



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

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN
COMPETENCIAS LABORALES EN UNA PLANTA DE CORTE DE
PIEZAS DE ENSAMBLE DE PANTALONES DE LONA**

Wendy del Carmen Werner Ruíz
Asesorado por el Ing. José Francisco Gómez Rivera

Guatemala, febrero de 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN
COMPETENCIAS LABORALES EN UNA PLANTA DE CORTE DE
PIEZAS DE ENSAMBLE DE PANTALONES DE LONA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

WENDY DEL CARMEN WERNER RUÍZ
ASESORADO POR EL ING. JOSÉ FRANCISCO GÓMEZ RIVERA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, FEBRERO DE 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Inga. Rossana Margarita Castillo Rodríguez
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
EXAMINADOR	Ing. Walter Leonel Avila Echeverría
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES EN UNA PLANTA DE CORTE DE PIEZAS DE ENSAMBLE DE PANTALONES DE LONA,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 10 de agosto de 2005.

Wendy del Carmen Werner Ruíz

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Padre eterno, gracias por la luz, la sabiduría y el entendimiento que guían mi camino.
La Virgen María	Madre amorosa, ejemplo de lucha y bondad.
Mis padres y hermana	Por ser tan especiales en mi vida.
Mi amado esposo	Alma gemela que Dios puso en mi camino.
Mis hijos	Que mi esfuerzo sea un ejemplo a seguir.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por todas las bendiciones e incondicional amor.
Mis padres, Conchy y Willy	Por su amor, apoyo y sacrificios durante toda mi vida.
Mi hermana, Claudia	Por su amor, amistad y apoyo.
Mi esposo, Luis Fernando	Por su amor, apoyo y comprensión.
Mis hijos, Luis y Pedro	Quienes son el incentivo que me impulsa a seguir adelante.
Mi familia en general	En especial a Guillermo Morales, Antonio Ochoa y Luisa de Gómez, por estar presentes y apoyarme de una u otra forma.
Mis suegros, Oscar y Yoly	Por su amistad y apoyo.

Mis amigos

Monika Pérez, Luis López, Arnoldo Gramajo, Jorge Mario Diéguez, Rocio Fuentes, Sonia Gonzales, Lorna Mejía, Santiago Soto, Ricardo Castañeda, Pablo De León, Pablo Palma, Ricardo Escobar, Célida Molina, Lorena Mayorga, Hugo Samayoa, por su amistad y apoyo. Y, a aquellos que por espacio no los he mencionado.

Mis padrinos

Ing. Arnoldo Gramajo, Ing. Sergio Gómez Werner y Dr. Jorge Mario Pinot, por su amistad y apoyo.

Mi asesor

Ing. Francisco Gómez por su guía y apoyo durante este trabajo de graduación.

La Universidad de San Carlos de Guatemala

Por haberme brindado la oportunidad de estudiar una carrera universitaria.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	IX
LISTA DE ABREVIATURAS	XVII
RESUMEN	XIX
OBJETIVOS	XXI
INTRODUCCIÓN	XXIII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1 Koramsa El Naranjo (ENLATIN, S.A.).....	1
1.1.1 Historia	1
1.1.2 Ubicación	3
1.1.3 Materia prima.....	4
1.1.4 Misión de la empresa.....	7
1.1.5 Visión de la empresa.....	7
1.1.6 Planes y objetivos de la empresa.....	7
1.1.7 Valores actuales de la empresa.....	8
1.1.8 Organigrama.....	9
1.1.9 Puestos claves.....	10
1.2 Sistema de corte de piezas de ensamble.....	12
2. MARCO TEÓRICO	21
2.1 Competencias laborales.....	21
2.1.1 Conceptos básicos.....	22
2.1.2 Reseña histórica.....	23
2.1.3 Beneficios para la empresa.....	24
2.1.4 Dimensiones de las competencias laborales.....	25

2.1.4.1	Identificación de competencias	25
2.1.4.2	Normalización de competencias.....	26
2.1.4.3	Formación basada en competencias.....	27
2.1.4.4	Certificación de competencias.....	27
2.1.5	Clasificación de las competencias.....	28
2.1.5.1	Competencias básicas.....	28
2.1.5.2	Competencias genéricas.....	28
2.1.5.3	Competencias específicas.....	29
2.1.6	Niveles de competencias.....	30
2.1.7	Análisis funcional.....	34
2.1.8	Capacitación basada en competencias laborales.....	36
2.1.8.1	Evaluación de necesidades de capacitación.....	39
2.1.8.2	Desarrollo de competencias.....	39
2.1.9	Principios del aprendizaje.....	40
3.	EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DEL RECURSO HUMANO EN EL	
	ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	41
3.1	Recurso humano.....	41
3.1.1	Personal de producción.....	42
3.2	Situación actual.....	43
3.2.1	Análisis de la situación.....	45
3.3	Método para evaluación diagnóstica.....	46
3.3.1	Sujetos.....	47
3.3.2	Instrumentos.....	48
3.3.3	Procedimiento.....	49
3.3.4	Diseño y metodología estadística.....	50
3.4	Presentación de resultados.....	51
3.4.1	Gráficas de resultados.....	74
3.4.1.1	Resultados personal administrativo.....	97

3.4.1.2 Resultados personal operativo	97
3.4.2 Resultados cualitativos por puestos.....	97
4. DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	103
4.1 Competencias laborales.....	103
4.1.1 Definición conceptual.....	104
4.1.2 Definición operacional.....	104
4.1.3 Indicadores.....	104
4.2 Capacitación.....	104
4.2.1 Definición conceptual.....	105
4.2.2 Definición operacional.....	105
4.2.3 Indicadores.....	105
4.3 Alcances y límites.....	105
4.4 Proceso para la identificación de competencias.....	106
4.4.1 Mapa funcional.....	107
4.5 Identificación de los criterios de desempeño.....	112
4.6 Matriz funcional.....	123
4.7 Detección de las necesidades de capacitación.....	129
4.8 Matriz diagnóstico necesidades de capacitación.....	129
5. PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES.....	135
5.1 Desarrollo del personal por competencias.....	135
5.1.1 Educación.....	136
5.1.2 Aprendizaje.....	136
5.1.3 Entrenamiento.....	137
5.1.4 Capacitación.....	138

5.1.4.1	Características de un programa de capacitación por competencias laborales.....	140
5.1.4.2	Contenido de la capacitación por competencias laborales.....	141
5.1.4.2.1	Duración.....	142
5.1.4.2.2	Objetivos.....	142
5.1.4.2.3	Métodos.....	142
5.2	Planeación y diseño de la capacitación.....	143
5.3	Costo de la capacitación.....	145
5.4	Despliegue del programa completo de capacitación.....	147
	CONCLUSIONES.....	157
	RECOMENDACIONES.....	159
	BIBLIOGRAFÍA.....	161
	APÉNDICES.....	163
	ANEXOS.....	171

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Estructura organizacional.....	9
2. Gráfica 1. Resultados del personal a pregunta 1.....	74
3. Gráfica 2. Resultados del personal a pregunta 2.....	75
4. Gráfica 3. Resultados del personal a pregunta 3.....	76
5. Gráfica 4. Resultados del personal a pregunta 4.....	77
6. Gráfica 5. Resultados del personal a pregunta 5.....	78
7. Gráfica 6. Resultados del personal a pregunta 6.....	79
8. Gráfica 7. Resultados del personal a pregunta 7.....	80
9. Gráfica 8. Resultados del personal a pregunta 8.....	81
10. Gráfica 9. Resultados del personal a pregunta 9.....	82
11. Gráfica 10. Resultados del personal a pregunta 10.....	83
12. Gráfica 11. Resultados del personal a pregunta 11.....	84
13. Gráfica 12. Resultados del personal a pregunta 12.....	85
14. Gráfica 13. Resultados del personal a pregunta 13.....	86
15. Gráfica 14. Resultados del personal a pregunta 14.....	87
16. Gráfica 15. Resultados del personal a pregunta 15.....	88
17. Gráfica 16. Resultados del personal a pregunta 16.....	89
18. Gráfica 17. Resultados del personal a pregunta 17.....	90
19. Gráfica 18. Resultados del personal a pregunta 18.....	91
20. Gráfica 19. Resultados del personal a pregunta 19.....	92
21. Gráfica 20. Resultados del personal a pregunta 20.....	93
22. Gráfica 21. Resultados del personal a pregunta 21.....	94
23. Gráfica 22. Resultados del personal a pregunta 22.....	95

24. Gráfica 23. Resultados del personal a pregunta 23.....	96
25. Estructura del mapa funcional.....	108
26. Mapa funcional.....	110
27. Esquema de identificación de los criterios de desempeño.....	112
28. Estructura de la matriz funcional.....	123
29. Estructura del programa de capacitación.....	143
30. Partes que componen un pantalón de lona.....	171
31. Cortadora manual <i>eastman 8</i>	172
32. Tendedora manual <i>eastman</i>	172
33. Azoradora <i>meto</i>	173

TABLAS

I.	Personal operativo del área de producción.....	47
II.	Personal administrativo del área de producción.....	47
III.	Personal planta de corte.....	48
IV.	Cuadro 1. Resultados del personal a pregunta 1.....	74
V.	Cuadro 2. Resultados del personal a pregunta 2.....	75
VI.	Cuadro 3. Resultados del personal a pregunta 3.....	76
VII.	Cuadro 4. Resultados del personal a pregunta 4.....	77
VIII.	Cuadro 5. Resultados del personal a pregunta 5.....	78
IX.	Cuadro 6. Resultados del personal a pregunta 6.....	79
X.	Cuadro 7. Resultados del personal a pregunta 7.....	80
XI.	Cuadro 8. Resultados del personal a pregunta 8.....	81
XII.	Cuadro 9. Resultados del personal a pregunta 9.....	82
XIII.	Cuadro 10. Resultados del personal a pregunta 10.....	83
XIV.	Cuadro 11. Resultados del personal a pregunta 11.....	84
XV.	Cuadro 12. Resultados del personal a pregunta 12.....	85
XVI.	Cuadro 13. Resultados del personal a pregunta 13.....	86
XVII.	Cuadro 14. Resultados del personal a pregunta 14.....	87
XVIII.	Cuadro 15. Resultados del personal a pregunta 15.....	88
XIX.	Cuadro 16. Resultados del personal a pregunta 16.....	89
XX.	Cuadro 17. Resultados del personal a pregunta 17.....	90
XXI.	Cuadro 18. Resultados del personal a pregunta 18.....	91
XXII.	Cuadro 19. Resultados del personal a pregunta 19.....	92
XXIII.	Cuadro 20. Resultados del personal a pregunta 20.....	93
XXIV.	Cuadro 21. Resultados del personal a pregunta 21.....	94
XXV.	Cuadro 22. Resultados del personal a pregunta 22.....	95
XXVI.	Cuadro 23. Resultados del personal a pregunta 23.....	96
XXVII.	Ejemplo de los niveles de competencia de matriz funcional.....	126

XXVIII.	Presentación de competencias de personal operativo.....	127
XXIX.	Presentación de competencias de personal administrativo.....	128
XXX.	Ejemplo de matriz diagnóstico de necesidades de capacitación.....	130
XXXI.	Matriz diagnóstico de necesidades de capacitación de personal operativo.....	131
XXXII.	Matriz diagnóstico de necesidades de capacitación: personal administrativo.....	133
XXXIII.	Costo promedio de la capacitación.....	145
XXXIV.	Despliegue del programa completo de capacitación.....	147
XXXV.	Orden de corte (C.O.R.).....	174

GLOSARIO

Análisis funcional

Es un método que facilita la definición de Normas de Competencia Laboral (NCL). Se basa en un proceso en el que se identifican el propósito principal y las actividades y funciones claves de una rama de actividad o una empresa, hasta llegar a especificar las contribuciones individuales que se expresarán, finalmente, en términos de competencia laboral, en una norma.

Actitud

Es una aprobación o desaprobación a través de enunciados llamados de evaluación, es la forma como se siente la persona.

Adiestramiento

Es el desarrollo de aptitudes y habilidades para poder actuar sobre ellas.

Aptitud

Característica biológica o aprendida que permite a una persona hacer algo mental o físico.

Calificación para el trabajo	Conjunto de habilidades competentes para desarrollar en, su totalidad, una función productiva.
Capacidad instalada	Es el volumen de producción que puede obtenerse en un período determinado, en una cierta rama de actividad.
Capacitación	Es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia a cualquier personal.
Colorimetría	Área de estudio del color en la tela, persigue la secuencia del color y la calidad de los rollos de tela.
Competencia laboral	Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos, con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer.

Conducta	Comportamiento, proceder, costumbre, marcha, camino, hábito, trayectoria. Forma particular del comportamiento de reacción a una situación o estímulo determinado.
Control de calidad	Consiste en el seguimiento, supervisión y evaluación que asegure a cada trabajador y a cada unidad de trabajo, alcanzar aquellos estándares y consecuentemente brindar servicios de buena calidad.
Competente	Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos, destrezas y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.
Criterios de desempeño	Parte constitutiva de una norma técnica de competencia laboral que se refiere al conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia.
Destreza	Habilidades que requieren formas efectivas de actuar, proceso adquisitivo que se integra a diferentes factores: precisión, coordinación, rapidez y utilización de claves.

Entrenamiento	Es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades.
Elemento de competencia	Parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo.
Evaluación de competencia laboral	Proceso que recoge evidencias de la competencia laboral de un individuo de conformidad con el desempeño descrito por las normas técnicas de competencia laboral establecidas. Mediante su aplicación se hacen juicios para apoyar el dictamen de sí la persona evaluada es competente, o todavía no, en la función laboral en cuestión.
Evaluador	Persona autorizada para recoger evidencias del desempeño y hacer juicios de la competencia de los candidatos.

Función productiva	Conjunto de actividades laborales, necesarias para lograr uno o varios objetivos específicos de trabajo, con relación al propósito general de un área de competencia o de una organización productiva.
Habilidad	Destreza y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido.
Mapa funcional	Expresión gráfica en la que se representan las distintas funciones y sub-funciones de un área, empresa u organización productiva; va desde el propósito general hasta las contribuciones individuales de los trabajadores, lo que permite establecer los elementos de competencia.
Máquina azoradora	Máquina que enumera las piezas pequeñas de cada uno de los paquetes, para evitar problemas de tonalidad entre ellos.

Marker o trazo

Es el papel que se ubica sobre el tendido ya concluido e indica las dimensiones de cada patrón de acuerdo a las tallas. El *marker* define las tallas requeridas por cada C.O.R. en cada contrato.

Nap

Es la pelusa que tocamos en la tela, la cual debe de ser tendida en una sola dirección de acuerdo a la posición del *marker*, para no invertir las posiciones de los patrones de las prendas.

Norma

Documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido que establece, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para ciertas actividades o sus resultados, con el objetivo de obtener un grado óptimo de orden en un contexto dado.

Nivel de competencia

Grado de autonomía y de complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados en el desempeño de una función productiva.

Picking list

Secuencia de producción asignada a los rollos.

Proceso	Conjunto de actividades relativas a la producción, obtención, elaboración, fabricación, preparación, conservación, mezclado, acondicionamiento, envasado, manipulación, ensamblado, transporte, distribución, almacenamiento y expendio o suministro al público de productos y servicios.
Serapiar	Acción de ubicar el papel <i>kraft</i> con su respectivo <i>marker</i> en el cual se pueden ubicar empalmes y divisiones. También consiste en dejar el largo del papel <i>kraft</i> exacto al <i>marker</i> , dejándole sus colas necesarias a cada extremo un aproximado de 2 pulgadas.
Solidarismo	Sistema que fomenta la producción, considerando que debe unirse el capital y el trabajo, el patrono y el trabajador, para juntos incrementar la producción y mejorar las condiciones socio-económicas de los trabajadores.
Unidad de competencia	Función integrada por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

Zona franca

Áreas del territorio nacional, extraaduaneras, previamente calificadas, sujetas a un régimen especial, donde podrán establecerse y funcionar empresas nacionales o extranjeras, que se dediquen a la producción o comercialización de bienes para la exportación, directa o indirecta, así como a la prestación de servicios vinculados al comercio internacional y a las actividades conexas o complementarias a ellas.

LISTA DE ABREVIATURAS

CAD	<i>(Computer Aided Design)</i> Diseño asistido por computadora.
CBI	<i>(Caribbean Basin Initiative)</i> Iniciativa para la Cuenca del Caribe.
CDA	Conocimientos, destrezas y aptitudes.
CINTERFOR	Centro Interamericano de Formación.
CONOCER	Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.
COR	Orden de Corte.
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.
ISO	<i>(International Standards Organization)</i> Organización Internacional para la estandarización.
NCVQ	<i>(National Council Vocational Qualifications)</i> Calificaciones Profesionales Nacionales.

OP

Orden de Producción.

SCID

Desarrollo Sistemático de Currículo
Instruccional (por sus siglas en inglés)

RESUMEN

La planta de corte El Naranjo es uno de los canales a través de los cuales la empresa Koramsa puede proyectarse hacia la población, generando desarrollo para el país y siendo una fuente de empleo para la sociedad, beneficiando a diferentes sectores productivos, brindando el servicio de corte de piezas de ensamble de pantalones de lona para su posterior ensamble y entrega.

El área de producción de la planta de corte El Naranjo es la encargada de cortar y empaquetar las piezas cortadas, para luego ser ensambladas por la planta de costura y continuar el proceso hasta la entrega al cliente, del producto terminado, éste en su mayoría debe ser exportado a los Estados Unidos de Norte América.

En la actualidad las empresas luchan por obtener mayor competitividad, se ha impuesto un ambiente de competencia para satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores con productos de excelente calidad a bajo precio. Es una lucha constante por abarcar un porcentaje cada vez más alto del mercado objetivo.

El mundo evoluciona y junto con él nuestras necesidades. Las empresas deben adaptarse a un mundo cada vez más cambiante que exige más de ellas. Ésto requiere de respuestas rápidas que no se pueden dar bajo las tradicionales formas de organización del trabajo. Una rápida adaptación al cambio, aceptar desafíos, aprender y cambiar continuamente, son aspectos necesarios para cualquier empresa en un mundo globalizado, cada uno de sus componentes debe ajustarse en forma eficaz y competitiva a estos cambios.

Por ésto, el concepto de competencia laboral surge como respuesta para mejorar la calidad del recurso humano, permitiendo contar con una valiosa herramienta para enfrentar los nuevos retos que exige el mercado.

Para garantizar la eficiencia y satisfacción en el servicio al cliente, en el área de producción de la planta de corte, es conveniente diseñar un programa de capacitación por competencias laborales, a través del cual se pueda desarrollar el capital humano, para aumentar la calidad del servicio y proponer un mejoramiento continuo. Este programa consiste en evaluar y diagnosticar el recurso humano, diagnosticar las necesidades de capacitación, proponer el programa de capacitación y su mejoramiento continuo a través de la creación de un taller permanente de capacitación que de seguimiento al diseño propuesto.

Este trabajo constituye el diseño de un programa que permita mejorar y controlar la capacitación, tanto en el área administrativa como operativa, en los distintos procesos, siendo estos: tendido, corte y azorado.

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar un programa de capacitación basado en competencias laborales, en una planta de corte de piezas de ensamble de pantalones de lona, con el propósito de desarrollar competencias laborales.

ESPECÍFICOS

1. Determinar los elementos necesarios a considerar para el desarrollo de competencias laborales dentro de la planta de corte.
2. Identificar las competencias laborales que posee actualmente el personal administrativo y operativo de la planta.
3. Detectar las necesidades reales de capacitación de los empleados.
4. Determinar las competencias laborales aplicables al personal.
5. Establecer las bases teóricas que implica el programa de capacitación por competencias laborales.
6. Diseñar un programa de capacitación basado en competencias laborales.

INTRODUCCIÓN

Debido a los cambios acelerados del mundo, las empresas no sólo deben adaptarse, sino ajustar cada uno de sus componentes a estos cambios para tener éxito en los mercados. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización, de adaptarse al cambio de forma flexible e innovadora. Ante esta situación el área de producción de la planta de corte El Naranjo, de ninguna manera puede quedar expectante y constituirse solamente en un observador de los cambios, sino debe obligadamente desarrollar su recurso humano, de modo que le permita permanecer a la vanguardia y seguir siendo un ente reconocido con alto grado de credibilidad en el servicio que presta al sector productivo y a la sociedad en general.

Actualmente, el área de producción de la planta de corte El Naranjo no cuenta con un programa de capacitación que le permita mejorar y controlar el desarrollo del recurso humano con que cuenta.

El presente trabajo de graduación está encaminado a diseñar un programa de capacitación en el área de producción de la planta de corte de piezas de ensamble El Naranjo, basado en competencias laborales. Con esto se establecerán mecanismos por medio de los cuales una persona pueda llegar a desempeñar una función productiva determinada, logrando su máxima eficiencia a través de un crecimiento integral en cualquier disciplina.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Koramsa El Naranjo (ENLATIN, S.A.)

Guatemala se ha distinguido, a través de la historia, por la riqueza en su expresión cultural. Es el hogar de las manualidades más conocidas y diversas de textiles en todo el continente americano.

Koramsa fue el nombre que un grupo de empresarios visionarios, guatemaltecos, decidió dar a la idea en común que compartían de crear el negocio de una maquila en Guatemala.

1.1.1 Historia

Koramsa nace con un propósito: ayudar a desarrollar al país y a su gente, acompañado de la visión de grupo, "que solamente saldremos adelante con iniciativas que transformen la vocación agrícola hacia un país industrial" (Visión Koramsa, 1988). Se pensó que esta oportunidad podía proporcionarla el negocio de la maquila ya que ésta, en especial, ocuparía gran cantidad de mano de obra. Se inicia con la instalación de la primera planta de costura (de ropa de mezclilla y pantalones de lona, en su mayoría) en 1988.

La empresa alcanzó el crecimiento esperado, así que 7 años después, en 1995, llegó a constituirse en la empresa más grande de esta naturaleza a nivel latino-americano, tiempo durante el cual logró penetrar en el mercado y posesionarse como empresa líder en manufactura.

En los años siguientes se propusieron ampliar los servicios de manufactura y prepararse para ofrecer a los clientes la administración del paquete completo; es decir, apoyarlos desde el diseño, desarrollo y proceso del producto; servicio al cliente, procedimientos y logística global, que combinado con su capacidad productiva, los llevó a ser los mejores en la organización de servicios de ropa en la región CBI.

Desde su inicio se estableció una fuerte relación con *Levi's Strauss & Co*, la cual a través del tiempo creció fuertemente debido a la alta calidad de Koramsa y a la habilidad de responder a cada necesidad cambiante de sus clientes. Posteriormente, Koramsa agregó otros clientes más a su cartera, incluyendo compañías como: *Osh Kosh, Old Navy, Banana Republic, Gap, Abercrombie & Fitch, Masta Industries, Dillard's, Calvin Klein, Tomy Hilfiguer, Kohls, Kaitac, Limited*.

Según el tipo de contrato de producción, Koramsa maneja con sus clientes varios paquetes:

- Semipaquete. Los clientes como *Levis* se denominan semipaquete, debido a que para estos contratos de producción Koramsa no compra la tela para producir las piezas requeridas; es decir, la tela no es propiedad de la empresa.
- Paquete completo. Estos clientes incluyen en el contrato de producción que sea Koramsa quién compre la tela y la administre para que se produzcan las piezas requeridas. Para los contratos anteriores se incluye que Koramsa elabore el *marker*, corte, ensamble y haga el acabado final.

Debido al gran volumen de producción el espacio físico se convirtió en un limitante, por lo que en diciembre del año 2003 se inauguró una nueva planta.

1.1.2. Ubicación

Koramsa El Naranjo a la fecha de estudio, julio 2005, es un complejo que se encuentra ubicado en el Boulevard Industrial Norte El Naranjo, fue autorizado zona franca y cuenta con un terreno de 6 manzanas con una construcción de 25,000 mts². La creación de estas nuevas instalaciones surgió de acuerdo a la visión de expansión, debido a la exigencia de satisfacer las necesidades de sus clientes.

A la fecha de estudio, en Koramsa El Naranjo operan varias plantas: Planta de corte, Desarrollo de muestras, Bodegas de telas, auditoria de telas, Colorimetría, Diseño y CAD. A la misma fecha, Koramsa El Naranjo cuenta con 1,094 personas distribuidas en las diferentes plantas. El área de producción cuenta con 22 mesas de corte que se distribuyen 2 para mantas y 20 para cuerpos. Las dimensiones de cada mesa son: 128 pies de largo por 6.5 pies de ancho y una altura de 2.79 pies. Se cuenta con 80 máquinas cortadoras de la marca *Eastman*, 115 máquinas azoradoras de la marca *Meto*, 20 máquinas tendedoras y equipo de protección para cada operario.

Para julio de 2005, la capacidad instalada es de 600,000 unidades/semanales, cortadas. La planta de corte cuenta con un total de 377 personas, de las cuales 231 pertenecen al área de producción y 146 a otras áreas, debiendo todas ellas cumplir con 42 horas de producción semanales en jornada diurna.

Entre los servicios que se le brindan a las personas que laboran en esta empresa están: Una tienda solidarista, Clínica médica, Clínica dental y servicio de alimentación, la planta cuenta con su propio desecho de aguas.

1.1.3 Materia prima

Para hablar de tipos de tela como tal, es necesario tener conocimientos de las fibras que componen una tela en general. Un textil está fabricado con una serie de fibras entrelazadas y por ello, estas son el componente principal de los tejidos, allí radica su importancia.

Las fibras textiles se dividen en:

- Naturales

Seda	Lino
Lana	Ramio
Algodón	Yute

- Artificiales

- Rayón viscosa
- Rayón acetato
- Lyocell (Tencel)*

- Sintéticas

<i>Polyester</i>	Acrílico
<i>Nylon</i>	<i>Spandex (Lycra)</i>
Olefinas	

La fabricación de hilo puede llevarse a cabo de distintas maneras, los principales sistemas de hilado son: *Ring, Open End, Air Jet.*

Tejidos

Antes de hablar de un textil, es necesario conocer los diferentes términos que conforman el tejido:

Urdimbre (Warp). Hilos que van en la dirección vertical, es decir, paralelos a la orilla.

Trama (Fill o Weft). Hilos que van en la dirección horizontal, es decir, perpendiculares a la urdimbre. Generalmente el hilo de urdimbre es más resistente que el de la trama.

Los más conocidos e importantes tipos de tejido son:

- Tejido Plano (*Woven*)
- Tejido de Punto (*Knit*)
 - Circular
 - Rectilíneo
- *Non Woven*
- *Entanglement Fabric*

Telas

Los principales tipos de tela manejados en Koramsa son:

- *Denim* (Mezclilla, Lona)
- *Twill*
- Canvas
- Corduroy
- Escocesas
- *Entanglement Fabric* (Tela miratec)

Construcción de la tela. La construcción de la tela por medio de tejido de plano, se logra entrelazando hilos de urdimbre y de trama en el ángulo correcto. Las telas hechas con tejido plano se pueden definir mediante varios conceptos:

- Hilos en urdimbre por pulgada
- Pasadas en trama por pulgada
- Título del hilo de urdimbre
- Título del hilo en trama
- Tipo de ligamento

Por ejemplo:

128*60/20*16, *Twill* 3/1. Lo que significa:

- 128 hilos de urdimbre por pulgada
- 60 hilos de trama por pulgada
- Título de la urdimbre es Ne 20
- Título de la trama es Ne 16
- Ligamento es un *Twill* 3/1

Ligamentos Básicos:

- Tafetán (*Plain Weave*). Es el ligamento más sencillo, se conoce como 1*1, ya que entrelaza un hilo de urdimbre con un hilo de trama.
- La variación más común del *Plain Weave* es el *Basket Weave* (Canvas) que consiste en entrelazar dos hilos de urdimbre por dos de trama siguiendo el patrón del Tafetán.
- Sarga o *Twill*: El hilo de urdimbre pasa sobre dos o más pasadas de trama y forma una diagonal.
- Puede ser *twill* 2/1, 3/1, 4/1, 5/1.

- La dirección de la sarga puede ser a la derecha o a la izquierda, dependiendo si la diagonal va a la derecha o a la izquierda.
- Su nomenclatura es *Left* o *Right* respectivamente.
- RHT o LHT son nomenclaturas comunes.

1.1.4 Misión de la empresa

Se entiende por misión, el porqué de lo que hace la empresa, la razón de ser de la organización, su propósito. En nuestro caso la misión de la empresa es: “Crear un ambiente de trabajo agradable y productivo que le permita proveer a los clientes los mejores productos y servicios en donde los requiera, generando una buena rentabilidad a la empresa y mejorando la calidad de vida de los colaboradores” (Misión Koramsa El Naranjo, 2005).

1.1.5 Visión de la empresa

Es la imagen del futuro deseado por la organización, en nuestro caso: “Somos la empresa líder en América. Proporcionamos el servicio completo en la elaboración de pantalones con excelente calidad y en el menor tiempo, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes” (Visión Koramsa El Naranjo, 2005).

1.1.6 Planes y objetivos de la empresa

La organización en esta etapa elabora su estrategia de negocios, como un ejercicio que lo llevará a un alto posicionamiento en el mercado, es decir, a una condición ventajosa con respecto a los escenarios en donde va a operar en el futuro. En esta etapa se contempla la estrategia para el negocio y la estrategia para el talento humano.

1.1.7 Valores actuales de la empresa

Es una cualidad (de una persona o cosa) que la hace susceptible de estimación o aprecio, por lo tanto, los valores de una empresa serán los conductores que guiarán a esa organización en el cumplimiento de la misión y visión fijadas.

Para nuestro caso, los valores proclamados por la empresa y que son utilizados como medio de motivación para los colaboradores, son:

“Excelencia. Ejecutamos eficientemente nuestras actividades desde la primera vez, superando los resultados esperados.

Cumplimiento. Estamos comprometidos a realizar en tiempo, calidad y cantidad todo aquello que nos corresponde para la completa satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

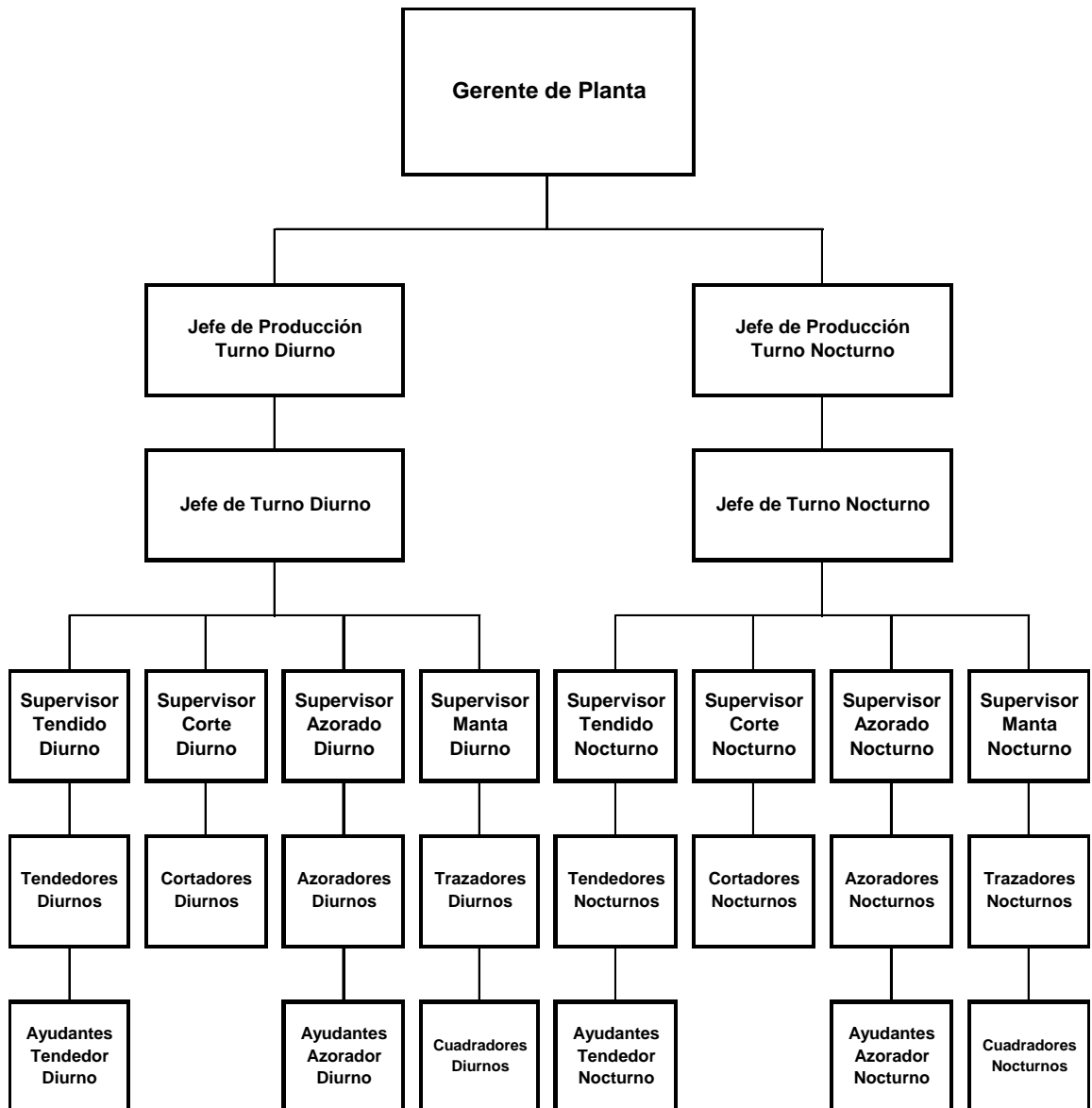
Disciplina. Cumplimos consistentemente con las normas y procedimientos establecidos.

