



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

**DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO,  
DEL ÁREA DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE  
PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**

**Jeazmin Melissa Batz López**

Asesorada por la Inga. Aurelia Anabela Córdoba Estrada

Guatemala, mayo de 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO,  
DEL ÁREA DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE  
PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**JEAZMIN MELISSA BATZ LÓPEZ**

ASESORADA POR LA INGA. AURELIA ANABELA CORDOBA ESTRADA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, MAYO DE 2023

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 Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez
SECRETARIO	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:

**DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO,  
DEL ÁREA DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE  
PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha agosto 2021.

**Jeazmin Melissa Batz López**



Guatemala, 16 de febrero de 2023

Ingeniero:

**César Ernesto Urquizú Rodas**

Director de Escuela Mecánica Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad San Carlos de Guatemala

Ingeniero Urquizú:

Por medio de la presente le comunico que he revisado el informe final del Trabajo de Graduación con el tema “**DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO, DEL ÁREA DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**”; elaborado por la estudiante de Ingeniería Industrial **Jeazmin Melissa Batz López**, quien se identifica con Registro Académico número **201212615** y Documento Personal de Identificación **2182 73002 0718**, considerando que dicho trabajo cumple los requisitos establecidos por la Escuela de Mecánica Industrial. Por lo anterior, doy mi aprobación y recomiendo para su publicación.

Sin otro particular, me suscribo atentamente,

**Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada**

Asesora de trabajo de graduación

REF.REV.EMI.032.023

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO, DEL ÁREA DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**, presentado por la estudiante universitaria **Jeazmin Melissa Batz López**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



*Roberto Fabio Díaz Solaros*  
INGENIERO INDUSTRIAL  
COLEGIADO No. 11279

Ing. Roberto Fabio Díaz  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, abril de 2023.

/mgp



ESCUELA DE  
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

LNG.DIRECTOR.114.EMI.2023

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 Coordinador de área y la aprobación del área de lingüística del trabajo de graduación titulado: **DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO, DEL ÁREA DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**, presentado por: **Jeazmin Melissa Batz López**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Firmada digitalmente por Cesar Ernesto Urquizu Rodas  
Motivo: Ingeniero Industrial  
Ubicación: Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, USAC  
Colegiado 4,272  
Periodo: abril a junio año 2023

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
Director  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

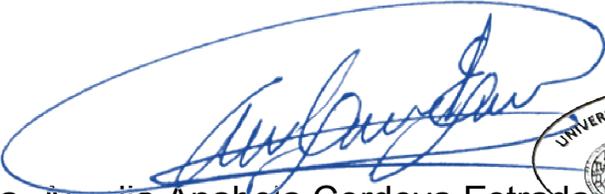
Guatemala, mayo de 2023.

Decanato  
Facultad de Ingeniería  
24189101- 24189102  
secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt

LNG.DECANATO.OI.432.2023

La Decana 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: **DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO, DEL ÁREA DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**, presentado por: **Jeazmin Melissa Batz López**, después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

  
Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada  
Decana



Guatemala, mayo de 2023

AACE/gaoc

## **ACTO QUE DEDICO A:**

- Dios** Por ser quien me dio la vida, fuerza, la inteligencia y mis virtudes para terminar mi carrera.
- Mis padres** Samuel Batz y Adalgisa de Batz, por su ayuda económica, apoyo incondicional, sus oraciones y sus consejos durante toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida.
- Mis hijas** Yareli y Ana Victoria Rodríguez, porque ellas me dan la fuerza para seguir adelante y mostrarles que como mujeres somos capaces de lograr lo que nos proponemos y soñamos.
- Mi esposo** Josué Rodríguez, por su ayuda económica y su apoyo en varias situaciones en el transcurso de mi carrera profesional.
- Mis hermanos** Por ser una importante influencia en mi carrera, sus ánimos, consejos y que lo más importante es la superación personal.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>La Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por permitirme pertenecer a esta casa de estudios, y demostrarme que sale adelante quien lucha día a día.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por enseñarme y enriquecerme en gran manera todos los conocimientos adquiridos por medio de todos mis profesores.
<b>Asesora de tesis</b>	Inga. Anabela Cordova por su tiempo y dedicación en asesorarme y haberme guiado en dicho trabajo de graduación.
<b>Mis amigos de la Facultad</b>	Por ser una importante influencia en mi carrera universitaria y su apoyo a lo largo de ella.
<b>Iliana de Tobías</b>	Por ser una asombrosa mujer que me apoyó y me aconsejó durante mi tiempo laboral.
<b>Gabriela Chacón</b>	Mi mejor amiga que me acompañó y apoyó en varios años de mi carrera universitaria.
<b>Alejandra Cotí</b>	Mi mejor amiga brindándome apoyo y risas incondicionales a lo largo de varios años de estudios.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS .....	IX
GLOSARIO .....	XI
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN .....	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.1. Empresa de servicios .....	1
1.1.1. Historia .....	1
1.1.2. Ubicación .....	2
1.1.3. Misión .....	2
1.1.4. Visión .....	3
1.1.5. Principios y valores.....	3
1.2. Departamento de Operaciones.....	3
1.2.1. Ubicación del departamento de Operaciones .....	4
1.2.2. Estructura del departamento de Operaciones .....	4
1.2.3. Funciones del departamento .....	5
1.2.4. Relación del departamento con otras áreas de la empresa.....	7
1.3. Proceso administrativo del área de Operaciones .....	7
1.3.1. Planeación de actividades .....	7
1.3.2. Dirección del proceso .....	8
1.3.3. Control del proceso de operaciones .....	8
1.4. Gestión del talento humano .....	9

1.4.1.	Definición.....	9
1.4.2.	Proceso de la gestión de talento humano .....	9
1.4.3.	Admisión de personal.....	9
1.4.4.	Aplicación de pruebas psicométricas .....	9
1.5.	Competencias laborales.....	10
1.5.1.	Definición.....	10
1.5.2.	Clasificación de competencias .....	11
1.6.	Capacitación .....	12
1.6.1.	Definición.....	13
1.6.2.	Evaluación de las capacitaciones.....	13
1.6.3.	Proceso de capacitación .....	13
1.7.	Detección de necesidades de capacitación (DNC) .....	13
1.7.1.	Objetivos de la clasificación .....	14
1.7.2.	Capacitación con base en puesto-persona .....	14
1.7.3.	Capacitación con base en problemas .....	15
1.7.4.	Capacitación con base en el desempeño.....	15
1.7.5.	Capacitación con base en multihabilidades.....	16
2.	SITUACIÓN ACTUAL .....	17
2.1.	Departamento de operaciones .....	17
2.1.1.	Actividades que desarrolla .....	17
2.1.2.	Equipo técnico.....	21
2.1.3.	Maquinaria y equipo .....	21
2.2.	Diagramas de procesos .....	23
2.2.1.	Diagrama de operaciones .....	23
2.2.2.	Diagrama de flujo .....	25
2.2.3.	Diagrama de recorrido.....	27
2.2.4.	Distribución de la planta .....	28
2.3.	Situación actual de la capacitación y competencias.....	28

2.3.1.	Percepción del Departamento de Recursos Humanos .....	28
2.3.2.	Análisis de resultados de acuerdo al personal.....	29
2.3.3.	Análisis de resultados de acuerdo a datos estadísticos.....	29
2.4.	Descripción de puestos .....	30
2.4.1.	Identificación de metodología de trabajo .....	31
2.4.2.	Descripción de las funciones de los operarios.....	31
2.5.	Identificación de competencias laborales .....	33
2.5.1.	Área Administrativa.....	33
2.5.2.	Área Operativa.....	35
2.6.	Elaboración de matriz de competencias laborales .....	36
2.6.1.	Área Administrativa.....	36
2.6.2.	Área Operativa.....	38
3.	PROPUESTA PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN .....	39
3.1.	Desarrollo de la propuesta Diagnóstico de necesidad de capacitación-DNC.....	39
3.1.1.	Objetivo general.....	39
3.1.2.	Objetivos específicos.....	40
3.1.3.	Alcance técnico.....	41
3.1.4.	Metas corto plazo .....	41
3.2.	Diagnóstico de necesidades de capacitación .....	41
3.2.1.	Método de detección de necesidades de capacitación.....	42
3.2.2.	Orientación del diagnóstico .....	42
3.2.3.	Procedimiento para la aplicación de DNC .....	43
3.2.4.	Matriz de brechas .....	43

3.3.	Identificación de competencias laborales.....	44
3.3.1.	Descriptor de puestos por competencias laborales.....	44
3.3.2.	Elaboración de mapas funcionales y sus niveles de desagregación.....	50
3.3.3.	Matriz de competencias laborales.....	50
3.4.	Diseño del plan de capacitación.....	52
3.4.1.	Objetivos del plan de capacitación.....	52
3.4.2.	Metas para el plan de capacitación.....	52
3.4.3.	Elaboración del plan.....	52
3.5.	Elaboración de capacitación por competencias laborales.....	54
3.5.1.	Elaboración de instrumentos de detección de necesidades de capacitación.....	54
3.5.2.	Llenado de boletas de detección de capacitación...	56
3.5.3.	Vaciado de la información.....	56
3.5.4.	Análisis de la Información y diseño del plan de capacitación.....	56
3.5.5.	Presentación del plan de capacitación.....	56
3.5.6.	Costos de la capacitación.....	56
3.5.7.	Ejecución para la capacitación.....	57
3.5.8.	Evaluación de la efectividad de la capacitación.....	57
3.6.	Principios utilizados en la propuesta.....	59
3.6.1.	Visión de servicio.....	59
3.6.2.	Integridad.....	59
3.6.3.	Resistencia al cambio.....	59
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	61
4.1.	Desarrollo del personal por competencias.....	61
4.1.1.	Adiestramiento de personal.....	61

	4.1.2.	Aprendizaje por competencias.....	62
	4.1.3.	Capacitación .....	62
4.2.		Contenido de la capacitación por competencias laborales.....	63
	4.2.1.	Objetivo técnico .....	63
	4.2.2.	Indicador de efectividad .....	63
	4.2.3.	Cronología de actividades .....	63
4.3.		Programa de capacitación efectivo.....	63
	4.3.1.	Medición de la efectividad .....	64
	4.3.2.	Resultados.....	65
	4.3.3.	Plan de mejora.....	66
4.4.		Inventario de necesidades de entrenamiento .....	66
	4.4.1.	Sistema organizacional.....	66
	4.4.2.	Sistema de entrenamiento .....	67
	4.4.3.	Sistema de adquisición de habilidades .....	67
4.5.		Entrenamiento y desarrollo de personal .....	67
	4.5.1.	Desarrollo educacional .....	67
	4.5.2.	Estrategia de la capacitación .....	67
	4.5.3.	Preparación del recurso humano.....	68
	4.5.4.	Ciclo del entrenamiento .....	68
4.6.		Desarrollo del aprendizaje .....	68
	4.6.1.	Variables del aprendizaje .....	68
	4.6.2.	Andragogía pedagogía .....	71
5.		MEJORA CONTINUA.....	73
	5.1.	Resultados obtenidos .....	73
		5.1.1. Programa de capacitación .....	73
		5.1.2. Desempeño de colaboradores sucesores .....	73
	5.2.	Seguimiento.....	75
		5.2.1. Planes de mejora.....	75

5.2.2.	Desarrollo interno .....	76
5.3.	Ventajas y desventajas .....	76
5.3.1.	Ventajas competitivas .....	77
5.3.1.1.	Disminución del costo de rotación.....	77
5.3.1.2.	Actualización de conocimiento y habilidades .....	78
5.3.1.3.	Prevención de riesgo de trabajo.....	78
5.3.2.	Desventaja .....	78
5.3.2.1.	Resistencia al cambio .....	78
5.3.2.2.	Poca flexibilidad organizativa .....	79
5.4.	Auditorías .....	79
5.4.1.	Internas .....	79
5.4.2.	Externas .....	81
5.5.	Estadísticas.....	83
5.5.1.	Rotación de personal .....	83
5.5.2.	Absentismo laboral.....	83
5.5.3.	Formación y capacitación.....	83
5.6.	Análisis financiero de la propuesta.....	84
5.6.1.	Valor presente neto .....	84
5.6.2.	Tasa interna de retorno .....	85
5.6.3.	Beneficio-costos.....	85
5.7.	Acciones correctivas .....	86
5.7.1.	Promedio de tiempo para alcanzar los objetivos .....	86
5.7.2.	Tiempo medio por contratación .....	86
CONCLUSIONES.....		87
RECOMENDACIONES .....		89
BIBLIOGRAFÍA.....		91

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Ubicación de la empresa.....	2
2.	Organigrama del Departamento de Operaciones.....	5
3.	Diagrama ingreso a bodega actual .....	20
4.	Área de Bodega .....	21
5.	Trasporte de carga.....	22
6.	Vista aérea del área de Bodegas .....	22
7.	Ingreso a bodega actual.....	24
8.	Ingreso a bodega actual.....	26
9.	Diagrama de recorrido.....	27
10.	Distribución de planta.....	28
11.	Evaluación de 5 S área de Operaciones .....	75
12.	Plan estratégico .....	76

### TABLAS

I.	Solicitud del proceso de compra .....	19
II.	Cuadro de mando operativo.....	30
III.	Descripción de actividades.....	32
IV.	Competencias laborales área Administrativa .....	34
V.	Competencias laborales área de Operaciones .....	35
VI.	Competencias técnicas área Administrativa.....	37
VII.	Competencias técnicas área Operativa.....	38

VIII.	Procedimiento propuesto para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC .....	42
IX.	Matriz de brecha .....	44
X.	Descripción del puesto de gerencia general .....	45
XI.	Descripción del puesto de gerencia de recursos humanos.....	46
XII.	Descripción del puesto de gerencia administrativo financiero .....	47
XIII.	Descripción del puesto de gerencia de mercadeo y ventas.....	48
XIV.	Descripción del puesto de gerencia de operaciones.....	49
XV.	Matriz de competencias .....	51
XVI.	Curso de técnica de administración eficiente de bodega.....	53
XVII.	Descripción de los módulos de capacitación .....	54
XVIII.	Formato para las necesidades de capacitación .....	55
XIX.	Costo de capacitación.....	57
XX.	Evaluación de capacitación .....	58
XXI.	Resultado de las evaluaciones .....	65
XXII.	Evaluación de aprendizaje.....	69
XXIII.	Hoja de control para 5S´s .....	74
XXIV.	Hoja de control para auditoría.....	80

## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
%	Porcentaje
Q	Quetzal



## GLOSARIO

<b>Aceptación de normas y políticas</b>	Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.
<b>Actitud de servicio</b>	Disposición de actuar, sentir y pensar en torno a las necesidades del cliente, para lo cual dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.
<b>Adaptabilidad</b>	Capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos responsabilidades o personas.
<b>Capacidad de decisión</b>	Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.
<b>Cliente</b>	Como cliente se entiende a la persona o grupo de personas que buscan satisfacer sus necesidades, deseos y problemas por medio de un producto o servicio que pueda brindar alguna empresa.

<b>Efectividad</b>	Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.
<b>Gestión de recursos</b>	Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos de que dispone, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.
<b>Planificación y organización</b>	Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.
<b>Proceso</b>	La realización del servicio y los sistemas de operación, es decir, los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades necesarias para la prestación del servicio. Cada uno de los pasos de la prestación y flujo de actividades para el servicio que experimenta el cliente, proporcionará evidencias para juzgar el servicio.
<b>Resistencia</b>	Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción y rechazo.

<b>Responsabilidad</b>	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.
<b>Servicio</b>	Es la actividad o el beneficio que una parte puede ofrecer a otra y, en esencia, es intangible y no deriva de la posesión de nada. Su producción puede estar ligada a un producto material o no.
<b>Toma de decisiones</b>	Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como posibilidades de implantación.
<b>Valores</b>	Corresponden a los principios de conducta que deberán tener los funcionarios de una empresa, los cuales se identifican plenamente con los establecidos por la organización misma.



## **RESUMEN**

La empresa en estudio se dedica a la importación y comercialización de productos de consumo masivo, confitería, librería, productos de higiene personal y limpieza para el hogar, productos para las mascotas, entre otros. Estos son distribuidos a clientes en Guatemala, Centroamérica. La empresa cuenta con diferentes áreas administrativas y operativas, en ellas se busca mejorar las competencias laborales.

La detección de necesidades de capacitación en la formación es el elemento más importante en la elaboración de un programa de recursos humanos.

Actualmente la capacitación constituye una de las actividades indispensables para favorecer el desarrollo económico de la empresa, más específicamente si se trata de una herramienta que contribuye a obtener mano de obra calificada.

Considerando que el capital humano es uno de los recursos más valiosos para la empresa y tomando en cuenta que es el responsable de ejecutar los objetivos y la estrategia, es necesario que todo el personal sea competente y cuente con la formación necesaria para realizar de forma eficiente su trabajo.



# OBJETIVOS

## General

Determinar las necesidades de capacitación del recurso humano del área de Operaciones para una empresa de comercialización de productos de consumo masivo.

