



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

**GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA
MICROEMPRESAS DE TIPO LITOGRAFICO**

Alan Xavier Orantes Loy

Asesorado por el Inga. Aurelia Anabela Córdova Estrada

Guatemala, septiembre de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS
LABORALES PARA MICROEMPRESAS DE TIPO LITOGRÁFICO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

ALAN XAVIER ORANTES LOY

ASESORADO POR EL INGA. AURELIA ANABELA CORDÓVA ESTRADA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

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

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. Sergio Fernando Pérez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Alberto Eulalio Hernández García
EXAMINADORA	Inga. Laura Rosmery Briones de Díaz
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA MICROEMPRESAS DE TIPO LITOGRAFICO

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 05 de mayo de 2016



Alan Xavier Orantes Loy

Guatemala, Abril de 2017

Ingeniero

José Francisco Gómez Rivera

Director de Escuela Mecánica Industrial

Facultad de Ingeniería

Presente

Estimado Ing. Gómez

Por este medio de la presente informo a usted que he asesorado el trabajo de graduación titulado "GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA MICROEMPRESAS DE TIPO LITOGRAFICO" elaborado por el estudiante de la carrera de ingeniería industrial Alan Xavier Orantes Loy con número de carnet (cui) 2375059400116 y registro académico 2012-13152, el cual encuentro satisfactorio y por tal razón lo apruebo, por lo que le solicito continuar con el tramite respectivo.

Sin otro particular

Atentamente:



Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada

Ingeniera Industrial

Colegiado 7141

Asesor de Tesis



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA MICROEMPRESAS DE TIPO LITOGRAFICO**, presentado por el estudiante universitario **Alan Xavier Orantes Loy**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

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

Guatemala, julio de 2017.

/mgp



REF.DIR.EMI.131.017

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA MICROEMPRESAS DE TIPO LITOGRAFICO**, presentado por el estudiante universitario Alan Xavier Orantes Loy, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, septiembre de 2017.



/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.412-2017

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA MICROEMPRESAS DE TIPO LITOGRAFICO**, presentado por el estudiante universitario: **Alan Xavier Orantes Loy**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Pedro Antonio Aguilar Pineda
Decano



Guatemala, septiembre de 2017

/c c

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por ser mi luz y fuerza en mí camino a pesar de los tropiezos. Él es el principal
Mis padres	Juan Carlos Orantes y Eugenia Loy por ser ejemplo perfecto que me mantenía en la lucha de buscar siempre ser alguien mejor y a quienes agradezco sus muestras de amor incondicional en todo momento.
Mi hermano	Brian por ser mi mejor amigo y aliado acompañándome en mi camino de vida, compartiendo juntos muchas experiencias buenas y malas.
Mi hermana	Katherin quien es mi amiga fiel y me ha acompañado en muchas vivencias.
Mis abuelos	Por ser siempre amorosos y atentos a mis actividades y logros
Mi familia	Quienes me han mostrado su apoyo constantemente en todas situaciones.

Mi amiga

Alejandra mi hermana del alma quien fue muy importante en mi última etapa en la universidad, por su apoyo incondicional en todo momento y su gran cariño.

Mi amiga

Isabel mi mejor amiga de toda la vida con la que compartí la mayoría de mis cursos, experiencias, risas, tareas, ideologías en mi etapa universitaria.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser la que me abrió las puertas a nuevos conocimientos.
Facultad de Ingeniería	Por ser mi segunda casa y durante muchos años la primera.
Mi primo	Y hermano Christian con quien compartimos experiencias dentro y fuera de la universidad y quien pronto alcanzara este reto.
Christian	Quien fue mi amigo desde el inicio de la carrera hasta al final del ella y ser siempre incondicional.
Stefany	Una de mis mejores amigas con quien pude compartir de los mejores momentos.
Jefry	Un gran amigo con el que puedo contar.
Jenifer	Por ser una gran amiga con la que puede reír muchas veces y compartir muchos momentos.
Mis amigos de la facultad	Christopher, Sonia, Alfredo, Enrique, Luisa, Krisbel, Mynor, Jeazmin, Jonathan, Ovidio, Madelyn, Ángel, Tracy, Allan, Félix y Wilmer.

Amarilis

Quien llegó al final de mi etapa universitaria y la complementó manteniendo interés constante en este trabajo de graduación, con quien pude compartir momentos inolvidables.

Nereyda

Una excelente amiga y persona de quien puede aprender mucho.

Ana Lucía

Una gran amiga quien me mostró un gran apoyo durante momentos difíciles.

Joselyn

Una excelente persona y amiga a quien me hubiera gustado conocer mejor durante esta etapa.

Amigos

Ester, Maynor, Edgar, Johans.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	XI
GLOSARIO	XIII
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX
1. GENERALIDADES DE UNA MICROEMPRESA DE TIPO LITOGRÁFICO	1
1.1. Antecedentes de la empresa	1
1.2. Sucursales.....	1
1.3. Visión de la empresa	2
1.4. Misión de la empresa	2
1.5. Valores	2
1.6. Objetivos estratégicos	3
1.7. Estructura organizacional	4
1.7.1. Organigrama de la empresa	4
1.8. Productos y servicios.....	5
1.8.1. Mercadería de venta.....	5
1.8.2. Servicios de impresión.....	5
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS Y GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE UNA MICROEMPRESA DE TIPO LITOGRÁFICO	7
2.1. Análisis FODA	7

2.1.1.	Descripción de los procesos.....	8
2.1.2.	Diagrama de flujo actual.....	11
2.1.3.	Sistema de gestión del recurso humano	12
2.1.4.	Perfil de los puestos actuales.....	13
2.1.4.1.	Cajero.....	13
2.1.4.2.	Mensajero.....	14
2.1.4.3.	Vendedor de tienda	15
2.1.4.4.	Conserje	16
2.1.4.5.	Diseñador	17
2.1.4.6.	Encuadernador	18
2.1.5.	Contratación	19
3.	PROPUESTA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA MICROEMPRESAS DE TIPO LITOGRAFICO	21
3.1.	Procesos	21
3.1.1.	Diagrama de flujo mejorado	21
3.2.	Gestión del recurso humano basado en competencias.....	25
3.2.1.	Alcance.....	25
3.2.2.	Cronograma	26
3.2.3.	Análisis financiero	27
3.2.4.	Análisis y descripción de los puestos	29
3.2.5.	Análisis de las competencias laborales necesarias	36
3.2.5.1.	Análisis funcional.....	36
3.2.5.1.1.	Mapa funcional.....	37
3.2.6.	Reclutamiento de personal.....	40
3.2.6.1.	Proceso de selección de personal.....	41
3.2.6.2.	Contratación de personal	42

3.2.7.	Capacitación	43
3.2.7.1.	Competencias laborales	44
3.2.7.1.1.	Habilidades.....	44
3.2.7.1.2.	Conocimientos.....	45
3.2.7.1.3.	Valores	45
3.2.7.2.	Inducción	46
3.2.8.	Evaluación de desempeño	46
3.2.8.1.	Herramientas de evaluación	47
3.2.8.2.	Técnicas de evaluación	48
3.2.9.	Desarrollo laboral.....	48
3.2.9.1.	Oportunidades de progreso	49
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA MICROEMPRESAS DE TIPO LITOGRAFICO	51
4.1.	Perfiles de los puestos.....	51
4.1.1.	Cajero	52
4.1.2.	Mensajero.....	53
4.1.3.	Vendedor de tienda	54
4.1.4.	Conserje	56
4.1.5.	Diseñador	58
4.1.6.	Encuadernador	59
4.1.7.	Selección	61
4.1.7.1.	Cartas de respaldo	66
4.1.8.	Inducción	66
	Programa del proceso de inducción	67
4.1.8.1.	Área de trabajo	74
4.2.	Capacitación de personal	76

4.2.1.	Guía de procedimientos para el sistema de capacitación	78
4.2.1.1.	Instructivo para capacitadores.....	79
4.2.1.2.	Instructivo para el personal	107
4.2.1.3.	Instructivo para evaluación de desempeño.....	108
4.2.2.	Personal encargado	111
4.2.3.	Clasificación de grupos	112
4.2.4.	Técnicas y herramientas	115
4.2.4.1.	Conferencia	115
4.2.4.2.	Audiovisual	117
4.2.4.3.	Simulación.....	118
4.3.	Evaluación de desempeño personal actual.....	120
4.3.1.	Evaluación 360 grados	121
4.3.2.	Lista de cotejo	123
5.	SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN MICROEMPRESAS DE TIPO LITOGRÁFICO	125
5.1.	Gestión del recurso humano enfocado en competencias laborales.....	125
5.1.1.	Dotación de personal	126
5.1.1.1.	Selección.....	126
5.1.1.1.1.	Conocimientos	127
5.1.1.1.2.	Habilidades	128
5.1.1.2.	Reclutamiento	129
5.1.1.3.	Contratación	131
5.1.1.4.	Inducción	132
5.1.1.4.1.	Recursos	133

	5.1.1.4.2.	Técnicas	134
	5.1.1.4.3.	Procedimiento.....	134
5.2.		Planificación de evaluación de desempeño.....	136
	5.2.1.	Indicadores de competencias	137
		5.2.1.1. Sociales	138
		5.2.1.2. Metodológico	139
		5.2.1.3. Técnicos	141
		5.2.1.4. Individuales.....	142
5.3.		Programación de capacitación	144
	5.3.1.	Trimestral.....	144
	5.3.2.	Anual	145
CONCLUSIONES			147
RECOMENDACIONES			149
BIBLIOGRAFÍA.....			151

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de la empresa	4
2.	Diagrama de flujo actual	11
3.	Diagrama de procesos y gestión del recurso humano	12
4.	Perfil cajero Lito Express	13
5.	Perfil mensajero Lito Express	14
6.	Perfil vendedor Lito Express	15
7.	Perfil conserje Lito Express.....	16
8.	Perfil diseñador Lito Express	17
9.	Perfil encuadernador Lito Express	18
10.	Diagrama de flujo mejorado proceso de impresión.....	24
11.	Cronograma de desarrollo de gestión basado en competencias	27
12.	Presupuesto de ejecución del proyecto competencias laborales	28
13.	Señalización de plano de la planta.....	69
14.	Plano inducción específica en puesto de trabajo vendedor	75
15.	Plano área de acabados finales Lito Express	119
16.	Plano área de trabajo de vendedor	121
17.	Diagrama actualización de proceso de reclutamiento.....	130
18.	Diagrama de planificación de evaluación de desempeño	136
19.	Diagrama de construcción y validación de indicadores.....	137

TABLAS

I.	Análisis de descriptores realizado a cajero	29
II.	Análisis de descriptores realizado a mensajero	30
III.	Análisis de descriptores realizado a diseñador	31
IV.	Análisis de descriptores realizado a vendedor	32
V.	Análisis de descriptores realizado a cajero	34
VI.	Análisis de descriptores realizado a encuadernador	35
VII.	Competencias laborales vendedor de tienda	37
VIII.	Mapa funcional vendedor de tienda	38
IX.	Perfil de puesto cajero basado en competencias laborales.....	52
X.	Perfil de puesto mensajero basado en competencias laborales...	53
XI.	Perfil de puesto vendedor basado en competencias laborales	54
XII.	Perfil de puesto conserje basado en competencias laborales	56
XIII.	Perfil de puesto diseñador basado en competencias laborales....	58
XIV.	Perfil de puestos encuadernador basado en competencias	59
XV.	Formato listado de verificación de competencias laborales	62
XVI.	Diagrama de proceso de selección propuesto	65
XVII.	Programa de inducción general y específica.....	67
XVIII.	Especificaciones de la señalización del plano de la planta	69
XIX.	Clases de fuego	70
XX.	Recomendaciones para manipular un extintor	72
XXI.	Mantenimiento preventivo de sistema contra incendios	72
XXII.	Cronograma inducción específica vendedor	75
XXIII.	Fases de capacitación enfocado en competencias	76
XXIV.	Propuesta de programa de capacitación	77
XXV.	Formato del caso comunicación efectiva.....	84
XXVI.	Formato del caso trabajo en equipo	90
XXVII.	Formato del caso resolución de conflictos.....	93

XXVIII.	Formato de evaluación de desempeño de la capacitación	110
XXIX.	Personal de Lito Express	113
XXX.	Clasificación de grupos de capacitación por fase	114
XXXI.	Cronograma de capacitación fase dos	116
XXXII.	Cronograma de capacitación fase uno	118
XXXIII.	Cronograma de capacitación por simulación encuadernador	119
XXXIV.	Proceso de documentación y análisis de resultados de las evaluaciones de desempeño	120
XXXV.	Formato de evaluación de desempeño por escala de valoración	122
XXXVI.	Formato de evaluación de desempeño por lista de cotejo.....	123
XXXVII.	Formato de ponderación de conocimientos	127
XXXVIII.	Formato de ponderación de habilidades.....	128
XXXIX.	Construcción de indicadores sociales.....	138
XL.	Validación de indicadores sociales	138
XLI.	Niveles de dominios indicadores sociales.....	139
XLII.	Construcción de indicadores metodológicos.....	139
XLIII.	Validación de indicadores metodológicos	140
XLIV.	Niveles de dominio indicadores metodológicos	140
XLV.	Construcción de indicadores técnicos	141
XLVI.	Validación de indicadores técnicos.....	141
XLVII.	Niveles de dominio indicadores técnicos	142
XLVIII.	Construcción de indicadores individuales	142
XLIX.	Validación de indicadores individuales	143
L.	Niveles de dominio indicadores individuales.....	143
LI.	Plan de capacitaciones trimestrales	144
LII.	Programa de capacitaciones trimestrales	145
LIII.	Plan de capacitaciones anuales	146
LIV.	Programa anual de capacitaciones.....	146

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
aprox.	Aproximadamente
(NFPA)	Asociación nación de protección contra el fuego
(CMYK)	(Escala de colores amarillo, azul, negro y magenta)
form.	Fórmula
(C)	Grado centígrados
max.	Máximo
m	Metro
mm	Milímetro
min	Minuto
pág.	Página
(%)	Porcentaje
pts.	Puntos
(RRHH)	Recursos humanos
t	Tiempo

GLOSARIO

Pantone	Sistema de color para la igualación en impresión.
<i>Offset</i>	Método de impresión de aplicación color por color sobre placas metálicas.
Barnizadora	Máquina para aplicar capa de barniz ultra violeta a distintos tipos de papel.
Troqueladora	Máquina para numerar, realizar formas específicas a diversos tipos de papel.
<i>Photoshop</i>	Programa de edición de imágenes digitales.
<i>Illustrator</i>	Programa de edición de gráficos vectoriales.
<i>Microsoft Office</i>	Paquete de programas informáticos para oficina.
<i>Adobe InDesign</i>	Programa para edición de material editorial para realización de revistas, libros y periódicos.
<i>Adobe Acrobat</i>	Programa para crear, visualizar y modificar archivos en formato <i>Portable Document Format</i> .
<i>Adobe Premier Pro</i>	Programa de edición de video.

RESUMEN

El recurso humano dentro de una empresa es clave para el funcionamiento de las operaciones. Su importancia crece a medida que la empresa carece de la automatización de sus procesos, este es el caso de las microempresas. Por esta razón, la gestión del personal es relevante en la eficiencia de las actividades esto significa que gran parte de los errores y aciertos son responsabilidad de la labor diaria de los distintos empleados en sus puestos de trabajo.

Las microempresas de tipo litográfico incurren en gastos operativos muy altos debido a la falta del concepto de optimización de los recursos y calidad total del producto. La mejor manera para mejorar la administración del recurso humano es a través un sistema de gestión enfocado en una estrategia funcional para la empresa. En el caso de esta investigación debido a que las tareas que se realizan requieren de destreza y capacidad comprobada se seleccionaron las competencias laborales como base para la gestión.

La propuesta por implementar es cambiar el sistema de dotación de personal reestructurando los perfiles de puestos actuales a través del análisis funcional, para elaborarlos con base en las competencias requeridas para cada plaza en el nivel operativo. Partiendo de esto, se procede a transformar el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de la empresa desarrollándolos con las habilidades, conocimientos, valores requeridos para el nivel operativo de la empresa. Al ejecutar el sistema se garantiza el progreso de la microempresa a través de lograr los objetivos.

OBJETIVOS

General

Diseñar un sistema de gestión del recurso humano basado en competencias laborales para microempresas de tipo litográfico que carecen de un sistema de gestión de recurso humano por competencias laborales.

Específicos

1. Definir la administración estratégica de Lito Express para especificar como gestiona la empresa su recurso humano.
2. Determinar el proceso de gestión de recursos humano en una microempresa litográfica para especificar un sistema de gestión de recursos sin competencias.
3. Definir las competencias laborales para puestos operativos necesarias para una microempresa de tipo litográfico.
4. Identificar los factores principales para la gestión del recurso humano basado en competencias laborales.
5. Analizar los niveles de domino requeridos para los cuatro indicadores de competencias laborales para microempresas de tipo litográfico.

6. Evaluar el alcance del proceso de la gestión del recurso humano basado en competencias laborales.
7. Establecer un plan de seguimiento de la gestión y evaluación del recurso humano para la mejora continua de un sistema de gestión por competencias.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de graduación se realizó en una microempresa de tipo litográfico la cual ejemplifica un modelo de migración de un sistema sin competencias laborales a uno basado en competencias laborales para microempresas de tipo litográfico. Esto obedece a que es una empresa en proceso de crecimiento y con planes de expansión a regional, donde el recurso humano es parte importante en este crecimiento, consecuentemente, la gestión adecuada es una prioridad. La gestión actual del recurso humano está causando estancamiento en la expansión de la empresa porque existen problemas internos en la calidad del producto y el servicio al cliente; además, existe un aumento de los gastos operativos originado por uso inadecuado de los recursos.

El objetivo principal de esta investigación es analizar las competencias laborales adecuadas que permitan una gestión del recurso humano que cumpla con los objetivos organizacionales de la empresa a través del cumplimiento de los objetivos operativos. Así mismo, los objetivos específicos de la investigación establecen la situación actual de las competencias de los trabajadores y las competencias laborales necesarias para el alcance de las metas, el costo de capacitar al personal por medio de capacitación y un proceso de dotación de personal enlazado a las competencias laborales.

La investigación se divide en capítulos. El primero que contiene las generalidades de empresa y estructura organizacional. El segundo refleja la situación actual de la empresa en la gestión de recurso humano a través de sus descriptores reflejados en los perfiles de los puestos. El tercer capítulo define la propuesta a realizar dentro de la empresa las competencias necesarias en los

perfiles y la propuesta de capacitación enfocada en competencias laborales para el recurso humano; el cuarto capítulo establece el procedimiento y herramientas para ejecutar la propuesta y los perfiles implementados.

Por último, el capítulo 5 establece el diseño del seguimiento del análisis de los puestos a partir de esto generará la selección de personal adecuada, plan de control inducción y clasificación de los indicadores de los resultados arrojados en las evaluaciones de desempeño.

1. GENERALIDADES DE UNA MICROEMPRESA DE TIPO LITOGRÁFICO

1.1. Antecedentes de la empresa

Lito Express inicio sus labores en el año 2009, como una litografía en crecimiento. En este momento las actividades las desarrollaron tres empleados y su dueño, que la administraba. Paulatinamente, Lito Express fue captando clientes, lo cual mejoro los ingresos. De esta manera, el personal de la empresa se incrementó y, con ello, también las ventas. Tres años después la empresa es una industria con más de 8 empleados en distintas áreas que generaron los departamentos con los que cuenta en la actualidad.

En el año 2014 Lito Express inicia un proyecto para expandirse hacia nuevos puntos de venta de la mercadería de la planta de producción (la litografía). A partir de ese momento, se planificó la obtención de la franquicia de tiendas con servicios de impresión y mercadería relacionada con la impresión digital. Por ese motivo en el año 2015 se abrieron dos tiendas localizadas en carretera a El Salvador y el primer arrendamiento de franquicia ubicado en San Cristóbal, Guatemala.

1.2. Sucursales

Actualmente, Lito Express cuenta con tres puntos de venta en carretera a El Salvador, dos plantas de producción, una litografía y una digital, además de un punto de venta ubicado en zona 10 de la ciudad de Guatemala. Actualmente,

Lito Express tiene planificado, para el año 2016 la apertura otros puntos de venta en la ciudad de Guatemala, iniciando en condado Naranjo.

1.3. Visión de la empresa

“Ser en el año 2020, una de las principales microempresas de impresión en la industria de las artes gráficas, satisfaciendo las necesidades de los clientes con calidad y rapidez”.¹

1.4. Misión de la empresa

“Proporcionar un servicio de calidad en el diseño gráfico, atención al cliente e impresión de diversos materiales, a través de la estimulación del crecimiento en la demanda de sus productos y servicios de la empresa”.²

1.5. Valores

- “Compromiso: servir al cliente con el deseo y afán de entregar un producto de calidad con rapidez a los clientes aportando sus aptitudes para el crecimiento de la empresa”.
- “Responsabilidad: cumplir con las tareas y entregas de los productos y servicios al cliente en el tiempo estipulado en la venta del producto”.
- “Respeto: proveer un ambiente de cordialidad en el servicio al cliente atendiendo las necesidades de cada cliente interno o externo de la

¹ Visión de la empresa Lito Express. *Plan estratégico*. www.litoexpress.com.gt. Consultado: noviembre 2015.

² Misión de la empresa Lito Express *Plan estratégico*. www.litoexpress.com.gt. Consultado: noviembre 2015.

empresa de forma equitativa y comunicando de forma amable los mensajes”.

- “Solidaridad: mantener un ambiente de trabajo de cooperación y ayuda mutua entre colaboradores para llegar a un objetivo común”.
- “Confianza: garantizar la calidad de los productos y servicios en cada uno de los puntos de venta y con cada colaborador de la empresa”.
- “Honradez: entregar un trabajo sin faltantes y cumplimiento con el valor real de las ventas”.³

1.6. Objetivos estratégicos

- “Disminuir los costos de operación principalmente de materia prima”.
- “Aumentar las ventas anualmente en los distintos puntos de venta”.
- “Proporcionar un servicio al cliente de calidad basado en las entregas con rapidez”.
- “Incrementar el número de clientes a fin cada año fidelizándolos con la marca”.⁴

³ Valores de la empresa Lito Express. *Plan estratégico*. www.litoexpress.com.gt. Consultado: noviembre 2015.