Trabajo en equipo. Unimos conocimientos, habilidades y experiencia de forma coordinada para el logro de un objetivo común.

Honradez. Actuamos de forma íntegra y leal en nuestra relación con los demás y con nosotros mismos”. (Valores Koramsa El Naranjo, 2005)

1.1.8 Organigrama

Figura 1. Estructura organizacional



Fuente: Koramsa El Naranjo. Organigrama de la empresa. Guatemala, 2005

1.1.9 Puestos claves

En la planta de corte El Naranja se eligió al personal del área de producción, el cual está distribuido en dos grupos: personal operativo y administrativo, laborando en dos jornadas de trabajo, diurna y nocturna.

Personal Operativo del área de producción.

Operarios tendedores:

tienden la cantidad exacta de lienzos requeridos, revisando manchas o defectos en la tela, realizando empalmes o divisiones.

Operarios ayudantes de tendedor:

tienden la tela utilizando la tendedora manual, controlan el alineado y eliminan arrugas durante el tendido, revisan defectos.

Operarios cortadores:

realizan todo tipo de corte, de acuerdo a patrones establecidos en markers.

Operarios azoradores:

numeran las piezas cortadas y las empacan para surtir a otras plantas.

Operarios ayudantes de azorador:

colaboran con el área de corte y azorado.

Operarios serapiadores o trazadores:

tienden la manta para ser cortada, realizan empalmes y divisiones en manta.

Operarios cuadradores:

cuadran físicamente las piezas cortadas en tela o manta.

Personal administrativo del área de producción.

Gerente de planta:

planifica y controla los procesos que se ejecutan en la planta de corte.

Jefes de producción:

velan porque se produzcan las piezas necesarias en el tiempo establecido y con la mejor calidad.

Jefes de turno:

preparan la planificación diaria de corte con los planificadores de CAD, verifican que se posean los accesorios para procesar el plan de trabajo y cumplir con la meta establecida.

Supervisores de tendido:

supervisan la calidad del tendido y el rendimiento de los tendedores y sus ayudantes, procuran la economía en el uso de la tela.

Supervisores de corte:

supervisan la calidad de las piezas cortadas y el rendimiento de los cortadores, se aseguran de cumplir con la meta establecida diariamente.

Supervisores de azorado:

supervisan la calidad del proceso de azorado y el rendimiento de los azoradores y sus ayudantes.

Supervisores de manta:

supervisan la calidad en el proceso de tendido y corte de manta, así como el rendimiento de los serapiadores y cuadradores.

1.2 Sistema de corte de piezas de ensamble

La logística de la planta de corte inicia con la llegada de los contenedores a los muelles, en donde son descargados los rollos con la debida información. Luego estos son colocados en sus sitios de almacenaje previo a la liberación o al rechazo. Cuando son liberados se les ubica en un lugar donde aguardan a ser requeridos para alguna P.O. (orden de producción).

Luego que se cuenta con la C.O.R. (orden de corte) y con el *picking list* (secuencia de producción asignada a los rollos), se procede a pasarlos a la piscina (lugar donde aguardan los rollos de una C.O.R.), para luego ser trasladados a la sala de corte, del área de producción.

Una vez llevados a la sala de corte se ubican en la mesa de corte asignada, en donde los tendedores son encargados del tendido de la tela, está debe esperar por un tiempo debido de relajación, luego los cortadores son los encargados de proceder al corte.

Luego de cortada la tela, es colocada en piezas dentro de los carretones en donde éstas esperan a ser ubicadas en un contenedor, para luego ser trasladadas a la planta de costura en dónde serán ensambladas.

Al analizar el sistema de corte, en resumen, se pueden diferenciar tres procesos medulares, los cuales son:

- Proceso de tendido
- Proceso de corte
- Proceso de azorado

Proceso de tendido

1. Orden de corte ó C.O.R.
2. Procedimiento de tendido
3. Técnicas de tendido
4. Orillas
5. Empalmes
6. Divisiones
7. *Marker*
8. Nap
9. Vía o dirección
10. Serapiar
11. Colas
12. Responsabilidades

1. Orden de corte o C.O.R. Es el documento de mayor importancia para el inicio del tendido. Sin dicho documento no se debe iniciar el tendido, pues se estaría iniciando el proceso sin contar con la información necesaria que nos garantice que estamos utilizando el *marker* y la tela correcta.

El C.O.R. es la composición de toda la información necesaria acerca de un corte.

- Contrato
- Cliente
- Técnica de tendido
- Tipo y código de la tela
- Escala
- Cantidad de unidades a cortar

2. Procedimiento de tendido

- Colocación del papel *kraft* sobre la mesa. El ticket de corte se deja en una esquina del tendido.
- Colocación del *marker* sobre el papel *kraft*, para señalar debidamente los empalmes y divisiones y datos generales como el número de pares o lienzos por división. Las colas en los extremos dependerán del tipo de tela.
- Indicar la posición del nap (pelusa que tocamos en la tela, la cual debe ser tendida en una sola posición) o estampado, si fuera necesario de acuerdo al tipo de tela se debe serapiar (ubicar con *masking* el papel *kraft* con su *marker*).
- Fijación del papel *kraft* a la mesa con *masking tape*.
- Verificar que se cuente con el equipo necesario.
- Leer las instrucciones en el C.O.R.
- Localizar la tela y revisar el ordenamiento de los rollos para su secuencia.
- Iniciar tendido, marcando todos los defectos de la tela con cinta identificativa.

NOTA: En el momento de iniciar el tendido se debe tener en cuenta lo siguiente:

- el tendedor y su equipo son responsables por la calidad del tendido.
- realizar el tendido libre de tensiones, defectos y arrugas.
- mantener un alineado exacto.
- realizar empalmes correctos.
- se debe tener cuidado en el largo y la cantidad exacta de lienzos o pares que deben cortarse.

- al finalizar se anota los defectos, remanentes en yardas tendibles y no tendibles, *ticket*, cantidad tendida y con toda la información verificada se le entrega el reporte de tendido terminado al supervisor.
- se revisa la C.O.R. y el número de lienzos. Luego se audita.
- se despega el papel kraft de la mesa y se deja libre para los cortadores.
- se coloca el marker encima del tendido para los cortadores.

3. Técnicas de Tendido

- a) Sin nap / sin dirección. La tela no tiene nap, por lo tanto no tiene direccional. Permiten que el tendido sea cara con cara. La tela es extendida desde un extremo de la mesa al otro y enlazando la tela hacia atrás.
- b) Dos caminos del nap. La tela tiene dos superficies diferentes y todas las partes de la prenda deben colocarse en la misma dirección. La tela es extendida de un extremo de la mesa a otro, se corta la tela, se rota la tendedora y se extiende el segundo pliego cara abajo con el nap en la misma dirección del primer pliego.
- c) Un camino para el nap. Esta tela tiene un nap pronunciado que debe ser marcado y extendido en una dirección únicamente. Se extiende cara con cara y todos los lienzos deben extenderse en una misma dirección.

4. Orillas

Son los extremos del rollo que quedan a lo ancho de la mesa. Usualmente son de color blanco y es de donde se identifican los defectos con *tape*. No deben ser más grandes de 1 pulgada en cada extremo del lienzo.

5. Empalmes

Son los puntos donde debe cortarse para eliminar cualquier defecto de tela para utilizar únicamente la que se encuentre en estado óptimo para producir prendas de calidad. No deben ser mayores a 1 pulgada más allá de la marca.

6. Divisiones

Son los puntos en los cuales se permite realizar cambios de rollos ya que en ellos existe la separación de tallas, para evitar producir prendas con cambios de tonalidad. No debe ser mayor de 1 pulgada en cada extremo.

7. *Marker* o Trazo

Es el papel que se ubica sobre el tendido ya concluido, e indica las dimensiones de cada patrón de acuerdo a las tallas. Es el *marker* quien define las tallas requeridas por cada C.O.R. de cada contrato.

8. Nap

Es la pelusa que tocamos en la tela, la cual debe ser tendida en una sola dirección de acuerdo a la posición del *marker*, para no invertir las posiciones de los patrones de las prendas.

9. Vía o Dirección

Define la ubicación del trazo y la forma que debe tenderse cuando son telas de corduroy o estampados especiales; teniendo un solo lado de inicio.

10. Serapiar

Es la acción de ubicar el papel *kraft* con su respectivo *marker* en el cual se pueden ubicar empalmes y divisiones, dejando el papel *kraft* exacto al largo del *marker*.

11. Colas

Son las pulgadas en tela excedentes para cada extremo del *marker*, para los excedentes se tiene que considerar los tipos de tela.

12. Responsabilidades Optimización de la Tela

Es una responsabilidad para el área de tendido que se aproveche óptimamente la tela, cuidando los remanentes, anotando con claridad y veracidad en cada una de las casillas correspondientes las medidas de los defectos y la cantidad exacta de lienzos requeridos en el C.O.R. Así mismo, se debe mantener el rendimiento adecuado para el alcance de las metas establecidas y la calidad esperada en cada uno de los tendidos

Proceso de Corte.

- Pegar el marker sobre la tela.
- Bloquear la tela, se secciona el tendido a lo largo.
- Retirar los empalmes, que son los puntos donde debe cortarse para eliminar cualquier defecto de tela (uniones de tela) y utilizar únicamente la tela que se encuentre en estado óptimo para producir prendas de calidad. No deben ser mayores a 1 pulgada más allá de la marca. Los empalmes no pueden ser usados como punto de inicio para un nuevo rollo.
- Retirar divisiones, que son los puntos en los cuales se permite realizar cambios de rollos ya que en ellos existe la separación de tallas, con lo cual no se producen prendas con cambio de tonalidad. El traslape no debe ser mayor a 1 pulgada en cada extremo del lienzo. Las divisiones son lugares en donde generalmente existen cambios de tela.
- Refilar orillas o excesos de tela.
- Cortar tela según indique el marker, se utilizan cortadoras marca *Eastman* de 8 pulgadas.

Proceso de Azorado

- El supervisor envía al grupo de azoradores a traer el material.
- El grupo de azoradores inicia ordenando el trabajo (piezas pequeñas) en la mesa.
- Tomar paquete a azorar
- Ajustar la máquina azoradora, es decir, colocar la información necesaria en la azoradora, de acuerdo a número de paquete, número de corte, talla, y el correlativo a cada pieza.
- Azorar (enumerar) todos los paquetes y cada una de sus piezas pequeñas para evitar problemas de tonalidad entre paquetes. Las azoradoras son de la marca *Meto*.
- Por paquetes, colocar las piezas pequeñas en bolsas plásticas, las piezas grandes no se colocan en bolsas.
- La bolsa que contiene las partes pequeñas se coloca sin ningún ordenamiento en un lugar destinado para colocar C.O.R. ya listos para cargar.
- El grupo especial inicia a ordenar las partes grandes, el ordenamiento es secuencial según la talla y el número de paquete.
- Se inicia a azorar las partes grandes por medio de otro grupo, también dejan ordenados los paquetes.
- Se procede a cargar las líneas con el material.

Equipos y accesorios

Equipo y accesorios para tendedores

- Extendedora de tela
- Barra para rodillos
- Tijeras de 12" (1 para cada persona)
- 2 pesas de 25 lbs.
- Porta tijeras de cuero

- Cinta métrica
- *Masking tape* de 2"
- *Masking tape* de ½"
- Lapicero
- Marcador permanente
- Gabacha
- Regla de 36" de largo
- *Marker*
- Tela
- Papel *Kraft*
- Papel *Tissue*

Equipo y accesorios para cortadores:

- Tijeras de 12" (1 para cada persona)
- Porta tijeras de cuero
- *Masking tape* de 2"
- *Masking tape* de ½"
- Lapicero
- Marcador permanente
- Gabacha
- Regla de 36" de largo
- Guante acerado de protección
- Cortadoras marca *Eastman* de 8 pulgadas
- *Marker*
- Tela

Equipo y accesorios para azoradores:

- Azoradoras marca *Meto*
- Bolsas plásticas
- Paquetes de piezas cortadas
- Lapicero
- Marcador permanente
- Gabacha

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Competencias laborales

Desde los años ochenta, debido a la des-actualización de los sistemas educativos y de formación profesional prevalecientes en países desarrollados, el término competencia tomó un nuevo empuje. Actualmente representa un factor clave para la competitividad de las instituciones y empresas que quieren estar a la vanguardia y así hacer negocios en los mercados globales.

Anteriormente se hablaba de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales podemos diferenciar a las personas. Sin embargo, hoy día es cada vez más común encontrar la descripción de puestos en términos de competencias.

En la nueva era de la productividad, la calidad, la tecnología y la calificación del recurso humano, determinan la competitividad de los sectores productivos. Las empresas necesitan de personas capacitadas y competentes, dispuestas a tomar iniciativa y asumir responsabilidades. El enfoque de competencia laboral, surge como una respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad de la formación del recurso humano, frente a la evolución de la tecnología y la producción.

Existen muchas definiciones de competencias laborales, según la Asociación de Gerentes de Guatemala, competencias laborales son "Las capacidades productivas de un individuo, se definen y miden en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y reflejan los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo".

Marelli ("Introducción al Análisis y Desarrollo de Modelos de Competencia", 1999), define competencia laboral como "Una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades y actitudes que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos".

A través de un sistema basado en competencias laborales se aprovecha al máximo el recurso humano, favorece el alto desempeño, facilita la adaptación y la velocidad que representa el cambio. Es conocida también como un "conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo (Intecap, modelo norte, 2000.)

2.1.1 Conceptos básicos

Para definir con términos sencillos algunos de los conceptos utilizados en los párrafos anteriores, podemos decir que:

Competencia laboral. Es el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades, y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo, y que las actitudes puede definirse como manifestaciones conductuales de nuestra disposición hacia algo, las destrezas o habilidades son conductas automatizadas por la práctica, que los conocimientos no son más que los datos e información adquirida por vías formales o no y que nos ayudan a entender determinados hechos, las capacidades o aptitudes se refieren al potencial innato con que venimos dotados al nacer.

2.1.2 Reseña histórica

El concepto de competencia varía según las personas que lo utilizan, viene del verbo latino: "competere", que originalmente significaba: "ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir (Corominas, 1987.)

Con los años el verbo "competere" evolucionó y a partir del siglo XV, en la lengua española tuvo dos significados: "pertenecer a", "incumbir", dando lugar al sustantivo "competencia" y al adjetivo "competente" para indicar "apto", "adecuado". Por otro lado, también significó "pugnar con", "rivalizar con", "contender", generando sustantivos como "competición", "competencia", "competidor", "competitividad", y al adjetivo "competitivo" (Corripio, 1984; Corominas 1987).

Pero, ¿De dónde proviene la noción de competencias? David McClelland (1973), dijo que "se debería evaluar la competencia y no la inteligencia". La oficina de los Estados Unidos (1980), implementó programas de educación y entrenamiento basados en competencias.

La psicología diferencial estudió las diferencias intrapersonales, interpersonales y entre grupos, además de las diferencias en conocimientos, destrezas, aptitudes y otras características de las personas CDA (conocimientos, destrezas y aptitudes). La Psicología deductiva nos dio a través de Bloom y Gagné una taxonomía de verbos que pueden ser observados y medidos. Gardner en 1980 habló de inteligencias múltiples, contrario al concepto generalizado de la inteligencia general. El enfoque europeo de las competencias lo da el Consejo Nacional de Cualificaciones Profesionales (Reino Unido.) El enfoque americano fue dado por *Labor Secretary US*.

Pereda & Berrocal (1999), Wook & Payne (1998), Fletcher (2000) han sugerido que las numerosas definiciones se las puede agrupar en dos enfoques:

Enfoque americano. Recalca las características personales subyacentes al comportamiento. Son definiciones que enfatizan las causas de comportamiento, conocimientos, aptitudes, rasgos, motivos, creencias, actitudes, valores, etc. Conocido también como método conductista.

Enfoque europeo. Recalca los comportamientos laborales observables. Son definiciones que enfatizan la conducta observable. Conocido también como método funcionalista.

Ambos enfoques son necesariamente complementarios, por tanto desde el punto de vista de validez de constructo (definiciones basadas en conceptos científicos) tiene más sentido hablar de "modelos de competencias" que de "competencias aisladas".

2.1.3 Beneficios para la empresa

Las empresas también se ven beneficiadas al trabajar por competencias laborales porque en primer lugar cuando gestiona el recurso humano por competencia laboral, se asegura que las políticas y acciones que se tomen, se orienten al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la búsqueda de la mejora continua, a través de la estimulación de competencias laborales.

En segundo lugar, le permite a la empresa detectar las necesidades de capacitación de los empleados de una manera efectiva.

En tercer lugar la empresa podrá observar una mejora notable en su clima organizacional y contará con empleados motivados, dispuestos a obtener un mejor desempeño.

El mayor beneficio de trabajar por competencias laborales es que al combinar el personal motivado con los factores organizacionales y tecnológicos, permite cumplir con la misión de la organización a través de una notable mejora en la calidad y productividad de la misma.

2.1.4 Dimensiones de las competencias laborales

Para Vargas (1999), al hacer referencia a competencia laboral, es conveniente distinguir entre cuatro dimensiones en que puede diferenciarse y aplicarse el enfoque de competencias.

2.1.4.1 Identificación de competencias

Vargas (1999), define la identificación de competencias como "Un proceso de análisis cualitativo del trabajo que se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comprensión que el trabajador debe utilizar para desempeñar efectivamente una función laboral". Para llevar a cabo el proceso de identificación de competencias, es importante contar con la información que aportan los propios trabajadores, sobre la base de que son ellos quienes mejor conocen sus funciones y las herramientas que necesitan para desempeñarlas.

CINTERFOR (2000) explica diferentes metodologías para identificar competencias, entre las más conocidas se puede citar:

Análisis funcional. Se utiliza para identificar competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o servicios.

Developing o Currículo (Dacum). Es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Utiliza una técnica de trabajo en grupos los cuales son conformados por trabajadores experimentados en la ocupación bajo análisis. Orientados por un facilitador, los grupos describen lo que se debe saber y saber-hacer en el puesto de trabajo de manera clara y precisa: El resultado del Dacum se expresa en una "carta Dacum" o "mapa Dacum".

Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional (SCID). Por sus siglas en inglés, es un análisis detallado de las tareas realizadas, facilita la elaboración de guías didácticas, las cuales requieren formular criterios y evidencias de desempeño. Las tareas son detalladas en: pasos, estándar de ejecución, herramientas y materiales necesarios, normas de seguridad a observar, decisiones que el trabajador debe tomar, información que utiliza para decidir y la descripción de los errores ocasionados al decidir inapropiadamente.

2.1.4.2 Normalización de competencias

Para CINTERFOR (2000) la normalización de competencias es un proceso de interacción y acuerdo con el propósito de establecer un estándar sobre las competencias que son representativas de una determinada ocupación. Es la expresión escrita y formalizada de los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador necesita para desempeñar con éxito sus funciones.

2.1.4.3 Formación basada en competencias

Es el proceso de enseñanza-aprendizaje que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades, pero además desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos en situaciones reales de trabajo.

Según INTECAP (2000) "La formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial. Es necesario no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencia mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas".

2.1.4.4 Certificación de competencias

La certificación se define como el acto mediante el cual se reconoce la competencia demostrada por el trabajador independientemente de la forma como la haya adquirido. Implica una evaluación previa, usualmente en función de los requerimientos de la norma de competencia.

Se certifica la competencia que el trabajador o trabajadora demostró evidenciando sus conocimientos y su desempeño. La evaluación se realiza sobre la base de la norma de competencia. Esta evaluación sirve de diagnóstico, pues se compara el desempeño del trabajador con lo establecido por el estándar.

2.1.5 Clasificación de las competencias

A nivel mundial existen varias formas de entender las competencias laborales. Por ejemplo: se habla de competencias sociales de empleabilidad y específicas y en cada uno de ellos los tipos de competencia varían de acuerdo a las características y aplicaciones del mismo; algunos las clasifican en forma psico-social, otros en forma laboral. El modelo establecido en Guatemala ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra en el cual únicamente se toman tres tipos de competencia.

2.1.5.1 Competencias básicas

Las competencias básicas se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole, poder comunicarse, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, enmarcado dentro de principios, valores y códigos éticos y morales, (INTECAP 2001).

2.1.5.2 Competencias genéricas

Las competencias genéricas o transversales se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, sub-áreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares. Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar y utilizar distintos recursos: tecnológicos, materiales, humanos, físicos, atender clientes y otras partes, (INTECAP, 2001).

2.1.5.3 Competencias específicas

Son las capacidades laborales de índole técnica o específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnología y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva (INTECAP 2001).

Los tres tipos de competencia se conjugan para constituir la competencia integral del individuo, que se puedan adquirir las primeras (básicas y transversales) por programas educativos y de capacitación y las siguientes (técnicas), además de las formas mencionadas también en el centro de trabajo o en forma autodidacta.

Una característica personal es una competencia cuando conduce al logro de resultados organizacionales significativos.

Para el Modelo Norte, (INTECAP 2000) competencia laboral es un “conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas”.

El término competencia puede ser utilizado en diferentes contextos sin embargo en el contexto de la gestión de recursos humanos se entiende:

1. En primer lugar como el grado de cualificación de una persona en particular, o sea “su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos” (Claude Levy Levoyer, Gestión de las Competencias, 1997)
2. En segundo lugar el talento que el individuo demuestre para hacer las cosas, o sea, sus habilidades y destrezas.

3. En tercer lugar las actitudes hacia sí mismo, hacia los demás y hacia las exigencias y retos laborales que se le presenten, es decir su voluntad, motivos, deseos, gustos y valores.

Por lo tanto las competencias constituyen parámetros que permiten caracterizar a los individuos y de esta manera evaluarlos basados en estos conceptos.

2.1.6 Niveles de competencias

Los niveles de competencia sirven a la organización para visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes cargos de trabajo y para determinar el grado de capacitación que el empleado necesitará para ser competente en una posición determinada. Por esta razón se definen cinco niveles de competencia que varían de acuerdo a la complejidad y variedad de las actividades que se realizan y a la autonomía para realizarlas.

Nivel operativo

Básico tradicional o nivel 1

Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones productivas simples, con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo.

Predominan las actividades rutinarias, repetitivas, predecibles, y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo manual, eléctrico y mecánico básico, determinado en el estado de caracterización de cada sector.

Este nivel es utilizado regularmente para operarios y ayudantes auxiliares, no calificados o semi-calificados.

Técnico o nivel 2

Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos, de la ocupación o área.

Predominan actividades complejas no repetitivas y el manejo, operación y mantenimiento de herramientas y equipo mecánico y eléctrico, el cual, contribuye a la mejora de la calidad y productividad del servicio o producto a obtener, comparado con el del nivel anterior. El personal regularmente es calificado o altamente calificado.

Nivel medio

Industrializado o nivel 3

Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos. Desarrollan actividades complejas y no rutinarias.

Poseen la habilidad para instruir, para mejorar métodos y distribuir, coordinar, vigilar, supervisar la actividad de terceros. Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía o no en la ejecución.

El personal posee grado de técnico medio de mandos medios, está especializado en la preparación y control de la calidad de la producción y de los procesos en un área, de las empresas de cualquier sector de la actividad económica. Realizan ensayos y análisis de materia prima y de procesos de productos.

Operan, controlan y dan mantenimiento al equipo computarizado de producción el cual influye altamente en la calidad y la productividad de servicios o productos de las empresas.

A este nivel pertenecen regularmente, supervisores, técnicos medios, jefes de unidad o sección, coordinadores, monitores e instructores de nivel 1.

Nivel ejecutivo

Profesional o nivel 4

Competencia para el diseño, planificación, análisis y administración en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo, desempeñada en una variedad de contextos profesionales o en una o varias partes de un proceso productivo.

Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía. Tiene responsabilidad por el trabajo de otros y responsabilidad ocasional en la asignación o planificación de recursos, autonomía laboral.

Son responsables del diseño, planeación y desarrollo de las actividades que conforman los procesos de producción para productos o servicios, proponen o diseñan nuevos procesos, productos, equipo, herramienta, software y otros, para el aumento de la productividad, competitividad y calidad de la empresa.

Son poseedores de un alto nivel de creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en una o varias áreas o especialidades, relacionadas con las funciones laborales que desempeñan en uno o varios procesos de la línea de producción de una empresa.

El personal pertenece a mandos superiores dentro de la empresa, teniendo regularmente cargos como jefe de planta de producción, administradores, jefes de departamento, o instructores de nivel 2.

Profesional especializado o nivel 5

Competencia para la aplicación, evaluación de una gama de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una amplia variedad de contextos, y procesos a menudo impredecibles. Poseen total autonomía personal y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos.

Son responsables del análisis, dirección, diagnóstico, evaluación y transformación del diseño, planeación, ejecución y desarrollo de actividades, así como de planificar, evaluar y transformar los procesos de una línea de producción para el aumento de la productividad, calidad de productos y servicios, y la competitividad empresarial.

Poseen alto grado de creatividad y capacidad de análisis y conocimientos técnicos en las áreas o especialidades relacionadas con los procesos de una o varias líneas de producción de la empresa. Evalúa y transforma procesos, fundamentos, políticas y la planificación estratégica de la organización.

El personal tiene un grado de directivos de alta gerencia dentro de la empresa, teniendo regularmente cargos como directores, gerentes, subgerentes, jefes de división, asesores, instructores de nivel 3.

2.1.7 Análisis funcional

Es un enfoque europeo basado en resultados, que tiene como fortalezas su claridad y ser bien fundamentado donde todo se vincula al propósito principal de la organización, y entre sus desventajas está que puede requerir más tiempo y esfuerzo.

El análisis funcional, es una técnica que utiliza el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas delimitadas, en las que se conozca su inicio y final. Busca identificar las funciones que son necesarias para el logro del propósito o función principal, siendo esta la razón de ser de la actividad productiva, de la empresa o sector.

La pregunta clave en la desagregación de funciones es ¿qué hay que hacer para que esto se logre?

El análisis funcional se representa en forma gráfica a través de un mapa funcional o árbol de funciones y parte de cuatro principios básicos: parte de lo general a lo particular, transferibilidad de las funciones, estructura semántica, se basa en funciones, es decir, está centrado en los logros del trabajador y en sus resultados.

¿Cómo realizar el análisis funcional?

Este se representa en forma gráfica por medio de un mapa funcional o árbol de funciones, este se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la identificación del propósito clave de la organización y la misión que la empresa persigue. De allí se parte para dar origen a las distintas ramas que se concluyen al encontrar las funciones productivas simples desarrolladas por un trabajador, llamadas elementos de competencia.

El mapa funcional consta de cinco niveles de desagregación, de la siguiente forma

- propósito principal
- función clave
- subfunción clave
- unidad de competencia
- elemento de competencia

Propósito principal

Describe la razón de ser de la actividad productiva, de la empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible, usualmente se redacta utilizando un verbo que describe una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y cierra con una condición acerca de la calidad o de la intención de atender el mercado o los clientes.

Función clave

Esta es la base a partir de la cual se desarrolla el mapa funcional, ¿qué hay que hacer para que esto se logre?

Sub-función clave

Describe el punto de enfoque direccional de la organización y en él los resultados que se esperan en función a la función clave (CINTERFOR, 2002).

Unidad de competencia

El proceso de análisis funcional se realiza desagregando las funciones a partir del propósito principal bajo la lógica problema-solución, en el que cada una de las funciones desagregadas se constituye en soluciones para resolver el problema planteado en la función precedente.

Elementos de competencia

Se le denominan a las funciones productivas simples desarrolladas por un trabajador. Es la descripción de la realización que debe lograr una persona, es una función realizada por el empleado. Esto ocurre al analizar el último nivel, se encontrará que comprende competencias, funciones que a este nivel ya pueden ser cumplidas por personas capaces de realizarlas.

Criterio de desempeño

Es el resultado esperado de la función productiva simple desarrollada por un trabajador.

Validación del mapa funcional

La validación se realiza por la junta directiva de la organización, después de una presentación del mapa funcional, ésta debe resolver en reunión si es necesario hacer algunos cambios, los cuales se deben realizar de inmediato para continuar con el proceso, y evitar que este se detenga.

2.1.8 Capacitación basada en competencias laborales

Capacitar a una persona es enseñarla para que tenga una mayor aptitud y pueda desempeñarse con éxito en su cargo. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, aptitudes, valores y actitudes requeridos para desempeñar sus funciones efectivamente.

Las organizaciones capacitan a su personal para poder optimizar sus resultados y ser más competitivos. Por su parte, los empleados buscan capacitarse para realizar mejor sus funciones, así como para crecer personal y profesionalmente.

En la actualidad, los mercados están llenos de cursos, sin embargo el hecho de que todos los empleados vayan y los reciban no quiere decir que ya sean competentes, por el contrario puede ser que hayan participado en el curso y lo único que éste haya hecho es engordar su *currículum vitae*.

Todo programa de capacitación por competencias laborales deberá ser: dinámico, analítico y activo.

Dinámico. Se debe aplicar con flexibilidad tanto en el tiempo como en el espacio, adaptándose a los cambios en las necesidades de mano de obra, características sociales y económicas.

Analítico. Ya que para formular un programa se debe estudiar, en forma cualitativa, los diferentes perfiles laborales de la organización, monografías profesionales y los cuadros analíticos de operaciones y procedimientos.

Activo. Porque debe desarrollarse con la participación efectiva del participante durante toda su formación, con el propósito de que se cumpla el proceso de aprender haciendo.

La capacitación del personal conlleva un proceso, que consta de cinco pasos:

- Evaluación diagnóstica del recurso humano en un área de estudio.
- Diagnóstico de las necesidades de capacitación en el área.
- Planeación y diseño de la capacitación.
- Plan de acción.
- Retroalimentación de la capacitación.

Evaluación diagnóstica del recurso humano. Por medio de una investigación de campo se analizan todos los puestos del área de estudio, se definen sus funciones, así como el sentir de los empleados respecto a las relaciones laborales existentes, con el objetivo de obtener toda la información necesaria para definir las competencias verdaderamente existentes en el personal.

Diagnóstico de las necesidades de capacitación. En esta fase se definirá la brecha existente entre las competencias requeridas y las actuales en el personal, así mismo se definirán las necesidades específicas de capacitación con el objetivo de que los empleados se ajusten a las competencias requeridas.

