



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

**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE
COMERCIAL DIVERSA GUATEMALTECA (CODIGUA), COMO ESTRATEGIA DE
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

Rocío Celeste Hernández Palma

Asesorado por el Ing. Aurelio Reyes Meza

Guatemala, abril de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE
COMERCIAL DIVERSA GUATEMALTECA (CODIGUA), COMO ESTRATEGIA DE
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

ROCÍO CELESTE HERNÁNDEZ PALMA
ASESORADO POR EL ING. AURELIO REYES MEZA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Jurgen Andoni Ramírez Ramírez
VOCAL V	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Rossana Margarita Castillo Rodríguez
EXAMINADORA	Inga. María Marta Wolford E. de Hernández
EXAMINADORA	Inga. Karla Lizbeth Martínez Vargas
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE COMERCIAL DIVERSA GUATEMALTECA (CODIGUA), COMO ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería mecánica industrial, con fecha febrero de 2017.

Rocío Celeste Hernandez Palma

Guatemala, 7 de marzo de 2017

Ingeniero

José Francisco Gómez Rivera

Director de la Escuela Mecánica Industrial


Facultad de Ingeniería

Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Ingeniero Gómez:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para manifestar que he asesorado el trabajo de graduación titulado: **DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE COMERCIAL DIVERSA GUATEMALTECA (CODIGUA), COMO ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL** elaborado por la estudiante universitaria **Rocío Celeste Hernández Palma** con número de carné: **2011-13978**, el cual desempeña con todos los requisitos necesarios para su aprobación.


Sin otro particular, me suscribo,


M.A. Ing. Aurelio Reyes Meza
Ingeniero Industrial
M.A. Ing. Aurelio Reyes Meza Col. 6950
Asesor



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE COMERCIAL DIVERSA GUATEMALTECA (CODIGUA), COMO ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**, presentado por la estudiante universitaria **Rocío Celeste Hernández Palma**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Víctor Hugo García Roque
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, marzo de 2017.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.DIR.EMI.051.017

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE COMERCIAL DIVERSA GUATEMALTECA (CODIGUA), COMO ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**, presentado por la estudiante universitaria **Rocio Celeste Hernández Palma**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR a.i.
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, abril de 2017.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala

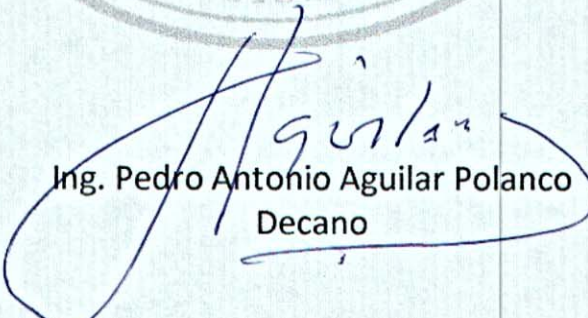


Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 187.2017

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE COMERCIAL DIVERSA GUATEMALTECA (CODIGUA), COMO ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL,** presentado por la estudiante universitaria: **Rocío Celeste Hernández Palma,** y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

Guatemala, abril de 2017

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Por brindarme la vida, la salud y sabiduría para obtener este triunfo; por su infinito y verdadero amor.

Mis padres

Belter Hernández Lemus y Blanca Luz Palma de Hernández, por sus consejos, comprensión, amor y apoyo incondicional. Gracias por inculcarme valores y principios, carácter y determinación para lograr mis metas en pro de la realización de mis sueños anhelados.

Mi hermano

Marco Vinicio Hernández Palma, por su apoyo moral incondicional; gracias por sus consejos y transmitirme su sabiduría, en mi vida personal, espiritual y académica y por ser mi modelo a seguir y mi motivación para el éxito que hoy alcanzo.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Templo de aprendizaje, por albergarme durante 5 años en mi formación académica.
Facultad de Ingeniería	Por brindarme una educación íntegra, proporcionarme la oportunidad de acrecentar mis conocimientos.
Mis amigos de la Facultad	Compañeros y compañeras estudiantes, por su solidaridad y apoyo fructífero en mi vida estudiantil.
Ing. Aurelio Reyes Meza	Por su certera asesoría en el trabajo de graduación; por brindarme sus valiosos conocimientos durante mi formación académica.
Inga. Yocasta Ortiz	Por su atención, dedicación y compromiso durante mi formación académica.
Catedráticos y catedráticas	Agradezco a mis formadores, personas de gran sabiduría quienes se han esforzado por transmitirme sus conocimientos para llegar al punto en el que hoy me encuentro.

Centros educativos

(PAIN), (CEMCA), (Henry Ford) (INSA), (Suger Montano). Preprimaria, primaria, básico y diversificado, gratitud por concederme los conocimientos académicos de mi formación y poder llegar a culminar mis objetivos y metas donde hoy me encuentro.

CODIGUA, reciclaje

Por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de realizar el presente trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	1
1.1. Descripción de la Empresa.....	1
1.2. Contextualización de la Empresa	2
1.3. Visión.....	2
1.4. Misión	3
1.5. Valores	3
1.5.1. Compromiso	3
1.5.2. Responsabilidad	3
1.5.3. Puntualidad.....	4
1.5.4. Fidelidad	4
1.5.5. Lealtad	4
1.5.6. Excelencia	4
1.6. Organización	4
1.7. Descripción de productos reciclados en CODIGUA	5
1.7.1. Cartón y papel	6
1.7.2. Beneficios del reciclaje	7
1.7.3. Manejo de los desechos sólidos no reciclables	8
1.8. Capital humano como herramienta de la organización.....	8

1.8.1.	Competencias centrales que la empresa desarrolla en el capital humano.....	9
1.9.	Rol de Recursos humanos dentro de la organización	10
1.9.1.	Socio estratégico.....	10
1.9.2.	Experto administrativo	10
1.9.3.	Guías de los empleados.....	11
1.9.4.	Agentes de cambio.....	11
1.10.	Desarrollo de Recurso Humano como estrategia dentro de la organización	11
1.10.1.	Integración vertical	11
1.10.2.	Integración horizontal	12
1.11.	Ubicación geográfica de CODIGUA	12
2.	SITUACIONAL ACTUAL DE LA EMPRESA CODIGUA.....	15
2.1.	Análisis situacional actual de capacitación del recurso humano	15
2.2.	Análisis situacional del Área de RRHH	15
2.2.1.	Análisis FODA del Área de RRHH	16
2.3.	Antecedente del Departamento de RRHH	17
2.4.	Objetivos de la administración de recursos humano	18
2.5.	Estado actual del Departamento de Recursos Humanos.....	19
2.5.1.	Estructura organizacional	19
2.5.2.	Descripción de actividades.....	20
2.5.3.	Políticas de la administración de recursos humano	20
2.6.	Planificación administrativa de recursos humanos.....	21
2.6.1.	Reclutamiento y selección actual de nuevos colaboradores.....	21
2.6.1.1.	Pruebas de trabajo y entrevistas	21

	2.6.1.2.	Verificaciones de datos.....	22
	2.6.2.	Proceso de inducción de nuevos colaboradores	23
2.7.		Sistema de capacitación actual de recursos humanos	23
2.8.		Evaluación del desempeño.....	23
2.9.		Desafíos actuales de la administración de recursos humanos.....	23
3.		PROPUESTA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL DNC	25
3.1.		Diagnóstico de necesidades de capacitación DNC	25
	3.1.1.	Elementos de un DNC	25
	3.1.2.	Etapas del DNC	27
3.2.		Análisis comparativo y situacional de las deficiencias de capacitación de personal	31
3.3.		Métodos y herramientas para la realización de DNC	34
	3.3.1.	Observación y <i>Check list</i> como herramienta del DNC.....	35
	3.3.2.	Entrevista.....	37
	3.3.3.	Encuesta.....	39
	3.3.4.	Prueba de desempeño laboral.....	40
3.4.		Confiabilidad del DNC	42
3.5.		DNC basado en competencias	44
	3.5.1.	Definición de competencia laboral	44
	3.5.2.	Características específicas	45
	3.5.3.	Tipos de competencias	45
3.6.		Tipos de necesidades de capacitación	45
4.		DESARROLLO DEL MODELO DE DNC PARA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL	49

4.1.	Diseño de programa de capacitación eficiencia y competitividad	49
4.1.1.	Selección de herramienta a utilizar para el desarrollo del DNC	49
4.1.2.	Perfiles de puesto.....	73
4.1.3.	Evaluación del desempeño	74
4.1.4.	Administración por objetivos.....	77
4.1.5.	Administración de la calidad total	78
4.1.6.	Administración estratégica	80
4.2.	Alcances del plan de formación y capacitación	81
4.2.1.	Administración estratégica para la formación y capacitación	81
4.2.2.	Desarrollo de acciones educativas y formativas.....	82
4.2.3.	Plan de preparación de operaciones	83
4.2.4.	Ejecución de la propuesta	84
4.3.	Objetivos de la propuesta de capacitación	85
4.4.	Alcances de la propuesta de capacitación	86
4.5.	Políticas internas para el desarrollo del personal	87
4.5.1.	Política de formación del personal en la empresa... ..	88
4.5.2.	Política de desarrollo del personal en la empresa... ..	88
4.6.	Diseño de perfiles de puesto	89
4.7.	Cronograma de capacitaciones.....	90
4.8.	Plan anual de formación.....	90
5.	MEJORA CONTINUA	93
5.1.	Responsabilidad de la Dirección	93
5.1.1.	Delimitación de autoridad de la dirección.....	93
5.1.2.	Gestión de recursos humanos.....	94
5.2.	Ciclo PHVA para la mejora continua	95

5.2.1.	Actividades de control y mejora continua	96
5.2.1.1.	Análisis causa efecto	97
5.2.2.	Estadísticas para el control.....	99
5.2.3.	Resultados.....	99
5.2.3.1.	Medición de resultados.....	99
5.2.4.	Auditorías internas para evaluación de personal..	100
5.3.	Desarrollo de indicadores para medición de la mejora en el Área de RRHH.....	101
5.3.1.	Nivel de aprobación de pruebas de capacitaciones.....	101
5.3.2.	Rotación de personal.....	102
5.3.3.	Ausentismo laboral	103
5.4.	Acciones correctivas.....	104
5.5.	Acciones preventivas.....	105
CONCLUSIONES		107
RECOMENDACIONES.....		111
BIBLIOGRAFÍA.....		113
ANEXOS.....		117

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama	5
2.	Papel para reciclaje.....	7
3.	Ubicación de empresa CODIGUA.....	13
4.	Organigrama	19
5.	Etapas del DNC	27
6.	Pregunta 1. Para análisis de DNC	51
7.	Pregunta 2. Para análisis de DNC	52
8.	Pregunta 3. Para análisis de DNC	53
9.	Pregunta 4. Para análisis de DNC	54
10.	Pregunta 5. Para análisis de DNC	55
11.	Pregunta 6. Para análisis de DNC	56
12.	Pregunta 7. Para análisis de DNC	57
13.	Pregunta 8. Para análisis de DNC	58
14.	Pregunta 9. Para análisis de DNC	59
15.	Pregunta 10. Para análisis de DNC.....	60
16.	Pregunta 11. Para análisis de DNC.....	61
17.	Pregunta 12. Para análisis de DNC.....	62
18.	Pregunta 13. Para análisis de DNC.....	63
19.	Pregunta 14. Para análisis de DNC.....	64
20.	Pregunta 15. Para análisis de DNC.....	65
21.	Pregunta 16. Para análisis de DNC.....	66
22.	Pregunta 17. Para análisis de DNC.....	67
23.	Pregunta 18. Para análisis de DNC.....	68

24.	Pregunta 19. Para análisis de DNC	69
25.	Pregunta 20. Para análisis de DNC	70
26.	Pregunta 21. Para análisis de DNC	71
27.	Esquema general de perfil de puesto	73
28.	Fundamentos para redactar las descripciones de puestos.....	89
29.	Ciclo de mejora continua	96
30.	Diagrama Causas-Efecto.....	98

TABLAS

I.	Orientación de las políticas de recursos humanos, CODIGUA.....	20
II.	Distribución de personal	50
III.	Análisis FODA para análisis de DNC.....	72
IV.	Necesidades de capacitación	72
V.	Cronograma de capacitaciones	90
VI.	Tabla de priorización de causas detectadas.....	100

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
\$	Dólar (USA).
mm	Milímetro.
nm	Nanómetro.
()	Paréntesis.
%	Porcentaje.
Q	Quetzal.
&	“y” es una alternativa gráfica de la que deriva la Conjunción española.

GLOSARIO

APO	Administración por objetivos.
Capacitación	Actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los colaboradores.
CODIGUA	Comercial Diversa Guatemalteca
Competitividad	Capacidad para competir y generar la mayor satisfacción de los consumidores, fijando un precio; o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijo y una cierta calidad.
Detección	Descubrimiento, mediante la recolección de señales o pruebas, de la existencia o la presencia de una percepción de algo que no está visible.
Diagnóstico	Análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.

Estrategia	Planificación de algo que se propone un individuo o grupo. Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.
Parámetro	Es un número que resume la gran cantidad de datos que pueden derivarse del estudio de una variable estadística.
Perspectiva	Ilusión visual que percibe el observador, que le ayuda a determinar la situación de los objetivos. Conjunto de circunstancias que rodean al observador, y que influyen en su percepción o en su juicio.
PYMES	Pequeñas y medianas empresas.
Valores	Son agregados a las características físicas o psicológicas, tangibles en el individuo o en un grupo social; su comportamiento y actitudes. Es una cualidad que confiere a las cosas, hechos o personas una estimación, ya sea negativa o positiva.

RESUMEN

Detección de necesidades de capacitación del recurso humano de Comercial Diversa guatemalteca (CODIGUA), como estrategia de mejoramiento de la calidad y competitividad empresarial. El objetivo principal de la investigación se centra en proveer capacitación al recurso humano en la empresa de reciclaje de papel (CODIGUA), ubicada en 40 calle, 22-29 zona 12 Ciudad de Guatemala, con el fin de dar a conocer la preparación, entrenamiento y adiestramiento a los colaboradores para desempeñar satisfactoriamente su trabajo; realizándolo de una manera más cómoda limpia y ordenada, evitando los riesgos de incidentes y accidentes.

En los cinco capítulos se dan a conocer diferentes temas, los cuales son puntos importantes de la investigación, como: antecedentes generales, medio ambiente (la importancia del reciclaje), propuesta para el diseño de una estrategia de formación y capacitación al personal; plan de capacitación, entre otros. Se realizó el trabajo de campo (encuesta), que es un modelo de cuestionario llamado: Escala Del Clima Organizacional (EDCO); fue respondido con la honestidad que caracteriza a cada colaborador, ya que de las respuestas dependió que se llevara a cabo el presente trabajo de graduación (tesis).

EDCO consta de las siguientes áreas: relaciones interpersonales, Estilo de dirección, sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, Valores colectivos. Con el objetivo de evaluar las diferentes áreas de la empresa y mostrar puntajes altos o bajos que indicarán un buen clima o mal clima organizacional, o lo contrario, problemas dentro de la organización.

Por otra parte, la identificación y evaluación de los peligros de salud y seguridad en el trabajo, facilitando la integración al sistema de gestión de la calidad y permitiendo cubrir y encontrar las no conformidades en el ambiente de trabajo con la finalidad de convertir a los colaboradores en agentes más eficientes y eficaces en el desempeño de sus tareas dentro de la organización; y a la empresa, haciéndola más competitiva para su continua superación.

OBJETIVOS

General

Diseñar un plan de formación y capacitación, como estrategia de desarrollo empresarial de Comercial Diversa Guatemalteca, CODIGUA.

Específicos

1. Realizar un análisis comparativo y situacional en el Área de Recursos Humanos de la empresa CODIGUA.
2. Determinar el potencial del R.R.H.H. a través del diagnóstico de detección de necesidades de capacitación.
3. Establecer las necesidades de capacitación basado en el modelo de competencias.
4. Crear un programa de capacitación para aumentar la eficiencia y competitividad de la organización.
5. Diseñar las herramientas para evaluar el desempeño del recurso humano.
6. Establecer los parámetros de la evaluación del desempeño del recurso humano.

7. Crear perfiles de puestos dentro de cada área de la empresa.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el tema de formación y capacitación del recurso humano es de interés global en el ámbito empresarial y ocupa un lugar de primera línea en las agendas de desarrollo de las economías desarrolladas.

La principal motivación para la realización de este estudio se basa en el interés personal y profesional sobre el tema de recursos humanos, esto obedece a la experiencia adquirida durante el tiempo de práctica profesional, tiempo durante el cual se ha tenido la oportunidad de profundizar sobre el tema de formación y capacitación del recurso humano, en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de los servicios que presta una organización.

Es por ello que se realizó una Detección de necesidades de capacitación del recurso humano de Comercial Diversa Guatemalteca (CODIGUA), como estrategia de mejoramiento de la calidad y competitividad empresarial, atendiendo a la necesidad de abordar cada área del sistema de operaciones de la organización.

Este estudio se enfocó en el sistema de operaciones de Comercial Diversa Guatemalteca, CODIGUA, específicamente en el Área de Recursos Humanos, como estrategia de mejoramiento de la calidad y competitividad empresarial, tomando como punto de partida el clima organizacional; esto debido a la importancia del nivel de satisfacción que los trabajadores tienen sobre aspectos como:

- Relaciones interpersonales
- Estilo de dirección
- Sentido de pertenencia
- Retribución
- Disponibilidad de recursos
- Estabilidad
- Claridad y coherencia en la dirección
- Valores colectivos

En el primer Capítulo se presentan los antecedentes generales; se realiza una descripción de la empresa CODIGUA; se mencionan su visión y misión, principales valores institucionales, y se describe su organización.

Posteriormente, en el segundo Capítulo, se expone la situación actual del medio ambiente global como parte introductoria al tema, y se especifica la situación del medio ambiente en Guatemala. Se presenta un resumen sobre el marco legal que rige la protección del medio ambiente y finalmente se aborda el tema de reciclaje, su importancia, ventajas y tipos de materiales reciclables. Asimismo, se exponen las características de la industria del papel en Guatemala.

En el tercer Capítulo se aborda el Sistema de Operaciones, la importancia de una estrategia de operaciones que es considerado como un sistema de toma de decisiones que afecta la estructura empresarial, en todos sus componentes. Se plantea la importancia de contar con una estrategia organizacional y se definen los diversos sistemas de administración y sus diversos modelos.

Posteriormente, en el cuarto Capítulo se elabora la propuesta para el diseño de una estrategia de formación y capacitación de personal y se presenta el diseño del proceso de implementación.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la Empresa

Comercial Diversa Guatemalteca, CODIGUA, es una empresa ubicada en 40 calle, 22-29 zona 12 ciudad de Guatemala, dedicada al reciclaje CODIGUA, con más de 28 años protegiendo al planeta y promoviendo una cultura de reciclaje para poder ayudar a la tierra donde todos vivimos, manejando el lema de “El reciclar no es simplemente el re utilización de la materia prima, reciclar va más allá, implica involucrarlo a tu estilo de vida”¹.

Es una empresa de la categoría de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), la cual se dedica desde su inicio a la recolección de material reciclable como el papel y el cartón, ampliando su actividad con los materiales plásticos; mismos que son clasificados según sea solicitado por los clientes que se dedica específicamente a la transformación de este tipo de materiales. Para su entrega son transformados en pacas compactadas.

Comercial Diversa Guatemalteca es una empresa familiar que se fundó en 1987 con fines comerciales y de protección ambiental al servicio del reciclaje. Como en toda empresa, sus objetivos los alcanza a través de un conjunto de procesos establecidos; siendo su objetivo la generación de ganancias a través del manejo de un capital, por medio del uso de procesos administrativos y financieros, empleando material humano para la aplicación de los mismos.

¹ CODIGUA. http://codigua.com.gt/?page_id=2. Consulta: 25 de febrero de 2017.

1.2. Contextualización de la Empresa

Comercial Diversa Guatemalteca se fundó en 1987, con fines comerciales y de protección ambiental, dedicada a la recolección, clasificación y distribución de fibras secundarias de papel para el reciclaje. Además, dentro de sus objetivos se encuentra la representación de empresas o instituciones extranjeras.

Sus directivos se caracterizan por la experiencia adquirida a lo largo de 30 años en la industria del reciclaje, periodo durante el cual han impulsado el compromiso y responsabilidad ambiental para el país; valores que son inducidos en los colaboradores que se desempeñan dentro de la empresa.

La empresa se encuentra actualmente en una etapa de crecimiento en la cual está diversificando y tecnificando cada uno de sus procesos, implementando herramientas de ingeniería con el objetivo de mejorar la productividad y, al mismo tiempo, ofrecer materia prima de calidad que les permita fortalecer el lazo comercial con cada uno de sus clientes.

1.3. Visión

“Ser el más eficiente en la prestación de servicios de calidad, comprometidos con un equipo humano profesional e innovador que proteja y conserve el medio ambiente. Utilizando sustentablemente los recursos naturales, combinando desarrollo económico y convivencia armónica con la naturaleza y la sociedad”².

² CODIGUA. *Misión y visión*. http://codigua.com.gt/?page_id=2. Consulta: 25 de febrero de 2017.

1.4. Misión

“Implementamos cultura de reciclaje en la sociedad que garantice la protección, conservación y aprovechamiento nuestros recursos naturales. Aportando bienestar económico y social para nuestros clientes empleados proveedores y socios”³.

1.5. Valores

Compromiso, responsabilidad, puntualidad, organización, fidelidad, lealtad y excelencia; son las cualidades que CODIGUA considera importantes en la relación con sus clientes, trabajadores, proveedores y la comunidad. Garantizan los resultados en un clima de confianza y ética personal y de negocios.

1.5.1. Compromiso

Aptitud y actitud con los cuales se asume la responsabilidad para cumplir a cabalidad con la asignación de las labores empresariales.

1.5.2. Responsabilidad

Alcanzar, cumplir y asumir escrupulosamente con los compromisos y crear satisfacción en las metas al terminar el trabajo diario.

³ Ibíd.

1.5.3. Puntualidad

Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir con los compromisos adquiridos deliberadamente, es necesaria para dotar a la personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud, se está en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor el trabajo, ser merecedores de confianza.

1.5.4. Fidelidad

Asumir el compromiso de confianza y confidencialidad de la empresa con el fin de obtener el máximo de los resultados acorde a los objetivos planteados, guardando información íntima de la empresa por razones de ética laboral y profesional.