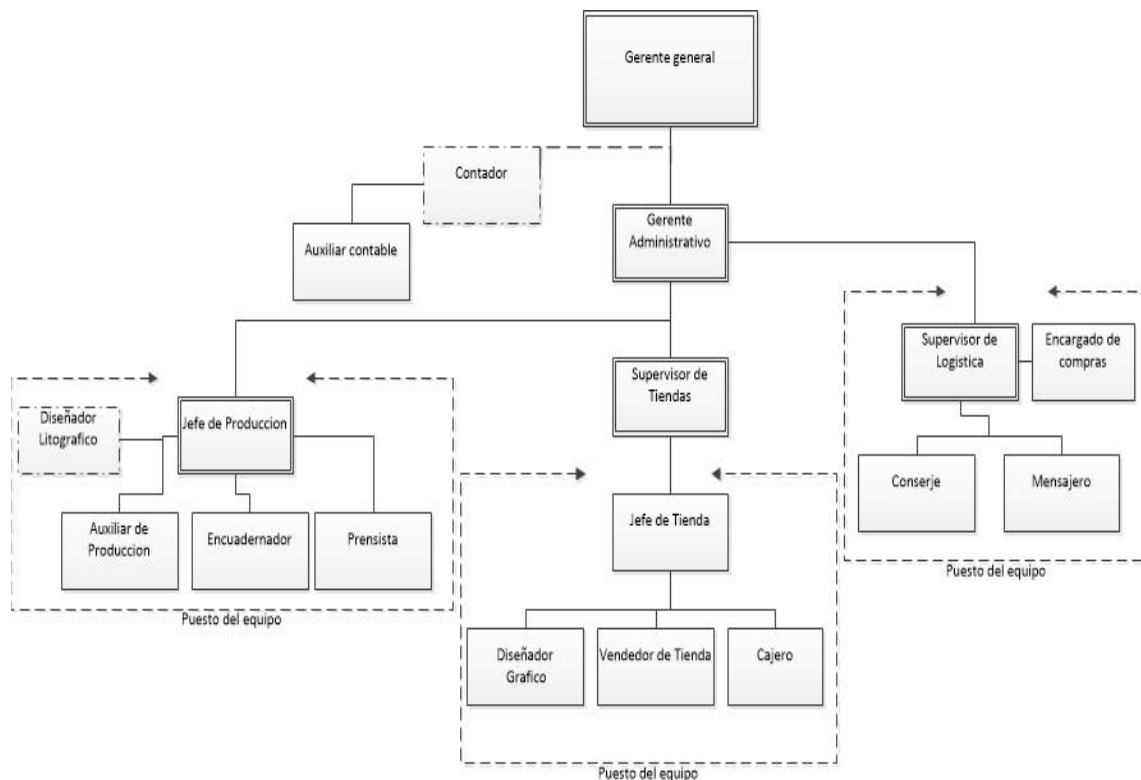
⁴ Objetivos de la empresa Lito Express. *Plan estratégico*. www.litoexpress.com.gt. Consultado: noviembre 2015.

1.7. Estructura organizacional

La mayor cantidad de empleados de la empresa se encuentra en nivel operativo de la empresa. El supervisor de ventas y vendedores se vinculan directamente con la cantidad de sucursales y su tamaño. Las plazas que variación en el número de empleados son la de encuadernador, diseñador, conserje, vendedor, cajero y mensajero.

1.7.1. Organigrama de la empresa

Figura 1. Organigrama de la empresa



Fuente: Organigrama Lito Express. *Informe plan estratégico 2015 Lito Express*. p. 7.

1.8. Productos y servicios

Lito Express se caracteriza por ser una empresa que ofrece impresión *offset* y *digital*. Por ello posee una diversidad de productos y servicios que varían de acuerdo con las especificaciones del cliente. Incluye un modelo de venta de mercadería relacionada con la papelería y útiles.

1.8.1. Mercadería de venta

La mayoría de puntos de venta cuentan con papelería y útiles que complementan el material impreso. También ofrecen útiles de oficina, como clips, marcadores, plumas, folders, entre otros; así como útiles escolares como lápices, borradores, estuches, cartulina, goma tijera y muchos más. Los distintos tipos de papeles pueden imprimirse.

1.8.2. Servicios de impresión

Lito Express ofrece variedad servicios de impresión. Algunos se dividen según el tipo de impresión que se realiza.

- Offset: es una técnica que permite la producción en mayor cantidad de material. Para ello se utiliza maquinaria industrial. La empresa ofrece los siguientes productos:

Volantes, bifolios, trifolios, revistas, facturas, recibos, calendarios, marbetes, sobres, *stickers*, bandejas impresas.

- Digital: se realiza con equipo de tecnología avanzada. Se realizan diferentes tipos de impresión a un costo mayor que la impresión *offse.t*. Entre los productos realizados con este tipo de impresión están:
 - Tarjetas de presentación
 - Fotografías
 - Fotocopias
 - Mantas vinílicas
 - Carteles
 - Impresión común

Existen otros servicios de impresión que se practican como la serigrafía y la sublimación en porcelana. Además, el servicio de diseño gráfico se ofrece por separado si necesitan realizar logotipos o ediciones de imágenes.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS Y GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE UNA MICROEMPRESA DE TIPO LITOGRÁFICO

2.1. Análisis FODA

- Fortalezas de Lito Express
 - Amplia diversidad de productos y servicios con respecto a sus competidores
 - Distintos puntos de ventas que permite mayor distribución los productos.
 - Buena presentación de imagen de los puntos de ventas ante el cliente.
 - Posicionado en segmento de mercado clase media alta con poca competencia.
- Oportunidades de Lito Express
 - Crecimiento de la demanda en impresión digital frente a impresión litográfica.
 - Constante actualización en tecnología de impresión.
 - Crecimiento de mercado de impresión digital de alta tecnología en el segmento de mercado.
 - Planeación de posicionamiento de puntos de ventas con poca competencia.

- Debilidades
 - Poca capacidad de producción por tamaño de planta.
 - Dependencia de planta de producción para productos de alto tiraje.
 - Margen de ganancia bajo de diversos productos.
 - Personal con alta rotación y sin identidad en la empresa.
 - Incumplimiento constante de las políticas de la empresa.

- Amenazas
 - Aumento en los costos de financiamiento.
 - Aumento en el costo de insumos y materia prima.
 - Desaceleración a largo plazo en mercado de artes gráficas impresas.
 - Desprestigio de la marca por percepciones del cliente

2.1.1. Descripción de los procesos

- Atención al cliente: es la parte inicial del proceso, donde se puede cerrar la venta. En esta etapa se busca satisfacer la necesidad del cliente, orientándolo hacia la compra de los productos partiendo del deseo del cliente y adecuándolo a los productos que se ofrece la empresa. Esta parte del proceso tiene como fin complacer al cliente a través presentarle variedad de alternativas para llevarlo a la venta real.
- Toma de pedido: esta parte proporciona las especificaciones del producto final, según sea el pedido. Los datos que se deben tomar son: la cantidad de producto, las dimensiones, el diseño y el tipo de producto.

Para un producto litográfico el pedido es específico porque proporciona la forma del producto al ser una producción de tipo intermitente, sin embargo, si es un producto elaborado en forma exprés cada paso es realizado de una forma más rápida, pero con un costo mayor.

- **Diseño del producto:** se traza el boceto y arte del producto a través de la combinación de los colores, matices y directrices. Este proceso requiere de la aprobación del cliente para verificar que todo lo que este dentro de su pedido se realice de conformidad con lo solicitado. El diseño variará en cada producto. Sin embargo, esta parte del proceso puede omitirse cuando el producto se ha impreso o cuando cliente proporciona el arte final. En este caso pasa directamente, al proceso de montaje.
- **Montaje:** adapta el diseño final aprobado por el cliente a las dimensiones finales del producto. Esto se realiza por medio de una computadora y un *software* específico. Este paso puede ser rápido o complejo dependiendo el nivel de detalle del diseño.
- **Corte Inicial:** el proceso litográfico basado en el montaje denotará las dimensiones del papel o materia prima que ingresará a las maquinas. Esto requerirá de un corte inicial porque los pliegos vienen en medida específica que no se corresponde con las maquinas litográficas. En el área digital la materia prima se corta a las medidas predeterminadas por las impresoras a dimensiones estándar.
- **Impresión:** aquí se realiza la mezcla de colores que, normalmente, es CMYK cuando es de tipo litográfico, esto significa imprimir color por color y se realiza un proceso de secado de material. Es importante saber que existen colores determinados por el cliente los cuales son denominados pantone y se aplican también en este proceso si el cliente lo desea. Al imprimir un producto de forma digital, la cantidad de colores se aplican de forma instantánea al hacer el recorrido dentro de la máquina.

Corte final: cuando los productos ingresan al área de impresión, normalmente, no tienen las dimensiones exactas del papel o son varios los productos montados en una misma hoja o pliego. Por ello, es necesario hacer un corte final para quitar esos excesos de material.

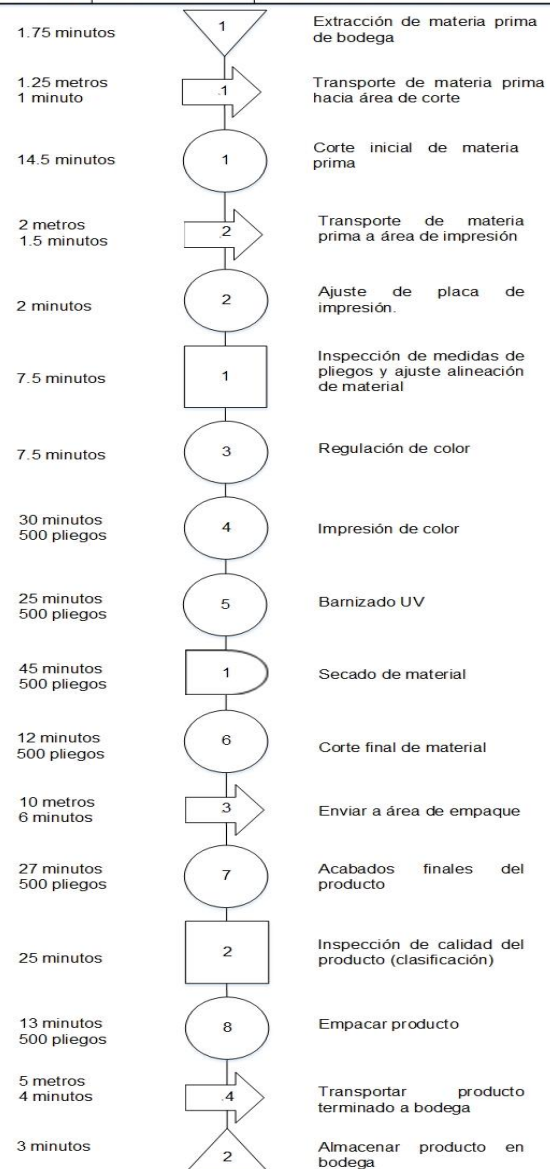
- **Empaque:** es variable y es adaptable a la cantidad de producto que se vendrá. Se pueden hacer fardos de ciertas cantidades para que sean fáciles de transportar y adaptados a la medida del producto. El empaque se realiza de forma manual en el área de empaque. Para ello se usan pliegos de papel de *kraft* o cajas, si el cliente prefiere un empaque más resistente. El empaque de la impresión exprés es más sencillo debido a que la venta debe ser más rápida. Se tienen empaques determinados o bolsas para estos debido a sus dimensiones estándar.
- **Cobro:** para fabricar el producto, generalmente se solicita un anticipo del costo total durante la venta o toma de pedido. Sin embargo, en algunos casos, el cliente cancela al final, principalmente cuando es un producto exprés de impresión digital. El cobro se realiza con base en el precio determinado en la toma de pedido.

2.1.2. Diagrama de flujo actual

Figura 2. Diagrama de flujo actual

Proceso: Impresión de producto litográficos	Tipo de Diagrama: Flujo Actual	Inicia en:
Bodega de materia Prima	Finaliza en: Bodega de producto terminado	Elaborado por:
Alan Orantes	Fecha: 2 de marzo de 2016	Lugar: Lito Express
Páginas: 1 de 1		

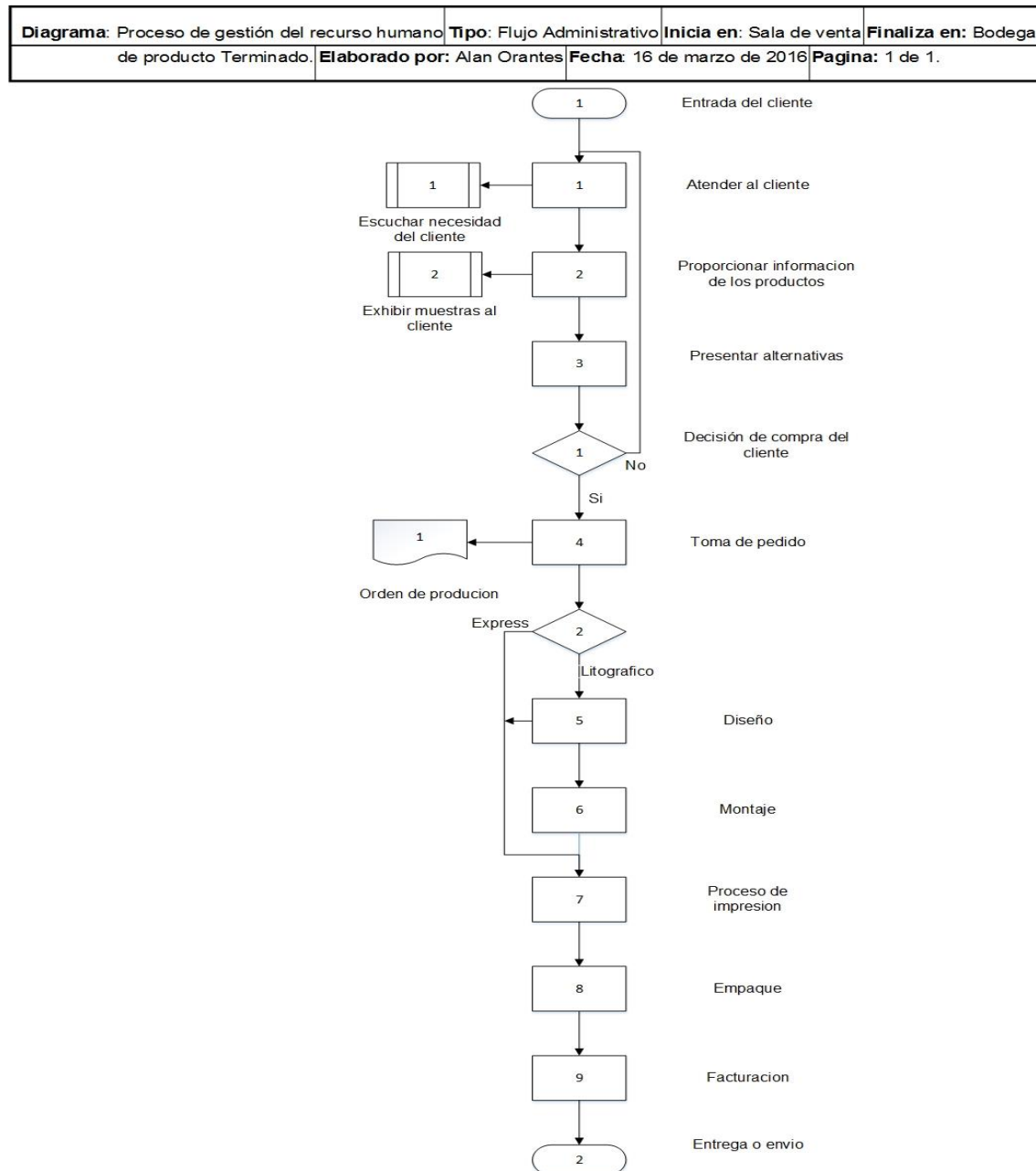
Cuadro Resumen			
Cantidad	Operación	Tiempo	Distancia
8		131 minutos	
2		32.5 minutos	
0		0	
1		45 minutos	
2		4.75 minutos	
4		12.5 minutos	18.25 metros
Total			
17	operaciones	225.75 minutos	18.25 metros



Fuente: elaboración propia, basado en Lito Express.

2.1.3. Sistema de gestión del recurso humano

Figura 3. Diagrama de procesos y gestión del recurso humano



Fuente: elaboración propia, basado en Lito Expres.

2.1.4. Perfil de los puestos actuales

Se tomarán como ejemplo los perfiles de los puestos operativos de Lito Express para iniciar con la migración hacia la gestión basada en competencias.

2.1.4.1. Cajero

Figura 4. Perfil cajero Lito Express

Gerencia Administrativa Cajero de tienda	
PERFIL DEL PUESTO	
Nivel Académico:	Título de Educación Media, de preferencia con aspiración a educación universitaria o primeros años de la universidad
Experiencia:	Sin experiencia laboral
Edad:	18 años en adelante
Conocimientos:	Tesorería Despacho de productos Técnicas de ventas y cierre de ventas Contabilidad general Manejo de equipo de cómputo (intermedio)
Competencias Generales:	Honestidad Lealtad Responsabilidad
Tareas	Responsable de hacer los cobros de cada venta y verificar los cobros sean los correctos. Debe realizar los cierres de las cajas y de material de impresión.

Fuente: Perfil cajero. *Perfiles de puestos Lito Express*. p. 3.

2.1.4.2. Mensajero

Figura 5. Perfil mensajero Lito Express

Logística	
Mensajero	
PERFIL DEL PUESTO	
Nivel Académico:	Educación básica, graduado de tercero básico
Experiencia:	Experiencia laboral mínima de 6 meses en entrega en ciudad capital
Edad:	22 años en adelante
Vehículo:	Motocicleta propia (indispensable)
Conocimientos:	Rutas de ciudad capital principalmente zona 9,10, 7,11 Conocimiento de movimientos bancarios (depósitos) Capacidad de manejar motocicleta Licencia tipo M
Competencias Generales:	Honestidad Responsabilidad Compromiso
Tareas:	Hacer entregas programadas de los pedidos de los clientes, traslado de materiales y realización de depósitos en instituciones bancarias

Fuente: Perfil mensajero. *Perfiles de puestos Lito Express 2015*. p. 4.

2.1.4.3. Vendedor de tienda

Figura 6. Perfil vendedor Lito Express

Gerencia Administrativa	
Vendedor de tienda	
PERFIL DEL PUESTO	
Nivel Académico:	Titulo de educación media
Experiencia:	Experiencia en ventas en kioskos, locales o tiendas.
Edad:	18 años en adelante
Conocimientos:	Manejo de paquete de office (intermedio)
	Capacidad de manejar motocicleta
Competencias Generales:	Honestidad Responsabilidad Compromiso Respeto
Tareas:	Proporcionar la atención al cliente para que el cliente satisfaga su necesidad de la compra de un producto de la empresa. Mantener el orden durante la realización del trabajo, apoyar a los compañeros de trabajo.

Fuente: Perfil vendedor de tienda. *Perfiles de puestos Lito Express 2015*. p. 5.

2.1.4.4. Conserje

Figura 7. Perfil conserje Lito Express

Logística	
Conserje	
PERFIL DEL PUESTO	
Nivel Académico:	Educación primaria
Experiencia:	Experiencia en limpieza mínima 3 meses
Edad:	20 años en adelante
Conocimientos:	Manejo de técnicas de limpieza Organización de materiales
Competencias Generales:	Responsabilidad Organización Honradez Servicio al cliente
Tareas:	Realizar constantemente la limpieza de las áreas de trabajo de los empleados y clientes. Limpiar las oficinas diariamente, atender al gerente general.

Fuente: Perfil conserje. *Perfiles de puestos Lito Express 2015*. p. 6.

2.1.4.5. Diseñador

Figura 8. Perfil diseñador Lito Express

Producción	
Diseñador	
PERFIL DEL PUESTO	
Nivel Académico:	Titulo nivel medio de perito o bachiller en diseño gráfico, estudios universitarios primeros años en diseño gráfico, arquitectura o carrera a fin.
Experiencia:	Sin experiencia laboral
Edad:	18 años en adelante
Conocimientos:	Manejo de Photoshop Manejo de Ilustrador Otros programas de diseño
Competencias Generales:	Responsabilidad Manejo de Equipo
Tareas:	Diseñar diferentes tipos de logo y artes finales siguiendo las indicaciones aportando creatividad a cada uno de ellos. Realizar montajes para impresión de los diseños creados.

Fuente: Perfil diseñador. *Perfiles de puestos Lito Express 2015*. p. 7.

2.1.4.6. Encuadernador

Figura 9. Perfil encuadernador Lito Express

Producción Encuadernador	
PERFIL DEL PUESTO	
Nivel Académico:	Estudios básicos, tercero básico
Experiencia:	Experiencia de 1 año comprobada en acabados finales y empaqueo de productos
Edad:	18 años en adelante
Conocimientos:	Acabados finales en litografía. Técnicas de empaqueo
Competencias Generales:	Responsabilidad Organización Delicadeza en detalles Proactividad
Tareas:	Elaborar diferentes tipos de productos de tipo Litográfico como volantes, bifilares, sobres, pegado de facturas, agendas, calendarios, entre otras. Mantener la limpieza en el área de trabajo y en los materiales hasta ser producto terminado.

Fuente: Perfil encuadernador. *Perfiles de puestos Lito Express 2015*. p .8.

2.1.5. Contratación

La empresa aplica el contrato de tipo de indefinido para todo el personal. Antes del contrato, deben pasar por el proceso de selección de personal. En el contrato se establece el cumplimiento del pago de las prestaciones de ley y los horarios de trabajo de acuerdo con el código de trabajo.

Se exceptúa a los practicantes de la empresa, ya que se les contrata para la formación. Se diferencia del anterior porque en él no se acuerda el pago de prestaciones. Es un contrato temporal que renovará si pasa el tiempo de prueba.

3. PROPUESTA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA MICROEMPRESAS DE TIPO LITOGRAFICO

3.1. Procesos

Los recursos humanos dentro de empresas litográficas intervienen en cada uno de los procesos desde la venta, producción y distribución. De ahí parte la necesidad de crear de un sistema de gestión para el desarrollo correcto a partir de la dirección y control del recurso humano. De esta manera se podrá administrar los elementos que influyen en la elaboración de productos de tipo litográficos.

El diagrama muestra detalles y puntos de mejora dentro de las actividades para su optimización, por medio de la gestión estructurada y alineada a las competencias laborales de los empleados migrando al sistema propuesto.

3.1.1. Diagrama de flujo mejorado

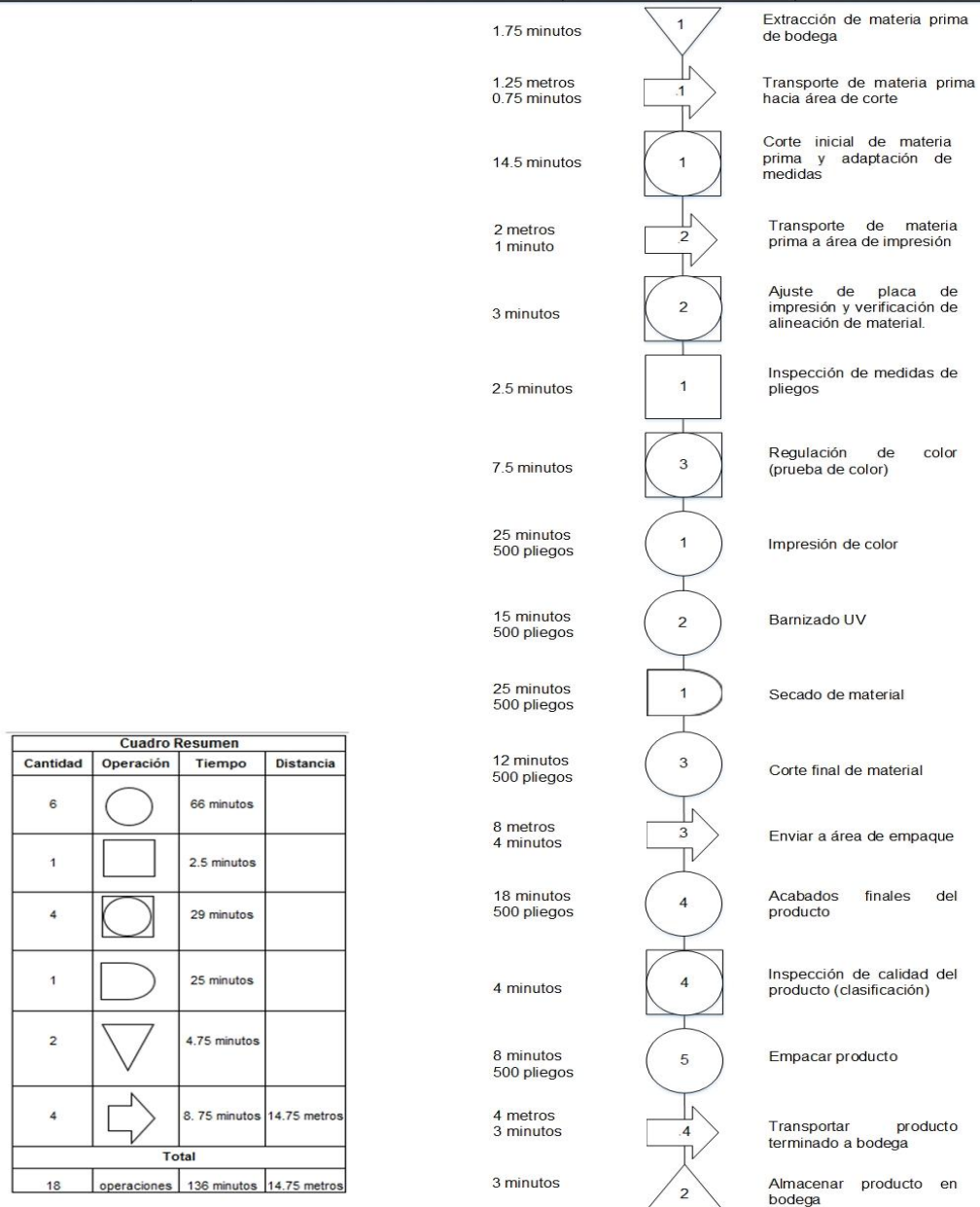
La función de este diagrama es optimizar los recursos involucrados en el proceso de elaboración de productos litográficos a partir del fortalecimiento de las capacidades de los empleados. Para eso se combinarán las operaciones e inspecciones, cuyo resultado será una disminución del tiempo y el desarrollo de las competencias laborales que permiten la disminución de los errores por medio de las verificaciones apropiadas.