Planeación y diseño de la capacitación. Al llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación, se procede a la planificación de la capacitación. En el plan de capacitación se especificarán las necesidades de capacitación para cada una de las competencias identificadas en la etapa anterior, así como los objetivos que esperan lograr, el costo de la capacitación y las acciones tomadas, con el objetivo de poder optimizar los resultados del personal y ser más competitivos.

Plan de acción. Se refiere a la determinación de las formas en las que se llevará a cabo la formación de los empleados en las diferentes áreas.

Retroalimentación de la capacitación. De acuerdo a los resultados obtenidos en el paso anterior, se propondrán acciones correctivas que ayuden a la retroalimentación de la capacitación y de esta manera hacerla más efectiva.

La orientación de la administración de recursos humanos hacia la capacitación, es una respuesta para las empresas a la falta de personal calificado, ante los cambios tecnológicos, organizacionales y técnicos que sufren las empresas y las necesidades de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que ello implica.

La capacitación basada en competencias, según Almeida, es un modelo práctico que consta de las siguientes etapas: misión, visión, planes y objetivos de la empresa, evaluación de necesidades de capacitación, valores o competencias actuales de la empresa y desarrollo de competencias.

2.1.8.1 Evaluación de las necesidades de capacitación

Una vez definido el plan estratégico para el negocio y para el recurso humano, es importante revisar y alinear los procesos más importantes de la cultura de la empresa que influyen en el desarrollo de las competencias, entre los cuales se encuentran: la estructura, la administración de consecuencias, evaluación del desempeño, solución de problemas y toma de decisiones y por último, la implementación de proyectos.

2.1.8.2 Desarrollo de competencias

Para el desarrollo de las competencias clave, es necesario identificar cuáles son los conocimientos, habilidades, destrezas, conductas y experiencias que se requiere para cada una de éstas.

2.1.9 Principios del aprendizaje

Para Wether W. y Davis K., la capacitación y el desarrollo serán más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje del participante. Los principios del aprendizaje humano constituyen las guías de los procesos por medio de los cuales las personas aprenden de manera más efectiva. Estos principios son

Participación. El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.

Repetición. Aunque no se considera muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.

Relevancia. El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibirlo.

Transferencia. A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

Retroalimentación. La retroalimentación proporciona a las personas que aprenden, información sobre su progreso. Sin retroalimentación el aprendiz no puede evaluar su progreso y es posible que pierda interés.

3. EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DEL RECURSO HUMANO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

La evaluación diagnóstica consiste en conocer, definir y evaluar por medio de una investigación de campo todos los puestos que existen dentro del área de producción de la planta, sus funciones y su estructura jerárquica, así como el sentir en las relaciones laborales existentes que vive uno o los candidatos, respecto a una función determinada en su área de acción, con el objetivo de obtener la información necesaria para definir las competencias verdaderamente existentes en el personal.

Identificados él o los candidatos que se evaluarán, se informa al candidato o a un grupo determinado, él o los cuales se reúnen en un salón para evaluarlos por conocimiento a través de la evaluación teórica.

En el caso de la evaluación práctica, por candidato se le asigna fecha y hora en coordinación con el evaluador asignado para que de acuerdo al tipo de práctica se planifique el método apropiado de evaluación, y cómo es el listado de cotejo que cumple con los criterios que van a ser verificados en su desempeño.

3.1 Recurso humano

El capital humano con el que se abastece el área operativa de producción de la planta de corte, es en su mayoría de corta edad (18 a 25 años), con poca escolaridad (3° básico aprobado como mínimo), regularmente con experiencia o habilidad manual, dinámico, con iniciativa y buena presentación.

Para el área administrativa de producción, se cuenta con capital humano de mayor edad (entre 25 y 40 años), con escolaridad universitaria y regularmente con experiencia, iniciativa y buena presentación.

3.1.1 Personal de producción

El personal de la planta de corte consta de 377 personas de las cuales 231 pertenecen al área de producción (la cual será el objeto de nuestro estudio), distribuidas en dos turnos diurnos de producción asignadas de la siguiente manera:

- 24 operarios tendedores
- 38 operarios ayudantes de tendedor
- 58 operarios cortadores
- 44 operarios azoradores
- 44 operarios ayudantes de azoradores
- 2 operarios serapiadores o trazadores
- 8 operarios cuadradores
- 2 supervisores de tendido
- 2 supervisores de corte
- 2 supervisores de azorado
- 2 supervisores de manta
- 2 jefes de turno
- 2 jefes de producción
- 1 Gerente de planta

231 personas del área de producción

3.2 Situación actual

Hacia la década de los años 50, surge en las actividades productivas de tipo industrial una tendencia a la calidad, extendiéndose a través de nuevas prácticas en el que hacer industrial.

Este movimiento nace debido a la creciente necesidad de que la persona que realice trabajos que afecten la calidad del producto sea competente, con base en la educación, formación, habilidades y experiencias previas.

Empresas guatemaltecas reconocen a finales de la década de los años 90, que su principal diferenciación es su recurso humano, este recurso será la principal herramienta para enfrentar los nuevos retos que exige el mercado.

Koramsa inicia con la instalación de la primera planta de costura en 1988, logrando el crecimiento esperado, así que 7 años después en 1995, llega a constituirse en la empresa más grande de esta naturaleza a nivel Latino-Americano, tiempo durante el cual logra penetrar en el mercado y posesionarse como empresa líder en manufactura. Todo este logro fue conseguido gracias a la actitud vanguardista, con relación a maquinaria industrial y tecnología, con la que cuenta la empresa, sin embargo se hace cada vez más evidente la falta de inversión en el recurso humano.

La empresa ha tenido dificultades desde su fundación en 1988, para mantener la estabilidad de sus empleados. Debido a su mal desempeño en el puesto, el personal es rotado en lapsos cortos de tiempo siendo actualmente el índice de rotación de personal de 60% anual.

La empresa no dispone de un programa adecuado de reclutamiento y selección basado en descripciones y perfiles de puesto que indiquen los conocimientos, habilidades y actitudes que se necesita para el desempeño de la actividad.

Actualmente Koramsa no cuenta con ningún programa o plan de capacitación o inducción para con sus operarios recién contratados. Al momento de ingresar por primera vez el operario entra directamente al área de destino para la cual fue contratado, siendo su enseñanza por ensayo y error dentro de la línea de producción, generalmente el operario contratado tiene cierta experiencia, por lo cual no se le facilita ningún tipo de capacitación, o evaluación real de sus habilidades, por lo que el factor de errores es alto los primeros días.

De no corregirse la situación planteada, el índice de rotación de personal de la empresa seguirá aumentando, al igual que los costos ocultos que implican la inducción, adaptación al puesto, errores y atrasos que se cometen debido al proceso de aprendizaje, entre otros.

Toda esta situación tiene una incidencia negativa directa en la productividad y la calidad del producto terminado por la falta de conocimiento del personal, lo cual repercutirá directamente en el cliente externo.

De acuerdo a lo anteriormente descrito, sería conveniente que la empresa implemente un programa de competencias laborales, que le permita identificar y propiciar los medios para la adquisición de las actitudes, habilidades y conocimientos que necesita el personal para desempeñar eficientemente sus labores.

3.2.1 Análisis de la situación

El aprendizaje es la adquisición de una nueva conducta en un individuo a consecuencia de su interacción con el medio externo. Para lograr alcanzar una de las metas planteadas en la visión de la planta de corte (visión: “Somos parte de la empresa líder en América, aseguramos la calidad del corte de piezas de ensamble para confeccionar una prenda de acuerdo a las especificaciones establecidas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos”), es indispensable desarrollar destrezas y habilidades en los nuevos integrantes de la empresa.

Es necesario preparar adecuadamente a los nuevos integrantes de la empresa, de modo que puedan afrontar las necesidades y requerimientos diarios que se les presenten, para así poder elevar la calidad.

La medición del trabajo humano siempre ha constituido una necesidad para la administración, ya que a menudo los planes para la proyección de la producción, de acuerdo con un programa confiable y a un costo predeterminado, dependen de la exactitud con que se puede pronosticar y organizar la cantidad y tipo de trabajo humano implicado, ya que el aprendizaje depende del tiempo.

Aún la operación más sencilla puede tomar horas dominarla, el trabajo complicado toma días o semanas antes de que el operario logre la coordinación física y mental que le permitan proceder de un elemento a otro sin duda o demora. Este período y el nivel relacionado de conocimiento forman parte del programa de capacitación.

Lo que se busca al presentar este programa es plantear mecanismos necesarios para estandarizar el tiempo de aprendizaje de una operación, con esto se pretende que el operario al ser capacitado adecuadamente salga con los conocimientos y habilidades necesarias para poder cumplir con los requerimientos de calidad solicitados.

Esta información se puede usar tanto para determinar la etapa de producción en la que sería deseable establecer el estándar, como para proporcionar una guía del nivel de productividad esperado de un operario promedio con un grado conocido de familiaridad con la operación, después de haber tenido una capacitación.

Este programa de capacitación es diseñado y desarrollado para ayudar de una manera rápida y efectiva el aprendizaje de las operaciones de producción de la planta de corte; y así, eliminar obstáculos que usualmente se presentan en los métodos que tradicionalmente se han empleado.

3.3 Método para evaluación diagnóstica

Este método consiste en investigar a fondo la situación en el área de producción de la planta de corte, así como las causas que originan esta, para luego identificar los recursos que son necesarios para realizar la evaluación, establecido el programa de evaluación.

Posteriormente se procede a elaborar una colección estructurada de evidencias de diferentes fuentes y referenciados tales como, aprendizajes previos, productos de trabajo, testimonios y otros.

3.3.1 Sujetos

Se eligió al personal del área de producción de la planta de corte, dividido en dos grupos: personal operativo y administrativo. Distribuidos en dos turnos de trabajo.

Tabla I. Personal operativo del área de producción

Personal operativo del área de producción	
24	Operarios tendedores
38	Operarios ayudantes de tendedor
58	Operarios cortadores
44	Operarios azoradores
44	Operarios ayudantes de azorador
2	Operarios serapiadores o trazadores
8	Operarios cuadradores
218	Total personal operativo

Tabla II. Personal administrativo del área de producción

Personal administrativo del área de producción	
1	Gerente de planta
2	Jefes de producción
2	Jefes de turno
2	Supervisores de tendido
2	Supervisores de corte
2	Supervisores de azorado
2	Supervisores de manta
13	Total personal administrativo

Tabla III. Personal planta de corte

Personal planta de corte	
218	Total personal operativo
13	Total personal administrativo
231	Total personal planta de corte

Debido al tamaño de la población y por necesidades específicas de información, se necesitó, para la elaboración de la presente investigación, realizar un censo.

3.3.2 Instrumentos

- Para obtener la información requerida en el trabajo de campo se elaboró una guía de entrevista dirigida al gerente de la planta, la cual consta de 8 preguntas que buscaron identificar las funciones de la organización (Apéndice 1a).
- Se diseñó una guía de entrevista a los dos jefes de producción de 19 preguntas abiertas, con las cuales se buscaba identificar las funciones, además de los conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que debía tener el personal bajo su cargo, así como su percepción acerca de un programa de capacitación (Apéndice 1b).
- Se elaboró una guía de entrevista para los jefes de turno y supervisores, la cual estuvo integrada por 12 preguntas abiertas que buscaron identificar las tareas principales, además de los conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que debía tener el personal operativo a su cargo para desempeñar sus funciones. (Apéndice 1c).

- Se elaboró un cuestionario dirigido al personal de la planta de corte, el cual constó de 23 preguntas relativas a los diferentes elementos de estudio y sus respectivos indicadores. Las preguntas contenidas fueron de tipo cerradas y de selección múltiple, a la vez se dio la opción de que el entrevistado pudiera profundizar en su respuesta y con ello ampliar la investigación (Apéndice 2).

El cuestionario dirigido al personal de la planta de corte fue validado a través de una prueba piloto, siendo aplicada a 3 empleados.

3.3.3 Procedimiento

El procedimiento utilizado fue el siguiente:

1. Se validaron los cuestionarios dirigidos al personal administrativo y operativo por medio de una prueba piloto.
2. Se realizaron las entrevistas al gerente de la planta, jefes de producción, jefes de turno y supervisores
3. Se aplicó el cuestionario al personal de la planta.
4. Se tabuló la información obtenida y se realizó la presentación de resultados.
5. Se formó un grupo técnico integrado por: jefes de producción, jefes de turno, supervisores de tendido, corte y azorado y manta.
6. Con la ayuda del grupo técnico, se analizó la información obtenida de los instrumentos y se diseñó el mapa funcional de la empresa, se establecieron criterios de desempeño, se elaboraron matrices funcionales así como un diagnóstico de necesidades de capacitación y finalmente se diseñó el programa de capacitación basado en competencias laborales.

7. Se formularon conclusiones y recomendaciones, así como el informe final.

3.3.4 Diseño y metodología estadística

El desarrollo de esta investigación, será de forma descriptiva, la investigación descriptiva es aquella que: "Estudia, interpreta y refiere lo que aparece (fenómenos) y lo que es (relaciones, correlaciones, estructuras, etc.)".

Los resultados obtenidos fueron analizados de la siguiente manera

1. Los resultados cuantitativos fueron tabulados a través de una tabla en *excel*.
2. Los resultados cuantitativos fueron presentados a través de barras.
3. Para los resultados del gerente de planta, jefes de producción y jefes de turno, se realizó un análisis agrupando las respuestas con los indicadores de estudio.
4. Los resultados cualitativos del personal operativo y administrativo se analizaron por medio de la moda, únicamente en aquellos puestos ocupados por dos o más personas.

3.4 Presentación de resultados

Entrevista con el gerente de la planta de corte El Naranjo:

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la entrevista dirigida al gerente de la planta de corte.

1. *¿Cuáles son los objetivos de la planta de corte?*

La búsqueda constante de la actualización tanto tecnológica como de nuestro personal para planificar, ejecutar, medir y controlar todos y cada uno de los procesos que aquí se realizan, de modo que la calidad sea respaldo y factor determinante en la preferencia de nuestros clientes.

2. *¿Cuáles son las funciones que están íntimamente relacionadas con el propósito de la planta de corte?*

En el área de producción: tendido, corte y azorado de las piezas de ensamble de pantalones de lona.

3. *¿Cuáles son las sub-funciones que se deben realizar para llevar a cabo las funciones del área de producción?*

Tendido

- a) Verificación de la orden de corte, del *marker* y sus especificaciones.
- b) Llenar la orden de tendido.
- c) Llevar la tendedora a la mesa y colocar el *marker*.
- d) Colocar el rollo de tela en la tendedora.
- e) Tender y marcar todos los defectos de la tela con cinta.
- f) Revisar la orden de corte y la cantidad de lienzos.

Corte

- a) Pegar el *marker* sobre la tela.
- b) Bloquear la tela.
- c) Retirar empalmes.
- d) Retirar divisiones.
- e) Reafilar orillas
- f) Cortar tela.
- g) Contar número de piezas.
- h) Dividir por paquetes.

Azorado

- a) Verificar paquetes a azorar.
- b) Programar azoradora.
- c) Azorar piezas.
- d) Embolsar las piezas azoradas.

4. *¿Qué actitudes necesitan los trabajadores del área de producción para realizar su trabajo?*

- a) Colaboración
- b) Responsabilidad
- c) Trabajo en equipo
- d) Esmero en lo que se hace.
- e) Calidad en su trabajo.
- f) Ser proactivo
- g) Respeto

5. *¿Qué habilidades necesitan los trabajadores del área de producción para realizar su trabajo?*

- a) Buenas relaciones interpersonales.
- b) Poder trabajar bajo presión y en base a metas.

- c) Trabajar con exactitud y calidad.
- d) Poseer o desarrollar rapidez manual.
- e) Capacidad de adaptación a diferentes horarios.
- f) Ser puntual.

6. *¿Qué tanto considera usted que la capacitación es importante para el desarrollo del recurso humano?*

Definitivamente importante, desarrollar conocimientos y habilidades en el empleado sirve para que desempeñe de mejor forma su trabajo.

7. *¿Ha promovido la capacitación dentro de la planta?*

Sí, en los mandos altos.

8. *¿Qué problemas ha detectado que tienen los empleados del área de producción para realizar su trabajo?*

La falta de comunicación afecta el trabajo en equipo, en ocasiones la información se tergiversa y sucede que se cometen errores y la falta de capacitación a un nivel operacional afecta el área de producción.

Entrevista con los jefes de producción:

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la entrevista dirigida a los jefes de producción de los dos turnos de la planta de corte.

Jefes de producción

1. *¿Cuáles son los objetivos de la planta de corte?*

Producir en el tiempo establecido piezas con la más alta tecnología y la mejor calidad que existe en el mercado.

2. *¿Qué puestos supervisan o tienen a su cargo?*

Jefes de turno

3. *¿Cuáles son las funciones que realiza el personal de cada uno de los puestos a su cargo?*

Jefes de turno

1. Prepara la planificación diaria con los planificadores de CAD.
2. Asistir a una reunión semanal con los jefes de producción y el gerente de planta para verificar el cumplimiento de los programas y la calidad de los procesos.
4. Enlista los cortes con base a la prioridad de carga a costura.
5. Verifica que se posean los accesorios (tela, C.O.R., manta, etc.) para procesar el plan de trabajo, y cumplir con la meta.
6. Mantiene informado al jefe de producción de cualquier situación.
7. Está encargado de dar un reporte diario al jefe de producción de las unidades producidas, yardas tendidas y del cumplimiento.
8. Coordina con los supervisores de tendido, corte, azorado y manta para la ejecución de dicho programa.
9. Entrega el programa de prioridades a todos los supervisores.
10. Mantiene comunicación diaria con los supervisores de calidad y corte.

4. *¿Cuáles son las capacidades que el personal a su cargo debe poseer para desempeñar su puesto de trabajo?*
 1. Don de mando
 2. Trabajo en equipo
 3. Capacidad para trabajar bajo presión
 4. Resolución de problemas
 5. Adaptabilidad

5. *¿Qué aspectos considera usted difíciles de encontrar en los empleados y que son clave para alcanzar un desempeño óptimo?*
 1. Responsabilidad
 2. Colaboración
 3. Honradez
 4. Espíritu de servicio

6. *¿Cómo considera que pueden desarrollar los empleados estos aspectos?*

No creo que se puedan desarrollar tan fácilmente, ya se traen desde el nacimiento; pero quizás concienciando al personal y motivándolo.

7. *Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la mayor puntuación, los conocimientos que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño*
 1. Conocimientos estadísticos para interpretar gráficas de producción
 2. Conocimiento de las técnicas de tendido, corte y azorado
 3. Conocimientos matemáticos.
 4. Conocimiento de los materiales y accesorios que se utilizan en la planta de corte.
 5. Conocimientos básicos de computación.

8. *Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más alta, las habilidades que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño.*

1. Buenas relaciones interpersonales
2. Comunicación efectiva
3. Solucionar conflictos
4. Ser ordenado
5. Habilidad para hablar en público

9. *Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más alta, las actitudes que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño.*

1. Colaboración
2. Honradez
3. Responsabilidad
4. Iniciativa
5. Trabajo en equipo

10. *¿Qué problemas ha observado que el personal a su cargo tiene para ejecutar algún(os) trabajo(s)?*

1. Falta de conocimiento para tomar decisiones.
2. Tardía solución de conflictos

11. *¿Considera que la capacitación es importante para el desarrollo del empleado?*

Sí, ella orienta las labores del personal y optimiza su desempeño.

12. *¿Existe o ha existido un programa de capacitación en la empresa?*

No, solo pequeños cursos de motivación y relaciones humanas.

* No se pudo continuar con la entrevista, ya que una respuesta positiva a la pregunta número 12 era necesaria para dar seguimiento.

Entrevista con los jefes de turno

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la entrevista dirigida a los Jefes de Turno de los dos turnos del área de producción de la planta de corte.

Jefes de turno

1. *¿Qué puestos supervisa o tiene a su cargo?*

Supervisores de manta

Supervisores de tendido

Supervisores de corte

Supervisores de azorado

2. *¿Cuáles son las funciones que realiza el personal de cada uno de los puestos a su cargo?*

Supervisor de manta

1. Lleva asistencia del personal de manta y control de horas extras.
2. Recibe del jefe de turno el programa de prioridades del día.
3. Verifica si se han impreso las C.O.R. y ploteado el *marker* de las prioridades.
4. Revisa las C.O.R. en busca de información de los accesorios necesarios para ejecutarlas.
5. Solicita en bodega el despacho de los accesorios necesarios para ejecutar las C.O.R. del día.
6. Planifica la manta, conjuntamente con el jefe de producción.
7. Lleva control de los rollos de manta utilizados.
8. Supervisa la calidad y eficiencia de cada uno de los cuadradores de manta.
9. Se asegura de cumplir con la meta diariamente establecida.

Supervisor de tendido

1. Lleva asistencia del personal de tendido y control de horas extras.
2. Planifica los cortes, conjuntamente con el jefe de turno.
3. Es responsable de la calidad de tendido.
4. Lleva control del número de rollos tendidos.
5. Es responsable del rendimiento de los tendedores y sus ayudantes, y en la resolución de problemas.
6. Procura la economía en el uso de la tela y la limpieza del área de trabajo.
7. Vela por el estado óptimo de las mesas de tendido.
8. Asiste a reuniones con el jefe de turno y demás supervisores para la resolución de problemas.
9. Asiste a programas de capacitación.
10. Mantiene comunicación constante con los supervisores de corte y auditores de calidad.
11. Induce al puesto a los tendedores de nuevo ingreso.
12. Vela por mantener la cantidad de personal adecuado.

Supervisor de corte

1. Es el encargado de llevar el control de asistencia diaria de los cortadores y ayudantes.
2. Supervisa la calidad y eficiencia de cada uno de los cortadores.
3. Distribuye los grupos de cortadores asignándoles un área de trabajo.
4. Es responsable del abastecimiento de los accesorios (guantes de seguridad y adhesivos), para realizar los cortes.
5. Lleva control de las piezas cortadas, actualizando datos de acuerdo a la productividad por hora.
6. Se asegura de cumplir con la meta establecida diariamente.

7. Realiza pruebas a quienes solicitan una plaza de cortador y ayudante.
8. Es encargado de supervisar la limpieza del lugar del trabajo y de la maquinaria.
9. Mantiene contactos y comunicación constante con los supervisores de corte y auditores de calidad.
10. Vela por mantener la cantidad del personal de acuerdo a sus grupos de cortadores.
11. Elabora la planificación semanal de corte.

Supervisor de azorado

1. Es responsable de la planificación semanal de trabajo.
 2. Recibe los lotes de tela a trabajar y los asigna a cada azorador.
 3. Apoya en ordenar y apartar las piezas por tamaño.
 4. Verifica tallas, cantidad de paquetes y piezas correctas para enviar a planta de costura, de acuerdo a C.O.R.
 5. Es responsable sobre los *big packs* (cortes terminados) que son enviados a la planta de costura para su confección.
 6. Ayuda a cargar o halar material cortado.
 7. Mantiene la limpieza en el área de trabajo.
 8. Colabora al área de corte.
3. *¿Cuáles son las capacidades que deben poseer para desempeñar su puesto de trabajo?*
1. Conocimientos de corte o tendido o azorado, según sea el caso.
 2. Carácter para poder trabajar con la gente.
 3. Buen trato para con sus jefes, compañeros.
 4. Comunicación efectiva.
 5. Ser ordenados.

4. *¿Qué aspectos considera difíciles de encontrar en los empleados y que son clave para alcanzar un desempeño óptimo?*
 1. Previsión
 2. Coordinación
 3. Organización
 4. Responsabilidad

5. *¿Cómo cree que podrían desarrollarse en el empleado estos aspectos?*

Capacitando y motivando al personal además de aumentar el nivel académico de los contratados.

6. *Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más alta, los conocimientos que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño.*
 1. Conocimientos de las técnicas del proceso que supervisa.
 2. Conocimiento de la gente a la que supervisa.
 3. Conocimiento del equipo y los accesorios del proceso correspondiente.
 4. Lectura e interpretación de gráficas estadísticas.
 5. Conocimientos matemáticos básicos.

7. *Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más alta, las habilidades que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño.*
 1. Trabajo en equipo
 2. Liderazgo
 3. Comunicación
 4. Planificación de actividades
 5. Relaciones interpersonales

8. *Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más alta, las actitudes que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño.*

1. Colaboración
2. Responsabilidad
3. Respeto
4. Honestidad
5. Orden

9. *¿Qué problemas ha observado que el personal a su cargo tiene para ejecutar alguno(os) trabajo(s)?*

1. Tomar decisiones
2. Incentivar el trabajo en equipo entre sus sub-alternos.
3. Reforzar la calidad en el trabajo.
4. Influir en la gente para hacer su trabajo según las instrucciones.
5. En el aspecto técnico, detectar fallas.

10. *¿Con qué frecuencia se producen atrasos o inconvenientes por falta de conocimientos técnicos del personal?*

El problema es cuando el operario por indecisión quita tiempo a otras personas para realizar consultas, cuando el trabajo se aprendió previamente.

11. *¿Aproximadamente cuántas quejas de otras personas ha recibido durante el último año respecto al personal a su cargo?*

3 a 5 quejas

12. *¿Qué situaciones argumentan cuando se quejan del personal a su cargo?*

Falta de calidad en el trabajo, de limpieza en el lugar de trabajo.

Entrevista con los supervisores de manta

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la entrevista dirigida a los supervisores de manta de los dos turnos del área de producción de la planta de corte.

Supervisores de manta

1. *¿Qué puestos supervisa o tiene a su cargo?*

Serapiadores o trazadores.

Cuadradores.

2. *¿Cuáles son las funciones que realiza el personal de cada uno de los puestos a su cargo?*

Serapiadores o trazadores

1. Tiende la manta para ser cortada.
2. Alinea la manta para su posterior corte.
3. Lleva control de los rollos de manta tendidos utilizando la C.O.R.
4. Verifica que el ancho de la manta cuadre con el ancho del *marker*.
5. Tiende la cantidad de lienzos requeridos.
6. Realiza empalmes y divisiones.
7. Mide el número de yardas de rollos de manta tendidos.

Cuadradores

1. Cuadra físicamente las piezas cortadas en tela o manta.
2. Cuenta las piezas cortadas y cuadradas.
3. Ingresa el cuadro al SIP (sistema integrado de producción).
4. Reporta el cuadro al jefe de manta.
5. Efectúa el cuadro de yardas utilizadas en cada C.O.R. de acuerdo con la cantidad de piezas cortadas.

3. *¿Cuáles son las capacidades que deben poseer para desempeñar su puesto de trabajo?*

1. Buen trato con los compañeros de trabajo.
2. Carácter para poder trabajar con la gente.
3. Trabajo bajo presión.
4. Comunicación efectiva.

4. *¿Qué aspectos considera difíciles de encontrar en los empleados y que son clave para alcanzar un desempeño óptimo?*

1. Iniciativa.
2. Interés en mejorar.
3. Responsabilidad.
4. Orden.

5. *¿Cómo cree que podrían desarrollarse en el empleado estos aspectos?*
Capacitando al personal.

6. *Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más alta, los conocimientos que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño.*

Serapiador o trazador

1. Conocimiento y realización de los diferentes tipos de tendido.
2. Conocimiento del uso correcto de las herramientas de trabajo.
3. Conocimiento de realizar empalmes y divisiones.
4. Conocimiento de los términos técnicos utilizados.

Cuadrador

1. Conocimiento y realización de cuadro físico de piezas cortadas.
2. Conocimiento del uso del SIP (sistema integrado de producción).
3. Conocimiento y realización de reportes.
4. Conocimiento del uso de la computadora.

7. *Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más alta, las habilidades que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño.*

1. Trabajo en equipo.
2. Liderazgo.
3. Trabajar bajo presión.
4. Adaptabilidad.

8. *Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más alta, las actitudes que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño.*

1. Responsabilidad.
2. Entusiasmo por aprender.
3. Respeto.
4. Orden.

9. *¿Qué problemas ha observado que el personal a su cargo tiene para ejecutar alguno(os) trabajo(s)?*

Desconocimiento de cómo actuar ante una situación de emergencia.

10. *¿Con qué frecuencia se producen atrasos o inconvenientes por falta de conocimientos técnicos del personal?*

Siempre que hay una emergencia, una prioridad o algo diferente.

11. *¿Aproximadamente cuántas quejas de otras personas ha recibido durante el último año respecto al personal a su cargo?*

5 ó 6.

12. *¿Qué situaciones argumentan cuando se quejan del personal a su cargo?*

Falta de conocimiento en los procesos.

Entrevista con los supervisores de tendido

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la entrevista dirigida a los supervisores de tendido de los dos turnos del área de producción de la planta de corte.

Supervisores de tendido

1. *¿Qué puestos supervisa o tiene a su cargo?*

Tendedores

Ayudantes de tendedor

2. *¿Cuáles son las funciones que realiza el personal de cada uno de los puestos a su cargo?*

Operarios tendedores

1. Tiende la cantidad exacta de lienzos requeridos.
2. Revisa defectos y manchas en la tela, a lo largo del tendido.
3. Realiza empalmes y divisiones.
4. Verifica el ancho de la tela cuadro, con el ancho del *marker*.
5. Mide el número de yardas de rollos tendidos.
6. Lleva el control de la cantidad de rollos tendidos, utilizando C.O.R.
7. Lleva control del alineado.
8. Planifica y prioriza los tendidos pendientes de ejecutar.

Ayudantes de tendedores

1. Tiende la tela, utilizando la tendedora manual.
2. Realiza empalmes y divisiones.
3. Controla el alineado y elimina las arrugas durante el tendido.
4. Revisa defectos y manchas en la tela a lo largo del tendido.
5. Verifica que el ancho de la tela cuadro con el ancho del *marker*.

3. *¿Cuáles son las capacidades que deben poseer para desempeñar su puesto de trabajo?*

1. Conocimientos de los diferentes tipos de tendido.
2. Conocimientos de los diferentes tipos de tela.
3. Carácter para poder trabajar con la gente.
4. Buen trato con los compañeros
5. Comunicarse efectivamente.

4. *¿Qué aspectos considera difíciles de encontrar en los empleados y que son clave para alcanzar un desempeño óptimo?*

1. Organización
2. Responsabilidad
3. Orden
4. Previsión

5. *¿Cómo cree que podrían desarrollarse en el empleado estos aspectos?*
Aumentando el nivel de conocimiento de los empleados.

6. *Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más alta, los conocimientos que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño.*

Operario tendedor

1. Conocimiento y ejecución de los diferentes tipos de tendido.
2. Conocimiento y diferenciación de los tipos de tela a usar.
3. Conocimiento del uso y cuidado de sus herramientas de trabajo.
4. Conocimiento de la realización de los empalmes y divisiones.
5. Conocimiento de términos técnicos utilizados en español e inglés.

Ayudante de tendedor

1. Conocimiento del correcto uso de la tendedora manual.
2. Conocimiento y diferenciación de los tipos de tela a usar.

3. Conocimiento del uso y cuidado correcto de sus herramientas.
4. Conocimiento del cuadro de la tela con el ancho del *marker*.
5. Conocimiento de los términos utilizado en la planta.

7. *Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más alta, las habilidades que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño.*

1. Trabajo en equipo
2. Capacidad para trabajar bajo presión
3. Liderazgo
4. Comunicación excelente
5. Adaptabilidad

8. *Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más alta, las actitudes que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño.*

1. Colaboración
2. Deseo de superación
3. Responsabilidad
4. Respeto y orden
5. Honestidad

9. *¿Qué problemas ha observado que el personal a su cargo tiene para ejecutar alguno(os) trabajo(s)?*

Técnicamente, detectar los defectos o manchas en la tela y marcarlos a tiempo, así como agilizar los tendidos que son prioridad.

10. *¿Con qué frecuencia se producen atrasos o inconvenientes por falta de conocimientos técnicos del personal?*

Con regular frecuencia, casi siempre es por lo anterior.

11. *¿Aproximadamente cuántas quejas de otras personas ha recibido durante el último año respecto al personal a su cargo?*

10 ó 12 quejas.

12. *¿Qué situaciones argumentan del personal a su cargo?*

Falta de prioridad para con los tendidos que urgen.