1.5.5. Lealtad

Emplear con acto de nobleza, rectitud y honradez encaminado a lograr y beneficiar el éxito de la empresa. Siendo fiel a sus principios y valores.

1.5.6. Excelencia

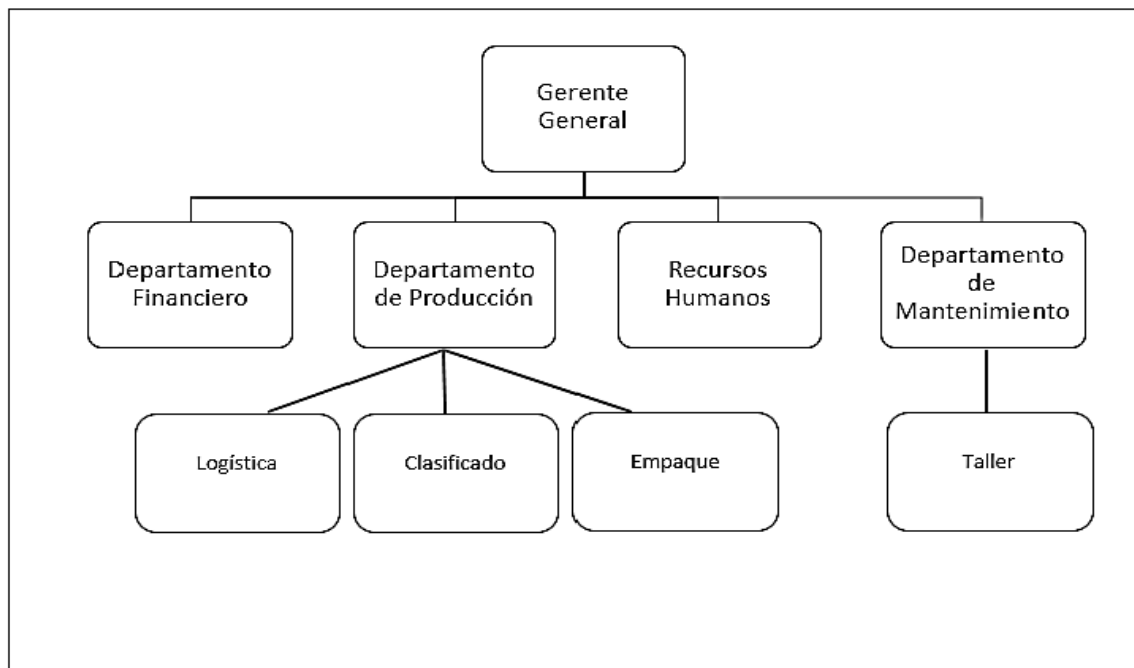
Actuar con perfección y excelencia que se aporta a la empresa a través del trabajo constante y continuo para la consecución de los objetivos deseados.

1.6. Organización

La estructura de la empresa ha sido establecida por principios jerárquicos dividida en áreas de producción y administrativas para alcanzar sus objetivos.

Cada quien controla sus respectivos departamentos de forma independiente y al mismo tiempo se trabaja en equipo.

Figura 1. **Organigrama**



Fuente: elaboración propia, actualizado 2016.

1.7. Descripción de productos reciclados en CODIGUA

El reciclaje es un componente clave en la reducción de desechos contemporáneos y es el tercer componente de las 3R (“Reducir, Reutilizar, Reciclar”).

Los materiales reciclables son muchos, e incluyen todo el papel y cartón, el vidrio, los metales ferrosos y no ferrosos, algunos plásticos, telas y textiles, maderas y componentes electrónicos. En otros casos no es posible llevar a

cabo un reciclaje debido a la dificultad técnica o al alto coste del proceso, de modo que suele reutilizarse el material o los productos para producir otros materiales y se destinan a otras finalidades, como el aprovechamiento energético.

1.7.1. Cartón y papel

Cada residuo tiene su propio contenedor. En el caso del vidrio, debe tirarse en el contenedor verde, los residuos orgánicos en el gris, los plásticos en el amarillo, y para reciclar el papel y el cartón están reservados los contenedores azules.

- La primera etapa de este ciclo de transformación es, por supuesto, la recuperación de papeles y de cartones usados. Pueden ser periódicos, revistas, folletos publicitarios, envases de cartón, así como también residuos de las imprentas, entre otros.
- La tasa de recuperación es impresionante. Como referencia podemos decir que ya en el año 2006 había ascendido un 20,5 %. Un aumento del 2 % por año durante 10 años, alcanzando así un volumen de más de 2 millones de toneladas
- Después, estas materias primas se colocan en una máquina que las agita en un agua jabonosa para separar las fibras de celulosa de los productos residuales que se puedan encontrar.
- La depuración separa, entonces, las fibras de los elementos del tipo de cola o de grapas. El desencintado permite obtener una pasta que,

posteriormente, será tratada según el nivel de calidad que uno desee obtener.

- El papel no puede ser reciclado todas las veces que se quiera, como el vidrio, pero sí que puede ser objeto de cuatro o de cinco reciclajes sucesivos.

Figura 2. **Papel para reciclaje**



Fuente: elaboración propia.

1.7.2. Beneficios del reciclaje

- Prolonga el tiempo de vida de los recursos naturales.
- Reduce el consumo de materias primas vírgenes como la madera, los minerales, el petróleo entre otros.
- Minimiza la proliferación de basureros clandestinos. Además, el proceso de reciclaje genera fuentes empleo y desarrollo económico al país.

1.7.3. Manejo de los desechos sólidos no reciclables

Para los materiales que son clasificados como productos no reciclables se depositan en un contenedor especial para poder ser compactados; luego son desechados.

A continuación, mostramos una lista de materiales reciclables para la empresa CODIGUA:

Papeles:

- Papel de fax y papel de calco.
- Revistas y catálogos.
- Celofán (utilizado como papel de regalo, ramos, cintas adhesivas, entre otros).
- Servilletas y papel de cocina.
- Vasos usados.
- Papel de fotos.
- Etiquetas autoadhesivas.

1.8. Capital humano como herramienta de la organización

Cuando se considera el capital humano en una empresa, como un valor agregado que contribuye a mejorar el desempeño global de la empresa y alcanzar sus metas globales, se está pensando en un capital humano como herramienta esencial para asegurar el éxito del negocio principal de la organización. De la misma manera, cuando se piensa que el secreto de la competitividad de una firma está en su gente, por sus capacidades, por su anticipación al cambio, por su innovación, por su orientación al cliente, dicha

organización está pensando en su capital humano como una inversión a futuro, que le asegurará no sólo la supervivencia como organización, sino su éxito en los negocios.

Es en esta manera de pensar a los miembros de una organización, donde Recursos Humanos debe orientar sus prácticas como actividades alineadas a la estrategia principal de negocio de la organización y deberán tener una mirada global, no individual. Desde esta perspectiva, para Recursos Humanos no importará tanto el desarrollo profesional de unos pocos, sino el desarrollo y crecimiento de toda la organización, donde todos y cada uno de sus miembros, integran una cadena de valor, orientada más allá de las fronteras de la empresa; es decir, orientada a los clientes externos y proveedores.

1.8.1. Competencias centrales que la empresa desarrolla en el capital humano

Consisten en una serie de habilidades y conocimientos que posee una organización y crean valor para los clientes. Las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenida, si desarrollan en las personas, competencias centrales tales como:

- Las personas deben ser valiosas: el valor de las personas aumenta, cuando logran reducir costos, proporcionando algo único a los clientes y combinando ambos comportamientos.
- Las personas deben ser poco comunes: son fuente de ventaja competitiva, cuando sus capacidades y conocimientos no se equiparan con los disponibles en la competencia.
- Deben ser difíciles de imitar: son fuente de ventaja competitiva, cuando sus capacidades y contribuciones no pueden ser imitadas por los

empleados de la competencia, brindando productos y servicios únicos en el mercado.

- Deben estar organizados: de manera que sus talentos puedan desplegarse para trabajar de manera eficiente, en diferentes asignaciones de puestos y con poca anticipación.

1.9. Rol de Recursos humanos dentro de la organización

Para la empresa CODIGUA se establecen los roles que el área de recursos humanos debe cumplir dentro de la misma. Siendo estas las siguientes:

1.9.1. Socio estratégico

Recursos Humanos deberá ser “socio estratégico”, alineando la estrategia del área a la estrategia de la organización, trabajando de manera conjunta con la gerencia, a los fines de traducir en acciones, la estrategia de la organización.

1.9.2. Experto administrativo

Recursos Humanos deberá ser “experto administrativo”, buscando con los resultados de su gestión, reducir costos sin sacrificar la calidad de los productos y servicios, contribuyendo desde el área a la eficiencia administrativa, en procesos tales como: el diseño de una organización de aprendizaje rápido y efectivo, aprovechar los servicios compartidos y el *outsourcing*.

1.9.3. Guías de los empleados

Los Recursos Humanos deberán ser “guías de los empleados”, gestionando los nuevos talentos y logrando que los mismos generen valor agregado a la organización, así esta atraviese cambios, fusiones o reestructuraciones, logrando que el personal se mantenga comprometido y enfocado en lograr el éxito en los negocios de toda la empresa.

1.9.4. Agentes de cambio

Frente a las situaciones de cambios, los Recursos Humanos deberán ser “agentes de cambio”, anticipándose al mismo en lugar de dejarse avasallar por el cambio y resistirse a sus posibles consecuencias, debiendo aprender a concretar lo antes posible las iniciativas y traduciendo en acción las nuevas ideas, para acompañar el cambio cultural y la transformación que la empresa necesita.

1.10. Desarrollo de Recurso Humano como estrategia dentro de la organización

La manera de alinear la estrategia de Recursos Humanos con la estrategia general de la empresa, se puede aclarar mejor con los conceptos de:

1.10.1. Integración vertical

Se alinean la estrategia de Recursos Humanos con la estrategia de negocios de la empresa, teniendo un papel relevante el Gerente de Recursos Humanos, ya que debe conocer el negocio y estar permanentemente actualizado en la información que tenga sobre las operaciones que se llevan a

cabo en su empresa, para estar a la altura del conocimiento que posean los demás Gerentes de otras áreas. Asimismo, sus informes de gestión, deben contemplar indicadores de gestión mensurables y objetivables, con el fin de utilizar un mismo lenguaje corporativo y de comunicarse con Gerentes financieros y de otras áreas que aprueben luego sus medidas de gestión.

1.10.2. Integración horizontal

Que es complementaria a la anterior, por la cual, todas las herramientas de gestión de Recursos Humanos, donde se alinean a todas las áreas que existen dentro de la organización, deberán alinearse con la estrategia del área de Recursos Humanos, y por carácter transitivo, quedarán alineados con la estrategia general de la organización.

1.11. Ubicación geográfica de CODIGUA

La empresa Comercial Diversa Guatemalteca, CODIGUA, está ubicada en avenida Petapa 42-21 zona 12, Guatemala, Guatemala. C.A., facilitando el acceso a las personas y compañías que realizan la recolección para su posterior traslado hacia la bodega de reciclado.

Figura 3. **Ubicación de empresa CODIGUA**



Fuente: *Ubicación geográfica de CODIGUA*. <https://www.google.com.gt/maps/@14.5334108,-90.5947209,13z>. Consulta: 25 de febrero de 2017.

2. SITUACIONAL ACTUAL DE LA EMPRESA CODIGUA

2.1. Análisis situacional actual de capacitación del recurso humano

Debe crearse una organización que mantenga una preocupación y ocupación constantes hacia el aprendizaje con el objetivo de crear un capital intelectual, que no tenemos la menor duda será la base fundamental para la creación de los servicios de reciclaje que presta la organización.

Esta etapa es quizás la más importante de todas, ya que sirve de basamento para las posteriores; de su precisión dependerán en gran medida los resultados finales. Debemos partir de los elementos que nos dan tres niveles de análisis que son:

- Análisis de la Organización
- Análisis de los Recursos Humanos
- Análisis de los puestos de trabajo o cargos

2.2. Análisis situacional del Área de RRHH

La fase de auditoría del desempeño dentro de la organización es un proceso que implica hacer un examen riguroso del estado actual de la empresa. Sin embargo, la expectativa de tener este tipo de proyección enfocada en si misma resulta desconcertante, es por esto que es necesario que en este análisis haya honestidad para la detección de las necesidades organizacionales.

Para poder realizar un adecuado análisis utilizaremos el análisis FODA para poder determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que actualmente se encuentran dentro del área de RRHH de la empresa CODIGUA.

2.2.1. Análisis FODA del Área de RRHH

- Fortalezas:
 - F1. Consolidarse como una empresa que se especializará en el reciclaje.
 - F2. Estabilidad en precios y volumen para proveedores y clientes.
 - F3. Generación fuentes de trabajo a través del reciclaje.
 - F4. Promocionar un producto con los más altos estándares de calidad, con lo cual se procurará satisfacer las exigencias de la posible demanda.

- Oportunidades:
 - O1. Compromiso de la alta dirección para mejoras dentro de la organización.
 - O2. Existencia de una gran cantidad de familias que se dedican al reciclaje, siendo estos los indicados de proveer el producto.
 - O3. Las ventas se realizarán de manera directa, logrando con esto controlar el precio final que pagarían los posibles clientes.
 - O4. Ofrecer un precio justo a los proveedores, así como también a los futuros compradores del producto a ofrecer, obteniendo con esto conservar su fidelidad.
 - O5. Seguridad de compra para con los proveedores de plástico, para así lograr captar su confianza y de esta manera suministren el producto a la empresa.

- Debilidades:
 - D1. Falta de ventaja competitiva sustentable.
 - D3. Falta de plan de capacitación y formación de personal.
 - D4. Poco personal especializado en los procesos de la empresa.
 - D5. Inexistencia de tecnologías adecuadas para el proceso del reciclaje en el país, para lo cual será necesario la importación de maquinarias.
 - D6. Poca orientación de la jefatura respecto a las labores a realizar.
 - D7. Desorganización interna entre áreas.
 - D8. Personal no conoce sus atribuciones correspondientes a su área.

- Amenazas:
 - A1 Saturación de la demanda en el mercado de reciclaje provocando la reducción del precio.
 - A2. Que el gobierno local realice concesiones para la recolección de residuos sólidos.
 - A3. Introducción de nuevas empresas que signifiquen una competencia directa con una mejor tecnología y calidad.
 - A4. Poca difusión de programas que fomenten el cuidado ecológico del planeta.

2.3. Antecedente del Departamento de RRHH

Durante los últimos años los Recursos Humanos se han considerado parte de las otras funciones fundamentales de la empresa que en el pasado dentro de la empresa CODIGUA, no se le había podido dar una correcta formación empresarial.

Debido al crecimiento de la empresa, en los últimos años se ha visto en la necesidad de implementar el departamento de recursos para formar al personal existente y realizar la gestión del recurso humano de una forma correcta.

2.4. Objetivos de la administración de recursos humano

Los objetivos de la administración de los Recursos Humanos se pueden clasificar en los siguientes:

- **Objetivos de la organización:** la administración de los Recursos Humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa.
- **Objetivos Funcionales:** mantener la contribución del Departamento de Recursos Humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización, es una prioridad absoluta.
- **Objetivos Sociales:** debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al mínimo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- **Objetivos Personales:** cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales. En la medida en que el logro de estas metas contribuya al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

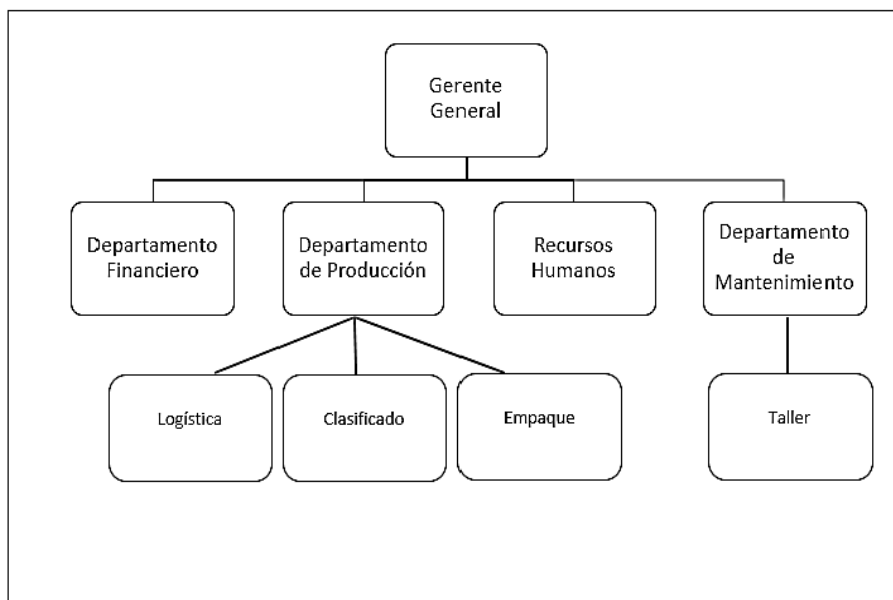
2.5. Estado actual del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos no existía dentro de la organización de CODIGUA, pero actualmente se está incorporando dicho departamento a la parte organizacional de la empresa; es por tal motivo que de ahí nace la inquietud de poder fortalecer al personal actual existente con capacitaciones necesarias para el correcto orden dentro de la empresa.

2.5.1. Estructura organizacional

En la actualidad la estructura organizacional de la empresa CODIGUA se encuentra de la siguiente manera, incorporando la nueva área de recursos humanos al organigrama.

Figura 4. Organigrama



Fuente: elaboración propia, actualizado 2016.

2.5.2. Descripción de actividades

Actualmente la empresa no necesita una complicada gestión de los recursos humanos, pero necesariamente deben conocer sus principales funciones y actividades de modo que les sirvan para manejar a su personal.

La gestión de los recursos humanos en las empresas y organizaciones está estructurada con base a las siguientes funciones:

- La planificación de los recursos humanos
- El análisis de puestos de trabajo
- La cobertura de necesidades de recursos humanos de la organización
- El aumento del potencial y desarrollo del individuo
- La evaluación del desempeño de los empleados
- La retribución de los empleados
- La gestión de la salud e higiene en el trabajo

2.5.3. Políticas de la administración de recursos humano

Actualmente el Departamento de Recursos Humanos está estableciendo las políticas que regirán el departamento, pero dichas políticas estarán orientadas hacia lo siguiente:

Tabla I. **Orientación de las políticas de recursos humanos, CODIGUA**

Orientación de las políticas	
ESTABILIDAD	Sería el grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes.(Ej.: movimientos sísmicos y se van los mejores en bandadas)
CONSISTENCIA	Ser congruentes concretos en su aplicación, no importando los niveles o áreas afectadas.

Continuación de la tabla I.

FLEXIBILIDAD	Posibilidad de soportar correcciones, ajustes o excepciones, cuando sean necesarios.
GENERALIDAD	Posibilidad de aplicación global y comprensiva para todos.

Fuente: Departamento de RRHH, CODIGUA.

2.6. Planificación administrativa de recursos humanos

La planificación administrativa de RRHH de la empresa CODIGUA consiste en disponer de las personas apropiadas, en los puestos correctos, con las habilidades suficientes, en los momentos correctos. Es por ello que nace la inquietud de desarrollar un plan de capacitación para desarrollar ventaja competitiva.

2.6.1. Reclutamiento y selección actual de nuevos colaboradores

Para la contratación de personal solamente se daba por referidos de los mismos empleados que ya trabajaban dentro de la organización; actualmente el nuevo departamento de recursos humanos está tratando de establecer las bases para determinar el procedimiento adecuado para la contratación de personal.

2.6.1.1. Pruebas de trabajo y entrevistas

Existen cuatro grandes grupos de pruebas laborales:

- Test de Personalidad

Miden las características personales del candidato; autocontrol, introversión, iniciativa, entre otros.

- Test de Inteligencia, Aptitudes o Psicotécnicos

Valoran el nivel intelectual del candidato. Para ello, lo usual es someter al candidato a una batería de preguntas contra el reloj, donde se le pide hacer secuencias lógicas o escribir una cierta cantidad de palabras por minuto. Analizan el factor numérico, verbal, perceptivo espacial.

- Test Proyectivos

Buscan predecir el comportamiento futuro de una persona. Tratan de revelar los aspectos más escondidos de la personalidad del candidato.

- Pruebas de conocimientos profesionales e idiomas

Similares a los exámenes que puedes encontrar en la carrera, tratan de medir tus conocimientos técnicos a través de ejercicios o problemas prácticos.

2.6.1.2. Verificaciones de datos

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial, cuando describen aspectos negativos. Es por eso que se subcontratará una empresa dedicada a la verificación de datos para realizar dicha gestión.

2.6.2. Proceso de inducción de nuevos colaboradores

La inducción consiste en proporcionarles a los empleados, información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria

Hay dos tipos de Inducción:

- Genérica
- Específica

2.7. Sistema de capacitación actual de recursos humanos

Como ya se mencionó, actualmente el Departamento de Recursos Humanos de la empresa CODIGUA, está iniciando, por tal motivo se quiere detectar las necesidades de capacitación para el personal existente ya que actualmente no existe ningún procedimiento adecuado para la capacitación de personal.

2.8. Evaluación del desempeño

El Departamento de Recursos Humanos actualmente no cuenta con una evaluación del desempeño, ya que no existen procedimientos adecuados a los cuales someter al actual personal.

2.9. Desafíos actuales de la administración de recursos humanos

Mantener al personal dentro de la organización es una de los desafíos de la actual administración de recursos humanos. Actualmente hay más movilidad

o rotación de empleados, los tiempos han cambiado y el personal ya no permanece tanto tiempo dentro de la organización; hoy en día se rotan los empleados por causas que las empresas no pueden controlar, esto hace que la empresa esté en constante búsqueda de empleados más competentes.

Establecer de una manera correcta la gestión de recursos humanos dentro de la organización, CODIGUA.

El compromiso y poder alinear los valores del empleado a la empresa, además de lograr que el personal se sienta motivado dentro de la organización.

3. PROPUESTA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL DNC

3.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación DNC

Es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

3.1.1. Elementos de un DNC

Los elementos que conforman y permiten llevar a cabo un DNC son:

- Métodos

El método se refiere al modelo general que marca las acciones que nos llevarán a la obtención de la información. Son diversos los métodos que se emplean para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

- Método reactivo
 - Consiste en una exploración general en la que es posible detectar algunas señales que, a simple vista, indican problemas a resolver.