- El diagrama inicia con la extracción de materia prima de la bodega. Se extrae el tipo de papel que se utilizará en la impresión. Si se necesita un insumo adicional como un color pantone se retira de la bodega de materia prima.
- La materia prima se transporta a una distancia mínima de 1,25 metros al área de corte que puede variar en 0,5 metros dependiendo el papel.
- Corte inicial de material: permite adaptar el material a las dimensiones de la máquina basado en el montaje realizado del diseño del producto.
- Transporte de materia prima hacia área de impresión: el material debe ser transportado por el operador hacia la máquina de impresión en una distancia de 2 metros.
- Ajuste de placas de impresión: se deben colocar las placas de impresión en la máquina ajustándose en la posición correcta y verificando que la impresión este alineada al papel.
- Inspección de medidas del material: debe asegurarse que cada uno de los pliegos que ingresen a la máquina posee las mismas dimensiones con un margen de error de 15 mm.
- Prueba de color: se debe hacer ingresar algunos pliegos para que el color en la impresión se estabilice.
- Impresión de color: es la parte del proceso que varía de acuerdo con la cantidad de pliegos que se imprimirán. Cada pliego se imprime en 3 segundos y se debe realizar la aplicación de cuatro colores si es *full color*.
- Barnizado UV (opcional): se realiza cuando la orden de producción específica que se debe aplicar protección adicional. El barnizado, que se realiza con la máquina propia de este proceso, le proporciona esta protección.

- Secado de material: cuando se aplican colores de ambos lados se debe dejar un tiempo de secado antes de aplicar el color al otro lado. El tiempo estimado es de 25 minutos. De la misma forma sucede cuando se aplica el proceso de barnizado.
- Corte final de material: después de los procesos de impresión y barnizado se cortan los pliegos en las dimensiones que requiere el cliente de sus productos.
- Acabados finales de producto: si el producto incluye un pegue, doblez o numeración, el encargado de empaque o encuadernación lo debe realizar.
- Inspección de calidad del producto: al finalizar el proceso de transformación de la materia prima, el encargado de empaque debe inspeccionar cada uno de los productos que se entregarán para verificar que no haya variaciones de color o corrimiento de tinta.
- Empaque de producto: en esta parte del proceso se ordena y unifica el producto terminado. Para ello se usan empaques adecuados a las dimensiones de cada producto y que distribuyan el peso de forma adecuada para facilitar el transporte.
- Almacenamiento en bodega de producto terminado: debe transportarse el producto a la bodega cuando se termina de empacar, a menos que el cliente se encuentre en las instalaciones o sea entrega inmediata.

Figura 10. Diagrama de flujo mejorado proceso de impresión

Proceso: Impresión de producto litográficos	Tipo de Diagrama: Flujo Mejorado	Inicia
en: Bodega de materia Prima	Finaliza en: Bodega de producto terminado	Elaborado
por: Alan Orantes	Fecha: 2 de noviembre de 2016	Lugar: Lito Express
Páginas: 1 de 1		



Fuente: elaboración propia.

3.2. Gestión del recurso humano basado en competencias

El recurso humano debe ser administrado dentro de la empresa por un sistema que le permita obtener resultados óptimos en cada uno de los procesos que integran la transformación de un producto o prestación de servicio.

Por ese motivo la gestión de los recursos humanos se debe dirigir hacia un fin específico, en este caso, la propuesta para las microempresas de tipo litográfico ejemplificado a través de Lito Express se basará. Estas competencias garantizan la realización de las tareas asignadas y si se aplica el sistema de gestión, se garantiza el alcance de los objetivos establecidos a través de su aplicación.

La migración a este sistema se basa en el análisis y descripción de los puestos. Aquí se identifican dos partes: la definición de los descriptores propios de cada puesto y el análisis de las competencias laborales a través de análisis funcional detallando de lo general a lo particular de cada función del puesto para determinar las competencias que se aplicarán. A partir de este método se establecerán los perfiles de puestos fortalecidos con las habilidades, conocimientos y valores.

A partir de estos se reforzará el proceso de dotación de personal desde el reclutamiento del personal, selección, inducción, contratación y capacitación.

3.2.1. Alcance

La gestión de los recursos humanos estará delimitada al área operativa de la empresa. En ella se realizan las tareas repetitivas y la toma de decisiones complejas o planificación no se incluye en sus labores cotidianas. Sin embargo,

dentro del área se incluye a los vendedores de tienda, en cuyo caso el servicio al cliente es la principal competencia por gestionar junto con la toma de decisiones rápidas.

Por tanto, a través de un proceso adecuado en la gestión de los recursos humanos que incluye los pasos de la dotación de personal correctamente aplicado, se establecerá una metodología durante los meses de mayo a septiembre del año 2016. Esto inicia con la definición de los objetivos estratégicos y su alineación con los perfiles de los puestos a través de la determinación de los descriptores de cada puesto y el análisis funcional de las competencias laborales necesarias en cada puesto aplicado a las microempresas de tipo litográfico ejemplificado a través de Lito Express.

El alcance de la investigación permitirá el desarrollo de las competencias laborales dentro de la microempresa lo cual se acompañará con una planificación de mejora continua y actualización en la gestión. Permitirá un seguimiento adecuado en la gestión de las competencias laborales en las microempresas de tipo litográfico.

3.2.2. Cronograma

Programar cada una de las fases para ejecución de la propuesta hacia la gestión basado en competencias laborales permitirá definir el tiempo que llevará desarrollar la adaptación de un sistema reclutamiento informal hacia uno estructurado y con un planteamiento orientado a la consecución de las metas establecidas. Ocho meses es el tiempo propuesto desde la propuesta hasta el proceso de seguimiento.

Figura 11. **Cronograma de desarrollo de gestión basado en competencias**



Fuente: elaboración propia.

3.2.3. Análisis financiero

La planificación es la base de esta investigación. Si existiera alguna variación en pequeños detalles, recursos humanos se encargara de realizarlos. Estos cambios no se deberían realizar en un tiempo mayor a una semana. Por ese motivo, el costo de implementarlo recae en la ejecución y la inclusión de los controles y herramientas durante el proceso de reclutamiento y evaluaciones de desempeño.

Sin embargo, si no se cuenta con el personal designado para las actividades específicas de administración del recurso humano dentro de la empresa es necesario incluir el costo por tiempo de trabajo según el cronograma en la fase de implementación de acuerdo con el salario por semana del trabajador asignado a este proyecto. En este análisis se incluyó un valor

promedio del salario de un responsable de recursos humanos tomando como referencia Lito Express.

Figura 12. Presupuesto de ejecución del proyecto competencias laborales

Fase del Proceso	Actividad	Recurso	Cantidad	Tiempo	Costo Q	Costo Total Q
Propuesta	Analisis y descripcion de los puestos	Recursos humanos	1	7 dias	130	910
	Analisis de competencias	Recursos humanos	1	5 dias	130	650
		Papeleria	Por plaza		15	15
Implementacion	Perfiles establecidos	Recursos humanos	Por plaza	1/2 dia	130	55
	Proceso de reclutamiento	Recursos humanos	Por plaza	3 dias	130	390
		Papeleria	Por plaza		10	10
		Publicacion de plazas	Por plaza		120	120
		Llamadas telefonica	15 por plaza		4	60
	Capacitacion por competencias	Jefes inmediatos	Por plaza	1 dia	110	110
		Recursos humanos	1	1/2 dia	130	130
		Vendedor estrella	1	1/2 dia	110	110
	Evaluacion de desempeno	Recursos humanos	1	4 dias	130	520
		Jefes inmediatos	1 por plaza	1/2 dia	110	55
		Papeleria	Por plaza		12	12
Seguimiento	Induccion	Recursos humanos	Por plaza	1/4 dia	130	32.5
		Jefes inmediatos	Por plaza	1 dia	110	110
						3289.5

Fuente: elaboración propia.

Se engloba el costo de fase de propuesta debido que es una etapa de planificación. Por esa razón, el costo establecido para las 7 plazas operativas, esenciales en este tipo de industria será de Q1 575,00

En las fases de implementación y seguimiento, su costo es definido por cada plaza que se le aplica el proceso, por tanto, la etapa de reclutamiento y evaluación puede variar el costo, por la papelería que se utilizará en cada plaza. El costo estimado es de Q1 714,50.

3.2.4. Análisis y descripción de los puestos

Tabla I. **Análisis de descriptores realizado a cajero**

Cajero	
Propósito	Velar diariamente por mantener seguros y exactos los ingresos y egresos monetarios y respaldar cada movimiento.
Funciones clave del puesto	1. Realizar los cobros totales o parciales y notas de crédito respectivas al cliente antes del proceso y entregar la facturación correspondiente. 2. Proyectar el efectivo necesario durante el día de venta y solicitarlo si no se cuenta con este. 3. Conciliar las cuentas proporcionadas por el sistema con respecto a la cantidad disponible al inicio y final del día. 4. Proporcionar una atención al cliente adecuado durante el proceso de cobro.
Autoridad	Recursos financieros disponibles en la caja de cualquier otro compañero, exceptuando autoridades inmediatas. Autonomía de nivel medio respetando las autoridades o niveles superiores dentro de la empresa
Contactos	Internamente con los vendedores para los cobros, mensajeros para depósitos, traslado de dinero y rendición de cuenta al superior inmediato. Y externamente con el cliente para el intercambio monetario.
Condiciones de trabajo	Trabajo en sala de ventas en su totalidad
Condiciones de riesgo	Exposición a robos externos que puedan atentar contra su integridad física.
Indicadores	Balance de saldos diario, cuentas por cobrar al día

Fuente: elaboración propia, basado en Lito Express.

Tabla II. **Análisis de descriptores realizado a mensajero**

Mensajero	
Propósito	Cumplir a tiempo con las entregas de producto terminado o materiales, asegurando la cancelación de la totalidad de su valor si no se realizado aún.
Funciones clave del puesto	1. Entregar los productos en perfectas condiciones asegurando al cliente las condiciones idóneas con respaldo por escrito. 2. Asegurar la cancelación del producto entregado y proporcionar al cliente la factura que ampara la compra. 3. Trasladar materiales para la realización del proceso de fabricación de punto a punto de venta.
Autoridad	Ninguna sobre el personal y sobre recursos financieros entregarlos a su superior o depositarlos en la cuenta respectiva. Autonomía baja debe cumplir con los requerimientos de los clientes y vendedores.
Contactos	Directa con los clientes externo, cajero y vendedores para manejo de efectivo y cobros, jefe inmediato para instrucciones y contabilidad en la realización de auditorías internas, relación indirecta con el demás personal.
Condiciones laborales	90% en ruta planificadas y otro 10% en oficina administrativa.
Condiciones de riesgo	Exposición continúa a robos y accidentes los cuales están sujetos a factores.
Indicadores	Cumplimiento de entregas programado, reclamos por daños en el empaque del producto o material por traslado inadecuado y balance de saldos en cuentas por cobrar al día.

Fuente: elaboración propia, basado en Lito Express.

Tabla III. **Análisis de descriptores realizado a diseñador**

Diseñador	
Propósito	Realizar los diversos artes de los servicios o productos que proporciona la empresa para sus clientes basado en sus especificaciones y adaptarlos a para su impresión.
Funciones claves del puesto	1. Diseñar los diversos artes que el cliente requiere para la realización de sus productos de acuerdo con sus especificaciones. 2. Proporcionar un buen servicio al cliente al momento de realizar el diseño al cliente y durante la etapa de cambios al arte. 3. Montar el arte a las medidas adecuadas para su impresión en los diversos equipos digital o litográfico, ajustando los colores y calidad. 4. Revisar a detalle los artes, verificando que no exista error en este para su posterior impresión. 5. Sugerir alternativas al cliente acerca del arte de acuerdo con su conocimiento avanzados en diseños en colores, imágenes, tamaño, etc. 6. Optimizar el material de impresión a través de un montaje adecuado en el área de impresión aprovechando el máximo de material posible. 7. Proponer al jefe de producción o jefe de tienda enlazar dos o varios artes en el momento de impresión para la maximización de ganancias.
Autoridad	Ninguna sobre el personal, sin embargo, autoridad alta en el proceso de diseño compartida con el cliente. Su autonomía es alta en proceso de montaje en el material debido a que es su responsabilidad y en el proceso de diseño.

Continuación de tabla III.

Contacto	Con el cliente directamente para revisar detalles específicos del diseño y con los vendedores para corroborar especificaciones del diseño de un cliente en el diseño, además, con el jefe de impresión o producción por especificaciones de montaje
Condiciones laborales	100% oficina debido a que debe estar constantemente trabajando en diseño y montaje, y el contacto con los clientes o vendedores se realizará también en ella.
Riesgos laborales	Bajo, debido a que no entra en contacto con herramientas en el área productiva, debe tener precaución en el diseño porque es el responsable que se encuentre perfecto para su impresión.
Indicadores	Porcentaje de clientes satisfechos con los diseños, número de reclamos por faltas ortográficas o en el arte diseñado.

Fuente: elaboración propia, basado en Lito Express.

Tabla IV. **Análisis de descriptores realizado a vendedor**

Vendedor de tienda	
Propósito	Proporcionar un servicio al cliente adecuado para lograr la venta real de los productos o pedidos a elaborar, realizando parte del proceso en diseño e impresión en el área expés.

Continuación de tabla IV.

Funciones clave del puesto	1. Atender al cliente de la mejor manera satisfaciendo su necesidad mostrándole diferentes alternativas de productos y servicios de impresión. 2. Realizar diseños preliminares o finales de los productos básicos de la empresa de elaboración de tipo exprés, además continuar con el proceso con operaciones como corte, impresión y empaque. 3. Velar por el mantenimiento del orden en el área de trabajo y el cuidado de los materiales y equipo. 4. Reportar los inconvenientes o problemas que puedan surgir durante la jornada, además de aportar respuestas rápidas a inconvenientes en la maquinaria o falta de insumos.
Autoridad	Baja, debido a que debe trabajar en equipo con sus compañeros de trabajo, bajo el mando de un líder de tienda. Autonomía, nula debido que debe existir trabajo en equipo y supervisados por el jefe de la tienda.
Contacto	Su equipo de trabajo y su superior además del conserje y mensajero. Su principal contacto es el externo debido a que deben interactuar con el cliente constantemente por los diversos medios que posee la empresa.
Condiciones de trabajo:	Su área de trabajo es de tipo productivo, sin embargo, se realiza en una zona de trabajo conectada al área de atención al cliente.
Riesgos laborales	Su principal riesgo está con la herramienta de corte (guillotina) que podría causar daños secundarios a su integridad física.
Indicadores	Cantidad de ventas realizadas mensualmente, porcentaje de clientes satisfechos con el servicio y producto elaborado.

Fuente: elaboración propia, basada en Lito Express.

Tabla V. **Análisis de descriptores realizado a cajero**

Conserje	
Propósito	Mantener un ambiente limpio y ordenado en el área de trabajo y ventas de la empresa, mostrando un servicio hacia los clientes internos y externos de la empresa.
Funciones claves del puesto	1. Limpiar las diversas áreas de trabajo en la empresa, programadas de acuerdo a las indicaciones proporcionadas por las autoridades. 2. Ordenar de forma adecuada las áreas de trabajo, herramientas, objetos y materiales dentro de la empresa para mostrar buen aspecto y usar el menor espacio. 3. Aplicar diversas técnicas para limpiar áreas difíciles (producción) que tengan líquidos o sustancias. 4. Dar seguimiento constante a las áreas de trabajo para verificar que se mantengan limpias y ordenadas.
Autoridad	Ninguna, sobre el personal y recursos de la empresa, sólo sobre sus utensilios de trabajo. Autonomía, baja debido a que debe seguir las instrucciones del jefe de tienda o superiores.
Contacto	Principalmente con el personal de la empresa, con cada uno de ellos debido a que debe atender las diversas áreas o las asignadas.
Condiciones de trabajo	Área de trabajo administrativa y productiva.
Riesgo laborales	Principalmente en el área de producción donde se expone a accidentes con las herramientas de trabajo de nivel medio.
Indicadores	Cumplimiento de limpieza de áreas de trabajo asignadas en el tiempo programado y horarios establecidos, nivel de satisfacción de los clientes internos y externos en orden y limpieza (evaluación de desempeño)

Fuente: elaboración propia, basado en Lito Express.

Tabla VI. **Análisis de descriptores realizado a encuadernador**

Encuadernadora	
Propósito	Realizar los acabados finales de los productos proporcionales el mejor aspecto, especificaciones y cumplimiento estándares de calidad. Además de un realizar un empaque adecuado para transporte y presentación del producto.
Funciones claves del puesto	1. Realizar acabados, como pegado, perforado, intercalado entre otros aditivos importantes para el producto final impreso. 2. Revisar que cada impresión u hoja cumpla los estándares mínimos de calidad antes de ser empacado y enviado al cliente. 3. Preparar el producto de acuerdo especificaciones del cliente o vendedor para su mejor manipulación, separación u orden. 4. Adaptar un empaque para cada producto que permita cubrir de daños al producto y pueda ser fácil para su traslado y separación por paquete.
Autoridad	Ninguna, con el personal de la empresa o clientes, responder a las especificaciones proporcionadas por cliente o vendedor. Autonomía, sobre sus técnicas y materiales para los acabados del producto y bajo las órdenes de sus superiores y especificaciones de clientes.
Contacto	Con el personal de producción para recibir especificaciones y con los vendedores, los cuales pasan las especificaciones.
Condiciones laborales	Trabajo totalmente en el área de producción en donde realiza su trabajo de empaque y encuadernado.
Riesgos laborales	Medio, debido a que está cerca de las herramientas de trabajo de producción, como guillotina a pesar no manipularla directamente.
Indicadores	Satisfacción del cliente interno en acabados finales, número de inconformidades de los por variaciones en el producto final.

Fuente: elaboración propia, basado en Lito Express.

3.2.5. Análisis de las competencias laborales necesarias

Existen varios tipos de enfoques para las competencias laborales dentro de las que destaca el análisis conductista el cual se enfoca en los empleados destacados de la empresa para tomar como modelo de competencias principalmente se aplica a niveles gerenciales o medios. También existe el constructivista, que se enfoca en la participación de todos los colaboradores y directivos de la empresa relacionados en su ambiente de trabajo que aportan un punto de vista distinto al otro y esto permite enriquecer el conocimiento construyendo un sistema conjunto.

Por último, está el modelo análisis funcional, cuyo enfoque se adopta en esta investigación. Propone el desarrollo estratificado de las funciones de cada puesto detallándolas a medida que se realiza un análisis paso a paso para determinar la competencia necesaria en cada una de ellas.

3.2.5.1. Análisis funcional

El análisis tiene como objetivo establecer la relación entre los problemas y soluciones de forma funcional para la consecución de objetivos, lo cual se puede iniciar a través del establecimiento de objetivos estratégicos de la empresa y su plan estratégico esto permite que se inicie de lo general a lo particular y esto se divide en niveles para profundizar a mayor detalle en las tareas específicas y competencias del trabajador y como están organizadas y gestionadas dentro del ambiente laboral.

El análisis funcional necesita ser desglosado por medio de un mapa funcional para obtener su resultado las tareas específicas de cada puesto.

3.2.5.1.1. Mapa funcional

El mapa funcional es la herramienta del análisis funcional que se basa en la utilización del plan estratégico de la empresa para determinar las competencias necesarias y cómo se relacionan con los factores y ambiente laboral. La visión, misión, objetivos y valores marcan la pauta de mapa funcional son el inicio formulando el propósito principal del puesto de trabajo dentro de la empresa, después se procede con la función clave del puesto la cual determina ocupación del empleado en la empresa.

A su vez se desglosan en unidad de competencia, para luego concluir con los elementos de competencia visualizando claramente las tareas concretas a realizar y así definir las competencias a aplicar dentro de cada subfunción.

La tabla muestra el objetivo del mapa la obtención de las competencias laborales las cuales se clasificaron en tres grupos para su empleo posterior.⁵

Tabla VII. **Competencias laborales vendedor de tienda**

Habilidades	Servicio al cliente, organización, comunicación efectiva, iniciativa, dinamismo y trabajo en equipo.
Conocimientos	Procesos productivos e informática.
Valores	Solidaridad, responsabilidad, compromiso y honradez.

Fuente: elaboración propia, basado en mapa funcional tabla VIII

A continuación, se mostrará un mapa funcional para el puesto de vendedor y así ejemplificar la metodología de obtención de las competencias laborales a través de la segregación de las tareas.

⁵ Inciso 3.2.7 del presente capítulo.

Tabla VIII. Mapa funcional vendedor de tienda

Mapa Funcional Vendedor de Tienda			
Propósito Principal	Función Principal	Subfunción	Unidad de Competencia
Proporcionar un servicio al cliente adecuado para lograr la venta real de los productos o pedidos a elaborar, realizando parte del proceso de diseño e impresión en el área express.	Proporcionar un servicio al cliente adecuado para lograr la venta real de los productos o pedidos a elaborar, realizando parte del proceso en diseño e impresión en el área express.	Atender al cliente de la mejor manera satisfaciendo su necesidad mostrándole diferentes alternativas de productos y servicios de impresión	1. Recibir al cliente de forma cordial
			2. Proporcionar la atención adecuada al cliente
			3. Mostrar la diversidad de producto y servicios de impresión
			4. Auxiliar al cliente en la búsqueda del producto que desea.
		Realizar diseños preliminares o finales de los productos básicos de la empresa de elaboración de tipo express, además continuar con el proceso con operaciones como corte, impresión y empaque para productos de impresión express.	1. Diseñar los artes solicitados por el cliente servicialmente y con su aprobación.
			2. Montaje del diseño de acuerdo al equipo a utilizar para su impresión.
			3. Tomar la materia prima y ingresarla al proceso de impresión con las condiciones adecuadas y optimización de los recursos.
			4. Realizar acabados finales del producto y empaque.
		Velar por el mantenimiento del orden en el área de trabajo y el cuidado de los materiales y equipo.	1. Mantener las muestras y prototipos en optimas condiciones
			2. Ordenar los materiales y herramientas después del trabajo
		Reportar los inconvenientes o problemas que puedan surgir durante la jornada, además de aportar respuestas rápidas a situaciones complicadas en maquinaria, inconformidades o falta de insumos.	3. Revisar las condiciones del equipo antes, durante y después de la impresión
			1. Realizar informes periódicos de los recursos en el proceso
			2. Reportar inmediatamente al responsable o jefe inmediato de un problema fuera del alcance.
			3. Velar por mantener los niveles adecuados de insumos y materia prima.

