



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

**ESTUDIO DE MERCADO LABORAL Y APORTES DEL ENFOQUE POR COMPETENCIAS,
EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS Y
PRODUCTOS QUÍMICOS-INDUSTRIALES**

Alexandra Ericka Mariel Hernández García

Asesorado por la Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

Guatemala, noviembre de 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESTUDIO DE MERCADO LABORAL Y APORTES DEL ENFOQUE POR COMPETENCIAS,
EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS Y
PRODUCTOS QUÍMICOS-INDUSTRIALES**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

ALEXANDRA ERICKA MARIEL HERNÁNDEZ GARCÍA
ASESORADO POR LA INGA. MARCIA IVÓNNE VÉLIZ VARGAS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobar Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Luis Diego Aguilar Ralón
VOCAL V	Br. Christian Daniel Estrada Santizo
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Ismael Homero Jeréz González
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:

**ESTUDIO DE MERCADO LABORAL Y APORTES DEL ENFOQUE POR COMPETENCIAS,
EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS Y
PRODUCTOS QUÍMICOS-INDUSTRIALES**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Industrial, con fecha 2 de julio de 2019.



Alexandra Ericka Mariel Hernández García



Coordinadora de Planificación
Facultad de Ingeniería
24189114 – 24188000 ext. 86261

Ref. CPFI - 208 - 2019

Guatemala, 11 de septiembre de 2019

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Estimado Ing. Urquizú Rodas:

Reciba un cordial saludo.

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que el proyecto **ESTUDIO DE MERCADO LABORAL Y APORTES DEL ENFOQUE POR COMPETENCIAS, EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS QUÍMICOS – INDUSTRIALES**, elaborado por la estudiante **ALEXANDRA ERICKA MARIEL HERNÁNDEZ GARCÍA**, con registro académico **201513783** está finalizado, habiéndolo realizado en forma efectiva y eficiente dicho trabajo. Por lo cual firmo aprobando lo expresado en la presente.

Deseando éxitos en sus actividades diarias, atentamente,


Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas
Asesora
Colegiado 2397
Coordinadora Planificación
Facultad de Ingeniería

MARCIA IVÓNNE VÉLIZ VARGAS
INGENIERA INDUSTRIAL
COLEGIADA 2397

cc/archivo
mc

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.REV.EMI.124.019

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ESTUDIO DE MERCADO LABORAL Y APORTES DEL ENFOQUE POR COMPETENCIAS, EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS QUÍMICOS-INDUSTRIALES**, presentado por la estudiante universitaria **Alexandra Ericka Mariel Hernández García**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. José Rolando Chávez Salazar
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 4,317

Ing. José Rolando Chávez Salazar
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2019.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.DIR.EMI.201.019

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 **ESTUDIO DE MERCADO LABORAL Y APORTES DEL ENFOQUE POR COMPETENCIAS, EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS QUÍMICOS-INDUSTRIALES**, presentado por la estudiante universitaria **Alexandra Ericka Mariel Hernández García**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Cesar Ernesto Urquizu Rodas
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2019.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 591.2019

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: **ESTUDIO DE MERCADO LABORAL Y APORTES DEL ENFOQUE POR COMPETENCIAS, EN UNA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS QUÍMICOS-INDUSTRIALES**, presentado por la estudiante universitaria: **Alexandra Ericka Mariel Hernández García**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Inga. Anabela Cordova Estrada
Decana

Guatemala, noviembre de 2019

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Por ser fiel, por darme la fortaleza necesaria, incluso más, para seguir adelante y nunca rendirme para lograr mis objetivos.

Mis padres

Dr. Erick Hernández y Sonia García, por permitirme estudiar y por ser mi apoyo incondicional.

Mis hermanas

Lariza, Freddy Escobar, Paolo y Geovanna Hernández por el apoyo y momentos compartidos.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala Por permitirme ser parte del grupo universitario.

Facultad de Ingeniería Por ser una importante influencia en mi carrera, y proporcionarme nuevos conocimientos.

Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas Por sus conocimientos y apoyarme en la elaboración de mi trabajo de graduación.

Mi familia Por el constante apoyo y fortaleza.

Mis amigos Por los buenos momentos y experiencias vividas.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
GLOSARIO	XIII
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. La empresa	1
1.1.1. Información general	2
1.1.2. Ubicación	4
1.1.3. Misión	4
1.1.4. Visión.....	4
1.2. Principios y valores	5
1.2.1. Principios técnicos	5
1.2.2. Valores éticos	6
1.3. Política de calidad.....	6
1.4. Actividad a la que se dedica	6
1.4.1. Suministro de materias primas	7
1.5. Tipo de organización.....	7
1.5.1. Organigrama.....	9
1.5.2. Estrategia organizacional y estrategia de gestión humana.....	12
1.6. Departamento de recursos humanos.....	12
1.6.1. Funciones del departamento de recursos humanos.....	12

1.6.2.	Gestión de recursos humanos.....	13
1.6.3.	Gestión de talento y cultura organizacional.....	14
1.6.4.	Planeación de recursos humanos	16
1.7.	Evaluación de desempeño	17
1.7.1.	Objetivos de la evaluación del desempeño	18
1.7.2.	Evaluador del desempeño.....	19
1.8.	Estudio de mercado laboral	19
1.8.1.	Definición.....	20
1.8.2.	Objetivos técnicos	20
1.9.	Análisis de demanda	21
1.9.1.	Definición.....	21
1.10.	Análisis de oferta	21
1.10.1.	Definición y características.....	22
1.11.	Estrategia comercial	22
1.12.	Análisis del medio.....	23
1.13.	Seguridad e Higiene Industrial.....	24
1.13.1.	Definición y características.....	26
1.13.2.	Plan de emergencias.....	27
2.	SITUACIÓN ACTUAL	29
2.1.	Departamento de recursos humanos	29
2.2.	Perfil de los puestos actuales	29
2.2.1.	Gerencia general.....	31
2.2.2.	Gerencia administrativa y financiera	32
2.2.3.	Gerencia de producción	33
2.2.4.	Jefatura del departamento de recursos humanos ...	34
2.2.5.	Jefatura del área de contabilidad	35
2.2.6.	Jefatura del área de tesorería	36
2.2.7.	Jefatura del área de créditos y cobros	37

2.2.8.	Jefatura del área de planificación y compras.....	38
2.2.9.	Jefatura del área de producción emulsiones	39
2.2.10.	Jefatura del área de producción PVC	40
2.2.11.	Jefatura del departamento de control de calidad....	41
2.2.12.	Jefatura del área de almacenes.....	42
2.2.13.	Jefatura del área de exportaciones.....	43
2.2.14.	Jefatura del área de mantenimiento	44
2.2.15.	Jefatura del departamento de sistemas de gestión	45
2.2.16.	Jefatura del área de transporte.....	46
2.3.	Organización actual	47
2.4.	Diagnóstico de recursos humanos.....	50
2.5.	Política de gestión de recursos humanos actual.....	50
2.5.1.	Análisis de procedimientos	51
2.5.2.	Reclutamiento y selección	51
2.5.3.	Evaluación del desempeño.....	54
2.6.	Contratación laboral.....	54
2.7.	Mercado laboral	54
2.7.1.	Sector industrial	55
2.7.2.	Sector de servicios	55
2.7.3.	Sector comercial	55
2.7.4.	Sector químico.....	56
2.8.	Demanda laboral de productos químicos.....	56
2.8.1.	Materias primas de pinturas.....	56
2.8.2.	Materias primas de adhesivos	56
2.8.3.	Materias primas de recubrimientos.....	57
2.9.	Oferta laboral de productos químicos	57
2.9.1.	Requisitos de un producto para la venta	57
2.9.2.	Precio del producto en el mercado	58

2.9.3.	Costos de factores necesarios para producción.....	59
3.	PROPUESTA PARA EL ESTUDIO DE MERCADO LABORAL Y EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS.....	61
3.1.	Oferta laboral de productos químicos.....	61
3.1.1.	Evaluación del desempeño	61
3.1.2.	Herramientas de evaluación.....	62
3.1.2.1.	Técnicas de evaluación.....	63
3.2.	Características del mercado.....	66
3.2.1.	Consumidores existentes	67
3.2.2.	Consumidores potenciales	68
3.3.	Reclutamiento de personal.....	68
3.3.1.	Proceso de selección de personal.....	68
3.3.1.1.	Detección de necesidades de la empresa	69
3.3.1.2.	Perfil del candidato al puesto de trabajo	70
3.3.1.3.	Convocatoria de solicitantes.....	76
3.3.1.4.	Preselección de postulantes a puesto de trabajo.....	77
3.3.1.5.	Selección de solicitantes	78
3.3.2.	Contratación de personal	80
3.3.2.1.	Incorporación al puesto de trabajo	81
3.3.2.2.	Formación de personal.....	82
3.3.2.3.	Seguimiento de formación de personal.....	82
3.4.	Inducción del recurso humano.....	83
3.4.1.	Proceso de inducción a la empresa	83
3.4.1.1.	Inducción general	84

	3.4.1.2.	Inducción específica del puesto de trabajo.....	85
	3.4.1.3.	Evaluación del proceso de inducción...	86
3.5.		Capacitación y desarrollo.....	87
	3.5.1.	Proceso de capacitación.....	89
	3.5.1.1.	Detección de necesidades de la empresa.....	90
	3.5.1.2.	Jerarquización de las necesidades.....	90
	3.5.1.3.	Objetivos de la capacitación	91
	3.5.1.4.	Elaboración del programa de capacitación.....	91
	3.5.1.5.	Ejecución del programa	92
	3.5.1.6.	Evaluación de los resultados	93
	3.5.2.	Costos de capacitación.....	93
	3.5.2.1.	Recurso humano	94
		3.5.2.1.1. Capacitación dentro del puesto de trabajo	95
		3.5.2.1.2. Capacitación fuera del puesto de trabajo.....	95
3.6.		Costo de rotación de personal	96
	3.6.1.	Tasación de ingreso de personal.....	97
	3.6.2.	Tasación de egreso de personal.....	97
3.7.		Terminación de la relación laboral	98
	3.7.1.	Renuncia voluntaria	98
	3.7.2.	Jubilación del trabajador	100
	3.7.3.	Despido de personal.....	101
	3.7.4.	Finalización de contrato laboral	104
	3.7.5.	Abandono de puesto de trabajo.....	104
	3.7.6.	Fallecimiento de una de las partes	105

4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	107
4.1.	Análisis funcional.....	107
4.1.1.	Descripción de conocimientos.....	122
4.2.	Organigramas por área y departamento funcional	122
4.3.	Identificación y descripción de competencias.....	124
4.3.1.	Lista de niveles de competencias requeridas por puesto.....	133
4.4.	Determinación de competencias laborales.....	134
4.4.1.	Matriz de competencias existentes por puesto.....	136
4.4.2.	Matriz de habilidades específicas por puesto.....	139
4.5.	Evaluación del desempeño del personal	143
4.5.1.	Procedimiento operativo.....	144
4.5.2.	Formato de evaluación de desempeño	144
4.5.3.	Escala de evaluación del desempeño laboral.....	147
4.5.3.1.	Alta efectividad	147
4.5.3.2.	Efectividad promedio	147
4.5.3.3.	Efectividad media	147
4.5.3.4.	Baja efectividad	148
4.5.3.5.	Efectividad inexistente.....	148
4.5.4.	Indicadores de control y seguimiento	149
4.5.4.1.	Porcentajes de efectividad	153
4.6.	Competencias requeridas y existentes.....	154
4.6.1.	Matriz de competencias requeridas.....	155
4.6.2.	Matriz de competencias existentes	155
4.7.	Vínculo entre competencias	155
4.7.1.	Formación de personal.....	159
5.	MEJORA CONTINUA	161
5.1.	Departamento de recursos humanos	161

5.1.1.	Plan de mejora continua	161
5.1.2.	Gestión y administración	163
5.2.	Estrategias para la gestión de recursos humanos	163
5.2.1.	Seguimiento y evaluación	164
5.2.2.	Informe periódico de la evaluación	164
5.3.	Indicadores de costo	165
5.3.1.	Calidad de contratación de evaluación del desempeño	165
5.3.2.	Costo por contratación de reclutamiento	166
5.3.3.	Costos encubiertos	167
5.3.3.1.	Tasa de incumplimiento laboral	168
5.3.3.2.	Costo de incumplimiento	169
5.4.	Auditoría de la empresa	169
5.4.1.	Auditoría interna	170
5.4.2.	Auditoría externa	171
CONCLUSIONES		173
RECOMENDACIONES		175
BIBLIOGRAFÍA		177
APÉNDICE		179
ANEXOS		181

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de corporación técnica de la empresa.....	9
2.	Organigrama de gerencia administrativa y financiera	10
3.	Organigrama gerencia de producción	11
4.	Organigrama gerencia de comercialización de emulsiones	11
5.	Organigrama gerencia de comercialización de PVC.....	11
6.	Niveles de competencia	25
7.	Matriz de competencias de salud y seguridad ocupacional	26
8.	Perfil de puesto de trabajo	30
9.	Rotación de personal por puestos funcionales.....	48
10.	Estructura organizacional.....	49
11.	Proceso de selección de personal	52
12.	Calificación de evaluación del desempeño	66
13.	Proceso de selección de personal	69
14.	Formato de evaluación de inducción de personal	86
15.	Proceso de capacitación para el personal.....	89
16.	Formato de programa de capacitación.....	92
17.	Costo de capacitación por trabajador.....	94
18.	Índice de rotación de personal	97
19.	Tasación de egreso laboral	98
20.	Formato de entrevista de salida	99
21.	Formato de mapa funcional.....	108
22.	Lista de conocimientos.....	124
23.	Evaluación de competencias genéricas	135

24.	Matriz de evaluación de competencias existentes	137
25.	Matriz de competencias requeridas por puesto de trabajo	140
26.	Observaciones del evaluador	146
27.	Recomendaciones del evaluador.....	146
28.	Base de datos de evaluación de desempeño	149
29.	Diagrama de desempeño laboral.....	154
30.	Base de datos de brechas de competencias existentes y requeridas ..	156
31.	Costo por contratación de reclutamiento	166
32.	Costo por contratación.....	166

TABLAS

I.	Perfil de puesto de trabajo gerente general	31
II.	Perfil de puesto de trabajo gerente administrativo y financiero.....	32
III.	Perfil de puesto de trabajo gerente de producción	33
IV.	Perfil de puesto de trabajo jefe de recursos humanos	34
V.	Perfil de puesto de trabajo jefe de contabilidad	35
VI.	Perfil de puesto de trabajo jefe de tesorería	36
VII.	Perfil de puesto de trabajo jefe de créditos y cobros	37
VIII.	Perfil de puesto de trabajo jefe de planificación y compras	38
IX.	Perfil de puesto de trabajo jefe de producción emulsiones.....	39
X.	Perfil de puesto de trabajo jefe de producción PVC	40
XI.	Perfil de puesto de trabajo jefe de control de calidad	41
XII.	Perfil de puesto de trabajo jefe de almacenes	42
XIII.	Perfil de puesto de trabajo jefe de exportaciones	43
XIV.	Perfil de puesto de trabajo jefe de mantenimiento	44
XV.	Perfil de puesto de trabajo jefe de sistemas de gestión.....	45
XVI.	Perfil de puesto de trabajo jefe de transporte	46
XVII.	Procedimiento de reclutamiento y selección de personal	53

XVIII.	Factores de supervisión	64
XIX.	Factores operativos.....	65
XX.	Consumidores de emulsiones	67
XXI.	Consumidores de PVC.....	67
XXII.	Gerente general	70
XXIII.	Gerente administrativo y financiero	70
XXIV.	Habilidades de gerencia de producción	71
XXV.	Habilidades de jefatura de recursos humanos	71
XXVI.	Habilidades de jefatura de contabilidad	72
XXVII.	Habilidades de jefatura de tesorería	72
XXVIII.	Habilidades de jefatura de créditos y cobros.....	72
XXIX.	Habilidades de jefatura de planificación y compras	73
XXX.	Habilidades de jefatura de producción de emulsiones	73
XXXI.	Habilidades de jefatura de producción de PVC.....	74
XXXII.	Habilidades de jefatura de control de calidad.....	74
XXXIII.	Habilidades de jefatura de almacenes	74
XXXIV.	Habilidades de jefatura de exportaciones	75
XXXV.	Habilidades de jefatura de mantenimiento	75
XXXVI.	Habilidades de jefatura de transportes.....	75
XXXVII.	Habilidades de jefatura de sistemas de gestión	76
XXXVIII.	Gradación de escalas.....	110
XXXIX.	Mapa funcional gerente general.....	111
XL.	Mapa funcional gerente administrativo y financiero	112
XLI.	Mapa funcional gerente de producción	112
XLII.	Mapa funcional jefe de créditos y cobros	113
XLIII.	Mapa funcional jefe de almacenes.....	114
XLIV.	Mapa funcional jefe de contabilidad	114
XLV.	Mapa funcional jefe de control de calidad	115
XLVI.	Mapa funcional jefe de exportaciones	116

XLVII.	Mapa funcional jefe de mantenimiento	116
XLVIII.	Mapa funcional jefe de planificación y compras.....	117
XLIX.	Mapa funcional jefe de producción de emulsiones	118
L.	Mapa funcional jefe de producción de PVC	118
LI.	Mapa funcional jefe de recursos humanos	119
LII.	Mapa funcional jefe de sistemas de gestión	120
LIII.	Mapa funcional jefe de transportes.....	120
LIV.	Mapa funcional jefe de tesorería.....	121
LV.	Lista de conocimientos de gerente general	125
LVI.	Lista de conocimientos de gerente administrativo y financiero	125
LVII.	Lista de conocimientos de gerente de producción	126
LVIII.	Lista de conocimientos de jefe de créditos y cobros.....	127
LIX.	Lista de conocimientos de jefe almacenes	127
LX.	Lista de conocimientos de jefe contabilidad.....	128
LXI.	Lista de conocimientos de jefe de control de calidad.....	128
LXII.	Lista de conocimientos de jefe de exportaciones	129
LXIII.	Lista de conocimientos de jefe de mantenimiento	129
LXIV.	Lista de conocimientos de jefe de planificación y compras.....	130
LXV.	Lista de conocimientos de jefe de producción de emulsiones	130
LXVI.	Lista de conocimientos de jefe de producción de PVC	131
LXVII.	Lista de conocimientos de jefe de recursos humanos	131
LXVIII.	Lista de conocimientos de jefe de sistemas de gestión	132
LXIX.	Lista de conocimientos de jefe de transporte.....	132
LXX.	Lista de conocimientos de jefe de tesorería.....	133
LXXI.	Valoración de competencias requeridas	134
LXXII.	Puntuación de niveles de efectividad para evaluación de desempeño .	145
LXXIII.	Porcentaje de efectividad por desempeño laboral	153
LXXIV.	Propuesta de plan de mejora	162

GLOSARIO

BMP	Bodega de materia prima.
BPT	Bodega de producto terminado.
Competencia laboral	Conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes productivas de un individuo que se mide en términos de desempeño laboral en un determinado puesto.
Descripción del puesto	Documento detallado de las tareas y obligaciones de los trabajadores correspondientes a un puesto de trabajo.
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
ISO	Organización internacional de normalización.
I.V.A.	Impuesto sobre el valor agregado.
KPI	Indicador clave de rendimiento.
Lista de conocimientos	Listado detallado de las competencias que deben tener los trabajadores en un puesto.

Mapa funcional	Representación gráfica de las funciones requeridas para lograr los objetivos previstos en el desempeño de una actividad laboral.
Matriz de competencias	Representación gráfica de las habilidades existentes y requeridas por puesto, así también el nivel de desempeño de estas.
NFPA	Asociación Nacional de Protección contra el Fuego.
Perfil del puesto	Documento en el cual se detallan los requerimientos para un puesto de trabajo.
PVC	Policloruro de vinilo.
SAP	Sistema de planificación de recursos empresariales.
UE	Unión europea.

RESUMEN

El trabajo está compuesto por información administrativa, financiera, y técnica de la empresa, como los antecedentes históricos, estructura organizacional, productos producidos, misión, visión, valores, principios técnicos, política de calidad, y consumidores existentes.

Se analizó la situación actual de la empresa, considerando el perfil de los puestos de trabajo inmediatos y el mercado laboral al cual está sujeto la empresa analizando la demanda y oferta. En base a las matrices de competencias existentes y requeridas por puesto de trabajo se determinó la presencia de brechas con el fin de verificar a los trabajadores que requieren capacitación.

Por consiguiente, se determinaron las causas que generan costos ocultos en la empresa mediante un análisis funcional por puesto de trabajo, con la finalidad de definir las necesidades de la empresa.

El trabajo de investigación se enfoca en la mejora continua de la gestión de recursos humanos planteado desde el punto de vista competente y la reducción de los costos ocultos generados por la falta de recopilación de información del proceso de contratación en la empresa.

OBJETIVOS

General

Realizar un estudio de mercado laboral y aportes por competencias, en la gestión de recursos humanos, en una empresa de servicios y productos químicos-industriales.

Específicos

1. Establecer un plan de seguimiento de la gestión y evaluación del recurso humano para la mejora continua de un sistema de gestión por competencias.
2. Elaborar el estudio de mercado para determinar la demanda y necesidades de la empresa.
3. Reducir el costo de reclutamiento de personal para disminuir los costos de contratación.
4. Realizar un formulario de entrevista de salida como fuente de información de la causa de renuncia.
5. Disminuir los costos ocultos para reducir los costos de rotación de personal.

6. Identificar los elementos principales para la gestión del recurso humano basado en competencias laborales.
7. Evaluar el alcance del proceso de la gestión del recurso humano basado en competencias laborales.

INTRODUCCIÓN

Derivado de lo anterior descrito se genera el proyecto titulado Estudio de mercado laboral y aportes del enfoque por competencias, en la gestión de recursos humanos, en una empresa de servicios y productos químicos industriales, con el objetivo de mejorar los procesos administrativos, financieros, contables y de producción de la empresa, aumentando la productividad del recurso humano. Dicho proyecto se enfoca en la mejora de la gestión del recurso humano mediante las competencias laborales existentes y requeridas, evaluando los niveles de éstas respectivamente, está dividido en 5 capítulos que contienen la siguiente información:

El capítulo uno, comprende la información general de la empresa como los antecedentes, visión, misión, política de calidad, principios técnicos, valores éticos, la actividad a la que se dedica, entre otras.

En el capítulo dos, se detalla la situación actual de la empresa respecto a la gestión de recursos humanos, en el que se describe la estructura organizacional de las áreas funcionales.

El capítulo tres, describe el desarrollo de la propuesta, la que considera los aspectos generales de la empresa desde el punto de vista funcional y organizacional. En este se detallan los procesos a estimar desde la entrada hasta la salida de personal a la empresa.

En el capítulo cuatro, se detallan las competencias requeridas y existentes por puesto de trabajo y el nivel de competitividad de los trabajadores de la

empresa, identificando las brechas existentes entre las actividades que se ejecutan en cada puesto, igualmente el nivel de efectividad de realización del trabajo.

Así mismo, en el quinto capítulo se expone un plan de mejora continua, el cual consiste en mantener un equilibrio frente a los procesos de reclutamiento y capacitación para la retención del talento humano para reducir los costos ocultos en el departamento de recursos humanos de la empresa.

Por consiguiente, se dan a conocer las conclusiones del trabajo de investigación, en conjunto con las recomendaciones las cuales serán útil apoyo para la toma de decisiones.

Por último, se hace mención de la bibliografía, la cual sirvió de apoyo para la elaboración del trabajo de investigación.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. La empresa

La empresa es una corporación de industrias, que se dedica al suministro de materias primas industriales, sirviendo a la industria desde el año 1984 con productos de alta calidad, tecnología moderna y un enfoque hacia la satisfacción total de sus clientes.

Actualmente la empresa en estudio se dedica al suministro de materias primas industriales, tales como; aditivos, adhesivos, resinas base solvente, emulsiones base agua, poliésteres, poliuretano, entre otros. Sirviendo a la industria desde el año 1984 con productos de alta calidad, tecnología avanzada y un enfoque hacia la satisfacción total de sus clientes.

También es una empresa socialmente responsable y sus oficinas se encuentran en diferentes puntos a nivel internacional como serían; Estados Unidos, Honduras, Perú, Uruguay, República Dominicana, México, Costa Rica, Ecuador, Paraguay, Puerto Rico, Panamá, Chile, Trinidad y Tobago, Cuba, El Salvador, Colombia, Brasil, Jamaica, Nicaragua, Venezuela, Bolivia y Barbados.

Desde su fundación el objetivo primordial de la empresa, ha sido el ser un suplidor de todo el sector industrial, generando valor agregado a sus clientes, con la meta de servir a tiempo, de adicionar valor a la cadena productiva, respetando las normas de seguridad industrial y de medio ambiente a nivel nacional, con una conciencia clara de responsabilidad empresarial, donde no solo cumplen con generar empleos y pagar impuestos, sino que va

mucho más allá, apoyando a la comunidad en las áreas del deporte, dignificación de viviendas, servicios médicos, y planes para desarrollar la educación y las destrezas en los niños, para hacer de ellos hombres y mujeres útiles para el futuro del país.

Con el fin de expandir su oferta de mercado, la empresa inauguró una planta de compuestos de PVC en Guatemala para ofrecer a todo Centro y Sur América una nueva gama de productos de PVC, siempre, con el propósito de garantizar la calidad y la entrega a tiempo a sus clientes.

1.1.1. Información general

El surgimiento químico industrial de la empresa, se remota en el año 1982, se fundó en Santo Domingo, República Dominicana.

En 1984, se inician las operaciones de la primera planta de síntesis de polímeros para pinturas y recubrimientos base agua en la zona industrial de Haina, República Dominicana.

Entre los años 1985-1990, se amplía la planta de polimerización e inclusión de líneas de resinas alquídicas, poliéster, sistema de espuma rígida de poliuretanos y plastificantes.

En 1992, se inicia la primera planta de compuestos de PVC en la zona industrial de Haina, República Dominicana, bajo la razón social Compuestos Dominicanos S.A.

En 1993, se inaugura la nueva planta de resinas alquídicas y poliésteres también en la zona industrial de Haina, República Dominicana.

En 1994, se inicia la unidad de negocios de distribución de materias primas en República Dominicana bajo la razón social Doperco S.A.

En 1996, se amplía la planta de compuestos de PVC y del portafolio de productos incluyendo la gama de rígidos y flexibles.

En 1997, se instala centro de distribución en República Dominicana.

En 2000, se instala la moderna planta de roto moldeo.

En 2002, se implanta el sistema SAP R3.

En 2003, la empresa adquiere la planta de emulsiones en Bayamón, Puerto Rico.

En 2005, se instala la terminal de descarga de líquidos a granel en el puerto de Río Haina, República Dominicana.

En 2008, la empresa dominicana realiza una importante colocación de bonos en el mercado de valores de República Dominicana.

En 2009, la empresa adquiere el negocio de emulsiones de Clariant para Centroamérica y el Caribe, incluyendo su planta y oficinas en Guatemala.

En 2010, se instala la nueva planta de producción de compuestos de PVC en Guatemala.

1.1.2. Ubicación

La empresa de servicios y productos químicos-industriales, actualmente se encuentra ubicada en la Carretera Roosevelt de la ciudad de Guatemala.

1.1.3. Misión

La empresa de servicios y productos químicos-industriales, cuenta con una misma misión local y global, dado a que la forma de satisfacer a sus clientes es análoga en los 6 países donde se encuentran, el principal hecho que los respalda es que los principales consumidores de sus productos en Guatemala son clientes con los cuales se ha logrado establecer una relación laboral a largo plazo, y es comprobable el incremento en la fidelidad de los principales clientes y proveedores locales.

La misión de la empresa es: *“Satisfacer las necesidades actuales y futuras de sus clientes a través de la innovación, la implementación de procesos eficientes y el establecimiento de una relación de largo plazo de mutuo beneficio con sus proveedores, clientes y colaboradores.”*¹

1.1.4. Visión

La empresa de servicios y productos químicos-industriales, cuenta con una visión local y global, ésta se encuentra presente en los 6 países donde se encuentran, y es fomentada de mayor a menor grado, en las gerencias hasta el personal operativo.

¹ Información obtenida por de la empresa de servicios y productos químicos.

En cuanto el impacto, es indudable la efectividad que se ha tenido en cuanto al crecimiento y visión de la empresa líder en los mercados que participa, por lo menos en Guatemala que es el caso de este diagnóstico.

La visión de la empresa es: *“Ser la empresa líder en el desarrollo, manufactura y distribución de materia prima industriales en los mercados en que participa con los más altos niveles de eficiencia, excelencia, calidad y seguridad con el fin de lograr la satisfacción total de nuestros clientes.”*²

1.2. Principios y valores

“Los valores y principios de la empresa son parte de su identidad como organización y por tanto es el marco de referencia que guía sus decisiones y acciones hacia sus clientes, proveedores y colaboradores, tanto a nivel organizacional como individual, localmente en Guatemala como globalmente, categorizando los seis países en que se encuentra”.³

1.2.1. Principios técnicos

Los principios técnicos de la empresa datan de la personalidad de esta, estos complementan a los valores éticos que componen una estructura definitiva de la empresa. Por lo cual estos se complementan con los valores de la organización, como lo son a continuación.

². Información obtenida por de la empresa de servicios y productos químicos.

³ *Ibíd.*

1.2.2. Valores éticos

- Integridad organizacional
- Innovación de productos y servicios
- Eficiencia laboral
- Organización laboral
- Perseverancia
- Liderazgo organizacional
- Trabajo en equipo

1.3. Política de calidad

“La empresa de servicios y productos químicos-industriales, se compromete a proveer materias primas para la industria química y de plásticos, así como servicios de calidad que cumplan con los requisitos del cliente y atendiendo los requisitos de las partes interesadas pertinentes. Se compromete a mejorar continuamente los procesos a través de la participación de todo el personal en un sistema de gestión de calidad cumpliendo con las leyes del país, regulaciones aplicables y acuerdos que la organización suscriba”.⁴

1.4. Actividad a la que se dedica

A continuación, se exponen los productos elaborados por la empresa dedicada a la industria química.

⁴ Información obtenida por de la empresa de servicios y productos químicos.

1.4.1. Suministro de materias primas

La empresa dedicada a la elaboración y suministración de la amplia gama de productos químicos que tienen aplicaciones y usos diversos a nivel industrial y en productos que se utilizan a diario en los hogares.

Localmente se coloca como el principal fabricante de bases de pinturas, supliendo así a los productores locales de las mismas, así mismo, fabricando; aditivos, adhesivos, resinas base solvente, emulsiones base agua, poliésteres y poliuretano.

1.5. Tipo de organización

La empresa, distribuye sus procedimientos en cuatro áreas funcionales, las cuáles son:

- Administración
- Producción
- Comercialización de emulsiones
- Comercialización de PVC

Estas áreas constituyen la corporación técnica con la gerencia general. La corporación técnica, se encuentra conformada por la gerencia general, esta dirige las gerencias administrativas y financiera, de producción, de comercialización, de emulsiones y de comercialización de PVC. En la figura 1 se evidencia esta corporación técnica.

Así mismo, cada área se subdivide en diversos departamentos, estos se encuentran distribuidos actualmente de la siguiente forma:

- Administración
 - Departamento de recursos humanos
 - Departamento de planificación y compras
 - Departamento de contabilidad
 - Departamento de almacenes
 - Departamento de transporte
 - Departamento de exportaciones
 - Departamento de sistemas de gestión
 - Departamento de créditos y cobros
 - Departamento de tesorería

En la figura 2 se muestra el organigrama de la gerencia administrativa y financiera.

- Producción
 - Departamento de control de calidad
 - Departamento de producción de emulsiones
 - Departamento de producción de PVC
 - Departamento de mantenimiento

En la figura 3 se muestra el organigrama de la gerencia de producción.

- Comercialización de emulsiones
 - Departamento de ventas

En la figura 4 se muestra el organigrama de la gerencia de comercialización de emulsiones.

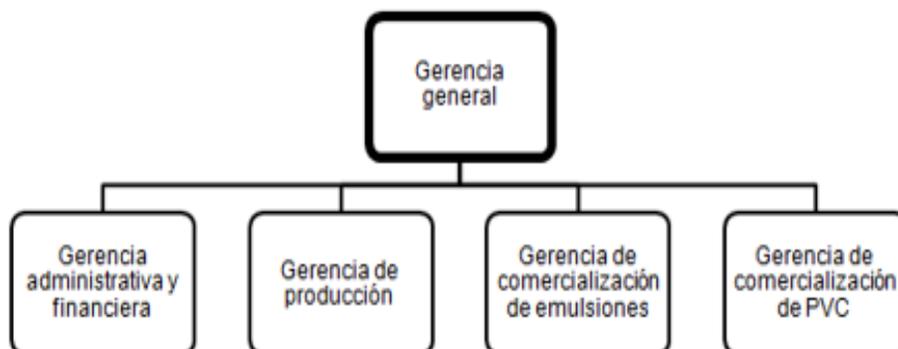
- Comercialización de PVC
 - Departamento de ventas

En la figura 5 se muestra el organigrama de la gerencia de comercialización de PVC.