- No requiere herramientas especializadas, altos costos o invertir mucho tiempo en la investigación.
- Da como resultado una capacitación *exprés*, endeble y poco funcional.
- Alto índice de riesgo para la toma de decisiones.

- Método de frecuencias
 - Consiste en una indagación más amplia y profunda que la empleada en el Método Reactivo. En ella se aprecian algunas manifestaciones con más características y fundamentos, de manera que la información obtenida es más detallada, obteniéndose así una respuesta inmediata a un gran problema presente.
 - Su costo es muy bajo, de rápida implementación y de fácil manejo.
 - Se enfoca a lo inmediato, mas no a lo crucial.
 - Es el método más utilizado en las empresas.

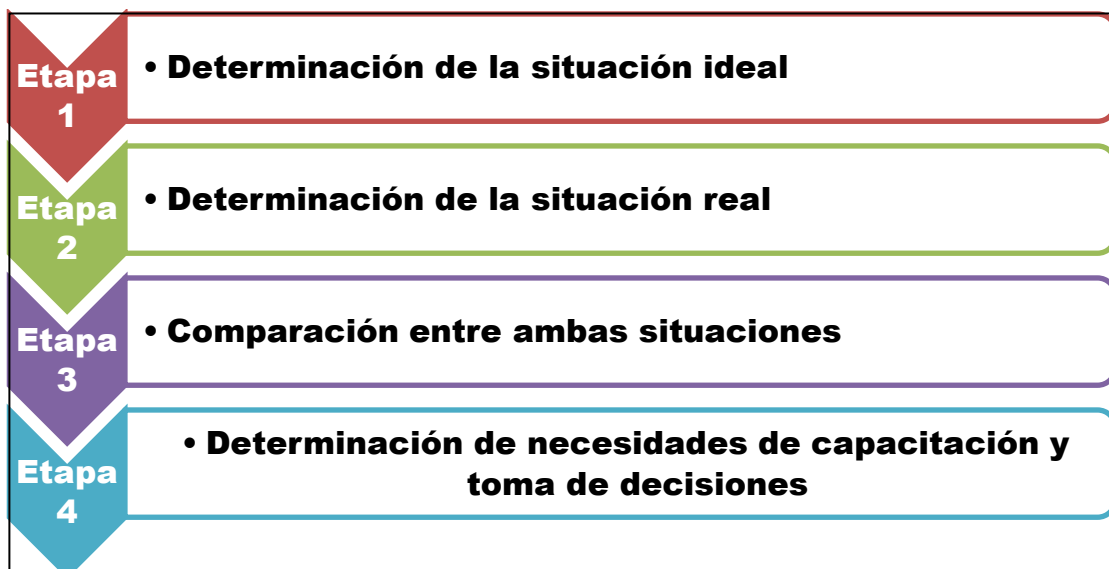
- Método comparativo
 - Consiste en establecer las discrepancias que existen entre lo que debe hacerse y lo que se hace en la organización.
 - Determina de forma detallada las carencias a satisfacer.
 - Arroja información completa y detallada, por lo que sus resultados son confiables y exactos.
 - Requiere de mayor presupuesto, mayor esfuerzo y tiempo para investigación y procesamiento.
 - Es el método ideal para cualquier empresa.
 - Alto índice de certeza para la toma de decisiones.

- Herramientas de DNC
 - Las herramientas se refieren a las técnicas y recursos mediante los cuales se obtendrá la información, tales como: cuestionarios, encuestas, lluvia de ideas, entrevistas, entre otros.

3.1.2. Etapas del DNC

De acuerdo con el Método Comparativo, el diagnóstico de necesidades de capacitación se conforma de cuatro etapas. Para lograr resultados exitosos es necesario llevar a cabo las cuatro, ya que con cada una se logran metas esenciales:

Figura 5. Etapas del DNC



Fuente: elaboración propia.

- Etapa 1. Determinación de la situación ideal (SI).

En cualquier empresa, giro, trabajo, actividad, resultado o producto, se tienen parámetros de metas a alcanzar, ya sean de calidad o cantidad. En esta etapa se establece lo que debe ser, es así que para identificar la situación ideal que debiera prevalecer en las áreas de trabajo, se propone llevar a cabo las siguientes actividades:

- Determinar quién es el cliente interno y externo. Por ejemplo: en una institución bancaria, el cliente interno del área de capacitación son las diferentes áreas que conforman a la empresa; en una escuela, el cliente externo son los alumnos y los padres de familia.
- Determinar cuáles son los requerimientos del cliente, estableciendo los requisitos que debe cubrir el producto o servicio.
- Definir las actividades que el personal debe realizar con el fin de cumplir los requerimientos del cliente.
- Identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal necesita poseer, con el fin de llevar a cabo las actividades anteriormente definidas.
- Elaborar el perfil ideal para cada puesto, en el que se definan las características específicas que el trabajador debe tener para ocupar un puesto determinado.

Para recopilar la información anteriormente descrita, es fundamental contar con el apoyo de las diferentes áreas de la empresa, las cuales ayudarán a proporcionar los manuales de procedimientos y organización, descripciones y perfiles de puestos, inventarios iniciales de recursos y productos, cartas responsivas de material, estadísticas de ausencias, licencias, permisos y accidentes, entre otros.

- Etapa 2. Determinación de la situación real (SR).

Una vez que se cuenta con la información de la situación ideal de la empresa, es momento de precisar lo que realmente sucede en ella, es decir, establecer si lo que debe ser, concuerda con lo que realmente es.

Para lograrlo, deben emplearse algunos de los siguientes instrumentos a fin de evaluar si los objetivos han sido o no alcanzados, determinar cuáles son los planes y proyectos a futuro, identificar si existen problemas y conflictos en el área de trabajo y si las actividades son ejecutadas según lo esperado:

- Lista de Control (*check list*). Listado con diferentes características que nos dice si se presentan o no las conductas, actividades, funciones y condiciones ideales o esperadas.
- Encuesta. Conjunto de preguntas dirigidas a una población en específico.
- Entrevista. Serie de preguntas ordenadas a profundizar en algún tema en particular.
- Prueba de desempeño laboral. Indagación de los conocimientos, habilidades y actitudes que el trabajador tiene con respecto a lo que debe tener y con base en indicadores de desempeño establecidos.

En este punto se deben considerar tres posibles causas por las cuales una persona no se desempeña conforme a lo esperado:

- No puede. Esto indica que los recursos humanos o materiales, métodos y equipo en general, no son los adecuados para realizar el trabajo.

- No sabe. Esto significa que la persona no cuenta con los conocimientos o habilidades necesarios para llevar a cabo las actividades propias de su puesto.
- No quiere. Esto se ubica en el campo de la motivación, las actitudes y los valores.

Ahora bien, ¿cuáles competen propiamente al ámbito de la capacitación?

- Cuando la persona no sabe o no quiere desempeñarse en las funciones de su puesto, la capacitación debe intervenir.
 - Cuando la persona no puede debido a que no cuenta con los recursos necesarios, la solución corresponde a otra área de la organización, como recursos materiales, dirección, entre otros.
- Etapa 3. Comparación entre ambas situaciones.

Después de determinar ambas situaciones, se realiza una comparación entre ellas. El objetivo de esta etapa es confrontar las dos situaciones para identificar los conocimientos, habilidades y actitudes de las que el personal carece y que debería tener para realizar adecuadamente sus funciones.

- Etapa 4. Determinación de necesidades de capacitación y toma de decisiones.

Esta última etapa implica la realización de una investigación que arrojará como resultado las carencias de la empresa, indicando cuáles y cómo se resolverán.

Como ya se dijo, algunas deficiencias detectadas en las etapas anteriores no son materia del área de capacitación, por lo que no podrán ser resueltas por ella.

En esta etapa es fundamental tomar decisiones apegadas a la realidad para fortalecer las necesidades y orientarlas a un mejor producto o servicio.

Para determinar las necesidades de capacitación y toma de decisiones sobre la manera en que habrán de ser cubiertas, se propone lo siguiente:

- Identificar las necesidades de capacitación por empleado.
- Si se cuenta con un catálogo de cursos, identificar cuál o cuáles de estos pueden ayudar a cada empleado a trabajar las necesidades que le fueron detectadas.
- Si no se cuenta con un catálogo de cursos, contratar a una empresa especializada en capacitación para desarrollar los programas necesarios o bien, diseñar los cursos de manera interna.

3.2. Análisis comparativo y situacional de las deficiencias de capacitación de personal

Resulta obvio afirmar que las necesidades de capacitación tienen que ver con el desempeño. Sin embargo, a menudo se confunden los problemas de desempeño con problemas que emanan de lo que genéricamente podríamos llamar ambiente laboral, el cual puede incluir el ambiente físico de trabajo, el ambiente organizacional, las condiciones salariales y la presencia o ausencia de oportunidades de desarrollo. Actualmente la empresa no tiene ningún plan de capacitación de personal.

Los problemas observables en las organizaciones pueden ser múltiples. A menudo no se deben a la falta de capacitación y, por lo tanto, no son solucionables por esta última. La imagen de personajes en busca de una necesidad de capacitación para poder implementar la respuesta hermosa para la cual están muy bien preparados, puede ser, y de hecho es, una realidad más frecuente de lo que parece. Dicho de otro modo, hay soluciones educacionales que andan a la caza de problemas, siendo a veces difícil no sucumbir a la tentación de no profundizar en un análisis.

Se hace necesario, entonces, observar, examinar, distinguir de qué tipo de problema se trata y si corresponde verdaderamente al dominio de la falta de capacitación. Para ordenar los contenidos, en la siguiente lista se establecen tres categorías de problemas que se relacionan con lo que podríamos llamar las 3 C, según que los problemas estén relacionados principalmente con la calidad del trabajo, el clima laboral o los cambios presentes o proyectados:

- Calidad del trabajo
 - Trabajo de baja calidad o no correspondiente a lo planificado
 - Disminución o déficit de productividad o eficacia
 - Baja en la competitividad
 - Errores o fallas

- Clima laboral
 - Clima laboral desmotivado, desagradable o conflictivo
 - Interrupciones en el trabajo
 - Atrasos
 - Ausentismo

- Accidentes
- Falta de cuidado con los materiales, equipos e infraestructura
- Cambios presentes o proyectados
 - Incorporación de nueva tecnología, infraestructura, equipos o maquinarias
 - Cambios en procedimientos.
 - Rotación del personal (ascensos, retiros voluntarios, jubilaciones, despidos, reubicaciones, reasignación de funciones o roles).
- Generalmente se requiere más de una solución

No todos los problemas, hemos dicho, se deben a que las personas no están suficientemente educadas para el desempeño que se espera de ellas. De hecho, cuando se hace el ejercicio de generar alternativas de solución, se puede llegar muchas veces a conclusiones como las siguientes:

- En la mayoría de los casos no hay una solución, sino que la solución es compleja y generalmente se construye con base en varias soluciones parciales. Por ejemplo, la capacitación puede ser parte de la solución, puede contribuir, pero no puede considerarse que es toda la solución para un problema complejo que tiene que ver con aspectos diversos como los señalados.
- En enfoque de sistema se dice que basta con una solución adecuada, susceptible de ser optimizada. La búsqueda de la mejor solución muchas veces desgasta en esfuerzos que a la postre prueban ser bastante estériles y técnicamente débiles.

El listado siguiente intenta puntualizar algunas de las soluciones en las cuales vale la pena pensar antes de precipitarse a decidir que la necesidad es de capacitación.

- Algunas soluciones de tipo formal
 - Reformas legales.
 - Aumento, disminución, modificación y/o difusión de las normas de reorganización y mejoramiento del ambiente físico.

- Algunas soluciones de tipo organizacional
 - Optimización de los flujos de proceso
 - Racionalización de los procedimientos de trabajo
 - Cambio del estilo directivo
 - Incorporación de ayudas de trabajo

- Cambios relacionados directamente con el personal
 - Sistema de selección del personal.
 - Administración del personal.
 - Apertura y/o fortalecimiento de oportunidades de desarrollo de carrera.

3.3. Métodos y herramientas para la realización de DNC

Para obtener un diagnóstico de necesidades de capacitación confiable, es necesario contar con las herramientas adecuadas para obtener información objetiva, veraz y útil de las áreas a investigar. A continuación, revisaremos algunas herramientas útiles para el DNC.

3.3.1. Observación y *Check list* como herramienta del DNC

La observación busca presenciar el desempeño de un trabajador en su área laboral, haciendo anotaciones de lo que se va observando. La mejor manera de hacer una observación es llevando un control por medio de un *check list* o lista de verificación.

- Tipos de observación
 - Directa: es presencial, se lleva a cabo mientras el trabajador realiza sus actividades.
 - Indirecta: es a distancia, puede realizarse a través de videograbaciones, grabaciones telefónicas o circuito cerrado.
- Pasos para llevar a cabo la observación
 - Especificar cuáles son las actividades o procedimientos que se planea observar.
 - Elaborar el *check list* o lista de verificación.
 - Llevar a cabo una prueba piloto.
 - Reformular los reactivos del *check list* que así lo requieran (derivados de la prueba piloto).
 - Realizar la observación.
 - Analizar la información obtenida.
 - Hacer informe con los resultados arrojados.
- Ventajas de la observación
 - Permite apreciar deficiencias reales.

- Arroja gran cantidad de detalles.
- Se corroboran datos con veracidad.
- Es de gran utilidad para determinar deficiencias psicomotoras y actitudinales.

- Desventajas de la observación
 - Dependiendo el tamaño de la población, puede requerir mucho tiempo para llevarse a cabo.
 - Puede influenciar el comportamiento del trabajador al saberse evaluado.
 - Requiere de un alto grado de objetividad por parte del aplicador o evaluador para no mezclar sus opiniones o impresiones personales.

- Perfil del evaluador para la observación con *check list*
 - El evaluador debe contar con una visión objetiva a fin de no parcializar los resultados de la observación.
 - Si se trata de una observación directa, deberá presentarse con la persona involucrada e informarle lo que va a hacer, de manera que no se sienta incómodo y la actividad se lleve a cabo lo más naturalmente posible.
 - Debe ser cuidadoso y evitar que el sujeto evaluado lea el *check list* con el que será observado.

3.3.2. Entrevista

La entrevista es una reunión donde se genera un diálogo entre el entrevistador y el entrevistado. Consiste en una serie de preguntas ordenadas que permiten profundizar en un tema determinado para descubrir datos concretos sobre problemas específicos y planear así una correcta intervención.

- Tipos de entrevista
 - Estructurada: son preguntas precisas y ordenadas donde el entrevistador va guiando la entrevista y, por lo tanto, se esperan respuestas más cortas y concretas.
 - No estructurada: son preguntas abiertas sobre un tema y la respuesta puede ser amplia, dependiendo del entrevistado.
 - Mixta: es una combinación de ambas entrevistas en la que es conveniente hacer preguntas de la estructurada al principio y después preguntas más abiertas, propias de la no estructurada.

- Pasos para llevar a cabo la entrevista
 - Especificar la información que se desea obtener.
 - Elaborar las preguntas (dependiendo del tipo de entrevista que se elija).
 - Llevar a cabo una prueba piloto.
 - Reformular las preguntas que así lo requieran (derivadas de la prueba piloto).
 - Llevar a cabo la entrevista. Para ello:
 - Hacer una cita previa
 - Realizar el reporte

- Desarrollar la entrevista
 - Realizar un cierre
 - Elaborar un reporte con los resultados arrojados.
- Ventajas de la entrevista
 - Permite resolver las dudas que surjan al momento.
 - Dependiendo de cómo se desarrolle, puede obtenerse información adicional sobre el tema: relaciones laborales, ambiente de trabajo, entre otros.
 - Si se realiza después de una observación, pueden corroborarse los datos previamente obtenidos.
- Desventajas de la entrevista.
 - Puede requerir mucho tiempo para llevarse a cabo.
 - El entrevistador debe contar con citas previas para realizarla, por lo que la logística puede alentar el proceso.
 - El entrevistador requiere de ciertas habilidades para poder recabar la mayor cantidad de información fidedigna.
- Perfil del entrevistador.
 - Tener presente el objetivo de la entrevista para no “salirse del tema”.
 - Conducirse con una actitud amable, cordial y profesional.
 - Escuchar con atención cada respuesta.
 - No sesgar las respuestas obtenidas.

- Mantener una posición objetiva, reservándose sus opiniones personales.
- Lograr empatía con el entrevistado.
- Leer el lenguaje no verbal del entrevistado.

3.3.3. Encuesta

La encuesta es un conjunto de preguntas dirigidas a una población en específico. Resulta de gran ayuda cuando se requiere interpretar resultados de manera porcentual. Puede aplicarse de diferentes maneras: por escrito, por teléfono, por correo o por medios digitales.

- Tipos de encuesta
 - Cerrados: los planteamientos están redactados para obtener respuestas muy específicas a las que se asigna un valor: Sí / No, escala de Likert, opción múltiple, etcétera.
 - Abiertos: los planteamientos están redactados de tal forma que las respuestas sean desarrolladas por el encuestado. Se le conoce como cuestionario.
 - Mixta: es una combinación de reactivos cerrados y abiertos.
- Pasos de la encuesta
 - Especificar la información que se desea obtener.
 - Elaborar las preguntas (dependiendo del tipo de encuesta que se elija).
 - Llevar a cabo una prueba piloto.
 - Reformular las preguntas que así lo requieran (derivadas de la prueba piloto).

- Llevar a cabo la encuesta.
- Elaborar un reporte con los resultados obtenidos.
- Ventajas de la encuesta.
 - Los resultados obtenidos se pueden cuantificar en gráficas o porcentajes.
 - Un mismo instrumento se aplica a una gran cantidad de personas.
 - Ahorra tiempo.
 - Es de aplicación sencilla.
- Desventajas de la encuesta.
 - Si el encuestado no tiene una buena actitud se pueden alterar los resultados.
 - Si los reactivos no están bien diseñados pueden crear confusión y respuestas falsas.
- Perfil del encuestador
 - Buen manejo de grupo (para encuestas grupales)
 - Inspirar confianza en el encuestado
 - Claridad en las instrucciones y para la resolución de dudas

3.3.4. Prueba de desempeño laboral

La prueba de desempeño laboral es la indagación de los conocimientos, habilidades y actitudes que el trabajador tiene con respecto a los que debe tener. Se realiza por medio de pruebas o exámenes más específicos. Para llevarlas a cabo se debe partir de la descripción del puesto.

- Tipos de pruebas de desempeño laboral
 - Examen de conocimientos: son pruebas escritas que contienen preguntas sobre conocimientos específicos que el trabajador debe poseer.
 - Solución de casos: son pruebas escritas u orales que contienen una serie de casos o situaciones a las que el trabajador debe dar respuesta, indicando cómo actuaría.
 - Demostración laboral: consiste en solicitar al trabajador que realice cierto producto o que lleve a cabo un servicio, a fin de que este sea evaluado con todos los requerimientos o elementos que debe tener.

- Pasos para las pruebas de desempeño laboral
 - Determinar los conocimientos, habilidades y actitudes que se desea evaluar.
 - Elaborar un primer boceto del examen o instrumento que contenga los casos a resolver o los productos o servicios a demostrar.
 - Llevar a cabo una prueba piloto del examen o instrumento.
 - Reformular las preguntas, casos o indicadores de los productos o servicios, que así lo requieran (derivadas de la prueba piloto).
 - Llevar a cabo la prueba 6. Elaborar el reporte con los resultados arrojados.

- Ventajas de las pruebas de desempeño
 - Se aprecia con mayor exactitud el grado de dominio de los conocimientos, habilidades o actitudes de los empleados.

- Se mantiene un control adecuado de las descripciones de puesto.
- Se refleja el nivel de competitividad del personal de la empresa.
- Desventajas de las pruebas de desempeño
 - Su costo y tiempo son elevados

3.4. Confiabilidad del DNC

Entendemos por confiabilidad a la capacidad que tiene un producto para realizar las funciones para las cuales fue planeado o diseñado.

En este sentido, podemos decir que la confiabilidad del DNC se basa en los siguientes aspectos:

- Selección del método

Es importante considerar el tamaño, recursos y filosofía de la organización para seleccionar el método que proporcione mejores elementos para la elaboración del DNC, aunque como se revisó en la primera sesión, el Método Comparativo es el más recomendable para todo tipo de empresa.

- Diseño de las herramientas

En ocasiones, es tanta la información que se desea obtener o evaluar, que las herramientas elaboradas resultan confusas, tendenciosas, ambiguas, etc. En este sentido, es vital determinar los alcances de la información a obtener, orientando así las herramientas. La redacción y presentación también juegan un papel importante en este punto.

- Prueba piloto de las herramientas

Antes de aplicar la herramienta, resulta fundamental invertir los recursos necesarios en una prueba piloto ya que arrojará información que podría resultar confusa, obvia, u otras. Es el momento cumbre para lograr que el DNC sea confiable.

- Aplicación de las herramientas

De nada sirve contar con herramientas muy bien fundamentadas y elaboradas si su aplicación no se realiza correctamente. En este punto pueden influir factores como:

- Falta de tiempo
- Recursos físicos inapropiados
- No considerar a todos los involucrados
- Falta de empatía entre el evaluador y el evaluados
- Falta de objetividad por parte del evaluador
- Falta de compromiso por parte de los evaluados

- Análisis de la información obtenida

Una vez obtenida la información es importante saber analizarla y distinguir cuáles son las necesidades propias de la capacitación y dentro de estas, priorizar las más apremiantes. En este sentido, es importante distinguir entre los tipos de necesidades:

- Por la estructura organizacional
 - Necesidades organizacionales

- Necesidades de área
 - Necesidades de puesto
 - Necesidades personales
- Por el tiempo
- Correctivas: son las que han demostrado ser problemáticas y hacen evidente la necesidad de capacitación.
 - Preventivas: prevención ante posibles cambios, conflictos o transformaciones que surgirán a un corto, mediano o largo plazo.

3.5. DNC basado en competencias

La necesidad cambiante del entorno demanda una serie de características que la persona debe tener para ejercer su trabajo con mayor calidad. Estas cualidades se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se esperan del colaborador, dentro de un ámbito laboral determinado. Es decir, no basta con poseerlos, sino que es necesario demostrarlos y en caso necesario, perfeccionarlos para adecuarlos al contexto.

3.5.1. Definición de competencia laboral

La competencia laboral se define como la capacidad de la persona que permite un mejor desempeño en el área profesión-laboral, incluidos sus conocimientos, habilidades y actitudes, mismos que serán plasmados en la productividad que desarrolle.