## Específicos

1. Identificar la situación actual de las competencias laborales que posee los trabajadores del área de Operaciones.
2. Obtener los procesos de planificación para el entrenamiento y desarrollo personal que se han efectuado durante los últimos tres años.
3. Analizar las herramientas necesarias para el desarrollo del plan de recursos humanos enfocado a la capacitación para el área de Operaciones.
4. Demostrar el riesgo en el área de Operaciones por pérdida de personal calificado, con el propósito de disminuir los costos en el proceso de nuevas contrataciones.
5. Encontrar las estrategias para la integración del desarrollo humano en la empresa con el fin de disminuir la rotación de personal.

6. Elaborar los cursos, seminarios, talleres necesarios para la capacitación del personal de operaciones.
7. Realizar el estudio financiero para el desarrollo de la propuesta de mejora a través del valor presente neto y su costo beneficio para la empresa.

## INTRODUCCIÓN

La etapa temprana de la capacitación radica en la planeación de ésta, en la que se establece la detección de necesidades de capacitación (DNC), para identificar las áreas de ineficiencia en las organizaciones y poder corregirlas oportunamente para optimizar los resultados esperados.

Las necesidades de capacitación deben establecerse por medio de un análisis detallado y metódico del desempeño laboral, como de las opiniones y dificultades que se enfrentan en el quehacer cotidiano empresarial.

Detectar las necesidades de capacitación permite que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, porque redundaría en gastos innecesarios, entendiéndose que la capacitación es un proceso caro en su valor comercial y que requiere, de la distracción de tiempo de la gente para formarse, lo cual representa inversión importante para las organizaciones interesadas.



# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1. Empresa de servicios**

La empresa de servicios es una alternativa viable mediante una cobertura del mercado moderno, tradicional y horizontal a nivel nacional con un servicio de alta calidad y presencia permanente de productos que satisfagan las necesidades de los consumidores.

### **1.1.1. Historia**

Ninoshka, S.A. es una empresa familiar dedicada a la importación y distribución de productos de consumo masivo. En 1976, la distribuidora inició sus operaciones distribuyendo productos para un solo proveedor y a lo largo de los años se diversificó por constantes cambios, experiencias y necesidades del mercado.

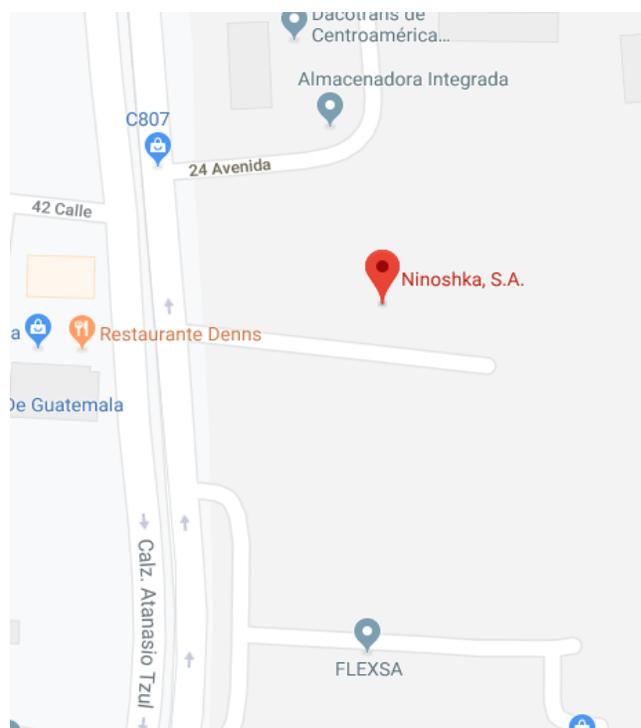
Gracias a la confianza que sus proveedores han puesto en la organización para el desarrollo de sus marcas, ahora la distribuidora tiene cobertura a nivel nacional en todos los canales de venta como: Canal moderno, Farmacias, tiendas de conveniencia, Mayoreo, Semi mayoreo y canal tradicional.

Adicional a la importación y distribución de producto, y siendo esta una de sus mayores ventajas competitivas, Ninoshka cuenta con un equipo de ventas, colocación y mercadeo dedicado específicamente al desarrollo y ejecución de las marcas garantizando así relaciones comerciales óptimas y duraderas.

### 1.1.2. Ubicación

Geográficamente la empresa en estudio se encuentra ubicada en la Diagonal 3 calzada Atanasio Tzul 43-33 zona 12.

Figura 1. Ubicación de la empresa



Fuente: elaboración propia, empleando Google Earth 2021.

### 1.1.3. Misión

Proporcionar a nuestro consumidor final, productos de alta calidad que satisfagan sus necesidades primarias, por medio de una excelente distribución de productos a nivel nacional. Manteniéndonos a la vanguardia tecnológica, de Recursos Humanos y comercial.

Con respeto, honestidad y confianza lograremos el bienestar de nuestros empleados, clientes y proveedores, a través de relaciones de trabajo a largo plazo y mutuo beneficio.

#### **1.1.4. Visión**

Trabajar para convertirnos en la única alternativa viable en el mercado de las distribuidoras de productos de consumo. Lo lograremos a través de una cobertura a detalle a nivel nacional, un servicio de alta calidad y presencia permanente de productos para tener proveedores y clientes totalmente satisfechos.

#### **1.1.5. Principios y valores**

Logramos convertirnos en la única alternativa viable a través de una cobertura del mercado moderno, tradicional y horizontal a nivel nacional con un servicio de alta calidad y presencia permanente de productos que satisfagan la necesidad de los consumidores.

### **1.2. Departamento de Operaciones**

Se presenta una descripción del departamento de Operaciones de la empresa en estudio, la cual se realiza la actividad de recepción de los productos, su acondicionamiento, como también el envío a su distribución y puntos de venta debido a que es una distribuidora y no produce ningún tipo de productos.

### **1.2.1. Ubicación del departamento de Operaciones**

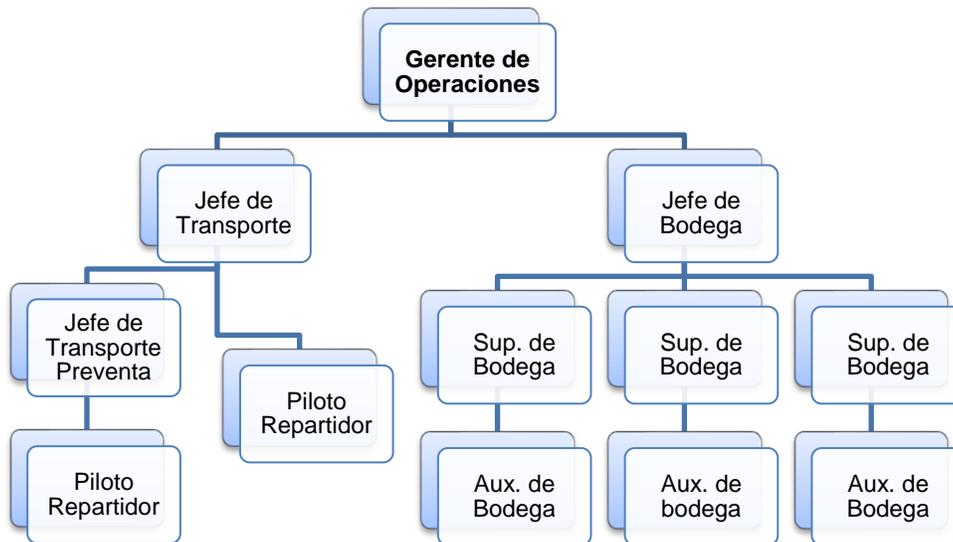
El Departamento de Operaciones pertenece a la gerencia de operaciones y logística, esta tiene a su cargo el proceso de recepción y distribución de los diferentes productos que distribuye la empresa.

### **1.2.2. Estructura del departamento de Operaciones**

La estructura en el departamento de Operaciones consta de la siguiente manera:

El gerente de operaciones siendo el encargado total del área completa, en el área de Bodega, el jefe de bodega con 3 supervisores bajo su cargo, siendo un supervisor por turno y en el área de Transportes siendo 2 supervisores de transportes por canal, bajo el cargo de supervisores, el personal de bodega, siendo auxiliares de bodega y el personal de distribución siendo pilotos repartidores.

Figura 2. **Organigrama del Departamento de Operaciones**



Fuente: Departamento de Operaciones, Ninoshka, S.A.

### 1.2.3. **Funciones del departamento**

El centro de distribución de la empresa tiene como principal función ser el motor en la distribución física de los artículos que la empresa comercializa, para ello cuenta con varios recursos, tanto humanos como instalaciones y equipos.

Al alcance del CDN va desde que se informa por parte del área de Importaciones que va a llegar algún contenedor hasta que los pedidos son entregados al cliente final con distribución de última milla.

Las principales funciones de cada área son:

- CD

- Recepción de contenedores
  - Descarga de contenedores
  - Validación de calidad de la mercadería recibida
  - Validación de la cantidad de mercadería recibida
  - Cuadre e ingreso al WMS
  - Estibación y embalado de acuerdo con los criterios establecidos
  - Almacenaje
  - Orden y limpieza
  - Salud y seguridad ocupacional de todo el personal
  - Rotación de inventarios
  - Inventarios cíclicos
  - Control de ambientes, temperatura, humedad, entre otros
  - Despacho FEFO
  - Validación de entregas por global según las respectivas rutas de distribución
  - Recepción de devoluciones
  - Etiquetado y armado de *packs*
  - Preparación y entrega en rampa de pedidos especiales
  - Coordinación del personal y asignación de recursos
  - Control de plagas
  - Manejo de servicios y mantenimiento de equipos
  - Gestión de reclamos de calidad
- Reparto
    - Recepción de producto en rampa
    - Administración de documentos en ruta
    - Reparto punto a punto de clientes
    - Entrega de producto al cliente final

- Manejo y buenas prácticas de producto en ruta
- Entrega de devoluciones
- Liquidación de documentos
- Auto mantenimiento de unidades de reparto asignadas.

#### **1.2.4. Relación del departamento con otras áreas de la empresa**

Las relaciones que tiene el departamento de Operaciones con las áreas administrativas, es en función con los movimientos de inventarios y rotación de los productos para generar por medio del área de Importaciones y de Compras el abastecimiento de los productos y con el departamento de Ventas la distribución al cliente final.

### **1.3. Proceso administrativo del área de Operaciones**

El proceso administrativo en el área de Operaciones de la empresa son todas aquellas actividades que tienen como objetivo planificar, dirigir organizar y controlar los procesos, de esta forma a través del proceso el área de Operaciones decide su abastecimiento y distribución.

#### **1.3.1. Planeación de actividades**

La comercialización es el factor clave para colocar los productos en el mercado de consumo y de esta forma obtener utilidades, además de satisfacer las necesidades de los consumidores.

### **1.3.2. Dirección del proceso**

Todo el intervalo de actividades entre la ideación y los clientes satisfechos cae bajo el ámbito de Operaciones. Al superar las expectativas del cliente a corto, mediano y largo plazo en el dominio del producto o servicio, se logra la satisfacción del cliente. Esto, a su vez, se transforma en un objetivo operativo para asegurar negocios repetidos de los clientes.

### **1.3.3. Control del proceso de operaciones**

La mayor parte de las diferencias entre industrias y servicios nacen de la naturaleza intangible del producto. De los aspectos que más desean los consumidores de los servicios es la fiabilidad (se recibe lo que se espera según lo anunciado por la empresa), y la consistencia (se recibe siempre de la mejor forma).

Conseguir estos aspectos hace que sea necesaria una estandarización de las Operaciones del servicio. En líneas generales, la tendencia observada en la gestión de servicios intenta asimilarse a la gestión industrial, pero que además presentan otras características peculiares que requieren herramientas de gestión muy específicas, tales como adaptación de la oferta de la empresa a la demanda en cada momento del día (no de forma general, sino en un día y a una hora concreta, entre otros), o reducir los tiempos de espera o de entrega de los servicios, entre otros.

## **1.4. Gestión del talento humano**

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente y competente.

### **1.4.1. Definición**

La gestión del talento se define como un conjunto de procesos que a través del departamento de Recursos Humanos integra y diseña para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización.

### **1.4.2. Proceso de la gestión de talento humano**

Permite identificar las necesidades de la empresa por medio de solicitudes de puestos, se realiza el proceso de selección para encaminar las metas y los objetivos tanto de las personas como de la organización.

### **1.4.3. Admisión de personal**

La admisión de personas constituye el primer proceso con el que se debe iniciar la gestión del talento humano dentro de una organización y que comprende dos fases sumamente importantes: el reclutamiento y selección de personas.

### **1.4.4. Aplicación de pruebas psicométricas**

El objetivo de la psicometría es conocer datos que permitan impulsar la productividad y calidad en el área laboral ya que las pruebas psicométricas

permiten seleccionar al candidato que cubra con el perfil establecido en cuanto a competencias y habilidades.

## **1.5. Competencias laborales**

Por su parte, la Norma COGUANOR / ISO 9000 en sistemas de Gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario, resume: “competencia como habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.”<sup>1</sup>

“Competencia laboral es un conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas.”<sup>2</sup>

“En recursos humanos se hace mención de las aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales se pueda diferenciar a las personas.”<sup>3</sup>

### **1.5.1. Definición**

Se define como competencia laboral la capacidad para desempeñar con eficacia una actividad laboral mediante la utilización de conocimientos, habilidades, destrezas y la comprensión necesaria. Lograr objetivos que se alineen con la actividad se considera trabajo competente. Esto incluye

---

<sup>1</sup> ISO. *ISO 9000:2005(es). Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario.* <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>. Consulta: 12 de mayo de 2021.

<sup>2</sup> MORALES MEDINA, Jovita Aide. *Elaboración de las descripciones de puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios, basados en competencias laborales, en una empresa farmacéutica.* p. 9.

<sup>3</sup> COJULÚN CIFUENTES, María de los Ángeles. *Competencias laborales como base para la selección de personal (estudio realizado en la empresa Piolindo de Retalhuleu).* p. 13.

aprovechar los atributos de un trabajador para facilitar su capacidad de resolver situaciones contingentes y problemas relacionados con el trabajo.

Una competencia laboral se refiere a un atributo fundamental de un individuo que está intrínsecamente vinculado a un nivel establecido de competencia y logro excepcional en un trabajo o circunstancia determinada.

- Cuando la competencia es una característica subyacente, impregna toda la personalidad de uno, lo que le permite enfrentar varios escenarios de trabajo y obstáculos con facilidad. El comportamiento de tales individuos se puede predecir en un amplio espectro de situaciones laborales.
- La relación causal se refiere a la capacidad de la competencia para causar o predecir el comportamiento y el desempeño.
- Al determinar la efectividad, es importante asegurarse de que la competencia refleje con precisión el desempeño de uno frente a un estándar establecido. Este estándar puede tomar muchas formas según el contexto, como medir el volumen de ventas o la participación del cliente. Por ejemplo, los vendedores pueden evaluarse en función de su volumen de ventas en dólares, mientras que los proveedores de servicios pueden evaluarse en función de la cantidad de clientes que atienden.

### **1.5.2. Clasificación de competencias**

Las personas utilizan regularmente una gama de competencias laborales, a menudo sin siquiera darse cuenta. Estas competencias vienen en varias formas y se implementan tanto consciente como inconscientemente.

- Las habilidades fundamentales como el pensamiento lógico-matemático y la comunicación, que generalmente se adquieren en la infancia, se conocen como habilidades básicas. Estas habilidades son fundamentales para garantizar que las personas puedan aprender continuamente y llevar a cabo diversas actividades en diversos entornos.
- Las competencias relacionadas con el comportamiento engloban la capacidad de identificar objetivos y prioridades al realizar una tarea, teniendo en cuenta los recursos y el tiempo necesarios. Tales competencias pueden incluir innovación, productividad y adaptabilidad, entre otras.
- Las competencias funcionales son los conocimientos técnicos y teóricos especializados necesarios para desempeñar distintas actividades laborales. Son únicos para cada ocupación, con diferentes roles que requieren habilidades técnicas variadas.

## **1.6. Capacitación**

La capacitación es un componente crucial de las operaciones de una empresa. Su propósito es equipar al personal con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para prosperar en sus funciones. Los beneficios de la capacitación son numerosos, porque permite a los trabajadores sobresalir en sus puestos presentes y futuros al adaptarse a las demandas de un entorno en constante cambio.

### **1.6.1. Definición**

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los colaboradores

### **1.6.2. Evaluación de las capacitaciones**

La evaluación de los programas de capacitación es un proceso sistemático que debe llevarse a cabo en varias etapas, desde el inicio del programa, durante su ejecución, hasta su conclusión. Este proceso es esencial para determinar la eficacia y eficiencia de los esfuerzos de capacitación.

### **1.6.3. Proceso de capacitación**

La capacitación se refiere a los métodos usados para proporcionar al personal de una empresa las habilidades que éstos necesitan para realizar su trabajo con eficiencia.