1.5.1. Organigrama

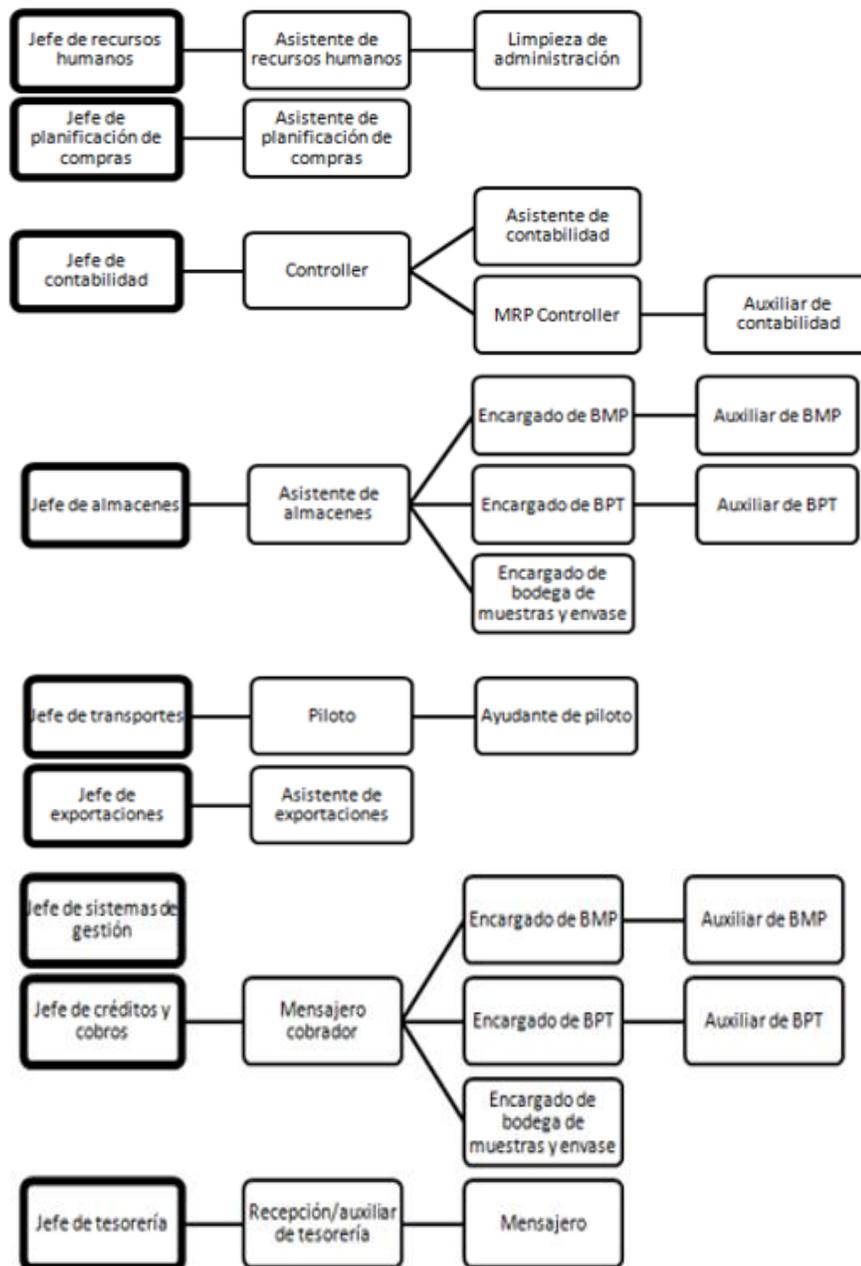
Para mantener orden en la jerarquía de la empresa, el departamento de recursos humanos crea organigramas para cada proceso, dividiendo el área administrativa con el área de producción como se presenta a continuación en la figura 1.

Figura 1. Organigrama de corporación técnica de la empresa



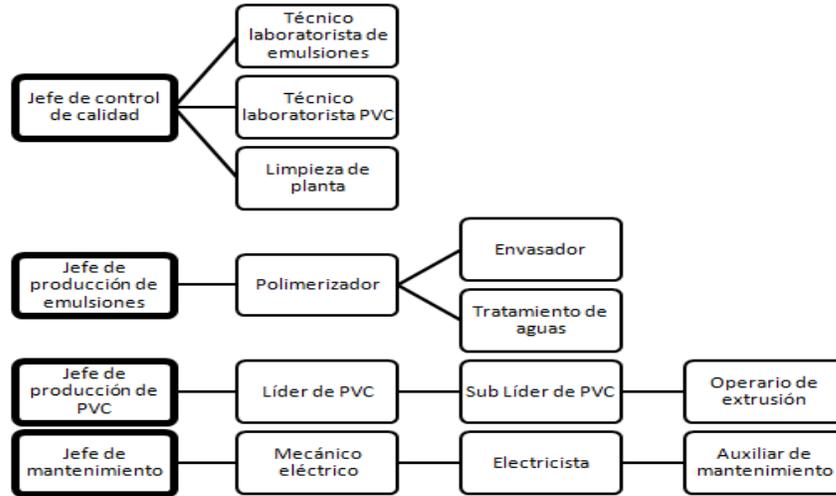
Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Organigrama de gerencia administrativa y financiera



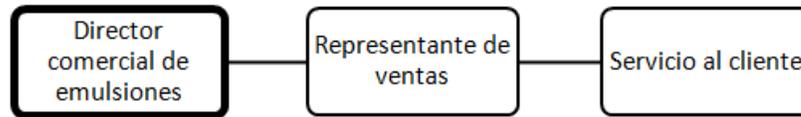
Fuente: elaboración propia.

Figura 3. **Organigrama gerencia de producción**



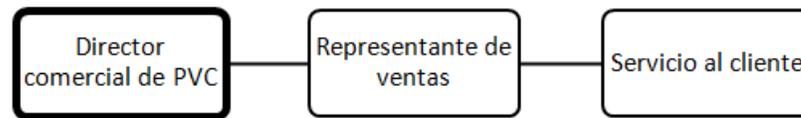
Fuente: elaboración propia.

Figura 4. **Organigrama gerencia de comercialización de emulsiones**



Fuente: elaboración propia.

Figura 5. **Organigrama gerencia de comercialización de PVC**



Fuente: elaboración propia.

1.5.2. Estrategia organizacional y estrategia de gestión humana

La innovación es la iniciativa para lograr sus objetivos. Al combinarlo con el factor humano y la búsqueda incansable de la satisfacción total de sus clientes logran la química perfecta.

La empresa cuenta con un catálogo de productos muy amplio que sirve a las industrias de pinturas y recubrimientos, adhesivos, plásticos, alimentos, cuidado personal y del hogar, limpieza, así como tratamiento de agua. Con oficinas y plantas en 6 países de América, cuenta con portafolios de productos de alcance local y global.

1.6. Departamento de recursos humanos

El departamento de recursos humanos de una organización es importante, tanto para pequeñas como para medianas y grandes empresas. Ya que mediante este se puede hallar la respuesta a una variedad de predicamentos de los cuales depende la empresa, siendo estos socioeconómicos.

De este dependen los recursos financieros, materiales, técnicos o tecnológicos. Mediante este se tiene un control efectivo sobre la administración del personal, manteniendo la eficiencia en el proceso de producción.

1.6.1. Funciones del departamento de recursos humanos

Algunas de las funciones del departamento de recursos humanos son las siguientes:

- Gestión administrativa de personal

- Reclutamiento y selección de personal
- Formación y desarrollo profesional
- Relaciones laborales apropiadas
- Prevención de riesgos laborales
- Evaluación del desempeño laboral
- Beneficios sociales
- Planificación de la plantilla de necesidades laborales
- Análisis de puestos de trabajo
- Descripciones y retribuciones de puestos de trabajo

1.6.2. Gestión de recursos humanos

Las pequeñas y medianas empresas pueden subsistir sin necesidad de un departamento de recursos humanos, ya que el personal administrativo puede involucrarse al momento de realizar; entrevistas, reclutamiento, contrataciones y tomar determinación sobre la capacitación de personal, entre otros. Independientemente si la corporación cuenta con un departamento de recursos humanos e incluso una adecuada dirección sobre la gestión y administración del personal involucrado.

La administración de personal es un procedimiento administrativo que está concentrado en la preservación del recurso humano, los conocimientos, el talento humano, las habilidades, entre otros, así mismo, se mantiene la periódica revisión de los indicadores del proceso, los que fueron mencionados anteriormente en cada uno de los procedimientos a tomar en cuenta en el departamento de recursos humanos, estos se revisan en conjunto con los jefes inmediatos, con base al personal que tiene a cargo.

La gestión de personal busca la satisfacción de los trabajadores enfocándose en diversas estrategias para la adecuada utilización del talento humano con el que cuenta la empresa, manteniendo niveles aceptables de satisfacción laboral.

1.6.3. Gestión de talento y cultura organizacional

La gestión de recursos humanos es importante debido a que conserva el talento humano y orienta el comportamiento del personal que constituye la empresa de manera que se persevere en las metas pronosticadas, mejorando la efectividad laboral.

Se cuenta con una eficiencia creciente cuando se tiene un buen manejo en la gestión del recurso humano, la cual orientará de manera positiva el comportamiento del personal, de lo contrario esta decrecerá y tendrá un resultado negativo a la organización ya que se reducirá el interés por parte de los involucrados.

Es importante para una organización poseer ciertos parámetros como; normas, métodos, convicciones o un negocio determinado, que hagan única a la misma, ya que se contaría con una cultura organizacional eficiente y ordenada porque esta fortalece los valores, la moral, motivación, satisfacción y productividad en una empresa.

Las compañías cuentan con un prominente nivel de talento humano, el problema es que muy pocas deciden darles seguimiento a dichas habilidades. Sin embargo, existe un alto nivel de explotación de mano de obra por parte de las empresas que deciden mantener un perfil bajo, y es por esto por lo que el

personal se ve obligado a demandar un trato adecuado a su persona, confrontándose a la propia empresa.

El talento humano, existe de manera creciente a nivel mundial y se entiende como la habilidad que tiene una persona de desempeñar de forma efectiva y eficiente sus obligaciones, buscando alternativas positivas para su realización y para la organización a la cual se está realizando dicha actividad y obligación.

A continuación, se describen los atributos que tienen las personas con talento innato:

- Las personas se proponen metas y saben a dónde las llevará, porque saben lo que desean tener en su vida.
- Son personas proactivas, que buscan estar positivamente trabajando en algo nuevo en cada momento.
- La disciplina es vital para estas personas, ya que todo en un tiempo se vuelve costumbre.
- Mantener un enfoque en lo que quieren realizar y hacerlo.
- Son personas que saben esperar, son pacientes.
- Conocen sus límites, por lo que se auto proponen a terminar sus responsabilidades.
- Son personas determinadas a lograr los objetivos.

- Mantienen un equilibrio emocional y racional.

Las personas que poseen un talento connatural tienden a relacionarse con personas que comparten los mismos intereses, por eso es importante que las empresas involucren al personal que tiene escaso conocimiento de algo o se le dificulta realizar una actividad con personas que están familiarizadas con dicha tarea.

El principal activo de una persona con talento es la capacidad que tiene de realizar tareas específicas a su conocimiento y el reto de realizar otro tipo de actividades ya que neuronalmente tiene dicha habilidad, por esto el conocimiento personal generado es importante en cualquier organización.

1.6.4. Planeación de recursos humanos

Mediante una adecuada planeación de recursos humanos, se puede lograr el objetivo de incorporación del número adecuado y el tipo de personal requerido para cada actividad en la empresa y que se posicionarán en cada departamento o área de esta, luego de un proceso de reclutamiento, selección, capacitación de personal, entre otras.

El propósito de cada persona contratada para la actividad demandada es utilizar de manera eficaz los recursos que se tienen logrando los objetivos planteados en la organización. Anticipando los períodos de insuficiencia en la oferta de mano de obra.

Aumentando de manera significativa las plazas de trabajo para poder cubrir campos dentro de la empresa, así se tendrá una productividad creciente en la empresa e incluso en áreas donde se requiere mano de obra. Para

obtener una adecuada planeación de recursos humanos, se debe de seguir ciertos parámetros como:

- Se debe realizar una evaluación respecto a los aspectos actuales del departamento de recursos humanos.
- Pronosticar a largo plazo las exigencias de parte del departamento de recursos humanos.
- De lo pronosticado, buscar una manera de satisfacer esas exigencias generadas.

1.7. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta de la administración de personal que se utiliza con el fin de medir el grado de rendimiento en que se realizan las actividades de forma individual de parte de los trabajadores de una organización. Es útil para dar a conocer si es necesario realizar ya sea una capacitación en caso de que el personal este comprometido a mejorar los desperfectos de su productividad o un corte de personal en dado motivo que no se vea la voluntad de las partes.

Una buena forma de motivar al personal es realizando periódicamente actividades recreativas e incluso incentivos que generen involucración de parte de los trabajadores para lograr efectividad y una buena productividad, que no sólo beneficia a la empresa sino también a los involucrados.

La evaluación de desempeño ayuda al evaluador a observar si se puede realizar una rotación de personal respecto a las áreas de trabajo en que se

encuentran distribuidos los trabajadores y premiar el talento humano que se tiene en la empresa y utilizarlo como un incentivo hacia los empleados.

1.7.1. Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño tiene como finalidad reconocer el mérito de las tareas realizadas por el personal de la empresa y mediante este instrumento poder medir el grado de destrezas de esta.

Este tipo de herramienta de evaluación tiene sus propios objetivos, los cuales son los siguientes:

- Evidenciar que se logre alcanzar las metas que se plantean de forma productiva y eficiente.
- Premiar el buen desempeño por parte de los trabajadores de manera individual.
- Mediante el grado de rendimiento ejercido por el personal, retribuir incentivos.
- Mejorar la relación entre patrono y trabajador de manera individual.
- Realizar rotación de personal de acuerdo al talento humano que conforma la empresa.

Los objetivos son el fin del por qué se realiza una evaluación de desempeño, ya que la misma se puede utilizar tanto para el trabajador como al patrono. Y permite medir la efectividad del talento humano, las mejoras que se

deben realizar para trabajar de una manera más productiva dentro de la empresa.

1.7.2. Evaluador del desempeño

El enfoque que se debe tener es, que cada quien, es responsable de dictar lo que se realiza en cada puesto de trabajo, según le corresponda en el área en que labora para que el procedimiento y la información de evaluación sea asequible verídica.

En caso contrario, el supervisor o jefe inmediato debe de realizar la evaluación del desempeño, de preferencia también podría ser el jefe de recursos humanos la persona encargada de evaluar al personal o de asesorar dicha evaluación, para que esta pueda ser válida.

1.8. Estudio de mercado laboral

El estudio de mercado laboral incorpora tanto la demanda como la oferta laboral en la empresa, y es un procedimiento que toma en cuenta los eventos ocurridos actualmente en esta. Para su adecuada elaboración se deben seguir ciertos parámetros para que sea realizado con efectividad, los pasos para proseguir son:

- Se debe de definir el fin del estudio.
- Identificar el mercado a evaluar.
- Definir específicamente qué aspectos se tomarán en cuenta para analizarlos.

- Definir un lugar y tiempo en los cuales se pueda dirigir a los futuros trabajadores de la empresa enfocándolos al cumplimiento de las necesidades del mercado meta.
- Se debe determinar el tipo de proceso que se utilizará; ya sea mediante cuestionarios o entrevistas.

1.8.1. Definición

Este tipo de estudio, es importante mantenerlo dentro de una investigación de mercado, ya que se enfoca en los gustos y preferencias de los clientes y por ende también en su satisfacción. También trata de mantener el recurso humano necesario para una organización basándose en las ventajas que se pueden generar. Este debe de contar con una cantidad aceptable de oferentes, demandantes, un grado de calidad y precio, y por último canales de distribución.

Su propósito es determinar el personal necesario para el cumplimiento de las políticas de la empresa y los objetivos de calidad y que los resultados a largo plazo sean positivos para la organización.

1.8.2. Objetivos técnicos

El estudio de mercado cuenta con objetivos técnicos propios, como lo son los siguientes:

- Definir un perfil ético de recursos humanos en un determinado sector
- Diagnosticar el comportamiento de la demanda laboral
- Diagnosticar el comportamiento de la oferta laboral
- Convalidar las necesidades del mercado meta al cual se dirige

- Definir las estrategias mercantiles primordiales

1.9. Análisis de demanda

El objetivo principal del análisis de demanda es de determinar y establecer cuáles son las necesidades de la empresa y lo que perjudica a la organización, enfocado a los costos que incurren en el proceso de reclutamiento de personal.

1.9.1. Definición

La demanda laboral, es importante para interpretar el mercado de trabajo. Depende de la demanda que se genera por parte del personal de la organización, siendo esto algo que puede agregarle valor a este. Asimismo, es dependiente de la productividad del trabajo con el que estos se desempeñan y los costos respecto al trabajo realizado.

La demanda profesional incorpora los costos generados por la contratación de personal relacionados según las normativas de cada organización; así como los salarios, prestaciones, entre otras.

1.10. Análisis de oferta

El objetivo del análisis de oferta es determinar la cantidad de puestos de trabajo necesarios para el desempeño de las actividades de la empresa, según las habilidades de cada uno de los candidatos a una plaza.

La oferta laboral en el recurso humano es un conjunto de información en el cual se incorpora un perfil de conocimientos y cumplimientos que deben poseer

los trabajadores a ser contratados o personal aspirante a un puesto de trabajo en específico.

1.10.1. Definición y características

El análisis de oferta es el conjunto individual de bienes o servicios que cierto grupo de fabricantes están dispuestos a destinar a un mercado, con un precio y tiempo específico. La oferta laboral tiene una variedad de características, de las cuales se mencionan las siguientes:

- Se puede hablar respecto a un bien o a un servicio.
- Es dependiente del precio y el tiempo.
- Si la cantidad que se ofrece incrementa, entonces el precio decrece de manera aceptable.
- Depende de la cantidad de bien que se introduzca al mercado y por ende a su venta.

1.11. Estrategia comercial

Es una herramienta de planeación que permite posicionar un producto en el mercado y que este permanezca allí, con el fin de que no exista un punto de declive en el mismo. Sin un plan anticipado se puede generar brechas y con esto existir un déficit en el producto o servicio que se quiere dar a conocer.

Para la realización de dicho plan, se debe de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Realizar un análisis FODA
- Se deben determinar las estrategias comerciales que integran al producto o servicio.
- La puesta en marcha de lo planificado.
- Evaluar la estrategia seleccionada para mantener un control sobre el plan.

1.12. Análisis del medio

Es el análisis que se realiza en el área en el que se ejecutará el estudio de mercado, tanto a nivel interno como externo. Los aspectos que se deben tomar en cuenta son: verificación de incremento de la población del área en estudio, demanda que se tiene respecto a un bien o servicio específico, actualizaciones tecnológicas, competencias en el sector, agentes demográficos, macro y micro localización, entre otros.

Es importante organizar un cronograma, así también una matriz FODA, para medir las fortalezas que se tienen al momento de analizar el medio en el cual se posicionará el producto o servicio. Asimismo, las amenazas que se puede tener en el sector de estudio, si es la mejor opción o hay que descartar dicho lugar. Estas se desarrollan en el entorno de la institución afectando negativamente de forma directa e indirecta, por lo cual se debe de tomar las precauciones requeridas para evitar imprevistos.

Las oportunidades que se pueden tener en dicho sector pueden ser positivas para una organización, en el aspecto que se enfocan en el

desempeño, tanto administrativo como académico. Y pueden ser negativas, ya que a futuro pueden perjudicar los planes y perturbar los objetivos que se tiene en un principio. Estas pueden ser generadas por un medio externo, ya que se logra tener dirección en las variantes en estudio.

Asimismo, tanto las fortalezas como las debilidades se encuentran dentro de la institución, enfocándose en las áreas; organizacional, operacional, administrativa y financiera de la empresa. Las fortalezas tienden a darse a conocer mediante evaluaciones que determinan la viabilidad de los pronósticos de un programa, al igual que los planes. Esta mide la efectividad de realización de actividades internas realizadas por personal que estuvo y está en la empresa.

Las debilidades afectan de forma directa, así mismo, de forma negativa, ya que esta se deriva de la calidad del servicio o producto que se proporciona. La mala atención es un desencadenante negativo hacia una organización y el principal motivo por el cual se puede generar un déficit en una corporación. Es importante mencionar que una debilidad puede llegar a ser una fortaleza si se tiene un buen control y organización interna, esto a corto plazo.

1.13. Seguridad e higiene industrial

La seguridad e higiene industrial es importante, ya que su fin es prever los riesgos laborales a los cuales están expuestos los trabajadores de una organización, los cuales son generados por las actividades realizadas en un área de trabajo específica.

Los riesgos laborales pueden ser; mecánicos, físicos, químicos, biológicos, ambientales, psicosociales, ergonómicos, entre otros. Y estos se

subdividen dependiendo de las actividades que se realizan en una empresa en específico. Toda empresa debe contar con un Comité Bipartito de Salud y Seguridad Ocupacional, si la cantidad de trabajadores lo amerita. Para satisfacer las necesidades de la empresa y las de los trabajadores mediante medidas de prevención de riesgos.

En la empresa se tiene una matriz de competencias respecto a la salud y seguridad ocupacional, en donde se clasifican por niveles según el puesto funcional del personal. Cada nivel de competencia se describe en la figura 6.

Figura 6. **Niveles de competencia**

Nivel	Descripción
Conocer (C)	Reconoce información e ideas, aproximadamente en la misma forma en que se le explicó.
Aplicar (A)	Selecciona, transfiere y/o utiliza información que conoce para completar una tarea y solucionar un problema.
Supervisar (S)	Vigila o dirige la realización de una actividad determinada.
Verificar (V)	Confirma, mediante aportación de evidencia objetiva que se han cumplido los requisitos especificados.
Interpretar (I)	Explica o aclara el significado de algo relacionado con el tema.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se muestra según el nivel de dominio de requisitos la matriz de competencias de salud y seguridad ocupacional de la empresa independiente al puesto de trabajo cada una de estas. La matriz incluye; marco legal, importancia de cumplimiento de normas, manejo seguro de sustancias químicas peligrosas, identificación y valoración de riesgos, investigación de accidentes, adecuada manipulación de cargas, protección respiratoria, protección auditiva, ergonomía en la oficina, uso seguro de montacargas, y manejo defensivo.

Figura 7. Matriz de competencias de salud y seguridad ocupacional

INFORMACIÓN GENERAL			COMPETENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO										
No.	Departamento o área	Puesto de trabajo	Marco Legal y Normativo sobre SySO en Guatemala	Importancia de cumplir las normas de seguridad	Manejo seguro de sustancias químicas peligrosas	Identificación y valoración de riesgos ocupacionales	Investigación de accidentes	Adecuada manipulación manual de cargas	Protección respiratoria	Protección de los oídos	Ergonomía en la oficina	Uso seguro de montacargas	Manejo defensivo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Producción de PVC	Operario de extrusión	C	A	A	A	A	A	A	A	N/A	A	N/A
2	Producción de PVC	Sub Líder de PVC	C	A	S	A	A	A	A	A	N/A	A	N/A
3	Producción de PVC	Líder de PVC	C	A	S	A	A	A	A	A	N/A	A	N/A
4	Producción de PVC	Jefe de producción de PVC	I	V	V	V	V	S	S	S	A	S	N/A
5	Producción de emulsiones	Envasador	C	A	A	A	A	A	A	A	N/A	A	N/A
6	Producción de emulsiones	Polimerizador	C	A	A	A	A	A	A	A	N/A	A	N/A
7	Producción de emulsiones	Encargado de planta de	C	A	A	A	A	A	A	A	N/A	C	N/A
8	Producción de emulsiones	Jefe de producción de	I	V	V	V	V	S	S	S	A	S	N/A
9	Control de calidad	Técnico laboratorista de PVC	C	A	A	A	A	A	C	C	N/A	N/A	N/A
10	Control de calidad	Técnico laboratorista de	C	A	A	A	A	A	C	C	N/A	N/A	N/A
11	Control de calidad	Encargado de limpieza de planta	C	A	C	A	A	A	C	C	N/A	N/A	N/A
12	Control de calidad	Jefe de control de la calidad	I	V	V	V	V	S	S	S	A	N/A	N/A
13	Mantenimiento	Electricista	C	A	C	A	A	A	C	C	N/A	N/A	N/A
14	Mantenimiento	Auxiliar de mantenimiento	C	A	C	A	A	A	C	C	N/A	C	N/A
15	Mantenimiento	Mecánico eléctrico	C	A	C	A	A	A	C	C	N/A	C	N/A
16	Mantenimiento	Jefe de mantenimiento	I	V	C	V	V	S	S	S	A	S	N/A
17	Producción	Gerente de producción	I	I	I	I	I	I	I	I	A	C	N/A
18	Logística	Auxiliar de bodega de materias	C	A	A	A	A	A	A	A	N/A	A	N/A
19	Logística	Encargado de bodega de	C	A	A	A	A	A	A	A	N/A	A	N/A
20	Logística	Auxiliar de bodega de producto	C	A	A	A	A	A	C	C	N/A	A	N/A
21	Logística	Encargado de bodega de	C	A	A	A	A	A	C	C	N/A	A	N/A
22	Logística	Encargado de bodega de	C	A	A	A	A	A	A	A	N/A	A	N/A
23	Logística	Asistente de bodega digitalizador	C	A	C	A	A	C	C	C	A	C	N/A
24	Logística	Asistente de bodega de	C	A	C	A	A	C	C	C	A	C	N/A
25	Logística	Encargado de exportaciones	C	A	C	A	A	C	C	C	A	N/A	N/A
26	Logística	Jefe de logística	I	V	V	V	V	S	S	S	A	S	N/A
27	Transportes	Ayudante de piloto	C	A	C	A	A	A	C	C	N/A	C	A
28	Transportes	Piloto de camión	C	A	C	A	A	A	C	C	N/A	C	A
29	Transportes	Piloto de cabezal	C	A	C	A	A	A	C	C	N/A	C	A
30	Transportes	Jefe de transportes	I	V	C	V	V	S	S	S	A	C	S
31	Ventas	Recepción y servicio al cliente	C	A	C	A	C	C	N/A	N/A	A	N/A	N/A
32	Ventas	Representante de ventas	C	A	C	A	C	C	N/A	N/A	A	N/A	A
33	Ventas	Director comercial PVC	C	A	C	A	C	C	N/A	N/A	A	N/A	A
34	Administración	Gerente administrativo y	I	A	C	V	V	C	N/A	N/A	A	N/A	N/A
35	Administración	Jefe de recursos humanos	I	A	C	C	C	V	C	N/A	N/A	A	N/A
36	Administración	Asistente de recursos humanos	C	A	C	A	C	C	N/A	N/A	A	N/A	N/A
37	Administración	Responsable de tesorería	C	A	C	A	C	C	N/A	N/A	A	N/A	N/A
38	Administración	Auxiliar de contabilidad	C	A	C	A	C	C	N/A	N/A	A	N/A	N/A
39	Administración	Jefe de contabilidad	C	A	C	C	C	C	N/A	N/A	A	N/A	N/A
40	Administración	Asistente de contabilidad	C	A	C	A	C	C	N/A	N/A	A	N/A	N/A
41	Administración	Mensajero cobrador	C	A	C	A	C	C	N/A	N/A	A	N/A	A
42	Administración	Responsable de créditos y	C	A	C	A	C	C	N/A	N/A	A	N/A	N/A
43	Administración	Controller	C	A	C	A	C	C	N/A	N/A	A	N/A	N/A
44	Administración	MFP controller	C	A	C	A	C	C	N/A	N/A	A	N/A	N/A
45	Administración	Jefe de planificación y compras	C	A	C	C	C	C	N/A	N/A	A	N/A	N/A
46	Administración	Asistente de planificación y	C	A	C	A	C	C	N/A	N/A	A	N/A	N/A
47	Administración	Encargado de limpieza de oficinas	C	A	C	A	C	C	N/A	N/A	A	N/A	N/A
48	Administración	Monitor de salud y seguridad	I	I	I	I	I	I	I	I	I	N/A	N/A
49	Administración	Jefe de sistemas de gestión	I	I	I	I	I	I	I	I	I	N/A	N/A

Fuente: Departamento de sistemas de gestión.

1.13.1. Definición y características

Un manual de seguridad industrial es importante debido a los riesgos y peligros a los que el personal de trabajo está expuesto diariamente, ya sea propiamente de la maquinaria y equipo que se utiliza o también por imprudencias existentes de parte de los trabajadores.

Es importante mantener condiciones seguras dentro de una organización, se incrementa la efectividad de personal en el área de trabajo, así también la motivación, ya que se reducen los riesgos laborales a los que están expuestos.

Es vital contar con equipo de protección individual, así también, contar con un documento físico que indique la manera apropiada de utilizar el mismo.

1.13.2. Plan de emergencias

Un plan de emergencias es vital en una organización ya que mediante este se pueden reducir riesgos altamente perjudiciales para el trabajador. Este expone las acciones que se deben implementar para mantener un control sobre los imprevistos que puedan existir.

El plan data las reglas que un trabajador debe seguir en caso de que se genere, por ejemplo; incendios, derrames de algún producto dañino para el ser humano y medio ambiente, entre otras. Asimismo, las medidas a tomar ante dichos imprevistos.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Departamento de recursos humanos

El departamento de recursos humanos en la empresa cuenta con un programa de capacitaciones y control para personal. El departamento de recursos humanos apoya de forma directa e indirecta a los trabajadores de la empresa, proporcionándoles beneficios por el contrato laboral, en el que están de acuerdo los involucrados.

En la actualidad el departamento de recursos humanos cuenta con los debidos procedimientos, formatos, y documentos a su cargo para el seguimiento adecuado de los procesos; tales como, proceso de capacitación de personal, proceso de selección de personal, proceso de comunicación interna en la empresa. Entre los formatos que se emplean están en los siguientes programas de capacitación, de evaluación y desempeño.

2.2. Perfil de los puestos actuales

Es importante mencionar que se debe mantener una gestión por competencias en la empresa y que es algo indispensable, ya que por medio de ésto se pueden identificar las competencias que hacen a la organización laboralmente cualificada.

La empresa mantiene ciertos beneficios que son generados por una buena gestión por competencias, entre los cuales se mencionan:

- Branding
- Mayor productividad individual y organizacional
- Identificación del personal más eficiente
- Retención y atracción del talento humano
- Mejoramiento en el clima laboral
- Respuesta inmediata a nuevas necesidades

La gestión por competencias tiene también sus inconvenientes o desventajas, las que están relacionadas a la gestión de equipos de trabajo en la organización, debido los efectos generados por la falta de actualización de la medición de competencias para la empresa, resultados, habilidades de las personas, y sus objetivos. Asimismo, uno de los aspectos que resulta más desventajosos es la determinación de los indicadores de dicha gestión.

Figura 8. **Perfil de puesto de trabajo**

Perfil de puesto de trabajo	Nombre del puesto
Misión del puesto	
Académico	•
Manejo de aplicaciones	•
Años de experiencia	•
Otros requisitos	•
Competencias y habilidades	•

Fuente: elaboración propia.

De las tablas I a la XVI, se exponen los perfiles de puestos de trabajo gerenciales y de jefatura actuales de la empresa.

2.2.1. Gerencia general

Su misión es planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de la organización en la región, optimizando los recursos, proveyendo a las unidades de negocios los servicios generales, financieros y administrativos que les permitan desempeñar sus actividades de manera óptima, para mejorar la participación en los diferentes mercados.

Tabla I. **Perfil de puesto de trabajo gerente general**

Perfil de puesto de trabajo		Gerente general
Académico		<ul style="list-style-type: none"> • Profesional universitario • Maestría (Deseable)
Manejo de aplicaciones		<ul style="list-style-type: none"> • SAP (Deseable) • Dominio de paquete Microsoft Office: Word, Excel y PowerPoint.
Años de experiencia		<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 5 años de experiencia en puestos similares o relacionados al área.
Otros requisitos		<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mayor de 30 años • Idioma inglés (Deseable) • Género: Indiferente • Disponibilidad y disposición de trabajar fuera de horario • Conocimientos necesarios de la norma ISO 9001:2015
Competencias y habilidades		<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Manejo de personal • Relaciones interpersonales • Capacidad para resolver problemas • Organización y planificación • Toma de decisiones • Orientación referente al cliente • Orientación referente a resultados • Capacidad de aprendizaje

Fuente: elaboración propia.

2.2.2. Gerencia administrativa y financiera

Su misión es planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de la empresa, optimizando los recursos, en busca de la eficiencia de los procesos administrativos y financieros.

Tabla II. **Perfil de puesto de trabajo gerente administrativo y financiero**

Perfil de puesto de trabajo		Gerente administrativo y financiero
Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Contador público y auditor, administración de empresas y carreras afines. • Maestría (Deseable) 	
Manejo de aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • SAP (Deseable) • Dominio de paquete Microsoft Office: Word, Excel y PowerPoint. 	
Años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 5 años de experiencia en puestos similares o relacionados al área. 	
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mayor de 30 años • Idioma inglés (Deseable) • Género: Indiferente • Disponibilidad de horario • Conocimientos necesarios de la norma ISO 9001:2015 	
Competencias y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud positiva • Liderazgo • Manejo de personal • Relaciones interpersonales • Capacidad para resolver problemas • Organización y planificación • Toma de decisiones • Orientación referente al cliente y resultados • Comunicación efectiva • Capacidad de aprendizaje • Pensamiento estratégico • Dominio de su área 	

Fuente: elaboración propia.