Entrevista con los supervisores de corte

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la entrevista dirigida a los supervisores de corte de los dos turnos del área de producción de la planta de corte.

Supervisores de corte

1. *¿Qué puestos supervisa o tiene a su cargo?*

Cortadores

2. *¿Cuáles son las funciones que realiza el personal de cada uno de los puestos a su cargo?*

Operarios cortadores

1. Realiza todo tipo de corte, de acuerdo a patrones establecidos en *markers*

2. Verifica los cortes pequeños efectuados por los ayudantes.

3. Planifica los cortes

4. Da la prioridad a los cortes que son urgentes.

5. Lleva el control de la cantidad de cortes.

6. Brinda apoyo al encargado de pegar y engrapar *markers*.

7. Repone las piezas de tela defectuosas.

8. Mantiene el área de trabajo limpia.

3. *¿Cuáles son las capacidades que deben poseer para desempeñar su puesto de trabajo?*
 1. Resistencia física, para trabajar de pie y en movimiento.
 2. Buen trato con los compañeros.
 3. Comunicación efectiva.
 4. Buena visión.
 5. Destreza manual.

4. *¿Qué aspectos considera difíciles de encontrar en los empleados y que son clave para alcanzar un desempeño óptimo?*
 1. Colaboración
 2. Organización
 3. Responsabilidad
 4. Orden
 5. Previsión

5. *¿Cómo cree que podrían desarrollarse en el empleado estos aspectos?*

Exigiéndoles un poco más de lo que actualmente se les exige, y de no cambiar amonestarlos de algún modo.

6. *Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más alta, los conocimientos que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño.*
 1. Dominio en el manejo de cortadora manual y automática.
 2. Conocimiento de corte en lona y otras telas usadas.
 3. Conocimiento de todo tipo de cortes de pequeñas como grandes dimensiones.
 4. Conocimiento y diferenciación de los tipos de tela a usar.
 5. Conocimiento de los términos técnicos utilizados en la planta, tanto en español como en inglés.

7. *Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más alta, las habilidades que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño.*

1. Trabajo en equipo.
2. Destreza manual y concentración moderada.
3. Precisión moderada.
4. Resistencia física alta.

8. *Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más alta, las actitudes que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño.*

1. Adaptabilidad.
2. Responsabilidad.
3. Colaboración.
4. Deseo de superación.

9. *¿Qué problemas ha observado que el personal a su cargo tiene para ejecutar alguno(os) trabajo(s)?*

Falta de conocimiento para reaccionar ante una emergencia.

10. *¿Con qué frecuencia se producen atrasos o inconvenientes por falta de conocimientos técnicos del personal?*

Más bien falta de logística, para con los cortes que son prioridad.

11. *¿Aproximadamente cuántas quejas de otras personas ha recibido durante el último año respecto al personal a su cargo?*

8 a 10 quejas.

12. *¿Qué situaciones argumentan cuando se quejan del personal a su cargo?*

Falta de previsión y precisión para con los cortes.

Entrevista con los supervisores de azorado

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la entrevista dirigida a los supervisores de azorado de los dos turnos del área de producción de la planta de corte.

Supervisores de azorado

1. *¿Qué puestos supervisa o tiene a su cargo?*

Azoradores

Ayudantes de azorado

2. *¿Cuáles son las funciones que realiza el personal de cada uno de los puestos a su cargo?*

Operarios azoradores

1. Numera las piezas cortadas y las empaca par surtir a las plantas.
2. Recibe los números de lote de tela a trabajar.
3. Ordena y aparta las piezas por tamaño y figura.
4. Verifica tallas, cantidad de paquetes y piezas correctas del C.O.R.
5. Trae de bodega de telas los *big pack* y las lleva a azorado.
6. Carga o hala material cortado.
7. Carga las líneas de producción y las entrega.
8. Colabora en el área de corte.

Ayudantes de azorado

1. Colabora en el área de corte y azorado.
2. Recibe y ubica los *Big Packs* que contienen cortes locales y del extranjero.
3. Verifica la cantidad de furgones de material cortado que van a ingresar en el día y su ubicación, y los descarga.
4. Recibe la prioridad de los *Big Packs* a azorar.
5. Proporciona a cada grupo, información sobre los *Big Packs*.
6. Vela por el orden del producto.

3. *¿Cuáles son las capacidades que deben poseer para desempeñar su puesto de trabajo?*
 1. Buen trato con los compañeros.
 2. Comunicación efectiva.
 3. Orden con los *Big Packs*.
 4. Trabajo bajo presión.

4. *¿Qué aspectos considera difíciles de encontrar en los empleados y que son clave para alcanzar un desempeño óptimo?*
 1. Orden y limpieza.
 2. Iniciativa
 3. Responsabilidad

5. *¿Cómo cree que podrían desarrollarse en el empleado estos aspectos?*

Motivándolos verbalmente, y darle charlas sobre valores.

6. *Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más alta, los conocimientos que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño.*
 1. Conocimiento de azorado.
 2. Conoce y diferencia las piezas con que consta un pantalón.
 3. Posee un concepto claro de lo que es una prioridad.
 4. Conoce el uso y cuidado correcto de sus herramientas de trabajo.
 5. Conoce los términos técnicos usados en español como en inglés.

7. *Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más alta, las habilidades que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño.*
 1. Resolución de problemas.
 2. Habilidad numérica.
 3. Buena relación con sus compañeros.

4. Resistencia física.

5. Adaptabilidad.

8. *Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más alta, las actitudes que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño.*

1. Responsabilidad.

2. Orden.

3. Colaboración

4. Respeto

5. Honestidad.

9. *¿Qué problemas ha observado que el personal a su cargo tiene para ejecutar alguno(os) trabajo(s)?*

La comunicación no siempre es muy buena y sucede que se cometen errores.

10. *¿Con qué frecuencia se producen atrasos o inconvenientes por falta de conocimientos técnicos del personal?*

Por conocimiento técnico con regular frecuencia, y algunas veces por falta de buena comunicación.

11. *¿Aproximadamente cuántas quejas de otras personas ha recibido durante el último año respecto al personal a su cargo?*

5 ó 7 quejas.

12. *¿Qué situaciones argumentan cuando se quejan del personal a su cargo?*

Falta de buena comunicación para agilizar las órdenes de trabajo.

3.4.1 Gráficas de resultados

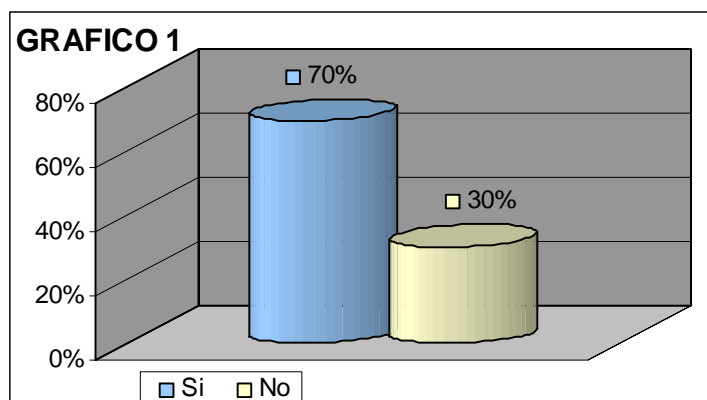
Debido a la similitud de las preguntas, se han consolidado los resultados obtenidos de los cuestionarios dirigidos al personal operativo y administrativo (231 personas), los cuales se presentan a continuación:

1. ¿Conoce a dónde quiere llegar esta organización?

Tabla IV. Cuadro 1 de los resultados del personal a pregunta 1

CUADRO 1				
RESPUESTAS	PERSONAL		TOTAL	%
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO		
Si	148	13	161	70%
No	70	0	70	30%
TOTAL	218	13	231	100%

Figura 2. Gráfico 1 de los resultados del personal a pregunta 1



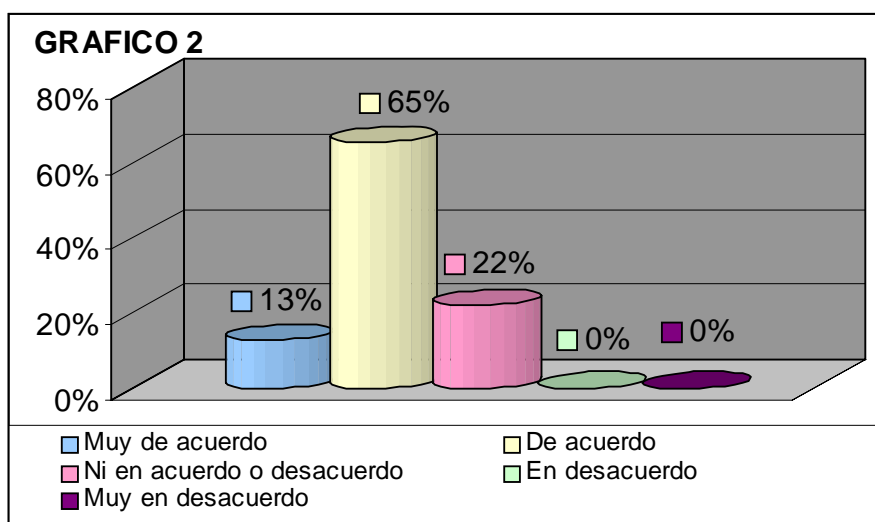
El 70% manifestó que conoce el objetivo de la organización, mientras que el 30% manifestó no tener conocimiento del mismo.

2. ¿En esta empresa se trata al empleado con respeto?

Tabla V. Cuadro 2 de los resultados del personal a pregunta 2

CUADRO 2				
RESPUESTAS	PERSONAL		TOTAL	%
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO		
Muy de acuerdo	26	3	29	13%
De acuerdo	141	10	151	65%
Ni en acuerdo o desacuerdo	51	0	51	22%
En desacuerdo	0	0	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0	0	0%
TOTAL	218	13	231	100%

Figura 3. Gráfico 2 de los resultados del personal a pregunta 2



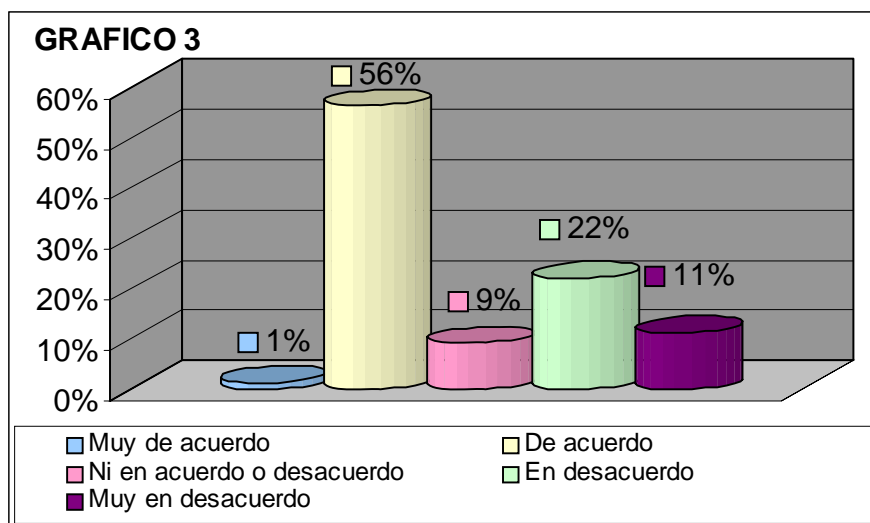
El 13% manifestó estar muy de acuerdo de que en la empresa se trata a los empleados con respeto, el 65% respondió estar de acuerdo con la pregunta, mientras que el 22% respondió que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta.

3. ¿Existe igualdad de condiciones para los empleados?

Tabla VI. Cuadro 3 de los resultados del personal a pregunta 3

CUADRO 3				
RESPUESTAS	PERSONAL		TOTAL	%
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO		
Muy de acuerdo	0	3	3	1%
De acuerdo	122	8	130	56%
Ni en acuerdo o desacuerdo	19	2	21	9%
En desacuerdo	51	0	51	22%
Muy en desacuerdo	26	0	26	11%
TOTAL	218	13	231	100%

Figura 4. Gráfico 3 de los resultados del personal a pregunta 3



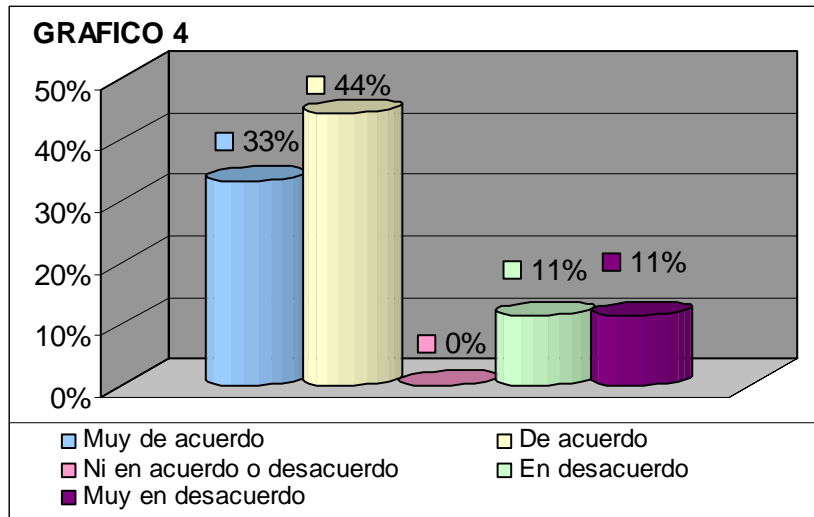
El 1% manifestó estar muy de acuerdo de que en la empresa existe igualdad de condiciones para los empleados, 56% manifestó estar de acuerdo con la interrogante, el 9% respondió no estar ni de acuerdo o desacuerdo con la pregunta, el 22% respondió estar en desacuerdo de que en la empresa existe igualdad de condiciones para los empleados, mientras que el 11% está muy en desacuerdo con la pregunta.

4. ¿Puede usted dirigirse a sus superiores con confianza?

Tabla VII. Cuadro 4 de los resultados del personal a pregunta 4

CUADRO 4				
RESPUESTAS	PERSONAL		TOTAL	%
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO		
Muy de acuerdo	70	7	77	33%
De acuerdo	96	6	102	44%
Ni en acuerdo o desacuerdo	0	0	0	0%
En desacuerdo	26	0	26	11%
Muy en desacuerdo	26	0	26	11%
TOTAL	218	13	231	100%

Figura 5. Gráfica 4 de los resultados del personal a pregunta 4



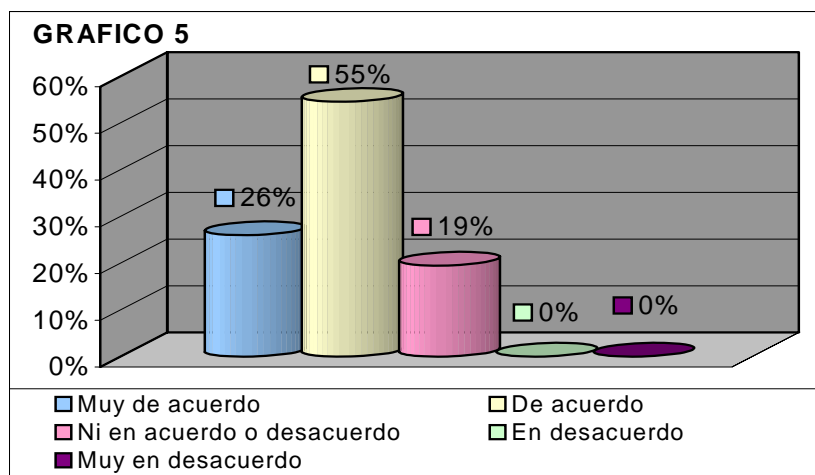
El 33% manifestó estar muy de acuerdo de que puede dirigirse a sus superiores con confianza, el 44 % respondió estar de acuerdo con la pregunta, el 11% respondió estar en desacuerdo, mientras que el 11% respondió estar muy en desacuerdo con esta pregunta.

5. Cuando usted se encuentra en situaciones difíciles, ¿Cuenta con el apoyo de sus superiores?

Tabla VIII. Cuadro 5 de los resultados del personal a pregunta 5

CUADRO 5				
RESPUESTAS	PERSONAL		TOTAL	%
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO		
Muy de acuerdo	51	9	60	26%
De acuerdo	122	4	126	55%
Ni en acuerdo o desacuerdo	45	0	45	19%
En desacuerdo	0	0	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0	0	0%
TOTAL	218	13	231	100%

Figura 6. Gráfica 5 de los resultados del personal a pregunta 5



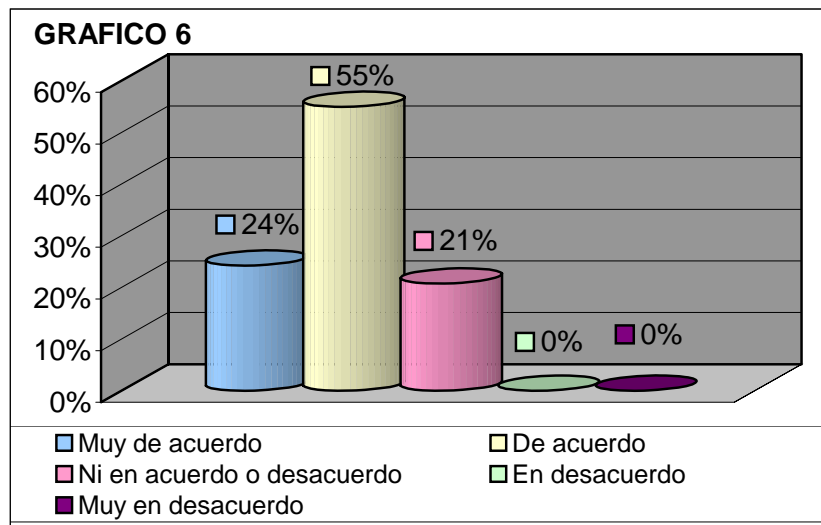
El 26% manifestó estar muy de acuerdo de que cuando se encuentra en situaciones difíciles cuenta con el apoyo de sus superiores, el 55% respondió estar de acuerdo con la pregunta, mientras que el 19% respondió no estar ni de acuerdo no en desacuerdo con la pregunta.

6. ¿Existen oportunidades para el desarrollo del empleado?

Tabla IX. Cuadro 6 de los resultados del personal a pregunta 6

CUADRO 6				
RESPUESTAS	PERSONAL		TOTAL	%
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO		
Muy de acuerdo	51	5	56	24%
De acuerdo	122	5	127	55%
Ni en acuerdo o desacuerdo	45	3	48	21%
En desacuerdo	0	0	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0	0	0%
TOTAL	218	13	231	100%

Figura 7. Gráfica 6 de los resultados del personal a pregunta 6



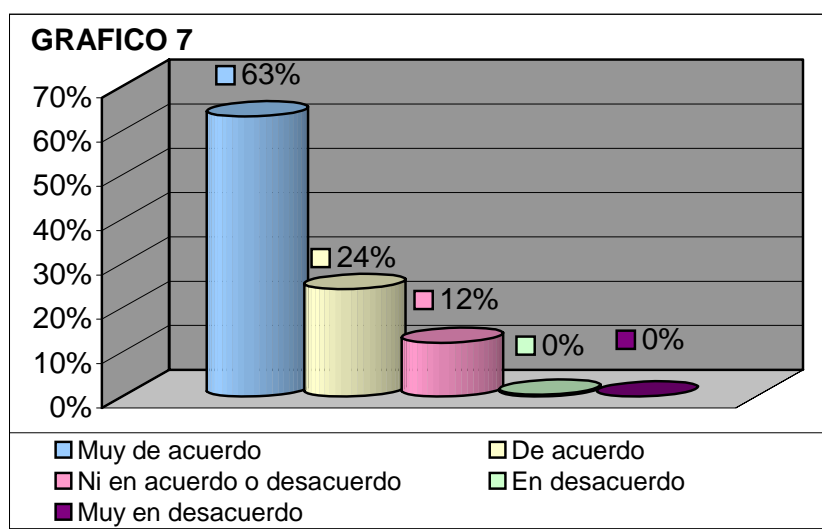
El 24% manifestó estar muy de acuerdo de que en la empresa existen oportunidades para el desarrollo del empleado, el 55% respondió estar de acuerdo con la pregunta, mientras que el 21% respondió no estar de acuerdo ni en desacuerdo de que en la empresa existan oportunidades para el desarrollo del empleado.

7. ¿Se siente bien trabajando en esta empresa?

Tabla X. Cuadro 7 de los resultados del personal a pregunta 7

CUADRO 7				
RESPUESTAS	PERSONAL		TOTAL	%
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO		
Muy de acuerdo	141	5	146	63%
De acuerdo	51	5	56	24%
Ni en acuerdo o desacuerdo	26	2	28	12%
En desacuerdo	0	1	1	0%
Muy en desacuerdo	0	0	0	0%
TOTAL	218	13	231	100%

Figura 8. Gráfica 7 de los resultados del personal a pregunta 7



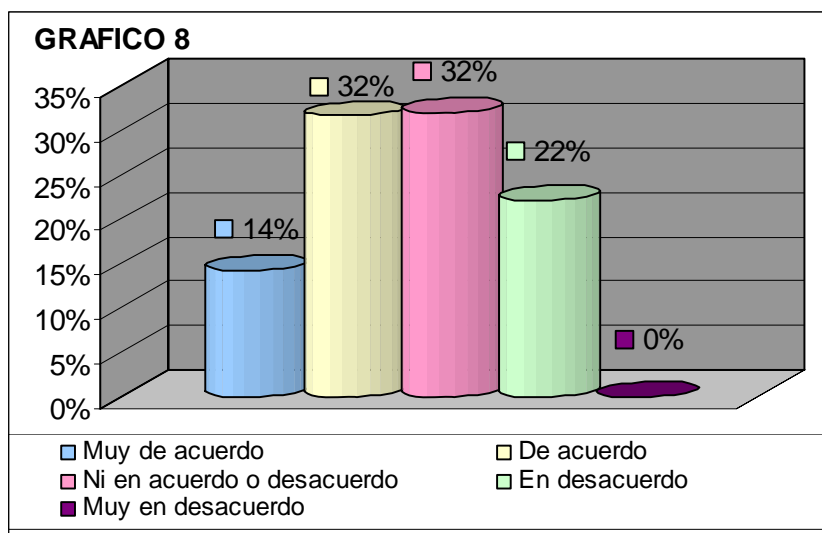
El 63% manifestó estar muy de acuerdo de que se siente bien trabajando en la empresa, el 24% respondió estar de acuerdo con la pregunta, mientras que el 12% respondió no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta.

8. ¿Su trabajo requiere conocer una o varias actividades específicas?

Tabla XI. Cuadro 8 de los resultados del personal a pregunta 8

CUADRO 8				
RESPUESTAS	PERSONAL		TOTAL	%
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO		
Muy de acuerdo	25	8	33	14%
De acuerdo	71	2	73	32%
Ni en acuerdo o desacuerdo	71	3	74	32%
En desacuerdo	51	0	51	22%
Muy en desacuerdo	0	0	0	0%
TOTAL	218	13	231	100%

Figura 9. Gráfica 8 de los resultados del personal a pregunta 8



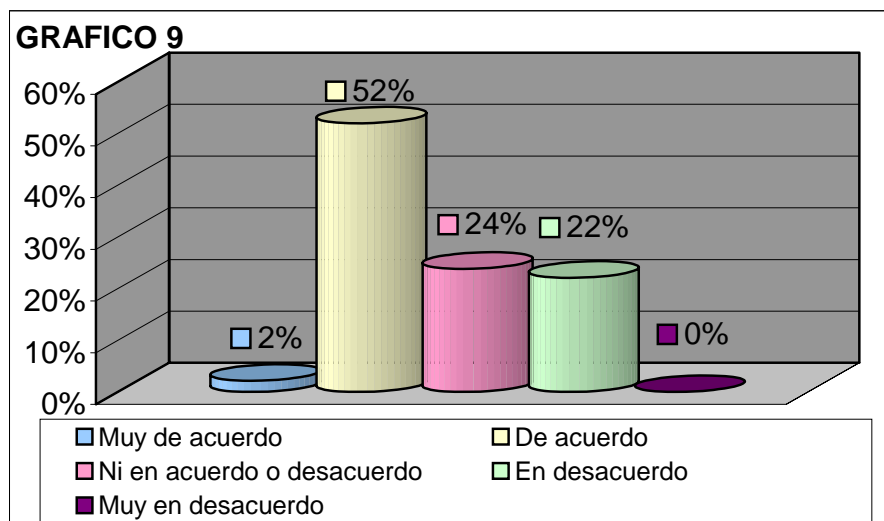
El 14% manifestó estar muy de acuerdo de que su trabajo necesita conocer como hacer una actividad o varias actividades específicas, el 32% respondió estar de acuerdo con la pregunta, el 32% respondió no estar ni en acuerdo o desacuerdo, mientras que el 22% respondió estar en desacuerdo con la pregunta.

9. ¿Su trabajo requiere de actividades hechas con rapidez y exactitud desde la primera vez?

Tabla XII. Cuadro 9 de los resultados del personal a pregunta 9

CUADRO 9				
RESPUESTAS	PERSONAL		TOTAL	%
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO		
Muy de acuerdo	0	5	5	2%
De acuerdo	116	4	120	52%
Ni en acuerdo o desacuerdo	51	4	55	24%
En desacuerdo	51	0	51	22%
Muy en desacuerdo	0	0	0	0%
TOTAL	218	13	231	100%

Figura 10. Gráfica 9 de los resultados del personal a pregunta 9



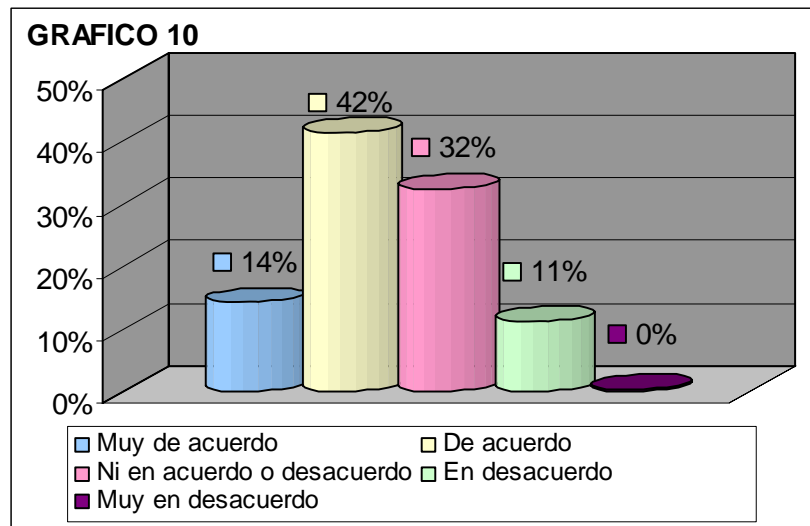
El 2% manifestó estar muy de acuerdo de que su trabajo requiere de actividades que necesitan ser hechas con rapidez y exactitud, el 52% expresó estar de acuerdo con la pregunta, el 24% respondió no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 22% respondió estar en desacuerdo con la pregunta.

10. ¿Su trabajo requiere de actitudes específicas?

Tabla XIII. Cuadro 10 de los resultados del personal a pregunta 10

CUADRO 10				
RESPUESTAS	PERSONAL		TOTAL	%
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO		
Muy de acuerdo	26	7	33	14%
De acuerdo	96	0	96	42%
Ni en acuerdo o desacuerdo	70	5	75	32%
En desacuerdo	26	0	26	11%
Muy en desacuerdo	0	1	1	0%
TOTAL	218	13	231	100%

Figura 11. Gráfica 10 de los resultados del personal a pregunta 10



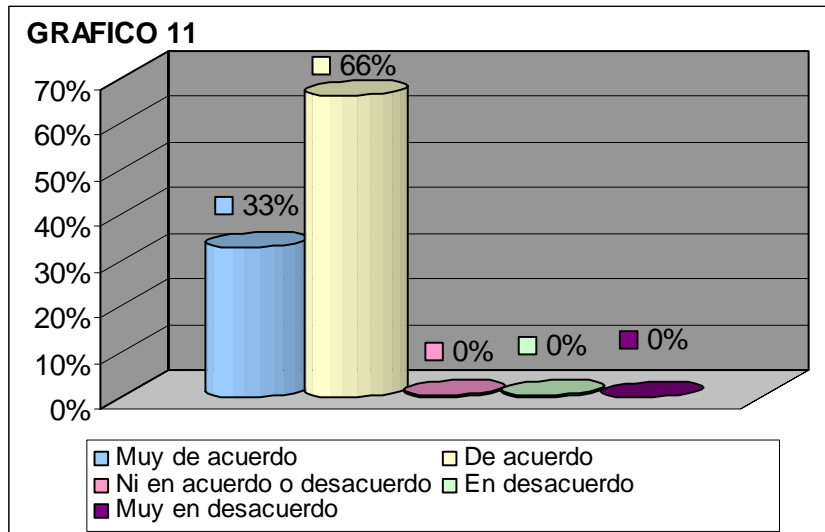
El 14% manifestó estar muy de acuerdo de que su trabajo necesita de actitudes específicas, el 42% respondió estar de acuerdo con la pregunta, el 32% respondió no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con que su trabajo necesita de actitudes específicas, mientras el 11% respondió estar muy en desacuerdo con la pregunta.

11. ¿Se siente cómodo con el trabajo que hace?

Tabla XIV. Cuadro 11 de los resultados del personal a pregunta 11

CUADRO 11				
RESPUESTAS	PERSONAL		TOTAL	%
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO		
Muy de acuerdo	71	5	76	33%
De acuerdo	147	6	153	66%
Ni en acuerdo o desacuerdo	0	1	1	0%
En desacuerdo	0	1	1	0%
Muy en desacuerdo	0	0	0	0%
TOTAL	218	13	231	100%

Figura 12. Gráfica 11 de los resultados del personal a pregunta 11



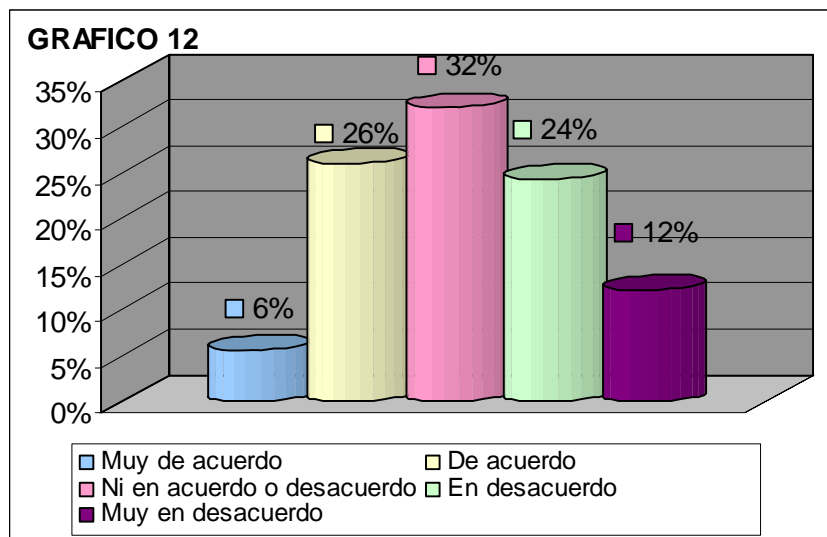
El 33% manifestó estar muy de acuerdo de que se siente cómodo con el trabajo que realiza, el 66% respondió estar de acuerdo con la pregunta.

12. ¿Tiene problemas para realizar su trabajo?