## **1.7. Detección de necesidades de capacitación (DNC)**

El propósito de la DNC es el análisis que permite enfocarse en las necesidades de los colaboradores relacionados a sus funciones en cuanto a sus debilidades y detectar cuales son las prioritarias, esto para hacer más productiva una organización a partir de la formación del capital humano ya que facilitará el proceso para poder estructurar planes y programas que permitan satisfacer las necesidades de la empresa de forma clara y precisa, con el único fin de llevarla al logro de sus objetivos ya sea a corto, mediano o largo plazo.

### **1.7.1. Objetivos de la clasificación**

El objetivo general de la capacitación es lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización.

- Identificar las deficiencias en los trabajadores
- Identificar problemas que afectan el funcionamiento eficiente de la empresa.
- Proponer planes alternativos de capacitación que solucionen las necesidades detectadas.

### **1.7.2. Capacitación con base en puesto-persona**

Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto. Se aplica generalmente en puestos donde existe gran número de empleados para optimizar la aplicación de la herramienta y se reúnen los grupos naturales de trabajo para detectar en conjunto las necesidades, justificarlas y ponderar su importancia.

La reunión incluye al titular del área, los colaboradores con más experiencia y el consultor en capacitación. Este método se aplica si la rotación de personal es considerable, se recomienda su aplicación, dependiendo también de la estabilidad de los procesos y de la tecnología. Si estos factores no tienen cambios importantes, se revisa cada semestre

Entre sus principales ventajas se puede mencionar:

- Clarifica la labor de los supervisores
- Facilita la comunicación formal entre el supervisor y su grupo
- Establece compromisos de seguimiento a los procesos

### **1.7.3. Capacitación con base en problemas**

Este método con mayor frecuencia sirve para determinar problemas en el personal de mandos medios. Este método debe utilizarse cuando se encuentran problemas aún no resueltos. Es el método que más resultados aporta a la capacitación en un lapso breve. A mediano plazo su aplicación debe convertirse en una práctica para solucionar los problemas. Este método se aplica mediante la entrevista con supervisores, gerentes y líderes de proyectos, se definen los principales problemas que enfrentan en su gestión.

A partir de ello se analizan las causas, el costo y las acciones para su solución, estableciendo los parámetros de costo-beneficio del entrenamiento.

### **1.7.4. Capacitación con base en el desempeño**

La clave está en la metodología utilizada para desarrollar un sistema. Después de capacitar a las personas para sus roles, se vuelve crucial supervisar sus tareas principales y asegurarse de que cumplan con los objetivos establecidos. A medida que se definen los resultados deseados, se hace necesario identificar áreas de capacitación que ayuden al personal a cumplir con sus funciones.

### **1.7.5. Capacitación con base en multihabilidades**

Se usa cuando las empresas han rebasado la organización tradicional y trabajan por procesos, se hace necesario que los operadores dominen tareas de otros puestos y se apliquen a ellos. La forma en que se aplica este método es condensando la información de las tareas y se establece la plantilla de trabajadores a capacitar, así como los indicadores esperados para el proceso, verificando el nivel de capacitación actual de los involucrados respecto de sus tareas básicas, luego se propone el conjunto de tareas para las que se aplicará la capacitación.

## **2. SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1. Departamento de operaciones**

Se describe las operaciones que realiza la empresa en función de importación, almacenamiento, distribución y comercialización de productos,

#### **2.1.1. Actividades que desarrolla**

El procedimiento tiene como objetivo: detallar las actividades de compra, abastecimiento, almacenamiento y distribución,

- **Glosario**
  - **Procedimiento:** implica una secuencia cronológica de pasos para ejecutar sin problemas una tarea administrativa. Cada paso debe realizarse con la máxima claridad y precisión en cuanto a la persona responsable, la acción a realizar, el método de ejecución, el tiempo, la ubicación y las herramientas necesarias.
  - **Norma:** son disposiciones administrativas que tienen como objetivo regular los procedimientos y minimizar la aplicación de criterios contradictorios que potencialmente pueden confundir a las personas involucradas en el proceso.

Todo el personal debe poder acceder a los procedimientos, y su paradero y copias deben estar bajo estricto control.

Toda modificación al presente procedimiento deberá ser aprobado por el gerente de operaciones.

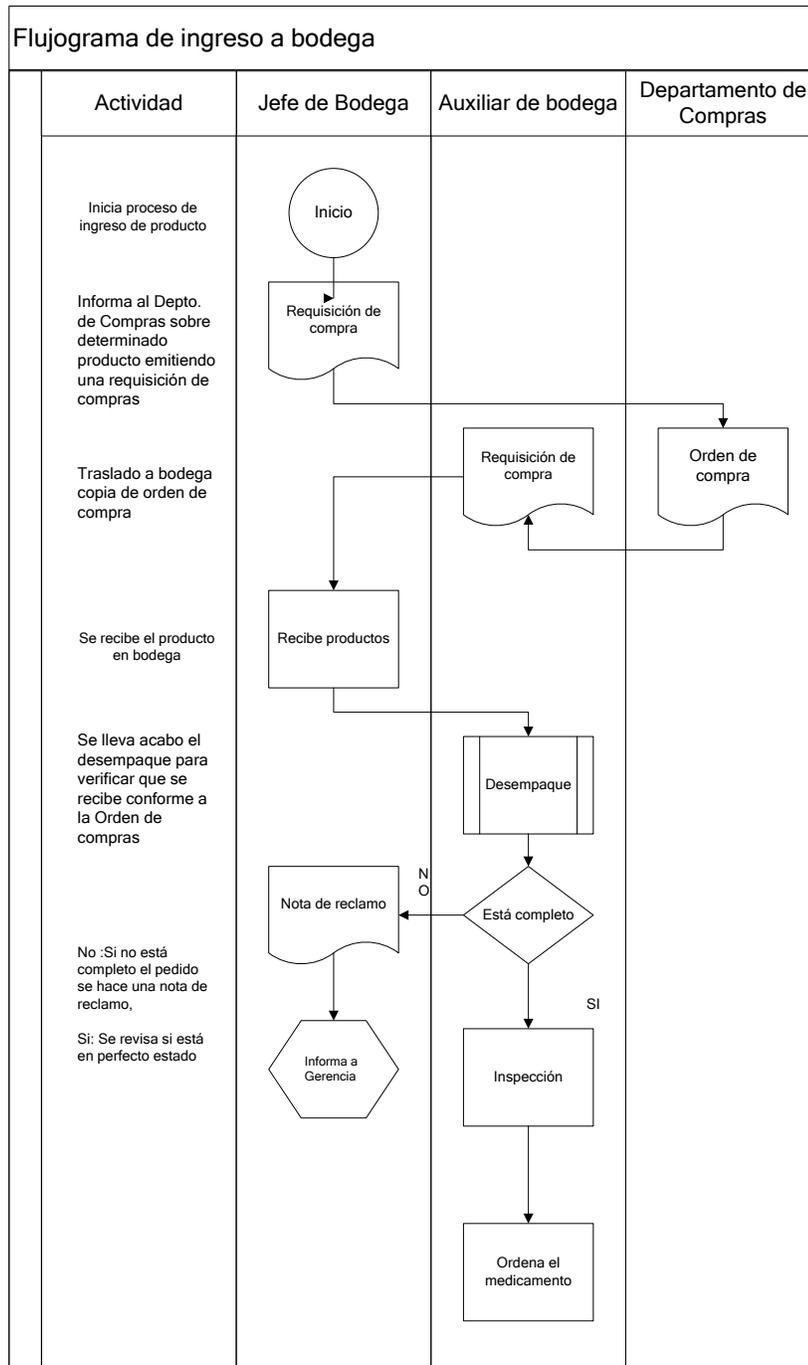
- Descripción
  - Al recibir un informe de inventario, se solicita al departamento de Compras que tome medidas.
  - El departamento de Compras es responsable de crear la orden de compra.
  - Cuando la empresa compra bienes, recibe una factura del proveedor.
  - La mercancía se acepta de acuerdo con la factura.
  - El control de calidad es esencial para garantizar que la mercancía se alinee con las especificaciones de la factura, incluida la cantidad, la fecha de vencimiento y el buen estado. Cualquier falla se informa de inmediato a Brand Management para garantizar el cumplimiento de los estándares.
  - Realice un pedido de la mercancía deseada del stock disponible dentro del almacén.

Tabla I. **Solicitud del proceso de compra**

Título del Procedimiento: Solicitud de compra		Departamento: Mercadeo		Procedimiento No. SC 1	
Aprobaciones			Autorizaciones		
Función y Cargo		Firma		Función y Cargo	
Gerente Comercial				Gerente de marca	
Jefe de compras					
Copia No.		Asignada a:			
1		Gerente de marca			
2		Gerente administrativo			
3		Jefe de compras			

Fuente: elaboración propia.

Figura 3. Diagrama ingreso a bodega actual



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2019.

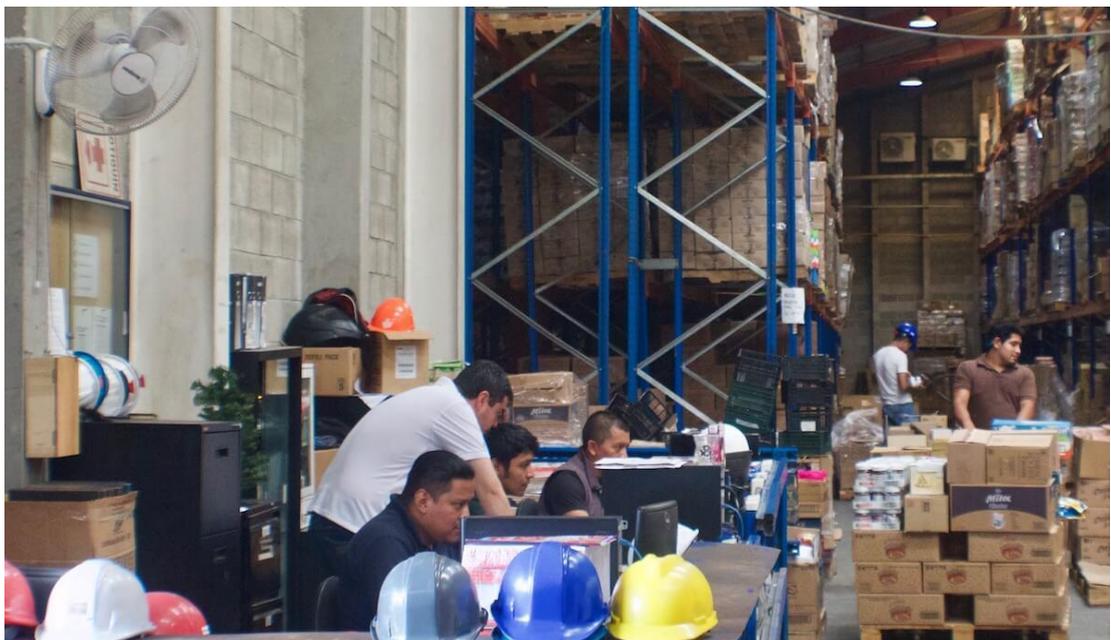
### **2.1.2. Equipo técnico**

El equipo técnico se encarga del control de inventarios, realizar el trabajo físico de descargar y almacenar los productos y la carga de la mercancía para su distribución.

### **2.1.3. Maquinaria y equipo**

El área de Bodega cuenta con zonas de carga y descarga, se utiliza pallet para colocar el producto para su ingreso y egreso distribuidas dentro del área de Bodega con maquinaria respectiva como transportes de carga llamados montacargas, y estanterías para su almacenamiento.

Figura 4. **Área de Bodega**



Fuente: elaboración propia. Área de Bodega.

Figura 5. **Trasporte de carga**



Fuente: elaboración propia. Área de Bodega.

Figura 6. **Vista aérea del área de Bodegas**



Fuente: elaboración propia. Área de Bodega.

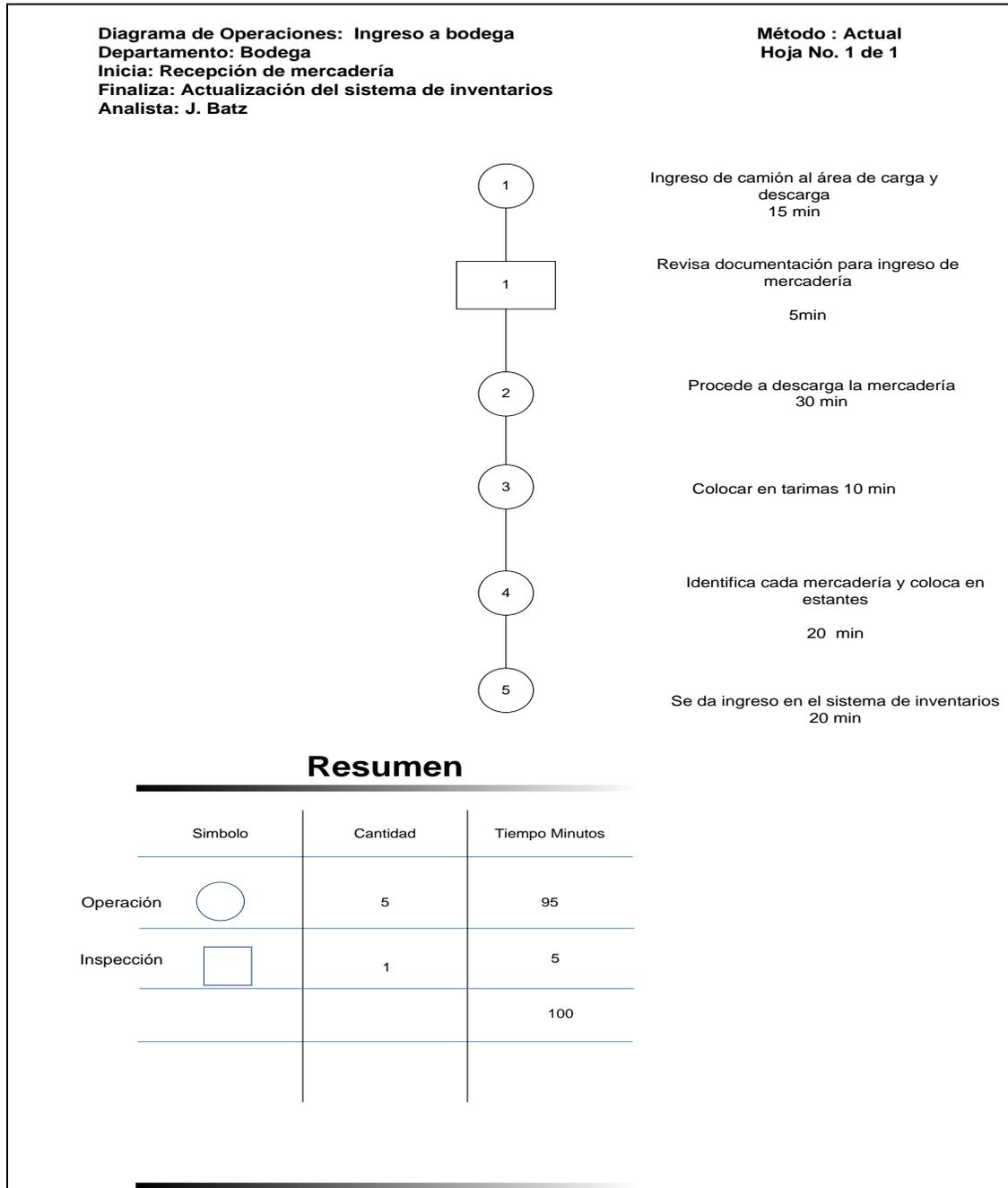
## **2.2. Diagramas de procesos**

Se presenta los procesos para la recepción de productos de importación, para su almacenamiento en bodega.

### **2.2.1. Diagrama de operaciones**

Se presenta el diagrama de ingreso a bodega, el cual fue diseñando en base estudio que se realizó en la empresa, y la entrevista con el jefe de bodega.