Fuente: elaboración propia.

Continuación de tabla VIII.

Mapa Funcional Vendedor de Tienda	
Elementos de competencia	
1.1	Saludar al cliente con un saludo cortez de bienvenida acompañada con una cálida expresión corporal
1.2	Transmitir el mensaje de bienvenida de la empresa que identifica la marca de la empresa.
2.1	Indicar al cliente su tiempo de atención si no se puede hacer de forma inmediata.
2.2	Escuchar la necesidad del cliente de forma paciente y con actitud de servicio.
3.1	Retroalimentar al cliente de las dudas que tiene y enfocarlo en el campo de productos de impresión que ofrece la empresa
3.2	Comunicar las características de los productos ofrecidos o de interés del cliente de forma resumida
4.1	Focalizar al cliente en el producto que necesita de acuerdo a su requerimientos.
4.2	Presentar las alternativas de calidad, tiempo, costo y dimensiones de los productos presentado.
4.3	Interpretar la necesidad del cliente y proporcionarle sugerencias de acuerdo a las solicitudes del cliente
1.1	Tomar los requerimientos del arte del cliente y realizar el diseño final si el cliente no los proporciona.
1.2	Retroalimentar al cliente de los cambios en el proceso de diseño de forma amable, personalmente, email o llamada.
1.3	Evitar aprobación final del arte final por parte de cliente y proporcionar seguimiento de los cambios.
2.1	Realizar la adaptación adecuada a las maquinas de impresión disponible basados en criterios de tiempo y materiales
2.2	Posicionar el arte de forma que optimice recursos y permita una elaboración rápida.
3.1	Transportar la materia prima del área de bodega a la impresión con el cuidado de mantenerlo limpio y adecuado para impresión
3.2	Revisar que la materia prima se encuentre en condiciones adecuadas durante el proceso de impresión y si tiene algún desperfecto separarla del proceso de producción.
4.1	Cortar, doblar y empacar el producto después de ser impreso realizando los acabados finales de acuerdo a los estándares establecidos
4.2	Revisar las condiciones finales del producto al momento de ser empacado filtrándolo por cumplimiento e incumplimiento, despachando el producto que cumple con los estándares
1.1	Mantener limpias las muestras por medio de reportar la limpieza periódica de estas si no estén en el mostrador
1.2	Reportar si las muestras sufren de deterioro para su cambio e informar la razón del deterioro.
2.1	Velar porque las muestras se mantengan expuestas en su lugar correspondiente. Sino están en exhibición o mostrándose al cliente
3.1	Reportar si el equipo sufre de algún fallo ante el jefe inmediato.
3.2	Retirar la materia prima con cuidado de no dañar el equipo durante el proceso o si existe algún fallo.
3.3	Velar por la limpieza y mantenimiento de la maquina a través de la verificación de cumplimiento de estas tareas con el personal correspondiente.
1.1	Redactar o informar a los encargados de las áreas de sus recursos que intervienen en el proceso de elaboración de productos.
2.1	Contactar al responsable de área si existe un inconveniente que no pertenezca a sus funciones o si hay solicitud del cliente.
2.2	Proporcionar atención al cliente durante todo momento a pesar si existen inconvenientes y molestias brindándoles soluciones.
3.1	Solicitar a bodega central que proporcione periódicamente la cantidad de material establecido y si existe necesidad a mayor cantidad para presentar solicitud razonada.
3.2	Reportar a bodega central si existe desperfectos en la materia prima, material o insumos proporcionados por estos directamente.

Fuente: elaboración propia.

3.2.6. Reclutamiento de personal

Se propone un proceso sistemático de reclutamiento adecuado a las necesidades de este tipo de empresa fortalecido por competencias laborales requiriéndolas desde esta etapa.

Se inicia con la definición concreta de los descriptores de puestos y la descripción detallada de los puestos a reclutar⁶. Esto permite definir claramente las condiciones laborales, propósitos, funciones, jerarquía, contacto y riesgos que se presentan el puesto de trabajo.

Asimismo, los descriptores de puestos complementan el perfil de los puestos con requerimientos básicos del puesto de trabajo que incluyen nivel de educación, conocimientos específicos, experiencias requeridas, jornada laboral, área de trabajo y los indicadores específicos del puesto.

La metodología propuesta que incluye el análisis y descripción de los puestos permite establecer los perfiles en este caso de tipo operativo formado a través de los descriptores de puestos y el análisis funcional, a partir de estos se puede responder correctamente la solicitud de plaza requerida por el jefe inmediato de la plaza vacante.

- El proceso inicia con la publicación de la plaza la cual está basada en el perfil del puesto previamente analizado.
- Promover por los canales definidos por el departamento de recursos humanos los cuales son las páginas de reclutamiento en internet y los periódicos para el reclutamiento externo. El correo electrónico de la

⁶ Inciso 3.2.4 del presente capítulo.

empresa y el uso de anuncios dentro de la empresa será utilizado como canal para la promoción de la plaza para la oportunidad de reclutamiento interno.

- La recepción de la documentación finaliza esta fase, se fija la política que las hojas de vida a tomar en cuenta deben cumplir con un porcentaje establecido de los descriptores de puesto verificado por un listado. Esta parte marca el inicio de la selección de personal, ya que la selección depurara a los candidatos que cumplen menor cantidad las competencias.

3.2.6.1. Proceso de selección de personal

- Filtrar documentación: se deben separar las hojas de vida que cumplan con la ochenta por ciento de los descriptores de puestos y competencias laborales en un grupo A regido por una lista de verificación. Quienes no cumplan con todos los requerimientos del puesto se agruparán en el grupo B y no continuaran con el proceso. Se formará un grupo C con quienes no realizarán las pruebas psicométricas y la entrevista preliminar porque lo integrarán los empleados de la empresa y esos datos se archivaron cuando ingresaron. Se analizará si cumplen con un porcentaje aceptable del perfil por medio de la misma lista de verificación aplicada al grupo A. La lista de verificación incluye campos la experiencia laboral, nivel educativo, conocimientos específicos añadidos las competencias laborales específicas de la plaza.
- Entrevista preliminar: contactar a los aspirantes del grupo A seleccionados para programar la entrevista preliminar con el encargado de recursos humanos. Esta persona hará constar que lo plasmado en la

hoja de vida es real de acuerdo con la forma de comunicación, presentación, expresión corporal, experiencias y vocabulario. En esta etapa se verifican los datos personales que se proporcionaron en la hoja de vida.

- Pruebas psicométricas: indicarán las competencias laborales del aspirante. Esto proporcionará información para la comparación entre las requeridas en el perfil del puesto y las que posee el aspirante. Se debe verificar si cumple con el requerimiento.
- Cartas de respaldo: se utilizarán para los empleados internos la cual será documentación adicional para verificar el porcentaje de desarrollo de las competencias laborales durante el tiempo que ha laborado.
- Entrevista final: recursos humanos enviará un pequeño informe al jefe inmediato acerca de los candidatos finales. En él se incluirá la documentación de cada candidato con las observaciones determinadas durante el proceso.
- Informe final: conformado por los datos de la etapa de selección de forma detallada incluyendo los datos y resultados generales de los demás candidatos que participaron en el proceso y el porcentaje de cumplimiento del perfil del puesto.

3.2.6.2. Contratación de personal

Una vez finaliza la etapa de selección, el jefe inmediato informará el nombre del candidato que se contratará al departamento de recursos humanos. Ellos se encargarán de contactar al candidato para informarle y negociar

algunos aspectos del contrato: inicio de la relación laboral, tipo de contrato, prestaciones, obligaciones, prohibiciones y confidencialidad de la información para afirmar la seriedad y formalidad de la empresa.

Se propone establecer el cumplimiento exacto de los términos de publicación de la plaza. Esto significa que se respetará el rango salarial establecido en la publicación, así como la jornada laboral, condiciones de laborales, y beneficios salariales basados en el desempeño y desarrollo de las competencias. Es importante puntualizar esta política para que el candidato inicie motivado en la nueva plaza.

3.2.7. Capacitación

El reclutamiento y selección garantiza que el nuevo personal laborará bajo las directrices de las competencias laborales adecuadas para los puestos operativos. Para continuar con la migración al sistema de gestión propuesto es fundamental aplicarlo al personal actual mediante la capacitación.

Se propone realizarla en tres etapas. La primera será general enfocada en las competencias clasificadas como habilidades, la segunda, dirigida a los conocimientos particulares, se realizará dentro del área de trabajo segmentado en pequeños grupos por el jefe inmediato y la tercera, también será general orientada a los valores, será impartida por el personal de recursos humanos para disminuir los costos.

Por este motivo se propone, en la fase de implementación la guía de procedimientos para el sistema de capacitación la cual incluye los instructivos para el personal, capacitadores y evaluación de desempeño, así como las técnicas y herramientas a aplicar y la distribución de las tareas.

3.2.7.1. Competencias laborales

La diversidad de competencias requiere que se establezca una metodología organizada y coordinada para transmitir, de forma correcta, el aprendizaje y optimizar los recursos. Por ese motivo, se segmentarán en bloques y se podrán evaluar de mejor manera clasificándolos en los tres grupos siguientes.

3.2.7.1.1. Habilidades

El primer grupo de competencias proporcionan la certeza de realizar tareas de forma fluida y espontánea. Según el análisis funcional, son necesarias la organización, comunicación, servicio al cliente, iniciativa, dinamismo y creatividad para fortalecer la gestión del recurso humano en el proceso de impresión.

Sin embargo, según este, las que se repiten constantemente es la organización, servicio al cliente, iniciativa, dinamismo y comunicación efectiva, pero debido a que la creatividad es una capacidad de largo aprendizaje y desarrollo singular, deben solicitarse sin excepción y con evidencia comprobada desde el inicio del reclutamiento por medio de la experiencia, proyectos y cartas de respaldo.

La organización, dinamismo, comunicación y servicio al cliente están estrechamente relacionadas, por ese motivo, se propone transmitir las de forma general a todos los empleados dividiéndolos en grupos iguales que no exceda un número mayor 40 operarios por términos de espacio y manejo de grupo y la inclusión de la iniciativa dentro de la capacitación.

Un jefe de ventas altamente calificado basado en su desempeño con excelencia será encargado de impartir la capacitación. Esta se enfocará al servicio al cliente con iniciativa transmitiendo sus ideas de forma dinámica.

3.2.7.1.2. Conocimientos

Se aplican en las tareas propias de cada puesto de trabajo. De acuerdo con el análisis funcional, cada puesto de trabajo necesita instrucciones en el área de computación, conocimientos numéricos, área de procesos productivos, empaque de productos, técnicas de limpieza y las rutas de ciudad dependiendo el tipo de puesto.

Por tanto, el jefe inmediato o el empleado con mayor experiencia debe capacitar estas plazas en el puesto de trabajo para fortalecer los conocimientos específicos del puesto.

Esta debe ser programada por el departamento de recursos, pero no influirán en las tareas diarias de los empleados solo requerirá enfoque completo del capacitador mientras dure esta, el tiempo no será mayor a dos días.

3.2.7.1.3. Valores

Dependen del tipo de empresa ya que la misión, visión y valores cambian en función de la empresa, aplicados. En Lito Express, con base en el análisis funcional los que se deben aplicar, principalmente son la honradez, solidaridad, trabajo en equipo y compromiso.

Entonces, se realizará su formación en forma general. Igual que con las habilidades, para facilitar su aplicación y minimizar los costos será impartido por

el departamento de recursos, ya que son los encargados de difundir los valores y políticas de la empresa. Esto les reforzará el comportamiento correcto actual de los empleados en la empresa.

3.2.7.2. Inducción

A pesar de que el personal nuevo cuenta con las destrezas establecidas por los nuevos perfiles, es necesario adaptar sus competencias laborales al ritmo de trabajo a través de inducirlo en sus tareas específicas y generalidades de la empresa. Esto se abordará de la siguiente forma; la inducción se realizará de dos maneras.

La general, guiada por el encargado de recursos humanos, enfatizará las generalidades de la empresa, como rutas de evacuación, visión, valores y políticas. A partir de esta se enfatizará el mapa funcional que es la base documentada individual del sistema de gestión propuesto. El empleado debe seguir este mapa para aplicar correctamente sus habilidades, conocimientos y valores.

El jefe inmediato de área o un empleado de similar plaza designado por el jefe realizará la inducción específica aplicada al área de trabajo. Se basará en los conocimientos, tareas, decisiones y herramientas que debe utilizar para ejecutar su trabajo de forma correcta.

3.2.8. Evaluación de desempeño

Cada etapa del proceso de dotación de personal debe adaptarse al sistema de gestión propuesto. En este caso debe existir una verificación continua que los estándares que el sistema funciona correctamente y esto se

logra con el proceso de evaluación de desempeño a través de pruebas específicas continuas durante el proceso de capacitación e inducción dirigida a todos los que intervienen en el proceso como lo son los evaluadores, empleados y contenido del curso.

El proceso se alineará al sistema a través de la utilización de las herramientas y específicas de evaluación detalladas a continuación.

3.2.8.1. Herramientas de evaluación

De los descriptores de los puestos se derivan los indicadores correctos a aplicar en el sistema de gestión. Estos proporcionan información total del perfil de los puestos que permite conocer a detalle los aspectos por medir y el nivel ideal para que la tarea asignada al personal sea realizada con eficiencia. Los descriptores reflejan información importante como la función principal del puesto, condiciones físicas, ambiente laboral, competencias requeridas e indicadores. A partir de ellos se podrán adaptar las herramientas comunes de evaluación para enfocar el sistema de evaluación directamente a las competencias laborales.

Existen varias herramientas de evaluación de desempeño la cual se aplicará la lista de calificación en el área de trabajo o durante el proceso de formación ya sea en la capacitación o en la inducción.

Las listas se pueden plasmar a través de escalas de valoración o de cumplimiento e incumplimiento de las competencias de las tareas realizadas durante un tiempo determinado además permite la detección de puntos de mejora durante las actividades. Debe existir una vinculación directa entre la herramienta utilizada y la técnica para aplicar esta herramienta.

3.2.8.2. Técnicas de evaluación

Existen variedad de estas para aplicar en el área de campo pueden ser las entrevistas u observación o también la medición por atributos o descriptores, aplicarlas en el área trabajo puede incurrir en un alto costo debido al gran tiempo y cantidad de material a utilizar en estas.

Sin embargo, la evaluación de 360 grados puede resultar muy útil y económica; es apropiada para la inducción específica, porque se observa directamente al empleado en su puesto de trabajo en sus actividades cotidianas. Requiere que el jefe inmediato documente los hallazgos y evaluar bajo el punto de vista de los diferentes involucrados con el empleado a evaluar como lo son los clientes y compañeros de trabajo con la misma prueba de valoración para cada uno de ellos.

Se asocia esta técnica al listado de cotejo para facilitar la evaluación delimitando los datos, simplemente requiere del criterio subjetivo del evaluador.

3.2.9. Desarrollo laboral

Para obtener mejores resultados en las evaluaciones de desempeño debe existir estimulación para el empleado motivándolo diariamente, por esa razón existe el desarrollo laboral para el empleado y puede ser reflejado a través de diferentes aspectos como lo son las oportunidades de crecimiento laboral, las condiciones de trabajo, relaciones personales, sistema de remuneración e incentivos.

Se propone que los estímulos a los empleados se basen indicadores del sistema de gestión en cada puesto de trabajo a través de la recompensa o

promoción justifiquen en las competencias laborales. En este caso se enfocará en el crecimiento laboral de los trabajadores; si se puede apoyar con otros incentivos de requerían inversión económica fortalecerá aún más el sistema.

3.2.9.1. Oportunidades de progreso

Avanzar dentro de la empresa, adquirir nuevos retos o conocimientos significa un logro personal para el empleado, esto influye directamente y conserva la motivación de un empleado. De acuerdo a la propuesta es vital promover las oportunidades de crecimiento laboral porque los empleados que son promovidos cuentan un alto grado de satisfacción en el esfuerzo y garantiza que los empleados permanezcan durante largos periodos dentro de la empresa.

A través de estos los otros empleados desearán mejorar sus capacidades, habilidades, conocimientos en su trabajo diario. Un sistema de promoción de empleados garantizando que existe la oportunidad de ascenso en los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas por el departamento de recursos permitirá un gran crecimiento en la gestión del recurso humano y su desarrollo dentro de la empresa.

Para su implementación se debe priorizar a los empleados internos para una plaza interna que requiera personal nuevo y signifique un avance para estos, además se debe reconocer a los empleados del año por medio de descansos el día de su cumpleaños o fechas importantes para no incurrir en gastos adicionales.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA MICROEMPRESAS DE TIPO LITOGRÁFICO

4.1. Perfiles de los puestos

Estructurados por el análisis y descripción de los puestos realizados en el capítulo 3, determinan los descriptores de puestos. Las competencias laborales fueron obtenidas por medio de análisis de competencias necesarias del mapa funcional⁷. Los requerimientos educación, edad y sexo se basaron en los perfiles de puestos actuales en el capítulo dos.⁸

A partir de estos componentes se diseñaron para ser la base del sistema de dotación de personal, desde el área de reclutamiento hasta la desarrollo laboral y profesional del empleado. Al cumplir con los requisitos de los siguientes perfiles, se garantiza la ejecución óptima de las tareas en cada uno de los puestos operativos y gestionados al personal en un método de mejora continua en sus habilidades, conocimientos, valores y aptitudes.

⁷ Inciso 3.5.1.1

⁸ Inciso 2.3.1.1

4.1.1. Cajero

Tabla IX. **Perfil de puesto cajero basado en competencias laborales**

Descriptores de puesto	Puesto	Cajero
	Reporta a	Jefe de contabilidad
	Autoridad	Dinero o recursos financieros de la caja ante puestos operativos.
	Propósito	Velar por mantener seguro y exacto los ingresos y egresos monetarios diariamente y respaldar cada movimiento.
	Funciones	Realizar los cobros totales o parciales y notas de crédito respectivas al cliente antes de entregar la facturación correspondiente. Proyectar el efectivo necesario durante el día de venta y solicitarlo si no se cuenta con este. Conciliar las cuentas proporcionadas por el sistema con respecto a la cantidad disponible al inicio y final del día. Proporcionar una atención al cliente adecuado durante el proceso.
Requerimientos	Indicadores	Índice diario de cuentas por cobrar menor a 30 días, índice de satisfacción del cliente mayor al 85% mensual.
	Nivel de educación	Perito contador o carta de respaldo acerca de conocimientos sobre manejo de cuentas y efectivo.
	Experiencia	6 meses en puesto similar o área en área contable-administrativa.
	Competencias laborales	Habilidades: servicio al cliente, comunicación efectiva, organización, análisis y síntesis. Conocimientos: habilidad numérica, informática, cuentas contables. Valores: honradez, cooperación, compromiso y responsabilidad.
	Sexo	Indiferente.
	Edad	18 años en adelante.
Condiciones	Físicas	Trabajo total en área de ventas.
	Riesgo	Exposición a robos externos y sufrir daños físicos durante estos y riesgo bajo en las operaciones de producción.
	Jornada	Variable, se sujetará al tipo de jornada requerida en el momento de contratación: 44 horas semanales matutina 42 mixta 36 nocturna máximo 12 horas diarias con extras

Continuación de tabla IX.

	Esfuerzo	Principalmente mental, en el análisis contable, físico mínimo y presión en el tiempo al atender al cliente.
	Relaciones	Directa con los clientes externo, mensajero y vendedores para manejo de efectivo y cobros, jefe inmediato para auditorías internas, relación indirecta con el otro personal.

Fuente: elaboración propia.

4.1.2. Mensajero

Tabla X. **Perfil de puesto mensajero basado en competencias laborales**

Descriptores de puesto	Puesto	Mensajero
	Reporta a	Supervisor de logística
	Autoridad	Dinero o recursos financieros designados ante puestos operativos.
	Propósito	Cumplir a tiempo con las entregas de producto terminado o materiales, asegurando la cancelación de la totalidad de su valor si no se realizado aún.
	Funciones	Entregar los productos en perfectas condiciones asegurando al cliente las condiciones idóneas con respaldo por escrito. Asegurar la cancelación del producto entregado y proporcionar al cliente la factura que ampara la compra. Trasladar materiales para la realización del proceso de producción.
Requerimiento	Indicadores	Porcentaje mensual de entregas a tiempo mayor al 90% índice de satisfacción del cliente externo e interno mayor al 90% mensual.
	Nivel de educación	Tercero básico
	Experiencia	Tres meses en puesto similar y/o conocimiento comprobado de manejo de rutas en 90% en la ciudad capital, manejo de operaciones bancarias. Experiencia en manejo de vehículo clase B y M.

Continuación de tabla X.

	Competencias laborales	Habilidades: servicio al cliente, comunicación efectiva, organización, dinamismo. Conocimientos: rutas ciudad, procesos bancarios. Valores: honradez, cooperación, compromiso y responsabilidad.
	Sexo	Masculino
	Edad	18 años en adelante
	Físicas	Trabajo 90% en ruta y 10% en área administrativa para recibir indicaciones.
Condiciones	Riesgo	Exposición a robos externos y accidentes donde puede sufrir daños físicos y el vehículo y riesgo casi nulo en las operaciones de producción.
	Jornada	Jornada Matutina 44 horas y hasta 12 horas con extras. Horario 7:00-17:00.
	Esfuerzo	Principalmente físico en el manejo del vehículo, mental mínimo y presión.
	Relaciones	Directa con los clientes externo, cajero y vendedores para manejo de efectivo y cobros, jefe inmediato para instrucciones y contabilidad en la realización de auditorías internas, relación indirecta con el demás personal.

Fuente: elaboración propia.

4.1.3. Vendedor de tienda

Tabla XI. **Perfil de puesto vendedor basado en competencias laborales**

Descriptor de puesto	Puesto	Vendedor tienda
	Reporta a	Supervisor de tiendas y jefe de contabilidad
	Autoridad	Para manejar y asegurar recursos materiales asignados sobre el demás personal.

Continuación de tabla XI.

	Propósito	Proporcionar un servicio al cliente adecuado para lograr la venta real de los productos o pedidos a elaborar, realizando parte del proceso de impresión en el área exprés.
	Funciones	Atender al cliente de la mejor manera satisfaciendo su necesidad mostrándole diferentes alternativas de productos y servicios de impresión. Realizar diseños preliminares o finales de los productos básicos de la empresa de elaboración de tipo exprés, además continuar con el proceso con operaciones como corte, impresión y empaque para productos de impresión exprés. Velar por el mantenimiento del orden en el área de trabajo, el cuidado de los materiales y equipo. Reportar los inconvenientes o problemas que puedan surgir durante la jornada, además de aportar respuestas rápidas a situaciones complicadas de equipo y falta de insumos.
	Indicadores	Porcentaje mensual de producción de calidad mayor a 90%, índice de satisfacción del cliente externo mayor al 85% mensual.
	Nivel de educación	Diversificado: Perico contador, bachiller, secretaria preferentemente con estudios universitarios.
	Experiencia	3 meses en ventas o respaldo de experiencia en atención al cliente.
Requerimientos	Competencias laborales	Habilidades: servicio al cliente, comunicación efectiva, organización, dinamismo, iniciativa, trabajo en equipo. Conocimientos: informática, procesos productivos de impresión. Valores: honradez, cooperación, compromiso y responsabilidad.
	Sexo	Indiferente
	Edad	18 años en adelante
Condiciones	Físicas	Trabajo 70% área de producción y 30% en área ventas atención al cliente.
	Riesgo	Exposición a accidentes en producción, daños físicos medios a extremidades por manejo de máquinas y herramientas.
	Jornada	Variante cada 15 días, en base a lo que estable la ley.