2.2.3. Gerencia de producción

Su misión es planificar, dirigir y supervisar las actividades de producción con el fin de satisfacer la demanda de los clientes de acuerdo a las normas de calidad establecidas y observando buenas prácticas de seguridad e higiene industrial.

Tabla III. Perfil de puesto de trabajo gerente de producción

Perfil de puesto de trabajo		Gerente de producción
Académico		<ul style="list-style-type: none"> Ingeniero químico o carrera afín
Manejo de aplicaciones		<ul style="list-style-type: none"> SAP (Deseable) Dominio de paquete Microsoft Office: Word, Excel y PowerPoint
Años de experiencia		<ul style="list-style-type: none"> Mínimo 5 años de experiencia en puestos similares o relacionados al área.
Otros requisitos		<ul style="list-style-type: none"> Edad: Mayor de 30 años Idioma inglés (Deseable) Género: Indiferente Disponibilidad y disposición de trabajar fuera de horario Conocimientos necesarios de la norma ISO 9001:2015
Competencias y habilidades		<ul style="list-style-type: none"> Actitud positiva Liderazgo Manejo de personal Relaciones interpersonales Capacidad para resolver problemas Organización y planificación Toma de decisiones Orientación referente al cliente Orientación referente a resultados Comunicación efectiva Capacidad de aprendizaje Pensamiento estratégico Identidad con el cargo y empresa Dominio de su área Innovación

Fuente: elaboración propia.

2.2.4. Jefatura del departamento de recursos humanos

Su misión es planificar y coordinar las actividades relacionadas con la administración y desarrollo del recurso humano, materiales de la institución, proponiendo políticas, objetivos acordes al desarrollo administrativo y de carrera del personal. Cumplir con el proceso de reclutamiento y selección, buena administración de los recursos de capacitación de acuerdo a lo planificando.

Tabla IV. Perfil de puesto de trabajo jefe de recursos humanos

Perfil de puesto de trabajo		Jefe de recursos humanos
Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Psicólogo industrial, administrador de empresas o carreras afines • Maestría (Deseable) 	
Manejo de aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • SAP (Deseable) • Dominio de paquete Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint y Visio. 	
Años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares o relacionados al área. 	
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mayor de 26 años • Idioma inglés (Deseable) • Género: Indiferente • Disponibilidad y disposición de trabajar fuera de horario • Conocimiento avanzado de legislación laboral (Código de Trabajo). • Conocimientos necesarios de la norma ISO 9001:2015 	
Competencias y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud positiva • Liderazgo • Manejo de personal • Relaciones interpersonales • Capacidad para resolver problemas • Organización y planificación • Toma de decisiones • Comunicación efectiva • Capacidad de aprendizaje y estrategia 	

Fuente: elaboración propia.

2.2.5. Jefatura del área de contabilidad

Su misión es administrar la información contable financiera para la presentación a la gerencia financiera y dirección general, así como la atención a los requerimientos de índole fiscal.

Tabla V. Perfil de puesto de trabajo jefe de contabilidad

Perfil de puesto de trabajo	Jefe de contabilidad
Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Contador público y auditor • Maestría en administración financiera (Deseable)
Manejo de aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • SAP (Deseable) • Dominio de paquete Microsoft Office: Word, Excel y PowerPoint
Años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares o relacionados al área.
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mayor de 26 años • Idioma inglés (Deseable) • Género: Indiferente • Disponibilidad y disposición de trabajar fuera de horario • Conocimiento de leyes fiscales y Decreto 29-89 • Poseer vehículo propio • Conocimientos necesarios de la norma ISO 9001:2015
Competencias y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud positiva • Liderazgo • Manejo de personal • Relaciones interpersonales • Capacidad para resolver problemas • Organización y planificación • Toma de decisiones • Orientación referente al cliente • Orientación referente a resultados • Comunicación efectiva • Capacidad de aprendizaje • Pensamiento estratégico • Dominio de su área

Fuente: elaboración propia.

2.2.6. Jefatura del área de tesorería

Su misión es realizar por medio de la gerencia administrativa y financiera, la gestión de los recursos financieros, las actividades relacionadas con el pago de los compromisos.

Tabla VI. **Perfil de puesto de trabajo jefe de tesorería**

Perfil de puesto de trabajo		Jefe de tesorería
Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en administración de empresas, auditoría o carrera afín • Maestría (Deseable) 	
Manejo de aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • SAP (Deseable) • Dominio de paquete Microsoft Office: Word, Excel 	
Años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares o relacionados al área. 	
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mayor de 26 años • Idioma inglés (Deseable) • Género: Indiferente • Disponibilidad y disposición de trabajar fuera de horario • Conocimientos necesarios de la norma ISO 9001:2015 	
Competencias y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Manejo de personal • Relaciones interpersonales • Capacidad para resolver problemas • Organización y planificación • Toma de decisiones • Orientación referente al cliente • Orientación referente a resultados • Comunicación efectiva • Capacidad de aprendizaje • Pensamiento estratégico • Dominio de su área 	

Fuente: elaboración propia.

2.2.7. Jefatura del área de créditos y cobros

Su misión es asignar los respectivos créditos a clientes o deudores diversos donde exista un plazo corto o mediano para el rápido funcionamiento de la empresa. Manteniendo una cartera crediticia sana, recuperando las ventas realizadas.

Tabla VII. Perfil de puesto de trabajo jefe de créditos y cobros

Perfil de puesto de trabajo	Jefe de créditos y cobros
Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en administración de empresas, auditoría o carrera afín. • Maestría (Deseable)
Manejo de aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • SAP (Deseable). • Dominio de paquete Microsoft Office: Word, Excel y PowerPoint
Años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares o relacionados al área.
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mayor de 26 años • Idioma inglés (Deseable) • Género: Indiferente • Disponibilidad y disposición de trabajar fuera de horario • Conocimientos necesarios de la norma ISO 9001:2015
Competencias y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Manejo de personal • Relaciones interpersonales • Capacidad para resolver problemas • Organización y planificación • Toma de decisiones • Orientación referente al cliente • Orientación referente a resultados • Comunicación efectiva • Capacidad de aprendizaje • Pensamiento estratégico • Dominio de su área • Innovación

Fuente: elaboración propia.

2.2.8. Jefatura del área de planificación y compras

Su misión es coordinar, establecer e implementar la estrategia de planificación de materia prima, insumos y materiales auxiliares, los que puedan ser planificados, basado en la política de la empresa.

Tabla VIII. **Perfil de puesto de trabajo jefe de planificación y compras**

Perfil de puesto de trabajo	Jefe de planificación y compras
Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en administración de empresas, contador público y auditor, comercio exterior o carreras afines.
Manejo de aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • SAP (Deseable) • Conocimiento de Microsoft Office
Años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años en el área de compras internacionales y proceso de planificación de materiales y servicios.
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mayor de 26 años • Idioma inglés (Deseable) • Género: Indiferente • Dominio de aranceles • Conocimiento de leyes aduaneras y logística internacional • Disposición para trabajar en muchas tareas a la vez y atender diferentes solicitudes. • Conocimientos necesarios de la norma ISO 9001:2015
Competencias y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Manejo de personal • Relaciones interpersonales • Capacidad para resolver problemas • Organización y planificación • Toma de decisiones • Orientación referente al cliente • Orientación referente a resultados • Comunicación efectiva • Capacidad de aprendizaje • Pensamiento estratégico

Fuente: elaboración propia.

2.2.9. Jefatura del área de producción emulsiones

Su misión es organizar y coordinar los procesos de producción, con el fin de cumplir con la planificación de la producción, así como observar las normas de seguridad establecidas.

Tabla IX. Perfil de puesto de trabajo jefe de producción emulsiones

Perfil de puesto de trabajo	Jefe de producción de emulsiones
Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero industrial, químico o carreras afines • Técnico industrial
Manejo de aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • SAP (Deseable) • Dominio de paquete Microsoft Office: Word, Excel y PowerPoint
Años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares o relacionados al área.
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mayor de 26 años • Idioma inglés (Deseable) • Género: Indiferente • Conocimientos básicos de procesos químicos • Conocimientos de seguridad industrial • Conocimientos necesarios de la norma ISO 9001:2015
Competencias y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Manejo de personal • Relaciones interpersonales • Capacidad para resolver problemas • Organización y planificación • Toma de decisiones • Orientación referente al cliente • Orientación referente a resultados • Comunicación efectiva • Capacidad de aprendizaje • Pensamiento estratégico • Identidad con el cargo y empresa • Dominio de su área • Innovación

Fuente: elaboración propia.

2.2.10. Jefatura del área de producción PVC

Su misión es organizar, coordinar los procesos de producción, con el fin de cumplir con la planificación de la producción, así como observar las normas de seguridad establecidas.

Tabla X. Perfil de puesto de trabajo jefe de producción PVC

Perfil de puesto de trabajo	Jefe de producción PVC
Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en supervisión industrial (Deseable) • Pensum cerrado de ingeniería industrial y/o mecánica (Deseable)
Manejo de aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • SAP (Deseable) • Dominio de paquete Microsoft Office: Word, Excel y PowerPoint
Años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares o relacionados al área.
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mayor de 26 años • Idioma inglés (Deseable) • Género: Indiferente • Conocimientos necesarios de la norma ISO 9001:2015
Competencias y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Manejo de personal • Relaciones interpersonales • Capacidad para resolver problemas • Organización y planificación • Toma de decisiones • Orientación referente al cliente • Orientación referente a resultados • Comunicación efectiva • Capacidad de aprendizaje • Pensamiento estratégico • Identidad con el cargo y empresa • Dominio de su área • Innovación

Fuente: elaboración propia.

2.2.11. Jefatura del departamento de control de calidad

Su misión es dar la aprobación de los productos elaborados en las plantas de producción, así como las materias primas y material de empaque a utilizar en los procesos de fabricación, cumpliendo con las normas de la casa matriz, acuerdo a especificaciones establecidas.

Tabla XI. **Perfil de puesto de trabajo jefe de control de calidad**

Perfil de puesto de trabajo	Jefe de control de calidad
Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería química, licenciatura en química o carrera afín • Maestría (Deseable)
Manejo de aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • SAP (Deseable) • Dominio de paquete Microsoft Office: Word, Excel y PowerPoint • Conocimiento de las áreas de pinturas, adhesivos y plásticos • Conocimiento de métodos analíticos • Operación de equipos de medición, prueba y volumetría
Años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares o relacionados al área.
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad numérica • Idioma inglés (Deseable) • Género: Indiferente • Conocimientos necesarios de la norma ISO 9001:2015
Competencias y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Manejo de personal • Capacidad para resolver problemas • Organización y planificación • Toma de decisiones • Orientación referente al cliente • Comunicación efectiva • Capacidad de aprendizaje • Pensamiento estratégico

Fuente: elaboración propia.

2.2.12. Jefatura del área de almacenes

Su misión es dirigir y supervisar el proceso de recepción y almacenamiento de materiales, despacho de materia prima, despacho local y exportaciones de productos terminados, basándose en los requerimientos de producción y ventas.

Tabla XII. Perfil de puesto de trabajo jefe de almacenes

Perfil de puesto de trabajo		Jefe de almacenes
Académico	<ul style="list-style-type: none"> Ingeniero industrial, mecánico industrial o químico, administración de empresas o carreras afines. 	
Manejo de aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> SAP (Deseable) Dominio de paquete Microsoft Office: Word y Excel 	
Años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares o relacionados al área. 	
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> Edad: mayor de 26 años Idioma inglés (Deseable) Género: Indiferente Disponibilidad y disposición de trabajar fuera de horario Conocimientos necesarios de la norma ISO 9001:2015 Poseer vehículo propio 	
Competencias y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Manejo de personal Relaciones interpersonales Capacidad para resolver problemas Organización y planificación Toma de decisiones Orientación referente al cliente Orientación referente a resultados Comunicación efectiva Capacidad de aprendizaje Pensamiento estratégico Identidad con el cargo y empresa Dominio de su área Innovación 	

Fuente: elaboración propia.

2.2.13. Jefatura del área de exportaciones

Su misión es dirigir y supervisar el proceso de exportación de mercancía para garantizar que se realice eficientemente con el fin que la mercancía llegue a su destino en el menos tiempo posible cumpliendo con los requisitos y procedimientos establecidos.

Tabla XIII. Perfil de puesto de trabajo jefe de exportaciones

Perfil de puesto de trabajo		Jefe de exportaciones
Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en administración de empresas, comercio internacional, mercadeo o carreras afines. 	
Manejo de aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • SAP (Deseable) • Dominio de paquete Microsoft Office: Word, Excel y PowerPoint 	
Años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares o relacionados al área. 	
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mayor de 26 años • Idioma inglés (Deseable) • Género: Indiferente • Disponibilidad y disposición de trabajar fuera de horario • Conocimientos necesarios de la norma ISO 9001:2015 	
Competencias y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Manejo de personal • Relaciones interpersonales • Capacidad para resolver problemas • Organización y planificación • Toma de decisiones • Orientación referente al cliente • Orientación referente a resultados • Comunicación efectiva • Capacidad de aprendizaje • Pensamiento estratégico • Identidad con el cargo y empresa • Dominio de su área • Innovación 	

Fuente: elaboración propia.

2.2.14. Jefatura del área de mantenimiento

Su misión es velar por el buen desenvolvimiento de maquinaria y equipos de la planta, de acuerdo con las políticas de la empresa, con el fin de lograr productos de calidad para los clientes.

Tabla XIV. Perfil de puesto de trabajo jefe de mantenimiento

Perfil de puesto de trabajo		Jefe de mantenimiento
Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Pensum cerrado de ingeniería industrial y/o mecánica (Deseable) 	
Manejo de aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • SAP (Deseable) • Dominio de paquete Microsoft Office: Word, Excel y PowerPoint 	
Años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares o relacionados al área. 	
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mayor de 26 años • Idioma inglés (Deseable) • Género: Indiferente • Conocimientos básicos de procesos de producción • Conocimientos de seguridad industrial • Conocimientos necesarios de la norma ISO 9001:2015 	
Competencias y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Manejo de personal • Relaciones interpersonales • Capacidad para resolver problemas • Organización y planificación • Toma de decisiones • Orientación referente al cliente • Orientación referente a resultados • Comunicación efectiva • Capacidad de aprendizaje • Pensamiento estratégico • Identidad con el cargo y empresa • Dominio de su área • Innovación 	

Fuente: elaboración propia.

2.2.15. Jefatura del departamento de sistemas de gestión

Su misión es la implementación, supervisión y manejo de los sistemas de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud ocupacional, cumpliendo con las debidas normas.

Tabla XV. Perfil de puesto de trabajo jefe de sistemas de gestión

Perfil de puesto de trabajo		Jefe de sistemas de gestión
Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería industrial, química o carrera afín • Maestría (Deseable) 	
Manejo de aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • SAP (Deseable) • Dominio de paquete Microsoft Office: Word, Excel y PowerPoint 	
Años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares o relacionados al área o en entrenamiento. 	
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mayor de 26 años • Idioma inglés (Deseable) • Género: Indiferente • Conocimiento en normas OHSAS 18001:2007 (Deseable) • Conocimiento en normas ISO 14001:2015 (Deseable). • Conocimientos necesarios de la norma ISO 9001:2015 	
Competencias y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Manejo de personal • Relaciones interpersonales • Capacidad para resolver problemas • Organización y planificación • Toma de decisiones • Orientación referente al cliente • Orientación referente a resultados • Comunicación efectiva • Capacidad de aprendizaje • Pensamiento estratégico • Identidad con el cargo y empresa • Dominio de su área • Innovación 	

Fuente: elaboración propia.

2.2.16. Jefatura del área de transporte

Su misión es ser responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área transporte de la empresa, tanto a nivel de producto como a nivel de gestión de personal, con el objetivo de distribuir a los clientes los pedidos de mercadería en tiempo y forma correcta.

Tabla XVI. **Perfil de puesto de trabajo jefe de transporte**

Perfil de puesto de trabajo		Jefe de transporte
Académico	<ul style="list-style-type: none"> Ingeniero industrial, mecánico industrial o químico, administración de empresas y carreras afines. 	
Manejo de aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> SAP (Deseable) Dominio de paquete Microsoft Office: Word, Excel y PowerPoint 	
Años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares o relacionados al área. 	
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> Edad: Mayor de 26 años Idioma inglés (Deseable) Género: Indiferente Poseer vehículo propio Disponibilidad y disposición de trabajar fuera de horario Conocimientos necesarios de la norma ISO 9001:2015 	
Competencias y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Manejo de personal Relaciones interpersonales Capacidad para resolver problemas Organización y planificación Toma de decisiones Orientación referente al cliente Orientación referente a resultados Comunicación efectiva Capacidad de aprendizaje e innovación Pensamiento estratégico Identidad con el cargo y empresa Dominio de su área 	

Fuente: elaboración propia.

2.3. Organización actual

La empresa tiene una estructura organizacional que se mantiene monopolizada, ya que las decisiones a tomar son por parte del de la gerencia general, jefes inmediatos, según el área de trabajo.

Los puestos que generan mayor impacto jerárquico son: el gerente general, gerente financiero, jefe de producción, jefe de ventas, jefe de créditos y cobros, jefe de compras, y jefe de contabilidad.

La estructura organizacional de la empresa se encuentra en cierto cambio debido a la rotación de personal que se presenta mensual y bimestralmente en esta. Los puestos funcionales en la empresa que se mantienen en constante rotación son los puestos operativos.

Existen dos tipos de rotación de personal los cuales son rotación de personal voluntaria y rotación de personal involuntaria. Sin embargo, en la empresa emplean dos tipos los cuales se definen como A y B, el tipo A es el que puede o debe realizarse de forma interna y el tipo B es el que debe realizarse de forma externa, en algunos casos puede aplicar en ambos tipos.

La rotación voluntaria se refiere a la cual el personal tiene conocimiento de ya no querer pertenecer a la organización y renuncia. La rotación involuntaria es lo contrario, en esta no se tiene el debido conocimiento de que sucederá y es por parte de la empresa que se decide despedir al personal que se considera ineficiente o inefectivo para desempeñar sus actividades.

Lo anterior se representa mediante una matriz en la tabla XVII, la cual se encuentra clasificada según los puestos funcionales de la empresa y el tipo de rotación con el cual se tendría mayor incidencia según lo analizado en datos y sucesos antiguos.

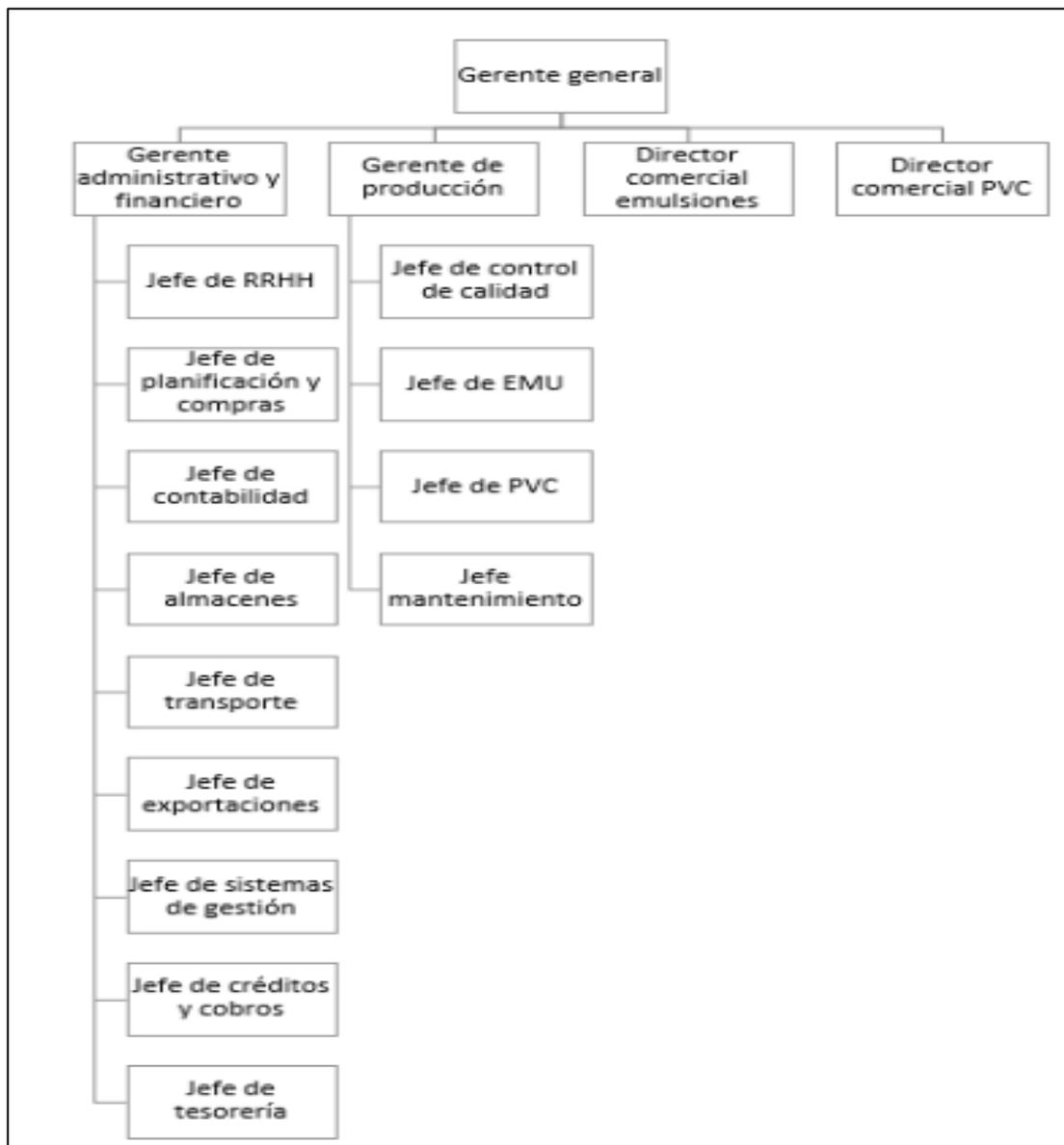
Figura 9. Rotación de personal por puestos funcionales

Departamento: RH	MATRIZ DE TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL		Página 1 de 1	
Puesto de trabajo	Departamento/ Área funcional	Tipo de rotación		
		A	B	
Jefe de producción PVC	Producción PVC		X	
Encargado de planta de tratamiento	PTAR	X	X	
Representante de ventas	Administración	X	X	
Jefe de logística	Logística	X	X	
Mensajero	Administración		X	
Auxiliar de bodega de producto terminado	Logística		X	
Asistente de recursos humanos	Administración	X	X	
Encargado de bodega de materias primas	Logística	X	X	
Director comercial de ventas	Administración		X	
Asistente de contabilidad	Administración	X	X	
Encargado de exportaciones	Logística	X	X	
Técnico laboratorista de PVC	Logística		X	
Encargado de almacenes	Logística	X	X	
Jefe de contabilidad	Administración	X	X	
Jefe de sistemas de gestión	Gestión	X	X	
Polimerizador	Producción de emulsiones	X		
Auxiliar de bodega de materias primas	Logística		X	
Piloto de cabezal	Transportes		X	
Operario de extrusión	Producción PVC		X	
Gerente de producción	Producción		X	
Auxiliar de mantenimiento	Mantenimiento		X	
Jefe de control de calidad	Control de calidad		X	
Servicio al cliente	Administración		X	
Líder de PVC	Producción PVC	X	X	
Ayudante de piloto	Transportes		X	
Envasador	Producción de emulsiones		X	
Jefe de recursos humanos	Administración		X	
Jefe de créditos y cobros	Administración	X	X	
Jefe de transportes	Transportes		X	
Limpieza oficinas	Administración		X	
Limpieza planta	Control de calidad		X	
Asistente de compras	Administración	X	X	
Técnico laboratorista de emulsiones	Control de calidad		X	
Jefe de producción de emulsiones	Producción de emulsiones		X	
Jefe de compras	Administración	X	X	
Controller	Administración	X	X	
Piloto de camión	Transportes		X	

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presenta la estructura organizacional actual de la empresa.

Figura 10. Estructura organizacional



Fuente: elaboración propia.

2.4. Diagnóstico de recursos humanos

En la actualidad, el departamento de recursos humanos cuenta con diversos procedimientos según sea la actividad necesaria para realizar en la empresa, con un adecuado manejo en la gestión de recursos humanos de la organización.

Se determinó que la empresa, específicamente el departamento de recursos humanos tiene cierta debilidad porcentual en medir el talento organizacional del personal.

Así mismo, este problema puede ser solucionado con un adecuado manejo no sólo en la gestión sino en la planeación de recursos humanos, lo cual tiene el propósito de prevenir ciertos déficits existentes o propensos a experimentar.

2.5. Política de gestión de recursos humanos actual

La política del departamento de recursos humanos depende de la captación o impresión que el patrono tenga respecto a un determinado mercado, en el que se emplearán ciertas medidas, siempre y cuando las mismas sean convenientes.

El gerente administrativo y financiero mantiene contacto tanto indirecto como directo con el gerente general respecto a la empresa, ya que el gerente se presenta en la misma una vez al mes. De este modo el gerente general está al día con sucesos de la empresa.

2.5.1. Análisis de procedimientos

El departamento de recursos humanos cuenta con los procedimientos autorizados, documentados e implementados para tener una organización en la administración y gestión de los recursos humanos de la empresa.

El orden para realizar un plan de acción, debe contar con el aval del patrono, se toman las medidas adecuadas y se pone en marcha, ejemplo caso de la evaluación de desempeño y reclutamiento si como la selección de personal.

Este tipo de procesos se debe realizar de forma minuciosa, ya que es nuevo personal que ingresará a las instalaciones de la empresa. En el caso del personal interno de la empresa, se debe capacitar y evaluar para observar en qué áreas podría llegar a desempeñarse de una manera más eficiente.

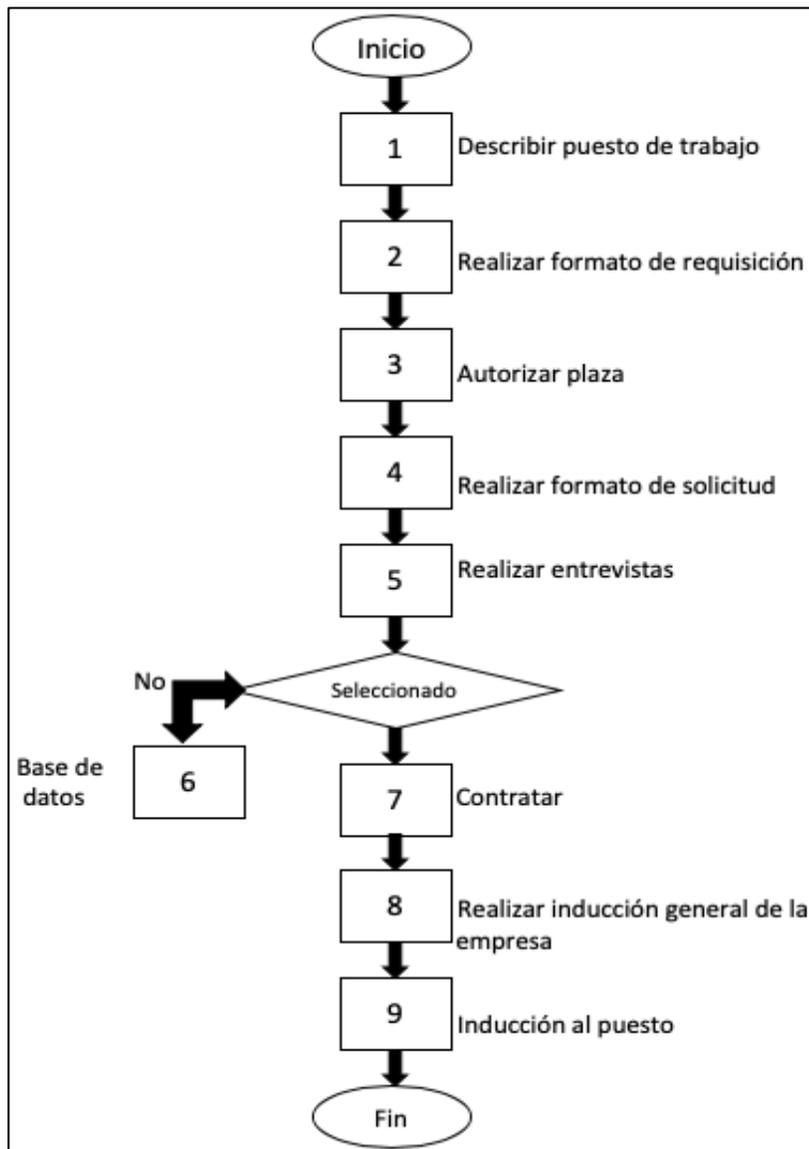
Estos procedimientos, contiene herramientas necesarias para poder evaluar el desempeño de los trabajadores y así mismo el de la empresa. Mediante estos procedimientos se selecciona al personal capacitado para realizar las diversas actividades de la organización.

2.5.2. Reclutamiento y selección

Este procedimiento se aplica a todo el personal ajeno a la empresa, que aplica a un puesto de trabajo dentro de ésta. Éste se debe realizar de forma minuciosa, debido a los beneficios que esta selección pueda generar en la empresa y a largo plazo será una ventaja mantener el talento humano incorporado.

El proceso de selección de personal se muestra en la figura 11 de mediante un diagrama de flujo, en este se exponen las operaciones y vías alternas a tomar en su realización.

Figura 11. **Proceso de selección de personal**



Fuente: elaboración propia.

El procedimiento de reclutamiento y selección se muestra en la tabla XVII.

Tabla XVII. **Procedimiento de reclutamiento y selección de personal**

Procedimiento de reclutamiento y selección de personal
<ul style="list-style-type: none">• El gerente o jefe del departamento o área, llena el formato de requisición de puesto y lo traslada a recursos humanos.• Recursos humanos verifica que el formato esté debidamente lleno y solicita la autorización a gerencia general para proceder a la contratación o sustitución del puesto de trabajo.• Gerencia administrativa y financiera aprueba• Recursos humanos tiene 3 meses para la contratación de la persona idónea• Recursos humanos publica la plaza donde sea conveniente• Los Cv's deben cumplir con el listado de requisitos mínimos de contratación• Al contar con los Cv's que aplican para el puesto de trabajo, se procede a solicitar entrevistas.• Recursos humanos confirma las referencias por medio de un formato de confirmación de referencias personales y laborales, en caso de que los candidatos seleccionados pasen las entrevistas.• En caso de que no pasen las entrevistas, y que no cuenten con las competencias necesarias, sus Cv's son archivados en la base de datos de recursos humanos en la plataforma electrónica.• Recursos humanos procede a la contratación del personal seleccionado• El primer día laboral del candidato aprobado, inicia con el procedimiento de inducción de personal y luego se programa la inducción para la organización, administración, al puesto y a los sistemas de gestión.

Fuente: elaboración propia.

2.5.3. Evaluación del desempeño

Esta evaluación se aplica al nuevo empleado, se debe supervisar minuciosamente su desempeño y hacer observaciones cada seis meses para que su evaluación resulte justa, objetiva e imparcial.

Los factores que se toman en cuenta para la elaboración de una adecuada evaluación de desempeño incluye; el liderazgo con el que el trabajador labora, las relaciones interpersonales, la capacidad para resolver problemas, el dominio del puesto de trabajo, seguimiento de las prioridades, innovación, identidad con el puesto a cargo y la orientación hacia los clientes.

Así mismo, se toman en cuenta los factores operativos, como la actitud, disciplina, eficiencia, puntualidad, sentido de urgencia, y orientación del servicio.

2.6. Contratación laboral

Antes del contrato de trabajo que la empresa aplica para todo el personal, debe pasar por un proceso de selección de personal. En este contrato se establecen las obligaciones por ley que la empresa debe cumplir hacia el trabajador, en este caso las prestaciones y las jornadas de trabajo de acuerdo al Código de Trabajo.

2.7. Mercado laboral

El mercado laboral está incorporado por un análisis de oferta y demanda laboral. Un buen manejo de estos análisis y del mercado laboral puede generar ganancias y un control organizacional en la empresa.

La empresa en estudio cuenta con diversos sectores laborales que conservan un crecimiento efectivo. Un manejo inadecuado del mercado laboral puede generar un decrecimiento de empleo y económico en la organización.

2.7.1. Sector industrial

El sector industrial de la empresa consiste en que un grupo de actividades que incorporan la modificación de materias primas, como de bienes o mercancías, mediante diversos procesos productivos, así sean mecánicos, químicos, textiles, entre otros.