Figura 7. Ingreso a bodega actual

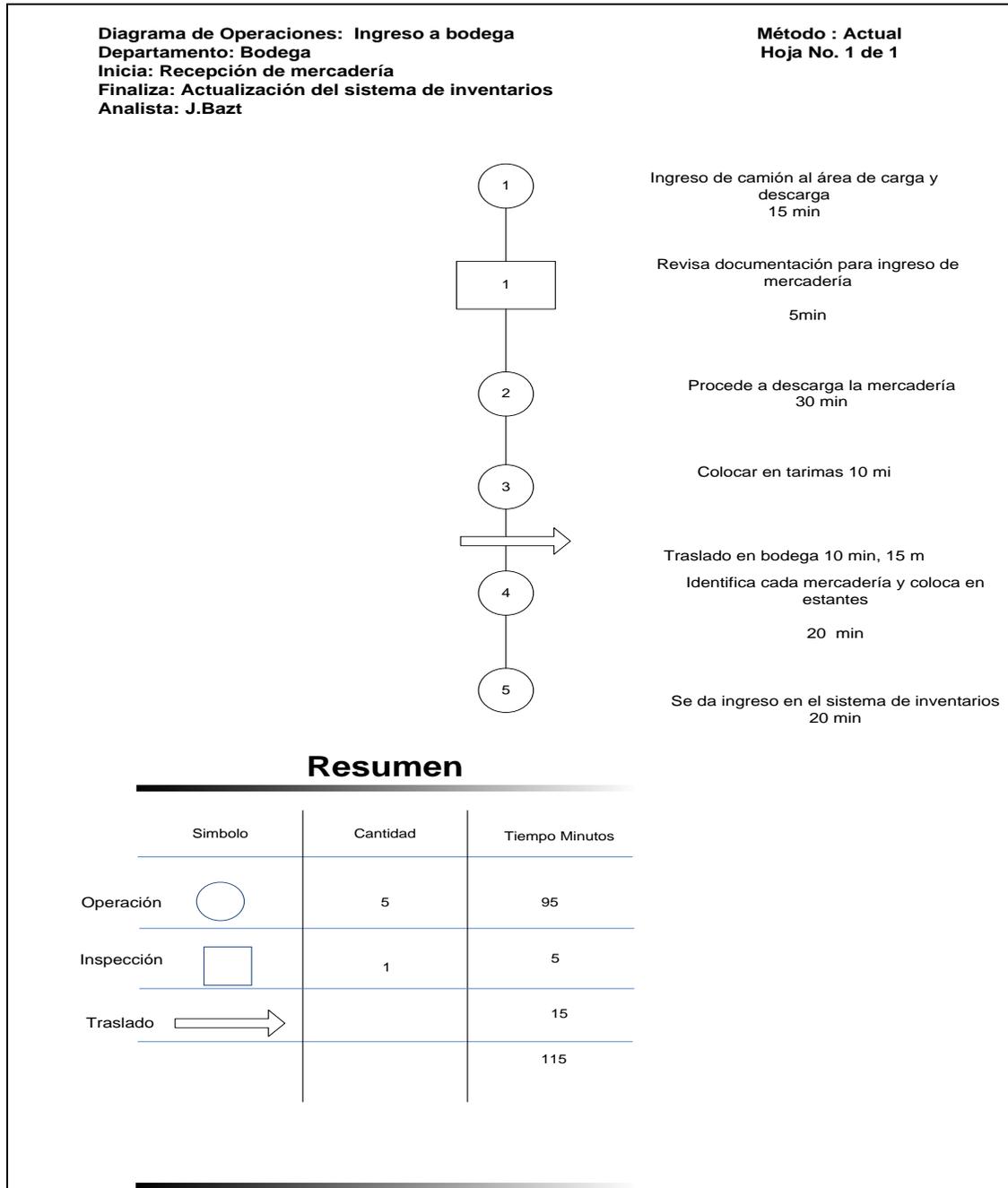


Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2019.

### **2.2.2. Diagrama de flujo**

A continuación, se presenta el diagrama de ingreso a bodega, el cual fue diseñado en base estudio que se realizó en la empresa, y la entrevista con el jefe de bodega.

Figura 8. Ingreso a bodega actual

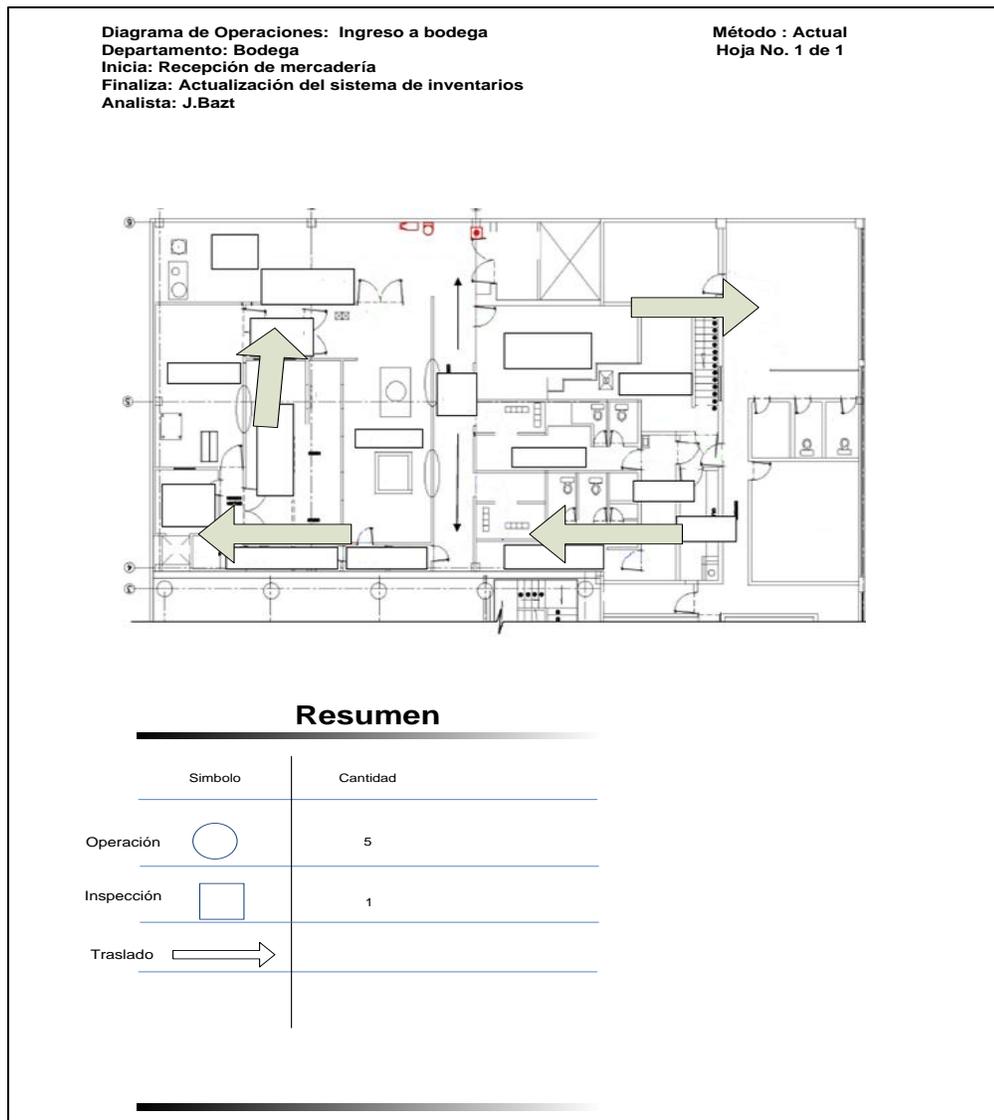


Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2019.

### 2.2.3. Diagrama de recorrido

A continuación, se presenta el diagrama de recorrido del proceso.

Figura 9. Diagrama de recorrido

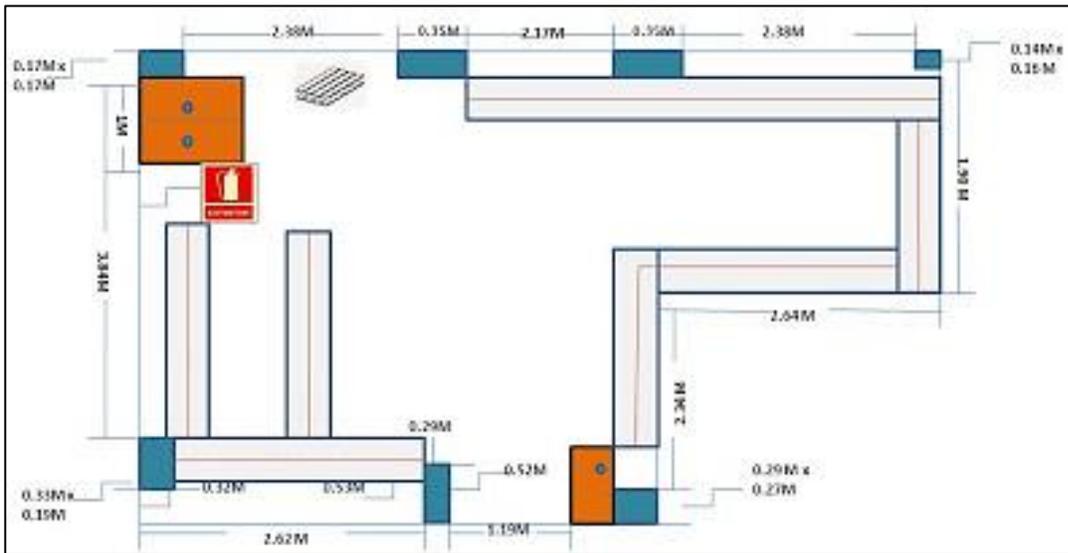


Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2019.

#### 2.2.4. Distribución de la planta

Se presenta la distribución de planta de la empresa en estudio

Figura 10. Distribución de planta



Fuente: elaboración propia, empleando AutoCAD 2019.

### 2.3. Situación actual de la capacitación y competencias

Se describe la situación actual en base a competencias por puestos en función de los manuales de recursos humanos.

#### 2.3.1. Percepción del Departamento de Recursos Humanos

Para la empresa en estudio es significativo cumplir con la misión, visión, objetivos y valores que se plantea, es por ello la importancia de diagnosticar las necesidades de capacitación para cada puesto de trabajo y que puedan

desarrollar con eficiencia cada una de las tareas que les correspondan, con el fin de suprimir todo obstáculo que evite el adecuado desarrollo de cada puesto. La organización debe capacitar al personal y conseguir que alcancen el nivel requerido por los puestos de trabajo, para contribuir con lo anterior, es importante tomar en cuenta que de los puestos estudiados actuarán como facilitadores en el desarrollo de sus compañeros, reduciendo así los costos de capacitación.

### **2.3.2. Análisis de resultados de acuerdo al personal**

La razón por la cual se presentan deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes, es debido a que no se realiza un programa de capacitación para el personal y que es necesario implantarlo para que el problema no se presente de nuevo, asimismo, se alcanzan los objetivos generales y específicos establecidos.

### **2.3.3. Análisis de resultados de acuerdo a datos estadísticos**

Se presenta el cuadro de mando operativo de recursos humanos en base a estos datos se concluye que se han efectuado capacitaciones sin embargo se ha presentado rotación de personal.

Tabla II. Cuadro de mando operativo

Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula	Unidad de medida	Fuente	Meta*				
						ALTO Mayor:	MEDIO Entre:		BAJO Menor a:
Determinar N° hojas de vida receptadas que cumplieron los requisitos del cargo	Eficiencia fuentes de reclutamiento	$\frac{\text{N° Hojas de vida receptadas durante cada proceso que cumplen el perfil}}{\text{Total Hojas de vida receptadas}} \times 100$	Porcentaje	Total hojas de vida	90 %	90 %	90 %	65 %	65 %
Controlar el tiempo promedio de selección	Eficiencia proceso de selección	$\frac{\text{Total días plazo selección}}{\text{Total días duración proceso}} \times 100$	Porcentaje	Total días duración proceso selección	90 %	90 %	90 %	70 %	70 %
Calcular porcentaje de empleados que permanecen en el puesto (1er año)	Porcentaje de rotación de empleados	$\frac{\text{Total de trabajadores que se mantienen en el puesto}}{\text{Total de trabajadores contratados durante ese año}} \times 100$	Porcentaje	Nómina de trabajadores	85 %	85 %	85 %	65 %	65 %
Controlar cumplimiento plan anual de capacitación	Cumplimiento planificación anual	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones Planificadas}} \times 100$	Porcentaje	Registro de capacitaciones	90 %	90 %	90 %	60 %	60 %
Verificar N° de empleados capacitados	Eficacia de capacitación	$\frac{\text{N° Empleados capacitados}}{\text{N° total empleados}} \times 100$	Porcentaje	Registro de asistentes capacitaciones	100 %	100 %	90 %	70 %	65 %
Evaluar satisfacción de empleados frente a capacitaciones recibidas	Índice de satisfacción de empleados	Tabulación de encuestas de reacción	Porcentaje	Evaluaciones de reacción	100 %	100 %	90 %	70 %	65 %

Fuente: elaboración propia.

## 2.4. Descripción de puestos

Se presenta la descripción de puestos en función de los operarios.

#### **2.4.1. Identificación de metodología de trabajo**

Para poder cumplir con el objetivo de la investigación, se recurrió al método científico y al método inductivo deductivo, al mismo tiempo, se utilizó la herramienta de detección de necesidades de capacitación con base en puesto persona, que relaciona los conocimientos, habilidades y actitudes que el colaborador debe poseer para desempeñar correctamente sus funciones. Éste fue aplicado a personal con puestos de carácter administrativo y operativo tomando en cuenta los siguientes parámetros para su análisis: establecimiento de relaciones, pensamiento analítico, conocimiento y experiencia, motivación por el logro, delegación de responsabilidades, desarrollo de personal y liderazgo.

#### **2.4.2. Descripción de las funciones de los operarios**

Se presentan la descripción de los roles de los operarios en el área de Operaciones.

Tabla III. Descripción de actividades

<b>Procesos/Actividades</b>	
Carga y descarga de productos	Ejecutar limpieza áreas de Almacenamiento
	Verificar de los insumos, herramientas, equipos, previo a las actividades de logística
	Identificar cada uno de los productos por código de barra
	Efectuar ajustes iniciales de arranque y pruebas previas para verificar el funcionamiento de los montacargas
	Arrancar y poner en marcha los montacargas.
	Selección y clasificación de pedidos
	Limpiar el área al finalizar turno
	Verificar y controlar que los parámetros de funcionamiento de las máquinas asignadas se cumplan de acuerdo a lo establecido por la Gerencia.
	Observar operaciones anormales (ruidos, fallas) y notificar a Mantenimiento para el ajuste de la máquina.
Índice de Medición: Eficiencia de al menos 95 %	
Mantenimiento	Apoyar al mecánico en actividades de reparaciones de la máquina asignada.
Índice de Medición: Cumplimiento del 90 % de mantenimiento preventivo de la máquina asignada.	
Buenas Prácticas de Manufactura	Cumplir con las normas establecidas de Buenas Prácticas de Manufactura.
Índice de Medición: Cumplimiento 95 % en la Evaluación anual del Ministerio de Salud.	
Plan de inventarios	Cumplir con los registros que requiere el Plan de NSF, para mantener la certificación.
Índice de Medición: Certificación Anual del Programa de Calidad de Bebidas NSF.	
Seguridad Industrial	Cumplir las normas y procedimientos de Seguridad Ocupacional y Salud
	Participar en los cursos de capacitación y entrenamiento y otras actividades relacionadas a la Seguridad Ocupacional y Salud
	Utilizar el equipo de protección personal asignado

Fuente: elaboración propia.

## **2.5. Identificación de competencias laborales**

En recursos humanos se hace mención a las aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales se pueda diferenciar a las personas.

Actualmente representa un factor clave para la competitividad de las empresas que quieren estar a la vanguardia. En ese sentido, las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que una persona puede efectivamente poner en juego en su ámbito laboral a la hora de desempeñar sus funciones o resolver problemas, y que no pueden ser adquiridas en la educación formal, requieren de la práctica y experiencia laboral. “Las competencias no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.”<sup>4</sup>

### **2.5.1. Área Administrativa**

Para los colaboradores del área Administrativa se describen las competencias del puesto de trabajo.

---

<sup>4</sup> ESCOBAR VALENCIA, Miriam. *Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>. Consulta: 18 de agosto de 2022.

Tabla IV. **Competencias laborales área Administrativa**

<p>Demostrando una fuerte dedicación a la expansión y la rentabilidad duraderas, la persona se apropia de los objetivos de la empresa en estas áreas como propios.</p>	<p>Ejecuta las tareas de su puesto de trabajo y cumple con sus responsabilidades demostrando preocupación por realizar un adecuado uso de los recursos que le fueron asignados.</p>
<p>Mejora Continua: La capacidad de introducir métodos novedosos en el contexto del trabajo o las tareas diarias de uno se conoce como Mejora Continua. Esto implica la capacidad de implementar nuevos enfoques que no se han intentado anteriormente.</p>	<p>Busca oportunidades adecuadas para optar nuevas ideas.* aplica experiencias o soluciones ya probadas con anterioridad en situaciones nuevas y diferentes.</p>
<p>La capacidad de actuar con rapidez y decisión frente a decisiones críticas que impactan en vencer a los competidores, satisfacer las necesidades de los clientes o mejorar el desempeño general de la organización está vinculada a una orientación hacia la acción y la ejecución.</p>	<p>Reacciona con el sentido de urgencia oportuno Prefiere la acción y reconoce las debilidades de una planeación detallada en un ambiente impredecible y en permanente cambio. Tiene buen sentido del tiempo y se organiza con efectividad.</p>
<p>Colaboración: capacidad para obrar brindando apoyo a los otros, demostrando sensibilidad ante sus necesidades y requerimientos.</p>	<p>Escucha los requerimientos de los demás y ayuda en el cumplimiento de los objetivos sin descuidar los propios. Comparte con sus superiores y colaboradores la información que dispone de ciertos temas que pueden ser de su interés o ayudar para estos.</p>
<p>Gestión de sistemas y procesos: es la capacidad de administrar efectivamente los sistemas y procesos para poder medir, monitorear y gestionar el propio desempeño y el de su equipo.</p>	<p>Monitorea directamente los sistemas y procesos, asegurándose de que las salidas cubren las expectativas y el trabajo se hacen en coordinación. Monitorea competentemente resultados e indicadores de medición relativamente simples, y hace los ajustes necesarios para mejorar el funcionamiento de los mismos.</p>

Fuente: elaboración propia.