Tabla XV. Cuadro 12 de los resultados del personal a pregunta 12

CUADRO 12				
RESPUESTAS	PERSONAL		TOTAL	%
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO		
Muy de acuerdo	13	0	13	6%
De acuerdo	58	2	60	26%
Ni en acuerdo o desacuerdo	70	4	74	32%
En desacuerdo	51	5	56	24%
Muy en desacuerdo	26	2	28	12%
TOTAL	218	13	231	100%

Figura 13. Gráfica 12 de los resultados del personal a pregunta 12



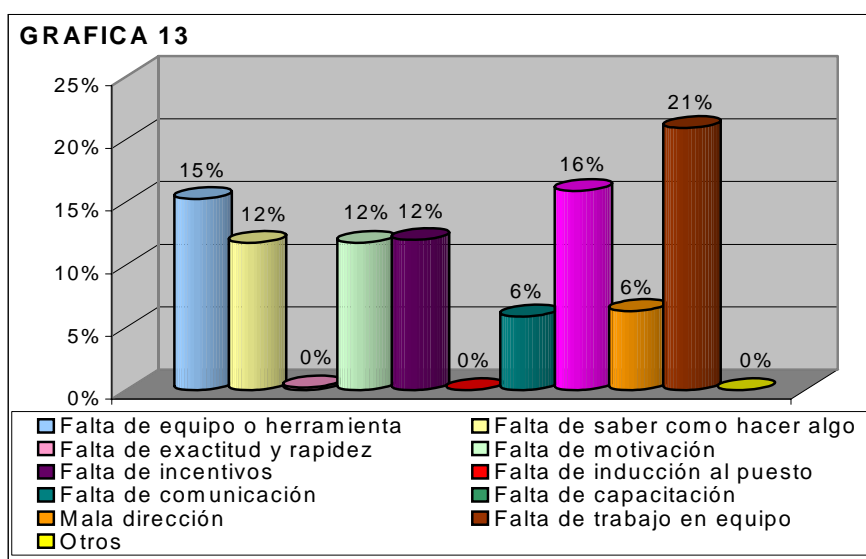
El 6% manifestó estar muy de acuerdo que tiene problemas para realizar su trabajo, el 26% respondió estar de acuerdo con la pregunta, el 32% respondió no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 24% respondió estar en desacuerdo, mientras que el 12% respondió estar muy en desacuerdo con la pregunta.

13. Marque con una X los problemas que tiene para hacer su trabajo

Tabla XVI. Cuadro 13 de los resultados del personal a pregunta 13

CUADRO 13				
RESPUESTAS	PERSONAL		TOTAL	%
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO		
Falta de equipo o herramienta	70	0	70	15%
Falta de saber como hacer algo	51	3	54	12%
Falta de exactitud y rapidez	0	1	1	0%
Falta de motivación	51	3	54	12%
Falta de incentivos	51	4	55	12%
Falta de inducción al puesto	0	0	0	0%
Falta de comunicación	26	1	27	6%
Falta de capacitación	70	3	73	16%
Mala dirección	26	3	29	6%
Falta de trabajo en equipo	96	0	96	21%
Otros	0	0	0	0%
TOTAL			459	100%

Figura 14. Gráfica 13 de los resultados del personal a pregunta 13



Cada persona pudo haber seleccionado de 1 de 11 respuestas posibles los resultados muestran que el 15% atribuyó los problemas que tiene para hacer su trabajo a la falta de equipo o herramienta, el 12% consideró que la falta de saber como hacer algo le ocasiona problemas, el 12% consideró tener problemas por la falta de motivación, el 12% consideró que la falta de incentivos

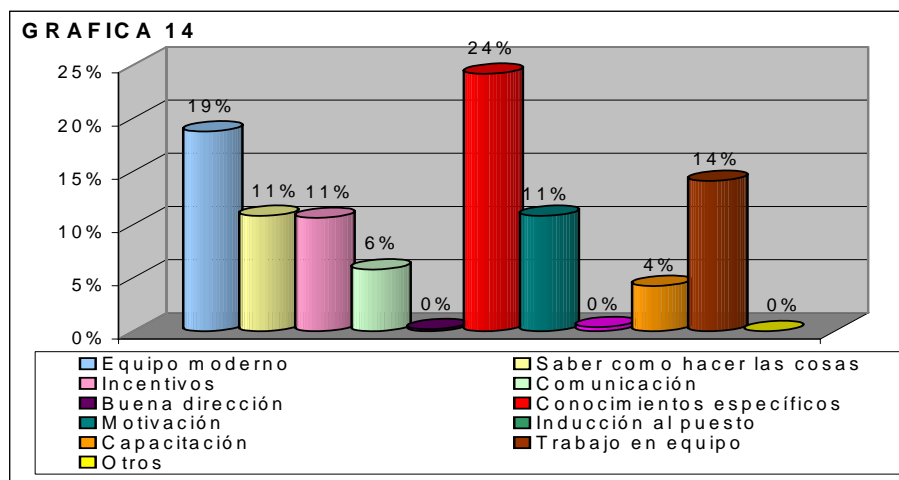
es uno de los problemas que tiene para hacer su trabajo, el 6% consideró como un problema la falta de comunicación, el 16% atribuyó sus problemas a la falta de capacitación el 6% consideró la mala dirección como una de sus dificultades, mientras que el 21% identificó la falta de trabajo en equipo como un problema.

14. Marque con una X los factores que considere, mejorarían su trabajo

Tabla XVII. Cuadro 14 de los resultados del personal a pregunta 14

CUADRO 14				
RESPUESTAS	PERSONAL		TOTAL	%
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO		
Equipo moderno	96	1	97	19%
Saber como hacer las cosas	51	5	56	11%
Incentivos	51	4	55	11%
Comunicación	26	4	30	6%
Buena dirección	0	1	1	0%
Conocimientos específicos	122	3	125	24%
Motivación	51	5	56	11%
Inducción al puesto	0	2	2	0%
Capacitación	13	9	22	4%
Trabajo en equipo	70	3	73	14%
Otros	0	0	0	0%
TOTAL			517	100%

Figura 15. Gráfica 14 de los resultados del personal a pregunta 14



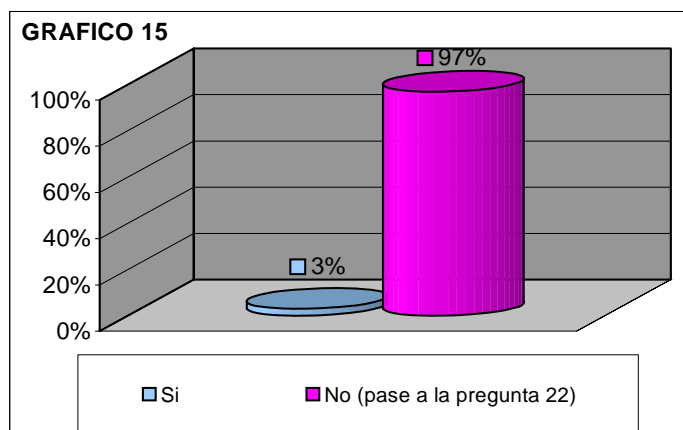
Considerando que cada persona pudo haber seleccionado de 1 a 11 respuestas posibles, los resultados muestran que el 19% consideró que mejoraría su desempeño si se le proporcionara equipo moderno, el 11% indicó la falta de cómo hacer sus actividades con más exactitud y rapidez, el 11% consideró que más y mejores incentivos mejorarían su rendimiento, el 6% consideró que se debería mejorar la comunicación, el 24% consideró que mejoraría su desempeño si supiera tuviera conocimientos específicos, el 11% indicó la motivación, el 4% consideró que la capacitación mejoraría su trabajo, mientras que el 14% manifestó que el trabajo en equipo ayudaría al mejor desempeño.

15. ¿Ha recibido capacitación en esta empresa?

Tabla XVIII. Cuadro 15 de los resultados del personal a pregunta 15

CUADRO 15				
RESPUESTAS	PERSONAL		TOTAL	%
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO		
Si	0	7	7	3%
No (pase a la pregunta 22)	218	6	224	97%
TOTAL	218	13	231	100%

Figura 16. Gráfica 15 de los resultados del personal a pregunta 15



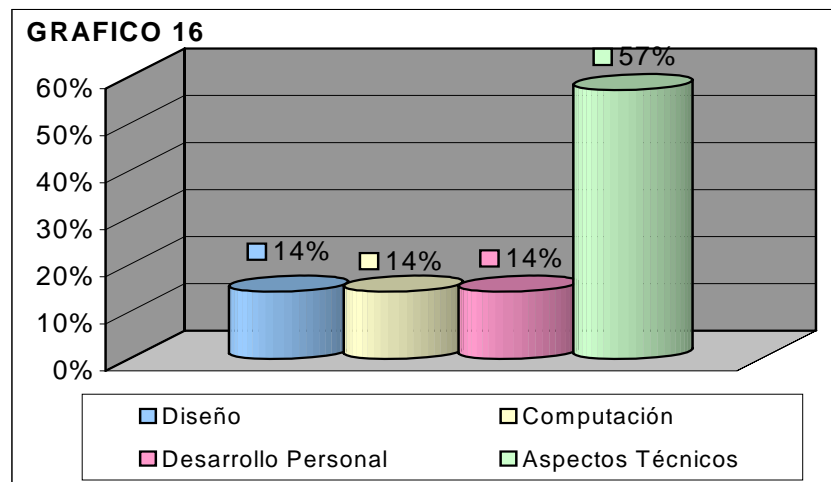
El 3% manifestó haber recibido capacitación en la empresa, mientras que el 97% indicó que nunca había recibido capacitación. La tabla demuestra que sólo el personal administrativo ha recibido capacitación.

16. ¿En qué áreas ha recibido capacitación?

Tabla XIX. Cuadro 16 de los resultados del personal a pregunta 16

CUADRO 16		
RESPUESTAS	PERSONAL ADMINISTRATIVO	%
Diseño	1	14%
Computación	1	14%
Desarrollo Personal	1	14%
Aspectos Técnicos	4	57%
TOTAL	7	100%

Figura 17. Gráfica 16 de los resultados del personal a pregunta 16



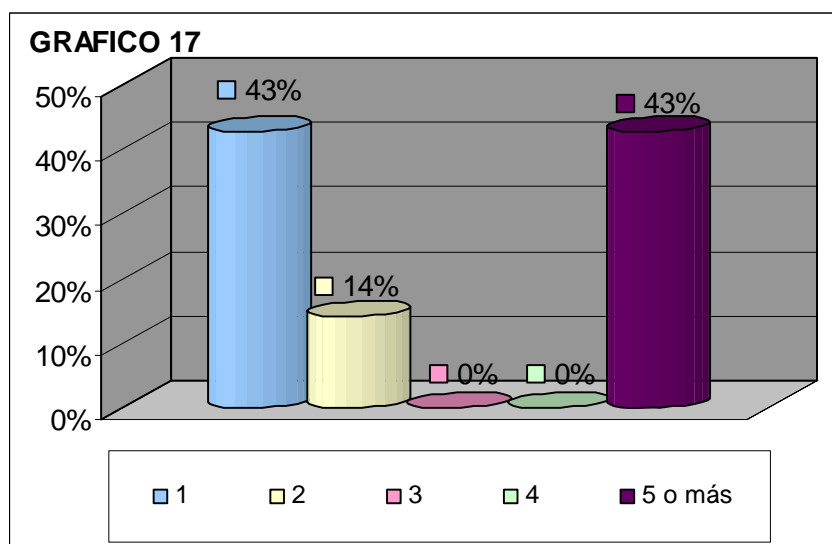
La muestra se reduce a 7 personas debido a la respuesta negativa de 224 personas en la pregunta anterior, de las 7 personas el 14% ha recibido capacitación en el área de diseño, el 14% en el área de Computación, el 14% en el área de desarrollo personal y el 57% restante en aspectos técnicos del corte de piezas de ensamble de pantalones de lona.

17. ¿Cuántos cursos de capacitación ha recibido desde que ingresó a la empresa?

Tabla XX. Cuadro 17 de los resultados del personal a pregunta 17

CUADRO 17		
RESPUESTAS	PERSONAL ADMINISTRATIVO	%
1	3	43%
2	1	14%
3	0	0%
4	0	0%
5 o más	3	43%
TOTAL	7	100%

Figura 18. Gráfica 17 de los resultados del personal a pregunta 17



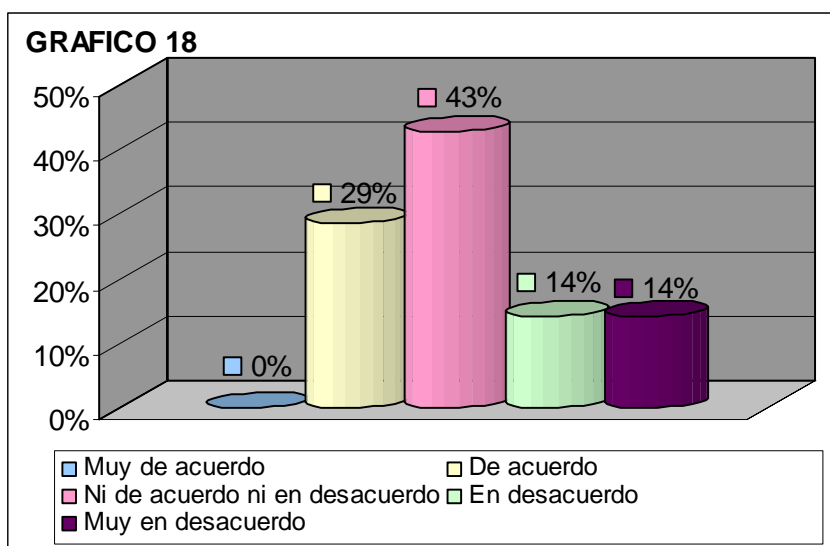
De las 7 personas, el 43% ha recibido un curso de capacitación, el 14% ha recibido dos cursos de capacitación y el 43% restante ha recibido cinco o más cursos de capacitación.

18. ¿Se le ha dado seguimiento a la capacitación que ha recibido?

Tabla XXI. Cuadro 18 de los resultados del personal a pregunta 18

CUADRO 18		
RESPUESTAS	PERSONAL ADMINISTRATIVO	%
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	43%
En desacuerdo	1	14%
Muy en desacuerdo	1	14%
TOTAL	7	100%

Figura 19. Gráfica 18 de los resultados del personal a pregunta 18



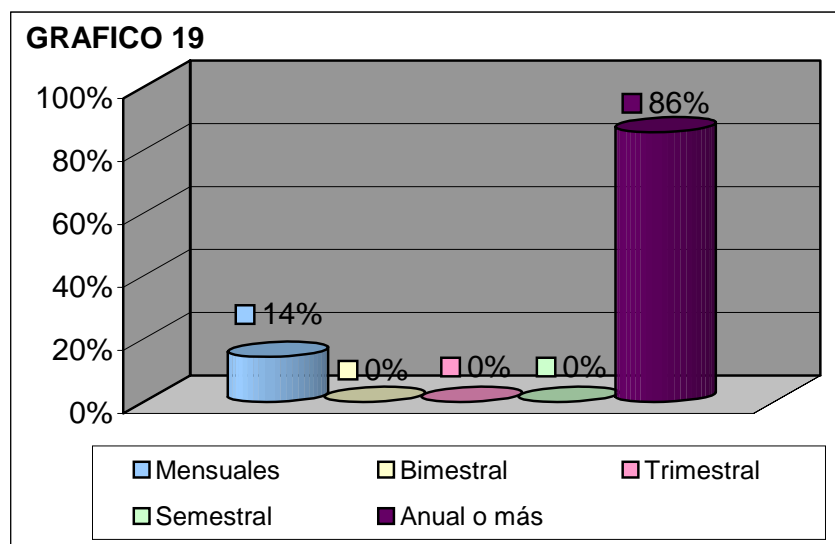
El 29% manifestó estar de acuerdo con que se le ha dado seguimiento a la capacitación que ha recibido, el 43% dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo a la pregunta, el 14% está en desacuerdo, el 14% está muy en desacuerdo con la pregunta.

19. ¿Con qué frecuencia le dan seguimiento a este programa de capacitación?

Tabla XXII. Cuadro 19 de los resultados del personal a pregunta 19

CUADRO 19		
RESPUESTAS	PERSONAL ADMINISTRATIVO	%
Mensuales	1	14%
Bimestral	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual o más	6	86%
TOTAL	7	100%

Figura 20. Gráfica 19 de los resultados del personal a pregunta 19



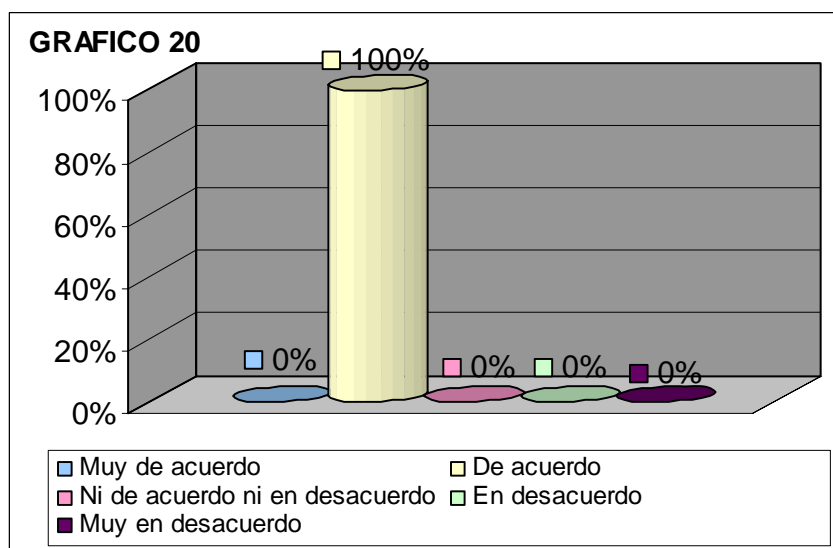
El 14% respondió que mensualmente se le da seguimiento al programa de capacitación, mientras que el 86% respondió que anualmente se le da seguimiento al programa de capacitación.

20. ¿Considera usted que la capacitación que ha recibido le ha ayudado a desarrollar mejor su trabajo?

Tabla XXIII. Cuadro 20 de los resultados del personal a pregunta 20

CUADRO 20		
RESPUESTAS	PERSONAL ADMINISTRATIVO	%
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	7	100%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	7	100%

Figura 21. Gráfica 20 de los resultados del personal a pregunta 20



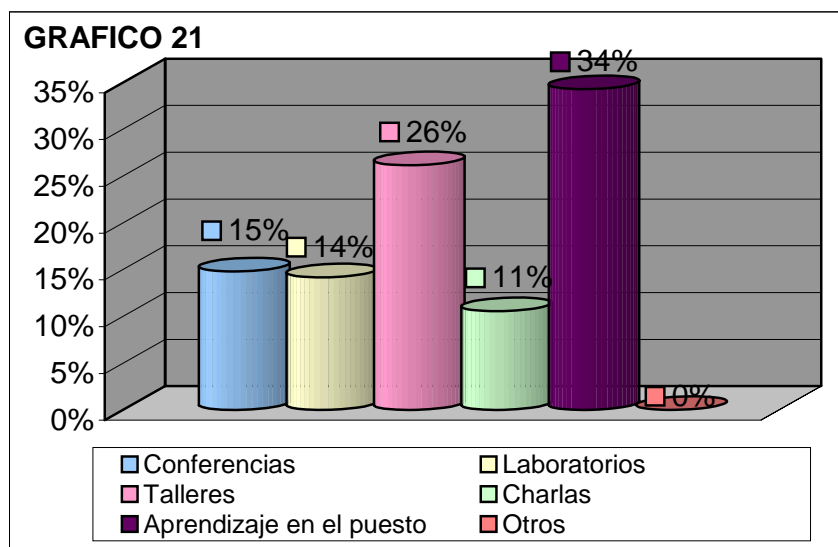
El 100% manifestó estar de acuerdo con que la capacitación que ha recibido le ha ayudado a desarrollar su trabajo.

21. ¿Por qué medios le es fácil aprender?

Tabla XXIV. Cuadro 21 de los resultados del personal a pregunta 21

CUADRO 21				
RESPUESTAS	PERSONAL		TOTAL	%
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO		
Conferencias	70	3	73	15%
Laboratorios	70	0	70	14%
Talleres	122	7	129	26%
Charlas	51	1	52	11%
Aprendizaje en el puesto	167	2	169	34%
Otros	0	0	0	0%
TOTAL	480	13	493	100%

Figura 22. Gráfica 21 de los resultados del personal a pregunta 21



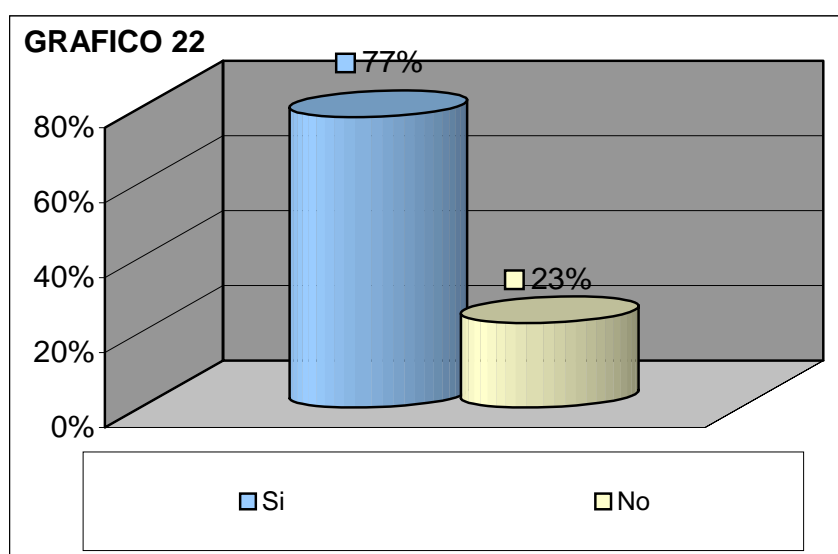
El 15% consideró que le es fácil aprender por medio de conferencias, el 14% determinó los laboratorios como el medio por el cual le es fácil aprender, el 26% consideró que es fácil aprender por medio de talleres, el 11% consideró las charlas como un medio fácil para aprender, el 34% determinó que le es fácil el aprendizaje directo en el puesto.

22. ¿Existe algún(as) área(s) que desee perfeccionar?

Tabla XXV. Cuadro 22 de los resultados del personal a pregunta 22

CUADRO 22				
RESPUESTAS	PERSONAL		TOTAL	%
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO		
Si	167	12	179	77%
No	51	1	52	23%
TOTAL	218	13	231	100%

Figura 23. Gráfica 22 de los resultados del personal a pregunta 22



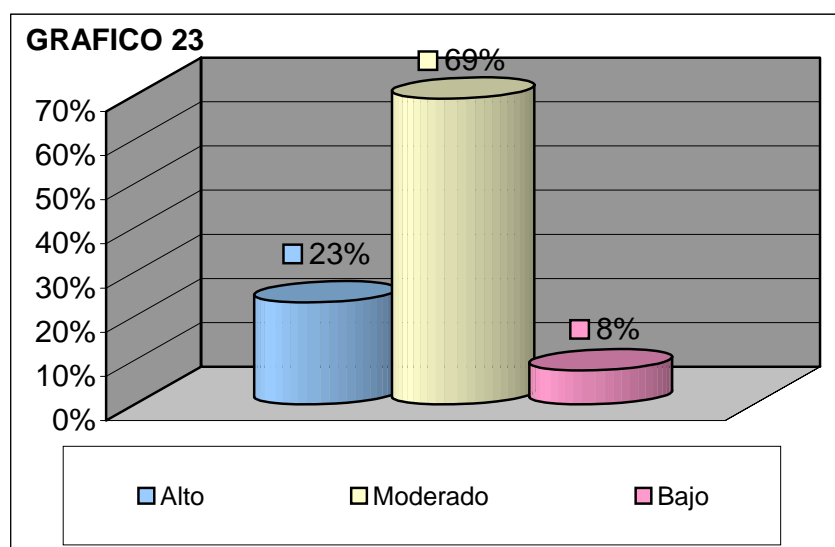
El 77% consideró que existe algún(a) área(s) que desea perfeccionar, mientras que el 23% manifestó que no existe algún(a) área(s) que desea perfeccionar.

23. ¿Las tareas que desempeña tienen algún grado de dificultad?

Tabla XXVI. Cuadro 23 de los resultados del personal a pregunta 23

CUADRO 23		
RESPUESTAS	PERSONAL ADMINISTRATIVO	%
Alto	3	23%
Moderado	9	69%
Bajo	1	8%
TOTAL	13	100%

Figura 24. Gráfica 23 de los resultados del personal a pregunta 23



Esta pregunta se realizó únicamente al personal administrativo, de 15 personas encuestadas, el 23% consideró que las tareas que desempeña tiene un grado de dificultad alto, el 69% respondió que sus tareas tienen un grado de dificultad moderado, mientras el 8% respondió que las tareas que desempeña tiene un grado de dificultad bajo.

3.4.1.1 Resultados personal administrativo

El personal administrativo resulto haber recibido algunos cursos de capacitación y superación personal, notándose mayor incidencia en los puestos de mayor jerarquía.

3.4.1.2 Resultados personal operativo

El personal administrativo resultó necesitar más información y capacitación sobre la labor que desempeña, manifestando no haber recibido ningún tipo de capacitación o curso de superación personal.

3.4.2 Resultados cualitativos por puestos

A continuación se presentan los resultados cualitativos consolidados por puesto, los cuales corresponden a las siguientes preguntas:

8. ¿Su puesto requiere conocimientos para hacer una o varias actividades?
Si su respuesta fue positiva especifique.
9. ¿Su puesto requiere de actividades que necesiten ser hechas con rapidez y exactitud? Si su respuesta fue positiva especifique.
10. ¿Su puesto requiere de actitudes específicas? Si su respuesta fue positiva especifique.

Las respuestas a la primera pregunta se refieren a los conocimientos, que deben tener las personas, las respuestas a la segunda pregunta representan habilidades que deben demostrar las personas para realizar el trabajo y las respuestas a la tercera pregunta indican las actitudes que deben poseer las personas para realizar su trabajo. Se presentan en este orden todas las posibilidades, cada una en su tabla registro.

Tabla XXVII. Resultados cualitativos por puestos

Puesto: Jefes de Producción		
CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
* Planificación de tareas.	* Comunicación efectiva.	* Responsabilidad.
* Proceso de tendido, corte y azorado.	* Relacionarse con otras personas.	* Iniciativa.
* Computación avanzada.	* Trabajar bajo presión.	* Trabajo en equipo.
* Tipos de telas y su manejo.	* Solucionar conflictos.	* Orden.
* Manejo de grupos de trabajo.	* Negociador.	* Respeto.
* Estadísticos.	* Don de mando.	* Colaboración.
* Matemática avanzada.	* Adaptabilidad a cambio de horario	* Honestidad.
* Inglés avanzado.	* Priorizar tareas.	* Deseo de superación.

Puesto: Jefes de Turno

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
* Manejo de grupos de trabajo.	* Hacer cumplir instrucciones.	* Espíritu de servicio.
* Técnicas de tendido, corte, azorado, materiales y accesorios	* Don de mando.	* Adaptabilidad.
* Computación elemental.	* Trabajo bajo presión.	* Responsabilidad.
* Interpretación de gráficas.	* Resolución de problemas.	* Iniciativa.
* Matemática elemental.	* Priorizar tareas.	* Honradez.
* Términos técnicos en inglés.	* Comunicación efectiva.	* Respeto.

Puesto: Supervisor de Manta

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
* Proceso y técnicas de tendido y cuadro de manta	* Don de mando.	* Responsabilidad.
* Tipos y manejo de tela y maquinaria.	* Liderazgo.	* Organización.
* Interpretación de la C.O.R.	* Relaciones interpersonales.	* Respeto.
* Manejo de grupos de trabajo.	* Comunicación efectiva.	* Orden.
* Planificación y distribución de la carga de trabajo.	* Previsión.	* Limpieza.
* Matemática elemental.	* Trabajo bajo presión.	* Iniciativa.
* Términos técnicos en inglés.	* Solucionar conflictos.	* Honradez.
* Maximización de recursos	* Resistencia física moderada.	

Continúa en la siguiente página.

Continúa...

Puesto: Supervisor de Tendido

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> * Proceso y técnicas de tendido * Tipos y manejo de tela y maquinaria. * Interpretación de la C.O.R. * Manejo de grupos de trabajo. * Matemática elemental. * Planificación y distribución de la carga de trabajo. * Maximización de recursos. * Terminos técnicos en ingles. 	<ul style="list-style-type: none"> * Don de mando. * Liderazgo. * Relaciones interpersonales. * Comunicación efectiva. * Previsión. * Trabajo bajo presión. * Solucionar conflictos. * Resistencia física moderada. 	<ul style="list-style-type: none"> * Responsabilidad. * Organización. * Respeto. * Orden. * Limpieza. * Iniciativa. * Honradez.

Puesto: Supervisor de Corte

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> * Proceso y técnicas de corte * Uso de la cortadora. * Interpretación de la C.O.R. * Manejo de grupos de trabajo. * Planificación y distribución de la carga de trabajo. * Matemática elemental. * Maximización de recursos. * Términos técnicos en ingles. 	<ul style="list-style-type: none"> * Don de mando. * Liderazgo. * Relaciones Interpersonales. * Comunicación efectiva. * Previsión. * Trabajo bajo presión. * Solución de conflictos. * Resistencia física moderada. 	<ul style="list-style-type: none"> * Responsabilidad. * Organización. * Respeto. * Orden. * Limpieza. * Iniciativa. * Honradez.

Puesto: Supervisor de Azorado

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> * Planificación y distribución de la carga de trabajo. * Proceso de azorado. * Manejo de grupos de trabajo. * Uso de azoradora. * Logística de los big packs. * Matemática elemental. * Interpretación de la C.O.R. * Términos técnicos en ingles. 	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación efectiva. * Resistencia física moderada. * Don de mando. * Previsión. * Trabajo bajo presión. * Negociador. * Liderazgo. * Solucionador de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Orden. * Responsabilidad. * Respeto. * Limpieza. * Espíritu de servicio. * Iniciativa. * Honradez.

Continúa en la siguiente página.

Continúa...

Puesto: Serapiadores o Trazadores

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> * Proceso y técnicas de tendido de manta. * Empalmes y divisiones. * Matemática elemental. * Tipos de manta y su manejo. * Uso de tendedora manual y automática. * Interpretación de la C.O.R. * Términos técnicos en ingles. 	<ul style="list-style-type: none"> * Trabajo bajo presión. * Comunicación efectiva. * Resistencia física alta. * Buena visión. * Adaptabilidad a cambio de horario * Rapidez manual. * Alta precisión. * Seguir instrucciones. 	<ul style="list-style-type: none"> * Iniciativa. * Responsabilidad. * Orden. * Limpieza. * Respeto. * Interes por mejorar. * Honestidad

Puesto: Cuadradores

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> * Proceso y técnicas de cuadro de piezas cortadas en tela o manta. * Tipos y manejo de telas o mantas * Computación elemental. * Matemática elemental. * Interpretación de la C.O.R. * Términos técnicos en ingles. 	<ul style="list-style-type: none"> * Adaptabilidad a cambio de horario * Comunicación efectiva. * Trabajo bajo presión. * Resistencia física alta. * Alta precisión. * Rapidez manual. * Seguir instrucciones 	<ul style="list-style-type: none"> * Responsabilidad. * Deseo de mejorar. * Orden. * Limpieza. * Respeto. * Iniciativa. * Honestidad.

Puesto: Tendedores

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> * Proceso y técnicas de tendido en tela. * Empalmes y divisiones. * Tipos y comportamientos de las telas. * Uso de tendedora manual y automática. * Interpretación de la C.O.R. * Matemática elemental. * Términos técnicos en ingles. 	<ul style="list-style-type: none"> * Alta precisión. * Buena visión. * Trabajo bajo presión. * Comunicación efectiva. * Resistencia física alta. * Rapidez manual. * Adaptabilidad a cambio de horario * Seguir instrucciones. 	<ul style="list-style-type: none"> * Responsabilidad. * Iniciativa. * Orden y limpieza. * Respeto. * Honestidad. * Interés de mejorar. * Honradez.

Continúa en la siguiente página.

Continúa...