2.7.2. Sector de servicios

La empresa sigue ciertos estándares de la industria para brindar a sus clientes productos de alta calidad, haciendo una gran inversión en la actualización de la planta de polímeros en su sede de Guatemala, posicionándose de esta forma como una de las plantas con mejor infraestructura para la fabricación de polímeros de todo Centro América.

2.7.3. Sector comercial

El sector comercial de la empresa se encuentra en la ubicación de sus centros de negocios, así como oficinas en diferentes países como: Honduras, República Dominicana, México, Costa Rica, Guatemala, Trinidad y Tobago, Cuba, El Salvador y Nicaragua.

2.7.4. Sector químico

La empresa cuenta con las debidas medidas de precaución y disciplinarias para la elaboración de productos químicos, en este caso, materias primas elaboradas con químicos volátiles como inofensivos.

Así mismo, con las fichas técnicas de cada sustancia química utilizada para la elaboración de las materias primas y las hojas de seguridad

2.8. Demanda laboral de productos químicos

La demanda laboral de productos químicos es la cantidad de productos que demandan los clientes que deben ser cubiertos por la empresa en estudio y que se ajuste a los requisitos demandados por los mismos.

2.8.1. Materias primas de pinturas

La empresa produce materias primas de pinturas, entre las cuales se encuentran:

- Resinas alquídicas Imprimaciones industriales de secado por aire y estufa.
- Resinas alquídicas pinturas para maquinaria de secado por aire y estufa.
- Resinas alquídicas Secado al aire y estufa de pinturas industriales.

2.8.2. Materias primas de adhesivos

La empresa produce materias primas de adhesivos, propiamente de la planta de PVC, entre ellos:

- 105 C alambre y cable extrusión PVC compuesto
- 60 C alambre y cable PVC compuesto
- 80 C alambre y cable PVC compuesto

2.8.3. Materias primas de recubrimientos

Entre los productos de recubrimientos producidos por la empresa, propiamente de la planta de emulsiones cuentan con; copolímero de uretano acrílico vamish a base de agua para madera, vamish a base de agua para parquet, vamishes industriales y copolímero de uretano acrílico vamish a base de agua para madera y parquet.

2.9. Oferta laboral de productos químicos

La oferta laboral de productos químicos que es implementada en la empresa, es la cantidad de productos que la empresa está dispuesta a proporcionar a sus clientes y la manera en que los reglamentos y normas establecidas tanto interna como externamente.

2.9.1. Requisitos de un producto para la venta

Para que un producto esté a la disposición del consumidor en la empresa, debe de pasar por ciertos procesos de calidad para observar si el mismo está en buenas condiciones para evitar reclamos de parte de los clientes.

En el caso de reclamos se contemplaría lo que es la revisión de totes, estructuras de totes y toneles, ya que es el envase del producto y si el mismo se encuentra en condiciones no aceptables o que puede perjudicar y de algún

modo alterar el producto de alguna forma, el cliente no estará satisfecho y podría generar un retraso en el proceso.

2.9.2. Precio del producto en el mercado

“Durante el año fiscal culminado el 31 de diciembre de 2007, las operaciones de la empresa han estado enmarcadas por la tendencia creciente de los precios de las materias primas utilizadas por la empresa, asociada al aumento de los precios internacionales de los hidrocarburos. De esta forma, aun cuando los ingresos registraron un incremento de 11% con relación al ejercicio anterior, la empresa no ha podido trasladar en su totalidad el aumento de los costos de la materia prima a los precios finales. Lo anterior ha determinado un descenso del margen EBITDA con relación año 2007 hasta 6 %, nivel considerado bajo.”⁵

Los precios de los productos fabricados por la empresa dependen según sea la demanda del cliente, ya que la empresa produce diversos productos a base de emulsiones y un proceso de producción de PVC, estos tienen diversas aplicaciones como se muestran a continuación:

- **Poliésteres:** de construcción estarían para; aislamiento, impermeabilización y protección. Para aplicación industrial estarían; automóvil, madera, insonorización, elastómeros.
- **Sistemas de poliuretano:** zapatos, espuma flexible, espuma rígida, cuero artificial, adhesivos, masillas, Hotmelts adhesivos, entre otros.

⁵ Información obtenida por de la empresa de servicios y productos químicos.

- Resinas: construcción, carreteras, madera, industria, plástico, entre otros. Esta diversa gama de productos tiene sus estándares de precio.

Asimismo, la empresa ha implementado una estrategia, la cual consiste en acordar los precios con los usuarios, esto con el fin de administrar de manera eficiente la alteración de los mismos, logrando con ello el incremento de los beneficios de los precios de la materia prima.

2.9.3. Costos de factores necesarios para producción

Los costos de los factores complementarios de la producción están limitados por los precios que son generados por los consumidores y dependiendo del producto elaborado para la venta. Las remuneraciones son generadas por la demanda que tienen los productos de la empresa, debido a que es el precio que los consumidores están dispuestos a pagar, por lo cual, el patrono utiliza factores complementarios en la producción.

Por lo cual, al momento de contratar a nuevo personal se debe tomar en cuenta los factores necesarios para la producción, ya que un mal control sobre este proceso puede generar costos ocultos en la empresa y sería un gasto que podría evitarse.

3. PROPUESTA PARA EL ESTUDIO DE MERCADO LABORAL Y EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS

3.1. Oferta laboral de productos químicos

Se debe mantener un sector de producción libre de riesgos, tratar de mitigar cualquier riesgo que se presente o antes que se presente y así tomar las debidas medidas de precaución.

El sector químico es una zona en la cual se deben tomar medidas de mitigación de riesgos, debido a la alta peligrosidad que se tiene y a la cantidad de químicos que la empresa emplea.

3.1.1. Evaluación del desempeño

Es importante para la gestión de recursos humanos tener una adecuada evaluación de rendimiento del personal, ya que por medio de esta herramienta se determinan las competencias y habilidades de las cuales dispone el trabajador y así mismo definir un perfil de puesto de trabajo.

Existen diversos factores que se toman en cuenta para la evaluación del desempeño al personal que quiere incorporarse a la organización, estos pueden ser; la calidad del trabajo y la productividad con la que el personal se desempeña; la eficiencia en desarrollar las actividades el mínimo de un tiempo determinado. Éste se realiza cada 6 meses de labor y se compara con las tareas y responsabilidades del cargo que desempeña, tomando en cuenta la

forma en la que realiza sus labores, ya sea deficiente, regular, bueno, muy bueno y excelente.

3.1.2. Herramientas de evaluación

Para realizar una correcta evaluación de desempeño se debe de utilizar ciertos parámetros o herramientas. Se debe realizar manteniendo una relación adecuada con el personal de la empresa, la evaluación únicamente debe contar con los aspectos necesarios, propiamente del puesto de trabajo relacionado a la organización.

La lista de cotejo es una herramienta para la evaluación de desempeño, que consiste en una lista de criterios, los cuales conforman indicadores de logro, para establecer si se cumple con los objetivos previstos y determinadas características con el perfil de puesto y el trabajador. Es necesario tener una lista de cotejo o de control para darle el debido seguimiento a la evaluación, para poder analizar el comportamiento y desenvolvimiento al inicio y al final la jornada laboral del personal.

Es necesario establecer una escala de calificación de rango, como herramienta pedagógica, que permita evaluar a cada trabajador y si ha alcanzado los objetivos de la empresa, su área y departamento funcional. Así mismo, evaluar las habilidades, comportamientos, conocimientos y actitudes del trabajador. Ésta puede ser numérica, literal, gráfica y descriptiva.

Asimismo, aplicar una escala numérica, que consiste en ponderar la capacidad de los trabajadores, y su manera de resolver los problemas que se presenten en producción, administración y en las diferentes actividades de la empresa.

3.1.2.1. Técnicas de evaluación

Las técnicas de evaluación son similares a las herramientas, ya que éstas se pueden aplicar a largo plazo, es decir, se enfoca en el desempeño futuro de la persona o entidad evaluada, calificando su potencial como empleado o como organización respectivamente, esto con el fin de cumplir los objetivos del desempeño.

Entre las técnicas de evaluación se encuentra el método de escala gráfica, distribución forzosa y de investigación de campo.

El método de escala gráfica consiste en medir las cualidades que tienen las personas y la forma en que estas son desempeñadas en el puesto de trabajo designado.

El método de distribución forzosa se enfoca en las cualidades de cada trabajador, es un método que se realiza de forma minuciosa y subjetiva para evaluar el desempeño del personal.

El método de investigación de campo se enfoca en los jefes inmediatos y en base a la información recopilada se determina el desempeño del personal a su cargo.

Los factores que se toman en cuenta son; el liderazgo, las relaciones interpersonales, capacidad para resolver problemas, dominio de su área, seguimiento a prioridades, orientación hacia los clientes, innovación e identidad con el cargo/compañía. Tanto los factores de supervisión como los factores operativos se describen a continuación en las tablas XVIII y XIX.

Tabla XVIII. Factores de supervisión

Orden de importancia	Factor para evaluar	Primer semestre					Total anual
		11	22	33	44	55	
8	Liderazgo Es un promotor de ideas e influye positivamente en las personas para alcanzar resultados extraordinarios.						
7	Relaciones interpersonales Respeto y trabaja efectivamente con gente diversa y permite a todos contribuir con su mejor trabajo.						
6	Capacidad para resolver problemas Analiza los problemas que se presentan y evalúa alternativas consiguiendo soluciones oportunas y efectivas.						
5	Dominio de su área Domina los conocimientos necesarios para un adecuado desenvolvimiento en el puesto.						
4	Seguimiento Da seguimiento a las prioridades importantes, sobrepasa los obstáculos y toma los riesgos apropiados.						
3	Orientación hacia los clientes / resultados Define quiénes son sus clientes, investiga sus necesidades y prioriza con éstos en mente. Obtiene resultados y agrega valor a la organización moviendo a otros a la acción.						
2	Innovación Crea oportunidades o supera obstáculos. Crea nuevos conceptos para resolver situaciones o problemas.						
1	Identidad con el Cargo/Compañía Adaptación a funciones del puesto y a las políticas de la Empresa.						

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIX. Factores operativos

Orden de importancia	Factor para evaluar	Primer semestre					Total anual
		11	22	33	44	55	
8	Actitud Disposición para hacer las cosas.						
7	Disciplina Sigue las políticas y procedimientos que rigen una actividad.						
6	Eficiencia Hace las cosas bien en el menor tiempo posible.						
5	Sentido de urgencia Entiende o aprecia cuando existe una necesidad grande o apremiante.						
4	Puntualidad/Asistencia Preocupación por no faltar y estar siempre a tiempo.						
3	Orientación de servicio Busca activamente la manera de ayudar a los demás.						
2	Relaciones interpersonales Respeta y trabaja efectivamente con gente diversa y permite a todos contribuir con su mejor trabajo.						
1	Identidad con el Cargo/Compañía Se adapta a las funciones del puesto y a las políticas de la Empresa.						

Fuente: elaboración propia.

La calificación se pondera según sea la eficiencia con que realiza sus actividades, así sea inefectivo, poco efectivo, medianamente efectivo, efectivo o altamente efectivo.

Por consiguiente, el total se divide entre 40 por el resultado de la multiplicación de 8 factores y 5 que es la puntuación más alta. Se debe tomar en cuenta que para la puntuación final se debe redondear la puntuación a partir

de 0,5, y se debe multiplicar el valor asignado con el resultado total obtenido en cada factor. Estos se describen a continuación en la figura 12.

Figura 12. **Calificación de evaluación del desempeño**

	Valor asignado		Puntuación obtenida	=	Calificación por factor
FACTOR 8:	30	x	_____	=	_____
FACTOR 7:	24	x	_____	=	_____
FACTOR 6:	18	x	_____	=	_____
FACTOR 5:	14	x	_____	=	_____
FACTOR 4:	12	x	_____	=	_____
FACTOR 3:	10	x	_____	=	_____
FACTOR 2:	7	x	_____	=	_____
FACTOR 1:	5	x	_____	=	_____
TOTAL = _____ / 40 = _____ (Calificación final)					

Fuente: Departamento de Recursos Humanos.

3.2. Características del mercado

Un mercado laboral está compuesto por la oferta y la demanda laboral respectivamente. La oferta de trabajo se encuentra conformada por las personas interesadas o trabajadores de una organización que están dispuestos a laborar y la demanda de trabajo son las empresas o patronos dispuestos a contratar a los interesados.

Un adecuado control puede prevenir un decrecimiento o pérdida en la parte financiera de la empresa, al igual que la tasa de empleo debido a la rotación de personal que maneja la misma. Así mismo, otro factor que afecta financieramente a la empresa es la baja eficacia con la que el personal desempeña sus labores.

3.2.1. Consumidores existentes

Para realizar el análisis de consumidores existentes se debe de evaluar la situación actual de la empresa, con el fin de obtener una cifra exacta de los clientes de la empresa.

A continuación, en la tabla XX y XXI, se muestran los consumidores existentes de la empresa.

Tabla XX. **Consumidores de emulsiones**

PRODUCCIÓN DE EMULSIONES	
Exportación	Importación
GTM	Grupo Solid
AGINSA	Full Products
Lanco	Copebase
Sherwin Williams	Dugest
	Luces del Norte

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXI. **Consumidores de PVC**

PRODUCCIÓN DE PVC	
Exportación	Importación
Calzado de Honduras	Rio Vinil
Ditecalza	Perfilex Extruidos
Multipack	

Fuente: elaboración propia.

3.2.2. Consumidores potenciales

Los consumidores potenciales, son los principales sectores económicos en los que la empresa distribuye el producto terminado con mayor incidencia en el mercado químico e industrial, así mismo, los consumidores que mantienen fidelidad a la organización respecto a materias primas.

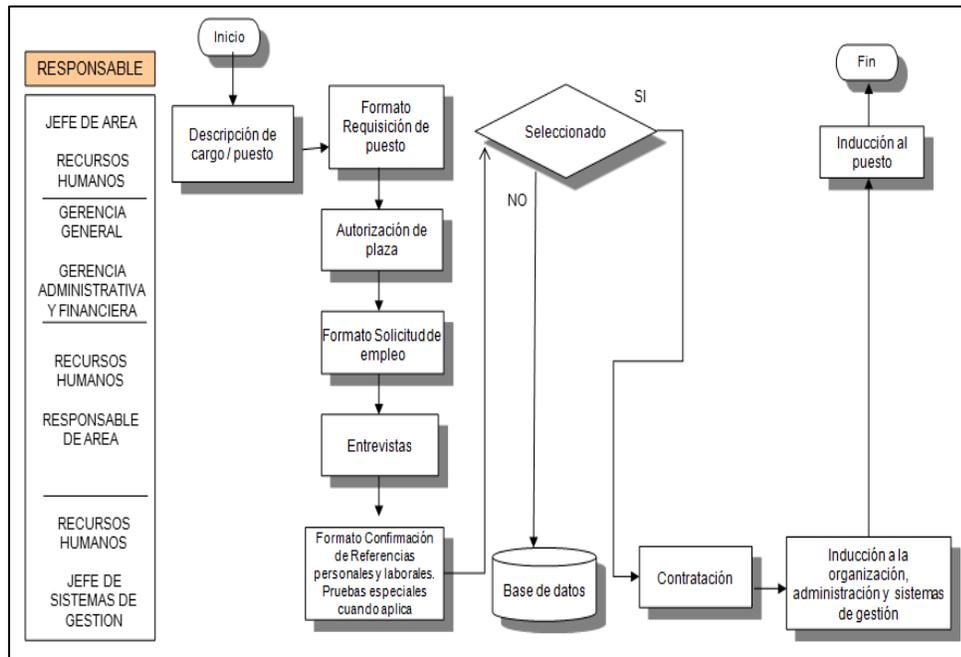
3.3. Reclutamiento de personal

Mediante el reclutamiento de personal, se puede observar que personas están competentemente capacitadas para diversas actividades que realiza la empresa. El reclutamiento puede ser externo e interno, ambas fuentes se enfocan en el personal tanto fuera como dentro de la empresa. El externo se enfoca en personal existente o con disposición en otras organizaciones. El interno se enfoca en personal existente en la propia empresa.

3.3.1. Proceso de selección de personal

La empresa posee un proceso de selección de personal, el cual presenta los puntos importantes en cada paso, así mismo el personal encargado de proporcionar la documentación requerida y de realizar cada actividad expuesta. A continuación, se muestra en la figura 13 el proceso de selección con los responsables de cada actividad.

Figura 13. **Proceso de selección de personal**



Fuente: Departamento de Recursos Humanos.

3.3.1.1. **Detección de necesidades de la empresa**

El proceso de identificación de las necesidades de la empresa se basa por medio de la evaluación de desempeño y según la demanda que obtiene, que está basado en la descripción de puesto, en donde se evalúan las necesidades según las funciones que realiza dicho trabajador y que influyen en la calidad y generan un impacto significativo.

Para lograr un adecuado reclutamiento de personal y una adecuada selección de personal, se debe de analizar la situación de la empresa y así mismo observar las necesidades que tiene la misma, para así posicionar al personal tanto interno como externo que quiere pertenecer a la empresa o

realizar nuevas actividades. Analizar las necesidades de la empresa es importante ya que por medio de éstas se tomarán las debidas medidas para reclutar al personal adecuado y realizar una minuciosa selección de personal.

3.3.1.2. Perfil del candidato al puesto de trabajo

El perfil del candidato depende según el puesto de trabajo al que esté aplicando, pues cada puesto de trabajo tiene diversas actividades y competencias laborales.

Para poder aplicar a una plaza en un puesto de trabajo se debe cumplir con las competencias necesarias para pertenecer al puesto de su interés. A continuación, en las tablas XXII a XXXVII se muestran las habilidades de cada puesto de trabajo de la empresa.

Tabla XXII. **Gerente general**

Gerente general
<ul style="list-style-type: none">• Velar por la situación patrimonial de la empresa• Optimizar el uso de los recursos en la organización• Contribuir activamente con el sistema de gestión de calidad, generando las acciones correctivas y preventivas necesarias, y en el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIII. **Gerente administrativo y financiero**

Gerente administrativo y financiero
<ul style="list-style-type: none">• Contribuir activamente a proveer los servicios generales• Velar por el patrimonio de la compañía, obteniendo resultados que permitan la sustentabilidad en la empresa.• Optimizar el uso de los recursos en la organización

Continuación de la tabla XXIII.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Informar los resultados financieros, KPI'S• Tomar acciones que permitan mejorar los resultados reportados• Participar activamente en el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 de la empresa y demás sistemas de gestión (ambiente, SSO). |
|--|

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIV. **Habilidades de gerencia de producción**

Gerente de producción
<ul style="list-style-type: none">• Definir las cantidades de materia prima y adquisición de venta• Coordinar la apertura de nuevos códigos en SAP• Elaborar, implementar y evaluar proyectos• Participar activamente en el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 de la empresa y demás sistemas de gestión.• Responsable de mantener el proceso de producción bajo los parámetros de desempeño.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXV. **Habilidades de jefatura de recursos humanos**

Jefe de recursos humanos
<ul style="list-style-type: none">• Supervisar la administración de personal; elaborar e implantar la política de personal, para conseguir que el equipo humano de la organización sea el adecuado, motivado y comprometido con los objetivos establecidos.• Realizar el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación del personal.• Encargado del manejo y liquidación de la caja chica administrativa• Coordinar cursos de capacitación para el personal basado en los requerimientos de los supervisores con la finalidad de optimizar su desempeño y evaluar la efectividad de la capacitación para garantizar que si se cumplieron los objetivos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVI. **Habilidades de jefatura de contabilidad**

Jefe de contabilidad
<ul style="list-style-type: none">• Debe velar por que los diferentes departamentos involucrados con la generación de información contable realicen las operaciones pertinentes con la finalidad de que los registros contables sean acordes a los principios de contabilidad generalmente aceptados.• Analizar y verificar que los saldos contables mostrados en cada cierre contable sean razonables.• Realizar medidas correctivas de los saldos u operaciones que originaron registros contables.• Participar activamente en el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 de la empresa y otros sistemas de gestión.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVII. **Habilidades de jefatura de tesorería**

Jefe de tesorería
<ul style="list-style-type: none">• Reportar y actualizar las contraseñas emitidas y notas de débito• Realizar solicitudes de pedido de compra semanales e ingresar en SAP cuando amerita.• Realizar transferencias electrónicas semanales en la plataforma de los bancos local y exterior.• Escanear y enviar pólizas por correo electrónico para su liberación• Participar activamente en el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 de la empresa y otros sistemas de gestión.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVIII. **Habilidades de jefatura de créditos y cobros**

Jefe de créditos y cobros
<ul style="list-style-type: none">• Brindar servicio, seguimiento y cobro a los clientes locales y exportación• Contabilizar y archivar referencias comerciales y documentos legales por solicitud de crédito.• Solicitar constancias de IVA a clientes retenedores, archivar e imprimir las pólizas de ingresos contabilizadas del mes.• Revisión y archivo de documentos• Compensación de notas de crédito por anulación de facturas

Continuación de la tabla XXVIII.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Revisión de ingresos al banco con SAP• Archivo e impresión de pólizas de ingresos contabilizadas del mes• Archivo de solicitudes de créditos por cliente y documentos legales• Participar activamente en el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 de la empresa y demás sistemas de gestión. |
|---|

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIX. **Habilidades de jefatura de planificación y compras**

Jefe de planificación y compras
<ul style="list-style-type: none">• Ejecutar proceso de negociación con proveedores• Verificar que las solicitudes de pedidos estén completas y sean generadas por medio del sistema SAP.• Generar órdenes de compra cuando corresponde a solicitudes hechas en SAP• Interactuar con los proveedores, como facilitadora del proceso o de manera directa informándole sobre los requerimientos de compras de materias primas una vez se toman decisiones en el proceso de planificación.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXX. **Habilidades de jefatura de producción de emulsiones**

Jefe de producción de emulsiones
<ul style="list-style-type: none">• Velar por el cumplimiento del plan de producción semanal• Solucionar problemas que se puedan generar en las distintas áreas de trabajo• Supervisar que se lleven a cabo las distintas reacciones químicas• Emitir las órdenes de producción y documentos relacionados.• Velar porque se cumplan las normas de seguridad• Llevar control de los rendimientos de la producción• Participar activamente en el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXI. **Habilidades de jefatura de producción de PVC**

Jefe de producción de PVC
<ul style="list-style-type: none">• Organiza y coordina los procesos de producción con el fin de cumplir con la planificación de la producción, así como observar las normas de seguridad establecidas.• Velar por el cumplimiento del plan de producción semanal, soluciona problemas que se puedan generar en las distintas áreas de trabajo.• Evalúa constantemente los métodos y procedimientos de trabajo con el fin de lograr mejoras continuas.• Instruye el personal sobre buenas prácticas de manufactura• Promueve reuniones para discutir posibles mejoras en la producción• Participar activamente en el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 de la empresa y demás sistemas de gestión.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXII. **Habilidades de jefatura de control de calidad**

Jefe de control de calidad
<ul style="list-style-type: none">• Coordinar la realización de los análisis de producto terminado, semiterminado, materia prima y material de empaque de las dos plantas de producción, a manera de garantizar que estos sean aprobados en el menor tiempo posible, cumpliendo con las normas establecidas.• Realizar ensayos necesarios para la resolución de problemas de producción, reclamos de clientes y desarrollos requeridos por producción y ventas, con el fin de optimizar nuestros procesos y dar un mejor servicio a nuestros clientes.• Evitar al máximo la contaminación del medio ambiente• Participar activamente en el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 de la empresa y demás sistemas de gestión.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIII. **Habilidades de jefatura de almacenes**

Jefe de almacenes
<ul style="list-style-type: none">• Responsable de planificar e implementar proyectos de mejora continua e innovación enfocados a aumentar la rentabilidad, disminución de costos y mejorar la calidad de los procesos de las áreas bajo su responsabilidad.

Continuación de la tabla XXXIII.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Implementar y dar seguimiento a indicadores de desempeño del área para fines de mejora continua.• Participar activamente en el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 de la empresa y otros sistemas de gestión. |
|--|

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIV. **Habilidades de jefatura de exportaciones**

Jefe de exportaciones
<ul style="list-style-type: none">• Velar por el cumplimiento del plan de producción semanal• Solucionar problemas que se puedan generar en las distintas áreas de trabajo• Emitir las órdenes de producción y documentos relacionados• Velar porque se cumplan las normas de seguridad• Llevar control de los rendimientos de la producción• Participar activamente en el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXV. **Habilidades de jefatura de mantenimiento**

Jefe de mantenimiento
<ul style="list-style-type: none">• Velar por el cumplimiento del programa de mantenimiento general• Supervisar que se lleven a cabo las distintas tareas de mantenimiento• Promover reuniones para discutir posibles mejoras en los mantenimientos• Participar en el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVI. **Habilidades de jefatura de transportes**

Jefe de transportes
<ul style="list-style-type: none">• Responsable de dirigir y asegurar el funcionamiento y cumplimiento de los procesos• Responsable de la operación y mantenimiento de las unidades de transporte propias de la empresa.

Continuación de la tabla XXXVI.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Implementar y dar seguimiento a indicadores de desempeño del área para fines de mejora continua.• Cumplir con las responsabilidades del puesto contenidas en los procedimientos de la compañía.• Participar activamente en el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 de la empresa y demás sistemas de gestión. |
|--|

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVII. **Habilidades de jefatura de sistemas de gestión**

Jefe de sistemas de gestión
<ul style="list-style-type: none">• Implementación y gestionar el sistema de gestión ISO 9001:2015• Implementación y gestionar el sistema de gestión OHSAS 18001:2007• Implementación y gestionar el sistema de gestión ISO 14001:2015

Fuente: elaboración propia.

3.3.1.3. Convocatoria de solicitantes

La convocatoria para aplicar a un puesto de trabajo es una cita, a la que deben asistir las personas atraídas a pertenecer a la organización, en la que presentan su interés por el puesto de trabajo al que aplican. Esta varía según sean las necesidades de la empresa y si el puesto al que aplica es requerido en la misma al igual de si existe una plaza vacante para dicho trabajo.

Gran parte de las plazas y perfiles de puestos que son requeridos en la empresa se encuentran a la disposición en páginas reclutadoras, en las que se presenta el perfil del puesto de trabajo necesitado y se plantean los requisitos. Es trabajo del jefe de recursos humanos recibir los currículums vitae de las personas interesadas y si es de interés contactarlos para proseguir.

Los solicitantes deben cumplir con los parámetros necesarios según el perfil del puesto de trabajo al que se encuentren aplicando y poseer las competencias necesarias para ser contratados en dicho puesto de trabajo.

3.3.1.4. Preselección de postulantes a puesto de trabajo

La preselección del nuevo personal consiste en una serie de entrevistas elaboradas por el jefe de recursos humanos o gerente administrativo y financiero, se llega a una conclusión exacta y luego se procede al tema de contratación. El propósito de la preselección de personal es poder observar las habilidades, conocimientos, competencias, talento laboral de la persona interesada, esto para llegar a una conclusión asertiva o desfavorable hacia la persona.

El gerente administrativo y financiero juntamente con el jefe de recursos humanos son los encargados de dar la última palabra, respecto al interesado, con base a la información proporcionada por el mismo, tomando en cuenta los aspectos anteriormente descritos.

Sí la persona interesada logra aprobar las entrevistas previas, deberá presentarse a la empresa con sus respectivos requisitos y así mismo llenar la solicitud de empleo. Posterior a esto se le realiza una entrevista de iniciación por el jefe de recursos humanos y se procede al proceso de inducción al personal.

3.3.1.5. Selección de solicitantes

La selección de personal lleva un proceso que involucra a las gerencias, departamentos y áreas de la empresa. El procedimiento que se utiliza en la empresa para la selección de personal, son los siguientes pasos⁶:

- El gerente/jefe de departamento/área, llena el formato requisición de puesto y lo traslada a recursos humanos.
- Recursos humanos verifica que el formato requisición de puesto esté debidamente lleno y solicita la autorización a gerencia general para proceder a la creación, contratación o sustitución del puesto de trabajo.
- Gerencia administrativa y financiera aprueba. Si en caso no es autorizada la nueva plaza o sustitución, recursos humanos informa al gerente/jefe del área.
- Recursos Humanos tiene hasta 3 meses, dependiendo el puesto de trabajo para la contratación de la persona idónea para cubrir la necesidad del puesto de trabajo.
- Recursos humanos publica la plaza donde sea conveniente su publicación, ya sea mediante periódico, redes sociales, personal referido, empresas de selección y reclutamiento, plataforma de recursos humanos, entre otros. O bien se busca en la base de datos de currículum vitae a los candidatos.

⁶ Información obtenida por de la empresa de servicios y productos químicos.

- Los currículum vitae deben cumplir con el listado de requisitos mínimos de contratación. Se procede a revisar los currículum vitae.
- Al contar con los currículum vitae para el puesto de trabajo, se procede a solicitar entrevistas y se solicita a los candidatos llenar el formato solicitud de empleo.
- Si los candidatos seleccionados, que puede ser de dos en adelante cubren los requisitos del puesto, pasan a entrevista con recursos humanos y con el jefe inmediato.
- Si los candidatos seleccionados, pasan las entrevistas en mención, recursos humanos confirma las referencias por medio de formato confirmación de referencias personales y laborales, si el puesto lo amerita, se realizan pruebas especiales o específicas.
- Si los seleccionados no pasan las entrevistas y pruebas o no cuentan con las competencias necesarias, sus currículum vitae son archivados en la base de datos de recursos humanos en la plataforma electrónica que se cuenta.
- Recursos humanos procede a la contratación del personal seleccionado
- El primer día laboral del candidato aprobado, se procede con el procedimiento de inducción de personal y se programa la inducción para la organización, administración, al puesto y a los sistemas de gestión.

3.3.2. Contratación de personal

Un contrato de trabajo es un acuerdo entre un patrono y trabajador, en el cual se especifica los servicios que estará realizando el empleado para la empresa, los cuales estarán bajo la dirección del patrono a cambio de una retribución en moneda de curso legal únicamente.

Para mantener un contrato se deben seguir los lineamientos de la empresa, así mismo, cumplir con la política y objetivos de calidad de la empresa manteniendo la debida transparencia entre ambas partes, la empresa y el contratado. Manteniendo las expectativas de la gerencia hacia cada puesto de trabajo según su perfil. Éste aporta seguridad y pertenencia en la persona en interesada de trabajar en una organización en la cual ya se han establecido sus derechos y obligaciones ante la empresa.

Respecto a la empresa, esta brinda la seguridad de que la persona está comprometida con la empresa y acepta las condiciones laborales de la misma, y está dispuesto a cumplirlas.

El procedimiento para contratar a alguien en la empresa se apoya del proceso de selección de personal, ya que mediante este se conoce cierta información del interesado para ser contratado por el personal gerencial y administrativo.

Según el artículo 18 del Código de Trabajo de Guatemala, determina que un contrato individual de trabajo sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a presentar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o

delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.⁷

3.3.2.1. Incorporación al puesto de trabajo

La empresa utiliza un procedimiento específico para la inducción del personal a la empresa, la cual es responsabilidad de recursos humanos, jefe del departamento o área y del jefe de sistemas de gestión recibir al colaborador en su primer día de trabajo y brindarle la documentación organizacional de la empresa.

Asimismo, el jefe de recursos humanos procede a tomarle una foto a la persona que aplica al puesto de trabajo, para enviar un correo al grupo general de la empresa, presentando al nuevo colaborador, incluyendo aspectos como; el nombre y puesto de trabajo a ejercer.

Al momento de incorporar a un nuevo colaborador se le proporciona el equipo de protección individual según las labores que ejercerá en el puesto de trabajo. también le proporciona por el monitor de salud y seguridad ocupacional un casco de color naranja para identificar que es nuevo en la empresa y el personal lo identifique de esa forma. Así mismo, es presentado por el jefe de recursos humanos en las oficinas administrativas y en la planta es presentado por el jefe inmediato.

⁷ El Congreso de la República de Guatemala Código de Trabajo Decreto Número 1441. *Contratación de personal*. p. 22.

3.3.2.2. Formación de personal

La formación de personal viene siendo una capacitación tanto para nuevos colaboradores como para el personal existente, y es importante debido a que por medio de este se puede mejorar el desempeño con el que se realizan las diversas actividades en la empresa y así mismo, mejorar las aptitudes de una persona. Esto ayudará al personal alcanzar, tanto, sus propios objetivos como los de la empresa y desarrollar los conocimientos indefectibles para desempeñarse en un puesto de trabajo, y ampliar sus aptitudes al momento de resolver problemas.

3.3.2.3. Seguimiento de formación de personal

Los nuevos colaboradores deben mantenerse en constante capacitación y actualizaciones respecto a las labores que desempeñan para así mejorar las competencias de la persona y del puesto. Es importante que el responsable de recursos humanos le de el seguimiento laboral adecuado al nuevo personal, debido al tiempo de adaptación que pueda requerir cada uno.

La formación del personal ayuda tanto a la parte interesada, en este caso la empresa, como a la parte alterna, en este caso los trabajadores. Este instrumento de capacitación es vital para la superación de los colaboradores y mantener un nivel de competencia estable y cualificado para sus aspiraciones profesionales y en la posición de la empresa, cumplir los objetivos, políticas internas y valores.