Continuación de tabla XI.

	Esfuerzo	Principalmente físico en el manejo de máquinas y herramienta, mental medio para servicio al cliente y presión constante en la producción a tiempo.
	Relaciones	Directa con los clientes externos para atención al cliente, cajero para facturación o cuentas por cobrar, jefe inmediato para coordinar entregas y cumplimiento de metas, relación indirecta con el demás personal.

Fuente: elaboración propia.

4.1.4. Conserje

Tabla XII. **Perfil de puesto conserje basado en competencias laborales**

Descriptores de puesto	Puesto	Conserje
	Reporta a	Supervisor de logística
	Autoridad	Para manejar y asegurar los materiales de limpieza sobre el demás personal.
	Propósito	Mantener un ambiente limpio y ordenado en el área de trabajo y ventas de la empresa, mostrando un servicio hacia los clientes internos y externos.
	Funciones	Limpiar las diversas áreas de trabajo en la empresa, programadas de acuerdo con las indicaciones proporcionadas por las autoridades. Ordenar las áreas de trabajo, herramientas, objetos y materiales dentro de la empresa de forma adecuada para mostrar buen aspecto y usar el menor espacio. Aplicar diversas técnicas para limpiar áreas difíciles (producción) que tengan líquidos o sustancias difíciles de remover. Dar seguimiento a las áreas de trabajo para verificar la limpieza y orden.

Continuación de tabla XII

	Indicadores	Porcentaje de cumplimiento del programa de limpieza superior al 95%. Índice de quejas semanal sobre el servicio de limpieza menor a dos.
Requerimientos	Nivel de educación	Sexto primaria.
	Experiencia	6 meses en limpieza de ambientes preferentemente en procesos productivos.
	Competencias laborales	Habilidades: servicio al cliente, comunicación efectiva, organización, dinamismo. Conocimientos: técnicas de limpieza en equipos y procesos productivos. Valores: honradez, compromiso y responsabilidad.
	Sexo	Indiferente
	Edad	18 años en adelante
Condiciones	Físicas	Trabajo 60% área de producción y 40% en administrativa-ventas.
	Riesgo	Exposición a accidentes en producción medio, daños físicos menores en extremidades por equipo y herramientas.
	Jornada	Matutina 44 horas de lunes a viernes 8 horas y sábado 4.
	Esfuerzo	Principalmente físico en la limpieza de máquinas y herramienta, mental bajo para organización rápida y presión de tiempo para cumplir el programa y monitoreo para mantener limpia las áreas de trabajo.
	Relaciones	Directa con los clientes internos para atender a indicaciones breves sobre observaciones y con el jefe inmediato para atender instrucciones relación indirecta con los clientes solo en saludo de bienvenida.

Fuente: elaboración propia.

4.1.5. Diseñador

Tabla XIII. Perfil de puesto diseñador basado en competencias laborales

Descriptores de puesto	Puesto	Diseñador
	Reporta a	Jefe de producción.
	Autoridad	Asegurar la calidad del servicio de diseño recomendando indicaciones al demás personal.
	Propósito	Realizar los diversos artes de los servicios o productos que proporciona la empresa para sus clientes de acuerdo con las especificaciones de sus clientes y adaptarlos a para su impresión.
	Funciones	Diseñar los diversos artes que el cliente requiere para la realización de sus productos de acuerdo con sus especificaciones. Proporcionar un buen servicio al cliente al momento de realizar el diseño al cliente y durante la etapa de cambios al arte. Montar el arte a las medidas adecuadas para su impresión, ajustando los colores y calidad. Revisar a detalle los artes, verificando que no existan errores en la impresión. Sugerir alternativas al cliente acerca del arte de acuerdo sus conocimientos en diseño. Optimizar el material de impresión a través de un montaje adecuado en el área de impresión aprovechando el máximo de material posible. Proponer al jefe enlazar dos o varios artes en el momento de impresión para disminuir costos
	Indicadores	Porcentaje mensual de satisfacción de servicio de diseño al cliente mayor al 90%. Tasa de cumplimiento de diseños a tiempo mayor a 95% (tiempo límite 4 horas).
	Nivel de educación	Bachiller o perito en diseño, recomendable un año en carrera universitaria relacionada.

Continuación de tabla XIII.

Requerimientos	Experiencia	6 meses de experiencia laboral o experiencia comprobada en diseños profesionales respaldada por portafolio de diseños. Manejo de versiones 2013 en adelante en programas de diseño Photoshop e Illustrator y preferentemente InDesign y Premier Pro.
	Competencias laborales	Habilidades: servicio al cliente, comunicación efectiva, organización, dinamismo, creatividad, iniciativa. Conocimientos: informática, programas de diseño creativo. Valores: honradez, compromiso, cooperación y responsabilidad.
	Sexo	Indiferente
	Edad	18 años en adelante
Condiciones	Físicas	Trabajo en área de ventas 50% y 50% en oficina de diseño.
	Riesgo	Exposición a accidentes en producción bajo, daños físicos poco probables.
	Jornada	Matutina 44 horas de lunes a viernes 8 horas y sábado 4 horas.
	Esfuerzo	Principalmente mental para el desarrollo creativo en los programas de diseño, físico mínimo y presión medio alta en el cumplimiento del tiempo de elaboración.
	Relaciones	Directa con los clientes externos para atender a indicaciones y proporcionar un servicio de calidad, vendedor para recibir indicaciones y observaciones y con el jefe inmediato para supervisión constante de cumplimiento, indirecta con los clientes.

Fuente: elaboración propia.

4.1.6. Encuadernador

Tabla XIV. **Perfil de puestos encuadernador basado en competencias**

	Puesto	Encuadernador
	Reporta a	Jefe de producción.

Continuación de tabla XIV.

Descriptores de puesto	Autoridad	Para manejar y asegurar la calidad del empaque sobre el personal de nivel operativo.
	Propósito	Realizar los acabados finales de los productos proporcionales el mejor aspecto, especificaciones y cumplimiento estándares de calidad. Además de un realizar un empaque adecuado para la presentación y envió del producto.
	Funciones	Realizar acabados, como pegado, perforado, intercalado entre otros aditivos importantes para el producto final impreso. Revisar que cada impresión u hoja cumpla los estándares mínimos de calidad antes de ser empacado y enviado al cliente. Preparar el producto de acuerdo especificaciones del cliente o vendedor para su mejor manipulación, separación u orden. Adaptar un empaque para cada producto que permita cubrir de daños al producto y pueda ser fácil para su traslado y separación de por paquete.
	Indicadores	Porcentaje de satisfacción del cliente del producto terminado de los estándares de calidad mayor al 85%, tiempo promedio de rotación de herramientas, tasa de elaboración de empaque mayor a 80%.
Requerimientos	Nivel de educación	Tercero básico
	Experiencia	6 meses de experiencia laboral en puesto similar o carta de respaldo en trabajos manuales
	Competencias laborales	Habilidades: servicio al cliente, comunicación efectiva, organización, dinamismo, creatividad, iniciativa. Conocimientos: técnicas de empaque, delicadeza en los detalles. Valores: honradez, compromiso, cooperación y responsabilidad
	Sexo	Preferencia femenina.
	Edad	18 años en adelante
	Físicas	Trabajo en área de producción de producto terminado para acabados finales.

Continuación de tabla XIV.

Condiciones	Riesgo	Exposición a accidentes medio bajo, pequeños cortes por manipulación de material y herramientas con poco riesgo.
	Jornada	Rotativo turnos de 8 horas a 6 dependiendo la jornada, disponibilidad horas extras.
	Esfuerzo	Principalmente físico para el elaborar los empaques, mental medio para revisar la calidad del producto y presión alta en el cumplimiento del tiempo de empaque y satisfacción.
	Relaciones	Directa con el supervisor para atender las instrucciones y con los otros empaques para coordinar apoyo si es necesario e indirecta con otros.

Fuente: elaboración propia.

4.1.7. Selección

Para elegir a los candidatos que optarán a la nueva plaza y depurar aquellos que no encajan de la mejor manera al nuevo sistema. El procedimiento establecido indica iniciar con la clasificación de los documentos recibidos durante la fase de reclutamiento:

- La clasificación de documentos debe ser en 3 grupos, el grupo A los candidatos que cumplan con un mínimo de un 50 % de los requerimientos de la publicación de la plaza basado en los perfiles de puestos, el grupo B que esté por debajo del 50 % el cuales serán rechazados y el grupo C compuesto por el personal que aplica internamente a la plaza disponible.
- Filtrar las hojas de vida de cada grupo es el siguiente paso rigiéndose al listado de verificación definido por los descriptores de puestos, ponderando con un porcentaje de 70 % las competencias laborales

requeridas en el perfil, y el 30 % en los otros descriptores de nivel de educación, experiencia, etc.

- El filtro se aplicará de la siguiente manera los candidatos que tengan un porcentaje puntaje mayor de 80 respecto al listado y adjunten documentación que respalde su experiencia de sus habilidades y aptitudes. Estos candidatos serán seleccionados a continuar con el proceso de selección.

Tabla XV. **Formato listado de verificación de competencias laborales**

Nombre		Puesto:		Encuadernador
Nota:		Si cumple con la competencia agregue valor 1 sino valor 0.		
A)Competencias	Si	No	Ponderación	
1.Organización	X		1	
2.Comunicación		X	0	
3.Atención al cliente	X		1	
4.Iniciativa	X		1	
5.Solidaridad	X		1	
6.Compromiso		X	0	
7.Honradez	X		1	
8.Responsabilidad	X		1	
9.Técnicas de empaque	X		1	
10.Delicadeza en los detalles	X		1	
11.Creatividad		X	0	
			Total	8
		Puntaje	$(\frac{Total}{No.de competencias}) * 70$	$(\frac{8}{11}) * 70 = 51$
B)Requisitos	Cumple	No cumple		
1.Nivel Educativo		X	1	
2.Experiencia		X	1	
3.Edad		X	1	
			Total	3
Para que una hoja de vida pase la fórmula final de filtro de debe sumar más de 80 puntos			$(\frac{Total}{No.de requisitos}) * 30$	$(\frac{3}{3}) * 30 = 30$
			Form. de filtro = p.competencias + p.requisito	
			51+30=81	

Fuente: elaboración propia.

- Luego, se convoca a las personas seleccionadas para una entrevista preliminar donde se verificará que lo descrito en la hoja de vida es verídico y cumple los estándares. Un cuestionario de preguntas abiertas acerca de sus experiencias para evaluar el uso de sus habilidades, criterios y aptitudes. La cantidad de aspirantes no debe ser mayor que 15.

Los aspirantes del grupo C no se someterán a este paso ni a las pruebas psicométricas debido a que son empleados que ya han realizado este proceso se tomará en cuenta el expediente para verificar los resultados de sus pruebas psicométricas y su hoja de vida. Ellos poseen la experiencia y sus competencias se han desarrollado en la empresa, las cuales deben ser respaldadas por medio de una carta o correo de su jefe inmediato.

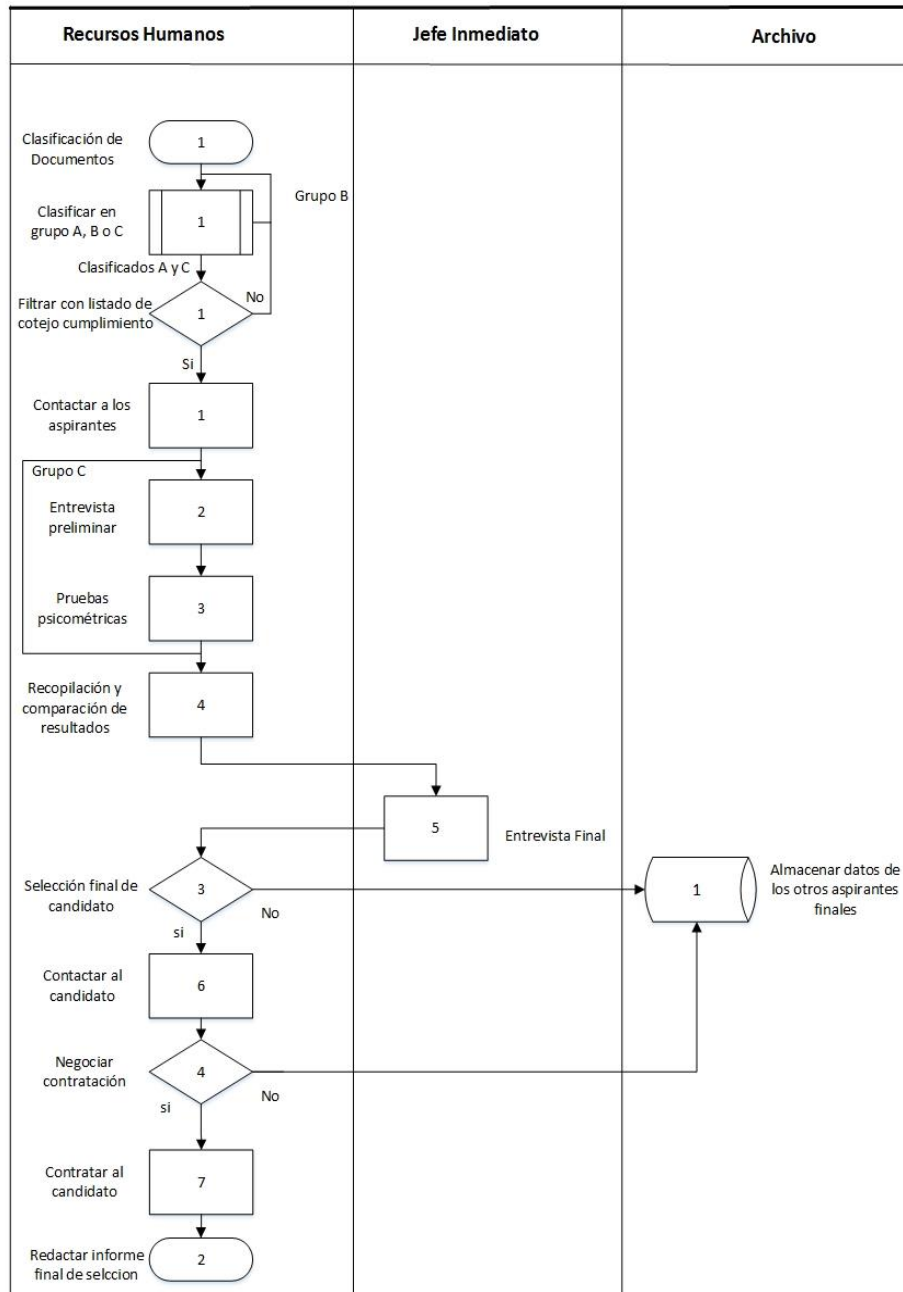
- Después, los candidatos deben someterse a pruebas psicométricas de la empresa, las pruebas permiten reflejar las habilidades y conocimientos.
- Entonces, se analizan los expedientes de los candidatos que cumplen mejor con los requerimientos del perfil y se seleccionan los aspirantes finales. A partir de los resultados, se puede comprobar y comparar las competencias laborales respecto a la hoja de vida, lista de cotejo, pruebas y conclusiones de la entrevista.
- El jefe inmediato que solicitó la convocatoria realizará la entrevista final para medir el nivel de competencias que posee el candidato su disposición de aprendizaje y sus conocimientos del puesto al que aplica y él decidirá quién será el candidato que se contratará. Es recomendable

que el número de candidatos a pasar por esta entrevista no deba ser mayor a cuatro.

- Cuando el jefe inmediato tome la decisión, comunicará el orden de selección de los candidatos al departamento de recursos humanos para que los contrate. Esto es importante en caso de que el candidato número uno no acepte la propuesta de trabajo se convocará al número dos tomando los datos de la base de datos.
- Se contratará al candidato de acuerdo con los términos establecidos en mutuo acuerdo y plasmados en el contrato de trabajo. Al realizar esto el encargado de RRHH debe redactar el informe final que concluye con los resultados de los participantes, documentación de respaldo y criterios de selección aplicados, además de observaciones a tomar en cuenta en un futuro proceso.

Tabla XVI. Diagrama de proceso de selección propuesto

Nombre del diagrama: Proceso de selección	Tipo de Diagrama: Administrativo	Elaborado Por: Alan Orantes	Fecha: 02 enero de 2017
Lugar: Lito Express	Inicia en: Departamento de RRHH	Finaliza en: Departamento de RRHH	Página: 1 de 1



Fuente: elaboración propia.

4.1.7.1. Cartas de respaldo

El implemento de este requisito de documentación permite avalar de forma escrita la aplicación de los criterios, habilidades y aptitudes en las experiencias laborales anteriores relatadas por el jefe del candidato. En este caso se requerirán a los candidatos internos para determinar su desempeño laboral y su grado de desarrollo de sus competencias.

Recursos humanos definirá si el candidato cumple con las competencias requeridas en el perfil también añadirá las observaciones de la documentación que se envía al jefe que solicitó la convocatoria de la plaza, antes de la entrevista final. Además, adjuntará las cartas para que las lea y examine y formule las preguntas o tome la decisión.

4.1.8. Inducción

Añadir o estructurar correctamente esta parte del proceso de dotación de personal. Es una parte importante para la migración hacia gestión por competencias. Esta parte permite iniciar a los nuevos empleados en el proceso correctamente. Al implementar se deben seguir estas recomendaciones.

- Cuando se contrata en una misma semana a uno o varios nuevos empleados se debe programar al final de esta; preferentemente viernes la inducción general de la empresa donde se les informará acerca del plan estratégico de la empresa se realizará en la sala de conferencias.
- Se establece un programa para la inducción general y específica, el cual es un modelo ordenado y estructurado para que los responsables en cada etapa realicen el proceso en un tiempo establecido.

Tabla XVII. **Programa de inducción general y específica**

Programa del proceso de inducción		
Inducción/ Responsable	Actividad	Tiempo
General Recursos Humanos	Bienvenida	10 min
	Presentación de plan estratégico de la empresa	90 min
	Plan de seguridad industrial	40 min
	Resolución de dudas	20 min
	Taller de valores y políticas de la empresa	25 min
	Entrega de manual de procedimientos	5 min
	Receso: sugerencia de incluir refacción.	20 min
	Propuesta de evaluación del material inducción e instructor	15 min
	Recorrido por la instalaciones de la empresa salidas de emergencia, extintores, alarmas, etc.	40 min
	Presentación de personal administrativo	50 min
	Presentación con jefe inmediato(delegación)	10 min
Específica Jefe inmediato	Trasladar instrucciones básicas, reglas y objetivos	45 min
	Mostrar el área de trabajo, equipo y herramientas.	30 min
	Instrucciones para manejo de equipo y herramientas	50 min
	Resolución de dudas acerca de procedimientos	25 min
	Enseñanza en el área de trabajo (tareas diarias)	240 min
	Resolución de dudas sobre ejecución de tareas.	40 min
	Evaluación del instructor	30 min
Jefe inmediato	Evaluación del desempeño al empleado	30 días después

Fuente: elaboración propia.

- El contenido de la inducción general incluye los siguientes puntos.⁹
 - Antecedentes: una descripción breve de los inicios de la empresa, resaltando la fecha de inicio y los fundadores de esta.
 - Sucursales: enumerar las sucursales y sus ubicaciones.
 - Visión y misión de la empresa: enfatizar la trascendencia que tiene el cumplimiento de las tareas de cada empleado.
 - Objetivos estratégicos: describir cada uno de ellos subrayando la relación directa que tiene con la misión y visión.
 - Estructura organizacional: mostrar el organigrama de la empresa, indicando las jerarquías de los empleados en ese momento.
 - Productos y servicios: enumerar la diversidad de los bienes y mostrar imágenes de algunos de ellos, sin profundizar debido a que la inducción específica la hará el jefe inmediato.
 - Planos y señalización: exponer el plano general de la empresa de cada una de las áreas y se indicarán las señales de emergencia e informativas, ubicación de extintores, interruptores de alarma.
 - Rutas de evacuación: se trazará la ruta, salida y punto de reunión en caso de una emergencia de la empresa, como incendio, temblor o accidentes graves de maquinaria.
 - Se muestra el plano de la empresa y se indican las señales.

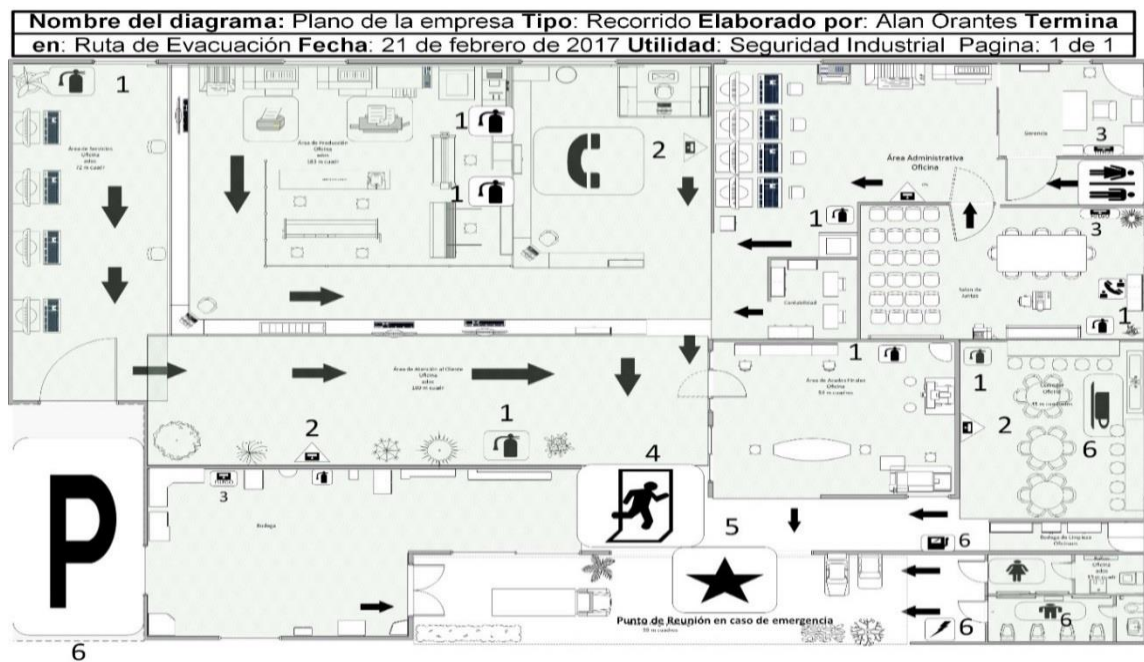
⁹ Contenido resumido del capítulo I.

Tabla XVIII. Especificaciones de la señalización del plano de la planta

Especificaciones del plano	
Señal	Numero
Extintor	1
Palanca de Incendios	2
Control de Alarma (apagar y encender)	3
Ruta de emergencia	Flechas
Salida de emergencia	4
Punto de reunión ante emergencia	5
Señales informativas	6

Fuente: elaboración propia.

Figura 13. Señalización de plano de la planta



Fuente: elaboración propia, basado en plano Lito Express.

- Se define un plan de seguridad industrial básico para ejercer un control inmediato sobre el fuego, se informa sobre recomendaciones de seguridad industrial, iniciando con la clasificación de los tipos de fuegos, los extintores para apagarlos y el tipo de extintor recomendado para este tipo de industria.

