capacitaciones que contribuyan al desarrollo personal de cada individuo y que estos a su vez aporten a una mejor sociedad en sus familias y con su entorno.

Con este trabajo se demuestra la importancia de capacitar al personal en cada una de las empresas del país que a su vez ayudaran a construir un mejor futuro y desarrollo económico para el país.

Se recomienda la propuesta de mejora al plan de capacitación con el fin de ampliar la calidad y productividad en la elaboración de troqueles del personal operativo de Artrocol Lineal S.A. La propuesta se fundamenta en la mejora continua e incluye las fases de: diagnóstico, la planeación, la programación, la ejecución, la evaluación y el seguimiento oportuno de la capacitación.

## Bibliografía

- Aguilar, A. S. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
- Alles, M. (2007). *Codesarrollo Una Nueva Forma de Aprendizaje*. Buenos Aires: Granica S.A. .
- Armstrong, M. (1993). *Gerencia de recursos humanos*. Inglaterra: Legis.
- Artrocol Lineal S.A. (s.f.). Reglamento interno de trabajo Artrocol Lineal S.A. Itaguí.
- Asuntos Internacionales DICCAI. (1994). *Pautas para el diseño y ejecución de una actividad de capacitación*. Costa Rica: División de Capacitación DICCAI.
- Cedetrabajo. (2013). *Colombia, entre los países con más bajo nivel de educación, revela la OCDE*. Obtenido de <https://cedetrabajo.org/colombia-entre-los-paises-con-mas-bajo-nivel-de-educacion-revela-la-ocde/>
- Cejas Martínez, M., & Acosta, J. A. (2012). La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos. *Anuario*, 35, 149-173.
- Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza - CATIE. (1981). *Capacitación 1981: enfoque, procedimiento, programación*. Turrialba: Unidad de Capacitación.
- Congreso de la República. (1990). *Ley 50 de 1990*. Obtenido de [https://www.redjurista.com/Documents/ley\\_50\\_de\\_1990\\_congreso\\_de\\_la\\_republica.aspx#/](https://www.redjurista.com/Documents/ley_50_de_1990_congreso_de_la_republica.aspx#/)
- Cordeiro, J. L. (2016). *Educación y felicidad*. Obtenido de <http://otrasvoceseneducacion.org/archivos/147319#:~:text=La%20etimolog%C3%ADa%20latina%20del%20vocablo,%E2%80%9Chacer%20crecer%20a%20otro%E2%80%9D>.

- Corte Suprema de Justicia. (1998). *Sentencia No. 11150 de 1998*. (M.P. José Roberto Herrera Vergara)
- Cruz Muñoz, P. K., & Vega López, G. M. (2002). *La gestión por competencias*. Obtenido de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion\\_por\\_competencias.\\_procesos.\\_metodologia.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias._procesos._metodologia.pdf)
- Cuesta Santos, A., & Ramos Díaz, J. (2008). *Contribución al diseño de la organización que aprende*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4786782.pdf>
- Díaz Domínguez, T., & Alemán, P. A. (2008). La educación como factor de desarrollo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(23), 1-20.
- EcuRed. (s.f.). *Troquel*. Obtenido de <https://www.ecured.cu/Troquel#:~:text=4%20M%C3%A1quina%20troqueladora-,El%20troquel%20consiste%20en,contra%20ella%2C%20corta%20o%20perfora.>
- Educo. (2020). *Por qué es importante el derecho a la educación*. Obtenido de <https://www.educo.org/Blog/Por-que-es-importante-el-derecho-a-la-educacion>
- Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96).
- Foronda Torrico, J. M., & Foronda Zubieta, C. L. (2007). La evaluación en el proceso de aprendizaje. *Perspectivas*(19), 15-30.
- González Echeverri, N., & Patiño Suárez, H. F. (2011). *Modelo de capacitación para el personal administrativo de la Fundación Universitaria del Área Andina, seccional Pereira*. Obtenido de

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2567/6583124G643.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jamaica González, F. M. (2015). *Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas* . Obtenido de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf;jsessionid=8926E349387EE4CC0F63EF89CA24B1CB?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf;jsessionid=8926E349387EE4CC0F63EF89CA24B1CB?sequence=1)

Magliano, F. I. (2009). *Características de la metodología cualitativa*. Obtenido de <https://conocimientopractico.wordpress.com/article/caracteristicas-de-la-metodologia-2sr10788nwjjj-26/>

Mendoza Palacios, R. (2006). *Investigación cualitativa y cuantitativa - Diferencias y limitaciones*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos38/investigacion-cualitativa/investigacion-cualitativa2.shtml>

Mesa Chavez, A. (2002). *La capacitación en México. Caso: Fondo de Cultura Económica*. Obtenido de <http://200.23.113.51/pdf/18851.pdf>

Mesa Oramas, J. (s.f.). *Las Analogías como herramientas para la obtención de conocimiento*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos15/analogias/analogias.shtml>

Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 1-20.

Novick, M. (2000). *Estrategias de capacitación y aprendizaje de las firmas* . Cepal.

Presidencia de la República. (1991). *Decreto 1127 de 1991*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76914>

Ramírez Hernández, I. E. (2017). *Voces de la filosofía de la educación*. Obtenido de

[http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20171013112316/Voces\\_filosofia\\_educacion.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20171013112316/Voces_filosofia_educacion.pdf)

Real Academia de la Lengua - RAE. (2001). *Troquel*. Obtenido de

<https://www.rae.es/drae2001/troquel>

Vecino, J. M. (2008). *Importancia del seguimiento a los eventos de capacitación*. Obtenido de

<https://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/importancia-del-seguimiento-eventos-capacitacion/63048>