3.5.2. Características específicas

Las competencias poseen ciertas características que las hacen altamente valiosas para una organización: son cualidades permanentes de la persona; se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo; están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad; son generalizables a más de una actividad.

3.5.3. Tipos de competencias

Para obtener un DNC basado en competencias se debe identificar cuáles son las competencias que se requieren para el buen funcionamiento y desempeño. Es necesario recurrir a las descripciones de competencias organizacionales o a las descripciones de puestos en las que propiamente se establecen las competencias requeridas. Existen tres tipos de competencias dentro de una organización: a. Organizacionales. Son aplicables a todos los colaboradores, sin importar su función. b. Departamentales. Son propias de ciertas áreas de la organización. c. Ocupacionales. Se refieren a las competencias que debe demostrar cada uno de los puestos de la organización.

3.6. Tipos de necesidades de capacitación

Los tipos de necesidades son diversas y heterogéneas, de acuerdo a la perspectiva con que se vea; pueden ser organizacionales, ocupacionales, individuales (desde el punto de vista de amplitud) o, urgente, a corto plazo, a largo plazo (desde el punto de vista temporal). Las necesidades de capacitación:

- Se presentan en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo.
- Se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.
- Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse vía capacitación, cuando esto sea lo más económico.

Además de los tipos de capacitación mencionados con anterioridad otra clasificación que se les puede dar son:

- **Manifiestas:** son necesidades evidentes, surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal y como una respuesta al avance tecnológico; se requiere de una capacitación preventiva, es decir, antes de realizar los cambios o que los empleados ocupen sus nuevos puestos.
- **Encubiertas:** su determinación es más difícil que las anteriores, pretenden resolver la problemática existente, por lo que se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivadas de la falta u obsolescencia de conocimientos habilidades o actitudes. Requiere una capacitación correcta.

También se puede clasificar a nivel organizacional las cuales pueden ser.

- Organizacionales: son las debilidades generales de la empresa, tales como, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas.
- Departamentales: afectan a un área de la empresa, sea división, gerencia, departamentales o sección.
- Ocupacionales: se refieren a un puesto en particular.
- Personal: se ubican respecto a cada trabajador.

4. DESARROLLO DEL MODELO DE DNC PARA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL

4.1. Diseño de programa de capacitación eficiencia y competitividad

Es necesario que en esta etapa se involucre la gerencia para dar su apoyo, jefes y supervisores de cada área para determinar quiénes son candidatos a la capacitación, pues cada jefe y supervisor son los encargados directos del personal y conocen el desempeño y sus posibles deficiencias al momento de realizar los procesos dentro de la planta de producción; de igual manera, son los jefes y supervisores, quienes deben saber cuál debe ser el desempeño deseado del personal.

Para cubrir esta etapa, es necesario efectuar reuniones para lo siguiente:

- Explicar los aspectos anteriores
- Motivarle a participar en la definición de la capacitación de su personal
- Seleccionar herramientas prácticas para el desarrollo del DNC
- Nos brinde información para diseñar el plan de capacitación

4.1.1. Selección de herramienta a utilizar para el desarrollo del DNC

Son las formas específicas que se utilizaron para obtener información, tales como la entrevista, cuestionarios, encuestas y observación. Como ya fueron mencionadas en el Capítulo 3.

La herramienta seleccionada para poder realizar el DNC es la de observación directa tipo descriptiva. La observación busca presenciar el desempeño de un trabajador en su área laboral, tomando como sujetos a un total de 60 colaboradores. Por medio de la colaboración de los jefes y supervisores de cada área se pretende detectar las principales falencias de los colaboradores.

Tabla II. **Distribución de personal**

Jefes de área	4
Colaboradores	56
Total	98

Fuente: elaboración propia.

Para el siguiente análisis se tomó en cuenta a todo el personal que trabaja para la empresa CODIGUA.

- Instrumento

El instrumento que se utilizó para recabar la información fue un cuestionario o encuesta dirigido a la totalidad del personal que labora en CODIGUA.

- Presentación de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas dirigidas a los jefes de áreas y colaboradores de la empresa CODIGUA.

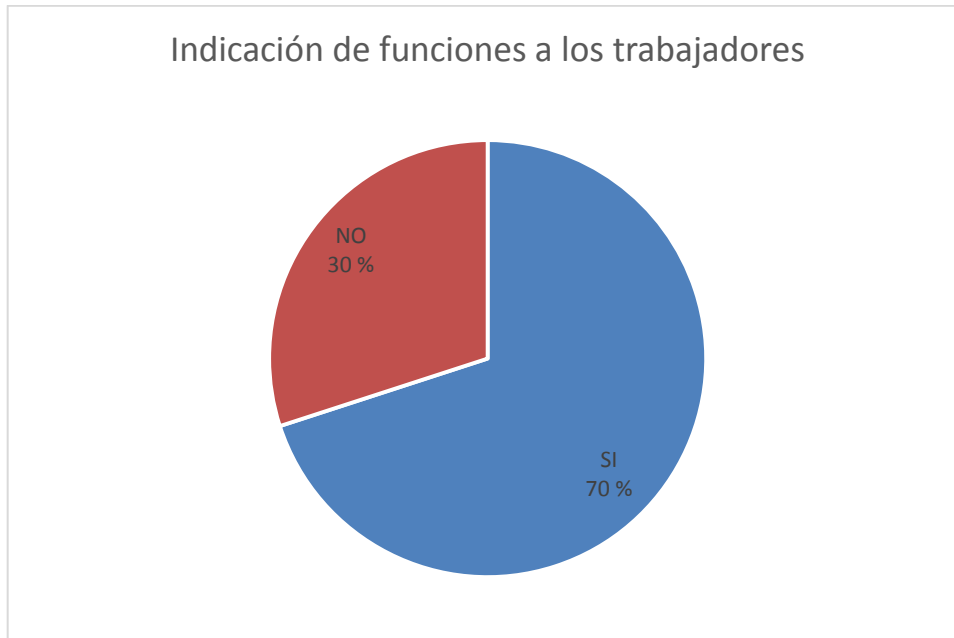
Figura 6. **Pregunta 1. Para análisis de DNC**



Fuente: elaboración propia.

El 90 % del personal indicaron que no se realiza análisis y diseño de los puestos de trabajo en la institución; los análisis y diseños de puestos que actualmente existen, no se dan a conocer los resultados abiertamente al personal quienes asumen que, quien lo realiza es el encargado de personal. Al momento de requerir nuevo personal no se aseguran que se lleve a cabo lo estipulado en el diseño de puestos o lo determinado por el perfil del mismo, ya que no existe un perfil determinado para cada puesto existente en CODIGUA.

Figura 7. **Pregunta 2. Para análisis de DNC**

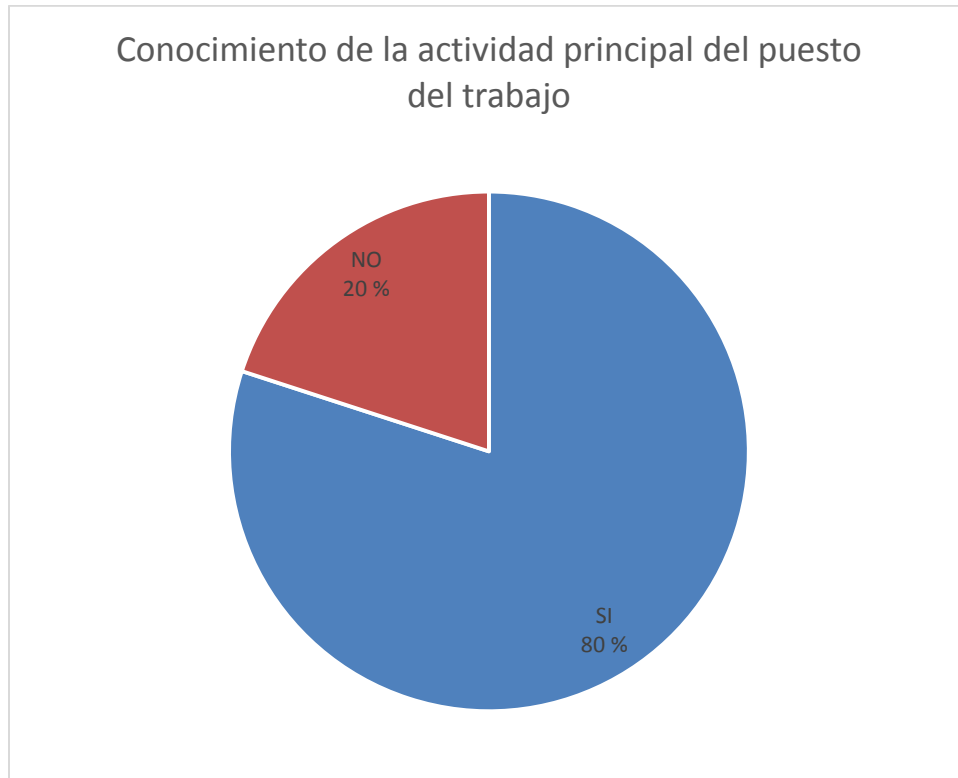


Fuente: elaboración propia.

El 70 % de los colaboradores, objeto del estudio afirmaron dar a conocer a cada colaborador las funciones que implica su puesto, ya que es importante que las delimiten para garantizar su buen desempeño.

Los empleados y los jefes de cada área indicaron que las formas que utilizan para dar a conocer las funciones de los puestos son solamente verbales; al respecto, en ocasiones, la información es extensa y surgen inquietudes que no se resuelven.

Figura 8. **Pregunta 3. Para análisis de DNC**



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de Jefes de área dan a conocer a sus colaboradores la actividad principal de su puesto ya que constituye una guía que orienta su quehacer diario; considerando que son lineamientos generales y no específicos, los que provocan una serie de dudas sin resolver.

Figura 9. **Pregunta 4. Para análisis de DNC**



Fuente: elaboración propia.

El 70 % de los jefes de área manifestaron que dan a conocer a los colaboradores de la empresa CODIGUA, las responsabilidades de su puesto de trabajo; sin embargo, algunos de ellos no las recuerdan, no han recibido inducción adecuada o simplemente no ha mostrado interés en ellas.

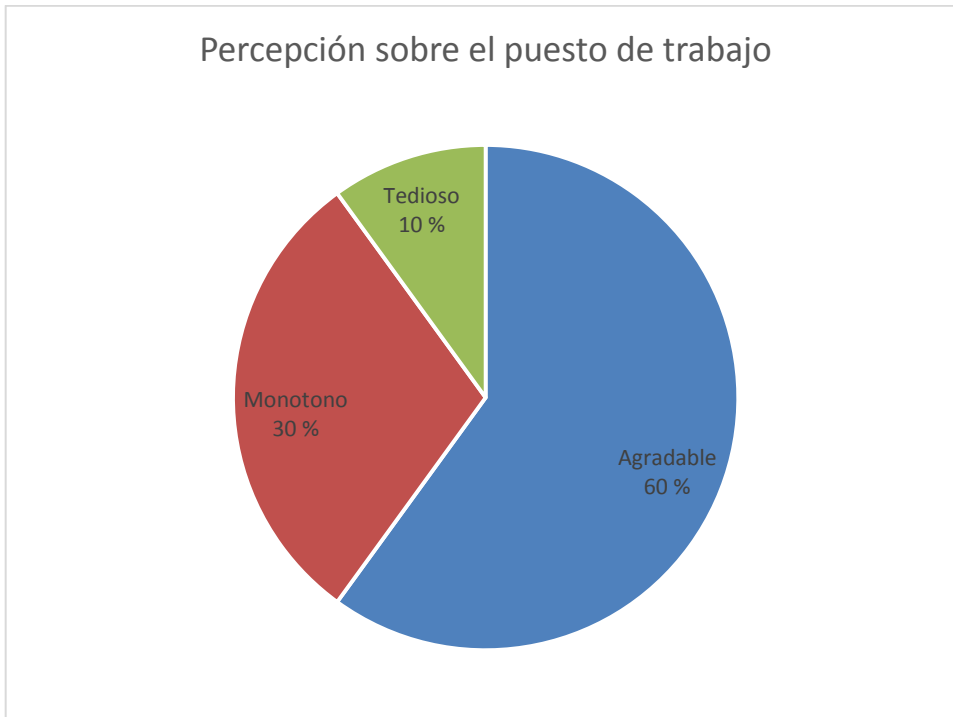
Figura 10. **Pregunta 5. Para análisis de DNC**



Fuente: elaboración propia.

El 40 % de colaboradores tienen más de cinco años de ocupar un puesto en CODIGUA, mientras que la mayoría de ellos menos de un año. Por ellos se ve la necesidad de una adecuada capacitación al momento de su ingreso.

Figura 11. **Pregunta 6. Para análisis de DNC**



Fuente: elaboración propia.

El 60 % de colaboradores aseguran que su puesto de trabajo es agradable y un 30 % y 10 % considera que es monótono o tedioso; aducen que ello depende de distintos factores, pero principalmente por el estado de ánimo y la motivación personal.

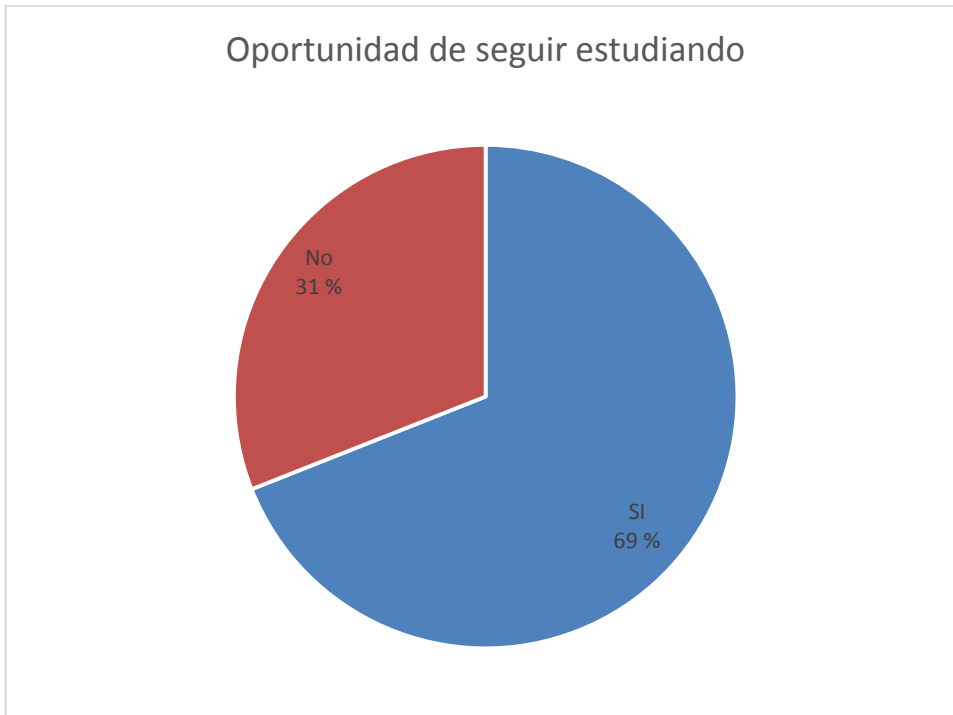
Figura 12. **Pregunta 7. Para análisis de DNC**



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de empleados afirman que tienen dificultades para realizar algunas de sus actividades; en relación a ello reconocen no tener las habilidades y conocimientos necesarios para ocupar el puesto, lo que significa que no hubo una revisión previa del perfil que se requería. O no ha habido una capacitación correcta de los procesos.

Figura 13. **Pregunta 8. Para análisis de DNC**



Fuente: elaboración propia.

El 69 % de trabajadores indicaron que la empresa les brinda la oportunidad de seguir preparándose académicamente, pero en casos específicos es difícil contar con dicha ayuda, requiere un proceso largo para la autorización correspondiente.

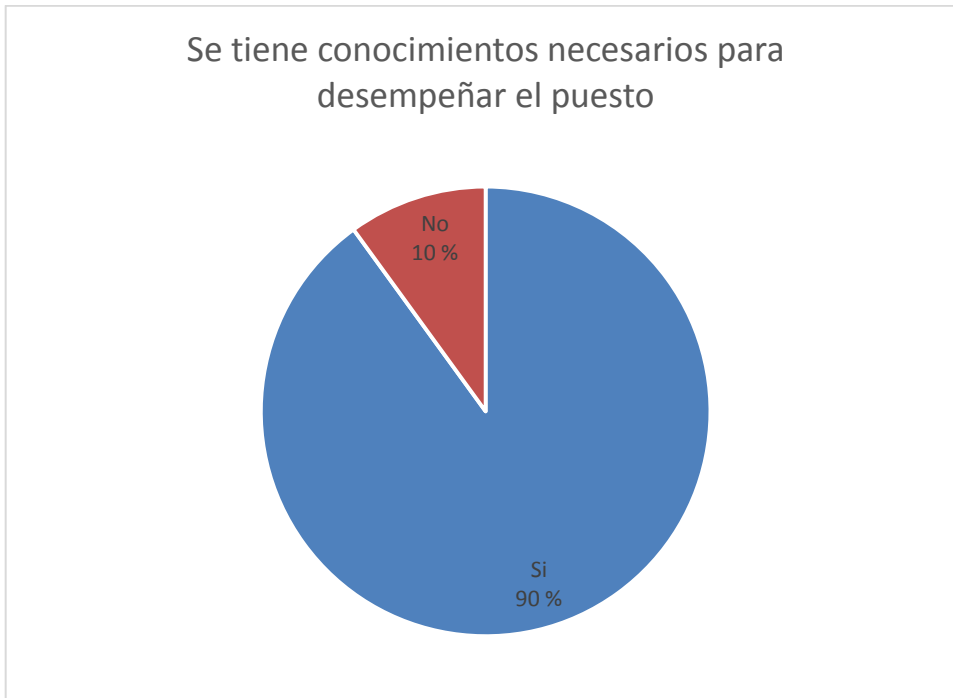
Figura 14. **Pregunta 9. Para análisis de DNC**



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los colaboradores consideran que el conocimiento es importante para desempeñar eficientemente sus funciones; por tal razón es indispensable capacitarse constantemente y adquirir nuevos conocimientos y actualizarse.

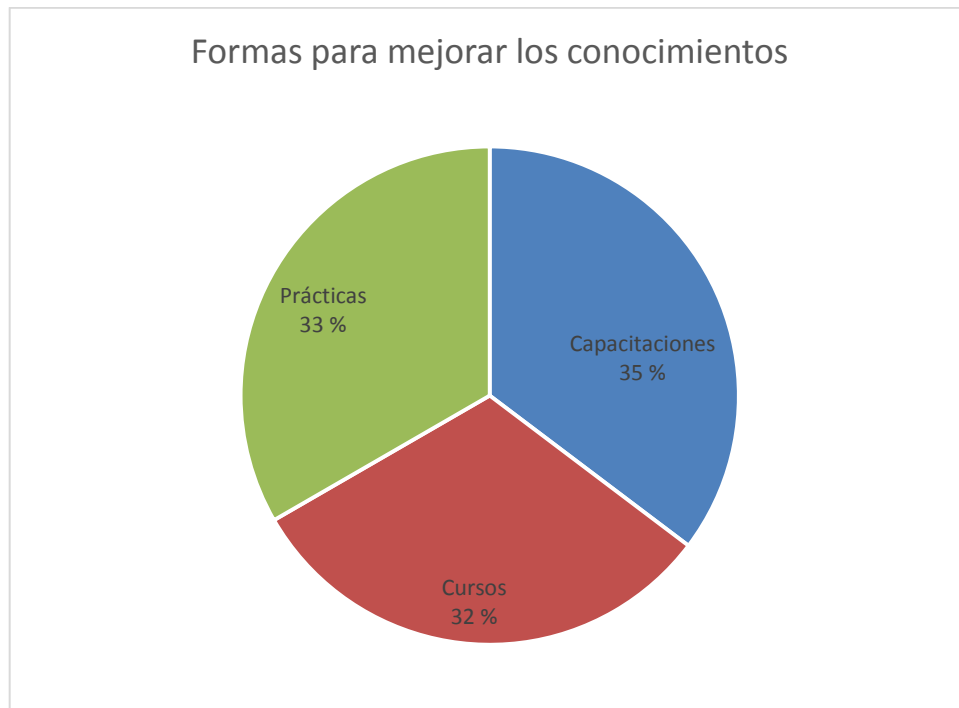
Figura 15. **Pregunta 10. Para análisis de DNC**



Fuente: elaboración propia.

La totalidad de los jefes de área afirman poseer los conocimientos necesarios para desempeñar sus puestos; sin embargo, aseguran que muchos de los colaboradores no son contratos de acuerdo al perfil del puesto, ya que no existe sino por situaciones por recomendaciones.

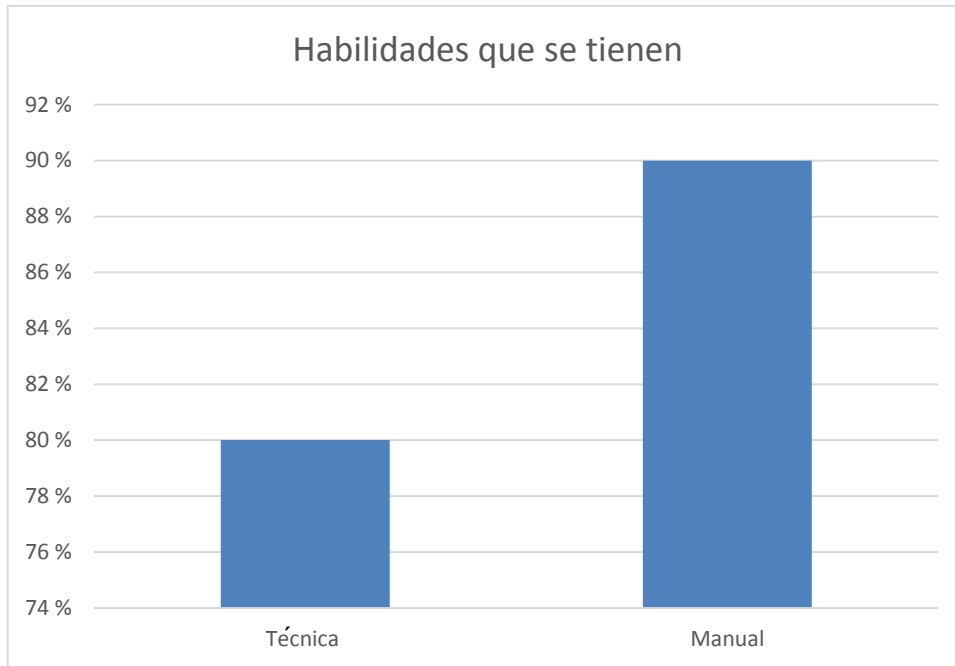
Figura 16. **Pregunta 11. Para análisis de DNC**



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de jefes de área consideran que los conocimientos que poseen son importantes para el desempeño de sus funciones; pero están conscientes que es necesario adquirir nuevos para mejorar su productividad y que se refleje en la calidad del servicio que ofrecen. Además, consideran que también son fundamentales para el resto de los colaboradores dichas mejoras se pueden dar por medio de capacitaciones, cursos y prácticas.