## 2.5.2. Área Operativa

Para los colaboradores del área Operativa, se describen las competencias del puesto de trabajo.

Tabla V. **Competencias laborales área de Operaciones**

Compromiso con la rentabilidad y el crecimiento sostenido: capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la empresa	Ejecuta las tareas de su puesto de trabajo y cumple con sus responsabilidades demostrando preocupación por realizar un adecuado uso de los recursos que le fueron asignados.
Mejora Continua: capacidad para dar seguimiento a las acciones de verificación de inventarios, control de pedidos	Busca oportunidades adecuadas para optar nuevas ideas. Tiene objetividad para realizar las auditorías de inventarios. Registro de entradas y salidas de productos, insumos
Orientación a la acción y a la ejecución: se relaciona con la capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con los competidores o superarlos, atender los requerimientos del cliente o mejorar a la organización.	Reacciona con el sentido de urgencia oportuno Prefiere la acción y reconoce las debilidades de una planeación detallada en un ambiente impredecible y en permanente cambio. Tiene buen sentido del tiempo y se organiza con efectividad.
Colaboración: capacidad para obrar brindando apoyo a los otros, demostrando sensibilidad ante sus necesidades y requerimientos.	Escucha los requerimientos de los demás y ayuda en el cumplimiento de los objetivos sin descuidar los propios. Comparte con sus superiores y colaboradores la información que dispone de ciertos temas que pueden ser de su interés o ayudar para estos.
Gestión de sistemas y procesos: es la capacidad de administrar efectivamente los sistemas y procesos para poder medir, monitorear y gestionar el propio desempeño y el de su equipo.	Monitorea directamente los sistemas y procesos, asegurándose de que las salidas cubren las expectativas y el trabajo se hacen en coordinación. Monitorea competentemente resultados e indicadores de medición relativamente simples, y hace los ajustes necesarios para mejorar el funcionamiento de los mismos.

Fuente: elaboración propia.

## **2.6. Elaboración de matriz de competencias laborales**

La matriz de las competencias es la interconexión epistemológica, teórica y metodológica que vinculó a la teoría con la práctica, cuando las fases del trabajo (planeación, organización, ejecución, liderazgo, control, desarrollo personal) se fusionan con el hombre (esferas cognitivo, afectiva, física y social).

### **2.6.1. Área Administrativa**

Se describen las competencias técnicas para el área Administrativa empresa en estudio.

Tabla VI. Competencias técnicas área Administrativa

Competencias técnicas del puesto	Nivel de conocimiento		
	1. Básico	2. Intermedio	3. Avanzado
<b>M-1 Procesos administrativos</b>			
<b>Planificación</b>			
Gestion de procesos			X
<b>Dirección y control</b>			
Procesos de compra			X
Proceso de importación			X
Control de calidad del producto			X
Negociación con clientes			X
Evaluación de proveedores			X
Análisis financiero			X
<b>Procedimientos aduaneros</b>			
<b>Sistema de importación</b>			
Cotización de precios			X
Leyes aduanales			X
<b>Equipo</b>			
Manejo de software			X
<b>M-3 Métodos y Procesos</b>			
<b>M-3.1. Métodos de trabajo.</b>			
Gestión por resultados			X
Uso de indicadores			X
<b>M-3.2. Métodos de transformación</b>			
1 No aplica			
<b>M-4 Mano de obra</b>			
<b>M-4.1 Conocimiento del puesto</b>			
1 Seguridad Industrial		X	
2 Buenas Prácticas de Manufactura		X	
4 Mantenimiento correctivo		X	
6 Gestión de Calidad HACCP		X	
7 Normas de la SAT			X
8 Controles aduaneros			X
<b>M-4.2. Conocimiento de la Organización</b>			
1 Estructura organizacional corporativa			X
2 Estructura organizacional de la empresa.			X
3 Filosofía Organizacional (Misión, Visión, Valores)			X
4 Política de Calidad			X
5 Objetivos de la Empresa			
<b>M-5 Mercado y Clientes</b>			
<b>M-5.1. Conocimiento del mercado y los clientes:</b>			
1 Conocimiento de las presentaciones del producto			X
<b>M-6 Medio Ambiente y Responsabilidad Social</b>			
<b>M-6.1. Conocimiento de leyes, Reglamentos, Programas públicos o propios del Grupo relativos al Medio Ambiente.</b>			
Normas de medio ambiente			X

Fuente: elaboración propia.

## 2.6.2. Área Operativa

Se describen las competencias técnicas para el área Operativa empresa en estudio.

Tabla VII. Competencias técnicas área Operativa

Competencias técnicas del puesto	Nivel de conocimiento		
	1. Básico	2. Intermedio	3. Avanzado
<b>M-1 Procesos administrativos</b>			
<b>Planificación</b>			
Gestion de procesos			X
<b>Dirección y control</b>			
Gestion de inventarios			X
Manejo de software			X
Control de calidad del producto			X
Auditoria de inventarios			X
Evaluación de indicadores			X
Manejo de equipo tecnologico			X
<b>Procedimientos de carga y descarga</b>			
<b>Carga y descarga</b>			
Muestreos de aceptacion			X
Identificación y ubicación de productos			X
<b>Equipo</b>			
Manejo de montacargas			X
<b>M-3 Métodos y Procesos</b>			
<b>M-3.1. Métodos de trabajo.</b>			
Gestion por resultados			X
Uso de indicadores			X
<b>M-3.2. Métodos de transformación</b>			
1 No aplica			
<b>M-4 Funcionalidad</b>			
<b>M-4.1 Conocimiento del puesto</b>			
1 Seguridad Industrial		X	
2 Buenas Prácticas de Manufactura		X	
4 Mantenimiento correctivo		X	
6 Gestion de Calidad		X	
7 Normas de manejo de inventario			X
8 Uso de pronosticos			X
<b>M-4.2. Conocimiento de la Organización</b>			
1 Estructura organizacional corporativa			X
2 Estructura organizacional de la empresa.			X
3 Filosofía Organizacional (Misión, Visión, Valores)			X
4 Política de Calidad			X
5 Objetivos de la Empresa			
<b>M-5 Mercado y Clientes</b>			
<b>M-5.1. Conocimiento del mercado y los clientes:</b>			
1 Conocimiento de las presentaciones del producto			X
<b>M-6 Medio Ambiente y Responsabilidad Social</b>			
<b>M-6.1. Conocimiento de leyes, Reglamentos, Programas públicos o propios del Grupo relativos al Medio Ambiente.</b>			
Normas de medio ambiente			X

Fuente: elaboración propia.

### **3. PROPUESTA PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

#### **3.1. Desarrollo de la propuesta Diagnóstico de necesidad de capacitación-DNC**

La propuesta de un modelo de competencias laborales para el diseño de un plan de capacitación para el personal del departamento de Operaciones, que se desarrollará incluye la identificación y definición de las competencias, diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias laborales y plan de capacitación

##### **3.1.1. Objetivo general**

Determinar las necesidades de capacitación del recurso humano del área de Operaciones para una empresa de comercialización de productos de consumo masivo, proporcionando un modelo de competencias laborales que indique con especificidad de las competencias laborales que debe poseer el ocupante del puesto analizado, alinee la gestión del capital humano con todos los departamentos de la empresa y permita adquirir y actualizar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal por medio de un plan de capacitación basado en competencias.

### **3.1.2. Objetivos específicos**

- Identificar la situación actual de las competencias laborales que posee los trabajadores del área de Operaciones para identificar sus necesidades de capacitación.
- Determinar que procesos de planificación para el entrenamiento y desarrollo personal se han efectuado durante los últimos tres años.
- Analizar las herramientas necesarias para el desarrollo del plan de recursos humanos enfocado a la capacitación para el área de Operaciones.
- Determinar el riesgo de operación en bodega por pérdida de personal calificado para operación con el propósito de disminuir los costos en la contratación de nuevos puestos de trabajo.
- Analizar las estrategias para la integración del desarrollo humano en la empresa para la rotación de personal.
- Determinar los cursos, seminarios, talleres necesarios para la capacitación del personal de la empresa.
- Realizar el estudio financiero para el desarrollo de la propuesta de mejora a través del valor presente neto y su costo beneficio para la empresa.

### **3.1.3. Alcance técnico**

El alcance que tendrá la propuesta de modelo de competencias laborales y plan de capacitación y formación por competencias es el siguiente:

- El departamento contará con una metodología para la definición de competencias laborales, elaboración de descriptores de puestos, matrices y mapas funcionales por competencias laborales.
- El modelo de competencias laborales podrá ser aplicado en todas las áreas técnicas de la empresa.

### **3.1.4. Metas corto plazo**

Se hará una encuesta para detectar las necesidades de capacitación en el área de Operaciones.

El departamento contará con un modelo de plan de capacitación para los puestos del nivel operativo.

Se proporcionará un presupuesto para ejecución del plan de capacitación y seguimiento al modelo de competencias laborales.

## **3.2. Diagnóstico de necesidades de capacitación**

Se encuentra el diagnóstico de necesidades de capacitación, que constituye la fase inicial y estratégica del proceso, y con él se obtuvo un inventario de las necesidades reales de capacitación de los colaboradores en función al puesto que desempeñan.

### 3.2.1. Método de detección de necesidades de capacitación

La elección del tipo de DNC a aplicar es con base en problemas, como resultado del análisis de los resultados de la percepción que se tiene por parte de los diferentes actores involucrados.

Tabla VIII. **Procedimiento propuesto para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC**

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Realizar por medio de encuestas temas propuestos de capacitaciones según el área y sus funciones	Recursos humanos
Convocar a reunión, gerencias y jefaturas del departamento	Recursos humanos
Realizar entrevistas a distintos empleados del departamento para dar a conocer las deficiencias del área	Recursos humanos
Dar a conocer los tipos de diagnóstico de necesidades de capacitación que se pueden realizar	Recursos humanos
Establecer el tipo de diagnóstico de necesidades de capacitación a aplicar	Recursos humanos
Dar a conocer la metodología del diagnóstico de necesidades de capacitación a realizar	Recursos humanos

Fuente: elaboración propia.

### 3.2.2. Orientación del diagnóstico

Para establecer qué tipo de diagnóstico es el que mejor se adapta a la empresa, es primordial la elaboración de una matriz que facilite consolidar la información obtenida en cuanto a las deficiencias existentes en cada

departamento, para posteriormente elaborar un resumen que facilite la toma de decisiones sobre el tipo de diagnóstico a aplicar.

### **3.2.3. Procedimiento para la aplicación de DNC**

Para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación de la Gerencia de Operaciones, se deberá seleccionar a la totalidad del personal a llevar al programa.

### **3.2.4. Matriz de brechas**

Para determinar si un empleado requiere capacitación, la fila de nivel de profundidad ideal se resta del nivel de profundidad real del jefe inmediato. Un resultado negativo o cero significa que el trabajador ya está suficientemente calificado. Sin embargo, si el resultado cae entre 1 y 3, indica que se requiere entrenamiento en esa habilidad en particular.

Se dará la prioridad de capacitación a las brechas que tengan literal "A" de indispensables y estén en el nivel de profundidad 3 y 4.

Tabla IX. **Matriz de brecha**

Matriz de habilidades									
Departamento	Operaciones								
Puesto de trabajo	Jefe de bodega								
Habilidades	Análisis de datos	Liderazgo y organización	Habilidades informáticas	Manejo de conflictos	Conocimiento técnico del producto	Comunicación interpersonal	Conocimiento en logística	Trabajo en equipo	Gestión de procesos
Prioridad	A	A	B	A	A	A	A	B	B
Nivel de profundidad	4	3	4	3	3	4	3	4	3
Nombre del empleado	Niveles actuales								
Empleado A	4	3	4	3	2	3	2	3	3
Total	0	0	0	0	1	1	1	1	0
Empleado B	4	3	3	3	1	4	2	3	2
Total	0	0	1	0	2	0	1	1	1

Fuente: elaboración propia.

### 3.3. Identificación de competencias laborales

Se describe los pasos para la identificación de las competencias laborales.

#### 3.3.1. Descriptor de puestos por competencias laborales

Como segundo paso, posterior a la elaboración del descriptor de puestos por competencias laborales se inicia con el diseño del perfil del puesto, que contiene lo siguiente: Datos informativos de la posición, propósito principal del puesto, funciones esenciales, conocimientos informativos, destrezas y habilidades.

Tabla X. Descripción del puesto de gerencia general

Título del puesto	Gerente general
Ubicación administrativa	Gerencia
Superiores	-----
Subalternos	Gerentes, jefes de área, empleados operativos
Naturaleza del puesto	Administración
Atribuciones del puesto	Diarias
Relaciones del puesto	Internas y externas
Responsabilidades del puesto	En esta área se coordinan las actividades administrativas de la empresa, entre sus principales funciones están el contratar todas las posiciones gerenciales, realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos, planear metas a corto y largo plazo orientado a objetivos y entregar las proyecciones de los objetivos para la aprobación de los gerentes corporativos, coordinar con las oficinas administrativas asegurando que los registros y sus análisis se están llevando correctamente, mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa, lograr que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer y dirigirlos de una forma adecuada.
Requisitos del puesto	Graduado a nivel de licenciatura, carrera de Administración de empresa, Ingeniería Industrial Maestría: Finanzas, Administración
Elaborado por: Gerencia general	Aprobado: Gerencia general Autorizado por: Gerencia general

Competencias		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
<b>Generales</b>				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	X		
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía	X		
8	Creatividad	X		
9	Delegación	X		
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad	X		
12	Independencia	X		
13	Iniciativa	X		
14	Integridad	X		
15	Juicio	X		
16	Liderazgo	X		
17	Negociación y conciliación	X		
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión	X		
20	Planificación y Organización	X		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XI. Descripción del puesto de gerencia de recursos humanos

Título del puesto	Gerente de recursos humanos
Ubicación administrativa	Gerencia de recursos humanos
Superiores	Gerente general
Subalternos	Empleados operativos
Naturaleza del puesto	Administración
Atribuciones del puesto	Diarias
Relaciones del puesto	Internas y externas
Responsabilidades del puesto	Encargado de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de esta empresa, labores que son ejecutadas por profesionales en esta rama, apoyados por la alta dirección de la organización, su principal objetivo es alinear las políticas de la empresa con el personal que allí labora.
Requisitos del puesto	Graduado a nivel de licenciatura, carrera de Administración de empresa, Psicología Industrial Maestría: Recursos humanos
Elaborado por: Gerencia general	Aprobado: Gerencia general Autorizado por: Gerencia general

Competencias		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
<b>Generales</b>				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	X		
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía	X		
8	Creatividad	X		
9	Delegación	X		
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad	X		
12	Independencia	X		
13	Iniciativa	X		
14	Integridad	X		
15	Juicio	X		
16	Liderazgo	X		
17	Negociación y conciliación	X		
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión	X		
20	Planificación y Organización	X		

Fuente: elaboración propia.