Puesto: Ayudantes de Tendedores

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> * Proceso y técnicas de tendido en tela. * Empalmes y divisiones. * Uso de tendedora manual. * Cuadre y alineado del tendido. * Identificación de defectos y manchas en tendido. * Interpretación de la C.O.R. * Tipos y comportamientos de telas 	<ul style="list-style-type: none"> * Excelente visión. * Alta precisión. * Resistencia física alta. * Rapidez manual. * Trabajo bajo presión. * Comunicación efectiva. * Adaptabilidad a cambio de horario * Seguir instrucciones. 	<ul style="list-style-type: none"> * Honradez. * Responsabilidad. * Iniciativa. * Interes de mejorar. * Honestidad. * Respeto. * Orden y limpieza.

Puesto: Cortadores

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> * Proceso y técnicas de corte en tela y manta. * Tipos y manejo de telas y mantas * Uso de maquinaria. * Interpretación de la C.O.R. * Términos técnicos en ingles. * Matemática elemental. * Número y figura de las partes del pantalón. 	<ul style="list-style-type: none"> * Seguir instrucciones. * Alta precisión. * Excelente visión. * Resistencia física alta. * Rapidez manual. * Trabajo bajo presión. * Adaptabilidad a cambio de horario 	<ul style="list-style-type: none"> * Responsabilidad. * Iniciativa. * Deseos de mejorar. * Espíritu de servicio. * Respeto. * Honestidad. * Honradez

Puesto: Azoradores

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> * Proceso de azorado en tela y manta. * Número y figura de las partes del pantalón. * Uso de maquinaria. * Interpretación de la C.O.R. * Matemática elemental. * Identificación de tallas, paquetes y piezas correctas según la C.O.R. * Logística de los Big Packs. 	<ul style="list-style-type: none"> * Seguir instrucciones. * Rapidez manual. * Trabajo bajo presión. * Alta precisión. * Resistencia física alta. * Adaptabilidad a cambio de horario * Comunicación efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> * Orden y limpieza. * Responsabilidad. * Espíritu de servicio. * Respeto. * Honradez. * Honestidad. * Iniciativa.

Continúa en la siguiente página.

Continúa...

Puesto: Ayudantes de Azorado

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
* Proceso de azorado en tela y manta * Número y figura de las partes del pantalón. * Logística de los Big Packs. * Proceso de corte. * Almacenamiento de Big Packs. * Matemática elemental.	* Seguir instrucciones. * Rapidez manual. * Trabajo bajo presión. * Resistencia física alta. * Adaptabilidad a cambio de horario * Comunicación efectiva.	* Orden. * Limpieza. * Responsabilidad. * Honradez. * Honestidad. * Espíritu de servicio.

4. DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

En esta fase se debe definir la brecha existente entre las competencias requeridas y las verdaderamente existentes, así mismo deben definirse las necesidades específicas de capacitación con el objetivo de que los empleados se ajusten a las competencias requeridas.

Con este fin en mente, se inicia el proceso de capacitación identificando las competencias necesarias y el grado en el que cada una de ellas debe estar presente, en las diferentes posiciones productivas de una organización.

Una vez definidas las competencias requeridas, se realiza un inventario de las competencias del personal, lo cual se logra a través de la evaluación del desempeño. Finalmente, los resultados se plasman en una matriz.

Luego, se procederá a elaborar un cuadro resumen en el cual se haga referencia a la familia profesional (grupo de posiciones de un mismo tipo), o personas individuales que necesitan capacitación, indicando la necesidad específica y las vías a tomar.

4.1 Competencias laborales

Son un conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones.

Aceptando así dos definiciones más a partir de dos puntos de vista, el conceptual, y el meramente operacional.

4.1.1 Definición conceptual

"La capacidad productiva integrada de conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en acción para un desempeño adecuado en un contexto dado". (CINTERFOR, 2002)

4.1.2 Definición operacional

Competencia laboral se entiende como un conjunto de facultades, conocimientos y capacidades requeridas por el personal del área de producción de la planta de corte de la empresa Koramsa para el desarrollo de proyectos que contemplan los servicios de tendido, corte y azorado de piezas de ensamble en la confección de pantalones de lona.

4.1.3 Indicadores

- Capacidad productiva
- Desempeño en un contexto laboral
- Actitudes, conocimientos y habilidades del individuo

4.2 Capacitación

Capacitar a una persona es enseñarla para que tenga una mayor aptitud y pueda desempeñarse con éxito en su cargo. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, aptitudes, valores y actitudes requeridos para desempeñar sus funciones efectivamente.

4.2.1 Definición conceptual

"Es el proceso estructural que incluye planeación, organización y dirección del programa y recursos basados en un diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual identifica las necesidades reales, con el fin de preparar al personal hacia un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar su desempeño dentro de la organización". (Arévalo, 1997)

4.2.2 Definición operacional

Para el área de producción de la planta de corte de la empresa Koramsa, capacitación es una actividad planeada basada en las necesidades de los empleados, la cual genera el cambio y el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes que tiene el personal para llevar a cabo los servicios de tendido, corte y azorado de piezas de ensamble en la confección de pantalones de lona.

4.2.3 Indicadores

- Proceso estructural
- Diagnóstico de necesidades de capacitación
- Desempeño
- Cambio de conocimientos, habilidades y actitudes

4.3 Alcances y límites

Este trabajo de investigación se llevó a cabo en el área de producción de una planta de corte en una empresa dedicada al diseño, corte, confección y exportación de pantalones de lona, situada en Guatemala.

Una limitante es que solamente se utilizó como objeto de estudio el área de producción de la planta de corte, debido a la gran extensión de la empresa, y a las condiciones variantes en cada una de las otras áreas.

Durante la investigación, surgieron cambios en el personal como despidos y renunciaciones.

4.4 Proceso para la identificación de competencias

El desarrollo de competencias es un proceso a largo plazo, cuyo propósito es mejorar la calidad de las capacidades de los trabajadores, así como los programas de capacitación y evaluación del desempeño.

La base para el desarrollo de este modelo, lo representa la identificación de competencias laborales, que de acuerdo con INTECAP (2002), es el proceso que sigue para establecer a partir de una actividad de trabajo, los conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente.

Diferentes metodologías existen actualmente en la identificación de competencias laborales. Para la elaboración del presente documento se utilizó el enfoque de análisis funcional, que según Vargas (1999), consiste en el desglose y ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan en la industria, empresa o unidad objeto de estudio.

El primer paso para la elaboración de este análisis fue la creación de un Grupo Técnico integrado por: jefes de producción, jefes de turno, supervisores de tendido, corte y azorado, a los que se le impartió una charla en la cual se explicó en qué consistía el programa de competencias laborales.

Posteriormente, se les explicó cuáles eran las etapas del programa, cuáles eran las ventajas tanto para la empresa como para el empleado, en qué consistía la investigación, cuáles eran los objetivos de la investigación, así mismo se explicó que la tarea principal del grupo técnico era ubicar, orientar, retro-alimentar y apoyar la investigación con el análisis de la información obtenida en las entrevistas y cuestionarios.

El siguiente paso consistió en definir el propósito clave de la unidad que se estaba trabajando, en este caso "el área de producción de la planta de corte de la empresa Koramsa".

Una vez definido el propósito clave se elaboró el mapa funcional, que según INTECAP (2002), es la representación gráfica de los resultados obtenidos en el análisis funcional, inició con el propósito clave de la organización y de allí partió para dar origen a través del análisis lógico a distintas ramas que finalizaron al encontrar las funciones productivas simples.

4.4.1 Mapa funcional

Una vez definido el propósito clave se elaboró el mapa funcional, que según INTECAP (2002), es la representación gráfica de los resultados obtenidos en el análisis funcional, inició con el propósito clave de la organización y de allí partió para dar origen a través del análisis lógico a distintas ramas que finalizaron al encontrar las funciones productivas simples.

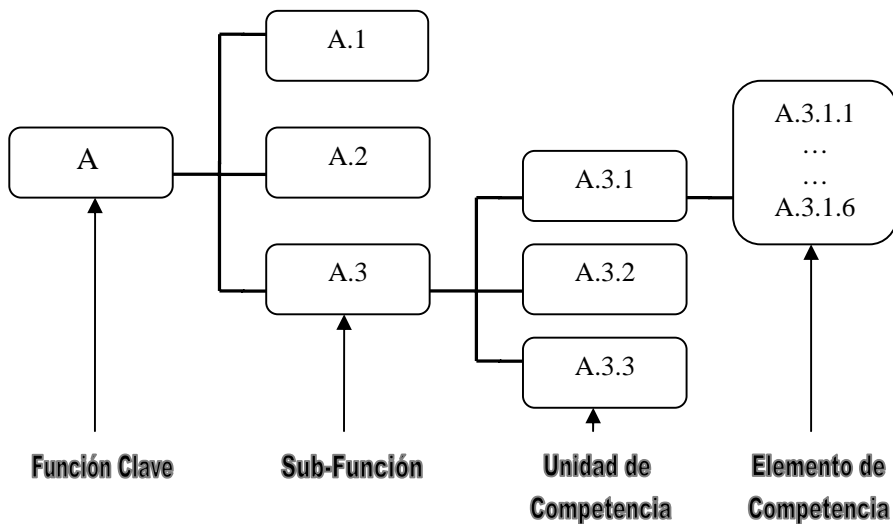
El mapa funcional se dividió en los siguientes niveles

- Propósito clave. "Describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector". (CONOCER, 1999)

- Sub-función. "Describe los resultados que se esperan con respecto a la función clave". (CONOCER, 2000)
- Unidad de competencia. "Es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona". (CINTERFOR, 2002)
- Elemento de competencia. "Es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona. Se refiere a una acción, comportamiento o resultado que el trabajador debe demostrar, por lo que es una función realizada por un individuo.

Para mejora identificación a los niveles del mapa funcional les fue asignando un código de acuerdo a la siguiente forma:

Figura 25. Estructura del mapa funcional



Fuente: INTECAP. Competencias Básicas y Genéricas. Guatemala, 2001.

Este desglose se realiza siguiendo la lógica de causa-efecto, respondiendo a la pregunta ¿Qué hay que hacer para que esto se logre?, las respuestas indicaron las funciones del siguiente nivel.

Si el mapa funcional se lee de izquierda a derecha se estaría respondiendo el cómo una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones que lo integran, en sentido contrario, se estaría respondiendo el para qué de cada función en el nivel inmediatamente siguiente.

Una vez finalizado el mapa funcional, se presentó a la gerencia para su aprobación.

A continuación se presenta el mapa funcional que se obtuvo para la empresa Koramsa El Naranjo, el mismo está dividido en dos partes:

Parte 1

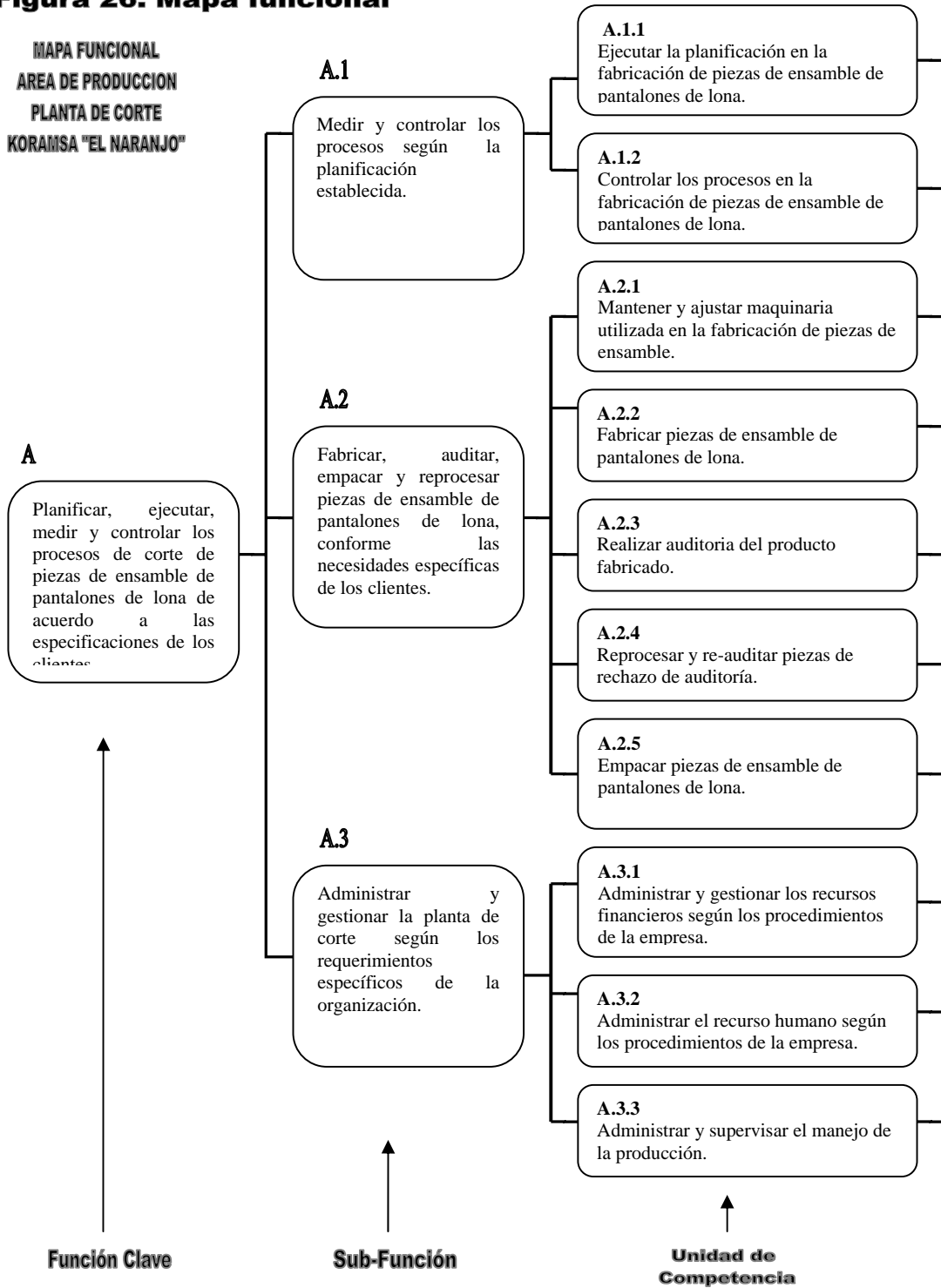
- Función clave
- Sub-funciones
- Unidades de competencia

Parte 2

- Elementos de competencia

Figura 26. Mapa funcional

**MAPA FUNCIONAL
AREA DE PRODUCCION
PLANTA DE CORTE
KORAMSA "EL NARANJO"**



Continúa en la siguiente página.

Continúa...

- A.1.1.1 Cumplir con la planificación diaria.
- A.1.1.2 Determinar las prioridades o urgencias de entrega del día.
- A.1.1.3 Solicitar materia prima, insumos y accesorios para realizar planificación diaria.
- A.1.1.4 Chequear tela y marker a utilizar.
- A.1.1.5 Elaborar programa de mantenimiento.

- A.1.2.1 Designar y ubicar grupos de trabajo.
- A.1.2.2 Definir y asignar tareas a los grupos de trabajo.
- A.1.2.3 Medir y analizar niveles de eficiencia por grupo de trabajo en cada proceso.
- A.1.2.4 Medir y analizar estándares de calidad por grupo de trabajo en cada proceso.
- A.1.2.5 Medir y analizar cumplimiento de metas por grupo de trabajo en cada proceso.

- A.2.1.1 Ejecutar programa de mantenimiento.
- A.2.1.2 Sustituir niezas en mal estado v desastadas.

- A.2.2.1 Serapiar en mesas designadas los cortes asignados.
- A.2.2.2 Tender las C.O.R. designadas por los grupos asignados.
- A.2.2.3 Cortar las C.O.R. designadas por los grupos asignados.
- A.2.2.4 Azorar las C.O.R. designadas por los grupos asignados.
- A.2.2.5 Serapiar, tender, cortar y azorar manta para las C.O.R. designadas por los grupos asignados.

- A.2.3.1 Revisar especificación de trabajo de cada C.O.R.
- A.2.3.2 Auditar proceso de serapiado, tendido, corte y azorado en base a especificación de C.O.R.
- A.2.3.3 Medir niveles de fallas encontradas y determinar su aceptación o rechazo de cada C.O.R.

- A.2.4.1 Buscar tela compatible con piezas de rechazo.
- A.2.4.2 Reprocesar pieza de rechazo o sustituirla.
- A.2.4.3 Re-auditar piezas re-procesadas.

- A.2.5.1 Verificar en C.O.R. tallas y cantidad de piezas a empacar.
- A.2.5.2 Separar piezas por tamaño (grande o pequeña).
- A.2.5.3 Empacar piezas en big-packs por talla y tamaño.
- A.2.5.4 Flejar o amarrar big-packs.

- A.3.1.1 Elaborar presupuesto anual y mensual para planta de corte.
- A.3.1.2 Elaborar y analizar estados financieros en base a presupuesto de la planta de corte
- A.3.1.3 Participar en negociaciones financieras con proveedores.

- A.3.2.1 Efectuar el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal.
- A.3.2.2 Llevar el control del personal de la planta de corte
- A.3.2.3 Autorizar pago de metas y horas extras al personal de la planta de corte.

- A.3.3.1 Planificar la producción anual, mensual y diaria de la planta de corte.
- A.3.3.2 Definir y analizar niveles de eficiencia de la planta de corte.
- A.3.3.3 Definir y analizar estándares de calidad de la planta de corte.
- A.3.3.4 Definir cumplimiento de metas de la planta de corte.



Elemento de Competencia

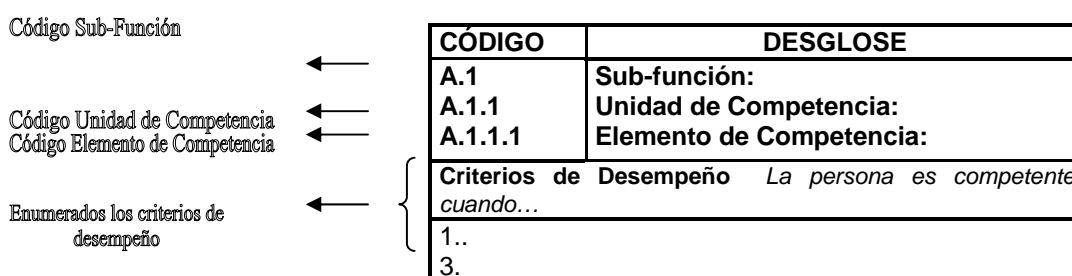
4.5 Identificación de los criterios de desempeño

Una vez elaborado, revisado y aprobado el mapa, se identificaron las unidades y los elementos de competencia, éstos últimos se desagregaron en criterios de desempeño los cuales se definieron mediante las respuestas obtenidas en los cuestionarios y entrevistas, con el apoyo del grupo técnico.

“Los criterios de desempeño son la alusión de los resultados esperados del elemento de competencia” (CINTERFOR, 2002). Los criterios de desempeño son las bases para que un evaluador juzgue si un trabajador es o aún no competente, además expresan el nivel aceptable de desempeño en cada elemento de competencia, deben dar respuesta a la pregunta: ¿Cómo saber si la tarea fue bien hecha?

En la parte superior del cuadro se identifica el código y se especifica el texto de la sub-función, la unidad de competencia y el elemento de competencia al que pertenece el criterio de desempeño, siendo la misma codificación para el mapa funcional. Enumerando en la parte inferior los criterios de desempeño.

Figura 27. Esquema de identificación de los criterios de desempeño



Fuente: INTECAP. Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Guatemala, 2002.

Continúa en la siguiente página.

Continúa...

CÓDIGO	DESGLOSE
A.1	Sub-función: Medir y controlar los procesos según los requerimientos específicos de los clientes.
A.1.1	Unidad de Competencia: Ejecutar la planificación en la fabricación de piezas de ensamble de pantalones de lona.
A.1.1.1	Elemento de Competencia: Cumplir con la planificación diaria.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa e interpreta la planificación diaria. 2. Conoce la planificación y la hace seguir por los sub-alternos. 3. Gestiona los recursos necesarios para hacer cumplir la planificación. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.1	Sub-función: Medir y controlar los procesos según los requerimientos específicos de los clientes.
A.1.1	Unidad de Competencia: Ejecutar la planificación en la fabricación de piezas de ensamble de pantalones de lona.
A.1.1.2	Elemento de Competencia: Determinar las prioridades o urgencias de entrega del día.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce las prioridades del día. 2. Agiliza los cortes prioridad. 3. Gestiona recursos para entregar prioridades del día. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.1	Sub-función: Medir y controlar los procesos según los requerimientos específicos de los clientes.
A.1.1	Unidad de Competencia: Ejecutar la planificación en la fabricación de piezas de ensamble de pantalones de lona.
A.1.1.3	Elemento de Competencia: Solicitar materia prima, insumos y accesorios para realizar planificación diaria.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verifica que la materia prima, insumos y accesorios de cada C.O.R. estén presentes antes de iniciar a ejecutarla. 2. Verifica el estado físico de la materia prima, insumos y accesorios antes de ejecutar la C.O.R. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.1	Sub-función: Medir y controlar los procesos según los requerimientos específicos de los clientes.
A.1.1	Unidad de Competencia: Ejecutar la planificación en la fabricación de piezas de ensamble de pantalones de lona.
A.1.1.4	Elemento de Competencia: Chequear tela y marker a utilizar.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verifica que la tela coincida con el marker. 2. Verifica que el marker esté completo. 3. Calcula la cantidad de tela a utilizar en cada corte. 	

Continúa...

CÓDIGO	DESGLOSE
A.1	Sub-función: Medir y controlar los procesos según los requerimientos específicos de los clientes.
A.1.1	Unidad de Competencia: Ejecutar la planificación en la fabricación de piezas de ensamble de pantalones de lona.
A.1.1.5	Elemento de Competencia: Elaborar programa de mantenimiento.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determina el recurso humano a utilizar. 2. Determina la herramienta y maquinaria a utilizar. 3. Elabora un programa de trabajo con las tareas a ejecutar. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.1	Sub-función: Medir y controlar los procesos según los requerimientos específicos de los clientes.
A.1.2	Unidad de Competencia: Controlar los procesos en la fabricación de piezas de ensamble de pantalones de lona.
A.1.2.1	Elemento de Competencia: Designar y ubicar grupos de trabajo.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evalúa los diferentes grupos de trabajo. 2. Conoce las necesidades de cada C.O.R. 3. Determina el grupo mas conveniente a las necesidades de cada C.O.R. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.1	Sub-función: Medir y controlar los procesos según los requerimientos específicos de los clientes.
A.1.2	Unidad de Competencia: Controlar los procesos en la fabricación de piezas de ensamble de pantalones de lona.
A.1.2.2	Elemento de Competencia: Definir y asignar tareas a los grupos de trabajo.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evalúa la carga diaria de trabajo. 2. Determina el recurso humano a utilizar. 3. Distribuye la carga de trabajo entre los grupos presentes. 4. Asigna tareas a grupos de trabajo según las necesidades de cada C.O.R. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.1	Sub-función: Medir y controlar los procesos según los requerimientos específicos de los clientes.
A.1.2	Unidad de Competencia: Controlar los procesos en la fabricación de piezas de ensamble de pantalones de lona.
A.1.2.3	Elemento de Competencia: Medir y analizar niveles de eficiencia por grupo de trabajo en cada proceso.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El equipo y método utilizado para medir la eficiencia de los grupos es el apropiado. 2. La interpretación del resultado es la correcta. 3. Se han respetado los niveles de eficiencia establecidos en cada proceso. 	

Continúa...

CÓDIGO	DESGLOSE
A.1	Sub-función: Medir y controlar los procesos según los requerimientos específicos de los clientes.
A.1.2	Unidad de Competencia: Controlar los procesos en la fabricación de piezas de ensamble de pantalones de lona.
A.1.2.4	Elemento de Competencia: Medir y analizar estándares de calidad por grupo de trabajo en cada proceso.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El equipo y método utilizado para medir a los grupos es el apropiado. 2. La interpretación del resultado es la correcta. 3. Se han respetado los estándares de calidad establecidos en cada proceso. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.1	Sub-función: Medir y controlar los procesos según los requerimientos específicos de los clientes.
A.1.2	Unidad de Competencia: Controlar los procesos en la fabricación de piezas de ensamble de pantalones de lona.
A.1.2.5	Elemento de Competencia: Medir y analizar cumplimiento de metas por grupo de trabajo en cada proceso.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El equipo y método utilizado para medir el cumplimiento de metas es el apropiado. 2. La interpretación del resultado es la correcta. 3. Se ha respetado el cumplimiento de metas por los grupos de trabajo en cada proceso. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.2	Sub-función: Fabricar, auditar, empacar y reprocesar piezas de ensamble de pantalones de lona, conforme las necesidades de los clientes.
A.2.1	Unidad de Competencia: Mantener y ajustar maquinaria utilizada en la fabricación de piezas de ensamble.
A.2.1.1	Elemento de Competencia: Ejecutar programa de mantenimiento.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se ha revisado, interpretado y analizado el programa de mantenimiento. 2. Se ha realizado el mantenimiento periódico a los equipos y/o sistemas. 3. Se ha lubricado y engrasado los diversos tipos de equipos y/o sistemas 4. Se han realizado inspecciones para determinar el grado de deterioro de algunas partes. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.2	Sub-función: Fabricar, auditar, empacar y reprocesar piezas de ensamble de pantalones de lona, conforme las necesidades de los clientes.
A.2.1	Unidad de Competencia: Mantener y ajustar maquinaria utilizada en la fabricación de piezas de ensamble.
A.2.1.2	Elemento de Competencia: Sustituir piezas en mal estado
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se ha diagnosticado el lugar de la pieza averiada, utilizando el equipo y herramienta. 2. Se ha hecho funcionar con normalidad el equipo, luego de la sustitución de la pieza en mal estado o desgastada. 3. Se han respetado las normas de seguridad tanto industrial como los equipos o sistemas. 	

Continúa...

CÓDIGO	DESGLOSE
A.2	Sub-función: Fabricar, auditar, empacar y reprocesar piezas de ensamble de pantalones de lona, conforme las necesidades de los clientes.
A.2.2	Unidad de Competencia: Fabricar piezas de ensamble de pantalones.
A.2.2.1	Elemento de Competencia: Serapiar en mesas designadas los cortes.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce la ubicación de la mesa en que va a trabajar. 2. Se ha revisado e interpretado la C.O.R. a trabajar. 3. Traza la mesa indicada según el corte asignado. 4. Ejecuta el trabajo con la calidad y en el tiempo esperado. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.2	Sub-función: Fabricar, auditar, empacar y reprocesar piezas de ensamble de pantalones de lona, conforme las necesidades de los clientes.
A.2.2	Unidad de Competencia: Fabricar piezas de ensamble de pantalones de lona.
A.2.2.2	Elemento de Competencia: Tender las C.O.R. designadas por los grupos asignados.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce la ubicación de la mesa en que va a trabajar. 2. Ha revisado e interpretado la C.O.R. a trabajar. 3. Tiende la mesa ubicada según el corte asignado. 4. Ejecuta su trabajo con la calidad y en el tiempo esperado. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.2	Sub-función: Fabricar, auditar, empacar y reprocesar piezas de ensamble de pantalones de lona, conforme las necesidades de los clientes.
A.2.2	Unidad de Competencia: Fabricar piezas de ensamble de pantalones.
A.2.2.3	Elemento de Competencia: Cortar las C.O.R. designadas por los grupos.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce la ubicación de la mesa en que va a trabajar. 2. Ha revisado e interpretado la C.O.R. que va a trabajar. 3. Corta la cantidad de piezas necesarias para cumplir con la C.O.R. 4. Ejecuta su trabajo con la calidad y en el tiempo esperado. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.2	Sub-función: Fabricar, auditar, empacar y reprocesar piezas de ensamble de pantalones de lona, conforme las necesidades de los clientes.
A.2.2	Unidad de Competencia: Fabricar piezas de ensamble de pantalones.
A.2.2.4	Elemento de Competencia: Azorar las C.O.R. designadas por los grupos asignados.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce el paquete de piezas a azorar. 2. Azora el paquete completo de la C.O.R. 3. Ubica el paquete en el lugar indicado luego de azorarlo. 4. Ejecuta su trabajo con la calidad y en el tiempo esperado. 	

Continúa...

CÓDIGO	DESGLOSE
A.2	Sub-función: Fabricar, auditar, empacar y reprocesar piezas de ensamble de pantalones de lona, conforme las necesidades de los clientes.
A.2.2	Unidad de Competencia: Fabricar piezas de ensamble de pantalones.
A.2.2.5	Elemento de Competencia: Serapiar, tender, cortar y azorar manta para las C.O.R. designadas por los grupos asignados.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce la ubicación de la mesa en que va a trabajar. 2. Ha revisado e interpretado la C.O.R. a trabajar. 3. Serapia, tiende, corta y azora manta para completar la C.O.R. 4. Ejecuta su trabajo con la calidad y en el tiempo esperado. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.2	Sub-función: Fabricar, auditar, empacar y reprocesar piezas de ensamble de pantalones de lona, conforme las necesidades de los clientes.
A.2.3	Unidad de Competencia: Realizar auditoría del producto fabricado.
A.2.3.1	Elemento de Competencia: Revisar especificación de cada C.O.R.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ha revisado e interpretado la C.O.R. a trabajar. 2. Revisa y compara especificaciones con el corte. 3. Ejecuta su trabajo con la calidad y en el tiempo esperado. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.2	Sub-función: Fabricar, auditar, empacar y reprocesar piezas de ensamble de pantalones de lona, conforme las necesidades de los clientes.
A.2.3	Unidad de Competencia: Realizar auditoría del producto fabricado.
A.2.3.2	Elemento de Competencia: Auditar proceso de serapiado, tendido, corte y azorado en base a especificación de C.O.R.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Interpreta la C.O.R. trabajada. 2. Reconoce las especificaciones de cada proceso. 3. Revisa y audita cada proceso por pieza. 4. Ejecuta su trabajo con la calidad y en el tiempo esperado. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.2	Sub-función: Fabricar, auditar, empacar y reprocesar piezas de ensamble de pantalones de lona, conforme las necesidades de los clientes.
A.2.3	Unidad de Competencia: Realizar auditoría del producto fabricado.
A.2.3.3	Elemento de Competencia: Medir niveles de fallas encontradas y determinar su aceptación o rechazo de cada C.O.R.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El método y equipo de medida utilizado es el apropiado. 2. La interpretación del resultado es el correcto. 3. Se han respetado los niveles de fallas tolerables o permisibles. 4. Se ha determinado en base al resultado su aceptación o rechazo. 	

Continúa...

CÓDIGO	DESGLOSE
A.2 A.2.4 A.2.4.1	Sub-función: Fabricar, auditar, empacar y reprocesar piezas de ensamble de pantalones de lona, conforme las necesidades específicas de los clientes. Unidad de Competencia: Reprocesar y re-auditar piezas de rechazo de auditoria. Elemento de Competencia: Buscar tela compatible con piezas de rechazo.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Distingue y reconoce los diferentes tipos de tela, estructura o trama. 2. Identifica las diferentes tonalidades en la tela. 3. Posee el conocimiento y criterio de aceptación o rechazo de tela. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.2 A.2.4 A.2.4.2	Sub-función: Fabricar, auditar, empacar y reprocesar piezas de ensamble de pantalones de lona, conforme las necesidades específicas de los clientes. Unidad de Competencia: Reprocesar y re-auditar piezas de rechazo de auditoria. Elemento de Competencia: Reprocesar pieza de rechazo o sustituirla.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reprocesa piezas rechazadas. 2. Posee el conocimiento y criterio de aceptación o rechazo de piezas reprocesadas. 3. Interpreta la C.O.R y sus especificaciones. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.2 A.2.4 A.2.4.3	Sub-función: Fabricar, auditar, empacar y reprocesar piezas de ensamble de pantalones de lona, conforme las necesidades de los clientes. Unidad de Competencia: Reprocesar y re-auditar piezas de rechazo de auditoria. Elemento de Competencia: Re-auditar piezas re-procesadas.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Interpreta la C.O.R. a trabajar. 2. Reconoce las especificaciones para cada proceso. 3. Revisa y re-audita cada pieza reprocesada. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.2 A.2.5 A.2.5.1	Sub-función: Fabricar, auditar, empacar y reprocesar piezas de ensamble de pantalones de lona, conforme las necesidades específicas de los clientes. Unidad de Competencia: Empacar piezas de ensamble de pantalones. Elemento de Competencia: Verificar en C.O.R. tallas y cantidad de piezas a empacar.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Interpreta la C.O.R. a trabajar. 2. Reconoce la cantidad de piezas y tallas que necesita cada C.O.R. para su cumplimiento. 3. Separa las piezas por tamaño y talla. 	