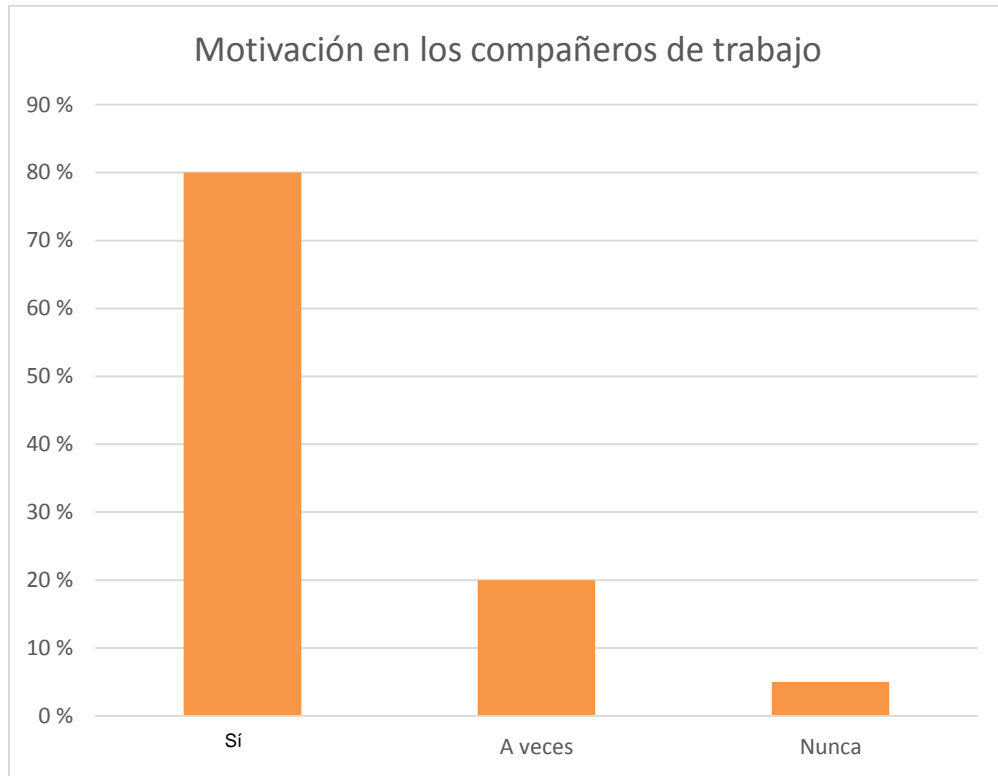
Figura 17. **Pregunta 12. Para análisis de DNC**



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de jefes de área considera que las habilidades que se requieren para desempeñarse en el puesto que ocupan son las técnicas y manuales; sin embargo, afirman que es necesario considerar otras de importancia tales como la comunicación, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.

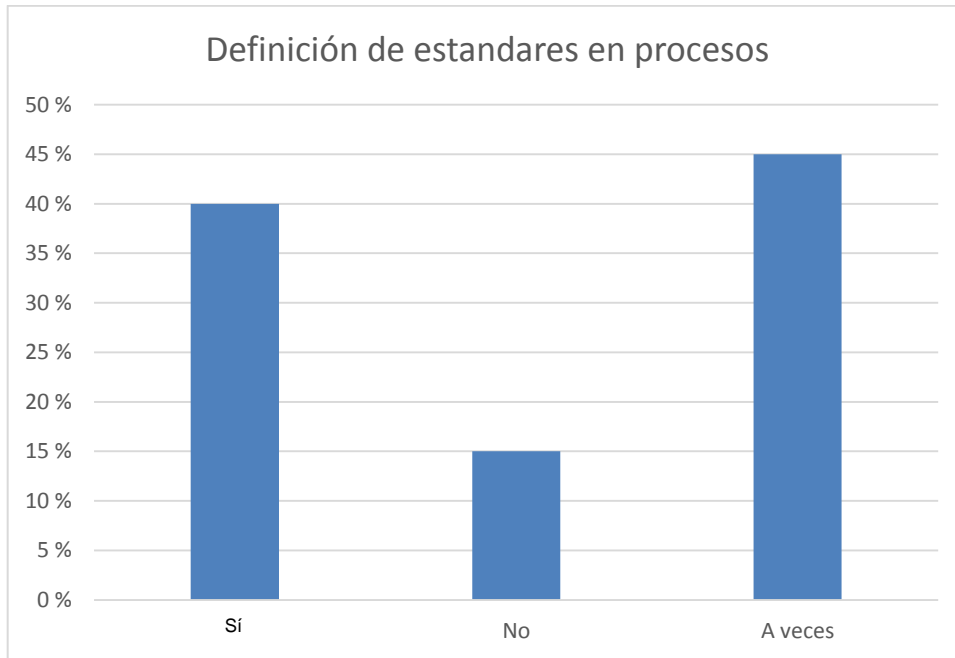
Figura 18. **Pregunta 13. Para análisis de DNC**



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los jefes, aseguran que mantienen la motivación en su equipo de trabajo, asimismo que hacen conciencia acerca de brindar un servicio de calidad a la comunidad; pero consideran que el factor tiempo no les permite llevar a cabo diversidad de actividades que permitan la motivación y favorezcan la identificación del personal con la institución.

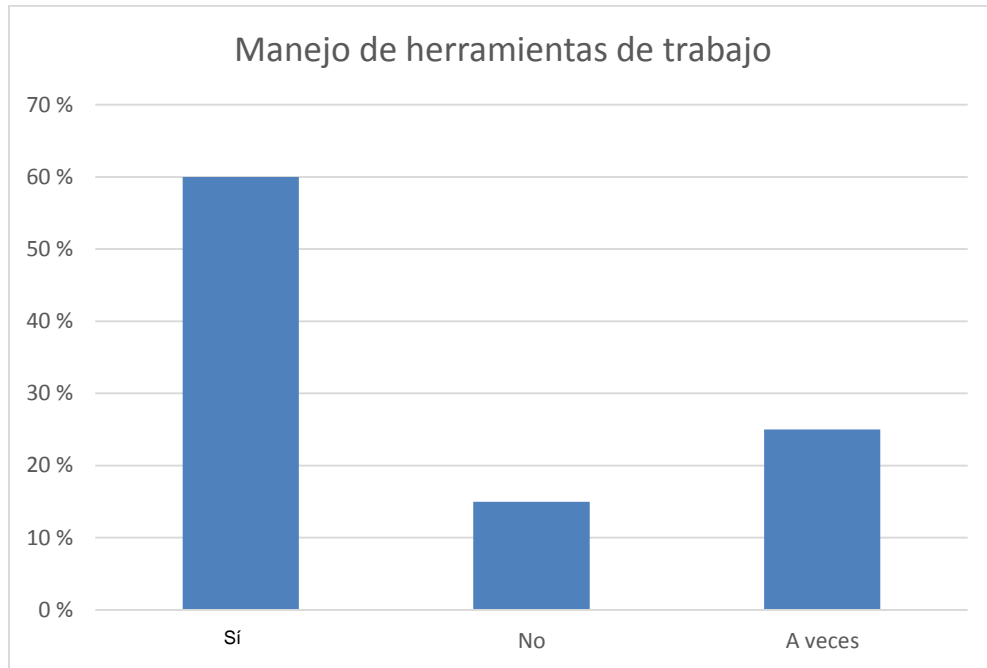
Figura 19. **Pregunta 14. Para análisis de DNC**



Fuente: elaboración propia.

Menos de la mitad -45 %- de los colaboradores de la empresa CODIGUA establecen estándares para los procesos de los cuales son responsables, adecuándolos a criterios de calidad, aunque están conscientes de que en algunos casos no se pueden cumplir porque no se tiene el tiempo suficiente o la buena disposición de hacerlo.

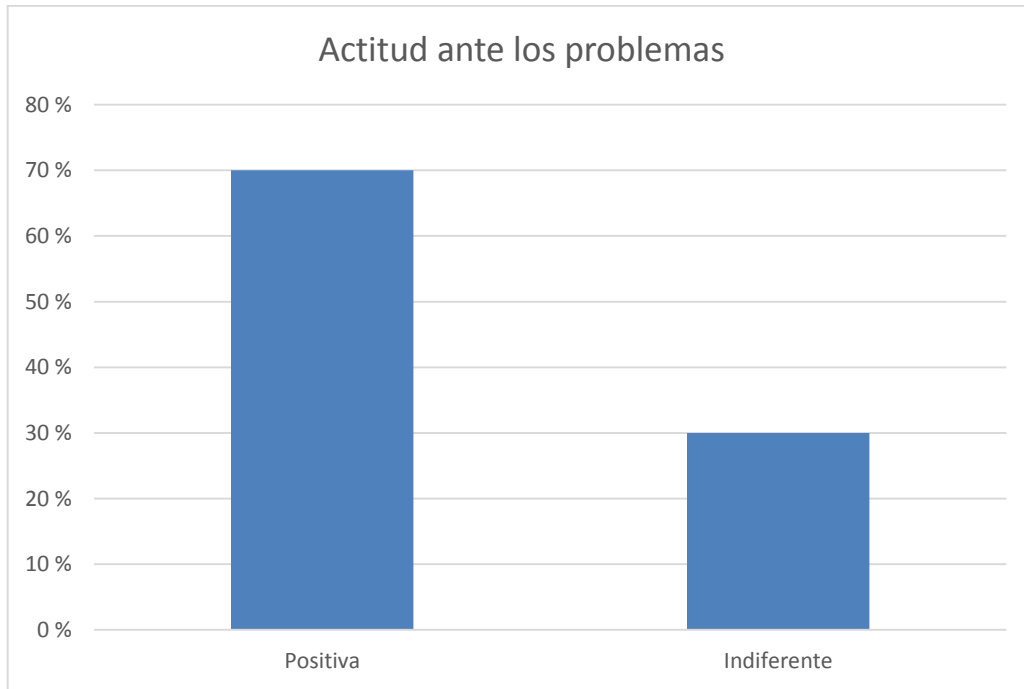
Figura 20. **Pregunta 15. Para análisis de DNC**



Fuente: elaboración propia.

Más de la mitad de los colaboradores afirman que manejan las herramientas que corresponden a sus funciones y el 25 % de ellos dicen que ocasionalmente. De acuerdo a los datos anteriores se puede afirmar que es importante recibir capacitaciones sobre temas y necesidades de su interés.

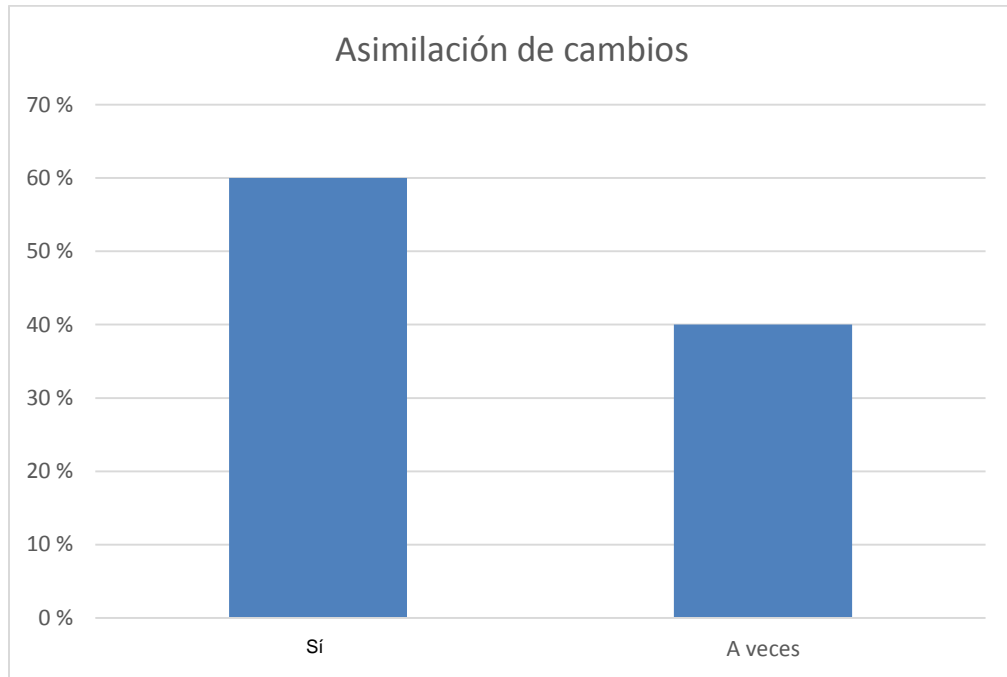
Figura 21. **Pregunta 16. Para análisis de DNC**



Fuente: elaboración propia.

Los colaboradores en un 70 % muestran una actitud positiva ante los problemas que se enfrentan en su campo laboral, los demás son indiferentes ya que se sienten seguros en el puesto y por lo tanto le restan importancia.

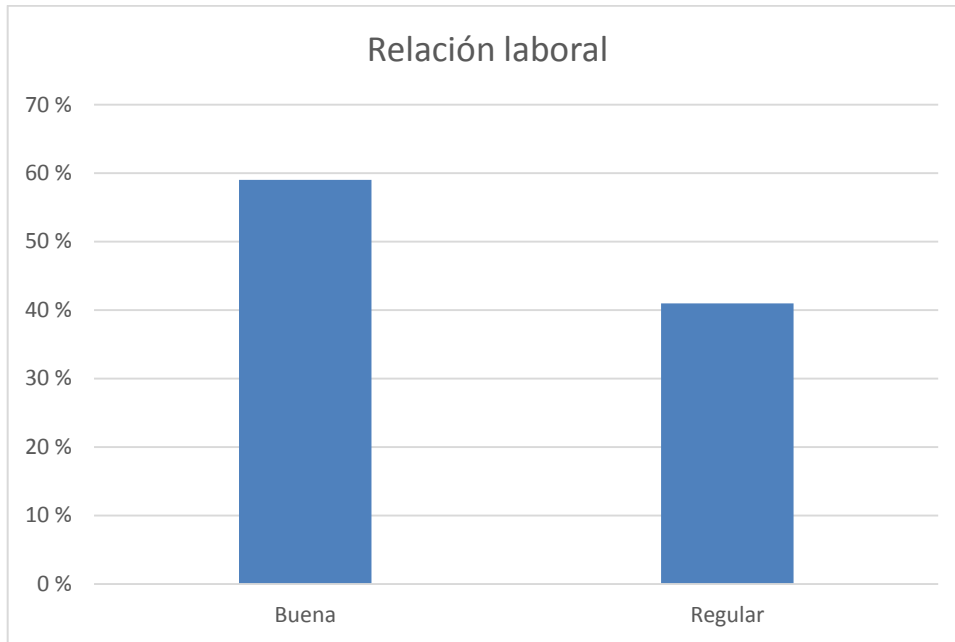
Figura 22. **Pregunta 17. Para análisis de DNC**



Fuente: elaboración propia.

Los cambios que se dan en la institución son asimilados como parte del crecimiento y oportunidad de mejora por más de la mitad de los colaboradores; los demás consideran que algunos anteponen su conveniencia personal.

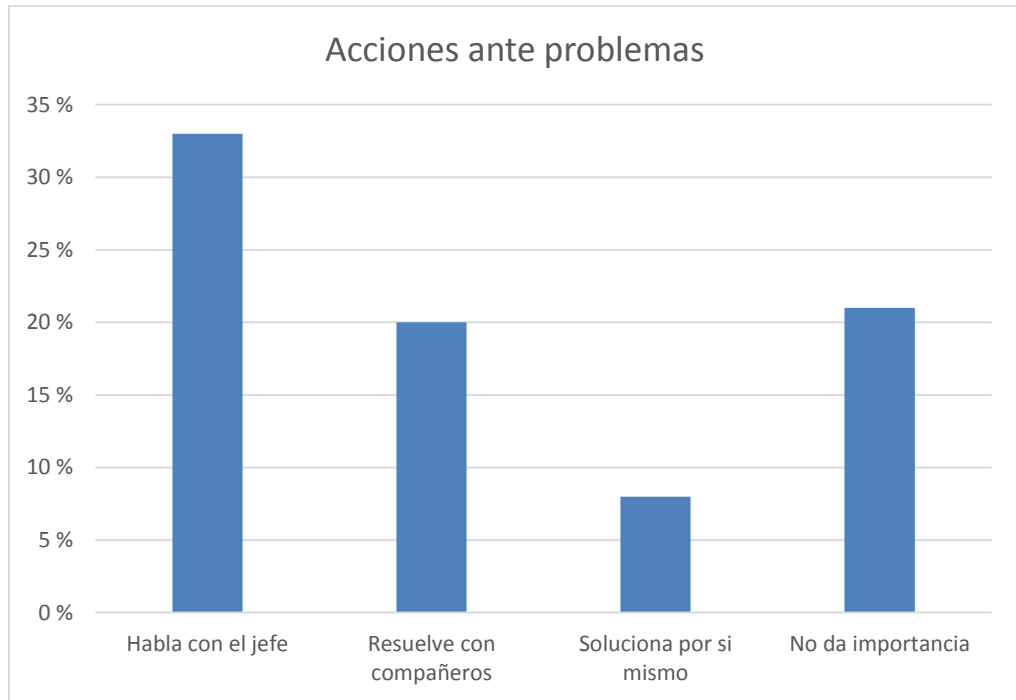
Figura 23. **Pregunta 18. Para análisis de DNC**



Fuente: elaboración propia.

El 59 % de los colaboradores consideran que su relación con los demás es buena, mientras el 41 % la califican como regular, debido a que muchos no se integran al grupo y provocan conflictos entre ellos.

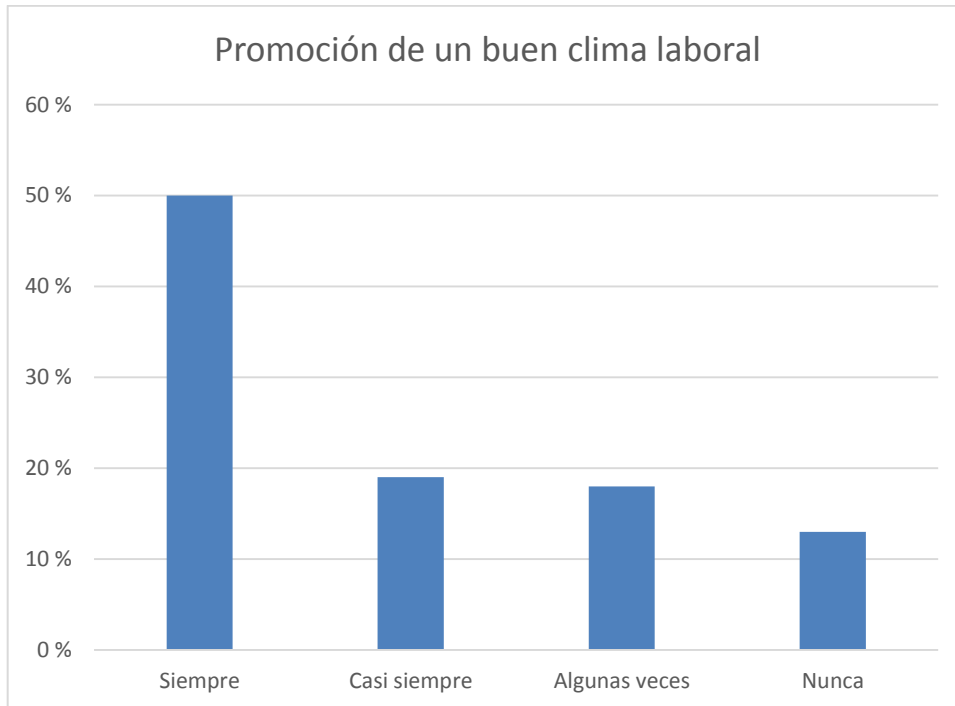
Figura 24. **Pregunta 19. Para análisis de DNC**



Fuente: elaboración propia.

Un 33 % de colaboradores manifiestan que al ocurrir algún problema en los procesos acuden a su jefe inmediato para buscar la mejor solución, otros optan por tratar de solucionarlo con sus compañeros y otros le restan importancia porque se encuentran estables en su puesto de trabajo.

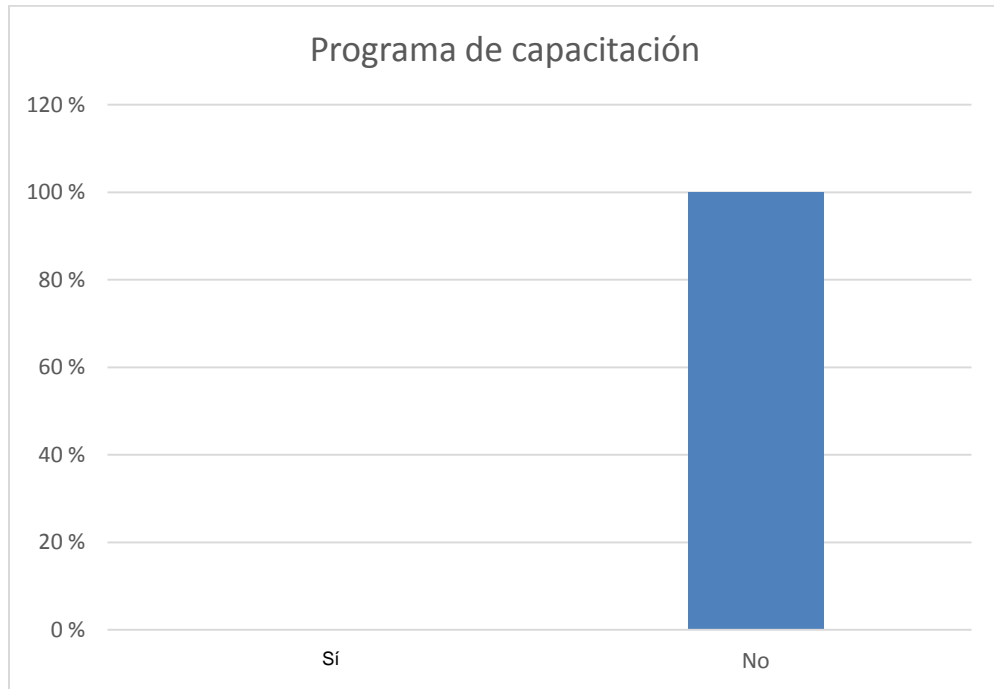
Figura 25. **Pregunta 20. Para análisis de DNC**



Fuente: elaboración propia.