**Tabla XII. Descripción del puesto de gerencia administrativo financiero**

Título del puesto	Gerente administrativo financiero
Ubicación administrativa	Gerencia administrativa
Superiores	Gerente general
Subalternos	jefes de área, empleados operativos
Naturaleza del puesto	Administración
Atribuciones del puesto	Diarias
Relaciones del puesto	Internas y externas
Responsabilidades del puesto	Encargado de realizar las compras de productos, suministros, y demás requerimientos que necesite la empresa, realizará la toma de decisiones financieras, planeación, toma de decisiones sobre inversiones y financiamiento a corto y largo plazo, además realizará el análisis de los pronósticos financieros y preparará los planes y presupuestos financieros de la empresa. Implementar programas tendientes al ahorro y control del gasto
Requisitos del puesto	Graduado a nivel de licenciatura, carrera de Administración de empresa, Ingeniería Industrial Maestría: Administración
Elaborado por: Gerencia general	Aprobado: Gerencia general Autorizado por: Gerencia general

Competencias		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
<b>Generales</b>				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	X		
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía	X		
8	Creatividad	X		
9	Delegación	X		
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad	X		
12	Independencia	X		
13	Iniciativa	X		
14	Integridad	X		
15	Juicio	X		
16	Liderazgo	X		
17	Negociación y conciliación	X		
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión	X		
20	Planificación y Organización	X		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. Descripción del puesto de gerencia de mercadeo y ventas

Título del puesto	Gerente Comercial
Ubicación administrativa	Gerencia de ventas
Superiores	Gerente general
Subalternos	jefes de área, empleados operativos
Naturaleza del puesto	Administración
Atribuciones del puesto	Diarias
Relaciones del puesto	Internas y externas
Responsabilidades del puesto	Responsable de supervisar y controlar a los vendedores, realizar el control de la gestión de los vendedores, encargado de la formación del personal del departamento de Ventas al mayoreo, elaborar informes cuantitativos y cualitativos con respecto a las ventas
Requisitos del puesto	Graduado a nivel de licenciatura, carrera de Administración de empresa, Ingeniería Industrial Maestría: Administración
Elaborado por: Gerencia general	Aprobado: Gerencia general Autorizado por: Gerencia general

Competencias		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
<b>Generales</b>				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	X		
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía	X		
8	Creatividad	X		
9	Delegación	X		
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad	X		
12	Independencia	X		
13	Iniciativa	X		
14	Integridad	X		
15	Juicio	X		
16	Liderazgo	X		
17	Negociación y conciliación	X		
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión	X		
20	Planificación y Organización	X		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. Descripción del puesto de gerencia de operaciones

Título del puesto	Gerente de operaciones
Ubicación administrativa	Gerencia de operaciones
Superiores	Gerente general
Subalternos	jefes de área, empleados operativos
Naturaleza del puesto	Administración
Atribuciones del puesto	Diarias
Relaciones del puesto	Internas y externas
Responsabilidades del puesto	Responsable de supervisar y controlar el ingreso y salida de productos, insumos, materiales, repuestos, llevar un control de cada activo de la empresa, coordinar rutas de despacho y verificación de entregas.
Requisitos del puesto	Graduado a nivel de licenciatura, carrera de Administración de empresa, Ingeniería Industrial Maestría: Logística
Elaborado por: Gerencia general	Aprobado: Gerencia General Autorizado por: Gerencia general

Competencias		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
<b>Generales</b>				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	X		
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía	X		
8	Creatividad	X		
9	Delegación	X		
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad	X		
12	Independencia	X		
13	Iniciativa	X		
14	Integridad	X		
15	Juicio	X		
16	Liderazgo	X		
17	Negociación y conciliación	X		
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión	X		
20	Planificación y Organización	X		

Fuente: elaboración propia.

### **3.3.2. Elaboración de mapas funcionales y sus niveles de desagregación**

Consistirá en la elaboración de mapas funcionales por medio del análisis funcional, y de la identificación de las competencias laborales inherentes a una función productiva.

### **3.3.3. Matriz de competencias laborales**

Se presenta la matriz de competencias laborales para la empresa en estudio.

Tabla XV. **Matriz de competencias**

TEMAS	CARGOS													
	GERENTE GENERAL	GERENTE FINANCIERO	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	GERENTE DE OPERACIONES	SERVICIO AL CLIENTE	TECNICO ADMINISTRATIVO	OPERADORES DE SISTEMAS	OPERADORES DE LOGISTICA	UNIDAD DE COMPRAS	CONTROL DE CALIDAD	MANTENIMIENTO	DESPACHO	MERCADEO Y VENTAS	SUPERVISORES
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>														
Administración Del Tiempo														
Aprendizaje Continuo														
Compromiso Institucional														
Comunicación														
Comunicación Efectiva.														
Creatividad E Innovación														
Creatividad En La Solución De Problemas														
Dirección Y Desarrollo Personal														
Ética Profesional.														
Sistema de Gestión de Calidad														
Herramientas Ofimáticas E Internet														
Liderazgo "Coaching"														
Orientación A Logros Y Resultados														
Relaciones Interpersonales														
Seguridad Y Salud Ocupacional														
Técnicas de Archivo														
Técnicas de Oficina Redacción Y Ortografía														
Trabajo En Equipo														
Buenas prácticas de manufactura														
5's														

Fuente: elaboración propia.

### **3.4. Diseño del plan de capacitación**

Se presenta el diseño del plan de capacitación para la empresa en estudio.

#### **3.4.1. Objetivos del plan de capacitación**

Para realizar el plan de capacitación, con base a la currícula de capacitación, se deben evaluar las necesidades detectadas para identificar a qué necesidades se les dará solución con capacitación y cuales requerirán únicamente apoyo por parte de los mandos medios para contrarrestarlas, esto se realizará con el apoyo de los jefes y directores.

Proporcionar a los colaboradores los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para solventar las deficiencias detectadas, mal desempeño de las funciones y servicio y atención al cliente, y con ello aumentar el nivel de dominio en sus funciones de trabajo.

#### **3.4.2. Metas para el plan de capacitación**

Proporcionar a los colaboradores los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para solventar las deficiencias detectadas, mal desempeño de las funciones y servicio y atención al cliente, y con ello aumentar el nivel de dominio en sus funciones de trabajo.

#### **3.4.3. Elaboración del plan**

En la tabla XVI se describe la elaboración del plan para una eficiente administración de la bodega.

Tabla XVI. **Curso de técnica de administración eficiente de bodega**

Técnica de administración eficiente de bodega	
Objetivos	Al finalizar la capacitación los participantes están en condiciones de: Emplear técnicas y herramientas diseñadas para la eficiente administración y control de inventarios.
Número de horas	20 horas cronológicas (60 min.)
Temario/ plan de estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulo I / Concepto básico de bodega e inventarios</li> <li>• Módulo II / Modelo de control de inventarios</li> <li>• Módulo III / Control de inventarios y aplicar técnicas para reducir pérdidas</li> </ul>
Metodología	<p>El facilitador utilizando medios didácticos digitalizados y de acuerdo con la modalidad formativa presencial, desarrolla el proceso de aprendizaje de los participantes en forma personalizada, desarrollando los contenidos del curso de manera interactiva, generando diálogos con los participantes, planteando ejemplos y casos de estudio empleando fuentes de información que permitan desarrollar y potenciar el proceso de adquisición de las habilidades y conocimientos definidos para el curso y sus redes de contenidos vinculados con la</p> <p>utilización de técnicas y herramientas modernas que posibiliten la eficiente administración y control de inventario en un contexto de seguridad personal y cuidado del medio ambiente.</p> <p>En la ejecución de las actividades prácticas, el facilitador entrega herramientas y técnicas efectivas para realizar operaciones logísticas y explica los procedimientos operativos y administrativos mediante demostraciones didácticas. Asesora y entrega orientaciones a los participantes para que realicen el análisis de casos de estudio de empresas con experiencias exitosas en el gestionamiento logístico utilizando las guías de aprendizaje como material didáctico de apoyo, realizando sus experiencias desde una menor a una mayor complejidad, por lo cual al término de la unidad los participantes estarán en condiciones de: 1. Emplear los fundamentos y la terminología aplicada en los procesos de administración de bodega. 2. Interactuar con el relator para dar respuesta a consultas efectuadas en el marco de la actividad de capacitación. 3. Efectuar experiencias prácticas utilizando técnicas y herramientas diseñadas para la eficiente administración y control de inventario. 4. Actuar de acuerdo con normas y procedimientos establecidos para el sector logístico. 5. Participar en juegos de roles asignados por el facilitador en guías de aprendizaje simulando problemáticas reales de empresas. 6. Resolver casos vinculados con la gestión logística de empresas utilizando recursos propios de su función laboral tales como: administración, registros, controles, documentos de inventarios, entre otros.</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVII. Descripción de los módulos de capacitación

<p>Módulo I / Concepto básico de bodega e inventarios</p> <p>Módulo II / Modelo de control de inventarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y explicar los conceptos básicos de bodegas e inventarios.</li> <li>• Conceptos básicos de inventario Stock.</li> <li>• Stock de seguridad.</li> <li>• SKU (<i>Stock Keeping Unit</i>).</li> <li>• Punto de pedido.</li> <li>• Rotación de inventarios.</li> <li>• Picking y preparación de pedidos.</li> <li>• Costo de inventario.</li> <li>• PEPS (primero en entrar, primero en salir).</li> <li>• UEPS (último en entrar, primero en salir).</li> <li>• PMP (Precio Promedio Ponderado).</li> <li>• Codificación de artículos.</li> <li>• Modelo determinístico.</li> <li>• Cálculo costo de inventario.</li> <li>• Tamaño de lote económico.</li> <li>• Modelo ABC.</li> </ul>
<p>Módulo III / Control de inventarios y aplicar técnicas para reducir pérdidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de inventarios</li> <li>• Toma de inventarios.</li> <li>• Mermas y pérdidas.</li> <li>• Procedimientos y técnicas para la reducción de pérdidas y mermas.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### 3.5. Elaboración de capacitación por competencias laborales

Se describen las acciones a realizar para la elaboración de competencias laborales.

#### 3.5.1. Elaboración de instrumentos de detección de necesidades de capacitación

Para la detección de necesidades de capacitación se presentan el formato para su evaluación.

Tabla XVIII. Formato para las necesidades de capacitación

**Formato Detección y Solicitud de Necesidades de Capacitación**  
**Personal: Mandos Superiores - Medios, Administrativos y Operativos**

Fecha: \_\_\_\_\_

Dependencia \_\_\_\_\_  
 Departamento: \_\_\_\_\_

1. Detección de la Necesidad de Capacitación (Marque con una X en la opción que corresponda)

SOLUCIÓN DE PROBLEMA	DESARROLLO LABORAL	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
<input type="checkbox"/> Reclamación de usuario <input type="checkbox"/> Observación o no conformidad de auditoría <input type="checkbox"/> Acción correctiva <input type="checkbox"/> Bajo desempeño	<input type="checkbox"/> Nuevo ingreso <input type="checkbox"/> Ascenso o promoción <input type="checkbox"/> Transferencia de puesto <input type="checkbox"/> Actualización	<input type="checkbox"/> Nuevas técnicas/procesos <input type="checkbox"/> Incremento de funciones <input type="checkbox"/> Adquisición de equipo/software <input type="checkbox"/> Otro

Describa la Situación Actual.-  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Describa la Situación Deseada.-  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2. Solicitud de la Capacitación

**Selección de Eventos del Catálogo**

CVE. CURSO	NOMBRE DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN SOLICITADO

**Descripción de necesidades específicas (uso de este apartado únicamente para eventos no incluidos en el catálogo)**

INDIQUE EL OBJETIVO DE LA NECESIDAD:	DEFINA, AL MENOS 3 TEMAS QUE DESEE SEAN CONSIDERADOS:
--------------------------------------	---

3. Programación de personal

No. Empleado	Nombre Completo	Horario de Trabajo	Período de programación			
			1er. TRIM	2°. TRIM	3er. TRIM	4°. TRIM

ELABORÓ	APROBÓ
NOMBRE Y PUESTO	NOMBRE Y PUESTO

Fuente: elaboración propia.

### **3.5.2. Llenado de boletas de detección de capacitación**

El llenado de boletas se efectuará por el personal de recursos humanos por medio de los auxiliares y asistentes bajo la supervisión de la gerencia de recursos humanos.

### **3.5.3. Vaciado de la información**

Para el vaciado de datos se trabaja en una hoja electrónica de Microsoft Excel para su tabulación y análisis de resultados.

### **3.5.4. Análisis de la Información y diseño del plan de capacitación**

En base al resultado obtenido y la identificación de las necesidades de capacitación, se procederá a diseñar el plan de capacitación en base a los temas que se deben desarrollar por áreas.

### **3.5.5. Presentación del plan de capacitación**

El plan de capacitación será presentado para su revisión, corrección y aprobación a la Gerencia general quien emitirá su fallo correspondiente.

### **3.5.6. Costos de la capacitación**

El costo de la propuesta de capacitación es de Q. 19,000,00 el cual se desglosa de la siguiente forma:

Tabla XIX. **Costo de capacitación**

Rubro	Costo
Capitador	Q 6 000,00
Medios impresos y digitales	Q 2 500,00
Pruebas de laboratorio	Q 4 000,00
Uso de equipo de audiovisuales	Q 2 500,00
Uso de software para manejo de inventarios	Q 4 000,00

Fuente: elaboración propia.

### **3.5.7. Ejecución para la capacitación**

El programa se ejecutará en base a la formación de grupos de trabajo y la relación de los turnos, debido que en cada área siempre debe haber personal para la atención de las actividades diarias.

### **3.5.8. Evaluación de la efectividad de la capacitación**

Se diseñó una boleta de evaluación que se presenta a continuación para la fase de evaluación.

Tabla XX. Evaluación de capacitación

Empresa:		Evaluación de capacitaciones			CODI			
					GO:			
					PAGINA: 1			
<p><b>Nota: al finalizar el programa de capacitación se evalúa la eficiencia de las capacitaciones</b></p>								
Tema		Fecha (d/d/mm/aa)						
Facilitador		Lugar						
Departamento a que pertenece								
<p>Marque una X el valor que mejor refleje su opinión frente a las siguientes afirmaciones, teniendo en cuenta: 5= COMPLETAMENTE DE ACUERDO; 4= DE ACUERDO; 3= NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO; 2= EN DESACUERDO; 1= COMPLETAMENTE EN DESACUERDO.</p>								
<b>1. EVALUACION DEL CONTENIDO:</b>								
1.1 Los objetivos de la capacitación fueron presentados al inicio de la misma y éstos se han cumplido satisfactoriamente.				1	2	3	4	5
1.2 Los contenidos de la capacitación responden a los objetivos planteados y satisfacen las expectativas de la misma.				1	2	3	4	5
1.3 El nivel de profundidad de los contenidos de la capacitación ha sido adecuado.				1	2	3	4	5
<b>2. EVALUACION DE LA METODOLOGIA</b>								
2.1 La capacitación está estructurada de modo y comprensible, siendo adecuado su contenido teórico y práctico.				1	2	3	4	5
2.2 La duración de la capacitación ha sido adecuada y se ha ajustado a los contenidos y objetivos de la misma.								
2.3 El material entregado en la capacitación en la capacitación ha sido útil, adecuado, claro y acorde con los objetivos y contenidos de la misma.				1	2	3	4	5
<b>3. EVALUACION DE UTILIDAD Y APLICABILIDAD</b>								
3.1 La capacitación le ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con sus expectativas de aprendizaje.				1	2	3	4	5
3.2 Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo personal y/o laboral como herramienta para la mejora.				1	2	3	4	5
3.3 La capacitación le proporcionó los conocimientos y/o información planteada de acuerdo con los objetivos y contenidos de la misma.				1	2	3	4	5
<b>4. EVALUACION DEL FACILITADOR O DOCENTE</b>								
4.1 El facilitador o docente tiene dominio, conocimiento de la materia, facilitando el aprendizaje de los participantes.				1	2	3	4	5
4.2 El facilitador o docente ha expuesto los temas con claridad, reponiendo adecuadamente a las inquietudes planteadas.				1	2	3	4	5
4.3 El facilitador o docente ha desarrollado el curso de manera amena, participativa, mostrando capacidad pedagógica.				1	2	3	4	5
<b>5. OBSERVACIONES:</b>								

Fuente: elaboración propia.

### **3.6. Principios utilizados en la propuesta**

Se describen los principios a utilizar para la propuesta de plan de capacitación.

#### **3.6.1. Visión de servicio**

La empresa ofrece un servicio enfocado en dar al cliente final un producto de calidad, para ello selecciona a las mejores marcas reconocidas a nivel mundial.

#### **3.6.2. Integridad**

La función principal es garantizar a la empresa la provisión de personal idóneo en el puesto, dentro de una estructura que facilite la ejecución de la estrategia del negocio, facilitando las herramientas corporativas de organización y desarrollo humano a las gerencias de cada unidad productiva, también la integridad en los servicios que se ofrecen a las unidades del negocio, la estrategia de organización y desarrollo humano.

#### **3.6.3. Resistencia al cambio**

La resistencia al cambio se puede dar por parte de los trabajadores, para ello se debe tener talleres de exposición de las nuevas medidas a implementar y los beneficios que conlleva efectuarlas.



## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **4.1. Desarrollo del personal por competencias**

Para evaluar las necesidades de desarrollo del personal, la empresa evalúa el perfil del puesto actual frente a las competencias reales del empleado. Esta comparación ayuda a identificar áreas que requieren capacitación, educación, desarrollo de habilidades y mejoras organizacionales. Además, la compañía detecta las necesidades de formación de las nuevas incorporaciones al entrar en la organización.

La formación de los colaboradores se compartimenta en tres aspectos distintos:

- Formación básica para cumplir con los requisitos del puesto
- Prepararse para cumplir con los requisitos de la empresa
- Desarrollo de la colaboración

#### **4.1.1. Adiestramiento de personal**

La educación basada en competencias fomenta el aprendizaje al alentar a los educandos a identificarse con sus producciones y comprender las metodologías que guían el proceso de construcción. Al reconocer los procesos que llevan a cabo, los estudiantes pueden desarrollar una comprensión más profunda de su trabajo.

La educación basada en competencias se centra en la aplicación de la experiencia práctica, que está conectada con el conocimiento para lograr un objetivo específico. Los conceptos teóricos y la experiencia práctica se fusionan con habilidades y valores, utilizando la teoría para implementar el conocimiento para construir o ejecutar una tarea en particular.

#### **4.1.2. Aprendizaje por competencias**

El Aprendizaje Basado en Competencias tiene como objetivo fomentar el crecimiento integral del individuo. Este enfoque integral implica el reconocimiento de una serie de conocimientos, que se describen a continuación.