3.4. Inducción del recurso humano

La inducción es un aspecto importante al momento de realizar una capacitación a nuevo personal para que conozca el puesto al cual solicita, y así también conocer aspectos generales de la empresa así mismo, a sus involucrados. Se debe dar a conocer los beneficios que la empresa ofrece al personal, temas de salario, principios y valores de la empresa, antecedentes, política de calidad, objetivos de la empresa, misión, visión, entre otros.

Es responsabilidad de recursos humanos, recibir al colaborador en su primer día de labores, entregar el documento que integra la filosofía organizacional, fotocopia del descriptor del puesto, presentarlo en las instalaciones administrativas y entregarlo a su jefe inmediato.

Asimismo, el jefe de departamento/área/superior inmediato, da la inducción al puesto y presentar al resto de compañeros de trabajo aplique. De igual manera al jefe de sistemas de gestión realizar la inducción a los sistemas de gestión que existen.

3.4.1. Proceso de inducción a la empresa

El objetivo de un adecuado procedimiento de inducción es introducir la empresa al nuevo colaborador de forma efectiva y que comprenda las políticas y sistemas establecidos, con el fin de que pueda realizar sus labores con eficiencia y contribuya a alcanzar los objetivos fijados de la empresa hacia el colaborador. El procedimiento utilizado es el siguiente⁸:

⁸ Información obtenida por de la empresa de servicios y productos químicos.

- El jefe de recursos humanos recibe al nuevo colaborador en su primer día de labores y le entrega el documento que integra la filosofía organizacional de la empresa.
- El jefe de recursos humanos realiza una pequeña inducción de los procesos, procedimientos, políticas y otros aspectos administrativos.
- El responsable de recursos humanos le da seguimiento a la inducción del nuevo colaborador, por medio del documento interno, el formato de cronograma de actividades de inducción, el que debe estar como respaldo de cierre de expediente de nuevo ingreso.
- El jefe del área o departamento es en encargado de recibir al nuevo colaborador, lo presenta con el equipo de trabajo, recorre el área donde desempeñará sus labores y le entrega los instructivos, procedimientos que le ayudarán en sus actividades diarias.
- El jefe de sistemas de gestión proporciona al nuevo colaborador inducción sobre los sistemas de gestión (ISO, SSO y ambiente) o nombre a una persona capacitada para hacerlo durante el primer mes de labores.

3.4.1.1. Inducción general

Es responsabilidad de recursos humanos de recibir al colaborador en su primer día de labores, entregar el documento que integra la filosofía organizacional, fotocopia del descriptor del puesto, presentarlo en las instalaciones administrativas y entregarlo a su jefe inmediato.

Asimismo, es responsabilidad del jefe de departamento/área/superior inmediato, dar la inducción al puesto y presentar al resto de compañeros de trabajo, al igual que el jefe de sistemas de gestión debe realizar la inducción de tema de seguridad al nuevo colaborador, para que este conozca los riesgos, el equipo que debe de utilizar, métodos de evacuación de la empresa, entre otros temas.

El jefe de sistemas de gestión o alguien nombrado por éste, son encargados de realizar una capacitación respecto a los sistemas de gestión (ISO, SSO, ambiente) a los nuevos colaboradores.

3.4.1.2. Inducción específica del puesto de trabajo

El nuevo personal debe de recibir inducción específicamente relacionado con el área en la cual desempeñará sus actividades y respecto a su puesto de trabajo. Es un proceso que hace referencia a la acomodación y adaptación en aspectos de rutina, manejo de maquinaria o realización de tareas en el cargo contratado.

Este tipo de inducción se enfoca en los procesos, procedimientos, formatos y funciones que son responsabilidad de los colaboradores, que deben cumplir debido a lo pactado en el contrato de trabajo. La misma debe ser minuciosa y considerada respecto a la información proporcionada de parte del jefe inmediato, que es el líder del proceso.

Los aspectos que se toman en cuenta en la inducción específica varían según el puesto de trabajo al que se refiere y el área en el que desempeñará sus actividades el colaborador, con excepción del área normativa.

3.4.1.3. Evaluación del proceso de inducción

Es importante realizar una evaluación de inducción de personal, ya que mediante ésta se puede medir la efectividad con la que se realizó la inducción al nuevo personal y si es viable realizar este tipo de procedimiento de manera individual en la empresa.

El jefe de recursos humanos es el responsable de realizar dicha evaluación a cada colaborador según lo requiera así mismo la persona que participó en la inducción es el responsable de completar dicha evaluación para el análisis y documentación.

Se debe realizar una evaluación del proceso de inducción a la empresa y puesto de trabajo, los aspectos a tomar en cuenta son la inducción general y la específica. Para realizar la evaluación de inducción de personal se tomará en cuenta el siguiente formato expuesto en la figura 14.

Figura 14. Formato de evaluación de inducción de personal

Nombre:							
DPI:				Cargo por ocupar:			
Es importante tener una retroalimentación para el mejoramiento de inducción que se le hace a las personas vinculadas con la empresa. A continuación se presenta una serie de preguntas, las cuales se debe responder con sinceridad. Marque con una X la casilla que corresponda.							
E	La información es excelente y fue bien proporcionada.						
MB	La información fue muy buena.						
B	La información fue buena y suficiente.						
R	La información proporcionada fue regular.						
M	La información fue mala y deficiente.						
NA	No Aplica						
Correlativo	Preguntas	E	MB	B	R	M	NA
1	Organigrama						
2	Visión						
3	Misión						
4	Política de calidad de la empresa						
5	Antecedentes de la empresa						
6	Objetivos de la empresa						
7	Valores de la empresa						
8	Contractual laboral						

Continuación de la figura 14.

9	Funciones básicas de su puesto de trabajo							
10	Funciones específicas de su puesto de trabajo							
11	Reglamento interno de la empresa							
12	Riesgos a los que está expuesto							
13	Equipo de protección personal adecuado para su puesto							
14	Normas en el sitio de trabajo							
15	Nómina y prestaciones laborales							
16	Jornada de trabajo							
17	Beneficios de la empresa							
18	Jefes inmediatos							
19	Estructura organizacional del área de trabajo							
20	Asociación corporativa							
Observaciones y comentarios:								
Firma del operario					Firma del facilitador:			

Fuente: elaboración propia.

3.5. Capacitación y desarrollo

La capacitación en una empresa es importante, mediante ésta el trabajador existente y el nuevo personal pueden conocer la manera correcta de realizar las actividades según su puesto de trabajo.

Asimismo, debido a que el personal de primer ingreso desconoce la manera de trabajar, ya sea con la maquinaria, en caso de una organización industrial, o la manera correcta de realizar sus tareas según lo previsto en la demanda del producto.

Es importante mencionar que la capacitación es una forma de validar la capacidad, habilidad y actitud de una persona ante una situación, y la forma en

confrontar los problemas que puedan surgir en un tema de producción, administrativa, entre otras.

El responsable de realizar dichas capacitaciones y encargado de presentar el material necesario ante el personal a ser capacitado es el jefe de recursos humanos. Estas deben ser realizadas de forma anual con base a los cursos solicitados por el jefe de sistemas de gestión.

Posterior a la capacitación se debe evaluar al capacitador para obtener los resultados y ser entregados al jefe de recursos humanos, con el fin de calificar de manera positiva o negativa la capacitación previamente impartida.

La empresa cuenta con un procedimiento para la capacitación para el personal. Este se presenta a continuación⁹:

- Se procede a calendarizar y programar mensualmente las capacitaciones solicitadas en las evaluaciones de desempeño por los jefes inmediatos, asimismo las capacitaciones en temas de sistemas de gestión y brigadas de la empresa.
- El curso debe estar directamente relacionado a la función actual o futura del colaborador.
- El colaborador solicita a su gerencia/jefatura inmediata a participar en el evento a través del formulario de solicitud de capacitación interna o externa definiendo la pertinencia de contenido del curso, entidad promotora, costo, fecha de realización y horario.

⁹ Información obtenida por de la empresa de servicios y productos químicos.

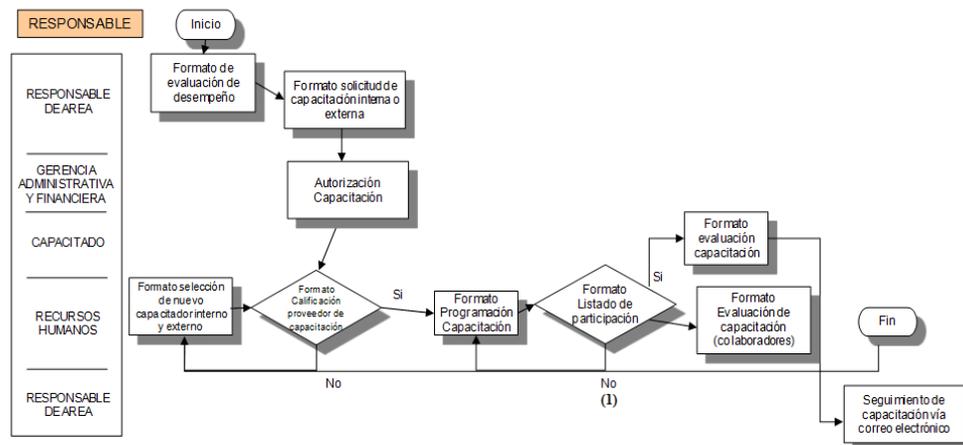
- La gerencia aprueba, una vez tenga la aprobación del gerente administrativo y financiero lo envía a recursos humanos que procede a la inscripción del evento y pago.

3.5.1. Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso que involucra varios aspectos, por ejemplo; promueve el desarrollo de los colaboradores y la empresa; mejora el desempeño laboral mediante el aporte de nuevos conocimientos al personal, así mismo, mejora la competitividad, efectividad, y calidad de los trabajadores.

Para mantener un buen desempeño laboral y conocimiento en el área en que se desempeña, se debe estar en un constante proceso de capacitación en la empresa, con nuevas actualizaciones respecto a nueva maquinaria, equipo de protección individual, nuevos puestos de trabajo, entre otros. El proceso de capacitación para el personal se presenta en la figura 15:

Figura 15. Proceso de capacitación para el personal



Fuente: Departamento de Recursos Humanos.

3.5.1.1. Detección de necesidades de la empresa

El objetivo de la detección de necesidades es establecer las directrices para identificar las necesidades, así como programar y evidenciar las acciones de entrenamiento de personal en la empresa.

Es responsabilidad del jefe de departamento o área establecer las necesidades de entrenamiento del colaborador de acuerdo con el puesto que ejercerá la persona al ingresar a la empresa, así mismo, solicitar la capacitación requerida para el trabajador. De igual forma debe determinar el método de verificación de entendimiento de entrenamiento proporcionado para el colaborador.

Es responsable de coordinar junto con el superior inmediato del colaborador en capacitación; verificar el entendimiento del entrenamiento dado proporcionado por medio del formato de evaluación de capacitación a los colaboradores.

Este formato es utilizado en caso de que se realicen actividades (curso, conferencia, reunión, entre otros) que sean de gran importancia en la empresa, el personal que asistió debe llenar los espacios requeridos para dar conocimiento de que asistió a dicha reunión.

3.5.1.2. Jerarquización de las necesidades

Las necesidades y las programaciones de los entrenamientos de personal se canalizan a través de los gestores de las diferentes áreas para la confirmación de los participantes. De acuerdo con el perfil de los cursos indicar cuándo el colaborador aplique al curso.

El perfil del colaborador se actualiza a partir de la lista de asistencia. En caso de cursos externos o el perfil se actualiza a partir del certificado de participación u otro documento que compruebe la participación del colaborador.

3.5.1.3. Objetivos de la capacitación

La capacitación es una herramienta importante en una empresa, ya que es una forma de mantener la motivación y la involucración de los trabajadores. El propósito de realizar capacitaciones al personal es mejorar la productividad con la que desempeña sus labores y que los ejecute de forma eficiente.

Esto genera competitividad, productividad, desarrollo, actualización, motivación, mejora continua, calidad y profesionalismo. Mediante el proceso de capacitación se logra establecer objetivos alcanzables, y mejorar los negocios y mercado de una empresa con éxito. Es recomendado realizar la capacitación a directivos de alto nivel hasta puesto operativos, ya sea en sectores públicos o privados.¹⁰

3.5.1.4. Elaboración del programa de capacitación

El programa de capacitación debe de establecer los niveles de capacitación que serán requeridos según el puesto de trabajo y también las modalidades que son necesarias para un proceso de capacitación.

Para realizar un programa de capacitación efectivo se debe tener un control sobre las acciones a desarrollar, lo que permitirá organizar las actividades y temas que se impartirán en la capacitación a realizar.

¹⁰*Objetivos de la capacitación.* <https://excellencecapacitacion.wordpress.com/areas-de-capacitacion/capacitacion-y-desarrollo-empresarial/>. Consulta: 5 de agosto de 2019.

El programa de capacitación es un cronograma de actividades en el cual se describen los cursos que el personal recibirá para capacitarse en cierta área de su puesto de trabajo con el fin de mejorar sus competencias. A continuación, se presenta un programa de capacitación en la figura 16.

Figura 16. **Formato de programa de capacitación**

Departamento: RH		PROGRAMA DE CAPACITACIÓN							Página 1 de 1										
Revisión: B																			
Año: _____																			
Mes de capacitación																			
No.	Nombre de la Capacitación	Dirigido A (Departamento)	No. de Participan	Objetivo	Proveedor o Capacitador	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Inversión por Evento	Inversión por Persona
1																			
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
Observaciones: _____										Q - Q -									
Fecha de emisión: _____					Realizado por RRHH: _____														
Fecha de autorización: _____					Nombre de quien autoriza: _____														
Firma de quien autoriza: _____																			

Fuente: Departamentos de Recursos Humanos.

3.5.1.5. Ejecución del programa

El programa de capacitación que se muestra anteriormente en la figura 16, incluye el nombre de la capacitación, el departamento al que va dirigido, el número de participantes, el objetivo que se busca mediante la capacitación, el nombre del capacitador, los meses que será programado dicho entrenamiento, el monto a invertir en la capacitación y la inversión por persona.

El fin de este programa es mantener una organización respecto a las capacitaciones ya sea por realizar o ya realizadas. Asimismo, planificar el establecimiento en el que se realizará la capacitación y tipo de capacitación según puesto funcional. Anualmente se deberá realizar un informe de todos los meses en los cuales se realizó capacitación, para tener un control de datos financieros y administrativos.

3.5.1.6. Evaluación de los resultados

Para la evaluación de los resultados según el programa de capacitación, se debe realizar un informe mensual que liste las capacitaciones que se realizaron en dicho mes y si fue efectiva mediante una evaluación a los capacitadores en el cual se indica mediante niveles (Excelente, muy bueno, bueno, regular, malo, y no aplica). Dividiendo por categorías en cuanto al facilitador, contenido, y estructura del curso impartido en la capacitación. Y en un apartado en el cual se indica las sugerencias del capacitado hacia el facilitador.

3.5.2. Costos de capacitación

Los costos de capacitación dependen de las competencias laborales que se quieren lograr y la cantidad de personal destinado a la misma. Ya sea capacitación para nuevo personal o trabajadores con récord laboral en la empresa que necesitan nuevos conocimientos y habilidades. Estos costos se relacionan en base al programa de capacitación según corresponda el tipo de aprendizaje por puesto de trabajo funcional en la empresa. en la figura 17 muestra la fórmula para encontrar el costo de capacitación por trabajador.

Figura 17. **Costo de capacitación por trabajador**

Costo de capacitación por trabajador	
$CCT = \frac{TCC}{HH + AC + TC + I}$	<p>CCT= Costo de capacitación por trabajador</p> <p>HH= Horas hombre invertidas</p> <p>AC= Área de capacitación</p> <p>TC= Tiempo del capacitador</p> <p>I= Insumos</p>

Fuente: elaboración propia.

3.5.2.1. **Recurso humano**

Actualmente el recurso humano en la empresa está enfocado al cumplimiento de organizar y maximizar el desempeño laboral manteniendo un capital humano productivo. Se encuentra en mejora continua ante el aprovechamiento y retención del talento humano según capacidades y habilidades de los trabajadores aumentando el rendimiento, calidad y producción tanto del personal como de la empresa.

El clima laboral interno requiere de mayor comunicación, tanto en el área de producción como administrativa, debido a la confusión de recepción de información. Esto se controla mediante encuestas anónimas de clima laboral por departamento o área funcional, y por trabajador. El responsable de realizar dicha encuesta es el jefe de recursos humanos y el mismo los recibe para la toma de acción según los resultados. Para el desempeño laboral se realizan encuestas, pero estas son responsabilidad de los jefes por departamento o área funcional, que son los encargados de evaluar a sus subordinados de forma porcentual.

3.5.2.1.1. Capacitación dentro del puesto de trabajo

La capacitación que se realiza estando en el puesto de trabajo independientemente de la actividad que se realice, es la que se imparte ya sea dentro o fuera de las instalaciones de la empresa, puede tener un costo o puede ser gratis para la empresa.

En este tipo de capacitación se puede llegar a un convenio con el colaborador, el cual puede ser nuevo o antiguo, respecto a la cantidad de años que debería laborar en la empresa, esto con el fin de medir la fidelidad del colaborador para con la empresa durante y después de la capacitación.

Esta capacitación se realiza con el fin de que el colaborador enriquezca su conocimiento, habilidades, actitudes, y mejorar sus competencias, y destrezas. Lo anterior es con el fin de incrementar su desempeño en la realización de sus labores en un puesto, área o departamento de trabajo.

3.5.2.1.2. Capacitación fuera del puesto de trabajo

Este tipo de capacitación es aquel que no necesariamente tiene una relación directa con el puesto de trabajo. Esta capacitación se encuentra orientada a la empresa en general, a lo que la empresa se dedica, lo que produce y se detalla en este tipo de formación.

Asimismo, se incluye la capacitación que se enfoque en la integridad del trabajador, por ejemplo, temas ergonómicos, riesgos laborales, matriz de riesgos. Aunque estos estén incluidos de forma indirecta son importantes para

los colaboradores conocerlos, ya que se pueden convertir en parte de lo que su puesto de trabajo significa, siendo así su perfil de puesto.

La capacitación fuera del puesto de trabajo hace referencia a la capacitación que se realiza internamente, que está orientado a temas generales en la empresa, entre estos se incluyen temas de salud que son impartidos por el médico de la empresa, sistemas de gestión, proveedores en temas de seguridad, entre otros.

3.6. Costo de rotación de personal

El costo para la rotación de personal es uno de los aspectos a tomar en cuenta al momento que la empresa se encuentra en rotación de personal, ya que estos pueden crecer si la rotación es excesiva, por lo que se tiene que mantener un control sobre el mismo, lo cual es responsabilidad del departamento de recursos humanos. Los motivos por los cuales existe la rotación de personal son diversos, a continuación, se nombrarán los más comunes de forma general.¹¹:

- Supervisión inefectiva
- Clima laboral contraproducente
- Necesidad de mejores salarios
- Proceso de selección de personal inadecuado

Para medir la rotación de personal que se tiene en la empresa se deben de identificar los costos de reclutamiento y selección de personal, de registro, de ingreso y egreso respectivamente. Con el fin de conocer este dato se debe

¹¹ RODRÍGUEZ LAGUAL, Yndra. Gestión de Recursos Humanos. *Escuela de Organización Industrial*. <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>

utilizar la siguiente fórmula expuesta en la figura 18, que muestra el índice de rotación de personal.

Figura 18. Índice de rotación de personal

Índice de rotación de personal	
$RP = \frac{\frac{AP + BP}{2} * 100}{\text{promedio de personal}}$	IRP= Índice de rotación de personal AP= Alta de personal BP= Baja de personal

Fuente: elaboración propia.

3.6.1. Tasación de ingreso de personal

El ingreso de nuevo personal a la empresa requiere de un proceso adecuado de reclutamiento, selección, inducción, y capacitación de personal. Lo cual es incurrir en qué una cantidad significativa.

3.6.2. Tasación de egreso de personal

Al momento de ser una renuncia, la empresa no está obligada a liquidar la indemnización de la persona, sino que se paga proporcional al tiempo laborado y las prestaciones de ley. Al momento de un despido la empresa paga las prestaciones establecidas en el Código de Trabajo, y la indemnización de la persona según su tiempo laborado. A continuación, se muestra la tasación de egreso laboral en la figura 19.

Figura 19. **Tasación de egreso laboral**

Tasación de egreso laboral	
$TEL = \frac{AL}{\% \text{ de empleados}}$	TEL= Tasación de egreso laboral AL= Abandonos laborales

Fuente: elaboración propia.

3.7. Terminación de la relación laboral

La terminación laboral es un criterio jurídico, que tiene como función desleír las relaciones laborales entre una persona y un patrono. La misma puede ser por renuncia voluntaria, jubilación del trabajador, despido de personal, finalización de contrato laboral, abandono del puesto de trabajo o fallecimiento de alguna de las partes.

Según el artículo 76 del Código de Trabajo dicta que hay terminación de los contratos de trabajo cuando una o las dos partes que forman la relación laboral le ponen fin a ésta, cesándola efectivamente, ya sea por voluntad de una de ellas, por mutuo consentimiento o por causa imputable a la otra, o en que ocurra lo mismo, por disposición de la ley en cuyas circunstancias se extinguen los derechos y obligaciones que emanan de dichos contratos.¹²

3.7.1. Renuncia voluntaria

Según el artículo 159 del Código de Trabajo, la renuncia del trabajador

¹² El Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo Decreto Número 1441. *Terminación de la relación laboral*. p. 25.

debe darse por escrito y con una anticipación de 30 días y debe ir firmada por el interesado y aprobado por un ministro que indique que, si puede ser, entre otros, un inspector del trabajo o un notario público.¹³

En caso de que exista una renuncia en la empresa, se debe conocer el motivo por el cual la persona da por terminado su contrato laboral. Para este caso se debe realizar una entrevista de salida como respaldo de la renuncia, esta se muestra a continuación en la figura 20.

Figura 20. **Formato de entrevista de salida**

FORMULARIO DE ENTREVISTA DE SALIDA

Tratamos de mejorar la gestión de recursos humanos y mantener un ambiente laboral agradable en nuestra empresa. Sus respuestas serán confidenciales.

Nombre: _____ Fecha: _____
 Cargo: _____ Departamento: _____
 Fecha de Ingreso: _____ Fecha de egreso: _____

Restricciones Informadas al empleado sobre:

_____ Obligaciones de confidencialidad
 _____ Obligaciones de confidencialidad
 _____ Apropiación de documentos de la compañía
 _____ Otro _____

Devolución de:

_____ Llaves _____ Carné de trabajador
 _____ Documentos de la compañía _____ Equipo de protección
 _____ Otro _____ Uniforme

Razones de finalización (voluntaria/involuntaria):

1. ¿Se sintió lo suficientemente capacitado u orientado en su puesto de trabajo?
2. ¿Experimentó un ambiente laboral favorable o desfavorable?
3. ¿Cree que podría haber desempeñado mejor sus labores con nueva provisión de recursos? ¿Qué recursos hubiera necesitado?
4. ¿Tenía libre expresión con su supervisor o jefe inmediato?
5. ¿Su supervisor o jefe inmediato le proporcionó las herramientas y conocimientos necesarios y de forma clara?

Fuente: elaboración propia.

¹³ El Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo Decreto Número 1441. *Renuncia voluntaria*. p. 25.

La entrevista de salida se realiza para identificar las causas que generaron la renuncia y con base a esto tomar la iniciativa de realizar un cambio según los resultados obtenidos ante los hallazgos de la entrevista. El tipo de renuncia puede ser voluntaria e involuntaria, según sea el caso.

La entrevista de salida es una herramienta funcional que debe ser aplicada cada vez que alguien emita una renuncia, ya que por este medio se determinan los factores de mejora de la empresa del puesto de trabajo que corresponde a la renuncia.

Si el motivo de la renuncia es negativo se debe considerar de carácter importante y se debe solucionar de forma inmediata, para evitar que incurran las renunciaciones por falta de motivación en el puesto de trabajo. Se debe de tomar en cuenta que el motivo de una renuncia puede ser voluntaria o involuntaria, ambas son importantes de evaluar.

Una renuncia involuntaria es generada debido a aspectos externos a la empresa, estos pueden ser aspectos de grado personal del involucrado. Por otro lado, la renuncia voluntaria puede ser generada debido a aspectos internos; la falta de identificación con la empresa, falta de motivación para desempeñar sus actividades; los aspectos externos, se basan en las oportunidades laborales que se le puedan ofrecer a la persona o por motivos personales no puede continuar laborando y toma la decisión de terminar su contrato de trabajo.

3.7.2. Jubilación del trabajador

La jubilación puede ser ordinaria y extraordinaria, ambas requieren de un proceso administrativo para su recepción y esto consiste en calcular el monto

que se le efectúa a la persona como pensión jubilatoria, y concurrir ante la causa del cesamiento laboral. La jubilación ordinaria hace referencia al trabajador que llega a la mayoría de edad para cesar su contrato laboral, 65 años.

Asimismo, la jubilación extraordinaria está enfocada en el grupo de trabajadores que tienen causas de grado mayor por el cual rescinde de sus labores, como una discapacidad, accidente, entre otros.

La empresa no tiene limitación de edad respecto a la jubilación, esta brinda la opción al trabajador si este quiere jubilarse o seguir ejerciendo sus labores de la forma en que los ha desempeñado. Caso contrario que el trabajador se encuentre ante una jubilación extraordinaria y deba cesar sus actividades laborales por causa justificada.

3.7.3. Despido de personal

Con esta acción el empleador destituye de todos sus cargos con la empresa al trabajador. Sin embargo, el patrono no puede despedir al personal, ya sea de forma individual o colectiva sin causa justificada.

Según el artículo 77 del Código de Trabajo, expone las causas justificadas por las que un patrono puede dar por terminado un contrato de trabajo, esto sin tener la responsabilidad de este, algunas de las causas son¹⁴.

- Cuando el trabajador se conduzca durante sus labores en forma abiertamente inmoral o acuda a la injuria, la calumnia o a las vías de

¹⁴ El Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo Decreto Número 1441. *Despido de personal*. p. 28.

hecho contra su patrono o los representantes de éste en la dirección de las labores.

- Cuando el trabajador cometa alguno de los actos enumerados en el inciso anterior contra algún compañero de trabajo, durante el tiempo que se ejecuten las labores, siempre que como consecuencia de ello se altere gravemente la disciplina o se interrumpan las labores.
- Cuando el trabajador, fuera del lugar donde se ejecutan las labores y en horas que sean de trabajo, acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono o contra los representantes de éste en la dirección de las labores, siempre que dichos actos no hayan sido provocados y que, como consecuencia de ellos, se haga imposible la convivencia y armonía para la realización del trabajo.
- Cuando el trabajador cometa algún delito o falta contra la propiedad en perjuicio del patrono, de alguno de sus compañeros de trabajo o en perjuicio de un tercero en el interior del establecimiento; asimismo cuando cause intencionalmente por descuido o negligencia, daño material en las máquinas, herramientas, materias primas, productos y demás objetos relacionados, en forma inmediata o indudable con el trabajo.
- Cuando el trabajador deje de asistir al trabajo sin permiso del patrono o sin causa justificada, durante dos días laborales completos y consecutivos o durante seis medios días laborables en un mismo mes calendario. La justificación de la inasistencia se debe hacer al momento de reanudarse las labores, si no se hubiere hecho antes.

- Cuando el trabajador se niegue de manera manifiesta a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos, indicados para evitar accidentes o enfermedades; o cuando el trabajador se niegue en igual forma a acatar las normas o instrucciones que el patrono o sus representantes en la dirección de los trabajadores le indiquen con claridad para obtener la mayor eficacia y rendimiento en las labores.
- Cuando infrinja cualquiera de las prohibiciones del artículo 64, o del reglamento interior de trabajo debidamente aprobado, después de que el patrono lo aperciba una vez por escrito. No será necesario el apercibimiento en el caso de embriaguez cuando, como consecuencia de ella, se ponga en peligro la vida y la seguridad de las personas o de los bienes del patrono.
- Cuando el trabajador, al celebrar el contrato haya inducido en error al patrono, pretendiendo tener cualidades, condiciones o conocimientos que evidentemente no posee, o presentándole referencias o atestados personales cuya falsedad éste luego compruebe, o ejecutando su trabajo en forma que demuestre claramente su incapacidad en la realización de las labores para la cuales haya sido contratado.

Es obligación del patrono hacia el trabajador según el artículo 82 del Código de Trabajo, "...pagar a éste una indemnización por tiempo servido equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos y si los servicios no alcanzan a un año, en forma proporcional al plazo trabajado..."¹⁵

¹⁵ El Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo Decreto Número 1441. *Despido de personal*. p. 28.

3.7.4. Finalización de contrato laboral

Al momento de dar por finalizado un contrato de trabajo, un trabajador se independiza del cargo y tareas que lo comprometían con la empresa, y tanto el patrono como el trabajador pierden en su totalidad el vínculo que los unía laboralmente.

Según el artículo 76 del Código de Trabajo, hay terminación de los contratos de trabajo cuando una o las dos partes que forman la relación laboral le ponen fin a ésta, cesándola efectivamente, ya sea por voluntad de una de ellas, por mutuo consentimiento o por culpa imputable a la otra, o en que ocurra lo mismo, por disposición de la ley, en cuyas circunstancias se extinguen los derechos y obligaciones que emanan de dichos contratos.¹⁶

3.7.5. Abandono de puesto de trabajo

La persona que no se presenta a sus labores sin ningún motivo aparente y no anuncia a su jefe inmediato o gerente de área al respecto se considera abandono de puesto de trabajo, lo cual es considerado como una terminación laboral de tipo informal, ya que no se tiene un registro de que la persona haya anunciado con anterioridad que no continuará laborando, lo cual es considerado una manera informal de dar por terminado el contrato laboral.

Así mismo, cuando se abandona el trabajo no se tiene derecho a una indemnización por despido, porque fue una baja voluntaria, así mismo, no se tiene acceso al desempleo por el mismo motivo.

¹⁶ El Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo Decreto Número 1441. *Despido de personal*. p. 28.

3.7.6. Fallecimiento de una de las partes

En caso del fallecimiento de una de las partes, o de ambas partes se da por terminado el contrato laboral, dependiendo de las políticas de la empresa en estos casos. La empresa apoyaría financieramente a la familia con las prestaciones laborales pertinentes ante el fallecimiento del colaborador según el tiempo de estadía laboral de la persona afecta.

El departamento de recursos humanos hace un aviso general en toda la empresa, para que el personal cercano al fallecido asista al servicio fúnebre, con el fin de brindar apoyo hacia la familia de este. Asimismo, se comunica mediante una pantalla todos los detalles del servicio para el personal que desea asistir, esto con el debido aval de los jefes inmediatos.

Asimismo, por las consecuencias que pueden surgir de manera directa a la empresa. En el artículo 159 del Código de Trabajo indica los casos por los cuales una persona da por terminado el contrato de trabajo, y uno de los casos es en que el empleado fallezca por causas ajenas a lo previsto en el contrato laboral.¹⁷

¹⁷ El Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo Decreto Número 1441. *Abandono de trabajo*. p. 28.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Análisis funcional

Se realiza un análisis funcional para lograr identificar las competencias laborales relacionadas a las funciones productivas en una organización, siendo este aplicado en el sector ocupacional, de producción o servicios, entre otros.

En el análisis funcional se toman en cuenta aspectos como las funciones básicas y específicas de un puesto. Esto se observa mediante un mapa funcional, que es la representación gráfica de un análisis funcional.

El mapa funcional debe ser generado por un propósito, que es clave para la elaboración de un análisis funcional, teniendo esto se deben identificar las funciones específicas y básicas de un puesto de trabajo y los elementos que hacen competente al mismo.

El formato utilizado como mapa funcional para la identificación de competencias laborales se muestra en la figura 21. En este se presentan las funciones básicas, específicas y elementos de competencia por puesto de trabajo, así mismo, se muestra el objetivo de cada puesto según sus actividades de desempeño.

Figura 21. **Formato de mapa funcional**

Nombre del puesto de trabajo		
Objetivo general		
Funciones básicas	Funciones específicas	Elementos de competencia
• • •	• • •	• • •
• • •	• • •	• • •

Fuente: elaboración propia.

El procedimiento empleado para la elaboración de mapa funcional consiste en los siguientes pasos:

- Se realiza un bosquejo del mapa funcional a utilizar
- Se diseña un formato donde se ordenen las funciones básicas y específicas del puesto de trabajo.
- Recolección de datos de trabajadores mediante encuestas, entrevistas, entre otros.

- Identificación de las funciones requeridas, según las actividades funcionales por puesto de trabajo.
- Realizar una gradación de actividades funcionales por puesto de trabajo.
- Identificación de las funciones básicas y específicas por puesto de trabajo.
- Inicio del proceso de gradación de escalas de las funciones básicas que se basan en las específicas, para determinar las más necesarias para la realización de las actividades de los puestos de trabajo.
- Se establecen las funciones específicas a desempeñar por puesto, para proceder a realizar el mapa funcional por puesto de trabajo.