El 50 % de colaboradores demuestran interés en promover un clima laboral basado en el respeto y la colaboración; sin embargo, los demás; en porcentajes similares consideran que no es necesario tener una buena relación con algunos de sus compañeros y manifiestan indiferencia.

Figura 26. **Pregunta 21. Para análisis de DNC**



Fuente: elaboración propia.

El 100 % de jefes de área, señalan que carecen de programas de capacitación; debido a que no cuentan con el tiempo suficiente para diseñarlo y llevarlo a cabo.

- Análisis FODA

Tabla III. Análisis FODA para análisis de DNC

Factores internos	Fortalezas: la mayor fortaleza que poseen los jefes y empleados de la empresa CODIGUA en un 63 % y 45 %, respectivamente es la actitud positiva, seguida de los conocimientos que poseen; sin embargo, algunos de ellos piensan que se deben mejorar ambos aspectos.	Debilidades: al desempeñar su puesto de trabajo, tanto los jefes de área como los colaboradores consideran que la falta de capacitaciones, desarrollo de procesos establecidos, descriptores de puestos establecidos son una de las debilidades más grandes que posee la empresa, además de no existir un buen trabajo en equipo.
Factores externos	Oportunidades: la oportunidad más relevante que se les brinda, tanto a jefes como colaboradores, es la facilidad de adquirir nuevos conocimientos en relación al trabajo que desempeñan; sin embargo algunos de ellos aseguran que no gozan de oportunidades al respecto.	AMENAZAS: el riesgo al que se enfrentan en el puesto de trabajo, tanto Jefes de área como subordinados, es la falta de recursos materiales, físicos y financieros.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla IV se presentan los resultados obtenidos del estudio de detección de necesidades de capacitación las cuales deberán ser desarrolladas e impartidas por parte del departamento de recursos humanos.

Tabla IV. Necesidades de capacitación

Necesidades de capacitación		
Tema	Horario	Lugar
Presentación de descriptores de puesto	Mañana	CODIGUA
Derechos, obligaciones y responsabilidades de cada puesto	Mañana	CODIGUA
Uso correcto de equipo y maquinaria	Mañana	CODIGUA
Temas de áreas de trabajo (Procesos, manejo de diferentes desechos)	Mañana	CODIGUA
Prevención, seguridad e higiene industrial	Mañana	CODIGUA
Trabaja en equipo	Mañana	CODIGUA
Relaciones interpersonales	Mañana	CODIGUA

Fuente: elaboración propia.

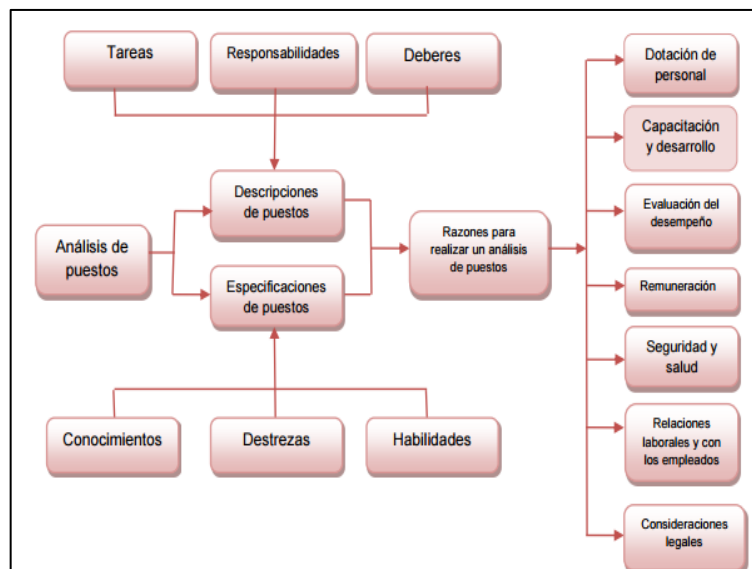
4.1.2. Perfiles de puesto

Los perfiles de puestos, comprende el análisis y diseño de puestos, tal y como puede apreciarse en la figura 7.

En esta figura se demuestra que el análisis de puestos conlleva a la descripción de los mismos, lo cual se hace necesario para determinar el tipo de personal que se requiere, la remuneración que se le puede otorgar y consecuentemente la capacitación y desarrollo laboral que se le debe brindar.

La especificación del puesto es una declaración de las calificaciones mínimas que una persona debe poseer para desempeñar con éxito un trabajo determinado, identificando los requisitos de escolaridad, experiencia, conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar el trabajo de manera eficaz.

Figura 27. Esquema general de perfil de puesto



Fuente: WAYNE MONDY, Robert Noe. *Administración de recursos humanos*. p. 147.

Tener una descripción de puestos es importante para toda empresa, debido a que este le permite garantizar el buen desempeño laboral. Cuando no se cuenta con esta herramienta administrativa, se tiende a contratar personal que no reúne las características apropiadas, lo que genera rotación de personal y un mal desenvolvimiento laboral.

Los perfiles de puesto a desarrollar serán: Jefe Financiero, Jefe de producción, Jefe de recursos humanos, Jefe departamento de mantenimiento, Auxiliar de logística, Auxiliar de clasificado, Auxiliar de empaque. Mecánicos. Los cuáles serán desarrollados más adelante (ítem 4.6).

4.1.3. Evaluación del desempeño

La Evaluación del Desempeño es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de su empresa.

Los pasos a seguir para realizar la evaluación del desempeño dentro de la empresa CODIGUA serán:

- FASE 1. El jefe establecerá los objetivos establecidos para el puesto de trabajo, los objetivos y sus indicadores de mejora deben ser anotados detalladamente en el formulario sugerido para el PED.
 - Cumplir con las metas establecidas diariamente.
 - Reducir los fallos cometidos en las líneas por mala separación de desechos.

- Capacidad para trabajar con otras personas con la finalidad de lograr metas en común para la organización.
- FASE 2. De igual manera, el jefe debe establecer las competencias, habilidades, actitudes y conductas que su empresa valora en sus trabajadores, de tal manera que el trabajador debe informárselas al colaborador para que ellos conozcan el tipo de evaluación que tendrá y qué comportamiento se espera de él. Las competencias a evaluar serán las siguiente:
 - Indicadores conductuales
 - Saluda cordialmente a todos los miembros de la organización.
 - Responde de forma verbal o escrita las dudas de sus compañeros
 - Pregunta a sus compañeros por dudas respecto al área o de su trabajo.
 - Comparte opiniones con otros para mejorar sus trabajos.
 - Observa continuamente su entorno para mejorar su trabajo.
 - Innovación y creatividad: generar ideas creativas y desarrollarlas para construir soluciones a problemas en el trabajo.
 - Trabajo en equipo: capacidad para trabajar con otras personas con la finalidad de lograr metas en común para la organización.
 - Planificación y organización: determinar eficazmente las metas y prioridades, los plazos y los recursos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos.

- Consulta a diferentes personas o archivos de información para validar sugerencias o soluciones a problemas.
- FASE 3. Los responsables de equipo (supervisores, jefes, entre otros) deben realizar un seguimiento permanente al trabajo del colaborador con la finalidad de generar retroalimentación constructiva y constante sobre su desempeño.
- FASE 4. Este es el momento en que tanto los jefes como sus colaboradores, revisan y califican los resultados del año, teniendo como base los objetivos establecidos durante la Fase de Planeación. El objetivo de esta fase no es simplemente juzgar el propio desempeño, sino revisar lo que hemos hecho bien, así como aquello que podemos mejorar, para construir una base de datos del éxito y las oportunidades de mejora, de manera tal que sus colaboradores puedan ser mucho más efectivos el próximo año.
- FASE 5. (Reconocer los resultados alcanzados) esta fase es la que deben tomar en cuenta los jefes para engranar los resultados de desempeño a los incrementos salariales o bonos, o a las premiaciones públicas, entre otros mecanismos de reconocimiento. Es necesario el reconocimiento de manera tangible o intangible para que se refuerce de manera positiva el buen desempeño de sus colaboradores.

Para poder realizar la evaluación del desempeño se estableció el formato de evaluación del desempeño el cual se encuentra en el anexo 2.

4.1.4. Administración por objetivos

La administración por objetivos es un sistema en el que los subordinados y sus superiores establecen de común acuerdo objetivos de desempeño por área, revisan periódicamente el avance hacia los objetivos y asignan las recompensas con base en dicho avance. Cuenta con las siguientes características:

- La estructura básica de la corporación es la forma organizativa que a menudo se llama jerarquía.
- La administración por objetivos se ocupa del mantenimiento y el crecimiento ordenado de la organización mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de sus miembros y la medición de lo que realmente se realiza.
- Como sistema, la administración por objetivos es especialmente adecuada para los empleados profesionales y administrativos.
- Se puede hacer extensiva a los supervisores de primera línea y aplicar a nivel técnico.

Por lo general un programa de la APO tiene cuatro componentes:

- La especificidad de las metas: lograr el objetivo de una manera tangible.
- La participación en la toma de decisiones: El gerente y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
- Un plazo explícito: cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.

- Retroalimentación acerca del desempeño: en un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que pueda ponderar y corregir sus propias acciones.

La administración por objetivos se podrá verificar por medio de la evaluación del desempeño explicada con anterioridad, ya que con ella se escogieron los objetivos que se pretenden evaluar para el personal de la empresa, así como los objetivos de cada departamento. Al realizar dicha evaluación se podrá verificar el cumplimiento y alcance de cada meta propuesta.

Además, por medio de los indicadores que se proponen en el Capítulo 5 el Departamento de RRHH, podrá verificar el cumplimiento de sus propios objetivos al cumplir de forma satisfactoria sus metas propuestas.

4.1.5. Administración de la calidad total

La calidad total o *Total Quality Management* (TQM) es un enfoque que busca mejorar la calidad y desempeño, de forma de ajustarse o superar las expectativas del cliente. Esto puede ser logrado integrando todas las funciones y procesos relacionados con la calidad en una compañía. TQM vigila todas las medidas de calidad usadas por una empresa, incluyendo la calidad de gestión y desarrollo, control de calidad de control y mantenimiento, mejora de la calidad y aseguramiento de la misma. Toma en cuenta todas las medidas de calidad en todos los niveles e involucra a todos los empleados.

- Principios de la administración de la calidad total

TQM puede ser definido como la administración de iniciativas y procedimientos enfocados a lograr la entrega de productos y servicios de calidad. Muchos principios pueden ser identificados, los que incluyen:

- *Executive Management*: la administración principal debe actuar como el conductor principal de TQM y crear un ambiente que asegure su éxito.
- Entrenamiento: los empleados deben recibir entrenamiento regular en los métodos y conceptos de calidad.
- Foco en el cliente: las mejoras en la calidad deberían mejorar la satisfacción del cliente.
- Toma de decisiones: las decisiones para la calidad deben ser tomadas en base a mediciones.
- Metodología y herramientas: el uso de metodologías y herramientas aseguran que los no cumplimiento de calidad son identificados, medidos y respondidos.
- Mejora continua: las empresas deben trabajar constantemente para mejorar la manufactura y los procedimientos de calidad.
- Cultura organizacional: la cultura de la empresa debería estar enfocada en desarrollar la habilidad de los empleados para trabajar juntos y así mejorar la calidad.
- Empleados involucrados: los empleados deben ser motivados a ser proactivos en identificar y ocuparse de los problemas relacionados a la calidad.

Las herramientas para la administración de la calidad total que se implementarán dentro de la organización de reciclaje serán desarrolladas en el Capítulo 5.

4.1.6. Administración estratégica

La administración estratégica se enfocará en integrar la administración, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, para lograr el éxito de una organización.

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos de una empresa, puede que no tengan ni siquiera la idea clara de que es lo que se necesita organizar.

- Elementos de la administración estratégica
 - La planeación estratégica deberá ser evolutiva más que directiva:
 - Contener unos cuantos objetivos amplios.
 - Los objetivos son el resultado de la reflexión y difusión por un largo periodo.
 - Los objetivos están diseñados para ofrecer a los departamentos prioridades para el desarrollo institucional.
 - Proveer una estructura organizacional dentro de la cual una amplia variedad de individuos puede identificar y resolver sus propios problemas:
 - Comunicación efectiva de doble vía, entre la autoridad central y las unidades operativas.
 - Crear un ambiente que fortalece la confianza y la credibilidad en el personal.
 - Anima el dialogo y la discusión dentro de la organización con el propósito de evitar o minimizar la amenaza externa.

- Enfoca la dirección en el desempeño y la mejora continua:
 - Abarca un enfoque de medios-estrategias-fines en vez de fines-estrategias- medios.
 - El enfoque incentiva la inmersión en el personal, quien moverá a la empresa a sus metas.
 - La cultura de participación y evolución permite a cada quien entender y comprometerse con el logro de las metas.
- El plan estratégico debe ser respaldado con una autoridad competente.

4.2. Alcances del plan de formación y capacitación

El presente plan de formación y capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa, CODIGUA.

4.2.1. Administración estratégica para la formación y capacitación

La DNC se diferencia de una detección estratégica convencional de necesidades en su enfoque estratégico. Esto quiere decir que la DNC visualiza a la capacitación como una intervención que tiene el deliberado propósito de: (a) contribuir con el logro de objetivos estratégicos de la organización y (b) impactar de manera positiva los objetivos y prioridades de la organización.

Para lograr estos objetivos la DNC asume algunos supuestos, a saber:

- La capacitación es una inversión y como tal, debe ser adoptada considerando de antemano los beneficios que generará.

- La capacitación es un medio, no un fin. Los procesos de formación no se justifican en sí mismos. El objetivo no es capacitar a la gente porque “sí”. La capacitación es un camino, no es el único ni necesariamente el más importante, para lograr algo más.
- El fin de la capacitación es mejorar el desempeño del personal y de la organización. El fin de la capacitación NO es desarrollar los conocimientos y habilidades del personal. En realidad, esto es un paso intermedio para lograr la mejora del desempeño.
- La capacitación es una herramienta más entre otras: la perspectiva actual ve a la capacitación como una herramienta, entre otras, para mejorar el desempeño de personas, procesos y organizaciones. Se enfatiza de manera especial, que la capacitación es la mejor intervención cuando el análisis de brechas (o análisis del desempeño), determina que la causa raíz de la brecha es una falta de conocimientos o habilidades por parte del personal. Si la causa es otra, por ejemplo, falta de recursos, la capacitación no es la mejor intervención. Incluso si la causa es la falta de motivación del personal, las personas no quieren hacer el trabajo, la capacitación no es la respuesta, ya que los problemas motivacionales no se resuelven con capacitación, sino con otro tipo de intervenciones.

4.2.2. Desarrollo de acciones educativas y formativas

Es necesario mantener la actualización sobre los documentos normativos para la enseñanza en la habilitación, adiestramientos, entrenamientos, perfeccionamiento del plan de capacitación.

El desarrollo de acciones educativas y formativas es el documento donde se expresa la filosofía, finalidades y concepciones psicopedagógicas a través de la selección y ordenamiento de todos los aspectos del estudio de un nivel de

enseñanza determinado, como, por ejemplo, un habilitado, técnico básico, técnico medio, universitario, cursos, diplomados.

Abarca el campo de dominio teórico, la práctica social de la profesión y los tipos de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe poseer el colaborador.

La elaboración de acciones educativas y formativas comprende tres tareas fundamentales:

- La selección de los contenidos es una tarea común a todos los modelos de capacitación, independientemente de su carácter abierto o cerrado. Supone la elección previa de un criterio para elegir los contenidos que formarán parte del plan de capacitación.
- La estructuración de los contenidos consiste en el ordenamiento de los contenidos seleccionados con un fundamento didáctico y mediante variantes organizativas determinadas. Depende de las decisiones que se adopten en relación con el grado de apertura y flexibilidad del *currículum*.
- La determinación de la estructura organizativa del plan de estudios implica la búsqueda de las formas y los momentos en que han de realizarse las anteriores agrupaciones de contenido, así como el tiempo que se asigna a cada una.

4.2.3. Plan de preparación de operaciones

El Plan de preparación de operaciones es el resultado de la formulación del proyecto y la base para su ejecución. Se utilizará como documento formal

de control y dado su carácter dinámico es susceptible de ser modificado de común acuerdo.

Los elementos que conformarán el plan de preparación de operaciones para la realización de las capacitaciones son:

- Agrupar los contenidos por módulos, asignaturas o temas.
- Determinar el modo de formación: habilitación, cursos, diplomados, otros.
- Seleccionar la forma para la organización de la capacitación.
- Realizar la estructura de la organización y si es necesario secuencia de los contenidos a impartir por módulos, asignaturas o temas.
- Determinar el tiempo asignado total del proceso para la capacitación y la distribución según como fueron agrupados los contenidos. Los momentos actuales requieren de ser flexibles y realizar planificaciones realistas de acuerdo a las necesidades individuales y particularidades cualitativas de los recién egresados y otros de los trabajadores por ser la capacitación una necesidad para el desarrollo y crecimiento de las instituciones y por tanto de la sociedad.

4.2.4. Ejecución de la propuesta

La propuesta del plan de capacitación consiste en un plan de acciones integradas, que se apoyan y complementan entre sí, por lo que requieren de una ejecución conjunta, con un solo plan de operaciones como ya fue mencionado. Dentro de esta programación se han considerado las siguientes etapas:

- Financiamiento

Una vez concluida la etapa de planificación del plan de capacitación, la gerencia deberá concretar las asignaciones presupuestarias para la ejecución del mismo.

- **Factibilización y diseños definitivos**

Durante esta etapa se ampliará la etapa de comunicación, promoción y motivación ya realizada en la fase de formulación plan de preparación de operaciones, de tal manera que se confirmen los acuerdos básicos y los compromisos necesarios para la ejecución.

- **Selección de personal**

Se requerirá la selección del personal encargado de ejecutar los planes de los cursos para la capacitación de personal cuya mayoría serán los supervisores o encargados de cada área los responsables de realizar las capacitaciones.

- **Actividades preliminares**

Incluyen acciones que pueden ser realizadas antes o paralelamente a las actividades propias a la ejecución del Plan de ejecución de la propuesta.

4.3. Objetivos de la propuesta de capacitación

Entre los objetivos de la propuesta de capacitación podemos mencionar los siguientes, los cuales son de suma importancia para la gerencia:

- **Incrementar la productividad.**

- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
- Promover la rapidez en la ejecución de las tareas.
- Fomentar el asertividad en la resolución de conflictos.
- Promover la empatía y cordialidad entre los colaboradores.

4.4. Alcances de la propuesta de capacitación

Siendo su alcance general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.

- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

4.5. Políticas internas para el desarrollo del personal

Las políticas internas de CODIGUA para el desarrollo del personal son las siguientes:

- Política de ingreso. Se incorporará a colaboradores de la más alta calidad profesional cuyas competencias se encuentren en concordancia con las exigencias y objetivos institucionales, a través de procedimientos técnicos y transparentes, no discriminatorios basados en el mérito y la excelencia.
- Política General del Desarrollo de los Recursos Humanos. El departamento de RRHH buscará un adecuado equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo profesional junto con el mejoramiento de las condiciones de trabajo. Utilizará la capacitación, el perfeccionamiento y la evaluación del desempeño como herramientas de apoyo fundamentales. Esta política general considera políticas específicas en: Capacitación y Perfeccionamiento, Remuneraciones, Prevención de Riesgos, Evaluación del Desempeño y Desvinculación.
- Política de Remuneraciones. La empresa CODIGUA, para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, incorporará al personal de la mayor excelencia disponible, para lo cual deberá fijar niveles de remuneraciones e incentivos que consideren las realidades existentes en

los diferentes mercados profesionales. Además, retendrá a dicho personal mediante incentivos económicos y no económicos ligados al desempeño individual y colectivo.

4.5.1. Política de formación del personal en la empresa

- Política de Capacitación y Perfeccionamiento

El departamento de RRHH perfeccionará a los colaboradores, desarrollando las competencias, capacidades personales y profesionales requeridas para el cumplimiento de los objetivos institucionales, facilitando a la vez su adaptación a la organización, a los cambios culturales y tecnológicos, contribuyendo también a su desarrollo personal.

- Política de Evaluación de Desempeño

El departamento de RRHH para dar cumplimiento a sus objetivos institucionales motivará y orientará el actuar de sus funcionarios a la mejora continua del rendimiento mediante un proceso de evaluación del desempeño proveído por un sistema de calificación objetivo, transparente e informado.

4.5.2. Política de desarrollo del personal en la empresa

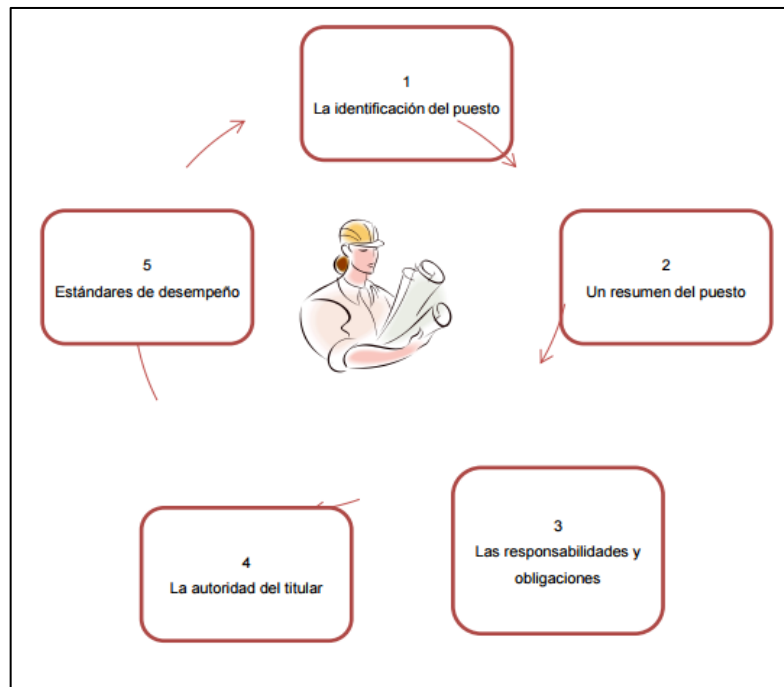
- Política de Calidad de Vida Laboral

La empresa CODIGUA se inclinará a mejorar permanentemente la calidad de vida laboral, desarrollando y facilitando acciones que promuevan; climas y ambientes de trabajo armónicos; estilos de vida saludable y condiciones seguras de trabajo.