Continúa...

CÓDIGO	DESGLOSE
A.2	Sub-función: Fabricar, auditar, empacar y reprocesar piezas de ensamble de pantalones de lona, conforme las necesidades de los clientes.
A.2.5	Unidad de Competencia: Empacar piezas de ensamble de pantalones.
A.2.5.2	Elemento de Competencia: Separar piezas por tamaño (grande o pequeña)
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Interpreta la C.O.R. a trabajar. 2. Separa las piezas por tamaño y talla. 3. Ejecuta su trabajo con la calidad y en el tiempo esperado. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.2	Sub-función: Fabricar, auditar, empacar y reprocesar piezas de ensamble de pantalones de lona, conforme las necesidades de los clientes.
A.2.5	Unidad de Competencia: Empacar piezas de ensamble de pantalones.
A.2.5.3	Elemento de Competencia: Empacar en big-packs por talla y tamaño.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Interpreta la C.O.R. a trabajar. 2. Empaca en big-pack las piezas por talla y tamaño. 3. Ejecuta su trabajo con la calidad y en el tiempo esperado. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.2	Sub-función: Fabricar, auditar, empacar y reprocesar piezas de ensamble de pantalones de lona, conforme las necesidades de los clientes.
A.2.5	Unidad de Competencia: Empacar piezas de ensamble de pantalones.
A.2.5.4	Elemento de Competencia: Flejar o amarrar big-packs.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Interpreta la C.O.R. a trabajar. 2. Verifica que todas las piezas estén en el big-pack correspondiente. 3. Fleja o amarra los big-packs completos 4. Ejecuta su trabajo con la calidad y en el tiempo esperado. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.3	Sub-función: Administrar y gestionar la planta de corte según los requerimientos específicos de la organización.
A.3.1	Unidad de Competencia: Administrar y gestionar los recursos financieros según los procedimientos de la empresa.
A.3.1.1	Elemento de Competencia: Elaborar presupuesto anual y mensual para planta de corte.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determina el recurso humano a utilizar. 2. Determina las herramientas y máquinas a utilizar. 3. Determina la materia prima e insumos a utilizar. 4. Identifica los gastos en que incurre la planta. 5. Distribuye el monto apropiado a cada proceso. 6. Elabora el presupuesto anual y mensual. 	

Continúa...

CÓDIGO	DESGLOSE
A.3	Sub-función: Administrar y gestionar la planta de corte según los requerimientos específicos de la organización.
A.3.1	Unidad de Competencia: Administrar y gestionar los recursos financieros según los procedimientos de la empresa.
A.3.1.2	Elemento de Competencia: Elaborar y analizar estados financieros en base a presupuesto de la planta de corte.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza análisis de rentabilidad comparando piezas producidas con costos. 2. Conoce el presupuesto de la planta de corte. 3. Realiza un informe del análisis financiero de la sala de corte. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.3	Sub-función: Administrar y gestionar la planta de corte según los requerimientos específicos de la organización.
A.3.1	Unidad de Competencia: Administrar y gestionar los recursos financieros según los procedimientos de la empresa.
A.3.1.3	Elemento de Competencia: Participar en negocios con proveedores.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma en cuenta los días fijados de entrega de producto y condiciones de la negociación. 2. Define y establece responsabilidades financieras a los proveedores por incumplimiento. 3. Logra los costos más adecuados para la empresa sin afectar la calidad del producto. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.3	Sub-función: Administrar y gestionar la planta de corte según los requerimientos específicos de la organización.
A.3.2	Unidad de Competencia: Administrar el recurso humano según los procedimientos de la empresa.
A.3.2.1	Elemento de Competencia: Efectuar el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectúa una publicación de las plazas disponibles. 2. Elabora un perfil superficial del puesto. 3. Realiza evaluaciones de aptitudes a candidatos. 4. Selecciona a los mejores candidatos que reúnan las condiciones básicas por el puesto. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.3	Sub-función: Administrar y gestionar la planta de corte según los requerimientos específicos de la organización.
A.3.2	Unidad de Competencia: Administrar el recurso humano según los procedimientos de la empresa.
A.3.2.2	Elemento de Competencia: Llevar el control del personal de la planta.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza control de asistencia. 2. Realiza control de horas extras y tardanzas. 3. Emite informes de los resultados de estos controles. 	

Continúa...

CÓDIGO	DESGLOSE
A.3	Sub-función: Administrar y gestionar la planta de corte según los requerimientos específicos de la organización.
A.3.2	Unidad de Competencia: Administrar el recurso humano según los procedimientos de la empresa.
A.3.2.3	Elemento de Competencia: Autorizar pago de metas y horas extras al personal de la planta de corte.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza control de metas y horas extras. 2. Emite informes de los resultados de estos controles. 3. Realiza autorizaciones para pago de metas y horas extras. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.3	Sub-función: Administrar y gestionar la planta de corte según los requerimientos específicos de la organización.
A.3.3	Unidad de Competencia: Administrar y supervisar el manejo de la producción.
A.3.3.1	Elemento de Competencia: Planificar la producción anual, mensual y diaria de la planta de corte.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determina el recurso humano a utilizar. 2. Determina las herramientas y máquinas a utilizar. 3. Elabora un programa de trabajo con las tareas a ejecutar en el tiempo estimado de culminación del proyecto. 4. Identifica los equipos y accesorios a utilizar en las actividades diarias. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.3	Sub-función: Administrar y gestionar la planta de corte según los requerimientos específicos de la organización.
A.3.3	Unidad de Competencia: Administrar y supervisar el manejo de la producción.
A.3.3.2	Elemento de Competencia: Definir y analizar niveles de eficiencia de la planta de corte.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora niveles de eficiencia requeridos para el cumplimiento de los clientes. 2. Determina el uso del método y equipo a utilizar por la medición. 3. Formaliza el método y equipo enviando las copias a donde corresponda. 4. Analiza y actualiza los estándares de calidad periódicamente. 	

Continúa...

CÓDIGO	DESGLOSE
A.3	Sub-función: Administrar y gestionar la planta de corte según los requerimientos específicos de la organización.
A.3.3	Unidad de Competencia: Administrar y supervisar el manejo de la producción.
A.3.3.3	Elemento de Competencia: Definir y analizar estándares de calidad de la planta de corte.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora estándares de calidad requeridos para el cumplimiento con los clientes. 2. Determina el uso del método y equipo a utilizar para la medición. 3. Formaliza el método y equipo enviando copias a donde corresponda. 4. Analiza y actualiza los estándares de calidad periódicamente. 	

CÓDIGO	DESGLOSE
A.3	Sub-función: Administrar y gestionar la planta de corte según los requerimientos específicos de la organización.
A.3.3	Unidad de Competencia: Administrar y supervisar el manejo de la producción.
A.3.3.4	Elemento de Competencia: Definir cumplimiento de metas de la planta de corte.
Criterios de Desempeño <i>La persona es competente cuando...</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora cumplimiento de metas. 2. Determina el uso del método y equipo a utilizar para la medición. 3. Formaliza el cumplimiento de metas enviando copias a quienes corresponda. 4. Verifica que se cumplan las metas programadas. 	

4.6 Matriz funcional

Luego de haber identificado los criterios de desempeño, se elaboraron las matrices funcionales o matrices de competencias laborales, éstas se desarrollan a partir de los datos obtenidos en los elementos de competencia y en los criterios de desempeño. Cada matriz funcional está conformada por todos los conocimientos, habilidades y actitudes que sirven para el desarrollo eficiente de una función productiva.

La matriz funcional sirve para contar con información precisa de las posiciones identificadas, las competencias para desempeñarlas y el nivel en el que las mismas son requeridas, se elaboraron de acuerdo a la siguiente estructura:

Figura 28. Estructura de la matriz funcional

	Específicas	Básicas	Genéricas
Competencia	x x x x x x		
Puesto 1	3		
Puesto 2	2		

1. Nombre del Puesto →

← 2. Tipo de Competencia

↑ 3. Nivel de Competencia

Fuente: INTECAP. Casos de la gestión por competencias. Guatemala 2002.

De acuerdo a la estructura anterior, el primer paso en la elaboración de las matrices funcionales fue la identificación de los puestos de trabajo y su nivel jerárquico, para lo cual se utilizó el organigrama de la empresa que se presenta en los anexos.

El siguiente paso fue el establecimiento y la clasificación de los 3 tipos de competencias laborales:

1. Competencias básicas: Comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal.
2. Competencias genéricas: Comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, sub-áreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad.
3. Competencias específicas: Comportamientos laborales de índole técnico, vinculados a un área ocupacional determinada, están asociados al área laboral técnica, relacionadas con el uso de instrumentos y lenguaje técnico de una determinada función productiva o área funcional.

Para la clasificación y establecimiento de las competencias, se utilizó bibliografía proporcionada por INTECAP (2004), documento en el que se identifican las competencias laborales básicas y genéricas que las empresas guatemaltecas aplican a sus trabajadores en el desarrollo de sus funciones productivas individualizadas y se utiliza para la clasificación de las competencias indistintamente del contexto laboral. Este estuvo a cargo del grupo técnico, quienes a través del ordenamiento de la información obtenida de los criterios de desempeño y de las respuestas adquiridas en las entrevistas y cuestionarios, lograron identificar los conocimientos que deben poseer cada uno de los puestos para el desarrollo de sus funciones.

Luego se procedió a determinar el grado o nivel de competencia requerido para cada uno de los puestos de trabajo por cada una de las competencias identificadas. En Guatemala, INTECAP reconoce 5 niveles de competencia definidos de la siguiente manera

Nivel de competencia. Grado de autonomía y complejidad de conocimientos, habilidades y actitudes que son aplicados en el desempeño de las funciones.

Nivel 1. La persona que requieren de constante supervisión y que llevan a cabo actividades poco complejas y rutinarias.

Nivel 2. La persona realiza actividades rutinarias, necesita menos supervisión y sus actividades requieren de análisis en un grado mínimo.

Nivel 3. La persona calificada en este nivel tiene la capacidad de supervisar y dirigir personal.

Nivel 4. La persona ya puede desempeñar actividades de planificación, supervisión y dirección de personal.

Nivel 5. Este es el nivel de mayor complejidad, sus actividades requieren de un constante análisis por parte del empleado y tiene total autonomía, toma decisiones, planifica, controla y dirige personal.

Para determinar el grado de complejidad en las competencias básicas y genéricas se utilizó la investigación que se consultó para identificar las competencias laborales, en la misma se definen los niveles de competencia de acuerdo a las capacidades que debe poseer la persona apta en cada nivel.

A continuación se integró la información obtenida de los puestos de trabajo, la identificación y clasificación de las competencias laborales y la determinación de los niveles de competencia en las matrices funcionales.

En la investigación se elaboraron 2 matrices funcionales divididas de la siguiente manera de acuerdo a la afinidad entre los puestos:

Matriz funcional 1. Personal operativo

Matriz funcional 2. Personal administrativo

Como se explica en el siguiente ejemplo, la matriz funcional se convierte en una visión gráfica que proporciona información precisa y de fácil interpretación para la persona que analiza las competencias laborales.

Tabla XXVIII. Ejemplo de los niveles de competencia en la matriz funcional

Competencia	Específicas					Básicas			Genéricas				
						Adaptación al Ambiente	Dominio de la Lectura	Dominio de la Escritura	Comunicación Oral	Trabajo en Equipo	Servicio al Cliente	Innovación	Uso de herramientas
Puesto													
Técnico en Instalación						2	1	1	1	2	1	1	1
Técnico en Mantenimientos						2	2	1	1	2	1	1	1

Fuente: INTECAP. Competencias Básicas y Genéricas. Guatemala 2001.

En la celda donde se interceptan el nombre del puesto (fila) y la competencia (columna) aparece un número, el cual corresponde al nivel de competencia que debe estar presente para que la persona que ocupa el puesto logre un desempeño óptimo, por ejemplo: el técnico en instalación debe poseer la competencia de dominio de lectura en nivel 2.

4.7 Detección de las necesidades de capacitación

En esta fase se definió la brecha existente entre las competencias requeridas y las verdaderamente existentes. De esta manera se identificaron las necesidades específicas e capacitación para los empleados cuyas competencias no se ajustaban a las requeridas.

Con este fin, se inició el proceso de capacitación identificando las competencias necesarias y el grado en que cada una de ellas debe estar presente para cada uno de los puestos de trabajo, esta información se plasmó en las matrices funcionales presentadas en las páginas anteriores.

4.8 Matriz diagnóstico necesidades de capacitación

A partir de las matrices funcionales, se consultaron las respuestas obtenidas de los cuestionarios en donde se incluyeron algunas preguntas para que los empleados se auto evaluaran, con esto, el resultado de las entrevistas y la ayuda del grupo técnico se logró establecer cuales eran las competencias que poseían los empleados y cuales no.

El resultado de esta evaluación se presenta en dos matrices de capacitación divididas en

- Matriz de capacitación 1. Personal operativo
- Matriz de capacitación 2. Personal administrativo

Tabla XXXI. Ejemplo matriz diagnóstico de necesidades de capacitación

Competencia	Específicas			Básicas			Genéricas		
	Cumple/No Cumple	Cumple/No Cumple	Cumple/No Cumple	Cumple/No Cumple Adaptación	Dominio de Lectura Cumple/No Cumple	Dominio de Cumple/No Cumple	Trabajo en Equipo Cumple/No Cumple	Servicio al Cliente Cumple/No Cumple	Innovación Cumple/No Cumple
Puesto									
Puesto 1				2 C	2 C	1 N	2 N	1 C	1
Puesto 2				2 C	2 N	1 N	2 C	1 N	1

Fuente: INTECAP. Gestión de recursos humanos por competencias. Guatemala, 2002.

La elaboración de las matrices de capacitación se realizó de acuerdo a la estructura siguiente: en las filas se colocaron los nombres de todos los puestos de la empresa, en las columnas grises las competencias que deben poseer y el grado en que deben estar presentes, las columnas blancas corresponden al término “Cumple/No Cumple = C o N respectivamente”, hace referencia a si las personas que ocupan el puesto poseen o no la competencia en el nivel requerido.

Por ejemplo: el puesto 1 para desempeñar su trabajo requiere la competencia adaptación al ambiente en el nivel 2, de acuerdo con la matriz de capacitación la persona que desempeña el puesto 1 si posee la competencia en el nivel deseado, las celdas marcadas con N son las áreas en las que el empleado necesita capacitación.

Tabla XXXII. Matriz diagnóstico de necesidades de capacitación: personal operativo

Competencia	Personal Operativo	Tendedor	Ayud tendedor	Cortador	Azorador	Ayud azorador	Serapiador	Cuadrador	Genéricas									
									Cumple/No cumple									
									Cumple/No cumple	N	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z
									Valores	2	2	2	2	2	2	2	2	2
									Cumple/No cumple	N	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	N
									Seguridad industrial	2	2	2	2	2	2	2	2	2
									Cumple/No cumple	Z	Z	Z	Z	Z	Z	-	-	
									Uso de tecnología y herramienta	2	1	2	2	1	-	-	-	
									Cumple/No cumple	-	-	-	-	-	-	-	-	
									Innovación	-	-	-	-	-	-	-	-	
									Cumple/No cumple	Z	N	Z	Z	Z	Z	Z	Z	
									Administración de actividades	2	1	2	2	1	2	2	1	
									Cumple/No cumple	-	-	-	-	-	-	-	-	
									Planificación de actividades	-	-	-	-	-	-	-	-	
									Cumple/No cumple	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	
									Trabajo en equipo	2	2	2	2	2	2	2	2	
									Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	C	C	C	
									Administración de la información	1	1	1	1	1	1	1	1	
									Cumple/No cumple	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	
									Adaptación al ambiente	2	2	2	2	2	2	2	2	
									Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	C	C	C	
									Dominio de la lectura	2	1	1	2	1	2	2	2	
									Cumple/No cumple	C	1	1	2	1	2	2	2	
									Dominio de la escritura	2	1	1	2	1	2	2	2	
									Cumple/No cumple	N	N	N	N	N	N	N	N	
									Comunicación oral	1	1	1	1	1	1	1	1	
									Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	C	C	C	
									Aplicación de la matemática	2	1	1	2	2	2	2	2	
									Cumple/No cumple	C	1	2	2	2	2	2	2	
									Interpretación de la información	2	1	2	2	2	2	2	2	
									Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	C	C	C	
									Verificar que el ancho de la tela cuadre con el del marker	2	2	2	1	1	2	1	1	

C = Cumple
N = No cumple

Continúa

Matriz diagnóstico de necesidades de capacitación: personal operativo

Competencia	Específicas	Personal Operativo							
		Tendedor	Ayud tendedor	Cortador	Azorador	Ayud azorador	Serapiador	Cuadrador	
	Cumple/No cumple	N	N	N	N	N	N	N	-
	Conocer diferentes tipos de tela	2	2	2	1	1	2	-	-
	Cumple/No cumple	N	N	-	N	N	N	N	N
	Reconocer diferentes tipos de tonalidad	2	1	-	2	1	2	2	2
	Cumple/No cumple	N	N	N	N	N	N	N	N
	Reconocer defectos y manchas en la tela	2	2	1	2	2	1	2	2
	Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	C	C	C
	Revisar empalmes y divisiones	2	2	2	2	2	2	2	2
	Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	C	C	C
	Conocer tipos de especificaciones de C.O.R.	2	1	1	2	1	2	2	2
	Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	C	C	C
	Conocer tipos de tendido	2	2	1	2	1	2	2	2
	Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	-	-	-
	Conocimientos del uso de herramientas de trabajo	2	1	2	2	1	-	-	-
	Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	-	-	-
	Conocimiento del cuidado y/o limpieza de sus herramientas	2	1	2	2	1	-	-	-
	Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	C	C	C
	Conocimientos de tipos de corte	2	1	2	2	1	2	2	2
	Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	C	C	C
	Conocimiento y diferenciación de piezas que consta un pantalón	2	2	2	2	2	2	2	2
	Cumple/No cumple	N	C	N	N	N	C	C	C
	Conocer manejo adecuado de los diferentes tipos de tela	2	1	2	2	2	1	1	1
	Cumple/No cumple	N	N	N	N	N	N	N	N
	Ingles técnico	2	1	2	2	1	2	2	2
	Cumple/No cumple	N	C	N	N	C	C	N	N
	Conocer diferentes tipos de manta	2	1	2	2	1	1	2	2
	Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	-	-	-
	Conocer tabla de medición de calidad	2	1	2	2	1	-	-	-
	Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	-	-	-
	Criterio de aceptación o rechazo de una pieza	2	1	2	2	1	-	-	-

C = Cumple
N = No cumple

Tabla XXXIII. Matriz diagnóstico de necesidades de capacitación: personal administrativo

Competencia	Personal Administrativo	Genéricas							
		Cumple/No cumple	C	C	C	N	N	N	N
	Seguridad industrial	3	3	5	5	5	5	5	
	Cumple/No cumple	C	C	C	-	-	-	-	
	Uso de tecnología	5	4	3	-	-	-	-	
	Cumple/No cumple	C	C	-	-	-	-	-	
	Innovación	5	5	-	-	-	-	-	
	Cumple/No cumple	C	C	C	-	-	-	-	
	Administración de actividades	5	4	4	-	-	-	-	
	Cumple/No cumple	C	C	C	N	N	N	N	
	Valores	5	5	5	5	5	5	5	
	Cumple/No cumple	C	C	C	-	-	-	-	
	Planificación de actividades	5	5	4	-	-	-	-	
	Cumple/No cumple	C	C	C	N	N	N	N	
	Trabajo en equipo	5	5	5	5	5	5	5	
	Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	C	C	
	Administración de información	5	5	4	4	4	4	4	
	Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	C	C	
	Localización de la información	5	5	4	4	4	4	4	
	Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	C	C	
	Aplicación de la matemática	5	5	4	3	3	3	3	
	Cumple/No cumple	C	C	N	N	N	N	N	
	Comunicación oral	5	5	4	3	3	3	3	
	Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	C	C	
	Dominio de la escritura	5	5	4	3	3	3	3	
	Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	C	C	
	Dominio de la lectura	5	5	4	3	3	3	3	
	Cumple/No cumple	C	C	N	N	N	N	N	
	Adaptación al ambiente	3	3	5	5	5	5	5	
	Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	C	C	
	Manejo de términos técnicos	3	4	4	5	5	5	5	

C = Cumple
N = No cumple

Continúa

Matriz diagnóstico de necesidades de capacitación: personal administrativo

Competencia	Específicas	Personal Administrativo						
		Gerente planta	Jefe de produc.	Jefe de turno	Super. tendido	Super. corte	Super. azorado	Super. manta
	Cumple/No cumple	C	C	N	N	N	N	N
	Conocimientos de términos técnicos en ingles	3	4	4	5	5	5	5
	Cumple/No cumple	C	N	N	-	-	-	-
	Ingles	5	4	3	-	-	-	-
	Cumple/No cumple	C	C	N	N	N	N	N
	Liderazgo	5	5	4	4	4	4	4
	Cumple/No cumple	C	C	-	-	-	-	-
	Planificación de la producción	5	4	-	-	-	-	-
	Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	C	C
	Interpretación de C.O.R.	3	3	5	5	5	5	5
	Cumple/No cumple	C	C	C	-	-	-	-
	Conocimientos de computación	5	4	3	-	-	-	-
	Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	C	C
	Interpretación de gráficas	5	5	4	3	3	3	3
	Cumple/No cumple	C	C	N	N	N	N	N
	Manejo de grupos de trabajo	5	5	5	5	5	5	5
	Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	C	C
	Conocimientos de proceso de tendido, corte y azorado	3	4	5	5	5	5	5
	Cumple/No cumple	C	C	-	-	-	-	-
	Elaboración y análisis de estados financieros	5	3	-	-	-	-	-
	Cumple/No cumple	C	C	-	-	-	-	-
	Elaboración de presupuesto	5	3	-	-	-	-	-
	Cumple/No cumple	C	C	C	C	C	C	C
	Control de personal de la planta	5	4	4	3	3	3	3
	Cumple/No cumple	C	C	-	-	-	-	-
	Análisis de pago de metas y horas extras	5	4	-	-	-	-	-
	Cumple/No cumple	C	C	-	-	-	-	-
	Definir y analizar niveles de eficiencia	5	4	-	-	-	-	-
	Cumple/No cumple	C	C	-	-	-	-	-
	Definir y analizar estándares de calidad	5	4	-	-	-	-	-

C = Cumple
N = No cumple

5. PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES

Después de haber especificado las necesidades de capacitación para cada una de las competencias laborales identificadas, así como los objetivos que se esperan lograr y la persona responsable para la ejecución de la capacitación, el siguiente paso fue establecer el diseño del programa de capacitación basado en competencias laborales.

5.1 Desarrollo del personal por competencias

La gestión de recursos humanos por competencia laboral permite al responsable de recursos humanos utilizar la información eficientemente, partiendo del conocimiento del objetivo principal que la empresa persigue y desarrollando desde allí todas sus funciones.

La globalización y la apertura de mercados presentan retos y nuevas exigencias, tanto a la organización, como a los empleados, dando como resultado, una disposición a actualizarse, afrontar retos y cumplir con los requerimientos de las modernas estructuras organizacionales.

El desarrollo de personal es el aprendizaje individual que cada persona capta dentro de la empresa, ya que las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar conceptos y abstracciones; así también las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor, capacitarlas y habilitarlas cada vez más para el trabajo.

5.1.1 Educación

“Desde el nacimiento hasta la muerte, el ser humano vive en constante interacción con el ambiente, recibiendo influencias e influyendo en sus relaciones con éste”. (Chiavenato, 1998)

Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. No obstante, el ser humano recibe estas influencias y las asimila según sus inclinaciones y predisposiciones, enriquece o modifica su comportamiento de acuerdo con sus propios principios.

5.1.2 Aprendizaje

La personalidad humana está constituida por dos factores importantes: el hereditario y el ambiental (aprendizaje).

“Por un lado el equipaje genético con que nacemos y, por el otro, lo que aprendemos e incorporamos del ambiente a ese bagaje en el transcurso de nuestras vidas” (Arias, 1993)

El aprendizaje es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida, de este modo el aprendizaje se produce cuando se modifica el comportamiento de la persona, en respuesta a una experiencia anterior.

El aprendizaje es un cambio o modificación permanente del comportamiento de un individuo que toma como base su experiencia.

“El aprendizaje afecta el modo de pensar, sentir y actuar de una persona, así como sus creencias, valores y objetivos personales, todo esto se aprende en la vida y en la sociedad. Las personas aprenden y modifican continuamente su comportamiento en el transcurso de sus vidas”. (Chiavenato, 1998)

Dentro de la gestión de competencia laboral, la forma de definir el aprendizaje sería como los procesos formales e informales que conducen a que la persona sea capaz de demostrar un desempeño, un resultado concreto y un conocimiento asociado. Es el cambio de la conducta de la persona, la que la lleva a nuevos desempeños en el trabajo. (Mertens, 2000 Art. Aprendizaje Formal e Informal)

5.1.3 Entrenamiento

Si se piensa motivar al personal desarrollando su personalidad a través de una mayor preparación cultural e incrementar su productividad, se debe pensar en entrenamiento, el cual tiene muchos significados.

Algunos especialistas en administración de personal consideran que “el entrenamiento es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados. (Wether, 1998)

Otros lo interpretan con más amplitud y conciben el entrenamiento como un medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo, y extienden el concepto a una nivelación intelectual lograda a través de la educación general.

También se refieren al entrenamiento como “un área genérica denominada desarrollo, la cual dividen en educación y entrenamiento: el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en cambio para la educación es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo”. (Arias, 1993). El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

5.1.4 Capacitación

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales, muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuente de bienestar para el personal de toda la organización.

Beneficios de la capacitación para el individuo

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Beneficios de la capacitación para las organizaciones

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios de la capacitación en las relaciones humanas, internas y externas, en la adopción de políticas

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

5.1.4.1 Características de un programa de capacitación por competencias laborales

Probablemente, la principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una participación casi natural y continua en la vida productiva de la persona.

Las principales características de un programa de capacitación por competencias son las que siguen: (Harris, 1998)

- Las competencias que el personal debe adquirir son cuidadosamente identificadas por el grupo técnico y verificadas por el investigador y del conocimiento público.
- Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y de conocimiento público.
- La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
- La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
- El progreso del personal en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
- La instrucción es individualizada al máximo posible.
- Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
- El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
- El ritmo de avance de la instrucción es individual y no de tiempo.
- El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado, y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
- Evita la instrucción frecuente en grupos grandes.

- La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
- Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.

El modelo educativo predominante, basado en una enseñanza determinada por cursos y organizado sobre la base de programas preestablecidos, se está haciendo inoperante ante la demanda que surge a partir de las nuevas competencias. Se tendrá que buscar cómo evolucionar hacia una aproximación menos academicista y orientada más al análisis de las necesidades individuales y colectivas de los trabajadores.

5.1.4.2 Contenido de la capacitación por competencias laborales

Se refiere a los temas que deberán ser trabajados, los ejercicios y actividades que se llevarán a cabo, así como qué tan profunda debe ser la capacitación, esto servirá para negociar la misma con los proveedores potenciales, si fueran a utilizarse.

La capacitación deberá estar basada en las competencias que desean desarrollarse, por lo que al definir los contenidos de la capacitación, deben hacerse las siguientes consideraciones

1. Que los contenidos estén de acuerdo con los objetivos de la organización y sus requerimientos.
2. Se basen en los objetivos de la capacitación.
3. Se determinen los contenidos de acuerdo al número de participantes y las necesidades específicas de los mismos.

5.1.4.2.1 Duración

El plan debe especificar el tiempo que deberá durar el entrenamiento, la cantidad de horas que se dedicará a cada tema, cada cuánto tiempo se realizarán las reuniones, e incluso la hora del día en el que se llevará a cabo.

5.1.4.2.2 Objetivos

Debe determinar qué es lo que se espera de la actividad, los resultados y qué serán capaces de hacer los participantes tras completada la actividad.

5.1.4.2.3 Métodos

Hay diferentes métodos y técnicas que pueden utilizarse en una capacitación. Para que ésta sea dinámica y efectiva en el plan debe especificarse cuál o cuáles se utilizarán, algunos ejemplos son

1. Cursos y talleres dentro o fuera de la organización.
2. Programas para aprendices.
3. Capacitación en el trabajo con entrenador o consultor.
4. Auto-capacitación.
5. Capacitación a distancia.

En la selección del método, este puede darse individualmente o en combinación con otros.

5.2 Planeación y diseño de la capacitación

Luego de haber especificado las necesidades de capacitación para cada competencia, el siguiente paso es establecer el diseño del programa de capacitación, para el cual se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Contenido de la capacitación
- Resultado del aprendizaje
- Duración
- Objetivos
- Métodos
- Presupuesto

Conforme a lo anterior, el diseño del programa de capacitación se llevó a cabo de acuerdo a la siguiente estructura

Figura 29. Estructura del programa de capacitación

Puesto	Costo Promedio del Curso por Persona				
Competencia que se desea adquirir	Hrs				
Objetivo					
Área					

Resultado de Aprendizaje	Dirigido a	Teoría	Práctica	Método de Aprendizaje	Instructor Empresa

Fuente: INTECAP. Casos de la Gestión por Competencias. Guatemala, 2002

En la primera fila de la tabla se especifica el nombre del puesto o puestos que se capacitarán y el costo promedio del curso por persona, en la segunda fila se indicará la competencia o las competencias que se desea que el capacitado adquiera y las horas tanto teóricas como prácticas que durará la capacitación, en la fila posterior se indica el objetivo de capacitación de ese curso y el área al cual pertenece.

El programa de capacitación se dividió en cinco áreas de acuerdo a la afinidad de los cursos:

1. Producción (tendido, corte y azorado).
2. Auditoria de procesos.
3. Mantenimiento preventivo y reactivo de la maquinaria.
4. Dominio de una lengua extranjera.
5. Desarrollo del campo interpersonal.

Así mismo, las columnas de la segunda tabla corresponden a:

1. Resultado de aprendizaje o aquello que será capaz de hacer el capacitado al finalizar la capacitación.
2. A quien va dirigido específicamente el tema, ya que existe la posibilidad de que en un curso existan varios temas y no todos esos temas vayan dirigidos al mismo grupo.
3. Los temas teóricos y las actividades prácticas que corresponden al contenido de la capacitación.
4. El método de aprendizaje que se utilizará para impartir la capacitación.
5. Finalmente quien será el instructor o empresa que brindará la capacitación.

El programa de capacitación basado en competencias laborales se diseño a partir de la información obtenida en las matrices de capacitación, en donde aquellas celdas marcas con N corresponden a las áreas que necesitan ser mejoradas.

5.3 Costo de la capacitación

El costo promedio se determinó de acuerdo a los costos unitarios:

Tabla XXXIV. Costo promedio de la capacitación

CONCEPTO	COSTOS	
	Extras	Fijos
Instructor por hora por persona		Q. 75.00
Elaboración y reproducción de material escrito	Q. 40.00	
Reproducción material 50 hojas aproximadamente	Q. 15.00	
Encuadernado	Q. 15.00	
Impresión de material	Q. 30.00	
Otros materiales (fólder, lapiceros, block de notas)	Q. 25.00	
Costo del salón por hora por persona (incluye pizarrón y Marcadores y almohadilla)		Q. 50.00

Costos extras a la capacitación por persona

Q. 125.00

Costos fijos de la capacitación por hora por persona

Q.125.00

Costo de los cursos a impartir por empresas externas

Se consultó el costo de los cursos en varias empresas que prestan el servicio de capacitación realizando un costo promedio para cada curso. Algunas de estas empresas que prestan el servicio de capacitación.