Tabla XIX. **Clases de fuego**

Clases de fuego			
Tipo	Descripción	Probabilidad de suceder	Extintor
Clase A	Son los producidos por materiales en fase sólida; las temperaturas que alcanza en la combustión son superiores a 6000 C, generando brasas.	Estos son los que tienen mayor probabilidad de ocurrir debido a la cantidad de materia prima sólida que presenta este tipo industria.	Base agua, agua pulverizada, base espuma, polvo químico ABC, halogenados.
Clase B	Son los producidos por materiales en fase líquida; las temperaturas que alcanzan en la combustión son superiores a 9000 C, arden en la superficie	Estos tienen un menor porcentaje de ocurrencia en este tipo de industria, sin embargo. Los químicos como las tintas, limpiadores de placas, solventes producen un riesgo nivel medio.	Base espuma, agua pulverizada, dióxido de carbono, polvo químico ABC, halogenados.
Clase C	Son los producidos por materiales en fase gaseosa; las temperaturas que alcanzan en la combustión son superiores a 1.1000 C.	Esto poco probable que suceda debido a que este tipo de industria carece de gases durante el proceso.	Dióxido de carbono, polvo químico BC o ABC.

Continuación de tabla XIX.

Clase D	Son los producidos por materiales metálicos; las temperaturas que se alcanza en la combustión son superiores a 2.0000 C.	Es probable que suceden debido al tipo de maquinaria empleada en esta industria tiene un gran porcentaje de metales en su estructura.	Tipo D
Clase K	Son los producidos por aceites. Reaccionan violentamente con el agua.	Su probabilidad de ocurrir es casi nula debido al poco manejo de aceites naturales dentro de la empresa	Tipo K

Fuente: FALAGAN, Manuel. *Precauciones en incendios*.

<http://www.inpahu.edu.co/biblioteca/imagenes/libros/Basico.pdf>. Consulta: febrero 2017.

- Para industria de tipo litográfico y de acuerdo con la información anterior los extintores de agua pulverizada son los recomendados para combatir, debido al manejo de sólidos (papel) y líquidos (solventes) porque su extinción del fuego en este tipo de materiales es excelente. Los extintores a base de espuma y halogenados también se pueden utilizar, pero con una garantía de extinción de incendios aceptable para este tipo de materiales.
- Además, un extintor clase D es recomendado en el área de producción en caso de que la maquinaria inicie fuego y un extintor clase k en el área de cocina por los aceites.

Tabla XX. **Recomendaciones para manipular un extintor**

Recomendaciones para manipular un extintor
El uso de extintor requiere ciertas precauciones debido a ser un dispositivo a presión. Puede utilizarse de manera rápida a medida que se practica en dos o tres ocasiones además de emplear las siguientes recomendaciones. 1. Se debe controlar la manguera y boquilla por medio del uso de las manos firmemente a medida que es se logre se evitaren accidentes o fugas. 2. Quitar el seguro que evita el accionamiento, sin operar el dispositivo de presurización o palanca de acción. 3. Activar la palanca de presurización solo si se ha rectificado que se está fuera del área donde algún objeto pueda alcanzar al accionante al momento de ser empleado el extintor.

Fuente: FALAGAN, Manuel. *Precauciones en incendios*.

<http://www.inpahu.edu.co/biblioteca/imagenes/libros/Basico.pdf>. Consulta febrero 2017.

- Es fundamental con una programación para el monitoreo del estado de los componentes del sistema contra incendios, aquí se muestra las tareas realizadas.

Tabla XXI. **Mantenimiento preventivo de sistema contra incendios**

Mantenimiento del equipo de protección contra incendios.		
Equipo	Trimestral	Anual
Sistemas de detección de incendios	Limpieza de sus dispositivos o componentes.	1. Verificación completa de la instalación. 2. Verificación de uniones roscadas o soldadas. 3. Prueba de las fuentes de suministro eléctrico.

Continuación de tabla XXI.

Extintores de incendio	1. Revisión estados de peso y presión. 2. Comprobación de la presión de impulsión del agente extintor no más de 25 psi. 3. Revisión de etiquetado	1. Verificar condiciones de la manguera, boquilla, válvulas y partes mecánicas. 2. Las mangueras deben probarse 300 psi.
------------------------	---	---

Fuente: elaboración propia, basado en norma NFPA versión 2002.

- Adicional a esto, se enfatizarán los valores de la empresa que se aplicarán en todos los puestos de trabajo extraídos en el análisis funcional, los cuales son la honradez, responsabilidad, compromiso y solidaridad con el equipo.
 - El departamento de recursos humanos impartirá un taller que engloba cada uno de ellos y como debe se entrelazan para efectuar correctamente las tareas diarias y lo harán a través de ejemplificar situaciones y experiencias en diversos departamentos o puestos.
 - Por tanto, esto permitirá conocer ampliamente el propósito principal de la empresa y las funciones principales de cada uno de los puestos apoyado por los valores de la empresa y la consecución de los objetivos estratégicos.
- Adicionalmente, se les proporcionará el mapa funcional del puesto respectivo informándoles el funcionamiento de este y su aplicación en las tareas específicas.

4.1.8.1. Área de trabajo

La inducción realizada en el área de trabajo permitirá que la persona entienda correctamente la aplicación ideal de sus competencias en el puesto particular. El tiempo de duración será entre 1 a 2 días, dependiendo del tipo de plaza; sin embargo, solo el primer día se procederá a la enseñanza de los procedimientos, técnicas y tareas específicas durante la realización de un día normal de trabajo y, a su vez, la resolución de conflictos fundamentado en las competencias propias del puesto.

El jefe debe emplear una estrecha supervisión a su aprendiz durante el primer día y trasladar los conocimientos a través de la realización de las tareas para ejemplificarlas además de intervenir en situaciones complicadas si la ocasión lo amerita.

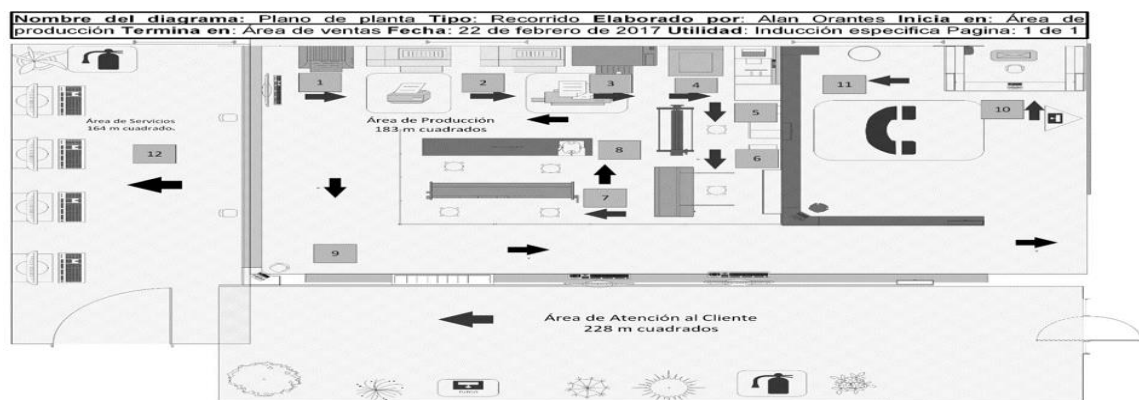
El segundo día requerirá de la observación e intervención intermitente del jefe el cual delegará las tareas comunes a realizar; estará disponible para la resolución de las diversas dudas y problemas que puedan surgir para instruir de nuevo si es necesario.

El jefe explicará qué debe hacer en situaciones específicas, el alcance de sus actividades, su grado de responsabilidad en la toma de las decisiones y la evaluación de las situaciones que requieren ser reportadas a él delicada.

Finalmente, informará de los indicadores y estándares que debe mantener durante la jornada de trabajo. Para un vendedor serán el servicio al cliente como para una encuadernadora será la calidad del producto terminado y su empaque.

A continuación, se muestra un plano del puesto de trabajo de los vendedores operativos para ejemplificar el proceso, describiendo paso por paso de forma ordenada los conocimientos e instrucciones específicas en el puesto que transmitirá el jefe inmediato durante este, enumeradas para interpretar adecuadamente el cronograma.

Figura 14. **Plano inducción específica en puesto de trabajo vendedor**



Fuente: elaboración propia, basado en plano Lito Express.

Tabla XXII. **Cronograma inducción específica vendedor**

Cronograma de inducción de Vendedor			
Numero	Instrucción	Tiempo (min)	Horario
1	Manejo de trituradora	5	8:00-8:05
2	Manejo de impresoras	185	8:05-11:10
	Descanso	10	11:10- 11:20
3	Manejo de copiadora	20	11:20-11:40
4	Manejo plotter	30	11:40-12:10
5	Manejo guillotina	45	12:10-12:55
6	Manejo barnizadora	40	12:55-13:35
	Almuerzo	35	13:35 -14:10
7	Manejo troqueladora	60	14:10-15:10
8	Manejo guillotina manual	50	15:10-16:00
9	Proporcionar servicio al cliente	100	16:00-17:00 8:00-8:40 día dos

Continuación de tabla XXII.

10	Consulta de correos	10	8:40-8:50
11	Atención de llamadas	35	8:50-9:25
12	Auxiliar en los servicios	25	9:25-9:50
	Descanso	10	9:50-10:00
	Dudas	210	10:00-13:30
	Almuerzo	35	13:30-14:05
	Supervisión	175	14:05-17:00

Fuente: elaboración propia.

4.2. Capacitación de personal

Por otro lado, el personal actual de la empresa necesita ser adaptado al nuevo sistema de gestión. Para lograrlo se establecieron las directrices, guías y herramientas para desarrollar las competencias necesarias para la empresa de tipo litográfico a nivel operativo.

Se estructura en tres fases. En el siguiente cuadro se define de forma general el contenido, responsable, recursos, tiempo y número de participantes en cada fase.

Tabla XXIII. **Fases de capacitación enfocado en competencias**

Fases capacitación de personal						
	Fase I		Fase II		Fase III	
Contenido	Habilidades	Servicio al cliente, comunicación iniciativa organización	Valores	Compromiso responsabilidad solidaridad honradez	Conocimientos	Técnicos dependiendo de la plaza

Continuación de tabla XXIII.

Recursos	Humano Jefe de ventas o RRHH	Materiales: cañonera salón de conferencias papelería y útiles	Humano: encargado de recursos humanos	Materiales: cañonera, salón de conferencia papelería y útiles	Humano Jefe inmediato	Materiales: Maquinas, herramienta e instructivos del área de trabajo, materia prima
Duración	Mediodía	Programar al inicio	Mediodía	Programar al inicio o al medio.	Dos días	Programar preferente al final
Grupos	Entre 10 a 30 personas	Personal en general o dividir por departamento	Entre 25 a 50 personas	Personal general	1 a 3 personas	Por tipo de plaza, solo se agrupa si son plazas iguales
Técnica	Audiovisual conferencia	Videos y relatos para abordar correctamente situaciones complicadas	Conferencia	Reflexiones acerca de la influencia de las actitudes y su importancia.	Simulación en el puesto de trabajo	Recreación situaciones en el área de trabajo

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIV. **Propuesta de programa de capacitación**

Programa de capacitaciones		Mes											
Actividades	Día	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Asignación de personal	Segunda semana												

Continuación de tabla XXIV.

Clasificación de grupos	Primera semana												
Distribución de recursos	Primera semana												
Fase I	Tercera semana												
Fase II	Segunda semana												
Evaluación de desempeño	Primera semana												
Fase III	Todo el mes												
Análisis de Resultados	Cuarta semana												

Fuente: elaboración propia.

4.2.1. Guía de procedimientos para el sistema de capacitación

Recursos humanos, jefes inmediatos o personal destacado serán los responsables de impartir la formación a los empleados de la empresa para la reducción de costos debido a que las microempresas cuentan con presupuesto ajustados.

Por esa razón, se define una metodología y procedimientos organizados para realizar de forma correcta el proceso de aprendizaje estableciendo instructivos para realizar el proceso, para no requerir la inversión en personal altamente calificado en capacitaciones. Ofrece instrucciones simples paso a paso para implementarlo manejando cada actividad de la manera correcta,

estableciendo reglas durante el proceso y enumerando los materiales necesarios.

4.2.1.1. Instructivo para capacitadores

Las instrucciones generales para realizar las fases del proceso de acuerdo a la gestión son:

- Leer detenidamente el guía de capacitación que contiene los instructivos, personal, clasificación de grupos, así como las técnicas aplicar.
- Preparar el contenido específico de su capacitación y el cronograma de esta. De existir alguna duda sugerencia, observación o propuesta comentar a recursos humanos los aportes para ser tomados en cuenta.
- Preparar el programa con antelación; el cual establece la fecha y hora de la realización de la actividad, asimismo, el tiempo de duración de ésta, el enfoque de esta. El capacitador es el encargado de definir su forma de abordar los temas basado en el enfoque establecido previamente.
- Elaborar el croquis detallado de las herramientas y técnicas por utilizar vinculado al tiempo de cada actividad.
- Asociarse y preparar las herramientas. Incluye el material audiovisual, actividades de simulación, juegos entre otros. Con anticipación de una semana se solicitan las herramientas y materiales adicionales a utilizar en la actividad basado en el plan ligado al presupuesto.

- Componer un informe detallando las reacciones del grupo en las actividades, puede ir acompañado de encuestas realizadas al grupo, así como las conclusiones de los resultados obtenidos.

Este instructivo incluye una lista de actividades y material para aplicar en la fase uno y dos de la capacitación.

- Fase I
 - Actividad 1: saludo y orientación
 - Objetivos de la actividad
 - ✓ Saludo de capacitador y empleados.
 - ✓ Incentivar el compañerismo y solidaridad entre los empleados.
 - ✓ Romper barreras entre empleados que tengan poca comunicación.
 - ✓ Presentación inicial de las actividades.
 - Metodología
 - ✓ Dar saludo inicial del capacitador.
 - ✓ Exhortar a que saluden y se presenten entre sí, con los compañeros que estén al lado. Previamente se le asignó el lugar a cada uno, por orden alfabético, de acuerdo con la lista.
 - ✓ Indicar que se den un abrazo amistoso con el compañero que saludaron.
 - ✓ Dar la bienvenida a todos para las actividades que realizarán durante la capacitación.
 - Actividad 2: establecimiento de reglas y objetivos
 - Objetivos de la actividad
 - ✓ Definir las reglas durante la capacitación.

- ✓ Informar de las consecuencias de romper las reglas
 - ✓ Resaltar la importancia de aplicación de las habilidades dentro la empresa.
 - Materiales: presentación digital contenido instructivo para personal.
 - Metodología
 - ✓ Indicar a un empleado que lea una de las reglas.
 - ✓ Preguntar al empleado de al lado si tiene alguna duda sobre esta.
 - ✓ Realizarlo así con cada una de las reglas, hasta finalizar con el instructivo del personal.
 - ✓ Explicar cada uno de los objetivos de esta fase de capacitación.
 - ✓ Enfatizar las repercusiones que tiene aplicar las habilidades de la empresa en las actividades cotidianas.
 - Adicional.
 - Preguntar si existe alguna duda sobre las reglas u objetivos.
 - ✓ Indicar los lugares que se encuentran ubicados los boletines de los informativos, y si necesita información adicional dirigirse al departamento de RRHH.
- Actividad 3: rumores
- Objetivos de la actividad
 - ✓ Desarrollar la comprensión de la comunicación y las dificultades de mantener el mensaje ante varios de receptores.

- ✓ Romper el hielo para el inicio de las actividades próximas.
 - ✓ Determinar las barreras de comunicación.
 - Participantes: máximo 50 participantes.
 - Metodología
 - ✓ Dividir el grupo en dos, formarlos en dos filas.
 - ✓ Escribir el mensaje en un papel y llamar al primero de cada fila para que lo lea.
 - ✓ Indicar al primero de la fila que se lo diga en el oído no más de dos veces al siguiente de la fila.
 - ✓ Así sucesivamente hasta llegar al último de la fila.
 - ✓ Después leer el mensaje en voz alta para compararlo con el escrito en el papel.
 - Reflexión
 - ✓ Comentar los factores que afectaron la comunicación.
 - ✓ Comentar las observaciones en la actividad.
 - Notas
 - ✓ Barreras de la comunicación: débil retención, falta de participación, tensión, falta de atención y añadidos.
 - Competencias claves: comunicación.
- Materia 1: Caso comunicación efectiva
- Objetivos del video
 - ✓ Determinar el valor de la comunicación efectiva.
 - ✓ Resaltar la facilidad de aplicar la comunicación efectiva y los óptimos resultados.
 - ✓ Relacionar situaciones sencillas y cómicas con situaciones cotidianas.

- Material
 - ✓ Hojas de caso
 - ✓ Lápiceros
- Duración: 20 minutos aprox.
- Participantes: máximo 45 participantes, grupos de 5
- Metodología
 - ✓ Formar grupos de 5 ó 6
 - ✓ Seleccionar a un integrante al azar de cada grupo y proporcionarle la hoja del caso.
 - ✓ Indicarle que el integrante seleccionado leerá el caso para todos y respondan las preguntas en forma grupal cada uno muestre su opinión, modula por el integrante seleccionado.
- Descripción
 - ✓ Una historia de tres animales un pato, un sapo y un topo. El sapo les informa a los otros dos que el león tiene una lista de animales que comerá entonces el sapo lleno de miedo corre a preguntarle al león si él está en la lista. El león le afirma que si, y el sapo sin preguntar algo más se lo come. Al día siguiente, les llega un boletín a los otros animales que se comieron al sapo, el pato corre a preguntarle al león lo mismo y resulta también siendo comido. Sucede lo mismo el día siguiente, sin embargo, el topo llegar pregunta lo mismo y astutamente lanza otra pregunta al león. ¿Me puedes borrar de la lista? A lo que el león responde, por supuesto y el topo no es comido.

Tabla XXV. **Formato del caso comunicación efectiva**

Caso 1: responda las preguntas con su grupo de trabajo, cada integrante compartirá su opinión.
¿Por qué el león no se comió al topo?
¿Por qué transmitió mejor su mensaje el topo en comparación con los otros animales?
Reflexión acerca de alguna situación en el trabajo donde no hayan comunicado el mensaje completo o una solicitud, y compártala.
¿Considera que expresarse de forma clara y directa garantiza el éxito laboral?

Fuente: elaboración propia.

- Reflexión: : al finalizar el caso, el capacitador se encargará de hacer la siguiente reflexión:
 - ✓ Esto demuestra que la comunicación efectiva, precisa, en lugar y momento correcto garantiza el éxito, en este caso el éxito no era ser comido. Y el lugar es muy importante porque fue a buscar al animal correcto a preguntarle en el momento correcto antes de ser comido por él. Los resultados en cada situación de la vida son los mismos solo hay que aplicarlos en tiempo y lugar correcto, especificando lo que se necesita.
- Competencia clave: comunicación efectiva.

- Material Audiovisual 1: claves para la comunicación
 - Objetivos del video
 - ✓ Determinar el significado de la comunicación y sus elementos.
 - ✓ Trasladar consejos de la comunicación efectiva.
 - ✓ Proporcionar las claves de la comunicación.
 - Material
 - ✓ Presentación *power point*
 - ✓ Computadora
 - ✓ Cañonera
 - Descripción: después de la introducción se plasman cada una de las claves que consideran adecuadas para llevar a cabo una buena comunicación efectiva si se realizan correctamente, las cuales son:
 - ✓ Forma correcta de iniciar: “yo opino” o “mi punto de vista es” en lugar de hacerlo impositivamente con un “debes de”. Comenzar un dialogo de manera correcta invita al receptor a retroalimentar el mensaje.
 - ✓ Contacto visual: es clave en la comunicación porque refleja seguridad, además de mostrar interés en el mensaje de la persona porque manifiesta que está enfocado directamente en esta.
 - ✓ Control gestual: el uso lenguaje corporal facilita la recepción del mensaje, también revela la seguridad del mensaje que se está transmitiendo es verdadero y no oculta detalles.
 - ✓ Postura estable: se debe mantener un control de los movimientos a través del cual no se mantenga un exceso del uso de lenguaje verbal, para no distraer

realmente del mensaje y hacerlo formalmente a través de mantener una posición correcta sin inclinaciones (pereza), escondiendo las manos en los bolsillos (inseguridad) o cruzando los brazos (falta de interés). La forma correcta es pararse de forma recta y mantener las manos lejos del cuerpo manteniendo un constante movimiento de ellas moderadamente.

- ✓ Tono de voz: capta la atención del receptor. Si refleja estados de ánimo, provocará que se pierda la atención del mensaje, porque puede transmitir tristeza, enojo, emoción, etc. Para comunicar un mensaje eficaz, un tono de voz sereno y firme es ideal.
- ✓ Volumen: la modulación del tono de voz es importante. Si desea enfatizar una idea importante, se puede elevar un poco el tono de voz. Mantener el tono de voz en la mayor parte de la conversación es lo correcto, modularlo para evitar susurrar o gritar.
- ✓ Mensajes claros: enviar mensajes concretos y no muy largos mejora la comunicación. Evitar redundar en el mensaje evita confusiones al enviarlo.
- ✓ Escuchar: mejora la fluidez en el proceso debido a que se retroalimenta el mensaje del receptor, así como genera un ambiente agradable debido al interés mutuo que crea el escuchar por ambas partes.
- ✓ Preguntas: precisa la información en caso de la otra persona no se claro en el mensaje, también afianza la conversación.

- ✓ No interrumpir: es valioso que no se generen interrupciones debido a que pueden causar molestias en el emisor, a su vez transmite el mensaje completo.
- ✓ Mensaje directo: usar el tiempo de forma correcta es vital debido a que existen dos o más que interactúan por tanto la disponibilidad del tiempo del otro es desconocida, ser directo garantiza comunicar el mensaje completo.
- ✓ Expresar opiniones o emociones: si es necesario transmitir emociones en el mensaje se debe hacer de forma adecuada de manera que no incomode al receptor de igual forma con las opiniones presentarlas de forma cortés y formal.
- Nota
 - ✓ La presentación muy clara en su contenido y mensaje, pero enumerar de nuevo cada una de las claves y añadir ejemplos breves con ayuda de expresión corporal de cada una de ellas permitirá afirmar la idea. La resolución de dudas es vital después de finalizar la explicación.
- Competencias clave: comunicación efectiva
- Actividad 4: dirección del canal
 - Objetivos de la actividad
 - ✓ Enfatizar la importancia de la comunicación clara.
 - ✓ Motivar a los participantes a comunicarse entre sí y aprender de unos de otros.

- ✓ Demostrar la necesidad, de apoyo, cooperación e organización.
- Participantes: máximo 40, grupos 5-7
- Materiales
 - ✓ Hojas de papel reciclado un lado limpio,
 - ✓ Marcadores
 - ✓ Impresión de dibujo que contenga varios elementos como un paisaje o una habitación.
- Metodología
 - ✓ Forme los grupos y seleccione a uno de cada grupo.
 - ✓ Entregue el dibujo al participante seleccionado.
 - ✓ Este participante del grupo debe colocarse de espaldas sin mostrar el dibujo y los demás integrantes detrás de él formando una rueda.
 - ✓ Entregue una hoja de papel reciclado a cada integrante y solicitarles que la doble en tres partes.
 - ✓ El participante seleccionado debe describir cada uno de los elementos del dibujo y los demás integrantes deben tratar de dibujarlos.
 - ✓ Después, el participante seleccionado debe voltearse y hacer contacto y hacer expresiones corporales al ver los otros dibujos.
 - ✓ Repetir el dibujo de nuevo en el último espacio de la hoja, esta vez el participante seleccionado podrá hacerles preguntas a los demás integrantes.
 - ✓ Finalmente, mostrar el dibujo ante todos y comparar los tres dibujos de las hojas.
- Reflexión
 - ✓ ¿Qué dibujos fueron los más exactos?