4.6. Diseño de perfiles de puesto

No existe un formato estándar para la descripción de un puesto, generalmente debe contener secciones relativas a los siguientes datos que se muestran en el siguiente esquema.

Figura 28. **Fundamentos para redactar las descripciones de puestos**



Fuente: elaboración propia.

Entre los puestos existentes que se encuentran dentro de la empresa CODIGUA se encuentran: Jefe del Departamento Financiero, Jefe del Departamento de Producción, Jefe de Recursos Humanos, Jefe del Departamento de Mantenimiento, Auxiliares logísticas, Auxiliar de clasificado, Auxiliar de empaque, Mecánicos.

Todos los anteriores puestos se describen en el anexo 3.

4.7. Cronograma de capacitaciones

Las capacitaciones estarán a cargo del Departamento de RRHH, los cuales se deberán de empezar a desarrollar a partir del mes de mayo, según el siguiente cronograma:

Tabla V. Cronograma de capacitaciones

Cronograma de capacitaciones Tema	Mayo		junio		Julio		Agosto	
	1 al 15	15 al 16	1 al 15	15 al 16	1 al 15	15 al 16	1 al 15	15 al 16
Capacitación presentación de descriptores de puesto								
Derechos, obligaciones y responsabilidades de cada puesto								
Uso correcto de equipo y maquinaria								
Temas de áreas de trabajo (Procesos, manejo de diferentes desechos)								
Prevención, seguridad e higiene industrial								
Trabaja en equipo								
Relaciones interpersonales								

Fuente: elaboración propia.

4.8. Plan anual de formación

Para el desarrollo del Plan Anual de Formación se ha desarrollado las siguientes etapas:

- Elaboración del Plan de Formación
- Aprobación y divulgación del Plan de Formación
- Implementación y ejecución del Plan de Formación
- Seguimiento y Evaluación del Plan Anual de Formación

El plan inicial de formación son todas aquellas capacitaciones que se desarrollarán en los meses de mayo a agosto como se puede ver en la tabla IV, con los cuales la empresa CODIGUA, empezará a ejecutarlos por medio de la realización de ellos se plantea una evaluación nuevamente de las necesidades de capacitación que se llevará a cabo en los meses de septiembre y octubre, para poder desarrollar el nuevo plan anual de capacitación.

5. MEJORA CONTINUA

5.1. Responsabilidad de la Dirección

La alta dirección de CODIGUA tendrá funciones muy importantes para que el desarrollo del programa de capacitación sea desarrollado conjuntamente con el área de RRHH, que sea desarrollado de la mejor manera posible y que cumpla con los objetivos de la empresa.

A continuación, se listan las responsabilidades que tendrá la dirección:

- Compra e instalación del equipo y mobiliario adecuado.
- Será responsable del reclutamiento, selección y contratación del personal administrativo adecuado.
- Analizar y gestionar anualmente la asignación de presupuesto para el desarrollo de capacitaciones.
- Dirección y control de las distintas áreas de la empresa.

5.1.1. Delimitación de autoridad de la dirección

La alta dirección de CODIGUA tendrá la autoridad y control de las distintas áreas que lo conforman. Tomará las decisiones de personal, sanciones y aprobación de presupuestos y recursos asignados para el desarrollo adecuado de las capacitaciones.

5.1.2. Gestión de recursos humanos

La gestión de los recursos humanos estará enfocada en obtener y coordinar a las personas de la organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas. Este proceso requiere un objetivo coherente con las políticas de la empresa en donde este departamento debe mantener el activo más valioso de cualquier organización: las personas.

- El Departamento de Gestión de Recursos Humanos es responsable de:
 - La comprensión y relación con los empleados como individuos, por lo que la identificación de las necesidades individuales que le ayuden ser más efectivo dentro del puesto de trabajo.
 - Desarrollo de interacciones positivas entre los trabajadores, de forma que se mantenga un ambiente óptimo que pueda garantizar una buena productividad en la empresa.
 - Identificar las áreas que tengan ciertas debilidades en cuanto al conocimiento para desempeñar una buena función en la ejecución de sus tareas. Estas debilidades son la base para RR.HH. es decir, establecer medidas correctivas en forma de talleres y seminarios.
 - Generar una tribuna para todos los empleados a expresar sus objetivos y proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo programas de profesional y personal, esencialmente, en ese orden.

- Reclutamiento de la fuerza de trabajo requerida, de forma que cuando se exista una vacante disponible, se pueda seleccionar al personal más idóneo para ocupar el puesto.
- El Departamento de Recursos Humanos también mantiene una actitud abierta a las quejas de los empleados, en busca de que estos puedan acercarse al Departamento de RR.HH. a llevar cualquier inquietud que le afecte dentro del área laboral.
- Es el departamento responsable de realizar las evaluaciones de desempeño de cada uno de los trabajadores de la empresa, de forma que estas puedan servir de base para cualquier promoción; de igual forma identificar cualquier debilidad que pueda servir para brindar al empleado capacitaciones acorde a la debilidad encontrada.
- Promociones, transferencias o la expulsión de los servicios prestados por el empleado, son algunas de las funciones que son aplicadas por el Departamento de Recursos Humanos. Las promociones se llevan a cabo, y se basan principalmente en el rendimiento global del individuo, acompañado por el lapso o la tenencia que ha servido a la organización.

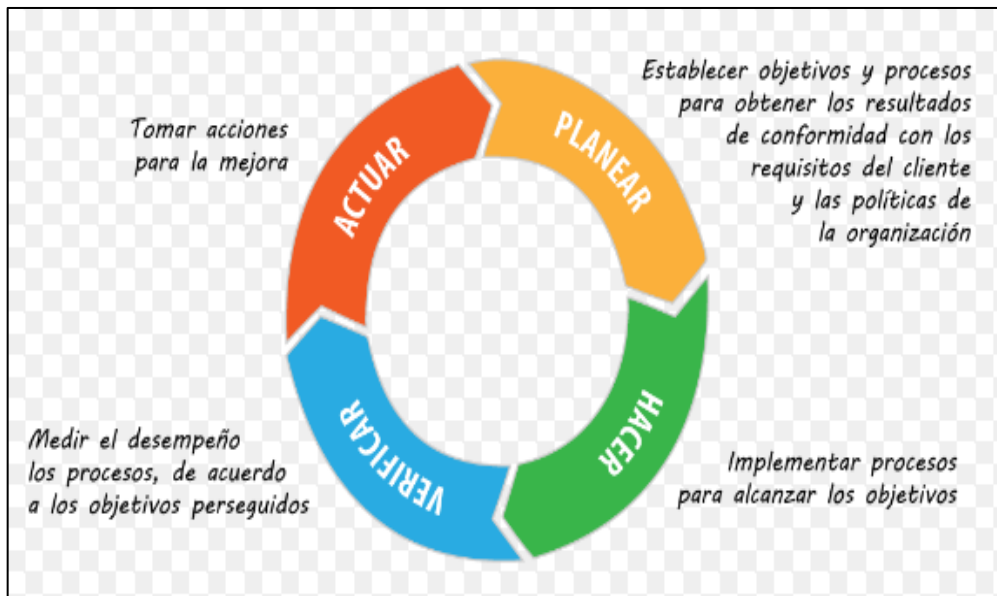
5.2. Ciclo PHVA para la mejora continua

La mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la organización. Para ello se utiliza un ciclo PHVA, el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Esta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente.

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

El ciclo de mejora continua se basa en los siguientes apartados:

Figura 29. **Ciclo de mejora continua**



Fuente: elaboración propia.

5.2.1. **Actividades de control y mejora continua**

Existen técnicas para el análisis de datos que pueden ser herramientas útiles en un proceso de mejora continua y en la solución de los diversos problemas a los que la empresa CODIGUA se enfrentará entre las actividades de control y mejora continua.

Seguidamente se presentan dos de las técnicas más reconocidas que se utilizan como herramientas para la mejora continua, las que pueden permitir mejor uso de datos disponibles para ayudar en la toma de decisiones, y por consiguiente mejorar la calidad de productos y los procesos para lograr satisfacción del cliente. Estas técnicas son aplicables para un espectro muy variable de actividades. Las técnicas a desarrollar son:

- Desarrollo de indicadores para el control y evaluación de las estrategias planteadas en el área de RRRHH.
- Análisis causa efecto.

5.2.1.1. Análisis causa efecto

Pueden permitir mejor uso de datos disponibles para ayudar en la toma de decisiones, y por consiguiente mejorar la calidad de productos y los procesos para lograr satisfacción del cliente.

Es una representación gráfica en forma de espina de pescado que permite identificar las causas que afectan un determinado problema en una forma cualitativa. El diagrama de causa efecto también es conocido como diagrama espina de pescado.

Se utiliza para descubrir de manera sistemática la relación de causas y efectos que afectan a un determinado problema.

Adicionalmente permite separar las causas en diferentes ramas o causas principales conocidas como las 5 M:

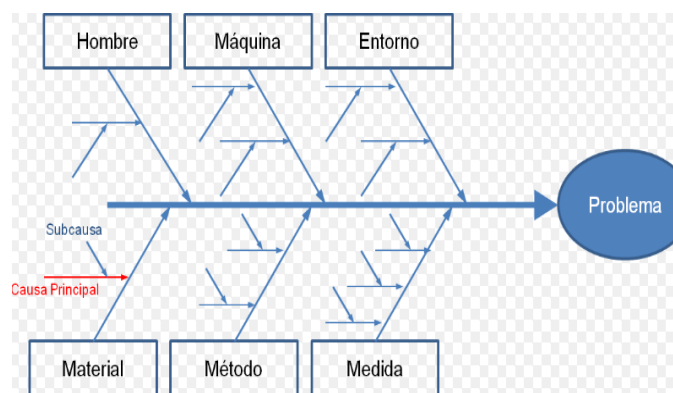
- Métodos
- Mano de obra
- Maquinaria
- Materiales
- Medio ambiente

Entre los beneficios que presenta esta técnica se puede mencionar que permite, de una manera sistemática, concentrarse en las causas que están afectando un problema y una forma clara establecer las interrelaciones entre esas causas y el problema en estudio, así como subdividir las causas principales en causas primarias, secundarias y terciarias.

Una vez obtenido los datos de los indicadores de parte de gerencia, juntamente con el jefe de la bodega, deberán de realizar un estudio de diagrama causa y efecto para la realización de mejoras y de esa manera ir mejorando continuamente los indicadores de desempeño propuestos.

En la siguiente figura se muestra el diagrama causa y efecto a implementarse para mejora continua.

Figura 30. **Diagrama Causas-Efecto**



Fuente: elaboración propia.

5.2.2. Estadísticas para el control

Se deberá usar estadística para la generación de los modelos, inferencias y predicciones asociadas a los fenómenos en cuestión, teniendo en cuenta la aleatoriedad de las observaciones. Nos podrá modelar patrones en los datos y extraer inferencias acerca del personal y su evolución con las capacitaciones desarrolladas. Estas inferencias pueden tomar la forma de respuestas a preguntas sí/no (prueba de hipótesis), estimaciones de unas características numéricas (estimación), pronósticos de futuras observaciones, descripciones de asociación (correlación).

5.2.3. Resultados

Una vez CODIGUA, conozca sus indicadores, es necesario compartirlos con los trabajadores para que estos conozcan su eficiencia en el trabajo y cómo pueden mejorar su rendimiento en el empleo, además de qué acciones llevar a cabo para optimizar el tiempo de trabajo; cómo centrarse en las tareas más importantes y cómo usar de forma más eficiente los recursos que se disponen, para conseguir los objetivos planteados por parte de la gerencia.

5.2.3.1. Medición de resultados

La dispersión de los datos en una evaluación se debe a diferencias individuales; si en el momento de la medición, todos los miembros del grupo son iguales en cuanto a la propiedad de medida, obtendrán todos valores idénticos y en consecuencia no habrá dispersión. Es muy importante que se mantenga los parámetros para que no se tengan posibles desviaciones en los resultados.

5.2.4. Auditorías internas para evaluación de personal

Las auditorías forman parte de las acciones de mejora, con ellas logramos conocimiento del problema, de sus causas y del objetivo fijado (las causas serán detectadas por el análisis de causas/efecto anteriormente propuesto). Ahora se está en condiciones de comenzar a elegir, de priorizar las actuaciones a implantar y de establecer el resto de elementos que son necesarios para conseguir el objetivo prefijado. Para priorizar las acciones de mejora seguiremos la tabla que se presenta a continuación

En la siguiente tabla muestra la priorización de causas detectadas para la empresa CODIGUA.

Tabla VI. **Tabla de priorización de causas detectadas**

No.	Causas (Acciones de mejora)	Dificultad	Plazo (semanas)	Impacto	Total priorización
1	Mejora de la definición de los procesos de ingreso y egreso de producto terminado a la bodega	4	4	4	12
2	Mejora de estanterías	2	3	2	7
3	Desarrollar plan de seguridad Industrial	4	4	3	11

Fuente: elaboración propia.

Las escalas irán de 1, como menor priorización hasta 5, como mayor priorización.

Una vez elegidas por orden de prioridad, gerencia podrá proceder a construir el plan de mejoras incorporando también los elementos que permitirán realizar el seguimiento detallado del plan para garantizar su eficacia y eficiencia.

5.3. Desarrollo de indicadores para medición de la mejora en el Área de RRHH

Los pilares fundamentales de una gestión moderna y eficiente, son la medición y control de las variables relevantes definidas. Cuando a cada variable se le determina y asigna una meta o rango de acción se constituye el indicador de gestión (IG) para la empresa CODIGUA se plantean los siguientes indicadores.

5.3.1. Nivel de aprobación de pruebas de capacitaciones

- KPI's de aprobación de pruebas de capacitación
 - Objetivo general del indicador: controlar la cantidad de personal que aprueba con satisfacción las pruebas de capacitación.
 - Objetivo específico del indicador: controlar el nivel de cumplimiento y desarrollo de las capacitaciones.
 - Definición del indicador: este indicador mide el nivel de cumplimiento de las capacitaciones desarrolladas de parte del Departamento de RRHH, para verificación de la comprensión del personal de la empresa CODIGUA.
 - Fórmuladel indicador: para poder realizar el cálculo se describe la siguiente formula.

$$\% APC = \frac{\text{Número de colaboradores aprobados}}{\text{Número total de colaboradores examinados}}$$

- Periodicidad del indicador: este indicador se calculará cada vez que se tenga una capacitación.
- Responsable del indicador: el responsable por el cálculo del indicador es el Jefe de RRHH.
- Fuente de la información: se deberá obtener la información al momento de ser calificados los exámenes de los colaboradores
- Impacto: comprobación de la efectividad de las capacitaciones impartidas.

5.3.2. Rotación de personal

- KPI's de Rotación de personal
 - Objetivo general del indicador: identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación, entre otros.
 - Objetivo específico del indicador: controlar el nivel de rotación de personal en la empresa CODIGUA.
 - Definición del indicador: la define como el efecto de ciertas causas o fenómenos que pudieran estar presentes al interior o en el ambiente externo de la organización, y que, además, determinan la actitud del personal y lo predisponen a retirarse de dicho órgano social en un momento dado.
 - Fórmuladel indicador: para poder realizar el cálculo se describe la siguiente formula

$$\% IRP = \frac{\frac{A + D}{2} + 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

- A: número de personas contratadas durante el periodo considerado.
- D: personas desvinculadas durante el mismo periodo.
- F1: número de trabajadores al comienzo considerado.
- F2: número de trabajadores al final del periodo.
- Periodicidad del indicador: este indicador se calculará cada mes.
- Responsable del indicador: el responsable por el cálculo del indicador es el Jefe de RRHH.
- Fuente de la información: se deberá obtener la información al departamento de RRHH.
- Impacto: medición del índice de rotación del personal y su impacto económico para la empresa.

5.3.3. Ausentismo laboral

- KPI's de Rotación de personal
 - Objetivo general del indicador: medir las ausencias del personal en el lugar de trabajo en periodos normales, ya sea por faltas, por atrasos o permisos.
 - Objetivo específico del indicador: llegar a indicar tendencias sintomáticas no sólo del trabajador sino del funcionamiento de la empresa.
 - Definición del indicador: toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de todos los deberes propios del mismo. Entre permisos retribuidos, como las vacaciones, ausencias por enfermedad, ausencias justificadas o ausencias no retribuidas, entre otras, la empresa tiene que asumir una serie de gastos de

personal que no producen ningún valor añadido y que pueden acabar ocasionando pérdidas.

- Fórmuladel indicador: para poder realizar el cálculo se describe la siguiente formula

$$IAL = \frac{\text{Núm. total de horas de ausentismo}}{\text{Núm. de total de horas trabajadas}} * 100$$

- Periodicidad del indicador: este indicador se calculará cada mes
- Responsable del indicador: el responsable por el cálculo del indicador es el Jefe de RRHH.
- Fuente de la información: se deberá obtener la información al departamento de RRHH.
- Impacto: cuanto mayor sea este índice, mayor deberá ser también el interés de la empresa por conocer cuál es la razón por la que se producen tantas bajas.

5.4. Acciones correctivas

Dentro de un Proceso de Gestión de Calidad, las acciones correctivas son todas aquellas decisiones, medidas, actividades y soluciones orientadas a la eliminación de causas potenciales y reales de un problema.

En cualquier caso, a la hora de plantearse la ejecución de acciones correctivas en un proceso de calidad, se recomienda tener claros algunos aspectos:

- Apertura: se trata básicamente de tener en cuenta las características de la situación que demanda una solución. Por ejemplo, la naturaleza de la

incidencia y sus eventuales efectos, los informes previos, los indicadores de medición y el trabajo desplegado por la dirección.

- **Análisis:** en este segundo paso se identifica la causa de la situación. La idea es describirla con la mayor precisión posible para diseñar una solución eficaz que esté a su altura.
- **Planificación:** inmediatamente después, se establecen las acciones que permitirán eliminar el fallo que ha sido detectado. Esto suele hacerse a través de un cronograma con plazos, responsables y tiempos asignados.
- **Verificación:** tras registrar los resultados, el equipo evaluador entra en la etapa de evaluación, que consiste básicamente en verificar si los fallos han sido corregidos y si, sobre todo, las causas del mismo se han eliminado. De no ser así, habrá que implementar nuevas soluciones.

5.5. Acciones preventivas

Como parte de la gestión de la calidad, la Acción Preventiva es una acción o efecto implementado para eliminar las causas de una situación de no conformidad, defecto o inconveniente detectado, para prevenir su ocurrencia. Se distingue de la acción correctiva debido a realizarse por adelantado para evitar la ocurrencia de incumplimiento, mientras que la acción correctiva se hace después de la ocurrencia del incumplimiento procurando evitar su repetición.

El camino que conduce a la identificación de acciones preventivas es el análisis de la información, como los datos históricos anteriores sobre el tipo de

actividades realizadas, instalaciones, condiciones ambientales, cualificación profesional, entre diversos otros.

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales identificados, lo que requerirá:

- Definir las no conformidades potenciales y sus causas.
- Evaluar la necesidad de acciones para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Analizar de manera crítica las acciones preventivas tomadas.

Las detecciones de las acciones preventivas se podrán identificar a través de la auditoría interna mencionada en el ítem. 5.2.4. y desarrollado el plan para resolverlo a través de la matriz de prioridad.

CONCLUSIONES

1. Por medio del desarrollo de las necesidades de capacitación y análisis del recurso humano de la empresa CODIGUA, se planteó el diseño del Plan de Formación y Capacitación, como estrategia de desarrollo empresarial de Comercial Diversa Guatemalteca. El trabajo en equipo y relaciones interpersonales constituyen las principales necesidades de capacitación del personal de CODIGUA; así también surgen temáticas relacionadas al área de trabajo de cada uno, seguridad e higiene industrial, salud, uso y mantenimiento del equipo e instalaciones.
2. Se realizó el análisis comparativo y situacional en el Área de Recursos Humanos de la empresa CODIGUA. Se determinó que al ser un área nueva, actualmente no cuenta con un sistema integral de RRHH, si no que se está empezando a desarrollar dicho departamento, por lo cual el tema de detección de necesidades de capacitación es importante para el desarrollo de los colaboradores.
3. El potencial del Área de RRHH, es muy amplio; al ser un área nueva se pretende desarrollar una gestión integral para la mejora del personal y sus competencias. Por medio del diagnóstico de detección de necesidades de capacitación se determinan las capacitaciones fundamentales dentro de la organización, que permitirán el desarrollo del capital más importante. Al contar con personal capacitado se obtendrá mayor competitividad dentro de la empresa y se podrán realizar de una forma eficiente sus procesos.

4. Por medio del análisis de necesidades de capacitación realizado, se determinó que las capacitaciones fundamentales dentro de la organización serán: el trabajo en equipo y Relaciones interpersonales, las cuales constituyen las principales necesidades de capacitación del personal de CODIGUA; también surgen temáticas relacionadas al área de trabajo de cada uno, seguridad e higiene industrial, salud, uso y mantenimiento del equipo e instalaciones. Dichas capacitaciones fueron detectadas por medio del análisis por competencias.
5. El programa de capacitación será desarrollado por parte del Departamento de RRHH, y puesto en marcha a partir del mes de mayo hasta agosto del presente año. Dichos temas fueron detectados por medio del análisis de detección de capacitaciones desarrollado en el presente trabajo.
6. Las herramientas y parámetros para evaluar el desempeño del recurso humano se llevarán a cabo con la ayuda de los jefes inmediatos de cada área de la empresa, por medio del formulario para evaluación del desempeño que se encuentra en el anexo 1, logrando de esa manera establecer los parámetros de evaluación del desempeño adecuados, de acuerdo a los objetivos de la empresa.
7. Por medio del análisis de la situación actual del Área de RRHH se detectó que uno de los factores fundamentales para la contratación e inducción del nuevo personal no existían, los perfiles de puesto los cuales fueron creados y establecidos para cada área de la empresa, CODIGUA. Sin embargo, algunos de los colaboradores no cumplen con el perfilamiento del puesto que ocupan, debido a que cuando fueron

contratados no se aplicó esta herramienta administrativa; en consecuencia, carecen de las capacidades necesarias.