Para todo el personal

- Asesoría Integral
- Asociación de Gerentes de Guatemala
- Cima Consulting Group
- Kon-tacto Empresarial, S.A.
- CIAV
- Instituto Guatemalteco Americano – IGA-
- NLC
- OBM
- Academia Europea

Para personal en áreas especializadas

- INTECAP
- Alfonso Orozco y Asociados
- Chile Monroy CPA Consultores
- Orellana Sánchez y Asociados

Los directivos no suelen reconocer la función capacitadora como una fuente de beneficios para la empresa, al respecto los resultados de la investigación comprueban que tanto la gerencia de la planta perciben la capacitación como favorecedora para el desarrollo de sus empleados.

Así mismo la totalidad del personal que ha recibido capacitación dentro de la empresa en ocasiones anteriores, considera que la misma le ha beneficiado en el desempeño de su trabajo.

Con relación a los medios necesarios para que tenga lugar el aprendizaje y facilitar el proceso de cambio de conocimientos, algunos autores manifiestan que “la capacitación será más efectiva en la medida en que el medio seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje del participante”.

A través de las respuestas obtenidas se evidenció que a más de la mitad del personal le es mejor aprender por medio de talleres y aprendizaje directo al puesto, mientras que a la quinta parte del personal le es más fácil aprender por medio de conferencias, a una mínima se le facilita aprender por medio de laboratorios y charlas.

5.4 Despliegue del programa completo de capacitación

Tabla XXXV. Programa de capacitación basado en competencias laborales

Puesto	Personal Operativo	Costo Promedio del Curso por	Q1000.00
Competencia que se desea adquirir	Conocer los diferentes tipos de tela		Horas 8 horas
Objetivo	Durante el desarrollo de esta unidad, el empleado adquiera las competencias necesarias para determinar el tipo de tela que está usando en el proceso y la forma como debe manejarla		
Área	Producción		
Resultados del Aprendizaje	Dirigido a	Teoría	Práctica
1. Conocer y distinguir los diferentes tipos de fibras con las que están hechas las telas.	Personal Operativo	1. Telas naturales 2. Telas artificiales 3. Telas Sintéticas 4. Principales sistemas de hilado 5. Tipos de tejidos 6. Tipos de telas	Máquina elaboradora de tela Máquina inspeccionadora Colorimetría de tela
2. Conocer los diferentes tipos de telas y tejidos existentes, para saber como manejarlos durante el proceso.			
3. Conocer la construcción de la tela, para poder reconocer los defectos de la misma.			
			Método de Charla Taller con dinámicas de grupo Grupo máximo de 25 personas Muestrarios físicos de tela
			Instructor/ Empresa Técnico en colorimetría

Programa de capacitación basado en competencias laborales

Continúa

Puesto	Personal Operativo	Costo Promedio del Curso por	Q1600.00		
Competencia que se desea adquirir	Medición de calidad en el corte				
Objetivo	Durante el desarrollo de esta unidad, el empleado adquiriera las competencias necesarias para la medición de la calidad e índices de aceptación y rechazo de cortes.				
Área	Producción				
Resultados del Aprendizaje	Dirigido a	Teoría	Práctica	Método de	Instructor/ Empresa
1. Conocer los diferentes tipos de medición de defectos en corte	Personal Operativo	DHU AQL	Realización de auditoria a corte	-Charla	Jefe Producción
2. Límites de aceptación y/o rechazo de corte		Tolerancia en corte		-Video	
3. Mejorar el criterio de calidad en el operativo		Auditoria de tendido Criterio de aceptación o rechazo de azorado	Realización de auditoria a tendido	presentación -Taller medición de calidad en corte	
		Manejo de bi-horales	Realización de auditoria a azorado		

Continúa...

Programa de capacitación basado en competencias laborales

Puesto	Tendedores y Ayudantes de Tendido		Costo Promedio del Curso por	Q2000.00	
Competencia que se desea adquirir	Técnicas de tendido		Horas	24 horas	
Objetivo	Durante el desarrollo de esta unidad, el empleado adquiera las competencias necesarias para los diferentes tipos de tendido que existen y así los puedan desarrollar de una forma más eficiente y con excelente calidad				
Área	Producción				
Resultados del Aprendizaje	Dirigido a	Teoría	Práctica	Método de	Instructor/ Empresa
1. Conocer los diferentes tipos de tendido que existen	Tendedores y Ayudantes de Tendido	1. Técnicas de tendido 2. Tendido sin NAP	Manejo de extendidora de tela Manejo de rollos Tendido de remanentes	-Charla -Vídeo	Instructor de procesos y procedimientos
2. Conocer el método más adecuado para tender determinado tipo de tela		3. Tendido a dos caminos del NAP 4. Tendido a un camino del NAP 5. Tendido face to face 6. Tendido face up Empalmes, divisiones y orillas en un tendido	Verificación de tensión de la tela en tendido en proceso	- Presentación	
3. Conocer las posibles fallas en qué se incurre usualmente cuando se tiende incorrectamente			Verificación de encogimiento y/o elongamiento de la tela	-Taller de técnicas de tendido	

Programa de capacitación basado en competencias laborales

Puesto	Gerente de Planta, Jefes de Producción	Costo Promedio del Curso por Persona	Q 2,500.00
Competencia que se desea adquirir	Realizar el mantenimiento preventivo y reactivo a los equipos y sistemas mecánicos de acuerdo a las especificaciones del fabricante, aplicando la norma de seguridad industrial. Realizar el mantenimiento preventivo y reactivo de partes electrónicas en equipos, aplicando la norma de seguridad industrial. Efectuar los diferentes tipos de cortes aplicando las normas		Horas 25 horas

Objetivo	Durante el desarrollo de esta unidad, el participante adquiere las competencias necesarias para procurar el desempeño de actividades sin accidentes, lesiones o enfermedades ocupacionales en beneficio de la empresa y el trabajador.
-----------------	--

Área	Mantenimiento preventivo y reactivo de la maquinaria de corte de piezas de ensamble de pantalones de lona
-------------	---

Resultados del Aprendizaje	Dirigido a	Teoría	Práctica	Método de Aprendizaje	Instructor/ Empresa
1. Proporcionar a los Jefes de turno y Supervisores los conceptos y aplicaciones prácticas relacionadas con la seguridad e higiene industrial, facultándole para conformar grupos, elaborar diagnósticos de áreas de riesgo, medidas de prevención de accidentes, minimizando riesgos y registro de índices de accidentes.	Gerente de Planta y Jefes de Producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceptos básicos 2. Conceptos y causas de los accidentes 3. Medición de la seguridad 4. Prevención de accidentes 5. Elaboración del plan general de emergencias 6. Mantenimiento del interés en la seguridad industrial 	<p>Simulacros</p> <p>Equipo de protección personal</p> <p>Herramientas mecánicas manuales</p> <p>Resguardo de máquinas</p> <p>Manejo de materiales, químicos y gases</p> <p>Heridas y hemorragias</p> <p>Quemaduras</p>	<p>-Charla</p> <p>-Talleres con dinámicas en grupo</p> <p>-4 a 5 sesiones</p> <p>-El contacto externo proporciona equipo y material audiovisual y didáctico</p> <p>-El contacto externo definirá en donde se realizará la capacitación</p>	Técnicos en mantenimiento o industrial

Continúa...

Programa de capacitación basado en competencias laborales

Puesto	Todo el personal	Costo Promedio del Curso por Persona	Q 750.00
---------------	------------------	---	----------

Competencia que se desea adquirir	Comunicación	Horas	6 horas
--	--------------	--------------	---------

Objetivo	Durante el desarrollo de esta unidad, el empleado adquiere las competencias necesarias para establecer comunicaciones efectivas en el desarrollo del trabajo, utilizando un lenguaje claro y conciso que le permita una coordinación efectiva con las diferentes áreas de la organización.
-----------------	--

Área	Desarrollo del campo interpersonal
-------------	------------------------------------

Resultados del Aprendizaje	Dirigido a	Teoría	Práctica	Método de Aprendizaje	Instructor/ Empresa
<p>1. Analizar la habilidad de comunicar objetividad, claridad y precisión, de modo de que el receptor comprenda específicamente el contenido de los mensajes.</p> <p>2. Desarrollar la capacidad y la flexibilidad para saber comunicarse en cualquier ambiente y con cualquier persona</p> <p>3. Incrementar las habilidades para grupos, generar ideas y vencer satisfactoriamente.</p>	Todo el personal	<p>1. Bases y proceso de comunicación</p> <p>2. Formas de comunicación</p> <p>3. La comunicación como elemento básico de las relaciones humanas</p> <p>4. La comunicación como herramienta de trabajo.</p> <p>5. Métodos de comunicación ascendente y descendente</p> <p>6. Barreras que impiden la comunicación</p>	<p>Método de comunicación ascendente y descendente.</p> <p>Clases de comunicación</p> <p>Patrones de comunicación</p> <p>La estructura de pensamiento: como piensan los demás</p> <p>Estrategias para resolución de conflictos</p>	<p>-Charla</p> <p>-Taller con dinámicas de grupo</p> <p>-Grupo máximo de 25 personas</p> <p>-1 sesión por grupo</p> <p>- Participación activa de los asistentes</p> <p>-El contacto externo proporciona equipo y material audiovisual y didáctico</p> <p>- La empresa definirá el lugar en donde se</p>	<p>Especialista en Recursos Humanos</p>

Continúa...

Programa de capacitación basado en competencias laborales

Continúa.

Puesto	Gerente de Planta, Jefes de Producción, Jefes de Turno y Supervisores	Costo Promedio del Curso por Persona	Q 750.00
Competencia que se desea adquirir	Liderazgo-Administrar el Personal		
Horas	10 horas		
Objetivo	Durante el desarrollo de esta unidad, el participante adquiera las competencias necesarias para influir en los empleados que se esfuerzan voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales		
Área	Desarrollo del Campo Interpersonal		
Resultados del Aprendizaje	Dirigido a	Teoría	Práctica
<p>1. Evaluar el nivel de desarrollo de sus subordinados en cada una de sus tareas y responsabilidades de trabajo.</p> <p>2. Adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades de cada situación y aprender a negociar con sus subordinados el estilo de liderazgo apropiado.</p> <p>3. El participante comprenderá que el liderazgo implica seguidores y que las personas tienden a seguir a quien ofrece un medio para satisfacer sus propias necesidades y deseos</p> <p>El participante comprenderá que si se desea lograr el máximo desempeño de un grupo, este debe tener al frente a una persona apta en el arte de liderazgo</p>	<p>Gerente de Planta, Jefes de Producción, Jefes de turno y Supervisores</p>	<p>1. ¿Qué es el liderazgo?</p> <p>2. Naturaleza de liderazgo</p> <p>3. Los líderes y su significado</p> <p>4. Componentes del liderazgo</p> <p>5. Gerencia por objetivos y el trabajo en equipo</p> <p>6. El sentido de la virtud</p> <p>7. Estilo de liderazgo</p> <p>8. Retroalimentación</p>	<p>Evaluación personal: determinación del estilo y tendencias de liderazgo de cada participante</p> <p>Estilos de liderazgo</p> <p>El arte de dirigir</p> <p>Uso correcto del poder y la autoridad para lograr resultados</p>
			Método de Aprendizaje
			<p>-Charla</p> <p>-Talleres con dinámicas de grupo</p> <p>-Talleres de dinámicas individuales</p> <p>-1 a 2 sesiones</p> <p>-Participación activa de los asistentes</p> <p>-El contacto externo proporciona equipo y material audiovisual y didáctico, así como el lugar donde se realizará el curso</p>
			Instructor /
			<p>Especialista en recursos humanos</p>

Continúa...

Programa de capacitación basado en competencias laborales

Puesto	Todo el personal	Costo Promedio del Curso por Persona	Q 750.00
Competencia que se desea		Trabajo en equipo	Horas
			7 horas
Objetivo	Durante el desarrollo de esta actividad el participante adquiera las competencias necesarias para formar equipos que hagan más eficientes las actividades de la empresa		
Área	Desarrollo del campo interpersonal		
Resultados del Aprendizaje	Dirigido a	Teoría	Práctica
<p>1. Que el participante se convenza de que el trabajo en equipo hace más eficientes las actividades en beneficio tanto de los clientes internos y principales clientes externos.</p> <p>2. Comprender que muchas veces las personas constituyen barreras para lograr un cambio en la organización.</p> <p>3. Facultar a los participantes en la formación de equipos altamente productivos.</p>	Todo el personal	<p>1. La necesidad de cambio</p> <p>2. Resistencia al cambio</p> <p>3. La comunicación</p> <p>4. El individuo en el ambiente grupal</p> <p>5. Equipos de alto rendimiento:</p> <p>concepto</p> <p>6. Uso y abuso de los equipos</p> <p>7. Los principales obstáculos al trabajar en equipos</p> <p>8. Ciclo de vida del equipo.</p>	<p>La naturaleza de las personas</p> <p>La confianza: forjadores o destructores</p> <p>Características que debe reunir una buena comunicación</p> <p>Los ocho atributos de un equipo de alto rendimiento</p> <p>Características de los equipos efectivos</p> <p>Los principales obstáculos al trabajar en equipos</p>
			<p>Método de Aprendizaje</p> <p>-Charla</p> <p>-Taller con dinámica grupal</p> <p>-Taller con dinámica de sensibilización</p> <p>-Grupo máximo de 25 personas</p> <p>-Un módulo por grupo</p> <p>-Participación activa de los asistentes</p> <p>-El contacto externo proporciona equipo y material audiovisual y didáctico</p> <p>-La empresa definirá el lugar donde se llevará a cabo la capacitación</p>
			<p>Instructor/ Empresa</p> <p>Especialista en recursos humanos</p>

Programa de capacitación basado en competencias laborales

Continúa...

Puesto	Todo el personal	Costo Promedio del Curso por Persona	Q750.00
Competencia que se desea adquirir		Relaciones humanas	Horas
			6
Objetivo	Durante el desarrollo de esta unidad, el participante adquiera las competencias necesarias para pensar en las personas como seres humanos y estar dispuesto a trabajar eficientemente con ellos		
Área	Desarrollo del campo interpersonal		
Resultados del Aprendizaje	Dirigido a	Teoría	Práctica
<p>1. El participante se conocerá mejor a sí mismo y a conocer a los demás en su ambiente de trabajo</p> <p>2. Reconocer las diferencias entre las personas, identificar el ambiente más favorable que conviene crear para alcanzar el éxito, así mismo las condiciones necesarias para lograr una máxima productividad y armonía en la organización</p> <p>3. Incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo</p>	Todo el personal	<p>1. El origen de las relaciones interpersonales</p> <p>2. Naturaleza de las organizaciones</p> <p>3. La organizaciones como sistema social</p> <p>4. El rol personal: que roles desempeñan las personas</p> <p>5. La comunicación como catalizador</p> <p>6. Normas de convivencia social</p>	<p>A través de dinámicas con los participantes comprenden:</p> <p>a) ¿Cómo entenderse a sí mismo</p> <p>b) La naturaleza de las personas</p> <p>c) ¿Cómo entender un sistema social</p> <p>d) ¿ Qué roles desempeñan las personas</p> <p>e) El propósito de la vida</p> <p style="text-align: center;">Personas excelentes</p> <p>6 maneras de gustar a la gente</p>
			Método de Aprendizaje
			<p>-Charla</p> <p>-Talleres con dinámicas de sensibilización</p> <p>-Talleres con dinámicas de grupos</p> <p>-Grupo máximo de 25 personas</p> <p>-Una sesión por grupo</p> <p>-Participación activa de los asistentes</p> <p>-El contacto externo proporciona equipo, material audiovisual y didáctico</p> <p>-La empresa definirá el lugar donde se capacitará.</p>
			Instructor /
			Especialista en recursos humanos

Continúa...

Programa de capacitación basado en competencias laborales

Puesto	Gerente de Planta y Jefes de Producción	Costo Promedio del Curso por Persona	Q 10,000.00		
Competencia que se desea	Dominio del idioma inglés		Horas	180 horas	
Objetivo	Durante el desarrollo de esta unidad, el participante adquiera las competencias necesarias para dominar el idioma inglés, tanto hablado como escrito para poder comunicarse con clientes y proveedores extranjeros, así mismo comprender las instrucciones y catálogos en este idioma y elaborar documentos				
Área	Dominio de una lengua extranjera				
Resultados del Aprendizaje	Dirigido a	Teoría	Práctica	Método de Aprendizaje	Instructor /
1. Escritura del idioma inglés	Gerente de Planta y Jefes de Producción	1. Vocabulario	Pronunciación de las letras del abecedario	-Participación activa de los estudiantes a lo largo del curso de 5 a 7 horas a la semana, 1 a 5 veces por semana dividido en 6 módulos de 3 o 4 meses cada módulo	Empresa encargada de proporcionar tutoría en el aprendizaje del idioma inglés
2. Hablar en idioma inglés		2. Gramática	Vocabulario		
3. Comprender perfectamente el idioma inglés tanto hablado como escrito		3. Deletreo	Deletreo		
		4. Construcción de oraciones	Comunicación con las demás personas		
		5. Escritura	Redacción		
4. Leer en idioma inglés		6. Modismos			
		7. Abreviaturas			

CONCLUSIONES

1. Se elaboró el diseño de un programa de capacitación basado en competencias laborales, en una planta de corte de piezas de ensamble de pantalones de lona, el cual buscó desarrollar competencias en los siguientes campos: producción (tendido, corte y azorado); auditoria de procesos; mantenimiento preventivo y reactivo de la maquinaria; dominio de una lengua extranjera y desarrollo del campo interpersonal.
2. Actualmente no existe en la planta de corte un programa de capacitación por competencias laborales, por lo que se debieron identificar las competencias básicas, genéricas y específicas que posee actualmente el personal, a través de la tabulación de datos de la evaluación diagnóstica.
3. Las competencias laborales aplicables al personal fueron determinadas por medio de un proceso de identificación de competencias, contando con el aval de un grupo técnico.
4. Se detectaron las necesidades reales de capacitación de los empleados por medio de un diagnóstico, dejando como evidencia la matriz diagnóstico que muestra el cumplimiento o incumplimiento de las competencias señaladas.
5. El presente programa de capacitación se plantea en sí mismo como una base teórica de la capacitación por competencias laborales, el mismo puede ser llevado a la práctica al momento de contar con el apoyo de la gerencia de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Para darle seguimiento al programa de capacitación, es necesario y fundamental contar con un taller permanente de procesos, en el cual se instruya a los empleados de primer ingreso, se capacite al personal antiguo, se impartan talleres sobre los nuevos o mejorados métodos en los procesos, así como en el uso de maquinaria nueva.
2. Crear un taller permanente de capacitación dentro de la estructura organizacional de la planta, a través del cual se pueda atender, controlar, mejorar y dar seguimiento a la capacitación en los diversos procesos de la planta.
3. Capacitar a los empleados de acuerdo a su tipo de aprendizaje, lo cual permitirá que la capacitación logre el impacto necesario para producir un cambio beneficioso para ellos mismos y para la empresa.
4. Realizar una medición constante de las necesidades de capacitación a través del desempeño del trabajador y las nuevas demandas de su trabajo, a fin de que esta información sirva para dar seguimiento al programa de capacitación.

5. Contar con un programa de capacitación que desarrolle al empleado, sería muy importante, para brindar un servicio de acuerdo a las expectativas del cliente y procurar el crecimiento de la planta.

6. Es recomendable que la capacitación, que se imparta en el área de producción de la planta de corte, esté acorde a las necesidades reales de los empleados, de tal modo pueda provocar un cambio en beneficio de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. Un nuevo rol para los profesionales de RRHH. **Revista Gerencia.** (Argentina):38.2002.
2. Aldana, C. **La certificación Ocupacional en la Formación y el impacto en el Proceso Productivo Industrial.** (Tesis). Guatemala, 1996.
3. Baños, A. **Modelo de Competencias: El Factor Clave para el Éxito Organizacional.** Grupo Hay Socios. México, 1998.
4. CINTERFOR. **Competencia Laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el Sector Salud.** 2002.
5. CONOCER. **Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral, el desafío de la empresa para aprender, innovar, competir.** 1ª. Edición. México, CONOCER, 1999.
6. INTECAP. **Boletín Estadístico.** Guatemala, 1998.
7. INTECAP. Modernización Técnica del INTECAP. **Revista Norte.** (Guatemala). 2000.
8. INTECAP. **Competencias Básicas y Genéricas.** Guatemala, 2001.
9. INTECAP. **Gestión de Recursos Humanos por Competencias.** Guatemala, 2002.
10. INTECAP. **Casos de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.** Guatemala, 2002.
11. Juárez, Diana. **Programa de Capacitación en Competencias Laborales. Caso: Empresa de Aire Acondicionado.** (Tesis). Guatemala, 2002.
12. Levy-Leboyer. **Gestión de las Competencias.** 1ª. Edición. España, 2000.
13. Marelli, A. **Introducción al Análisis y Desarrollo de Modelos de Competencias.** Uruguay, CINTERFOR, 1999.

14. Medina, C. **Normas Técnicas de Competencias Laboral en el Proceso de Centrifugado de Masas de un Ingenio Azucarero.** (Tesis). Guatemala, 2001.
15. Mertens, L. **Sistemas de Competencias Laborales, Surgimiento y Modelos.** México, 1996.
16. Muyschondt, I. El retorno de la capacitación. **Revista Gerencia.** Argentina, 2003.
17. Vargas F., Casanova F., Montanaro L. **Enfoque de Competencias Laborales: Manual de Formación.** Uruguay, 2001.
18. Vargas F. **Las Cuarenta Preguntas más Frecuentes sobre Competencia Laboral.** Uruguay, 1999.
19. Zamora, L. **Diseño de un Programa de Competencias Laborales. Caso: Capacitación en Instituciones Bancarias.** (Tesis). Guatemala, 2000.

APÉNDICE 1a. GUIA DE ENTREVISTA CON EL GERENTE GENERAL

Agradeceré su colaboración al responderme las siguientes preguntas.
Gracias.

1. ¿Cuáles son los objetivos de la Planta de corte?
2. ¿Cuáles son las funciones que están íntimamente relacionadas con el propósito de la planta de corte?
3. ¿Cuáles son las sub-funciones que se deben realizar para llevar a cabo las funciones del área de producción?
4. ¿Qué actitudes necesitan los trabajadores del área de producción para realizar su trabajo?
5. ¿Qué habilidades necesitan los trabajadores del área de producción para realizar su trabajo?
6. ¿Qué tanto considera usted que la capacitación es importante para el desarrollo del recurso humano?
7. ¿Ha promovido la capacitación dentro de la planta?
8. ¿Qué problemas ha detectado que tienen los empleados del área de producción para realizar su trabajo?

APÉNDICE 1b. GUIA DE ENTREVISTA CON LOS JEFES DE PRODUCCION

Agradeceré su colaboración al responderme las siguientes preguntas.
Gracias.

1. ¿Cuáles son los objetivos de la planta de corte?
2. ¿Qué puestos supervisa o tiene a su cargo?
3. ¿Cuáles son las funciones que realiza el personal de cada uno de los puestos a su cargo?
4. ¿Cuáles son las capacidades que el personal a su cargo debe poseer para desempeñar su puesto de trabajo?
5. ¿Qué aspectos considera usted difíciles de encontrar en los empleados y que son clave para alcanzar un desempeño óptimo?
6. ¿Cómo considera que pueden desarrollar los empleados estos aspectos?
7. Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la mayor puntuación, los conocimientos que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño
8. Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más alta, las habilidades que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño.
9. Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más alta, las actitudes que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño.
10. ¿Qué problemas a observado que el personal a su cargo tiene para ejecutar algún(os) trabajo(s)?
11. ¿Considera que la capacitación es importante para el desarrollo del empleado?
12. ¿Existe o ha existido un programa de capacitación en la empresa?
13. ¿Cuáles son o eran los objetivos del programa de capacitación?
14. ¿Qué medios utilizan o utilizaron para identificar las necesidades de capacitación?

15. ¿Con que frecuencia le dan o dieron seguimiento a este programa de capacitación?
16. ¿Qué métodos utilizan o utilizaron para impartir la capacitación dentro de la empresa?
17. ¿Evalúan la capacitación luego de haber realizado algún curso?
18. ¿Qué métodos utilizan para evaluar la capacitación?
19. ¿Proporcionan retroalimentación?

¡Gracias por su colaboración!

APÉNDICE 1c. GUIA DE ENTREVISTA CON JEFES DE TURNO Y SUPERVISORES

Agradeceré su colaboración al responderme las siguientes preguntas.
Gracias por su colaboración.

1. ¿Qué puestos supervisan o tienen a su cargo?
2. ¿Cuáles son las funciones que realiza el personal a su cargo?
3. ¿Cuáles son las capacidades que el personal a su cargo debe poseer para desempeñar su puesto de trabajo?
4. ¿Qué aspectos considera usted difíciles de encontrar en los empleados y que son clave para alcanzar un desempeño óptimo?
5. ¿Cómo considera que ellos pueden desarrollar estos aspectos?
6. Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la mayor puntuación, los conocimientos que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño
7. Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más alta, las habilidades que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño.
8. Jerarquice de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más alta, las actitudes que debe poseer un empleado para alcanzar un alto desempeño.
9. ¿Qué problemas ha observado que el personal a su cargo tiene para ejecutar algún(os) trabajo(s)?
10. ¿Con qué frecuencia se producen atrasos o inconvenientes por falta de conocimientos técnicos del personal?
11. ¿Aproximadamente cuántas quejas de otras personas ha recibido durante el último año respecto al personal a su cargo
12. ¿Qué situaciones argumentan cuando se quejan del personal a su cargo?

APÉNDICE 2. CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA PLANTA DE CORTE EL NARAJÓ

Agradeceré su colaboración al responderme las siguientes preguntas.
Gracias por su colaboración.

Grupo en el que se desarrolla

Operativo Administrativo

1. ¿Conoce a dónde quiere llegar esta organización?

Sí No

2. ¿En esta empresa se trata al empleado con respeto?

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

3. ¿Existe igualdad de condiciones para los empleados?

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

4. ¿Puede usted dirigirse a sus superiores con confianza?

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

5. ¿Cuándo usted se encuentra en situaciones difíciles cuenta con el apoyo de sus superiores?

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

6. ¿Existen oportunidades para el desarrollo del empleado?

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

7. ¿Se siente bien trabajando en esta empresa?

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

8. ¿Su trabajo requiere conocer una o varias actividades específicas?
 Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo Muy en desacuerdo
9. ¿Su trabajo requiere de actividades hechas con rapidez y exactitud desde la primera vez?
 Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo Muy en desacuerdo
10. ¿Su trabajo requiere de actitudes específicas?
 Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo Muy en desacuerdo
11. ¿Se siente cómodo con el trabajo que hace?
 Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo Muy en desacuerdo
12. ¿Tiene problemas para realizar su trabajo?
 Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo Muy en desacuerdo
13. Marque con una X los problemas que tiene para hacer su trabajo
- | | | |
|--|---|--------------------------------|
| Falta de equipo o herramienta <input type="checkbox"/> | Falta de saber como hacer algo <input type="checkbox"/> | |
| Falta de exactitud y rapidez <input type="checkbox"/> | Falta de motivación <input type="checkbox"/> | |
| Falta de incentivos <input type="checkbox"/> | Falta de inducción al puesto <input type="checkbox"/> | |
| Falta de comunicación <input type="checkbox"/> | Falta de capacitación <input type="checkbox"/> | |
| Mala dirección <input type="checkbox"/> | Falta de trabajo en equipo <input type="checkbox"/> | Otros <input type="checkbox"/> |
14. Marque con una X ¿Qué factores que considera mejorarían su trabajo?
- | | | |
|--|---|--|
| Equipo moderno <input type="checkbox"/> | Saber como hacer las cosas <input type="checkbox"/> | Incentivos <input type="checkbox"/> |
| Comunicación <input type="checkbox"/> | Buena dirección <input type="checkbox"/> | Conocimientos específicos <input type="checkbox"/> |
| Motivación <input type="checkbox"/> | Inducción al puesto <input type="checkbox"/> | Capacitación <input type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo <input type="checkbox"/> | Otros <input type="checkbox"/> | |
15. ¿Ha recibido capacitación en esta empresa?
 Sí No

pase a la pregunta 22

16. ¿En qué áreas ha recibido capacitación?

Diseño Computación Desarrollo personal
Aspectos técnicos

17. ¿Cuántos cursos de capacitación ha recibido desde que ingresó a la empresa?

1 2 3 4 5 o más

18. ¿Se le ha dado seguimiento a la capacitación que ha recibido?

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

19. ¿Con qué frecuencia le dan seguimiento a este programa de capacitación?

Mensual Bimestral Trimestral
Semestral Anual o más

20. ¿Considera usted que la capacitación que ha recibido le ha ayudado a desarrollar mejor su trabajo?

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

21. ¿Por qué medios le es fácil aprender?

Conferencias Laboratorios Talleres
Charlas Aprendizaje en el puesto Otros

22. ¿Existe algún(as) área(s) que desee perfeccionar?

Si No

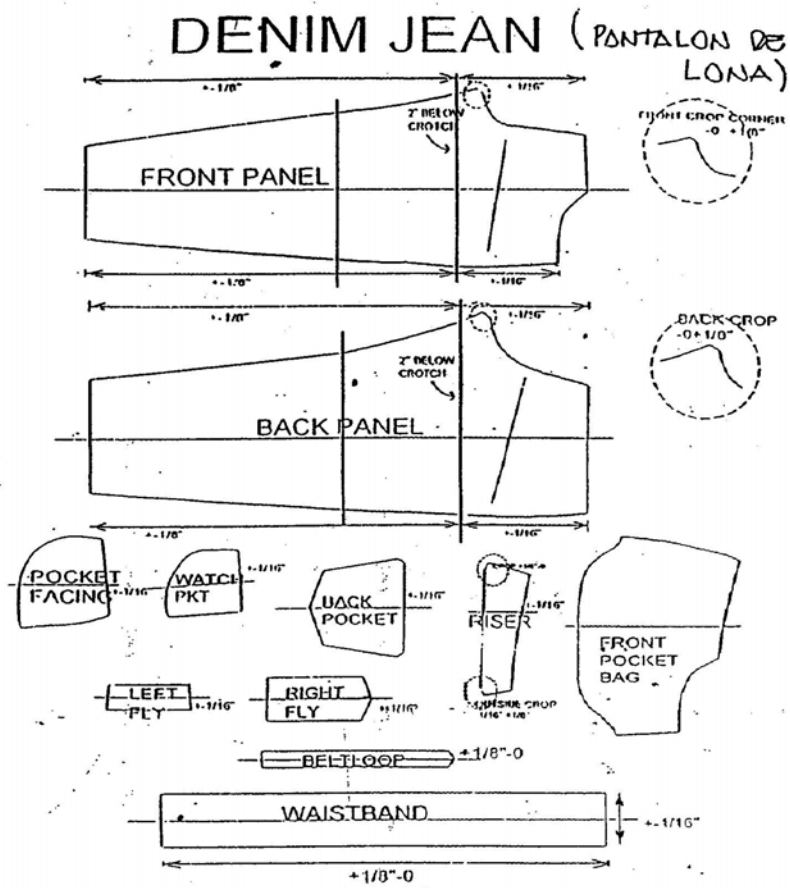
23. ¿Las tareas que desempeña tienen algún grado de dificultad?

Alto Moderado Bajo

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 1. PARTES QUE COMPONEN UN PANTALON

Figura 30. Partes que componen un pantalón de lona



ANEXO 2. MAQUINARIA UTILIZADA EN EL CORTE DE PIEZAS DE ENSAMBLE DE PANTALONES DE LONA

Figura 31. Cortadora Manual *Eastman 8*



Figura 32. Tendedora Manual *Eastman*



Figura 33. Azoradora *Meto*