Para la elaboración adecuada de una gradación de escalas para las funciones desempeñadas por los trabajadores se debe gradar y medir la frecuencia en la que se realizan las actividades por puesto de trabajo, impacto en un incorrecto desempeño de las funciones, y la complejidad de la realización de las tareas en un puesto funcional. Estas explicadas de otra manera:

- El formato está compuesto por cuatro columnas, en la primera se encuentra el grado con el cual se medirá el tipo de desempeño, según el puesto de trabajo, con el que se realizan las actividades.
- En la segunda columna se encuentra la frecuencia con la que se ejecutan las actividades del puesto funcional.

- La tercera columna se encuentra compuesta por el impacto generado al momento de realizar un desempeño ineficiente en el puesto a cargo.
- En la última columna se encuentra la complejidad que conlleva la ejecución de las actividades, según el puesto funcional a cargo de los colaboradores.

Para la medición de gradación de escalas de las funciones descritas, se utilizó esta tabla:

Tabla XXXVIII. **Gradación de escalas**

Gradación funcional	Frecuencia de actividades	Desempeño ineficiente	Complejidad de actividades
5	Todos los días.	Pueden afectar a la organización en múltiples aspectos.	La función demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos y habilidades.
4	Al menos una vez por semana.	Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	La función demanda un considerable nivel de esfuerzo y habilidades.
3	Al menos una vez cada quince días.	Repercuten negativamente en los resultados.	Se requiere un grado medio de nivel de habilidades.
2	Una vez al mes.	Cierta incidencia en actividades que pertenecen al mismo puesto.	La función requiere un grado bajo de habilidades.
1	Otro (Bimestral, trimestral, semestral)	Poca o ninguna incidencia en funciones o resultados.	Función requiere un mínimo nivel de habilidades.

Fuente: elaboración propia.

Las tablas XXXIX a la LIV muestran los mapas funcionales descritos por puesto de trabajo, se detalla el objetivo principal del puesto, las funciones básicas y específicas del puesto de trabajo, así mismo, los elementos de competencia de estos.

Esto se realiza con el fin de identificar las funciones generales que se ejecutan en un puesto para la contratación a largo plazo de nuevo personal y esperar que cumplan con dichas funciones. El mapa funcional se prioriza por la jerarquía de la empresa, los puestos a evaluar son los de alto grado de importancia en la empresa.

Tabla XXXIX. **Mapa funcional gerente general**

Gerente general		
Su principal objetivo es planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de la organización en la región, optimizando los recursos.		
Funciones básicas	Funciones específicas	Elementos de competencia
Velar por la situación patrimonial de la compañía.	Proveer los servicios generales, administrativos y financieros. Optimizar el uso de los recursos en la organización, maximizando los resultados.	Dominio de programas informáticos (<i>Microsoft Office</i>). Capacidad para resolver problemas.
Contribuir activamente con el sistema de gestión de calidad de la compañía.	Generar acciones correctivas y preventivas necesarias para el mejoramiento y mantenimiento del sistema de gestión.	Conocimiento de sistemas de gestión de calidad (<i>ISO</i>). Conocimiento de salud y seguridad ocupacional.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XL. **Mapa funcional gerente administrativo y financiero**

Gerente administrativo y financiero		
Su principal objetivo es planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de la empresa, optimizando los recursos, en busca de la eficiencia de los procesos administrativos y financieros.		
Funciones básicas	Funciones específicas	Elementos de competencia
Establecer y vigilar el adecuado cumplimiento de las políticas generales de la compañía.	Proveer los servicios generales, administrativos y financieros. Optimizar el uso de los recursos en la organización, maximizando los resultados.	Dominio de programas informáticos (<i>Microsoft Office</i>). Capacidad para resolver problemas.
Contribuir activamente con el sistema de gestión de calidad de la compañía.	Generar acciones correctivas y preventivas necesarias para el mejoramiento y mantenimiento del sistema de gestión.	Conocimiento de sistemas de gestión de calidad de la empresa (<i>ISO, ambiente</i>). Conocimiento de normas de salud y seguridad ocupacional.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLI. **Mapa funcional gerente de producción**

Gerente de producción		
Su principal objetivo es planificar, dirigir y supervisar las actividades de producción con el fin de satisfacer la demanda de los clientes de acuerdo a las normas de calidad establecidas y observando buenas prácticas de seguridad e higiene industrial.		
Funciones básicas	Funciones específicas	Elementos de competencia
Elaborar procedimientos de fabricación de acuerdo a las versiones originales de la casa matriz y supervisar su cumplimiento.	Definir las cantidades de materia prima y solicitar su adquisición de acuerdo a los planes de venta. Controlar el inventario de los materiales almacenados bajo su responsabilidad. Realizar los indicadores de desempeño de producción para fines de mejora continua. Llevar un control de costos adecuado y aprovechar oportunidades para reducirlos.	Dominio de programas informáticos (<i>Microsoft Office</i>). Capacidad para resolver problemas.

Continuación de la tabla XLI.

Contribuir activamente con el sistema de gestión de calidad de la compañía.	Generar acciones correctivas y preventivas necesarias para el mejoramiento y mantenimiento del sistema de gestión.	Conocimiento de sistemas de gestión de calidad de la empresa (ISO, ambiente). Conocimiento de normas de salud y seguridad ocupacional.
---	--	---

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLII. **Mapa funcional jefe de créditos y cobros**

Jefe de créditos y cobros		
Su principal objetivo es asignar los respectivos créditos a clientes o deudores diversos donde exista un plazo corto o mediano para el rápido funcionamiento de la empresa.		
Funciones básicas	Funciones específicas	Elementos de competencia
Mantener una cartera crediticia sana, recuperando las ventas realizadas.	Otorgar créditos a clientes que lo soliciten, siempre y cuando cumplan con los requisitos. Revisión y archivo de documentos (<i>facturas, notas de créditos y débitos entre otros</i>).	Manejo de programas informáticos (<i>Microsoft Office, SAP</i>).
Mantener al día los cobros de los clientes según lo establecido en el acuerdo de venta con el fin de evitar retraso en los pagos.	Analizar y verificar que los saldos de cuentas por cobrar mostrados en cada cierre contable sean razonables. Comunicación con los clientes con los cuales se tiene problemas de cobranza para evaluar y resolver la situación que se presenta.	Organización y planificación. Orientación hacia el cliente.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIII. **Mapa funcional jefe de almacenes**

Jefe de almacenes		
Su principal objetivo es dirigir y supervisar el equipo de trabajo bajo su responsabilidad para llevar a cabo el proceso de recepción y almacenamiento de materiales, despacho de materia prima, despacho local y exportaciones de productos terminados.		
Funciones básicas	Funciones específicas	Elementos de competencia
Dirigir y controlar los procesos de logística en la compañía.	Controlar las cargas, descargas y despachos de producto terminado, exportaciones y materias primas.	Manejo de programas informáticos (<i>Microsoft Office, SAP</i>).
Planificar e implementar proyectos de mejora continua e innovación enfocados a aumentar la rentabilidad, disminución de costos y mejorar la calidad de los procesos.	Implementar y dar seguimiento a indicadores de desempeño del área para fines de mejora continua.	Organización y planificación.
Contribuir activamente con el sistema de gestión de calidad de la compañía.	Generar acciones correctivas y preventivas necesarias para el mejoramiento y mantenimiento del sistema de gestión.	Conocimiento de sistemas de gestión de calidad (<i>ISO</i>). Conocimiento de salud y seguridad ocupacional.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIV. **Mapa funcional jefe de contabilidad**

Jefe de contabilidad		
Su principal objetivo es administrar la información contable financiera, para la presentación a la gerencia financiera y dirección general.		
Funciones básicas	Funciones específicas	Elementos de competencia
Velar por que todos los requisitos fiscales e impuestos (<i>I.VA. I.S.R</i>) se cumplan en fechas determinadas por la SAT.	Realizar inventarios y cierres de manera correcta. Realizar medidas correctivas de los saldos u operaciones que originaron registros contables erróneos.	Manejo de programas informáticos. Conocimiento del código tributario guatemalteco.

Continuación de la tabla XLIV.

Preparar información financiera solicitada.	Presentar a la gerencia financiera administrativa, los resultados mensuales de las operaciones de la compañía.	Organización y planificación.
Contribuir activamente con el sistema de gestión de calidad de la compañía.	Generar acciones correctivas y preventivas necesarias para el mejoramiento y mantenimiento del sistema de gestión.	Conocimiento de sistemas de gestión. Conocimiento de salud y seguridad ocupacional.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLV. **Mapa funcional jefe de control de calidad**

Jefe de control de calidad		
Su principal objetivo es aprobar los productos elaborados en las plantas de producción, así como las materias primas y material de empaque a utilizar en los procesos de fabricación de acuerdo a especificaciones establecidas.		
Funciones básicas	Funciones específicas	Elementos de competencia
Registrar y atender prontamente los reclamos de calidad de producto o empaque, de productos de Emulsiones, PVC y Reventa que presenten los clientes por cualquier vía, investigando las causas, resolviendo y dando seguimiento.	Realizar ensayos necesarios para la resolución de problemas de producción, reclamos de clientes y desarrollos requeridos por producción y ventas, con el fin de optimizar nuestros procesos y dar un mejor servicio a nuestros clientes.	Manejo de programas informáticos (<i>Microsoft Office, SAP</i>). Organización y planificación. Servicio al cliente.
Aprobar métodos de aplicación y métodos de análisis de los productos de emulsiones, PVC y reventa.	Analizar el producto terminado, semiterminado, materia prima y material de empaque de producción, para garantizar que estos sean aprobados en el menor tiempo posible.	Organización y planificación. Pensamiento estratégico.
Contribuir activamente con el sistema de gestión de calidad de la compañía.	Generar acciones correctivas y preventivas necesarias para el mejoramiento y mantenimiento del sistema de gestión.	Conocimiento de sistemas de gestión de calidad (<i>ISO, ambiente</i>).

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVI. **Mapa funcional jefe de exportaciones**

Jefe de exportaciones		
Su principal objetivo es dirigir y supervisar el proceso de exportación de mercancía para garantizar que se realice eficientemente con el fin que la mercancía llegue a su destino en el menor tiempo posible cumpliendo con los requisitos y procedimientos establecidos.		
Funciones básicas	Funciones específicas	Elementos de competencia
Planificar y coordinar el despacho de producto terminado, muestras y/o literatura para exportación, para cumplir con la entrega de pedidos de acuerdo a la demanda de los clientes.	Coordinar los servicios de transporte para exportación. Realiza la documentación y trámites para efectuar las exportaciones. Coordina con Bodegas la preparación y el despacho de las exportaciones.	Manejo de programas informáticos (<i>Microsoft Office, SAP</i>). Organización y planificación. Servicio al cliente.
Contribuir activamente con el sistema de gestión de calidad de la compañía.	Generar acciones correctivas y preventivas necesarias para el mejoramiento y mantenimiento del sistema de gestión.	Conocimiento de sistemas de gestión de calidad (<i>ISO, ambiente</i>).

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVII. **Mapa funcional jefe de mantenimiento**

Jefe de mantenimiento		
Su principal objetivo es velar por el buen funcionamiento de maquinaria y equipos de la planta, de acuerdo con las políticas de la empresa.		
Funciones básicas	Funciones específicas	Elementos de competencia
Velar por el cumplimiento de las actividades mecánicas y eléctricas del departamento de mantenimiento.	Supervisar que se lleven a cabo las distintas tareas de mantenimiento. Emitir las órdenes de trabajo de mantenimiento.	Conocimiento de actividades de soldadura y corte por gas oxiacetileno, soldadura por arco, TIG, MIG, mantenimiento de maquinaria industrial. Organización y planificación.

Continuación de la tabla XLVII.

Contribuir activamente con el sistema de gestión de calidad de la compañía.	Generar acciones correctivas y preventivas necesarias para el mejoramiento y mantenimiento del sistema de gestión. Evitar al máximo la contaminación del medio ambiente.	Conocimiento de sistemas de gestión de calidad (ISO, ambiente).
---	---	---

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVIII. **Mapa funcional jefe de planificación y compras**

Jefe de planificación y compras		
Su principal objetivo es proveer los materiales y servicios necesarios para la ejecución de las actividades.		
Funciones básicas	Funciones específicas	Elementos de competencia
Verificar que las solicitudes de pedidos estén completas y sean generadas por medio del sistema SAP. Verificar la creación de activos fijos cuando corresponda, crear nuevos proveedores y datos bancarios de los mismos.	Interactuar con los solicitantes ante sus necesidades, como facilitadora del proceso o de manera directa, informando estatus. Solucionar los reclamos de los proveedores. Generar las órdenes de compra cuando corresponda a solicitudes hechas en SAP, firma y envío al proveedor por la vía designada, incluyendo la confirmación de recepción. Participar en constantes negociaciones de precios y rebates con los diferentes proveedores.	Manejo de programas informáticos (Microsoft Office, SAP). Servicio al cliente.
Contribuir activamente con el sistema de gestión de calidad de la compañía. Gestionar certificaciones anuales de los diferentes ministerios (MARN, MAGA, MISPAS)	Generar acciones correctivas y preventivas necesarias para el mejoramiento y mantenimiento del sistema de gestión.	Conocimiento de sistemas de gestión de calidad (ISO, ambiente).

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIX. **Mapa funcional jefe de producción de emulsiones**

Jefe de producción de emulsiones		
Su objetivo principal es cumplir con la planificación propuesta, así como observar las normas de seguridad establecidas.		
Funciones básicas	Funciones específicas	Elementos de competencia
Velar por el cumplimiento de producción semanal.	Supervisar que se lleven a cabo las distintas reacciones químicas (polimerizaciones) y mezclas según los procedimientos. Llevar control de los rendimientos de la producción. Asignar y dirigir las tareas de los subalternos, así como orientarlos en la ejecución de estas. Emitir las órdenes de producción y documentos relacionados.	Manejo de programas informáticos (<i>Microsoft Office, SAP</i>). Organización y planificación.
Contribuir activamente con el sistema de gestión de calidad de la compañía.	Generar acciones correctivas y preventivas necesarias para el mejoramiento y mantenimiento del sistema de gestión.	Conocimiento de sistemas de gestión de calidad (<i>ISO, ambiente</i>).

Fuente: elaboración propia.

Tabla L. **Mapa funcional jefe de producción de PVC**

Jefe de producción de PVC		
Su principal objetivo es coordinar y cumplir con la planificación de la producción, así como observar las normas de seguridad establecidas.		
Funciones básicas	Funciones específicas	Elementos de competencia
Velar por el cumplimiento del plan de producción semanal. Solucionar problemas que se puedan generar en las distintas áreas de trabajo.	Evalúa constantemente los métodos y procedimientos de trabajo con el fin de lograr mejoras continuas. Asigna y dirige las tareas de los subalternos, así como orientarlos en la ejecución de estas, lleva control de los rendimientos, controles relacionados con la producción, emite órdenes y documentos relacionados. Instruye el personal sobre buenas prácticas de manufactura.	Manejo de programas informáticos (<i>Microsoft Office, SAP</i>). Organización y planificación.

Continuación de la tabla L.

Contribuir activamente con el sistema de gestión de calidad de la compañía.	Generar acciones correctivas y preventivas necesarias para el mejoramiento y mantenimiento del sistema de gestión.	Conocimiento de sistemas de gestión de calidad (ISO, ambiente).
---	--	---

Fuente: elaboración propia.

Tabla LI. **Mapa funcional jefe de recursos humanos**

Jefe de recursos humanos		
Su objetivo principal es supervisar la administración de personal.		
Funciones básicas	Funciones específicas	Elementos de competencia
Planificar y coordinar las actividades relacionadas con la administración y desarrollo del recurso humano. Distribuir mensualmente los comprobantes de pago del personal por área a fin de que los mismos se mantengan informados de los depósitos y descuentos que se le hacen. Examinar situaciones diversas que presentan los empleados a fin de orientarlos y buscar la mejor solución tanto para ellos como para la empresa.	Cumplir con el proceso de reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación del personal. Encargada del manejo y liquidación de la Caja Chica Administrativa. Administrar el Sistema de Evaluación de Desempeño con el fin de conseguir que sean lo más objetiva posible. Coordinar cursos de capacitación para el personal basado en los requerimientos de los supervisores con la finalidad de optimizar su desempeño y evaluar la efectividad de la capacitación para lograr garantizar que se cumplieron los objetivos.	Manejo de programas informáticos (<i>Microsoft Office, SAP</i>). Organización y planificación.
Contribuir activamente con el sistema de gestión de calidad de la compañía.	Generar acciones correctivas y preventivas necesarias para el mejoramiento y mantenimiento del sistema de gestión.	Conocimiento de sistemas de gestión de calidad (ISO, ambiente).

Fuente: elaboración propia.

Tabla LII. **Mapa funcional jefe de sistemas de gestión**

Jefe de sistemas de gestión		
Su objetivo principal es implementar y supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad industrial y protección al medio ambiente, según las regulaciones legislativas del país.		
Funciones básicas	Funciones específicas	Elementos de competencia
<p>Contribuir activamente con el sistema de gestión de calidad de la compañía.</p> <p>Realizar el plan de salud y seguridad ocupacional.</p> <p>Proporcionar el equipo de protección individual al personal.</p> <p>Pedir órdenes de equipo de protección individual al departamento de compras.</p> <p>Realizar la inspección de orden y limpieza de la planta.</p> <p>Realizar la inspección de extintores en la planta.</p> <p>Verificar los riesgos laborales a los que los trabajadores están expuestos.</p> <p>Realizar el plan de emergencias de la empresa.</p> <p>Supervisar las actividades de la brigada de la empresa.</p> <p>Manejar los indicadores de los departamentos e invocar junta para tratarlos.</p>	<p>Generar acciones correctivas y preventivas necesarias para el mejoramiento y mantenimiento del sistema de gestión.</p> <p>Implementar y gestionar el sistema de gestión de calidad de la empresa ISO 9001:2015.</p> <p>Implementar y gestionar el sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional de la empresa OHSAS 18001:2007.</p> <p>Implementar y gestionar el sistema de gestión de ambiente de la empresa ISO 14001:2015.</p> <p>Implementar y gestionar las normativas de Conred (NRD)</p>	<p>Interpretar los sistemas de gestión de calidad (ISO, OHSAS, ambiente).</p> <p>Organización y planificación.</p> <p>Innovación.</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla LIII. **Mapa funcional jefe de transportes**

Jefe de transportes
Su principal objetivo es distribuir a los clientes los pedidos de mercadería en el tiempo indicado y forma adecuada.

Continuación de la tabla LIII.

Funciones básicas	Funciones específicas	Elementos de competencia
Responsable de la operación y mantenimiento de las unidades de transporte propias de la empresa.	Dirigir y asegurar el funcionamiento y cumplimiento de los procesos y controles de las áreas de transporte y mantenimiento de las unidades.	Organización y planificación. Manejo de programas informáticos (<i>Microsoft Office, SAP</i>).
Contribuir activamente con el sistema de gestión de calidad de la compañía.	Generar acciones correctivas y preventivas necesarias para el mejoramiento y mantenimiento del sistema de gestión.	Conocimiento de sistemas de gestión de calidad (<i>ISO, ambiente</i>).

Fuente: elaboración propia.

Tabla LIV. **Mapa funcional jefe de tesorería**

Jefe de tesorería		
Su principal objetivo es administrar de forma correcta los fondos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.		
Funciones básicas	Funciones específicas	Elementos de competencia
Presentar a la gerencia financiera administrativa y gerencia general, el plan de pagos locales y del exterior. Solicitud de gastos por semana de los departamentos respectivos.	Solicitar y realizar giros emitidos por pago a proveedores en dominicana. Controlar los préstamos bancarios. Cierre y plan de flujo de efectivo semanal.	Organización y planificación. Manejo de programas informáticos (<i>Microsoft Office, SAP</i>).
	Realizar solicitudes de pedido de compra semanales e ingresos en SAP cuando amerita. Escanear facturas vencidas cargadas electrónicamente para enviar a dirección para la liberación del pago.	

Continuación de la tabla LIV.

Contribuir activamente con el sistema de gestión de calidad de la compañía.	Generar acciones correctivas y preventivas necesarias para el mejoramiento del sistema de gestión.	Conocimiento de sistemas de gestión de calidad (ISO, ambiente).
---	--	---

Fuente: elaboración propia.

4.1.1. Descripción de conocimientos

La descripción de los conocimientos debe de ir orientada a los aspectos que los trabajadores deben de tener la capacidad de saber ejecutar. Se debe especificar las capacidades que tiene cada trabajador, según el puesto que ejerce. Es importante que al momento de describir las competencias que se tienen que especificar las específicas por puesto de trabajo.

4.2. Organigramas por área y departamento funcional

Para la elaboración de organigramas por área y departamento funcional de la empresa, se conserva un procedimiento conformado por los siguientes pasos:

- Esquematizar información respecto al puesto por medio de planillas y recursos humanos.
- Realizar entrevistas y encuestas a los jefes o gerentes del área o departamento.
- Realizar entrevistas a jefes de área.

- Análisis organizacional, para la identificación de competencias laborales en la empresa.
- Mediante los descriptores de puestos, realizar un análisis de jerarquías.
- Homogenización de los puestos de trabajo y las plazas.
- Diseño de organigramas por departamento y área funcional, mediante la información recaudada y analizada.

La empresa está constituida por cinco áreas funcionales, las que son la corporación técnica de la empresa, gerencia administrativa y financiera, gerencia de producción, gerencia de comercialización de emulsiones y gerencia de comercialización de PVC. Los organigramas se encuentran en las figuras de la 1 a la 5.

El área de gerencia general se encuentra constituida por la gerencia administrativa y financiera, gerencia de producción, gerencia de comercialización de emulsiones y gerencia de comercialización de PVC.

El área administrativa y financiera está conformada por el departamento de recursos humanos, área de planificación de compras, área de contabilidad, área de almacenes, área de transportes, departamento de exportaciones, departamento de sistemas de gestión y área de tesorería.

La gerencia de producción está compuesta por el departamento de control de calidad, área de producción de emulsiones, área de producción de PVC y área de mantenimiento. Las gerencias de comercialización de emulsiones y de PVC, están constituidos por una directiva comercial respectivamente.

4.3. Identificación y descripción de competencias

Para una adecuada identificación de competencias laborales, se debe realizar un análisis funcional por puestos de trabajo, donde se muestran las funciones específicas y básicas, y los elementos que hacen competente al empleado y que es capaz de ejecutar. Según los conocimientos que el trabajador debe tener, proporcionan un soporte para la descripción de competencias laborales tomando en cuenta las habilidades y los conocimientos que son solicitadas para el puesto de trabajo.

Para la realización de la lista de conocimientos, está conformado por las habilidades y destrezas involucradas en el puesto de trabajo. Es una herramienta importante en el departamento de recursos humanos, ya que por medio de ésta se obtiene la información necesaria tanto para crear un perfil de puesto adecuado y observar las competencias necesarias para ser cualificado al puesto. El formato utilizado para lista de conocimientos se presenta en la figura 22.

Figura 22. Lista de conocimientos

Nombre de puesto de trabajo
Saber leer, escribir y computar
•
•
•
•
Conocer (normas, reglamentos, aspectos generales)
•
•
•
•

Fuente: elaboración propia.

En las tablas de LV a LXX, se muestran los conocimientos básicos que se deben tener por puesto de trabajo.

Tabla LV. **Lista de conocimientos de gerente general**

Nombre de puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Saber leer, escribir y computar • Interpretar ventas diarias • Dominio de SAP • Dominio básico computacional • Interpretación de libros contables • Dominio de área administrativa y financiera • Interpretar resultados de KPI'S • Conocer (normas, reglamentos, aspectos generales) • Políticas nacionales e internacionales de la región CACC • Norma ISO 9001:2015 • Código de Trabajo • Reglamento interno de la empresa • Sistemas de gestión de ambiente • Conocer el sector comercial, químico e industrial • Conocimiento del producto y del mercado

Fuente: elaboración propia.

Tabla LVI. **Lista de conocimientos de gerente administrativo y financiero**

Nombre de puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Saber leer, escribir y computar • Dominio de SAP • Dominio básico computacional • Interpretación de libros contables • Dominio de área administrativa y financiera • Interpretar ventas diarias • Interpretar resultados de KPI'S • Conocer (normas, reglamentos, aspectos generales) • Políticas nacionales e internacionales de la región CACC • Norma ISO 9001:2015 • Código de Trabajo • Reglamento interno de la empresa • Sistemas de gestión de ambiente

Continuación de la tabla LV.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Conocer el sector comercial, químico e industrial• Conocer el Código Tributario• Conocimientos de contabilidad• Conocimiento del producto y del mercado |
|--|

Fuente: elaboración propia.

Tabla LVII. **Lista de conocimientos de gerente de producción**

Nombre de puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none">• Saber leer, escribir y computar• Dominio de SAP• Dominio básico computacional• Interpretar parámetros de producción• Dominio del área mecánica• Interpretar indicadores de desempeño de producción• Interpretar los inventarios de materiales• Interpretar resultados de KPI'S• Conocer (normas, reglamentos, aspectos generales)• Norma ISO 9001:2015• Conocer el Código de Trabajo• Reglamento interno de la empresa• Sistemas de gestión de ambiente• Conocer el sector comercial, químico e industrial• Acuerdo 229-2014 y reformas 33-2016• Conocimiento del producto y del mercado• Norma 14001:2015• Conocer el etiquetado UE• Conocimiento de NFPA• Conocer la numeración UN

Fuente: elaboración propia.

Tabla LVIII. **Lista de conocimientos de jefe de créditos y cobros**

Nombre de puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Saber leer, escribir y computar • Computar facturas • Dominio de SAP • Dominio básico computacional • Interpretación de libros contables • Interpretar estados de cuenta • Interpretar resultados de KPI'S • Conocer (normas, reglamentos, aspectos generales) • Políticas nacionales e internacionales de la región CACC • Norma ISO 9001:2015 • Código de Trabajo • Reglamento interno de la empresa • Sistemas de gestión de ambiente • Conocer el sector comercial, químico e industrial • Conocer el Código Tributario • Conocimientos de contabilidad • Conocer la Ley del I V A • Conocer el acuerdo gubernativo 424-2006

Fuente: elaboración propia.

Tabla LIX. **Lista de conocimientos de jefe almacenes**

Jefe de almacenes
<ul style="list-style-type: none"> • Saber leer, escribir y computar • Dominio de SAP • Dominio básico computacional • Interpretar resultados de KPI'S • Conocer (normas, reglamentos, aspectos generales) • Conocer el sector comercial, químico e industrial • Conocer el Código Tributario • Conocimientos de contabilidad • Conocimiento en finanzas y logística • Conocimiento de procedimientos administrativos • Conocimiento de los contratos internacionales • Conocimiento del producto y del mercado

Fuente: elaboración propia.

Tabla LX. **Lista de conocimientos de jefe contabilidad**

Nombre de puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Saber leer, escribir y computar • Interpretar libros contables • Dominio de SAP • Interpretación y control de inventarios • Conocer la Ley del I V A • Conocer el acuerdo gubernativo 424-2006 • Interpretar el flujo de caja, estados financieros, y estados de resultados • Interpretar resultados de KPI'S • Conocer (normas, reglamentos, aspectos generales) • Conocer el sector comercial, químico e industrial • Conocer el Código Tributario • Conocimientos de contabilidad • Conocimiento en finanzas • Conocimiento de procedimientos administrativos • Políticas nacionales e internacionales de la región CACC • Norma ISO 9001:2015 • Conocer el Código de Trabajo • Conocer el área contable, financiera y fiscal

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXI. **Lista de conocimientos de jefe de control de calidad**

Nombre de puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Saber leer, escribir y computar • Dominio de SAP • Interpretar resultados de KPI'S • Interpretar las reacciones químicas • Interpretar el Sistema Globalmente Armonizado • Conocer (normas, reglamentos, aspectos generales) • Norma ISO 9001:2015 • Norma 14001:2015 • Conocer el sector comercial, químico e industrial • Conocer el reglamento interno de la empresa • Conocer el etiquetado UE

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXII. **Lista de conocimientos de jefe de exportaciones**

Nombre de puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Saber leer, escribir y computar • Emitir facturas a clientes • Administrar presupuesto para la exportación • Interpretar libros contables • Dominio de SAP • Dominio básico computacional • Interpretación y control de inventarios y tiempos de entrega del producto • Interpretar resultados de KPI'S • Conocer (normas, reglamentos, aspectos generales) • Políticas nacionales e internacionales de la región CACC • Norma ISO 9001:2015 • Conocer el sector comercial, químico e industrial • Conocer el Código Tributario • Conocimientos de contabilidad • Conocimiento en finanzas y logística • Conocimiento de procedimientos administrativos • Conocimiento de los contratos internacionales • Conocimiento del producto y del mercado

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXIII. **Lista de conocimientos de jefe de mantenimiento**

Nombre de puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Saber leer, escribir y computar • Dominio de SAP • Dominio básico computacional • Interpretar resultados de KPI'S • Dominio del área mecánica • Conocer (normas, reglamentos, aspectos generales) • Norma ISO 9001:2015 • Conocer el Código de Trabajo • Reglamento interno de la empresa • Sistemas de gestión de ambiente • Acuerdo 229-2014 y reformas 33-2016 • Norma ISO 14001:2015

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXIV. **Lista de conocimientos de jefe de planificación y compras**

Nombre de puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Saber leer, escribir y computar • Interpretar cartas de crédito • Dominio de SAP • Dominio básico computacional • Interpretar resultados de KPI'S • Conocer (normas, reglamentos, aspectos generales) • Conocer el sector comercial, químico e industrial • Conocer el Código Tributario • Conocimientos de contabilidad • Conocimiento en finanzas • Conocimiento de procedimientos administrativos • Políticas nacionales e internacionales de la región CACC • Norma ISO 9001:2015 • Conocer el Código de Trabajo • Conocer el área contable, financiera y fiscal • Ley nacional de aduanas • Conocer la ley del I V A • Conocer el acuerdo gubernativo 424-2006

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXV. **Lista de conocimientos de jefe de producción de emulsiones**

Nombre de puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Saber leer, escribir y computar • Dominio de SAP • Dominio básico computacional • Interpretar resultados de KPI'S • Emitir ordenes de producción • Conocer (normas, reglamentos, aspectos generales) • Norma ISO 9001:2015 • Conocer el Código de Trabajo • Reglamento interno de la empresa • Sistemas de gestión de ambiente • Acuerdo 229-2014 y reformas 33-2016 • Norma ISO 14001:2015

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXVI. **Lista de conocimientos de jefe de producción de PVC**

Nombre de puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Saber leer, escribir y computar • Dominio de SAP • Dominio básico computacional • Interpretar resultados de KPI'S • Emitir ordenes de producción • Conocer (normas, reglamentos, aspectos generales) • Norma ISO 9001:2015 • Conocer el Código de Trabajo • Reglamento interno de la empresa • Sistemas de gestión de ambiente • Acuerdo 229-2014 y reformas 33-2016 • Norma ISO 14001:2015

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXVII. **Lista de conocimientos de jefe de recursos humanos**

Nombre de puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Saber leer, escribir y computar • Interpretación de planillas • Dominio de SAP • Dominio básico computacional • Interpretar resultados de KPI'S • Interpretar libros contables • Interpretación y control de inventarios y tiempos de entrega del producto • Conocer (normas, reglamentos, aspectos generales) • Norma ISO 9001:2015 • Conocer el Código de Trabajo • Reglamento interno de la empresa • Sistemas de gestión de ambiente • Acuerdo 229-2014 y reformas 33-2016 • Norma ISO 14001:2015 • Conocimientos de contabilidad • Conocimiento en finanzas • Conocimiento de procedimientos administrativos • Políticas nacionales e internacionales de la región CACC

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXVIII. **Lista de conocimientos de jefe de sistemas de gestión**

Nombre de puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Saber leer, escribir y computar • Interpretar plan de respuesta a emergencia • Emitir órdenes de compra de equipo de protección, extintores, entre otros • Dominio de SAP • Dominio básico computacional • Interpretar resultados de KPI'S • Interpretar normas de salud y seguridad ocupacional • Interpretar matriz de riesgos laborales en la empresa por puesto de trabajo • Conocer (normas, reglamentos, aspectos generales) • Norma ISO 9001:2015 • Conocer el Código de Trabajo • Reglamento interno de la empresa • Sistemas de gestión de ambiente • Acuerdo 229-2014 y reformas 33-2016 • Norma ISO 14001:2015 • Norma OHSAS 18001:2007 • Conocer los sistemas de gestión • Conocimiento de procedimientos administrativos

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXIX. **Lista de conocimientos de jefe de transporte**

Nombre de puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Saber leer, escribir y computar • Administrar presupuesto para la exportación • Interpretar libros contables • Dominio de SAP • Dominio básico computacional • Interpretación y control de inventarios y tiempos de entrega del producto • Interpretar resultados de KPI'S • Interpretar planificación de rutas • Conocer (normas, reglamentos, aspectos generales) • Conocimiento de procedimientos administrativos • Norma ISO 9001:2015 • Reglamento interno de la empresa • Sistemas de gestión de ambiente • Acuerdo 229-2014 y reformas 33-2016

Continuación de la tabla LXIX.