RECOMENDACIONES

1. Evaluar constantemente las necesidades de capacitación de los colaboradores de la organización para determinar los conocimientos técnicos, habilidades y actitudes que poseen, y las debilidades o deficiencias que haya que reforzar.
2. Se sugiere el diseño e implementación de un Programa de Capacitación que aborde los temas sugeridos por colaboradores y jefes de cada área de la empresa CODIGUA.
3. Utilizar de mejor manera la descripción de puestos, dándolo a conocer a todo el personal de la empresa para que cada uno esté informado acerca de la actividad principal del puesto; obligaciones, responsabilidades, derechos y atribuciones que les corresponden; lo cual se encuentra sugerido en el programa de capacitaciones elaborado en el presente trabajo.
4. Promover talleres o capacitaciones para que los colaboradores sigan fortaleciendo sus conocimientos adquiridos y estén preparados profesionalmente, de manera que les permita crecer y poder poner en práctica todo lo aprendido, lo que les dará como resultado ser colaboradores altamente competitivos.
5. Las competencias laborales que posee el personal deben mejorarse y actualizarse, implementando capacitaciones constantes y con un seguimiento estricto que fomente la adquisición de nuevos

conocimientos, el desarrollo de habilidades y una actitud positiva que cree un clima laboral adecuado.

6. Las técnicas y métodos de capacitación deben mejorarse, para ello pueden consultar el presente trabajo en donde se señalan las más comunes e importantes. Cabe señalar que para aplicar una técnica o método de capacitación, el Jefe de Recursos Humanos debe darse a la tarea de analizar el comportamiento y actitudes del personal para que dichos instrumentos sean eficientes.
7. Motivar a los colaboradores para mantener y reforzar sus actitudes de colaboración, comunicación y servicio al trabajo de manera que identifiquen con su trabajo y puedan desempeñarse de manera eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACEVEDO, J. *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de departamento de producción de una empresa maquiladora en el municipio de Zacapa*. [en línea]. <<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/01/01/Granados-Carlos.pdf>>. [Consulta: 25 de febrero de 2017].
2. ALLES, M. *Dirección estratégica de recursos humanos*. 2a ed. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A., 2006. 159 p.
3. _____. *Diccionario por Competencias, La Trilogía*. Tomo I. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A., 2009. 258 p.
4. BARRIENTOS, O.; ESCOBEDO, S.; LANDA, H. y LOZANO, S. Detección de necesidades de capacitación en el departamento de mercaderías de la empresa 7-Eleven México Mercados 200 y 202. [en línea]. <<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/4133/1/A2.719.pdf>>. [Consulta: 25 de febrero de 2017].
5. BOHLANDER, George; SNELL, Scott y SHERMAN, Arthur. *Administración de Recursos Humanos*. 12a ed. México: Thompson Learning, 2011. 706 p.
6. CASTRO ARGUETA, Sandra Romelia. *Administración de puestos, salarios y evaluación de desempeño en una empresa de*

elevadores. Trabajo de graduación. Ing. Mecánica Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2010. 312 p.

7. CIFUENTES, Alvarado y ADEMAR, Arnoldo. *Modelo de evaluación de desempeño para una empresa de capacitación*. Trabajo de graduación. Facultad de Ing. Mecánica Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2014. 208 p.
8. CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill, 2014. 475 p.
9. DESSLER, Gary. *Administración de personal*. 8a ed. México: Pearson Educación, 2012. 700 p.
10. *El Perfil Ambiental de Guatemala y la perspectiva sistémica del desarrollo*. [en línea]. <<https://www.google.com/search?q=Perfil+Ambiental+de+Guatemala%2C+Informe+sobre+el+estado+del+ambiente+y+bases+para+su+evaluaci%C3%B3n+sistem%C3%A1tica%2C+Universidad+Rafael+Land%C3%ADvar%2C+Instituto+de+Incidencia+Ambiental%2C+Guatemala%2C+2004&ie=utf8&oe=utf8>> [Consulta: 25 de febrero de 2017].
11. FERNÁNDEZ, Carolina y SALINERO, Miguel. *El diseño de un Plan de Formación como estrategia*. Madrid, España: Revista Complutense de Educación, 1999, Vol. vol. I. ISSN: 1130-2496.
12. FIGUEROA LÓPEZ, Luz Elena. *Necesidades de capacitación en la industria de artes gráficas en el área de producción*. Trabajo de

graduación, Ing. Mecánica Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2011. 198 p.

13. Gremial de Recicladores, por una Guate. Más verde. *Reciclaje de papel*. [en línea]. <<http://nubeonce.com/gremial/content/papel-y-carton>>. [Consulta: 25 de febrero de 2017].
14. Instituto Dorh, S.A. *El ROI en la Capacitación. Desarrollo de Recursos Humanos*. [en línea]. <http://www.cgmeta.com/pdf/ROI_capacitacion_-_Instituto_Dorh.pdf>. [Consulta: 25 de febrero de 2017].
15. INTECAP. *Gestión por competencia laboral*. 2a ed. Ciudad, Guatemala: 2010. 282 p.
16. KIRKPATRICK Donald y James. *Evaluación de Acciones Formativas. Los cuatro niveles*. 3a ed. Barcelona, España. Epise, S.A., 2007. 436 páginas.
17. LÓPEZ WUG, Rafael Antulio. *Estudio sobre las necesidades de Capacitación Industrial en Cobán Alta Verapaz y su Área de Influencia*. Trabajo de graduación. Ing. Mecánica Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2013. 144 p.
18. Norma Internacional ISO 10015. *Directrices para capacitación. Administración de la calidad*. [en línea]. <<http://intecap.info/public/manuales/aseguramiento/NORMA%20INTERNACIONAL%20%20ISO%2010015%2099.pdf>>. [Consulta: 25 de febrero de 2017].

19. PINTO VILLATORO, Roberto. *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. México: Grupo Capinte, 2008. 216 p.
20. REYES PONCE, Agustín. *Administración moderna*. México: Limusa, S.A. de C.V. 2010. 480 p.
21. REZA, J. *Cómo aplicar los principios de la capacitación en las organizaciones*. México: Panorama, 2010. 369 p.
22. _____. *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Panorama, 2012. 123 p.
23. SILICEO, A. *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa-Noriega, 2014. 112 p.
24. _____. 2a ed. México: Limusa, 2008. 323 p.
25. SMITH, Jarry y DELAHAYE, Brian. *El ABC de la capacitación práctica*. Argentina: McGraw-Hill, 2012. 437 p.
26. WERTHER, William y KEITH, Davis. *Administración de personal y Recursos Humanos*. 3a ed. México: McGraw-Hill, 2010. 395 p.

ANEXOS

Anexo 1. Formulario para evaluación del desempeño

FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
I. DATOS						
Fecha de evaluación:						
Del Evaluado			Del Supervisor			
Apellidos:			Apellidos:			
Nombres:			Nombres:			
Cargo o Puesto:			Cargo o Puesto:			
II. DESEMPEÑO EN BASE A OBJETIVOS						
<i>Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:</i>						
5	Supera las expectativas	100% a más de cumplimiento				
4	Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento				
3	Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento				
2	Cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento				
1	No cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento				
<i>Marque sólo con una "X" en un solo recuadro del área amarilla, por cada ítem evaluado</i>						
Objetivos		Grado de Consecución				
		1	2	3	4	5
1					x	
2				x		
3		x				
Sub Total		0	0	0	37.5	50
TOTAL		87.5				
III. DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS						
<i>Ver cuadro de competencias</i>						
<i>Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:</i>						
5	Supera las expectativas	100% a más de cumplimiento				
4	Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento				
3	Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento				
2	Cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento				
1	No cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento				

Continuación de anexo 1.

<i>Marque sólo con una "X" en un solo recuadro del área amarilla, por cada ítem evaluado</i>						
	Competencias	Grado de Consecución				
		1	2	3	4	5
	Genéricas					
1	Innovación y Creatividad: Generar ideas imaginativas y desarrollarlas para construir con ellas soluciones a problemas en el trabajo.					X
2	Sentido de Urgencia: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo	X				
3	Orientación a Resultados: Dirigir las acciones para lograr los resultados esperados cumpliendo los compromisos adquiridos.					X
	Específicas					
4	Trabajo en equipo: Capacidad de trabajar con otras personas para lograr metas en común.			X		
5	Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas				X	
6	Habilidades de comunicación: Expresar ideas y opiniones de manera clara y comprensible.					X
	<i>Sub Total</i>	0	0	12.5	18.75	75
	TOTAL	106.25				
				Puntaje máximo		
	<i>Puntaje en base a Objetivos</i>	87.5		150		
	<i>Puntaje en base a Competencias</i>	106.25		150		
	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	193.8		300		
IV. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS						
<i>¿Considera que necesita de alguna capacitación especial para tener un mejor desempeño en su trabajo?</i>						
	Si No					
Si su respuesta es Si, coméntenos brevemente lo que necesita						
Fortalezas			Oportunidades de Mejora			
<i>Si tiene alguna observación y/o comentario final, no dude en comunicarlo en las siguientes</i>						

Fuente: CODIGUA.

- Perfiles de puesto CODIGUA

Anexo 2. Perfil de puesto Jefe del Departamento Financiero

Objetivo del puesto: Administrar los recursos humanos, materiales y financieros relacionados con el proceso del negocio, diseñando las políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo, análisis financiero, movilidad del personal y control de gasto administrativo, garantizando el suministro de los recursos necesarios.

Descripción del perfil del puesto

Concepto	Descripción
Área a la que pertenece	Administrativa y finanzas
Puesto al que reporta	Gerente general
Puesto que le reportan	Asistente de apoyo
Edad 26 años en adelante	
Nivel académico	Licenciado en administración de empresas, Licenciado en contaduría.
Experiencia laboral	3 años
Idiomas	60 % ingles
Conocimientos requeridos en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de recursos humanos • Contabilidad financiera • Finanzas corporativas • Administración de operaciones • Manejo de paquete <i>Microsoft office</i>
Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretación de estados financieros • Elaboración de presupuestos • Análisis de flujo de efectivo • Diseño y seguimiento de indicadores financieros • Administración del proceso de compras • Entrevista selección de personal

Continuación del anexo 2.

Funciones generales	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar conjuntamente con la gerencia el presupuesto de la empresa autorizando las partidas que serán utilizadas para su control.• Realizar en forma coordinada con la gerencia el análisis de flujo de efectivo.• Implementar programas tendientes al ahorro y control del gasto, administrando y controlando• Realizar en coordinación con la gerencia las autorizaciones de cheques requeridos para el suministro de recursos a la operación.• Garantizar la emisión oportuna de la nómina, verificación que los pagos realizados correspondan a la plantilla autorizada• Realizar propuestas de análisis financiero• Verificar y asegurar que los procesos de compras de refacciones y equipo se realizan en las mejores condiciones.• Administrar el centro de costos de la empresa, proporcionando el seguimiento oportuno a la carga presupuestal.• Supervisar que el personal contratado sea debidamente inducido al conocimiento de las políticas administrativas, reglamento interior.
---------------------	---

Fuente: CODIGUA.

Anexo 3. Jefe de puesto Jefe de producción

Objetivo del puesto: Se responsabiliza de todas las actividades relacionadas con el proceso productivo, de acuerdo con las directrices generales marcadas por gerencia. Dirige, controla y apoya a la estructura humana y técnica implicada en el proceso de fabricación. Además, dirige y controla las mejoras de organización de los procesos productivos según las normativas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.

Descripción del perfil del puesto

Concepto	Descripción
Área a la que pertenece	Planta producción
Puesto al que reporta	Gerente general
Puesto que le reportan	Auxiliares: empaque, clasificado y logística
Edad 26 años en adelante	
Nivel académico	Ingeniero industrial, administración de empresas o carrera afín.
Experiencia laboral	3 años
Idiomas	60 % ingles
Conocimientos requeridos en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de recursos humanos • Planificación de producción • Manejo de Computadoras • Manejo de Montacargas
Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Implanta las estrategias de producción de acuerdo con los objetivos de gerencia. • Planifica los programas de fabricación. • Implanta y ejecuta las políticas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales. • Asegura el buen funcionamiento del área de aprovisionamiento y logística. •

Continuación del anexo 3.

Funciones generales	<ul style="list-style-type: none">• Desarrolla líneas de producción y o/montaje para nuevos productos.• Planifica y organiza el mantenimiento del proceso de fabricación.• Lleva a cabo una tarea continuada de análisis y organización de procesos, con la finalidad de obtener los máximos niveles de productividad y eficiencia, todo implantando programas de mejora continua. Adapta la producción a las exigencias de competitividad y a las necesidades del mercado, con la colaboración de otros departamentos de la empresa (oficina técnica, calidad...).• Lidera el equipo humano y lo mantiene motivado, aprovechando al máximo su talento.• Participa en las tareas de formación del personal.• Asegura el cumplimiento del presupuesto organizando el equipo, sus recursos y gestiona el aprovisionamiento de primeras materias.
---------------------	---

Fuente: CODIGUA.

Anexo 4. **Descriptor de puesto Jefe de recursos humanos**

Objetivo del puesto: Supervisar la correcta aplicación del proceso de contratación y movimientos en general en base a normas y procedimientos con el fin de proporcionar las condiciones adecuadas para el desarrollo del personal.

Descripción del perfil del puesto

Concepto	Descripción
Área a la que pertenece	Recursos humanos
Puesto al que reporta	Gerente general
Puesto que le reportan	
Edad 26 años en adelante	
Nivel académico	Ingeniero industrial, Psicología industrial. Lic. Administración recursos humanos
Experiencia laboral	3 años
Idiomas	60 % ingles
Conocimientos requeridos en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Ciencias Económicas Administrativas • Ciencias Sociales • Administración de recursos humanos
Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Trabajo en equipo • Compromiso • Análisis de datos e información • Liderazgo • Visión estratégica
Funciones generales	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un programa anual de trabajo del Área de Recursos Humanos para la integración del Programa Anual de Actividades. • Elaborar un informe anual de actividades desempeñadas del área. • Participar en la elaboración del Programa Operativo Anual. • Dar seguimiento al cumplimiento de metas de forma trimestral del Programa Operativo Anual. • Elaborar el programa de capacitación, formación y superación del personal administrativo y directivo. • Controlar la incidencia por faltas y retardos del personal. • Participar en la elaboración de reglamentos y procedimientos relacionados con el manejo de recursos humanos. • Revisar las solicitudes de pensión complementaria que presente el personal. • Recibir las solicitudes para registro y trámite de pago del Programa de Estímulos del Personal Académico y Administrativo. • Supervisar el proceso de contratación del personal de El Colegio de Sonora.

Fuente: CODIGUA.

Anexo 5. **Descriptor de puesto Jefe de mantenimiento**

Objetivo del puesto: controlar la ejecución de las actividades de mantenimiento y reparaciones en dependencias de la Institución, distribuyendo, coordinando y supervisando los trabajos del personal a su cargo, para garantizar el buen funcionamiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles.

Descripción del perfil del puesto

Concepto	Descripción
Área a la que pertenece	Recursos humanos
Puesto al que reporta	Gerente general
Puesto que le reportan	Mecánicos
Edad 26 años en adelante	
Nivel académico	<ul style="list-style-type: none">• Ingeniero mecánico industrial• Ingeniero mecánico
Experiencia laboral	3 años
Idiomas	60 % ingles
Conocimientos requeridos en el puesto	<ul style="list-style-type: none">• Prácticas, métodos, herramientas, materiales y equipos utilizados en el mantenimiento y reparaciones.• Llenar registros y hacer reportes de tiempo o duración del trabajo.
Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none">• El uso de herramientas y equipos utilizados en la actividad.• Electricidad.• Plomería.• Pintura

Continuación del anexo 5.

Funciones generales	<ul style="list-style-type: none">• Planifica las actividades del personal a su cargo.• Asigna las actividades al personal a su cargo.• Coordina y supervisa los trabajos de instalación de sistemas de tuberías de aguas blancas, negras, desagües, etc.• Supervisa el mantenimiento de las instalaciones.• Ordena y supervisa la reparación de equipos.• Estima el tiempo y los materiales necesarios para realizar las labores de mantenimiento y reparaciones.• Elabora notas de pedidos de materiales y repuestos.• Suministra al personal los materiales y equipos necesarios para realizar las tareas asignadas.• Rinde información al jefe inmediato, del mantenimiento y las reparaciones realizadas.• Efectúa inspecciones de las instalaciones para detectar fallas y recomendar las reparaciones pertinentes.• Planifica, coordina y controla el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y sistemas eléctricos, electrónicos y/o mecánicos.• Controla el mantenimiento y las reparaciones realizadas.
---------------------	---

Fuente: CODIGUA.

Anexo 6. Descriptor de puesto auxiliares de logística

Objetivo del puesto: planificar y supervisar las rutas de entrega de productos, equipos y herramientas a nivel nacional. garantizando de esta manera un servicio eficiente a la organización

Continuación del anexo 6.

Descripción del perfil del puesto

Concepto	Descripción
Área a la que pertenece	Planta de producción
Puesto al que reporta	Jefe de producción
Puesto que le reportan	N/A
Edad 22 años en adelante	
Nivel académico	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en computación • Perito contador • Bachiller en ciencia y letras
Experiencia laboral	1 año
Idiomas	N/A
Conocimientos requeridos en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes Microsoft office
Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarios • Almacenamiento • Distribución
Funciones generales	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las órdenes de almacén para los proveedores, solicitando todos los activos consumibles, repuestos, equipos, alimentos, y otros suministros que la empresa requiera, por medio del tipo de operación de acuerdo al sistema operativo del momento. • Recibir y revisar los activos consumibles, repuestos, equipos, alimentos, y otros suministros que ingresen al almacén, verificando que las características de lo recibido sean coherentes con las solicitadas. • Realizar las entradas en el sistema de recursos físicos de acuerdo a normatividad. • Presentar informes de consumo de almacén de acuerdo a los cronogramas establecidos o cuando el jefe inmediato los requiera. • Informar permanentemente sobre problemas, inconvenientes o irregularidades que se presenten o puedan presentarse en cualquier proceso que se adelante. • Establecer puntos de control a todos los procesos, procedimientos y operaciones que adelanta la dependencia y verificar su cumplimiento y continuo mejoramiento.

Fuente: CODIGUA.

Anexo 7. Descriptor de puesto auxiliares de clasificado

Objetivo del puesto: trabajo en equipo, recolecta y separa la basura, desechos y residuos de acuerdo a su tipo; contando con conocimientos sobre la clasificación de desechos; dentro de las destrezas necesarias para ocupar los puestos, se requiere de prestar servicio personal al cliente siendo necesario el orden y la iniciativa para el desempeño de las funciones. Aunado a lo anterior se presenta como esencial el manejo de herramientas manuales.

Descripción del perfil del puesto

Concepto	Descripción
Área a la que pertenece	Planta de producción
Puesto al que reporta	Jefe de producción
Puesto que le reportan	N/A
Edad 18 años en adelante	
Nivel académico	<ul style="list-style-type: none">• Educación media
Experiencia laboral	N/A
Idiomas	N/A
Conocimientos requeridos en el puesto	N/A
Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none">• Fortaleza y vigor.• Servicio personal al cliente.• Trabajo en equipo.• Iniciativa.• Orden.• Herramientas manuales.
Funciones generales	<ul style="list-style-type: none">• Recolectar desechos como plástico, aluminio, bronce y materiales reciclables.• Clasificar los desechos tanto de plástico y metal, para separar las chatarras por grupos y clasificar el material reciclable.• Manejo de maquinaria para comprimir el fierro.• Operar dispositivos montacargas automáticos y semiautomáticos para elevar los botes de basura y vaciar su contenido en las aberturas del camión destinadas a ello.

Fuente: CODIGUA.

Anexo 8. Descriptor de puesto auxiliares de empaque

Objetivo del puesto: ejercer las labores de empaque y organización de materiales seleccionados dentro de la planta de producción de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la compañía.

Descripción del perfil del puesto

Concepto	Descripción
Área a la que pertenece	Planta de producción
Puesto al que reporta	Jefe de producción
Puesto que le reportan	N/A
Edad 18 años en adelante	
Nivel académico	<ul style="list-style-type: none">• Educación media
Experiencia laboral	N/A
Idiomas	N/A
Conocimientos requeridos en el puesto	N/A
Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none">• Fortaleza y vigor.• Trabajo en equipo.• Iniciativa.• Orden.• Herramientas manuales.
Funciones generales	<ul style="list-style-type: none">• Las funciones pueden incluir, sin limitarse a, cargar, apartar, clasificar, etiquetar, recoger, empacar, reabastecer, auditar, enviar, realizar cajas, etc.• Verificar los cálculos con el conteo físico de la existencia.• Examinar e inspeccionar los artículos en existencia a fin de determinar la presencia de desgaste o defectos.• Colocación de lo ya empacado en cajas o tarimas para su traslado

Fuente: CODIGUA.

Anexo 9. Descripción de puesto mecánico

Objetivo general: ejecutan tareas técnicas relacionadas con la fabricación, construcción, montaje, funcionamiento, mantenimiento y reparación de máquinas, equipos e instalaciones mecánicos.

Descripción del perfil del puesto

Concepto	Descripción
Área a la que pertenece	Mantenimiento
Puesto al que reporta	Jefe de mantenimiento
Puesto que le reportan	N/A
Edad 18 años en adelante	
Nivel académico	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico mecánico industrial • Técnico mecánico eléctrico • Técnico electricidad industrial
Experiencia laboral	2 años
Idiomas	N/A
Conocimientos requeridos en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso e implicación con el proyecto. • Inquietud por la mejora continua. • Organización y planificación
Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas en mecánica • Conocimientos en electricidad • Conocimientos en neumática
Funciones generales	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar diariamente la instalación asignada en su turno. • Reparar las averías. • Rellenar diariamente el parte de “incidencias” que se entrega al Responsable del área de mantenimiento. • Proponer mejoras en los métodos de trabajo. • Cumplir con las indicaciones del Responsable del área. • Mantener de forma adecuada los equipos de trabajo. • Así como las funciones y tareas propias de su categoría y puesto.

Fuente: CODIGUA.