- Adquirir la habilidad de adquirir: la búsqueda de nuevos conocimientos que se entrelazan con el aprendizaje permanente y la formación permanente en todas las facetas de la vida, ya sea académica, profesional o social.
- Saber hacer: dominio de métodos, estrategias y técnicas encaminadas a la realización de diversos emprendimientos personales y profesionales.
- Saber ser: poseer habilidades sociales implica saber comportarse e interactuar con los demás. El conjunto de actitudes y acciones hacia las personas determinan estas habilidades, junto con el enfoque para tomar la iniciativa, el liderazgo y la motivación al abordar las tareas diarias.

#### **4.1.3. Capacitación**

La capacitación se realiza para tecnificar el personal de trabajo y desarrollar sus competencias laborales.

## **4.2. Contenido de la capacitación por competencias laborales**

Se describe el contenido para el plan de capacitación por competencias laborales.

### **4.2.1. Objetivo técnico**

El objetivo del plan de capacitación es brindar conocimientos técnicos de ingeniería para el proceso del área de Operaciones de comercialización de productos de consumo masivo.

### **4.2.2. Indicador de efectividad**

Los indicadores están diseñados para reflejar el comportamiento de un evento, suceso, en este caso se medirá la eficiencia del proceso de capacitación

### **4.2.3. Cronología de actividades**

Para efectuar el plan de capacitación cada jefe de área designa el número de personas por curso, horarios asignados, debido que debe haber personal para la atención ante la solicitud de documentos por otros Departamentos, atención al público.

## **4.3. Programa de capacitación efectivo**

El área de Operaciones de la empresa será el foco principal del plan de capacitación, asegurando que todo el personal esté cubierto. El plan inicial se actualizará continuamente para mantener documentos de capacitación dinámicos que se alineen con las condiciones actuales de la empresa. La mejora

de la calidad del programa es el objetivo principal de la capacitación, con énfasis adicional en el desarrollo de las habilidades gerenciales, técnicas y administrativas del personal. El plan propuesto se organizará de la siguiente manera:

- Reunión de gerencia con jefes de departamento: el objetivo principal de esta próxima asamblea es informar a los líderes de los distintos departamentos de la corporación sobre los últimos protocolos administrativos. Además, se detallarán los departamentos iniciales donde se implementarán los nuevos procedimientos, a saber, los sectores de operaciones y almacén.
- Elaboración de circular informativa: una vez realizada la reunión de jefes, se elaborará una circular informativa para todo el personal dando a conocer la implementación de los nuevos procedimientos, indicando en ella la fecha y lugar de la capacitación para todo el personal.
- Capacitación al personal: deberá inducirse a los empleados a los cambios, en una reunión grupal teniendo copia de los procedimientos físicos para entregar una copia a cada uno, solventando así las dudas que pudieran surgir durante de la inducción. Indicándoles así la importancia de su aplicación para el mejor desempeño en sus puestos de trabajo.

#### **4.3.1. Medición de la efectividad**

La efectiva de la capacitación se mide en base a las evaluaciones por medio de las entrevistas con los trabajadores, este valor refleja si se ha cumplido con las expectativas del área de Recursos Humanos que es que el colaborador aprenda y fortalezca sus habilidades técnicas.

### 4.3.2. Resultados

Se presenta el resultado de las evaluaciones de capacitación.

Tabla XXI. Resultado de las evaluaciones

1. EVALUACION DEL CONTENIDO:					
1.1 Los objetivos de la capacitación fueron presentados al inicio de la misma y éstos se han cumplido satisfactoriamente.	1	2	3	4	5
					20 % 80 %
1.2 Los contenidos de la capacitación responden a los objetivos planteados y satisfacen las expectativas de la misma.	1	2	3	4	5
					30 % 70 %
1.3 El nivel de profundidad de los contenidos de la capacitación ha sido adecuado.	1	2	3	4	5
					20 % 80 %
2. EVALUACION DE LA METODOLOGIA					
2.1 La capacitación está estructurada de modo y comprensible, siendo adecuado su contenido teórico y práctico.	1	2	3	4	5
					20 % 80 %
2.2 La duración de la capacitación ha sido adecuada y se ha ajustado a los contenidos y objetivos de la misma.					
					25 % 75 %
2.3 El material entregado en la capacitación en la capacitación ha sido útil, adecuado, claro y acorde con los objetivos y contenidos de la misma.	1	2	3	4	5
					20 % 80 %
3. EVALUACION DE UTILIDAD Y APLICABILIDAD					
3.1 La capacitación le ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con sus expectativas de aprendizaje.	1	2	3	4	5
					25 % 75 %
3.2 Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo personal y/o laboral como herramienta para la mejora.	1	2	3	4	5
					15 % 85 %
3.3 La capacitación le proporcionó los conocimientos y/o información planteada de acuerdo con los objetivos y contenidos de la misma.	1	2	3	4	5
					10 % 90 %
4. EVALUACION DEL FACILITADOR O DOCENTE					
4.1 El facilitador o docente tiene dominio, conocimiento de la materia, facilitando el aprendizaje de los participantes.		1	2	3	4
					25 % 75 %
4.2 El facilitador o docente ha expuesto los temas con claridad, respondiendo adecuadamente a las inquietudes planteadas.		1	2	3	4
					20 % 80 %
4.3 El facilitador o docente ha desarrollado el curso de manera amena, participativa, mostrando capacidad pedagógica.		1	2	3	4
					20 % 80 %

Fuente: elaboración propia.

En términos generales las evaluaciones de los diferentes elementos de la capacitación dieron resultados positivos, ya que el personal expresó sus opiniones en la boleta en la cual se expone una tendencia en cada ítem de un promedio de 75 % de conformidad.

#### **4.3.3. Plan de mejora**

El proceso de cambio sistemático del comportamiento de los trabajadores se da con el objetivo de que adquieran mejores perspectivas de conocimiento y estrategias de trabajo y logren las metas y objetivos de la organización.

#### **4.4. Inventario de necesidades de entrenamiento**

El inventario de necesidades de capacitación se puede realizar en tres niveles de análisis que se muestran a continuación.

##### **4.4.1. Sistema organizacional**

Dentro del proceso de desarrollo de las personas surgen tres capas: formación, desarrollo de personas y desarrollo organizacional (DO). Mientras que los dos primeros se centran en el aprendizaje y la progresión individual, el tercero se ocupa de cómo las organizaciones crecen y evolucionan por la innovación y el cambio. Dado el enfoque de la investigación en el entrenamiento, será imperativo examinar todas las teorías relevantes relacionadas con esta capa específica.

#### **4.4.2. Sistema de entrenamiento**

El enfoque de la capacitación orientada al proceso es cultivar habilidades interpersonales cambiando actitudes y promoviendo la autoconciencia y la conciencia de los demás. Dicha capacitación emplea varias técnicas, como juegos de rol, capacitación en sensibilidad y capacitación en grupo para lograr estos objetivos.

#### **4.4.3. Sistema de adquisición de habilidades**

La información se puede transmitir a través de ellos, pero tienen el potencial de alterar la mentalidad y la conducta. Existen numerosas técnicas, incluidas conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos y métodos en la oficina, que se combinan para formar un poderoso conjunto de herramientas.

### **4.5. Entrenamiento y desarrollo de personal**

Se describen los aspectos relacionados con el desarrollo del personal y su entrenamiento.

#### **4.5.1. Desarrollo educacional**

Tiene como objetivo que las personas desarrollen actitudes y capacidades y adquirir conocimientos que les permita reforzar las áreas de trabajo.

#### **4.5.2. Estrategia de la capacitación**

La capacitación es esencialmente un procedimiento educativo breve que emplea métodos especializados y bien diseñados para equipar al personal con

las habilidades y conocimientos necesarios para mejorar la eficacia en el logro de los objetivos establecidos de su organización.

#### **4.5.3. Preparación del recurso humano**

La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.

#### **4.5.4. Ciclo del entrenamiento**

Uno de los objetivos principales del ciclo de entrenamiento es romper los obstáculos que en algún momento se presentan en las organizaciones, impidiendo una mejor dinámica a la hora de capacitar a su personal. Esto se debe principalmente a no saber dirigirla en la forma más adecuada para los objetivos de la empresa, o porque simplemente los costos son elevados, y porque de alguna u otra manera pueda mover la estructura de remuneraciones.

### **4.6. Desarrollo del aprendizaje**

Se describen las variables relacionadas con el aprendizaje para la propuesta de mejora.

#### **4.6.1. Variables del aprendizaje**

Con esta evaluación se medirá el aprendizaje de los colaboradores luego de recibir capacitación, para comprobar el aprendizaje, se recomienda efectuar una evaluación sobre el tema antes de iniciar capacitación para determinar el nivel de conocimiento de los colaboradores, realizando una siguiente evaluación,

la misma, al terminar el curso de capacitación para comprobar si se ha conseguido una mejora en los conocimientos, con esta comparación se determina si se redujo la brecha de capacitación

Tabla XXII. Evaluación de aprendizaje

Nombre del curso- seminario – taller

Fecha de realización

--	--

Fecha de la presente evaluación

Lugar en que se realizó la actividad

--	--

Su opinión es muy importante para nosotros, por ello, le solicitamos que responda esta breve encuesta que nos permitirá conocer su apreciación particular respecto de la actividad de capacitación que acaba de concluir, de forma que, si corresponde repetirla en el futuro para otras personas, podamos considerar sus aportes, lo que nos permitirá mantener y mejorar su implementación. Por favor, responda a cada afirmación utilizando la siguiente escala, marcando con una X la alternativa que mejor represente su opinión. Si usted considera que la afirmación NO aplica, favor marque el casillero correspondiente.

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	En total acuerdo

Experiencia de capacitación	1	2	3	4	5	N/A
La información previa sobre sala, horarios y objetivos fue clara y oportuna						
El lugar donde se realizó la capacitación fue adecuado (tamaño, temperatura, equipos)						
Instructor/relator	1	2	3	4	5	N/A
Demuestra dominio del tema, argumentando con evidencia y respondiendo preguntas complejas						
Demuestra habilidades de comunicación, explicando con claridad y ayudando a comprender						
Estimula la participación, generando un ambiente cálido y motivante.						
Demuestra cómo aplicar los contenidos al puesto de trabajo.						

Continuación de la tabla XXII.

<b>Programa de la actividad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
Los objetivos de aprendizaje fueron claros, desafiantes y alcanzables.						
Los contenidos fueron presentados de forma lógica y coherente.						
La metodología fue desafiante, manteniéndome involucrado(a) y activo (a).						
Las evaluaciones fueron adecuadas a la forma de enseñar los contenidos						
La duración de la actividad fue adecuada a los objetivos de aprendizaje						

<b>Relevancia de la actividad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
La actividad fue realizada en el momento oportuno						
Mis conocimientos y habilidades han aumentado/aumentarán con esta actividad						

<b>Evaluación global</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
La actividad realizada fue de muy alta calidad						
Este taller está dentro de los mejores talleres a los que he asistido en el último tiempo						

<b>En relación a esta actividad de capacitación:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Lo visto en la actividad es aplicable a su trabajo? Fundamente su respuesta.		
¿Recomendaría esta actividad a un compañero/a de su institución? Fundamente su respuesta.		
Lo que más me gustó fue:		
Esta actividad mejoraría si:		
Finalmente, lo que aprendí de esta actividad es:		

Fuente: elaboración propia.

#### **4.6.2. Andragogía pedagogía**

Esta metodología permite el aprendizaje para los adultos en el caso de la capacitación, basado en competencias se busca que cada colaborador actualice y mejor sus conocimientos teóricos y prácticos referentes a las tareas que realiza que son asignadas bajo el perfil del puesto, y las actividades que se realizan entre departamentos.



## **5. MEJORA CONTINUA**

### **5.1. Resultados obtenidos**

Para determinar la mejora continua se realizó un plan piloto con los empleados del área de Operaciones.

#### **5.1.1. Programa de capacitación**

La capacitación provee de la información necesaria para realizar adecuadamente una actividad, por tal motivo es indispensable contar con una adecuada capacitación a todos los involucrados en el proceso de operación por medio de capacitaciones, talleres y charlas grupales, de manera que permitan convertir el manual de procesos en una herramienta indispensable para la inducción y el adiestramiento.

#### **5.1.2. Desempeño de colaboradores sucesores**

La evaluación de los resultados posteriores a la propuesta de mejora mediante la metodología de 5 S, se realizaron por medio de una auditoría. Para esto se utilizó una hoja de control la cual fue contestada por los jefes de área, jefes de departamento, gerentes, personal relacionado con operaciones.

Se realizó una entrevista durante la evaluación de la situación actual, posteriormente luego las propuestas de mejorar por medio de la metodología de las 5S's.

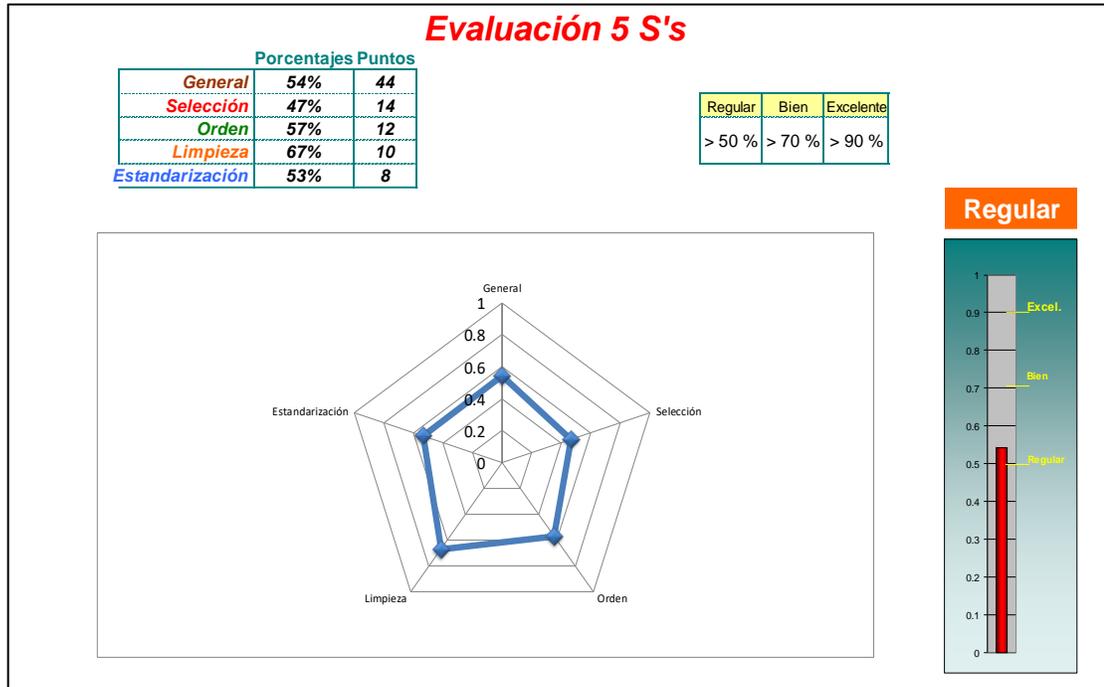
Tabla XXIII. Hoja de control para 5S's

FORMATO DE EVALUACIÓN		Calif.
<b>Seleccionar</b>		
1	Las herramientas de trabajo se encuentran en buen estado para su uso	3
2	El mobiliario se encuentra en buenas condiciones de uso	3
3	Existen objetos sin uso en los pasillos	2
4	Pasillos libres de obstáculos	2
5	Las mesas de trabajo están libres de objetos sin uso	0
6	Se cuenta con solo lo necesario para trabajar	0
7	Los insumos se encuentran bien ordenados	3
8	Se ven partes o materiales en otras áreas o lugares diferentes a su lugar asignado	1
9	Es difícil encontrar lo que se busca inmediatamente	0
10	El área de estar libre de cajas de papeles u otros objetos	0
<b>Ordenar</b>		
11	Las áreas están debidamente identificadas	1
12	No hay unidades encimadas en las mesas o áreas de trabajo	2
13	Los botes de basura están en el lugar designado para éstos	3
14	Señalización	0
15	Equipo en su lugar	2
16	Herramientas ordenadas	1
17	Todas las identificaciones en los estantes de material están actualizadas y se respetan	3
<b>Limpiar</b>		
18	Los escritorios se encuentran limpios	1
19	Las herramientas de trabajo se encuentran limpias	3
20	Piso está libre de polvo, basura, componentes y manchas	0
21	Las gavetas o cajones de las mesas de trabajo están limpias	1
22	Las mesas están libres de polvo, manchas y componentes de <i>scrap</i> o residuos	2
23	Los planes de limpieza se realizan en la fecha establecida	3
<b>Estandarizar</b>		
24	Todos los contenedores cumplen con el requerimiento de la operación	3
25	El personal usa la vestimenta adecuada dependiendo de sus labores	3
26	Todas las mesas, sillas y carritos son iguales	1
27	Todos los instructivos cumple con el estándar	1
28	La capacitación está estandarizada para el personal del área	0

Guía de calificación
0 = No hay implementación
1 = Un 30 % de cumplimiento
2 = Cumple al 65 %
3 = Un 95 % de cumplimiento

Fuente: elaboración propia.