- ✓ ¿Cuál situación facilitó la elaboración del dibujo?
- ✓ ¿Qué aprendieron de la comunicación en diferentes formas?
- ✓ ¿Cómo aplicarlo a la vida?
- ✓ Enfatice la importancia de los elementos de comunicación, cooperación y consultas entre sí.
- Competencias clave: comunicación, asociación y organización.
- Material 2: caso trabajo en equipo y clima laboral.
 - Objetivos del video
 - ✓ Demostrar las consecuencias de un mal clima laboral.
 - ✓ Enfatizar el trabajo en equipo y sus resultados o consecuencias.
 - ✓ Subrayar la importancia de cada miembro del equipo y sus resultados.
 - Material
 - ✓ Hoja del caso.
 - ✓ Lapiceros.
 - Participantes: máximo 48 participantes, grupos de 5 a 6.
 - Duración: 35 minutos aprox.
 - Metodología
 - ✓ Formar grupos de 5 a 6.
 - ✓ Hagan un círculo.
 - ✓ Seleccionar un integrante al azar, el cual tomará la hoja y la leerá para todos.
 - ✓ Indicar que contesten la primera pregunta en grupo, y las otras que cada uno comparta su punto de vista.

- Descripción
 - ✓ Un conjunto de aves está reposado en un cable de electricidad cuando llega un ave más grande que quiere estar con ellas, pero en lugar de aceptarlo se burlan de él aun así el ave decide posicionarse en medio de ellas. Esto causa incomodidad porque el cable se pandea y se aprietan entre sí, por tanto, le pegan un picotazo y esto causa que el ave grande quede volteada y después notan que pueden derribarla si la siguen picoteando, entonces todos alientan para que lo hagan la derriben. Sin embargo, cuando están a punto de hacer que caiga notan que el cable está demasiado tenso y saldrá disparadas así arriba cuando caiga el ave debido al contrapeso que provoca este. Debido a que es muy tarde el ave se suelta y como está muy cerca del suelo cae suavemente, mientras que las otras aves salen disparadas hacia arriba con gran velocidad hasta se les despegan las plumas.

Tabla XXVI. **Formato del caso trabajo en equipo**

Caso 2: responda las preguntas con su grupo de trabajo, comparta su opinión integrante por integrante.
¿Por qué las aves no les agradaba la nueva ave? ¿Consideran que trabajaron en equipo las otras aves?
¿Han experimentado una situación similar con un compañero de trabajo?

Continuación de tabla XXVI.

¿El trabajo en equipo siempre es positivo?
¿En qué papel se sienten reflejados en el relato en las aves pequeñas o la grande? Compartan alguna experiencia en similar al caso en la empresa.

Fuente: elaboración propia.

- Reflexión: esta reflexión debe ser dada por el capacitador al final de la discusión.
 - ✓ El ave representa al empleado nuevo; las otras al equipo de trabajo actual. A veces puede resultar incómodo el ingreso de un nuevo miembro porque causa una variación en las actividades, sin embargo, cuando todo el equipo se voltea a este y lo tratan de mal, puede resultar que el labor de este empleado cause que la situación se mantenga estable y cuando lo sacan de su lugar resulta que las consecuencias pueden voltearse a todo el equipo de trabajo a pesar que exista trabajo en equipo, pero siempre es importante incluir todos los miembros para obtener los mejores resultados.
- Competencias claves: trabajo en equipo, organización, iniciativa y dinamismo.

- Material 3: caso resolución de conflictos
 - Objetivos del video
 - ✓ Ejemplificar las consecuencias de no solucionar los problemas correctamente.
 - ✓ Mostrar los resultados de la comunicación efectiva y el mantener una actitud accesible y pasiva en una situación complicada.
 - ✓ Determinar los errores y aciertos dentro de una problemática.
 - Participantes: máximo 45 participantes, grupos entre 5-7
 - Materiales
 - ✓ Hoja de caso
 - ✓ Lápiceros
 - Duración: 30 minutos aprox.
 - Metodología
 - ✓ Formar grupos de 5 a 7 personas.
 - ✓ Solicitar que hagan un círculo.
 - ✓ Entregarle a cada grupo una hoja que incluya el caso.
 - ✓ Indicarles que lean el caso y discutan pregunta por pregunta y anoten en ella los puntos principales.
 - Descripción
 - ✓ Un puma y un tigre cruzan un puente al mismo tiempo, el tigre tiene una actitud agresiva, por tanto, este le ordena al puma que regrese para que él pueda cruzar primero; pero el puma no accede ante la actitud mala del oso. En ese momento llega una liebre que también quiere cruzar y el tigre lo lanza al inicio del puente, después llega un mono por detrás

del puma y este repite la acción del tigre. Mientras el puma y el tigre siguen peleando los dos pequeños muerden una de las cuerdas del puente para que caigan al río los animales grandes, el puente queda estrecho para que ellos. Sin embargo, pueden cruzar por ser pequeños, entonces ambos deciden hacerlo al mismo tiempo y se encuentran al medio del puente como les sucedió a los otros animales. Por un momento, se quedan pensando que hacer; pero ambos aprenden de situación anterior y el mono deja que pase la liebre por encima de él por su salto.

Tabla XXVII. **Formato del caso resolución de conflictos**

Caso 3: responda las preguntas con su grupo de trabajo, comparta su opinión integrante por integrante
¿Responder ante la mala actitud del tigre ayudó al puma?
¿Cuáles fueron las consecuencias de no poder solventar un conflicto?
¿Qué permitió que el mono y la liebre solventaran su conflicto?
Compartir experiencias acerca de las situaciones similares que hayan sucedido en su trabajo. Además, comentar lo que pudo haber sucedido de haber tomado una actitud positiva y de solución en lugar de conflicto.

Fuente: elaboración propia.

- Reflexión
 - ✓ Resaltar las consecuencias de tener una actitud de solución de problemas y no tenerla, así como responder ante malas actitudes de igual manera.
 - ✓ Además, destacar la importancia de ayudarse mutuamente para solucionar un problema que tiene varios involucrados.
- Competencias: solución de conflictos, trabajo en equipo.
- Actividad 5: pirámides
 - Objetivos de la actividad
 - ✓ Enseñar a trabajar en equipo para alcanzar un meta común.
 - ✓ Proporcionar un ambiente que requiriera la iniciativa y dinamismo entre los participantes.
 - ✓ Incentivar a la organización entre grupos y liderazgo.
 - Participantes: máximo 35 personas, grupos de 5.
 - Metodología
 - ✓ Formar los grupos 5 entre los participantes.
 - ✓ El capacitador les informara que deben organizar para mantener de 3 a 4 extremidades del cuerpo en el suelo, indicando cuales serán.
 - ❖ Por ejemplo, 2 manos y un pie o 3 pies, etc.
 - ✓ El realizará este ejercicio de 3 a 5 veces aumentando su dificultad para que logren trabajar en equipo de la mejor manera.
 - Reflexión:
 - ✓ ¿Fue un desafío asumir las instrucciones del capacitador?

- ✓ ¿Cómo se organizaron para alcanzar el fin?
- ✓ ¿Alguien asumió la iniciativa de líder?
- ✓ ¿Pudieron trabajar cómodamente como equipo?
- ✓ ¿Todos fueron dinámicos en la actividad?
- ✓ Reflexionar acerca de la estrecha relación y su importancia entre la organización, trabajo en equipo, iniciativa, dinamismo, cooperación y liderazgo para alcanzar una meta.
- Competencias clave: trabajo en equipo, organización, iniciativa, dinamismo y liderazgo.
- Actividad 6: recreación
 - Objetivos de la actividad
 - ✓ Solventar situaciones complicadas del servicio.
 - ✓ Recrear vivencias y soluciones en la atención al cliente.
 - ✓ Proporcionar herramientas aplicativas para la solución de problemas en el área del servicio al cliente.
 - Participantes: máximo 32 participantes.
 - Metodología
 - ✓ Asignar un tipo de cliente a los 8 grupos participantes para que recreen una escena de servicio al cliente donde incluyan todas las competencias aprendidas en las dinámicas anteriores. Los grupos tienen 15 minutos para preparar la escena. La dramatización de cada grupo debe durar entre 4 a 5 minutos.

- ✓ Un voluntario deber recrear el tipo de cliente, y antes de iniciar la dramatización escuchar las instrucciones personales del capacitador sobre su participación.
 - ❖ Las cuales son claves de cómo ser un cliente difícil, 10 minutos son los asignados para las instrucciones.
- ✓ El capacitador, después de cada recreación, aconsejará algunas claves de cómo tratar a este tipo de cliente en 2 minutos.
- Nota.
 - ✓ Tipos de clientes: amigable, angustiado, olvidadizo, negociador, molesto, presumido, inquieto y perezoso.
 - ✓ Resumir los *tips* principales para tratar a los clientes actitud positiva, paciencia, organización, iniciativa y dinamismo.
- Competencias clave: servicio al cliente, organización, iniciativa, dinamismo, solución de problemas y creatividad.
- Material audiovisual 2: tipos de clientes y como atenderlos
 - Objetivos del video
 - ✓ Presentar las características de los tipos clientes.
 - ✓ Proporcionar las técnicas adecuadas para la atención de los diversos clientes.
 - Materiales
 - ✓ Presentación *power point*
 - ✓ Cañonera
 - ✓ Pizarra o superficie plana y limpia
 - ✓ Computadora

- Descripción: la presentación incluye características de los diferentes tipos de clientes (dificultades) y las claves para lidiar correctamente con los tipos de clientes los cuales son:
 - ✓ Angustiado: su principal necesidad es contar su vida personal, debido a que necesita desahogarse o busca apresurar el trabajo a través de apelar al lado humano del personal.
 - ❖ Clave: es importante dejarle en claro hasta dónde es nuestro alcance en el manejo del proceso, donde se tienen establecidos procedimientos y tiempos en los cuales no se puede interferir. Y en el caso de que este busque atención, atenderlo cordialmente en el tiempo estándar, cuando finalice este, indicarle que debe continuar con sus labores.
 - ✓ Amigable: se caracteriza por crear un ambiente positivo y pasársela bien, sin embargo, tiende a veces a tomarse atribuciones que no le corresponden, como invadir el espacio de trabajo del operador o saltarse algunos clientes.
 - ❖ Clave: se les debe tratar bien en todo momento, pero cuando este trate de desviar la conversación, inducirlo de nuevo a ella, es clave que durante cierto lapso de tiempo marca una barrera temporal a través de frases, como
 - “disculpe señor debo ir en unos 10 minutos por un informe con mi supervisor”.

- ✓ Olvidadizo: tiene la característica de perderse en las explicaciones o durante el proceso de atención. Puede que, a pesar de preguntar varias veces, aun no entienda lo que se le está informando. Esto se origina porque son personas que no tienen capacidad de atención por tanto la estrategia debe ser diferente.
 - ❖ Clave: primero proveerlo de material para que apunte o hacerlo por él. También se le debe proporcionar volantes informativos. Se le debe explicar paso por paso para que capte de mejor manera, además cada cierto tiempo preguntarle “¿hasta aquí tiene alguna pregunta?” para evitar regresar al inicio. Mostrarse siempre en disposición, incluso, invitarlo a llamar si tiene alguna duda.
- ✓ Molesto: tiene una actitud de enojo y lo expresa en todo momento. Posee el concepto que el personal de atención el cliente está para liberar su furia y frustración aun así no tenga relación con el producto que se le ofrece.
 - ❖ Clave: con estos clientes siempre hay que mantener una sonrisa y buena actitud porque si no ellos buscarán afectar de alguna manera a la persona que le atiente presentando quejas inmediatamente. Preparar respuestas ante los problemas comunes si este es el caso, también realizar preguntas al cliente para que libere su energía negativa a través de la interacción.

- ✓ Presumido: Pretende enfatizar sus conocimientos a través de probar que cualquier solución al problema o situación que el presenta ya la probó con anterioridad, puede causar inconvenientes si este consigue demostrar que sabe más que el empleado buscara hablar con un superior.
 - ❖ Clave: El consejo principal es conocer todo sobre los productos y servicio que se ofrece a medida que nadie más pueda cuestionar los conocimientos. Además, delimitar desde el inicio que nosotros como empleados sabemos más que él y escuchar detalladamente las soluciones que él ha probado con anterioridad.
- ✓ Perezoso: desea que se le entregue un servicio más personalizado para hacer el mínimo esfuerzo; muchas veces exige más allá del servicio que se ofrece. Sin embargo, si este se le atiende bien es un cliente fiel debido a que no busca la competencia.
 - ❖ Clave: evitar formular muchas preguntas ayuda en gran medida debido a que le causa aburrimiento esta actitud, además comunicarse con simpleza acelera el proceso porque así capta de manera más rápida, evitar usar palabras muy complicadas.
- ✓ Negociador: busca algún beneficio adicional que los demás, presenta la necesidad de solicitar descuentos, regalos o garantías extendidas debido a que su satisfacción se encuentra en obtener más que los otros clientes.

- ❖ Clave: presentarle los argumentos para explicarle que por políticas de la empresa no está permitido negociar su solicitud debido que los empleados están para atenderlo no para negociar. Sin embargo, tener a disposición las regalías que, si pueden dársele y en caso no este aun satisfecho con estas, enviarlo con un supervisor para presentarle su caso.
- ✓ Inquieto: es el que dispone de poco tiempo o aparenta no tenerlo, así que busca ser la prioridad en atención y causa incomodidad a todos los presentes incluyendo a otros clientes.
 - ❖ Clave: se debe de mostrar firme y amable ante este cliente, no ceder a sus presiones y realizar el proceso en el tiempo establecido. Le gustan las preguntas y las respuestas mantener esta retroalimentación.
- Reflexión
- La presentación producirá un sentimiento identidad con las situaciones ejemplificas de los diversos tipos de clientes, por tanto, detenerse a proporcionar otras claves y experiencias propias para lidiar con los clientes proporcionará un amplio panorama de cómo satisfacer a todos los tipos de clientes y la resolución constante de dudas son básicas para completar correctamente la actividad.
- Competencias clave: servicio al cliente
- Fase II
 - Actividad 1: la misma de la fase uno

- Actividad 2: la misma de la fase uno

- Actividad 3: Creación de confianza
 - Objetivos de la actividad
 - ✓ Resaltar la importancia de solidaridad entre sí.
 - ✓ Crear y fortalecer la confianza y compromiso entre los participantes.
 - ✓ Incentivar a los participantes al apoyo mutuo.
 - Participantes: número máximo 48 personas, grupos de 6-8
 - Metodología
 - ✓ Informar que seleccionen a una persona para que este en el centro de un círculo estrecho que formarán los demás participantes. El capacitador será el primero en ejemplificar la acción en cualquier grupo.
 - ✓ La persona del centro deben colocar sus brazos sobre el pecho en forma de cruz y colocarlas sobre sus hombros.
 - ✓ La persona dentro del círculo debe arrojarle hacia atrás en diferentes direcciones con los ojos abiertos en varias ocasiones.
 - ✓ Después hacer lo mismo con el círculo más abierto.
 - ✓ Y finalmente con los ojos cerrados.
 - ✓ Los demás participantes deben también colocarse en el centro y repetirlo.
 - Reflexión
 - ✓ Preguntar su experiencia durante la actividad dentro sus grupos.

- ✓ Recopilar cuantas personas fueron capaces de hacerlo correctamente y las que no pudieron hacerlo preguntar la razón.
 - ✓ Realce la diferencia entre el círculo estrecho y abierto, además de los ojos abiertos y cerrados en relacionándolo estrechamente con el nivel de confianza.
 - ✓ Realizar una retroalimentación de la experiencia vivida y el aprendizaje supervisada por el capacitador
 - Competencias clave: confianza, solidaridad, compromiso y responsabilidad.
- Actividad 4: pensamiento hacia futuro
- Objetivos actividad
 - ✓ Fomentar la orientación a futuro.
 - ✓ Formular planes en común hacia futuro en consenso.
 - ✓ Promover la identificación por medio de figuras.
 - Participantes: máximo 50, grupos 5.
 - Materiales
 - ✓ Grabadora o dispositivo de audio.
 - ✓ Hojas papel reciclado con una cara limpia.
 - ✓ Marcadores y lápices.
 - Metodología
 - ✓ Entregar a los participantes una hoja de papel reciclado y un lápiz o marcador.
 - ✓ Pedir que doblen la hoja por la mitad.
 - ✓ Indicar que dibujen un animal que represente a la empresa a futuro y otro animal que los representa a

ellos, pero que pueda alimentar al primer animal de cualquier forma.

- ✓ Colocar una música instrumental y solicitar a los participantes que caminen por el lugar al ritmo de la música.
- ✓ Dar la instrucción que formen parejas y que combinen sus animales a través de plática donde lleguen a un acuerdo para seleccionar los dos animales representativos.
- ✓ Repita el ciclo con tres personas, después con cuatro hasta llegar a cinco.

▪ Reflexión

- ✓ ¿Fue fácil llegar a un acuerdo? ¿Cuánto tiempo les tomó? ¿Qué factores afectaron la decisión?
- ✓ ¿Cómo resolvieron el dilema del consenso?
- ✓ ¿Por qué seleccionaron a ese animal que representa a la empresa a futuro? ¿Cómo lo relacionaron con el animal que los representa como personas respecto al futuro?
- ✓ ¿Cuál es la visión general del grupo respecto al futuro?

- Competencias clave: compromiso con la empresa, trabajo en equipo, solidaridad, comunicación efectiva y creatividad.

○ Actividad 5: marcas y huellas

▪ Objetivos de la actividad:

- ✓ Mostrar la importancia del trabajo diario de cada uno.
- ✓ Construir un vínculo empleado-empresa.

- ✓ Cooperación en equipo para la construcción de obras.
- Participantes: máximo 50, grupos 10.
- Materiales
 - ✓ Papel reciclado un lado sin uso.
 - ✓ Lápíceros o marcadores.
 - ✓ Grabadora o dispositivo de audio.
- Metodología
 - ✓ Formen grupos de 10 personas además selección a dos personas que haga el papel de tormenta, avalancha y viento.
 - ✓ Construyan una casa con los cuerpos de las personas.
 - ✓ Las personas designadas como tormenta deberán empujar levemente diversos lugares de la estructura simulando vientos ambientado con sonidos de lluvia.
 - ✓ Realizarlo por un par de minutos.
 - ✓ Después, dejar que el grupo comparta sus experiencias durante 10 minutos, las dificultades que sufrieron y que tuvieron que hacer para mantener la casa en pie.
 - ✓ Proporcionarle a cada uno, una hoja de papel reciclado y solicitarles que tracen su mano en la hoja.
 - ✓ Después que describan dentro de ella cada una de las cosas que harían para reparar sus propios daños que sufrieron ellos como parte de la casa.
- Reflexión
 - ✓ Explique que la casa en general es el concepto de la empresa y que cada uno forma a la empresa y es

parte literal de ella, también cuando existen dificultades el mantener la casa en pie es más difícil. Sin embargo, todos luchan constantemente para mantener en pie la casa porque saben que si una de las partes se cae la casa queda expuesta y es más fácil así que la tormenta destruya el resto.

- ✓ Además, el hecho de dibujar las huellas de las manos significa que cada uno construye o levanta su parte de la casa con sus propias manos y sabe claramente cómo hacerlo y cuáles son los pasos para hacerlo.
- Competencias clave: responsabilidad, compromiso con la empresa, trabajo en equipo, organización, y cooperación.
- Actividad 6: los objetos preciosos
 - Objetivos de la actividad
 - ✓ Demostrar la importancia de la honradez.
 - ✓ Reafirmar el valor de los materiales y herramientas dentro de una empresa.
 - ✓ Reflexionar acerca de las acciones y consecuencias de aplicar la honradez dentro de la compañía.
 - Participantes: máximo 50, grupos de 10.
 - Materiales
 - ✓ Variedad de objetos similares máximo 10 que sean parejas similares, pueden ser pelotas, cuadernos, cajas, etc.
 - Metodología
 - ✓ Formar 10 grupos ya sea parejas hasta grupos de 5 depende cantidad de participante debe ser equitativo.

- ✓ Forman un círculo y sentarse.
 - ✓ Indicar que cierren los ojos, y se les pasara un objeto que tocarán para percibir que es a cada uno del grupo.
 - ✓ Explicará que cada uno tiene un objeto único y es invaluable, ya que si no lo tienen recibirán penitencia.
 - ✓ Al abrir los ojos los integrantes discutirán que objeto es y cuando lleguen a un acuerdo seleccionaran a un integrante que pasará a la parte de enfrente del salón donde se encontrarán exhibidos los objetos. Sin embargo, solo habrá 5 objetos diferentes y sus similares estarán ocultos para los participantes.
 - ✓ A la cuenta de 3 cada uno tomará su objeto lo más rápido posible donde se encuentra 5 de los objetos que el grupo percibió y otros cinco totalmente diferentes.
- Reflexión
 - ✓ A partir de aquí, probablemente todos tomen un objeto, aunque no sea el que les fue asignado debido al temor de realizar penitencia, pero el capacitador explicara que los otros 5 objetos faltantes fueron escondidos, por ese motivo probablemente si hay más de 5 personas que tomaron un objeto no cumplieron con la regla y no están siendo honradas.
 - ✓ El capacitador en lugar de realizar la penitencia llevara a la reflexión a los participantes de cómo pueden responder las autoridades cuando las personas no son honradas en sus actividades y

devolverles las infracciones cuando se detecta este tipo de actitud.

- Competencias clave: honradez y honestidad.

4.2.1.2. Instructivo para el personal

Al personal que recibe la capacitación se le deben informar las instrucciones que cumplirá durante el proceso.

- Atender las indicaciones previas del boletín informativo, que incluye instrucciones precisas acerca del programa, fecha y hora al grupo que corresponde a su asignación.
- Respetar las instrucciones del capacitador y participar en las actividades durante la capacitación.
- Mantener el orden y organización durante la enseñanza, así como la atención respectiva y evitar crear distracciones durante esta.
- Llevar material para apuntes (libreta, cuaderno y lapicero), no se permitirá el ingreso si no lleva el material.
- Si la capacitación es de tipo simulación, realizarla con la seriedad respectiva como si fuera a realizarse en el área de trabajo real.
- Responder seria y correctamente a las preguntas que se realizarán, así como las encuestas y evaluaciones posteriores.
- Nota
 - El capacitador tiene la facultad llamar la atención, sancionar o expulsar a alguien durante la capacitación si comete infracciones a este reglamento. Si existió alguna infracción al siguiente instructivo al empleado se le llamará la atención por escrito si el capacitador así lo solicita y se someterá a la evaluación de

desempeño para medir el grado de competencias laborales para decidir si puede continuar en la empresa.

4.2.1.3. Instructivo para evaluación de desempeño

- **Objetivos**
 - Determinar el porcentaje de mejora en las competencias laborales dentro de la empresa.
 - Determinar los factores que influyen directamente con el aprendizaje.
 - Identificar si la aplicación de las técnicas, indicadores y métodos son efectivos.
- **Función**
 - Permite retroalimentar al departamento de RRHH es nivel de efectividad de las capacitaciones y el porcentaje establecido por la empresa. Para la toma de decisiones acerca de mejorar el proceso y la estimulación hacia los trabajadores.
- **Indicadores**
 - Nivel de servicio al cliente.
 - Capacidad de trabajo en equipo y solidaridad.
 - Capacidad e iniciativa de solucionar problemas.
 - Porcentaje de compromiso con la empresa.
 - Capacidad de comunicación.
 - Nivel de confianza del empleado.
 - Nivel de cumplimiento de sus responsabilidades.
 - Capacidad de aplicación de los conocimientos específicos de cada área.