<ul style="list-style-type: none">• Norma ISO 14001:2015• Conocer el sector comercial, químico e industrial• Conocer el Código Tributario• Conocimientos de contabilidad• Conocimiento en finanzas y logística• Conocimiento de los contratos internacionales• Conocimiento del producto y del mercado
--

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXX. **Lista de conocimientos de jefe de tesorería**

Nombre de puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none">• Saber leer, escribir y computar• Dominio básico computacional• Interpretación y control de inventarios y tiempos de entrega del producto• Interpretar resultados de KPI'S• Interpretación de planillas• Dominio de SAP• Dominio básico computacional• Interpretar libros contables• Conocer (normas, reglamentos, aspectos generales)• Conocimiento de procedimientos administrativos• Norma ISO 9001:2015• Conocer el Código de Trabajo• Reglamento interno de la empresa• Norma ISO 14001:2015• Conocimientos de contabilidad• Conocimiento en finanzas

Fuente: elaboración propia.

4.3.1. Lista de niveles de competencias requeridas por puesto

Mediante una evaluación a cada uno de los involucrados para la determinación de habilidades existentes y requeridas, se consideró una

gradación de niveles de competencias específicas por puesto de trabajo, con el fin de medir el rango en el cual se encuentran.

El propósito de una valoración de competencias, es que se identifiquen las habilidades y el dominio que se tiene ante las diversas actividades ejecutadas en la empresa, y así determinar si es necesario la capacitación inmediata al personal que lo requiere.

Los niveles requeridos para las competencias analizadas son cuatro, el nivel W, este nivel es en el que el colaborador debe alcanzar una nota que se encuentre entre el rango de 90 y 100 puntos, el nivel X, este nivel el colaborador obtiene una valoración entre 80 y 90 puntos, el nivel Y, este se encuentra valorado entre 70 y 80 puntos, y el nivel Z, es el nivel más bajo, se encuentra entre valores menores a 70, este nivel demuestra que el trabajador no está capacitado para ejercer el puesto en el que se encuentra, ya que su dominio sería deficiente. Producto de lo anterior se obtuvo la tabla LXXI.

Tabla LXXI. **Valoración de competencias requeridas**

Valoración de competencias requeridas		
W	Excelente dominio de la habilidad	90 a 100
X	Muy buen dominio de la habilidad	80 a 90
Y	Buen dominio de la habilidad	70 a 80
Z	Deficiente dominio de la habilidad	<70

Fuente: elaboración propia.

4.4. Determinación de competencias laborales

Es un proceso que ayuda a una organización a cumplir los objetivos propuestos mediante el conocimiento y habilidades de los trabajadores. Entre

las competencias organizacionales existen desfases significativos entre una competencia requerida y una existente, debido a que se pueden tener las aptitudes para unas y en otras no. Por lo cual se debe realizar una comparación entre este tipo de competencias para medir la eficiencia del talento humano retenido en una empresa, y si es factible seguir reteniéndolo.

A continuación, se identificaron cinco competencias genéricas, productividad, habilidad, calidad, confiabilidad y capacidad. Estas competencias fueron valoradas por puesto de trabajo de áreas funcionales de la empresa, los cuales se valoraron con una puntuación máxima de 20 puntos dando una calificación total de 100. El formato por utilizar para la determinación de competencias se muestra en la figura 23.

Figura 23. **Evaluación de competencias genéricas**

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Nombre de trabajador: _____		
Departamento o área funcional: _____		
Jefe inmediato: _____		
Puesto de trabajo: _____		
Evaluación de competencias genéricas		
Competencia genérica	Puntuación formulada	Puntuación obtenida
1. Productividad Realizar las actividades efectiva y eficientemente en un tiempo determinado.	/20	
2. Habilidad Aplicar nuevos conceptos para el cumplimiento de metas.	/20	
3. Calidad Cumplir de forma efectiva las actividades dispuestas de su puesto.	/20	

Continuación de la figura 23.

4. Confiabilidad Realizar las actividades de forma funcional.	/20	
5. Creatividad Desarrollar de forma inventiva las tareas del puesto.	/20	

Fuente: elaboración propia.

4.4.1. Matriz de competencias existentes por puesto

Actualmente se cuenta con un procedimiento para la detección de necesidades de entrenamiento hacia el personal en la empresa, el fin de este es medir las competencias, habilidades de los trabajadores y tener una mejora en la productividad interna.

Este tipo de entrenamientos que se les proporciona a los trabajadores van orientados a los resultados y mediante estos se toman decisiones respecto a la efectividad de realizar correctamente las actividades o si se tiene la aptitud para desempeñar dichas labores.

Se realizó un análisis de competencias ya existentes, en el que se muestra el estado actual de la empresa. Para la ejecución de la matriz de competencias existentes se tomó en cuenta la información recolectada anteriormente con el formato de evaluación de competencias genéricas, en la cual se puede observar el nombre del trabajador, el puesto en el cual se desempeña, el departamento o área funcional, el jefe inmediato, y las cinco competencias genéricas a evaluar.

La información proporcionada en la base de datos se utiliza con el fin de tener un punto de inicio para la identificación de competencias por puesto funcional evaluado. Lo anterior se muestra en la figura 24.

El propósito de la base datos es que mediante esta se puede observar la puntuación que obtuvo cada uno de los trabajadores según el puesto funcional de cada uno y así comparar estos datos con los niveles de competencia necesarios para el puesto.

Figura 24. **Matriz de evaluación de competencias existentes**

Departamento: SG		MATRIZ DE COMPETENCIAS EXISTENTES						Página 1 de 1	
Nombre del empleado	Puesto de trabajo	Departamento o área	Productividad	Habilidad	Calidad	Confiabilidad	Creatividad	Nota	Total
Trabajador 1	Jefe de producción de PVC	Producción de PVC	18	18	18	17	17	88	88
Trabajador 2	Encargado de tratamiento de aguas residuales	Planta de tratamiento de aguas residuales	17	17	15	16	15	80	80
Trabajador 3	Jefe de Logística	Logística	18	17	17	17	17	86	86
Trabajador 4	Mensajero	Administración	17	17	15	18	14	81	81
Trabajador 5	Técnico laboratorista de emulsiones	Control de calidad	18	18	18	17	17	88	88
Trabajador 6	Encargado de exportaciones	Logística	17	18	17	17	15	84	84
Trabajador 7	Técnico laboratorista de PVC	Control de calidad	18	17	18	17	17	87	87
Trabajador 8	Director comercial	Administración	18	18	18	18	17	89	89
Trabajador 9	Jefe de contabilidad	Administración	17	17	17	17	17	85	85
Trabajador 10	Jefe de sistemas de gestión	Sistemas de gestión	16	17	16	16	16	81	81
Trabajador 11	Envasador	Emulsiones	18	17	17	17	12	81	81

Continuación de la figura 24.

Trabajador 12	Auxiliar de bodega de materias primas	Logística	17	16	16	16	13	78	78
Trabajador 13	Piloto de cabezal	Transportes	17	16	16	16	13	78	78
Trabajador 14	Gerente de producción	Producción	20	20	20	20	20	100	100
Trabajador 15	Auxiliar de mantenimiento	Mantenimiento	17	17	15	16	13	78	80
Trabajador 16	Operario de extrusión	Producción de PVC	17	17	17	17	17	85	85
Trabajador 17	Jefe de control de calidad	Control de calidad	18	18	18	18	18	90	90
Trabajador 18	Piloto de camión	Transportes	17	16	16	16	12	77	77
Trabajador 19	Piloto de camión	Transportes	17	16	16	16	12	77	77
Trabajador 20	Polimerizador	Emulsiones	17	17	15	15	13	77	77
Trabajador 21	Servicio al cliente	Administración	17	17	17	17	17	85	85
Trabajador 22	Encargado de bodega de producto terminado	Logística	18	18	17	17	17	87	87
Trabajador 23	Operario de extrusión	Producción de PVC	17	17	16	16	15	81	81
Trabajador 24	Auxiliar de mantenimiento	Mantenimiento	18	17	17	16	16	84	84
Trabajador 25	Auxiliar de bodega de producto terminado	Logística	16	16	16	16	16	80	80
Trabajador 26	Envasador	Emulsiones	17	16	16	16	16	81	81
Trabajador 27	Encargado de bodega de materias primas	Logística	18	18	17	17	17	87	87
Trabajador 28	Operario de extrusión	Producción de PVC	17	17	17	17	17	85	85
Trabajador 29	Jefe de recursos humanos	Administración	18	17	17	17	17	86	86
Trabajador 30	Jefe de créditos y cobros	Administración	17	17	17	17	15	83	83
Trabajador 31	Auxiliar de mantenimiento	Mantenimiento	17	16	16	16	14	79	79
Trabajador 32	Jefe de transportes	Transportes	17	17	17	17	16	84	84
Trabajador 33	Representante de ventas	Administración	18	18	17	17	17	87	87
Trabajador 34	Piloto de cabezal	Transportes	17	17	16	16	14	80	80
Trabajador 35	Piloto de cabezal	Transportes	16	17	16	16	14	79	79
Trabajador 36	Operario de extrusión	Producción de PVC	17	17	16	16	14	80	80

Continuación de la figura 24.

Trabajador 37	Auxiliar de bodega de producto terminado	Logística	18	18	16	16	15	83	83
Trabajador 38	Envasador	Emulsiones	17	17	16	16	12	78	78
Trabajador 39	Encargado de tesorería	Administración	16	16	16	16	12	76	76
Trabajador 40	Jefe de producción de emulsiones	Emulsiones	18	17	16	16	16	83	83
Trabajador 41	Auxiliar de mantenimiento	Mantenimiento	16	16	16	16	12	76	76
Trabajador 42	Envasador	Emulsiones	17	16	16	16	16	81	81
Trabajador 43	Polimerizador	Emulsiones	18	16	17	16	12	79	79
Trabajador 44	Gerente administrativo y financiero	Administración	18	18	17	17	17	87	87
Trabajador 45	Jefe de planificación y compras	Administración	17	17	15	16	16	81	81
Trabajador 46	Envasador	Emulsiones	17	16	16	16	12	77	77

Fuente: elaboración propia.

4.4.2. Matriz de habilidades específicas por puesto

En la matriz de competencias requeridas por puesto funcional, se tomaron en cuenta las habilidades del personal para desempeñar sus labores y así mismo se midió el nivel de competencia al que se encuentran y el posible rango según la efectividad de su trabajo.

En la matriz de habilidades específicas por puesto de trabajo se realizó una base datos en la cual se encuentra el nombre del empleado, su puesto de trabajo, las habilidades innatas para el desempeño de actividades en puesto funcional, el nivel de competencia deseado, y el rango de calificación de dichas habilidades.

En la figura 25 se muestra la matriz de competencias requeridas por puesto de trabajo.

Figura 25. **Matriz de competencias requeridas por puesto de trabajo**

Depto: SG		MATRIZ DE COMPETENCIAS REQUERIDAS		Página 1 de 1	
Nombre del empleado	Puesto de trabajo	Habilidad	Nivel de competencia	Rango	
Trabajador1	Jefe de producción de PVC	Manejar programas de automatización industrial	W	90 a 100	
		Manejar programas de computación básicas	X	80 a 90	
		Planificación de órdenes de producción	W	80 a 90	
Trabajador2	Encargado de tratamiento de aguas residuales	Saber decantar los residuos del agua	W	90 a 100	
		Manejo de procedimiento de floculación de agua	W	90 a 100	
Trabajador3	Jefe de Logística	Manejo de políticas internacionales	X	80 a 90	
		Manejar programas de computación básicas	W	90 a 100	
		Planificación de abastecimiento de bodegas	W	90 a 100	
Trabajador4	Mensajero	Manejar motocicleta	W	90 a 100	
Trabajador5	Técnico laboratorista de emulsiones	Manejo de químicos	W	90 a 100	
		Análisis de propiedades físico químicas de la materia	X	80 a 90	
		Análisis de muestras	W	90 a 100	
Trabajador6	Encargado de exportaciones	Manejo de políticas internacionales	X	80 a 90	
		Manejar programas de computación básicas	W	90 a 100	
		Planificación de exportaciones	W	90 a 100	
Trabajador7	Técnico laboratorista de PVC	Manejo de químicos	X	80 a 90	
		Manejo de balanzas	W	90 a 100	
		Manejo de maquinaria industrial para laboratorios	W	90 a 100	
Trabajador8	Director comercial	Proporcionar servicio y asesoría técnica a los clientes	W	90 a 100	
		Coordinar conjuntamente con servicio al cliente	X	80 a 90	
		Planificación de ventas	X	80 a 90	
Trabajador9	Jefe de contabilidad	Manejo de libros contables	W	90 a 100	
		Planificación de labores contables	W	90 a 100	
		Operar equipo de cómputo	W	90 a 100	
Trabajador10	Jefe de sistemas de gestión	Manejo de sistemas de gestión de calidad	W	90 a 100	
Trabajador11	Envasador	Manejo de químicos	X	80 a 90	

Continuación de la figura 25.

		Manejo de maquinaria industrial	W	90 a 100
Trabajador12	Auxiliar de bodega de materias primas	Manejo de químicos	W	90 a 100
		Manejo de balanzas	X	80 a 90
		Manejo de montacargas	W	90 a 100
		Manejo de cabezal	W	90 a 100
Trabajador13	Piloto de cabezal	Manejo de cabezal	W	90 a 100
Trabajador14	Gerente de producción	Planificación de órdenes de producción	W	90 a 100
		Operar equipo de cómputo	W	90 a 100
		Manejo de sistemas de gestión de calidad	W	90 a 100
Trabajador15	Auxiliar de mantenimiento	Conocimiento de eléctrica	W	90 a 100
		Conocimiento de soldadura	W	90 a 100
		Conocimiento de mecánica	W	90 a 100
Trabajador16	Operario de extrusión	Manejo de maquinaria industrial para laboratorios	W	90 a 100
		Manejo de químicos	X	80 a 90
Trabajador17	Jefe de control de calidad	Manejo de sistemas de gestión de calidad	W	90 a 100
		Operar equipo de cómputo	W	90 a 100
		Manejo de hojas de seguridad y fichas técnicas	W	90 a 100
Trabajador 18	Operario de extrusión	Manejo de maquinaria industrial para laboratorios	X	80 a 90
		Manejo de químicos	W	90 a 100
Trabajador 19	Polimerizador	Manejo de químicos	X	80 a 90
		Manejo de maquinaria industrial	W	90 a 100
Trabajador 20	Encargado de bodega de producto terminado	Manejo de montacargas	W	90 a 100
Trabajador 21	Operario de extrusión	Manejo de maquinaria industrial para laboratorios	X	80 a 90
		Manejo de químicos	W	90 a 100
Trabajador 22	Piloto de cabezal	Manejo de cabezal	W	90 a 100
Trabajador 23	Auxiliar de mantenimiento	Conocimiento de eléctrica	W	90 a 100
		Conocimiento de soldadura	W	90 a 100
		Conocimiento de mecánica	W	90 a 100
Trabajador 24	Auxiliar de bodega de producto terminado	Manejo de montacargas	W	90 a 100
Trabajador 25	Envasador	Manejo de químicos	X	80 a 90
		Manejo de maquinaria industrial	W	90 a 100
Trabajador 26	Encargado de bodega de materias primas	Manejo de químicos	X	80 a 90
		Manejo de balanzas	W	90 a 100
		Manejo de montacargas	W	90 a 100
Trabajador 27	Operario de extrusión	Manejo de maquinaria industrial para laboratorios	W	90 a 100
		Manejo de químicos	X	80 a 90

Continuación de la figura 25.

Trabajador 28	Jefe de recursos humanos	Operar equipo de cómputo	X	80 a 90
		Manejo de planillas	W	90 a 100
		Manejo de administración de personal	W	90 a 100
Trabajador 29	Jefe de créditos y cobros	Operar equipo de cómputo	X	80 a 90
		Manejar notas de créditos	W	90 a 100
		Manejar programas de computación básicas	X	80 a 90
Trabajador 30	Auxiliar de mantenimiento	Conocimiento de eléctrica	W	90 a 100
		Conocimiento de soldadura	W	90 a 100
		Conocimiento de mecánica	W	90 a 100
Trabajador 31	Jefe de transportes	Planificar rutas de cabezales y camiones	W	90 a 100
		Operar equipo de cómputo	X	80 a 90
Trabajador 32	Representante de ventas	Proporcionar servicio y asesoría técnica a los clientes	W	90 a 100
		Coordinar conjuntamente con servicio al cliente	X	80 a 90
Trabajador 33	Piloto de cabezal	Manejo de cabezal	W	90 a 100
Trabajador 34	Piloto de cabezal	Manejo de cabezal	W	90 a 100
Trabajador 35	Operario de extrusión	Manejo de maquinaria industrial para laboratorios	W	90 a 100
		Manejo de químicos	X	80 a 90
Trabajador 36	Auxiliar de bodega de producto terminado	Manejo de montacargas	W	90 a 100
Trabajador 37	Envasador	Manejo de químicos	X	80 a 90
		Manejo de maquinaria industrial	W	90 a 100
Trabajador 38	Piloto de cabezal	Manejo de cabezal	W	90 a 100
Trabajador 39	Jefe de producción de emulsiones	Planificación de órdenes de producción	W	90 a 100
		Operar equipo de cómputo	X	80 a 90
		Conocimiento de químicos	X	80 a 90
Trabajador 40	Auxiliar de mantenimiento	Conocimiento de eléctrica	W	90 a 100
		Conocimiento de soldadura	W	90 a 100
		Conocimiento de mecánica	W	90 a 100
Trabajador 41	Envasador	Manejo de químicos	X	80 a 90
		Manejo de maquinaria industrial	W	90 a 100
Trabajador 42	Polimerizador	Manejo de químicos	X	80 a 90
		Manejo de maquinaria industrial	W	90 a 100
Trabajador 43	Gerente administrativo y financiero	Operar equipo de cómputo	X	80 a 90
		Control de temas financieros en la empresa	W	90 a 100
Trabajador 44	Jefe de planificación y compras	Ejecución de proceso de negociación con proveedores	W	90 a 100
		Generar órdenes de compra	W	90 a 100
		Trabajar reclamos con proveedores	W	90 a 100
Trabajador 45	Envasador	Manejo de químicos	X	80 a 90

Continuación de la figura 25.

		Manejo de maquinaria industrial	W	90 a 100
Trabajador 46	Líder de PVC	Supervisar la ejecución de las actividades	W	90 a 100
		Supervisar traslado de muestras a laboratorio	X	80 a 90
		Operar la maquinaria de planta	W	90 a 100

Fuente: elaboración propia.

4.5. Evaluación del desempeño del personal

La evaluación del desempeño del personal es una herramienta utilizada con el fin de medir el compromiso, rendimiento, y comportamiento del personal ante la resolución de problemas existentes en la empresa, cumpliendo los objetivos propuestos.

Para la elaboración de la evaluación se tomaron en cuenta las siguientes recomendaciones al momento de realizar esta:

- Dedicar atención especial al nuevo empleado, supervisando cuidadosamente su desempeño, y realizando observaciones cada seis meses para que su evaluación resulte justa, objetiva e imparcial.
- Cada seis meses considerar las labores del empleado, y compararla con las actividades y responsabilidades a su cargo.
- Proporcionar la información necesaria para mejorar el desempeño individual.

- Considerar el rendimiento con el que se realizan las tareas, sin necesidad de involucramiento de la edad o la simpatía que exista.
- Realizar una entrevista privada con el empleado cada seis meses respecto al desarrollo laboral en la empresa.

4.5.1. Procedimiento operativo

Para realizar una evaluación de desempeño se debe tomar en cuenta a los puestos de gerencia, jefatura, supervisores, con el fin de realizar un informe en donde se detalla la forma en la cual se han desempeñado tanto las actividades de trabajo propias, como la de los subordinados.

Seguido del informe a realizar, se debe definir un método de evaluación, siendo esta mediante una matriz de competencias por puesto de trabajo, y el empleo de mapas funcionales para definir las funciones básicas y específicas por puesto. Ulteriormente, se debe de realizar la evaluación por puesto y plaza de trabajo, este tipo de evaluación debe realizarse mensualmente, para obtener los resultados a final de mes y así hacer un informe anual al respecto y de las mejoras que se pueden plantear y poner en marcha.

4.5.2. Formato de evaluación de desempeño

Para la evaluación de desempeño se toman en cuenta los factores de supervisión y operativos mencionados en el capítulo 3. Estos serán los parámetros que registrarán la eficacia del desempeño del personal en su puesto de trabajo, para ponderar estos factores, se toman en cuenta las calificaciones de desempeño del mismo capítulo.

En ambos casos se toman en cuenta los siguientes parámetros:

- Puntuación que recibe la evaluación de desempeño por puesto.
- Observaciones del evaluador por semestre, como: puntos fuertes, débiles y plan de acción.
- Recomendaciones del evaluador.

A continuación, en la tabla LXXII se muestran las calificaciones con las que se clasificará la efectividad del personal por puesto funcional.

Tabla LXXII. **Puntuación de niveles de efectividad para evaluación de desempeño**

Nivel de efectividad	Puntuación
Altamente efectivo	14 a 15
Efectivo	12 a 13
Medianamente efectivo	10 a 11
Poco efectivo	8 a 9
Inefectivo	< 7

Fuente: elaboración propia.

En el formato de evaluación de desempeño, se presenta un apartado de observaciones y recomendaciones que el evaluador realiza terminado el proceso.

El formato de observaciones del evaluador debe de ir firmado por el jefe/supervisor inmediato, empleado y gerente de área, para el formato de recomendaciones del evaluador debe ir firmado por el jefe/supervisor de área,

empleado, gerente de área y jefe de recursos humanos. Lo anterior se muestra a continuación en la figura 26 y 27.

Figura 26. **Observaciones del evaluador**

PRIMER SEMESTRE	Fecha de evaluación: _____	
Puntos fuertes:		

Puntos débiles:		

Plan de acción:		

_____ Supervisor inmediato	_____ Empleado	_____ Gerente de área

Fuente: Departamento de Recursos Humanos.

Figura 27. **Recomendaciones del evaluador**

Fecha: _____		

_____ Supervisor inmediato	_____ Empleado	_____ Gerente de área
_____ Recursos humanos		

Fuente: Departamento de Recursos Humanos.

4.5.3. Escalas de evaluación del desempeño laboral

Las escalas de evaluación se utilizan con el fin de medir el desempeño del personal en su puesto de trabajo, de forma individual, esto es de utilidad para definir sus competencias, habilidades y conocimientos realizando ciertas actividades que son requeridas en su lugar de trabajo.

Estas escalas de calificación de forma descendente son: alta efectividad, efectividad promedio o normal, efectividad media, baja efectividad, y efectividad inexistente o ineffectividad. Estas son las que valorarán la evaluación del personal, según sea la correcta forma de desempeñarlos.

4.5.3.1. Alta efectividad

Es importante mantener una efectividad alta al momento de desempeñar las labores, debido a que se observa el cumplimiento de objetivos de manera adecuada enfocándose en la misión de la empresa. Una alta efectividad en el proceso representa un buen plan de formación del personal.

4.5.3.2. Efectividad promedio

La efectividad promedio o normal, representa que el personal cumple con los objetivos, pero no se enfoca en la visión, debido a que se puede generar una mejora continua en el desempeño de labores.

4.5.3.3. Efectividad media

La efectividad media es la que se realiza de forma cuasi incompleta, el personal no tiene claro la estructura organizacional de la empresa.

4.5.3.4. Baja efectividad

Es generada por la desmotivación por parte del personal, el trabajo no es realizado de la forma correcta, se tiene tiempo holgado entre actividades.

4.5.3.5. Efectividad inexistente

Esta es una inefectividad total en el puesto de trabajo, es en la cual las actividades se realizan de manera inercial, no se tiene el conocimiento y enfoque de la planeación estratégica de la empresa. Existe una alta desmotivación por parte del personal.

- Medición de la efectividad dentro de la organización

En forma general mantener un ambiente laboral sano es importante dentro de la organización, hay diversas formas para conservar una alta efectividad en el proceso, entre estos se encuentran:

- Ser proactivo
- Realizar las tareas con los objetivos en mente
- Tener la disciplina y habilidad de priorizar
- Tener un pensamiento positivo hacia la meta
- Tener comunicación efectiva
- Cooperar y trabajar en equipo
- Innovar

Estos siete aspectos ayudarán de forma efectiva mantener un ambiente laboral sano, positivo y en mejora continua. Es importante medir la efectividad en una empresa, ya que permite calcular el desempeño con el cual el personal

desarrolla las actividades según el plan de formación de personal. Para medir la efectividad de este, se utilizará la siguiente relación:

4.5.4. Indicadores de control y seguimiento

Al momento de ejecutar una acción se requiere que se evalúe, controle y se le dé el respectivo seguimiento de forma adecuada. Para esto se debe realizar una medición mediante indicadores para observar la forma en la que se desempeñan las tareas por puesto funcional, departamento o área, y trabajador. Esto con el fin de realizar las debidas medidas correctivas según la detección de desviaciones. Este tipo de acciones se realizan cuando es posible controlar y darle seguimiento a lo que se está midiendo.

Esta es una etapa de análisis de los resultados de la evaluación de desempeño del personal, los datos de los trabajadores se proceden a tabular y se valoran según los rangos de desempeño presentados en la tabla LXXII, luego se procede a realizar las relaciones de los cuatro rangos de desempeño, según sea en el que los trabajadores de forma individual se encuentran.

A continuación, se muestra en la figura 28 la base de datos de la evaluación de desempeño del personal:

Figura 28. **Base de datos de evaluación de desempeño**

Puesto de trabajo	Departamento o área	Rango de desempeño	Nota
Jefe de contabilidad	Administración	Efectivo	12
Asistente de recursos humanos	Administración	Efectivo	12
Director comercial de ventas	Administración	Efectivo	12
Asistente de contabilidad	Administración	Efectivo	12
Representante de ventas	Administración	Efectivo	12

Continuación de la figura 28.

Representante de ventas	Administración	Efectivo	12
Asistente de compras	Administración	Efectivo	12
Encargado de tesorería	Administración	Efectivo	12
Gerente administrativo y financiero	Administración	Altamente efectivo	14
Jefe de compras	Administración	Altamente efectivo	14
Jefe de recursos humanos	Administración	Altamente efectivo	14
Jefe de créditos y cobros	Administración	Efectivo	12
Asistente de contabilidad	Administración	Medianamente efectivo	10
Controller	Administración	Efectivo	12
Asistente de contabilidad	Administración	Medianamente efectivo	10
Representante de ventas	Administración	Medianamente efectivo	10
Limpieza de administración	Administración	Efectivo	12
Representante de ventas	Administración	Efectivo	12
Servicio al cliente	Administración	Efectivo	12
Representante de ventas	Administración	Efectivo	12
Mensajero	Administración	Medianamente efectivo	10
Servicio al cliente	Administración	Efectivo	12
Técnico laboratorista de emulsiones	Control de calidad	Altamente efectivo	14
Técnico laboratorista de PVC	Control de calidad	Altamente efectivo	14
Técnico laboratorista de emulsiones	Control de calidad	Altamente efectivo	14
Jefe de control de calidad	Control de calidad	Altamente efectivo	14
Limpieza planta	Control de calidad	Medianamente efectivo	10
Técnico laboratorista de PVC	Control de calidad	Altamente efectivo	14
Auxiliar de bodega de materias primas	Logística	Efectivo	12
Encargado de almacenes	Logística	Altamente efectivo	14
Encargado de bodega de materias primas	Logística	Efectivo	12
Encargado de exportaciones	Logística	Efectivo	12
Auxiliar de bodega de producto terminado	Logística	Medianamente efectivo	10

Continuación de la figura 28.

Jefe de logística	Logística	Altamente efectivo	14
Ayudante de bodega de producto terminado	Logística	Altamente efectivo	14
Auxiliar de bodega de producto terminado	Logística	Medianamente efectivo	10
Encargado de bodega de materias primas	Logística	Altamente efectivo	14
Ayudante de bodega de producto terminado	Logística	Altamente efectivo	14
Auxiliar de bodega de producto terminado	Logística	Medianamente efectivo	10
Auxiliar de mantenimiento	Mantenimiento	Medianamente efectivo	10
Auxiliar de mantenimiento	Mantenimiento	Efectivo	12
Electricista	Mantenimiento	Altamente efectivo	14
Mecánico	Mantenimiento	Efectivo	12
Auxiliar de mantenimiento	Mantenimiento	Efectivo	12
Auxiliar de mantenimiento	Mantenimiento	Altamente efectivo	14
Gerente de producción	Producción	Altamente efectivo	14
Envasador	Producción de emulsiones	Efectivo	12
Envasador	Producción de emulsiones	Efectivo	12
Polimerizador	Producción de emulsiones	Efectivo	12
Envasador	Producción de emulsiones	Altamente efectivo	14
Envasador	Producción de emulsiones	Efectivo	12
Polimerizador	Producción de emulsiones	Efectivo	12
Envasador	Producción de emulsiones	Efectivo	12
Polimerizador	Producción de emulsiones	Efectivo	12
Envasador	Producción de emulsiones	Altamente efectivo	14
Envasador	Producción de emulsiones	Medianamente efectivo	10
Polimerizador	Producción de emulsiones	Efectivo	12
Polimerizador	Producción de emulsiones	Efectivo	12
Envasador	Producción de emulsiones	Efectivo	12
Envasador	Producción de emulsiones	Efectivo	12
Encargado de planta de tratamiento residual	Producción de emulsiones	Efectivo	12
Jefe de producción de emulsiones	Producción de emulsiones	Altamente efectivo	14
Envasador	Producción de emulsiones	Efectivo	12

Continuación de la figura 28.

Envasador	Producción de emulsiones	Efectivo	12
Polimerizador	Producción de emulsiones	Efectivo	12
Operario de extrusión	Producción de PVC	Efectivo	12
Operario de extrusión	Producción de PVC	Medianamente efectivo	10
Operario de extrusión	Producción de PVC	Efectivo	12
Operario de extrusión	Producción de PVC	Medianamente efectivo	10
Operario de extrusión	Producción de PVC	Efectivo	12
Operario de extrusión	Producción de PVC	Efectivo	12
Sub Líder de PVC	Producción de PVC	Efectivo	12
Líder de PVC	Producción de PVC	Efectivo	12
Líder de PVC	Producción de PVC	Efectivo	12
Operario de extrusión	Producción de PVC	Efectivo	12
Operario de extrusión	Producción de PVC	Efectivo	12
Operario de extrusión	Producción de PVC	Efectivo	12
Operario de extrusión	Producción de PVC	Efectivo	12
Jefe de producción de PVC	Producción de PVC	Altamente efectivo	14
Jefe de sistemas de gestión	Sistemas de gestión	Altamente efectivo	14
Piloto de cabezal	Transportes	Efectivo	12
Piloto de cabezal	Transportes	Efectivo	12
Piloto de cabezal	Transportes	Efectivo	12
Piloto de cabezal	Transportes	Efectivo	12
Piloto de cabezal	Transportes	Efectivo	12
Piloto de cabezal	Transportes	Efectivo	12
Jefe de transportes	Transportes	Altamente efectivo	14
Piloto de cabezal	Transportes	Medianamente efectivo	10
Ayudante de piloto	Transportes	Medianamente efectivo	10
Piloto de cabezal	Transportes	Efectivo	12
Piloto de cabezal	Transportes	Medianamente efectivo	10

Fuente: elaboración propia.

4.5.4.1. Porcentajes de efectividad

Los indicadores de efectividad en la realización de las actividades en la empresa se encuentran tomando una muestra de trabajadores y realizando la medición de su desempeño laboral.

De la muestra se clasifican por rango de desempeño, como se presenta en la tabla LXXIII siendo estos; altamente efectivo, efectivo, medianamente efectivo, poco efectivo, e inefectivo. Y se procede a calcular su porcentaje según sea su procedimiento de evaluación.

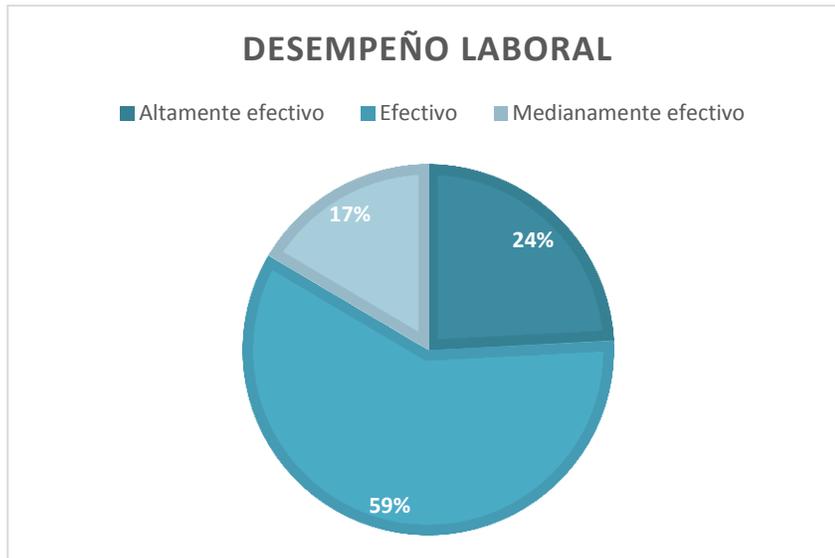
Tabla LXXIII. **Porcentaje de efectividad por desempeño laboral**

Rango de desempeño	Total	% Efectividad
Altamente efectivo	22	24,17582418
Efectivo	54	59,34065934
Medianamente efectivo	15	16,48351648
Poco efectivo	0	0
Inefectivo	0	0

Fuente: elaboración propia.