Figura 11. Evaluación de 5 S área de Operaciones



Fuente: elaboración propia.

## 5.2. Seguimiento

Se describe el seguimiento que se dará a la propuesta de mejora.

### 5.2.1. Planes de mejora

La fase de implementación se dará 2023 por parte de la gerencia de recursos humanos.

Cada seis meses se realizarán reuniones a nivel de gerencia y jefes de área para determinar el avance de la propuesta.

Figura 12. Plan estratégico

Objetivo	Metas	Estrategias	2022	2023	2024
Organizacional: redefinir los objetivos y funciones de cada área de trabajo y describirlas en manuales administrativos.	Se reorganiza la empresa en sus áreas: Administrativa, Producción y Ventas, durante el primer trimestre de 2023	Definición de puestos y atribuciones en las áreas de organización (gerencia administrativa, producción y ventas)	█		
Mejorar el proceso de recepción de mercadería, realizar muestreos de aceptación	Incremento de producción 15 % anual			█	█
De participación: participar en eventos de promoción con otras empresas o por iniciativa propia	Se participa anualmente al menos en cada feria nacional de industrial y en un evento de promoción en cada uno de los departamentos cubiertos	Incorporación de nuevos diseños para diversificar la producción y poder ofrecer variedad		█	█
De posición: consolidar la imagen de marca gradualmente a nivel nacional.	Se consolida totalmente la imagen de marca para 2023	Planes de distribución		█	█
De ventas: incrementar el volumen de ventas a clientes antiguos y captar nuevos clientes de manera que a la vez que se distribuye el producto vendido al crédito	Se incrementan las ventas en un 35 % durante los años del proyecto	Facilitar muestras de productos			█

Fuente: elaboración propia.

### 5.2.2. Desarrollo interno

El desarrollo interno se realizará por parte del área de Recursos Humanos a través de la evaluación de los puestos de trabajo, desarrollar planes de carrera dentro de la empresa.

### 5.3. Ventajas y desventajas

Se describen las ventajas y desventajas del plan de mejora continua.

### **5.3.1. Ventajas competitivas**

El proceso de sucesión debe ser el resultado de un conjunto de acciones planificadas y consensuadas con todos los involucrados. Este proceso es fundamental para llevar a cabo una sucesión exitosa, cuya única finalidad debe ser contribuir a la permanencia y la continuidad de la empresa a través del tiempo.

En un plan de sucesión tiene la ventaja de

- Para establecer un programa de sucesión, es fundamental identificar las competencias y valores fundamentales de la empresa.
- Diseñar de manera eficiente una estrategia de crecimiento para los roles vitales de la empresa considerando todos los niveles cruciales.
- Nutrir y preservar el mejor talento dentro de la organización para una retención óptima.
- Evaluar los requisitos presentes y futuros para la formulación de una estrategia de sucesión.

#### **5.3.1.1. Disminución del costo de rotación**

En el proceso de reemplazo de un colaborador, hay dos costos importantes involucrados: los gastos incurridos en la selección e inducción del nuevo empleado, y la pérdida de un miembro clave del equipo que conduce a una disminución de la eficiencia laboral. El nivel de experiencia del ex empleado juega un papel clave en la productividad, porque su reemplazo puede no tener el mismo nivel de experiencia y puede tomar tiempo para ponerse al día. Las curvas de

aprendizaje de los nuevos empleados pueden variar según sus habilidades y madurez profesional.

#### **5.3.1.2. Actualización de conocimiento y habilidades**

Se actualiza los conocimientos en las áreas de trabajo en función de las disposiciones técnicas para aportar estimulación y curiosidad por seguir en aprendizajes, ya que generan el habido de seguir adquiriendo conocimientos y mantenerse activo en sus funciones.

#### **5.3.1.3. Prevención de riesgo de trabajo**

Al tener un adiestramiento de los riesgos de seguridad y salud ocupacional, reduce la probabilidad que el personal tenga un accidente en las áreas de trabajo, y la reducción del estrés por cargas laborales.

### **5.3.2. Desventaja**

Se describen que factores pueden significar una desventaja al tener la mejora continua.

#### **5.3.2.1. Resistencia al cambio**

El personal puede presentar resistencia al cambio en base al desconocimiento de las acciones de mejora y el temor a que puedan ser rotados de sus puestos de trabajo o incluso ser destituidos, para esto se debe tener talleres de exposición de las mejoras a realizar y los beneficios que representa para el colaborador.

### **5.3.2.2. Poca flexibilidad organizativa**

Las personas pueden ser renuentes al cambio, poner poca cooperación para la mejora continua, e incluso negarse a realizar un cambio, ante esto se debe socializar la propuesta para tener un plan piloto y evaluar los resultados del avance de las mejoras.

## **5.4. Auditorías**

La auditoría permite identificar el avance de las mejoras, que áreas han tenido progreso, así como identificar causas asignables que estén deteniendo la continuidad de las actividades.

### **5.4.1. Internas**

El cumplimiento de los procedimientos de almacenaje, serán verificados mediante el personal de bodega, ellos deben conocer, y saber los pasos a seguir, dentro del procedimiento establecido para el ingreso, ubicación y egreso de producto.

La verificación se puede realizar de dos formas, una de forma visual siguiendo las actividades que realiza el personal encargado de bodega al momento de ingresar, ubicar y sacar producto de la nevera, la otra modalidad es, mediante una prueba teórica que permita saber si el personal conoce los procedimientos establecidos para desempeñar su trabajo.

Tabla XXIV. Hoja de control para auditoría

<b>Área: Bodega</b> <b>Fecha:</b>	<b>Auditor</b> <b>Hora</b>										
<b>Formato de auditoría interna</b>											
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">1. Excelente</td> <td style="text-align: right;">100</td> </tr> <tr> <td>2. Muy bien</td> <td style="text-align: right;">80</td> </tr> <tr> <td>3. Bien</td> <td style="text-align: right;">60</td> </tr> <tr> <td>4. Regular</td> <td style="text-align: right;">40</td> </tr> <tr> <td>5. Mal</td> <td style="text-align: right;">20</td> </tr> </table>		1. Excelente	100	2. Muy bien	80	3. Bien	60	4. Regular	40	5. Mal	20
1. Excelente	100										
2. Muy bien	80										
3. Bien	60										
4. Regular	40										
5. Mal	20										
<b>Instrucciones:</b> Colocar el número que corresponde a la puntuación deseada en el cuadro, y luego coloque sus observaciones											
1. Como se encuentra el orden de la bodega	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
Observaciones											
2. La bodega se encuentra limpia	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
Observaciones											
3. Los productos se encuentran identificados con nombre y código según los estándares establecidos	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
Observaciones											
4. Se están utilizando los formatos de entrada y salida de productos para mantener todo movimiento del inventario registrado	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
Observaciones											

Continuación de la tabla XXIV.

5. Los formatos de entrada y salida se encuentran archivados en orden Observaciones	<input type="checkbox"/>
6. El inventario semestral se realizó con éxito Observaciones	<input type="checkbox"/>
7. El inventario físico cuadra con el inventario del sistema Observaciones	<input type="checkbox"/>
<b>Puntuación promedio</b> <b>Recomendaciones</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Hora finalización</b>	<b>Firma de auditor</b>

Fuente: elaboración propia.

#### 5.4.2. Externas

La empresa contrata periódicamente consultores profesionales para estas evaluaciones, como su nombre lo indica. Al hacerlo, se obtiene una perspectiva objetiva desde fuera de la organización. Esto ayuda a determinar con precisión la posición actual del centro de distribución e identificar la necesidad de cualquier acción correctiva.

- Verificación de optimización de espacio

Una forma de confirmar esto es por medio de una evaluación visual, asegurándose de que tanto los estantes como las paletas se utilicen por completo para maximizar el espacio disponible.

- Verificación de rotación de producto

Al cruzar los registros de entrada, salida e inventario, es posible identificar los productos específicos que se almacenan, junto con sus respectivas fechas de entrada y producción. Armado con estos datos, es posible determinar qué artículos se deben usar primero y garantizar que la rotación de productos se ejecute de manera óptima.

- Verificación del cumplimiento de procedimientos de almacenaje

Para garantizar el cumplimiento del protocolo de almacenamiento, el personal del almacén debe confirmar el cumplimiento y comprender los procedimientos correctos para la entrada, posicionamiento y descarga del producto. Seguir las pautas establecidas es crucial para mantener operaciones eficientes.

Para garantizar la verificación, se pueden adoptar dos enfoques. En primer lugar, el personal que asume la responsabilidad de ingresar, ubicar y retirar artículos del refrigerador puede someterse a una inspección visual. En segundo lugar, se puede realizar un examen basado en la teoría para evaluar el conocimiento del personal sobre los procedimientos estándar que son parte integral de sus funciones.

## **5.5. Estadísticas**

Para tener un control de los diferentes eventos que se pueden presentar con la rotación de personal los indicadores permite evaluar la situación actual y con los resultados analizar qué medidas se toman.

### **5.5.1. Rotación de personal**

La rotación del personal se calcula dividiendo las bajas por el total de empleados.

Rotación de empleados =  $\frac{\text{Número de renuncias o despidos}}{\text{Número promedio de empleados}}$

### **5.5.2. Absentismo laboral**

Las personas pueden faltar al trabajo por permisos, vacaciones o enfermedad, otra causa ajena es considerada como absentismo laboral para medir este indicador se utiliza las siguientes fórmulas.

Ratio absentismo previsible =  $\frac{\text{ausencias previsibles}}{\text{tiempo teórico de presencia}}$

Absentismo previsible advertido =  $\frac{\text{ausencias imprevisibles advertidas}}{\text{tiempo teórico de presencia}}$

### **5.5.3. Formación y capacitación**

La formación y capacitación de igual forma se puede analizar por medio de indicador.

Indicador de asistencia= número de personas asistentes/ total de empleados

## 5.6. Análisis financiero de la propuesta

Se realizó una entrevista con la gerente de recursos humanos de la empresa para determinar que el monto inicial es de Q 19 000,00 para 10 semanas, y se realizan los siguientes cálculos:

Se realizó el análisis para determinar la viabilidad de la propuesta.

Ingresos: Los ingresos esperados se toman del pronóstico de ingresos anuales el cual se determina por: Q 270 000,00 dato proporcionado por la empresa.

### 5.6.1. Valor presente neto

Costos

Inversión Inicial = Q 19 000,00

Costos mensuales = Q 140 000,00

- Tasa al 10 %

$$\begin{aligned} VPN &= -19\,000 - 140\,000 \left[ \frac{(1 + 0,10)^5 - 1}{0,10(1 + 0,10)^5} \right] + 270\,000 \left[ \frac{(1 + 0,10)^5 - 1}{0,10(1 + 0,10)^5} \right] \\ &= 442\,700 \end{aligned}$$

- Tasa al 20 %

$$\begin{aligned}
 VPN &= -19\,000 - 140\,000 \left[ \frac{(1 + 0,20)^5 - 1}{0,20(1 + 0,20)^5} \right] + 270\,000 \left[ \frac{(1 + 0,20)^5 - 1}{0,20(1 + 0,20)^5} \right] \\
 &= 338\,936,31
 \end{aligned}$$

### 5.6.2. Tasa interna de retorno

$$TIR = \left[ \frac{(tasa\ 1 - tasa\ 2) - (0 - VPN(-))}{(VPN\ +) - (VPN(-))} \right] + tasa\ 2$$

$$TIR = \left[ \frac{(10 - 20) - (0 - 338\,936,31)}{(4\,427\,000) - (338\,936,31)} \right] + 20 = 20,32\%$$

- VPN

$$\begin{aligned}
 VPN &= -19\,000 - 140\,000 \left[ \frac{(1 + 0,10)^5 - 1}{0,10(1 + 0,10)^5} \right] + 270\,000 \left[ \frac{(1 + 0,10)^5 - 1}{0,10(1 + 0,10)^5} \right] \\
 &= 442\,700
 \end{aligned}$$

- Tasa al 20 %

$$\begin{aligned}
 VPN &= -19\,000 - 140\,000 \left[ \frac{(1 + 0,20)^5 - 1}{0,20(1 + 0,20)^5} \right] + 270\,000 \left[ \frac{(1 + 0,20)^5 - 1}{0,20(1 + 0,20)^5} \right] \\
 &= 338\,936,31
 \end{aligned}$$

### 5.6.3. Beneficio-costo

El beneficio costo de la propuesta es de  $270\,000 / (19\,000 + 140\,000) = 1.4$ , por lo cual es viable la propuesta.

## **5.7. Acciones correctivas**

Dentro de las acciones correctivas esta mejorar el tiempo de alcanzar los objetivos y tiempo de contratación.

### **5.7.1. Promedio de tiempo para alcanzar los objetivos**

El tiempo medio para alcanzar los objetivos debe ser de un año, para identificar las necesidades de capacitación, realizar el plan de capacitación, evaluación, seguimiento y desarrollar las competencias laborales por cada área de trabajo.

### **5.7.2. Tiempo medio por contratación**

El tiempo medio de contratación de una persona indiferente para el puesto de trabajo que se aplique, debe ser de un mes para poder realizar las entrevistas necesarias, evaluaciones psicométricas, verificación de referencias laborales, personales, crediticias.

## CONCLUSIONES

1. Se identificaron las situaciones actuales, procedimientos de trabajo de los operadores y se determinó una situación ideal.
2. Se propuso una lista de habilidades, conocimientos y actitudes que requiere cada puesto y persona que ocupa el cargo dentro del área, y así determinar el objetivo que debe cumplir.
3. El determinar los conocimientos y capacitaciones requeridas para el área permitió conocer lo que los operadores y puestos de trabajo aprendan y ayuden a que la empresa cumpla sus objetivos principales.
4. Se analizaron las estrategias para disminuir la rotación de personal en el área de Operaciones por medio de la integración de desarrollo del personal
5. Se determinaron los cursos y talleres recomendados necesarios para la capacitación del personal, por medio de las encuestas y llenado de formatos.



## RECOMENDACIONES

1. Hacer un diagnóstico de detección de necesidades para capacitar al talento humano da la oportunidad de disminuir brechas que pueden existir en cuanto a los conocimientos de los colaboradores de acuerdo con los requerimientos del puesto que desempeñan, por lo cual es de suma importancia el seguimiento anual de realizar un DNC.
2. Realizar un plan de DNC y ponerlo en marcha hará que la empresa en estudio tenga ventajas competitivas y una reputación corporativa al preocuparse tanto por sus colaboradores como también por el crecimiento profesional y desarrollo humano.
3. Crear la planeación, ejecución, evaluación y seguimientos de un programa de capacitaciones es fundamental para el desarrollo del talento humano de las empresas con el fin de reducir costos y aumentar la competitividad de la compañía.
4. Estructurar los programas de capacitación con base en simples y prácticas que sean muy puntuales según los puestos o funciones que realicen los grupos de capacitados para aplicarlos.
5. Identificar las necesidades reales permite establecer un programa de capacitación que cumpla con los objetivos esperados, que cubra las necesidades de la empresa e influya directamente en la satisfacción del empleado.



## BIBLIOGRAFÍA

1. ACEITUNO JUÁREZ, Samuel. *Estrategia de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa CONSTRUGUA EASING, S.A.* Trabajo de graduación de Maestría en Comunicación Organizacional. Escuela de Ciencias de La Comunicación, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2010. 138 p.
2. BARRERA DONIS DE SOLARES, Julia. *Efectos del programa de cultura de calidad en el servicio al cliente interno de la empresa EMPAQUES, S. A. Caso: Servicio al cliente interno de una organización industrial.* Trabajo de graduación de Maestría en Administración de Recursos Humanos. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2002. 52 p.
3. COJULÚN CIFUENTES, María de los Ángeles. *Competencias laborales como base para la selección de personal (estudio realizado en la empresa Piolindo de Retalhuleu).* Guatemala: Trabajo de graduación de Licenciatura en Psicóloga Industrial/Organizacional, Universidad Rafael Landívar, 2011. 102 p.
4. CRUZ MARROQUÍN, M. *Evaluación del clima organizacional en el área operativa de una empresa de servicios de contratación externa (outsourcing) en Guatemala.* Trabajo de graduación de Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios. Facultad de

Ciencias Químicas y Farmacia, Universidad de San Carlos de Guatemala. 2012. 66 p.

5. ESCOBAR VALENCIA, Miriam. *Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* [en línea]. <<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>>. [Consulta: 18 de agosto de 2022].
  
6. ISO. *ISO 9000:2005(es). Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario.* [en línea]. <<https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>>. [Consulta: 12 de mayo de 2021].
  
7. MORALES MEDINA, Jovita Aide. *Elaboración de las descripciones de puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios, basados en competencias laborales, en una empresa farmacéutica.* Trabajo de graduación de Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios, Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2010. 42 p.