En base a los datos obtenidos anteriormente se realizó un diagrama en el cual están separaron porcentualmente el rango de desempeño de los puestos funcionales en la empresa. A continuación, se muestra en la figura 29 el diagrama de desempeño laboral.

Figura 29. **Diagrama de desempeño laboral**



Fuente: elaboración propia.

4.6. **Competencias requeridas y existentes**

Mediante las competencias requeridas se tiene el conocimiento de lo que se necesita en la empresa respecto al talento humano, para poder mantener una mejora continua en la ejecución de las actividades de la empresa. Asimismo, las competencias existentes, pueden ser las que se quieren mejorar o las que se deben mantener.

En las competencias se incorporan los conocimientos específicos, estos normalmente son los precisos para la ejecución de las actividades de forma adecuada por el personal en su puesto de trabajo. También se incluyen las aptitudes o habilidades, que son las precisas para asegurar la efectividad de la realización de estas actividades.

4.6.1. Matriz de competencias requeridas

En la matriz de competencias requeridas se lleva a cabo la identificación de lo anteriormente mencionado, las competencias con las que debe contar cada uno de los trabajadores, en base a la matriz de competencias requeridas, se identificaron las competencias por puesto de trabajo según la puntuación en sus habilidades, se debe realizar mejoras en ciertos puestos de trabajo, por lo cual se realizó una matriz en la cual se observan los puestos en los cuales se debe mantener en constante mejora.

4.6.2. Matriz de competencias existentes

En la matriz de competencias existentes se realizó una identificación de las habilidades con las que los trabajadores realizan sus actividades diarias, se identificaron las competencias existentes por puesto de trabajo.

Así mismo, se calificó con una nota total de cien puntos cada una de sus competencias, siendo estas la productividad, habilidad, calidad, confiabilidad, y capacidad con la que se realizan las tareas. Según la puntuación obtenida, se decide si se deben realizar mejoras de grado mayor o mantener esas mismas competencias y actualizarlas.

4.7. Vínculo entre competencias

Con base a la información recolectada en las matrices de competencias existentes y requeridas, se procedió a realizar una base de datos en la cual se determinan las brechas entre estas por puesto de trabajo.

Dicha base de datos está compuesta por la información básica de los trabajadores, puesto que desempeñan, departamento o área funcional al que

pertenecen, nivel de competencia requerida y existente, rango de nivel de competencias, nota obtenida de la evaluación, brecha, y la posición actual de los trabajadores, así mismo, si el trabajador está capacitado o es competente para desempeñar el puesto en el cual se encuentra.

La brecha se define como la diferencia entre las competencias existentes y requeridas de un puesto de trabajo, por lo cual se mide el nivel de competencia existente y requerido. En base a lo anterior se obtuvo la siguiente recopilación de información que se muestra la figura 30 la base de datos de brechas de competencias existentes y requeridas.

Figura 30. **Base de datos de brechas de competencias existentes y requeridas**

Puesto de trabajo	Departamento o área	Evaluación					Estado
		NCR	Rango	Nota	NCE	Brecha	
Jefe de producción de PVC	Producción de PVC	W	90 a 100	88	X	2	ENTRENAR
Encargado de tratamiento de aguas residuales	Producción de emulsiones	W	90 a 100	81	X	9	ENTRENAR
Representante de ventas	Administración	W	90 a 100	86	X	4	ENTRENAR
Jefe de Logística	Logística	X	80 a 90	87	X	0	COMPETENTE
Mensajero	Administración	W	90 a 100	80	X	10	ENTRENAR
Auxiliar de bodega de producto terminado	Logística	W	90 a 100	75	X	15	ENTRENAR
Asistente de recursos humanos	Administración	X	80 a 90	87	X	0	COMPETENTE
Técnico laboratorista de emulsiones	Control de calidad	W	90 a 100	87	Y	3	ENTRENAR
Encargado de bodega de producto terminado	Logística	X	80 a 90	85	X	0	COMPETENTE
Director comercial de ventas	Administración	X	80 a 90	87	X	3	ENTRENAR
Asistente de contabilidad	Administración	W	90 a 100	81	X	9	ENTRENAR
Encargado de exportaciones	Logística	W	90 a 100	87	X	3	ENTRENAR
Representante de ventas	Administración	W	90 a 100	82	X	8	ENTRENAR
Técnico laboratorista de PVC	Control de calidad	W	90 a 100	88	X	0	COMPETENTE
Encarado de almacenes	Logística	X	80 a 90	86	X	4	ENTRENAR
Jefe de contabilidad	Administración	W	90 a 100	85	X	5	ENTRENAR

Continuación de la figura 30.

Jefe de sistemas de gestión	Sistemas de gestión	W	90 a 100	85	X	5	ENTRENAR
Polimerizador	Emulsiones	W	90 a 100	86	X	4	ENTRENAR
Auxiliar de bodega de materias primas	Logística	W	90 a 100	83	X	7	ENTRENAR
Piloto de cabezal	Transportes	W	90 a 100	79	X	11	ENTRENAR
Operario de extrusión	Producción de PVC	X	80 a 90	81	X	0	COMPETENTE
Operario de extrusión	Producción de PVC	X	80 a 90	78	Y	12	ENTRENAR
Piloto de cabezal	Transportes	W	90 a 100	80	X	10	ENTRENAR
Gerente de producción	Producción	W	90 a 100	94	W	0	COMPETENTE
Auxiliar de mantenimiento	Mantenimiento	X	80 a 90	80	X	0	COMPETENTE
Operario de extrusión	Producción de PVC	X	80 a 90	80	X	0	COMPETENTE
Jefe de control de calidad	Control de calidad	W	90 a 100	89	X	1	ENTRENAR
Servicio al cliente	Administración	X	80 a 90	83	X	0	COMPETENTE
Piloto de cabezal	Transportes	W	90 a 100	81	X	9	ENTRENAR
Líder de PVC	Producción de PVC	W	90 a 100	79	Y	11	ENTRENAR
Ayudante de piloto	Transportes	W	90 a 100	75	Y	15	ENTRENAR
Envasador	Producción de emulsiones	X	80 a 90	82	X	0	COMPETENTE
Polimerizador	Producción de emulsiones	W	90 a 100	83	X	7	ENTRENAR
Representante de ventas	Administración	W	90 a 100	82	X	8	ENTRENAR
Operario de extrusión	Producción de PVC	X	80 a 90	78	Y	2	ENTRENAR
Auxiliar de mantenimiento	Mantenimiento	X	80 a 90	83	X	0	COMPETENTE
Envasador	Producción de emulsiones	X	80 a 90	82	X	0	COMPETENTE
Servicio al cliente	Administración	X	80 a 90	85	X	0	COMPETENTE
Envasador	Producción de emulsiones	X	80 a 90	81	X	0	COMPETENTE
Ayudante de bodega de producto terminado	Logística	W	90 a 100	84	X	6	ENTRENAR
Operario de extrusión	Producción de PVC	X	80 a 90	83	X	0	COMPETENTE
Sub Líder de PVC	Producción de PVC	W	90 a 100	84	X	6	ENTRENAR
Piloto de cabezal	Transportes	W	90 a 100	81	X	9	ENTRENAR
Auxiliar de mantenimiento	Mantenimiento	X	80 a 90	84	X	0	COMPETENTE
Electricista	Mantenimiento	X	80 a 90	85	X	0	COMPETENTE
Auxiliar de bodega de producto terminado	Logística	W	90 a 100	82	X	8	ENTRENAR
Envasador	Producción de emulsiones	X	80 a 90	82	X	0	COMPETENTE
Envasador	Producción de emulsiones	X	80 a 90	82	X	0	COMPETENTE

Continuación de la figura 30.

Encargado de bodega de materia prima	Logística	X	80 a 90	84	X	0	COMPETENTE
Operario de extrusión	Producción de PVC	X	80 a 90	82	X	0	COMPETENTE
Polimerizador	Producción de emulsiones	W	90 a 100	84	X	6	ENTRENAR
Envasador	Producción de emulsiones	X	80 a 90	84	X	0	COMPETENTE
Jefe de recursos humanos	Administración	W	90 a 100	85	X	5	ENTRENAR
Jefe de créditos y cobros	Administración	W	90 a 100	80	X	10	ENTRENAR
Auxiliar de bodega de producto terminado	Logística	W	90 a 100	75	Y	15	ENTRENAR
Envasador	Producción de emulsiones	X	80 a 90	82	X	0	COMPETENTE
Operario de extrusión	Producción de PVC	X	80 a 90	81	X	0	COMPETENTE
Asistente de contabilidad	Administración	X	80 a 90	80	X	0	COMPETENTE
Polimerizador	Producción de emulsiones	W	90 a 100	82	X	8	ENTRENAR
Jefe de transportes	Transportes	W	90 a 100	83	X	7	ENTRENAR
Representante de ventas	Administración	W	90 a 100	84	X	6	ENTRENAR
Operario de extrusión	Producción de PVC	X	80 a 90	80	X	0	COMPETENTE
Piloto de cabezal	Transportes	W	90 a 100	76	Y	14	ENTRENAR
Operario de extrusión	Producción de PVC	X	80 a 90	83	X	0	COMPETENTE
Piloto de cabezal	Transportes	W	90 a 100	81	X	9	ENTRENAR
Asistente de compras	Administración	X	80 a 90	81	X	0	COMPETENTE
Operario de extrusión	Producción de PVC	X	80 a 90	78	Y	2	ENTRENAR
Técnico laboratorista de PVC	Control de calidad	X	80 a 90	83	X	0	COMPETENTE
Polimerizador	Producción de emulsiones	W	90 a 100	82	X	8	ENTRENAR
Ayudante de bodega de materia prima	Logística	W	90 a 100	85	X	5	ENTRENAR
Envasador	Producción de emulsiones	X	80 a 90	81	X	0	COMPETENTE
Representante de ventas	Administración	W	90 a 100	82	X	8	ENTRENAR
Piloto de cabezal	Transportes	W	90 a 100	79	Y	11	ENTRENAR
Encargado de tesorería	Administración	W	90 a 100	82	X	8	ENTRENAR
Técnico laboratorista de emulsiones	Control de calidad	X	80 a 90	81	X	0	COMPETENTE
Jefe de producción de emulsiones	Producción de emulsiones	W	90 a 100	87	X	3	ENTRENAR
Mecánico	Mantenimiento	X	80 a 90	83	X	7	ENTRENAR
Envasador	Producción de emulsiones	X	80 a 90	82	X	0	COMPETENTE

Continuación de la figura 30.

Polimerizador	Producción de emulsiones	W	90 a 100	82	X	8	ENTRENAR
Gerente administrativo y financiero	Administración	W	90 a 100	90	W	0	COMPETENTE
Jefe de compras	Administración	W	90 a 100	82	X	8	ENTRENAR
Envasador	Producción de emulsiones	X	80 a 90	82	X	0	COMPETENTE
Líder de PVC	Producción de PVC	W	90 a 100	81	X	9	ENTRENAR
Asistente de contabilidad	Administración	X	80 a 90	80	X	0	COMPETENTE
Controller	Administración	X	80 a 90	80	X	0	COMPETENTE
Envasador	Producción de emulsiones	X	80 a 90	81	X	0	COMPETENTE
Piloto de camión	Transportes	W	90 a 100	75	Y	15	ENTRENAR

Fuente: elaboración propia.

4.7.1. Formación de personal

Se debe considerar la matriz de brechas de competencias específicas para observar las plazas que necesitan capacitación según su puesto de trabajo, y estos se observan con color rojo el cual indica que el trabajador debe entrenarse. Asimismo, se debe considerar la matriz de competencias requeridas para enfocar la capacitación a las necesidades del puesto con el fin de eliminar la brecha existente.

La ejecución de un plan de formación de personal requiere de la determinación de necesidades de la empresa, los objetivos deseados posterior a la formación, así mismo, la evaluación que demuestre la efectividad de la capacitación al personal. Al momento de la toma de decisión de formación a los trabajadores, se debe de tomar en cuenta que se efectúe la adecuada, con el propósito de eliminar las brechas inmediatamente, y el personal pueda mantener identidad internamente.

Mediante organización y disponibilidad se convoca al personal adecuado respectivamente según sea la formación que se brindará, existen las capacitaciones que se imparten para todo el personal, por ejemplo, los aspectos generales de la empresa, temas de salud y seguridad ocupacional, entre otros.

Como también se tiene a la disponibilidad las formaciones de personal externas e internas a ciertos trabajadores, normalmente estas se imparten por personal ajeno a la empresa y se proporciona a personal seleccionado o según el puesto de trabajo desempeñado. Se debe mantener en constante evaluación, control y actualización según el tiempo transcurrido y la incorporación de nuevos conceptos al mercado.

5. MEJORA CONTINUA

5.1. Departamento de recursos humanos

El departamento de recursos humanos se encuentra en cambios continuos, debido a la rotación de personal que existe, de forma interna y externa. Continúa realizando la identificación de competencias en los trabajadores para el aprovechamiento del talento humano de la empresa, manteniendo un plan de concientización hacia el personal respecto a la estructura organizacional de la organización.

Se continúa realizando capacitaciones al personal con el fin de mejorar sus competencias y motivarlos a continuar en la mejora del desempeño de sus actividades diarias, manteniendo el enfoque reflejado en la planeación estratégica de la empresa.

El departamento de recursos humanos realiza una actualización del organigrama y descriptores de puesto, a raíz de la incorporación de nuevos puestos de trabajo, nuevo personal y rotación del recurso humano.

5.1.1. Plan de mejora continua

Este plan procura implantar una metodología accesible para la detección de problemas, mediante deficiencias existentes en el rendimiento del recurso humano de la empresa.

Para mantener un eficaz plan de mejora continua, se deben tomar en cuenta el compromiso de mejora por parte de los trabajadores, el cumplimiento de actividades laborales de forma eficiente, la implementación y seguimiento de ideas innovadoras, y la constante evaluación de la propuesta de mejora.

Se realizó una propuesta de mejora continua presentada en la tabla LXXV para tener un margen de mejora respecto a la gestión de recursos humanos en base a competencias, tomando como referencia el marco normativo y a los trabajadores.

Tabla LXXIV. **Propuesta de plan de mejora**

Área de mejora	Descripción del problema	Objetivo	Acciones de mejora
Marco normativo	Falta de conocimiento en normativas internas y externas.	Divulgación de normativas.	Realizar capacitaciones respecto a la normatividad.
		Actualización de normatividad en la empresa.	
Trabajadores	Poca participación del personal en los programas de capacitación interna.	Involucrar de forma activa al personal en los programas de capacitación para su desarrollo laboral.	Realizar un informe mensual del personal que se presentó en los programas de capacitación internos, premiando la responsabilidad.
	Falta de comunicación	Incrementar la productividad.	Realizar programas interactivos entre el personal.

Fuente: elaboración propia.

5.1.2. Gestión y administración

Al momento de realizar un proceso de evaluación se debe de tomar en cuenta los aspectos de gestión y administración de los recursos, con el fin de observar el uso de estos y que sea el adecuado. La administración está relacionada con el rendimiento y funcionamiento de las organizaciones. Por otro lado, la gestión de los recursos está orientada a promover el desempeño eficiente del personal.

La administración de recursos humanos es importante, debido a que se enfoca en la selección, contratación, formación y retención de personal de la organización. Según la Escuela de Organización Industrial “...*la gestión de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo...*”.

La importancia de ambos es que se enfocan en el personal y en la forma en que desempeña las actividades según su puesto de trabajo, y la forma en que interactúan en el ambiente laboral de la empresa.

5.2. Estrategias para la gestión de recursos humanos

El sistema de gestión de recursos humanos maneja las diversas funciones para cada puesto de trabajo, desde el inicio del contrato laboral hasta la terminación laboral. Estas funciones consisten en el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, y evaluación del personal. La gestión involucra diversas estrategias para su ejecución y manutención, las cuales consisten en:

- Continua evaluación de las actividades para alcanzar los objetivos con la disponibilidad de recursos.

- Mantener una estructura organizacional funcional, eficiente y eficaz
- Buen manejo y desarrollo de la gestión para la retención del talento humano en la empresa.

5.2.1. Seguimiento y evaluación

El responsable del manejo de la gestión de recursos humanos debe de implementar políticas, aplicar sistemas de gestión, y estimular las buenas relaciones interpersonales de la empresa, con el fin de medir la efectividad de la gestión, para esto se debe realizar un informe periódicamente de la evaluación de la gestión de recursos humanos.

Se debe tener una continua evaluación de las actividades que se realizan en la empresa para mitigar cualquier eventualidad de carácter negativo, con el fin de mantener una constante actualización para la mejora de los procesos involucrados, y así mismo el mejoramiento de la productividad del recurso humano.

5.2.2. Informe periódico de la evaluación

Este informe consiste en notificar las actividades y datos relacionados a los recursos humanos de la empresa, con la finalidad de mantener un seguimiento y control constante de los elementos involucrados en el buen manejo de sistemas de gestión en el área de recursos humanos por parte del jefe de área.

Realizar el informe de evaluación de la gestión de recursos humanos permite tener un control sobre los sistemas implementados en la gestión

humana de la empresa, con el fin de mantener un orden generando una mejora continua en el departamento para un mejor clima laboral.

Estos elementos son indicadores que se utilizan para controlar y dar el seguimiento adecuado para una buena gestión de recursos humanos de la empresa, por lo cual se mencionan algunos para realizar el informe periódico, el cual se debe realizar semestralmente para mantener un tiempo aceptable para realizar el análisis de la gestión y considerar medidas según los resultados.

5.3. Indicadores de costo

Para tener un control de la situación actual de la empresa, con la finalidad de solucionar problemas, se utilizarán indicadores de costo. Estos indicadores proporcionarán información necesaria para mantener una mejora en la diversidad de procesos de la empresa.

Los indicadores que se utilizarán son; la calidad de contratación según el desempeño de la persona, costo de contratación respecto al reclutamiento del personal, costos encubiertos o de absentismo laboral.

5.3.1. Calidad de contratación de evaluación del desempeño

La calidad de contratación se enfoca en un análisis del desempeño laboral en los puestos de trabajo, lo cual mediante una evaluación de rendimiento que proporciona la información necesaria de una persona para estimar la calidad de contrataciones en función a esas calificaciones. La calidad de contratación de personal se expresa de la siguiente forma en la figura 31:

Figura 31. **Costo por contratación de reclutamiento**

Costo por contratación de reclutamiento	
$CC = \frac{CM + PCA + PCI}{N}$	<p>CC = Calidad del personal contratado</p> <p>CM = Calificación media de contratados porcentual</p> <p>PCA = Porcentaje de nuevos trabajadores ascendidos en el plazo de un año</p> <p>PCI = Porcentaje de nuevos trabajadores que continúan después de un año</p> <p>N = Número de indicadores usados</p>

Fuente: elaboración propia.

5.3.2. Costo por contratación de reclutamiento

Costo por contratación mediante reclutamiento, incluye los costos asociados a los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal. Este es un indicador que se expresa en Quetzales por trabajador contratado como se muestra a continuación en la figura 32:

Figura 32. **Costo por contratación**

Costo por contratación de reclutamiento	
$CPC = \frac{CA + HA + PR + V + T + PS}{C} + 10\%$	<p>CPC = Costo por contratación</p> <p>HA = Honorarios de agencia</p> <p>PR= Primas por recomendaciones de empleados</p> <p>V = Viáticos de trabajadores</p> <p>T = Costo de traslado</p> <p>PS = Costo de prestaciones laborales</p>

Fuente: elaboración propia.

5.3.3. Costos encubiertos

Son los costos que incurren en la rotación de personal, el incumplimiento o ausentismo laboral por parte de los empleados por diversas razones. El ausentismo se entiende como la falta de presencia en un lugar determinado por parte de un empleado que se suponía que iba a presentarse en sus labores diarios, y debido a su ausencia no se pueden relevar las funciones de este con el cliente, tanto interno como externo, lo cual afecta la productividad de una empresa.

Debido a que la empresa tiene puestos sustitutos en caso de que alguno llegare a faltar a las actividades laborales, las plazas relacionadas al puesto de trabajo deben sustituir las funciones de la parte ausente o así mismo el jefe inmediato. Esto se realiza únicamente por personal que pertenece a un mismo puesto de trabajo, para evitar la holgura de tiempos en la realización de otras tareas.

Los costos ocultos son efecto de la existencia de costos innecesarios de rotación de personal, debido a la falta de delegación entre puestos de trabajo, retrabajos, sobreproducción, tiempo de espera debido a preparación de máquinas o por una mala práctica de mantenimiento, la logística, falta de planificación, y movimientos innecesarios de personal.

Para reducir estos costos, se debe identificar la existencia de estos en la empresa, entre estos se incluyen los que afectan indirectamente la superación de la empresa y los que afectan directamente con la producción o superación de la empresa, el consumo de energía eléctrica es uno de estos costos, por ejemplo, cuando terminan las labores de la empresa el personal administrativo no apague el equipo de la forma correcta, con lo cual habría un alto consumo.

Así mismo, el vencimiento de la materia prima es considerado un costo oculto y es generado por no tener el debido control para que esto no suceda y no se generen desperdicios.

Entre los costos ocultos identificados estaría la mala selección o alta rotación de personal, debido a que en la empresa se encuentra un alto índice de rotación de personal por diversos factores como despidos de personal, renuncia laboral, estos son considerados debido a los costos incurridos que requiere el proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación al personal. Así mismo, la mala comunicación que se tiene puede generar una mala interpretación por parte del cliente. La mala selección o alta rotación de personal se puede controlar implantando modelos de flexibilización y conciliación laboral con el fin de crear un equilibrio en el área laboral y personal del trabajador, así como, mantener la motivación y evitar el ausentismo laboral.

De este modo se pueden reducir los costos de rotación, comunicación, y el proceso de reclutamiento de personal. Con el fin de reducir los costos generados por una rotación de personal constante, se requiere la implementación de un horario flotante, el cual se enfoca en la disponibilidad de horario que tiene el trabajador, siempre y cuando se cumplan las cuarenta horas semanales, siendo así, ocho horas diarias laboradas.

5.3.3.1. Tasa de incumplimiento laboral

Para reducir la tasa de incumplimiento laboral en la empresa, se deben implementar medidas de retención y estrictas al momento de una falta laboral, así mismo, se debe tener un control sobre los permisos del personal, tanto de vacaciones como los permisos que equivalen a un máximo de tres horas.

Para mantener un control sobre los permisos, ausencias, vacaciones, entre otros. Se implementó el uso de formularios, los cuales consisten en indicar el tiempo de ausencia en la empresa y la fecha u hora que se presentará nuevamente. Así mismo, se debe enviar un correo a la dirección general de la empresa, con el fin de dar a conocer la ausencia a los compañeros de trabajo. Con el fin de que se tenga un respaldo de los documentos escritos, se utiliza el sistema de asistencia laboral, el cual consiste en un marcaje el cual incluye el inicio y terminación de la jornada laboral, así mismo, cuando el personal no se encuentre realizando alguna actividad relacionada en el proceso.

5.3.3.2. Costo de incumplimiento

Para la medición y control de los costos incurridos en el incumplimiento de asistencia laboral, se debe de supervisar los marcajes del personal y compararlos con los formatos de ausencias y permisos, así mismo, mediante correo electrónico para que exista validación entre los datos.

El control no se maneja de cuantitativamente, por lo cual la comunicación efectiva es un factor importante y el cumplimiento del reglamento interno de la empresa para que no existe un aumento en los costos ocultos.

5.4. Auditoría de la empresa

La empresa cuenta con auditorías internas y externas, las cuales son realizadas de forma espontánea, en el caso de las internas. En el caso de las auditorías externas dependerán de la empresa que auditará.

5.4.1. Auditoría interna

Con el propósito de asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría, se han definido criterios de selección de auditores internos y auditores líderes basados en el conocimiento y la experiencia.

Es responsable de la auditoría interna todo el personal involucrado en el área auditada, los cuales deben estar disponibles para facilitar las funciones del grupo auditor durante la auditoría. Así mismo, el departamento de Gestión de Calidad debe administrar las auditorías cuando sea auditor líder y en caso contrario asignar a un miembro del equipo de auditores.

El auditor líder es responsable de todas las fases que conllevan a la realización efectiva del plan de auditoría, también es encargado de tomar las decisiones finales respecto a la conducción y cualquier observación de la auditoría, este ayuda en la selección de miembros del equipo auditor, preparar el plan de auditoría, representar al grupo auditor con la Gerencia general y presentar el informe de la auditoría.

Los auditores tienen la responsabilidad de mantenerse dentro del alcance de y durante la auditoría, actuar con objetividad, recoger y analizar evidencias que sean relevantes y suficiente, que permitan obtener conclusiones respecto al sistema de calidad auditado, permanecer alerta a las indicaciones de evidencia que puedan influir en los resultados de la auditoría y puedan requerir una auditoría más amplia, actuar de forma ética, documentar las observaciones y las no conformidades, informar los resultados de la auditoría y verificar la efectividad de las acciones correctivas tomadas como resultado de la auditoría.

5.4.2. Auditoría externa

Las auditorías externas normalmente son realizadas por entidades autorizadas y ajenas a la organización auditada, esta es ejecutada con el fin de obtener una certificación en el sistema de gestión de calidad.

Este tipo de auditoría puede ser realizado por clientes potenciales y proveedores para aumentar el nivel de confianza en la organización. También se puede realizar una auditoría a proveedores con el fin de observar si tienen buenas prácticas de manufactura, comerciales y de estados financieros, la deficiencia de estos aspectos es un plano negativo ante el ente auditor.

CONCLUSIONES

1. El plan de mejora continua consiste en identificar los problemas más recurrentes en un área o departamento de trabajo funcional y realizar capacitaciones periódicamente al personal, con el fin de mejorar las competencias laborales del puesto de trabajo respectivo, interactuando con los trabajadores para mantener un ambiente laboral estable y productivo.
2. Mediante el análisis de demanda y oferta, se identificó que la empresa tiene un mercado laboral amplio en el cual la demanda es cada vez más exigente y las ofertas de trabajo son mínimas comparado a las necesidades de las personas. Así mismo, se identificaron las necesidades de la empresa para una adecuada productividad orientadas al talento humano y cumplir con la demanda del mercado.
3. Mediante capacitación a los entrevistadores correspondientes se mejorará el proceso de reclutamiento y se reducirán los costos incurridos en este proceso y en los generados al momento de contratar a personal, ya que la formación a los encargados del proceso permitirá que los nuevos trabajadores formen parte importante en la ejecución de las actividades de la empresa y para el puesto de trabajo al que se integran, con la certeza de las responsabilidades requeridas.
4. Se diseñó un formato de entrevista de salida para la empresa, con el fin de determinar las causas de renuncia y mantener una mejora continua ante

los resultados obtenidos y los factores que generaron la terminación del contrato laboral.

5. La búsqueda y formación de varios perfiles implica una fuerte erogación económica, productiva y de tiempo.
6. El control de la gestión de recursos humanos se determina mediante las matrices de competencias existentes y requeridas con el fin de delimitar las brechas actuales por puesto de trabajo y observar, si el personal debe ser entrenado o si es competente en el puesto.
7. Mediante capacitaciones internas y externas al personal, se evaluarán los resultados para eliminar las brechas existentes por puesto de trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Implementar un sistema de cultura de mejora continua, minimizando todo lo que incurre en costos que permita un trabajo eficiente.
2. Desarrollar técnicas innovadoras para entrevistar al momento de reclutar a nuevo personal para que el talento humano seleccionado sea el adecuado y no se incurra a gastos en el futuro.
3. Mantener un sistema productivo y efectivo continuo entre los trabajadores para el desempeño adecuado de las actividades y que considere la eliminación de brechas existentes con base a sus habilidades competentes por puesto de trabajo.
4. Implementar un sistema de control de ausencias e incumplimientos a las actividades laborales de la empresa para reducir la incidencia de faltas e incrementar la productividad.
5. Es necesario establecer un horario flotante para la reducción de los costos que integran el proceso de rotación de personal con la obligación de cumplir las horas reglamentadas a la semana.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano* 3a ed. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana, 2000. 473 p.
2. El Congreso de la República de Guatemala. *Código de Trabajo Decreto Número 1441*. 1961. Guatemala. 350 p.
3. Emprende Pyme. *Sistemas de gestión de Recursos Humanos | Software de RR.HH.* [en línea]. <<https://www.emprendepyme.net/sistemas-de-gestion-de-recursos-humanos.html>>. [Consulta: 29 de agosto de 2018.]
4. HERNANDEZ, Enrique Bento. *Escuela de Organización Industrial (EOI): 60 años contruyendo España.* [en línea]. <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5010633>>. [Consulta: 31 de mayo de 2019.]
5. Mineco.gob.gt. (n.d.). *Dirección de Recursos Humanos.* [en línea]. <<http://www.mineco.gob.gt/content/direcci%C3%B3n-de-recursos-humanos>>. [Consulta: 29 de agosto de 2018.]
6. RODRIGUEZ LAGUAL, Yndra. *Gestión de Recursos Humanos. Escuela de Organización Industrial.* [en línea]. <<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>>. [Consulta: 28 de mayo de 2018.]

APÉNDICE

Apéndice 1. **Porcentajes de efectividad de personal**

Altamente efectivos	$\% \text{ de empleados altamente efectivos} = (\text{TEAE}/\text{TER}) * 100$ Donde: TEC = Total de empleados altamente efectivos TER = Total de evaluaciones realizadas
Efectivos	$\% \text{ de empleados efectivos} = (\text{TEE}/\text{TER}) * 100$ Donde: TEE = Total de empleados efectivos TER = Total de evaluaciones realizadas
Medianamente efectivos	$\% \text{ de empleados medianamente efectivos} = (\text{TEME}/\text{TER}) * 100$ Donde: TEE = Total de empleados medianamente efectivos TER = Total de evaluaciones realizadas
Inefectivos	$\% \text{ de empleados inefectivos} = (\text{TEI}/\text{TER}) * 100$ Donde: TEE = Total de empleados inefectivos TER = Total de evaluaciones realizadas

Fuente: elaboración propia.

ANEXOS

Anexo 1. Comprobantes de permisos, ausencias y tardanzas

SOLICITUD DE PERMISO Y/O AUSENCIA		
Nombre del empleado: _____		
Puesto: _____		
Solicitud:		
<input type="checkbox"/> Permiso	<input type="checkbox"/> Ausencia	<input type="checkbox"/> Tardanza
Motivo: _____		
Fecha desde: _____	Fecha hasta: _____	
Hora de salida: _____	Hora de regreso: _____	
Observación: _____		
_____	_____	
Firma supervisor y/o gerente de área	Firma Recursos Humanos	

Firma del empleado		

Fuente: Departamento de Recursos Humanos.

Anexo 2. Comprobante de vacaciones

COMPROBANTE DE VACACIONES		
<p>Hago constar, que he disfrutado o disfrutaré _____ días de vacaciones del _____ a _____ del mes de _____ del año _____. Debiendo presentarme a mis labores el día _____ del mes de _____, del _____.</p>		
<p>Dejo constancia de haber recibido el sueldo correspondiente a dichos días de vacaciones disfrutados.</p>		
<p>Nombre del Empleado: _____</p>		
<p>Firma del Empleado: _____</p>		
_____ Vo.bo Jefe Inmediato	_____ Vo.bo Gerente Área	_____ Vo.bo RRHH
_____ Vo.bo. Gerencia Admón.		

Fuente: Departamento de Recursos Humanos.

Anexo 3. Asistencia de capacitaciones

1 - NOMBRE DEL EVENTO:		2 - TIPO DE EVENTO:		3 - ESTRATEGIA:				
		<input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/> Externo		<input type="checkbox"/> Curso <input type="checkbox"/> Conferencia <input type="checkbox"/> Workshop <input type="checkbox"/> Reunión <input type="checkbox"/> e-Learning <input type="checkbox"/> Visita Técnica <input type="checkbox"/> Otros				
4 - FECHA DE INICIO: _____ FECHA DE TERMINACION: _____		5 - TOTAL DIAS: _____		6 - HORA DE INICIO: _____		7 - HORARIO DE TERMINACION: _____		8 - TOTAL HORAS: _____
9 - LUGAR DEL EVENTO: _____		10 - FACILITADOR INTERNO (NOMBRE Y AREA): ENTIDAD EXTERNA: _____			11 - TOTAL PARTICIPANTES: _____		12 - INVERSION (\$) (Q): _____	
N°	NOMBRE	AREA / DIVISION:	FIRMA DE ASISTENCIA:					
			Fecha: / /	Fecha: / /	Fecha: / /	Fecha: / /	Fecha: / /	
01								
02								
03								
04								
05								
06								
07								
08								
09								
10								
11								
12								
13								
14								
15								

Fuente: Departamento de Recursos Humanos.