- **Sistemas de evaluación**
 - El sistema será capaz de ejecutar el trabajo el cual refleja el dominio de las competencias solicitados en el perfil de puesto.
 - El criterio de análisis de resultados aplicado será la distribución forzada para la fase uno y dos donde empleados sobresalientes, e incidencia critica para la fase tres definiendo si cumple o no cumple.
 - La metodología será evaluación 360 grados utilizando como instrumento la escala de apreciación en la fase uno y dos; y lista de cotejo en la fase tres.
- **Recomendaciones**
 - Calificar de manera imparcial y objetiva.
 - No preste a factores externos que no se están evaluando.
 - Fijarse en el factor por evaluar, no en rasgos de la persona.
 - Preste atención todo el proceso, no solo hechos recientes.
- **Errores**
 - Guiarse por la antigüedad del empleado.
 - Basarse en el estado de ánimo del evaluador e evaluado.
 - Guiarse por rasgos similares al evaluador
 - Tomarse el tiempo para calificar cada aspecto, no usando el azar.
- **Etapas**
 - Recursos humanos debe realizar los formatos o listas de cotejo.
 - El evaluador debe llenar claramente los datos del evaluado.
 - El evaluador debe proceder cada factor tomando en cuenta características individuales.
 - Debe llenar cada casilla marcando solo una opción.
 - Anotar las observaciones finales al final de la hoja.
 - Al finalizar, entregar los datos al departamento de recursos humanos.

- Recursos humanos analizará los resultados y preparará un informe concreto.
- Comunicar los resultados a los jefes y empleados de forma sencilla.

Tabla XXVIII. Formato de evaluación de desempeño de la capacitación

Evaluación de desempeño de la capacitación						
Preguntas	Ponderación					
1. Evaluación del contenido del curso	1	2	3	4	5	Valor
¿Conocía con anterioridad los objetivos de la capacitación?						
¿Los contenidos se ajustaron al contenido del curso?						
¿El nivel de profundidad del contenido fue adecuado?						
¿Adquirió conocimientos según los objetivos propuestos?						
¿El contenido del curso satisfizo sus necesidades?						
2. Evaluación al capacitador	1	2	3	4	5	
¿Explicó claramente el contenido del curso?						
Demostró conocimiento sobre el tema.						
Estimuló la participación activa.						
Demostró capacidad para resolver preguntas.						
Presentó los contenidos de forma ordenada y clara.						
Mantuvo interés por los participantes.						
	Total					

Fuente: elaboración propia.

Realizar una evaluación del contenido y el encargado de impartir el curso. Los participantes del curso llenarán un formato de evaluación de curso, según su percepción, de esta manera se analizará el impacto del contenido impartido.

4.2.2. Personal encargado

En la fase uno se designará a un vendedor sobresaliente en el área de servicio al cliente para reforzar las habilidades de atención en esa área. Vinculará la organización, iniciativa y dinamismo para destacar la aplicación de cada una de ellas en las actividades diarias con excelencia.

El enfoque es mostrar que, por medio de su aplicación correcta se puede solucionar cada inconveniente o problema que se presente. Para ello se recurrirá a ejemplos, actividades y material audiovisual aplicados a las áreas de trabajo.

En la fase dos el encargado de recursos humano, de acuerdo con su conocimiento del plan estratégico y los cambios al nuevo sistema de gestión impartirá la enseñanza de trascendencia de los valores de la empresa.

Principalmente, planteará situaciones cotidianas para transmitir la importancia de la responsabilidad, compromiso con la empresa y la solidaridad con los compañeros de trabajo.

La tercera fase requiere de la intervención de los jefes inmediatos de cada una de las plazas. En el caso del cajero el jefe de contabilidad lo instruirá en el manejo de cuentas por pagar y cobrar. El mensajero, por el jefe de logística para trasladar el diseño de rutas de acuerdo con las prioridades. El encuadernador será instruido por el jefe de producción o encargado de bodega y al conserje y al encuadernador, su jefe inmediato les transmitirá técnicas de optimización de los recursos empleados.

4.2.3. Clasificación de grupos

La división de los departamentos en pequeños grupos permitirá que las actividades no paren en el proceso. Por esa razón se debe realizar de la siguiente manera.

En la fase uno, como se muestra en la tabla XXIII,¹⁰ la cantidad de empleados debe comprender entre 10 a 30; debido a que se usa material audiovisual y a medida que aumenta el número se dificulta su visualización. Por esa razón, es recomendable que no exceda de 30 participantes y no sea menor que diez, para optimizar los recursos porque se imparte para todos los empleados de nivel operativo.

Por tanto, los criterios a tomar en cuenta son dividir el departamento de ventas en grupos iguales continuando con la atención de los clientes, mientras un grupo es capacitado el otro operará y viceversa.

De igual forma debe hacerse con el mensajero, cajero y encuadernadora. Se deben dividir cada una de estas plazas en cantidades iguales dependiendo el número de empleados en estas plazas para no interrumpir las operaciones de la empresa.

Estos criterios se aplican de igual forma en la fase dos. Dado que la modalidad es conferencia se puede programar una o dos capacitaciones. Todos los valores en la empresa deben ser aplicados por igual, sin importar el puesto y el material aplicado permite un máximo de 50 personas.

¹⁰ Tabla XXIII, fases de capacitación.

Para la tercera fase se deben segmentar los grupos en un máximo de tres empleados. Si se cuenta con mucho personal o la empresa cuenta con una persona en cada plaza se puede realizar de forma individual en los puestos específicos de cada departamento debido a que los conocimientos requieren un grado mayor de concentración y aplicación.

Citando como ejemplo a Lito Express que cuenta con la siguiente cantidad de personal operativo, se clasificaran los grupos en cada fase para optimizar los recursos y no parar las operaciones en las diversas áreas.

Tabla XXIX. Personal de Lito Express

Cantidad de empleados	
Puesto	Cantidad
Vendedor de tienda	32
Cajero	4
Mensajero	3
Conserje	4
Encuadernador	10
Diseñador	7
Total	60

Fuente: Informe de empleados 2015 Lito Express. Consulta: febrero 2017.

Tabla XXX. Clasificación de grupos de capacitación por fase

	Grupo A		Grupo B		Grupo C		Grupo D	
Fase I	8 vendedores 1 cajero 1 mensajero 1 conserje 3 encuadernadores 2 diseñadores		8 vendedores 1 cajero 1 mensajero 1 conserje 2 encuadernadores 2 diseñadores		8 vendedores 1 cajero 1 mensajero 1 conserje 2 encuadernadores 2 diseñadores		7 vendedores 1 cajero 1 mensajero 1 conserje 3 encuadernadores 1 diseñadores	
Total	16 empleados		16 empleados		16 empleados		14 empleados	
Fase II	16 vendedores 2 cajeros 2 conserje 5 encuadernadores 3 diseñadores 2 mensajeros		16 vendedores 2 cajeros 2 conserje 5 encuadernadores 4 diseñadores 1 mensajero					
Total	30 empleados		30 empleados					
Fase III	Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D	Grupo E	Grupo F	Grupo G	Grupo H
	vendedores 3	vendedores 3	vendedores 3	vendedores 3	vendedores 3	vendedores 3	vendedores 3	vendedores 3
	Grupo I	Grupo J	Grupo K	Grupo L	Grupo M	Grupo N	Grupo O	Grupo P
	3 vendedores	3 vendedores	2 vendedores	2 cajeros	2 cajeros	2 mensajeros	1 mensajero	diseñadores 3
	Grupo Q	Grupo R	Grupo S	Grupo T	Grupo U	Grupo V		
	3 diseñadores	2 diseñadores	encuadernadores 3	encuadernadores 3	encuadernadores 2	encuadernadores 2		

Fuente: elaboración propia, basado en Lito Express.

4.2.4. Técnicas y herramientas

Aplicarlas de acuerdo con las características de la información que se desea transmitir al receptor es la clave para la selección de estas. Además establecer aquellas que requieran costo de inversión bajo cercano a cero.

La técnica audiovisual en la fase uno, incluye la aplicación de herramientas como presentaciones electrónicas de las conferencias y audios en las actividades de aprendizaje de resolución de casos y juegos, mientras que la fase dos es técnicas por conferencias con material similar a la fase uno con juegos y casos.

También se debe utilizar equipo de trabajo, como las guillotinas, troqueladora, barnizadora, impresoras industriales y tipo plotter para la técnica de simulación en el área de producción. Además, y el teléfono, calculadora, escáner, trituradora, computadora y caja registradora para el área administrativa.

4.2.4.1. Conferencia

Es una técnica que permitirá transmitir mensajes, experiencias, aplicaciones e instrucciones a grupos grandes y será utilizado para la capacitar los valores de responsabilidad, solidaridad y compromiso en la fase dos.

Las recomendaciones generales para esta fase son:

- Se debe mantener el contacto visual con el público en general.
- Mantener postura recta y seria.
- Utilizar el lenguaje corporal para recrear algunas acciones que ayudan a identificar situaciones del relato y asimilar el contexto.

- Enfatizar cómo se vinculan cada uno de los valores aplicados en la misma situación resaltando de forma oral el uso de cada uno de ellos y como se deben mezclar entre sí.
- Relacionar al empleado con su empresa y el alcance que tiene aplicar la responsabilidad y compromiso con la empresa influyendo directamente en el crecimiento de la empresa que significa a su vez beneficios a los empleados.

Además, se incluye un cronograma basado en el instructivo de capacitadores con la aplicación de juegos, actividades, explicaciones y reflexiones programadas para abordar el contenido programado.¹¹

Tabla XXXI. **Cronograma de capacitación fase dos**

Cronograma Fase II		
Hora	Actividades	Conferencia/explicación
8:00-8:15	Saludo y orientación	
8:15-8:40	Reglas y objetivos	
8:40-9:20	Confianza	
9:20-9:45	Receso	
9:45-10:10		Exposición de la confianza y solidaridad
10:10-10:50	Pensamiento hacia futuro	
10:50-11:30	Marcas y huellas	
11:30-12:00		Explicación sobre compromiso y
12:00-12:25	Objetos preciosos	
12:25-12:45		Honradez con la empresa.
12:45-13:00	Despedida	Resolución de dudas

Fuente: elaboración propia.

¹¹ Inciso 4.2.1.1 del presente capítulo.

4.2.4.2. Audiovisual

Permite enfocar la atención de los empleados de forma interactiva hacia el aprendizaje. Por ello, transmitir a los empleados un contexto donde se relacione las experiencias cotidianas y la forma de aplicar sus habilidades con mayor ímpetu, permitirá la resolución de los problemas que puedan surgir en algún momento dado. Conjugando correctamente presentaciones electrónicas, explicaciones, resolución de dudas y actividades permitirá aplicar correctamente esta técnica, apoyada con la conferencia.

Dependiendo de los recursos de la empresa establecer el tamaño de los grupos en la fase I se relaciona directamente con la calidad y disponibilidad de dispositivos de audio que posea la empresa. Si cuenta con un equipo de sonido que emita la cantidad de volumen necesaria para abarcar todo el salón de conferencias se podrá utilizar todo el salón para la capacitación, si no es así, se debe reducir la clasificación de los grupos a menor cantidad basándose en la difusión del sonido dentro del salón.

La iluminación es otro factor determinante en la emisión visual del material. El salón debe prepararse de forma adecuada para disminuir las entradas de luz al mínimo en caso de no disponer de un salón que posea persianas en las ventanas. Para ello, se pueden utilizar cartulinas o cartones. Esto no implica un costo alto debido a que estos materiales no exceden un valor mayor a 30 quetzales y pueden ser reciclados para futuras ocasiones.

De acuerdo con el instructivo para capacitadores se estructura un cronograma de las actividades para la fase uno, así se transmitirá de forma ordenada y un tiempo establecido en el plan.

Tabla XXXII. **Cronograma de capacitación fase uno**

Cronograma		
Hora	Material Audiovisual	Actividades
8:00-8:15		Conferencia: Saludo y orientación
8:15-8:40		Conferencia: Reglas y objetivos
8:40-8:50		Caso 1: Comunicación efectiva
8:50-9:20		Juego: Rumores
9:20-10:05	Presentación 1: Claves de la comunicación.	
10:05-10:35		Juego: Dirección del canal
10:35-10:50		Receso
10:50-11:25		Caso 2: Trabajo en equipo y clima laboral
11:25-11:55		Caso 3: Resolución de conflictos
11:55-12:20		Juego: Pirámides
12:20-13:00		Dramatización: Recreación.
13:00-13:45	Presentación 2: Tipos de clientes	
13:45-14:00	Despedida	Resolución de dudas

Fuente: elaboración propia.

4.2.4.3. Simulación

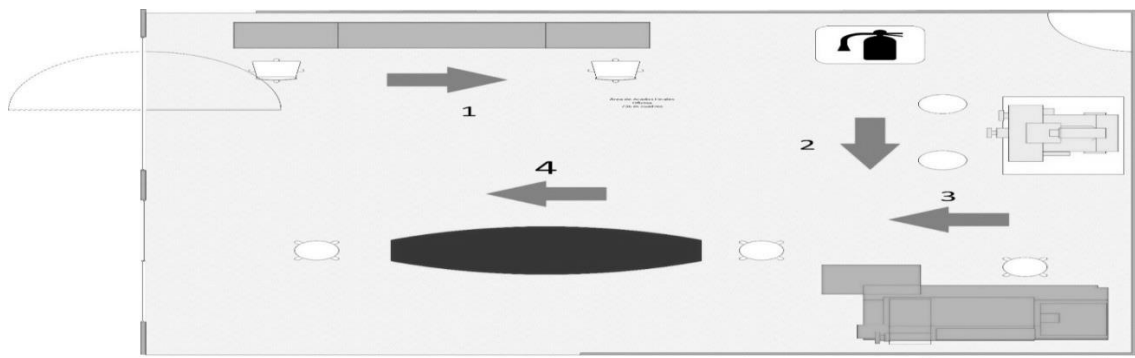
Asociarse a situaciones y conflictos cotidianos de forma interactiva es la principal característica de esta técnica, produce una transmisión rápida de los conocimientos requeridos en el puesto de trabajo. Por esa razón, realizarla en el área de trabajo genera una mejor recepción de las lecciones transmitidas.

Realizar la recreación de la situación proporciona un ambiente relajado que admite errores, esta incluye después de recrearla aplicar los conocimientos

en el área de trabajo y acompañadas de una aplicación supervisada en tareas reales.

Se muestra el plano del área de acabados finales donde se ejemplifica el proceso a través de un cronograma numerado de las actividades.

Figura 15. **Plano área de acabados finales Lito Express**



Fuente: elaboración propia, basado en instalaciones Lito Express.

Tabla XXXIII. **Cronograma de capacitación por simulación encuadernador**

Cronograma de capacitación fase tres para encuadernador	
Hora	Actividad
8:00-11:00	1. Técnicas de corte, doblado y compaginado
11:00-11.15	Receso
11:15-13:150	2. Conocimientos adicionales de barnizadora
13:15-14:00	Almuerzo
14:00-15:00	3. Conocimientos especiales de cizalladora
15:00-17:00	Técnicas de pegado y empaque
Día dos	Supervisión actividades normales y correcciones.

Fuente: elaboración propia.

4.3. Evaluación de desempeño personal actual

Para finalizar la implementación del nuevo sistema se deben realizar mediciones periódicas basadas en los indicadores de cada puesto. Los indicadores definen el porcentaje de cumplimiento de las funciones del empleado a través de metas medibles. A partir de esto, se desarrolló un procedimiento para documentar y analizar los resultados del proceso.

Tabla XXXIV. **Proceso de documentación y análisis de resultados de las evaluaciones de desempeño**

Fase I y II	Fase III
• Primero se establece el criterio medición de la evaluación en este caso será por distribución forzado en donde se destacan a los empleados que sobresalen, además la herramienta será por escala de asociación. • Determinar la frecuencia a aplicar la evaluación. • Recursos humanos aplica la evaluación de desempeño y analizar los resultados obtenidos. • Detectar los errores frecuentes en el proceso y corregirlos durante o después de este. • Retroalimentación de los resultados a los empleados de forma general.	• Primero se establece un pequeño grupo de empleado, el criterio de medición de la será incidente crítico cumple o no cumple por medio de la herramienta de lista de cotejo. • Determinar la frecuencia de aplicación. • El jefe se enfoca en aplicar y en analizar los resultados de la evaluación. • Extraer los puntos de mejora en su aplicación. • Comunicar al empleado de los indicadores obtenidos y observaciones correspondientes de forma individual realizado por el jefe inmediato.

Fuente: elaboración propia.

4.3.1. Evaluación 360 grados

Ejemplificando la evaluación realizada por Jorge al diseñador Edgar ejemplo interactuando con su entorno compañeros, clientes, materiales, herramientas y evaluador. Así, el área de servicio al cliente es donde se evalúa la fase uno y dos de la capacitación por escala de apreciación, mientras que la fase tres es el área de producción enfocada en los conocimientos realizado por lista de cotejo. Esta será efectuada por el supervisor, clientes externos y compañeros de trabajo debido a la metodología de esta técnica. Sin embargo, solo el supervisor evaluará conocimientos específicos y los demás involucrados las habilidades como se muestra en el siguiente formato.

Figura 16. Plano área de trabajo de vendedor



Fuente: elaboración propia, basado en instalaciones Lito Express.

Tabla XXXV. **Formato de evaluación de desempeño por escala de valoración**

Formato de evaluación de desempeño por clientes externos e internos									
Nombre del Empleado		Departamento:							
Cargo:		Fecha:		Jefe inmediato:					
<i>Marque con un x la valoración que corresponda</i>				Calificación					
Habilidades				1	2	3	4	5	Valor
Capacidad de atención al cliente									
Organización en sus tareas y área de trabajo									
Capacidad de solucionar con los clientes.									
Capacidad de trabajar en equipo									
Capacidad para realizar a tiempo sus actividades									
Proporciona ideas e iniciativas para mejorar.									
Capacidad para interactuar claramente con los clientes									
Nivel de fluidez en la comunicación.									
Transmite claramente sus ideas con sus compañeros de trabajo									
Valores									
¿Auxilia y coopera con sus compañeros de trabajo?									
¿Constantemente comparte sus ideas para alcanzar las metas?									
¿Refleja actitud de responsabilidad y cumplimiento en sus tareas?									
¿Representa los valores de la empresa ante los clientes?									
¿Nivel de confianza para delegarle responsabilidad y materiales?									
¿Interactúa constantemente con sus compañeros de trabajo para estructurar de mejor manera sus tareas?									
Observaciones:				Total					

Fuente: elaboración propia.

4.3.2. Lista de cotejo

Retomando el ejemplo anterior se procede a elaborar un lista de cotejo para facilitar al capacitador su evaluación debido a que este debe llenar este y el anterior. Además, este formato se aplica específicamente para los conocimientos, debido a que se requiere únicamente conocer si es apto o no para aplicar las competencias, mientras que la fase uno y dos son requeridos el porcentaje.

Tabla XXXVI. **Formato de evaluación de desempeño por lista de cotejo**

Evaluación de desempeño de competencias laborales para capacitador					
Nombre del Empleado	Edgar Ejemplo	Departamento:	Producción		
Cargo:	Diseñador	Fecha:		Jefe inmediato:	Supervisor de tienda
<i>Marque con un x la valoración que corresponda</i>		Calificación			
Conocimientos		Si		No	
Competente para manejo de Ilustrador					
Competente para uso de Photoshop					
Competente en el manejo de capaz en la creación de diseños					
Competente para el uso de colores CMYK y RGB					
Competente para el manejo de espacios dentro de la hoja de electrónica					
Competente para la creación de logotipos.					
Competente para redibujar diseños.					
Competente para proporcionar diversos diseños					
Competente en la mezcla de colores en un diseño.					
Competente en la aplicación de pantones en diseños específicos.					
Observaciones:					

Fuente: elaboración propia.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN MICROEMPRESAS DE TIPO LITOGRÁFICO

5.1. Gestión del recurso humano enfocado en competencias laborales

A partir de la migración al nuevo sistema es necesario definir la metodología para realizar la mejora continua alrededor de este. Periódicamente, se deben hacer revisiones y realizar análisis para verificar que el sistema se mantiene funcionando a medida que pasa el tiempo.

Las planificaciones respectivas del seguimiento en cada etapa del proceso de dotación de personal, la programación constante de las evaluaciones de desempeño y la actualización de los indicadores de los perfiles de los puestos conforman el presente capítulo.

Además, la clasificación de los indicadores permitirá desarrollar la medición de los resultados del desempeño laboral en la gestión basada en competencias, de forma específica para retroalimentar el programa de capacitaciones.

Las planificaciones respectivas del seguimiento en cada etapa del proceso de dotación de personal, la programación constante de las evaluaciones de desempeño y la actualización de los indicadores de los perfiles de los puestos conforman el presente capítulo.

Además, la clasificación de los indicadores permitirá desarrollar la medición de los resultados del desempeño laboral en la gestión basada en competencias de forma específica para retroalimentar el programa de capacitaciones.

5.1.1. Dotación de personal

La administración del personal debe mantenerse en constante avance; por esa razón, cada una de las partes de la selección, contratación, orientación, motivación y capacitación deben ser sometidas a una constante actualización de los requerimientos de los puestos y procedimientos del proceso..

Es primordial establecer la planificación en cada una de las etapas para renovar de algunos métodos, herramientas y procedimientos.

5.1.1.1. Selección

Al realizar el proceso de depuración de papelería se toma en cuenta los descriptores de puesto en la publicación de la plaza, sin embargo, las habilidades y conocimientos específicos requeridos son la raíz de que la gestión funcione adecuadamente.

Por tanto, realizar una separación entre estas competencias en esta etapa permite detallar el área donde se el aspirante esta fortalecido y registrar las áreas que necesita capacitar o desarrollar de mejor manera.

Plantear un método de ponderación en la etapa de clasificación, filtrado y entrevista preliminar basada en los conocimientos y habilidades, consolidando

el fundamento de las competencias en la administración de los nuevos empleados.

Inicia con el diseño de una lista de cotejo par la etapa de clasificación que pondere 50 por ciento de las habilidades y 50 por ciento de los conocimientos, donde se divide solamente en grupo A y B.

El grupo A compuesto por los aspirantes que cumplan con el 70 por ciento de las competencias y el B grupo de los aspirantes internos que también cumplan el mismo requisito aplicando en la hoja de verificación de competencias en la etapa de filtrado.

5.1.1.1.1. Conocimientos

A continuación, se muestra el formato para filtrar el nivel de competencias que posee el empleado de acuerdo con su experiencia. Se llena de acuerdo con las descripciones de los conocimientos en la hoja de vida y las preguntas que se realizaran en la entrevista preliminar de cada una de las ellas.

Tabla XXXVII. **Formato de ponderación de conocimientos**

Nombre del candidato			Puesto que aplica			
			Diseñador			
Tiempo	Experiencia					Subtotal
	0-1 mes	1-3 meses	3-6 meses	6-12 meses	12-24 meses	
Escala de valoración	1 pts	2 pts	3 pts	4 pts	5 pts	
Manejo de Ilustrador						
Dominio de Photoshop						

Continuación de tabla XXXVII.

Paquetes de Office Microsoft						
Edición de video Adobe Premier Pro						
Dominio Adobe InDesig						
Manejo Adobe Acrobat						
Montaje litográfico						
Observaciones:					Total	

Fuente: elaboración propia.

5.1.1.1.2. Habilidades

Para completar el formato se debe realizar un análisis de la casilla de experiencia laboral y detectar el nivel de cada una de las habilidades solicitadas, auxiliándose de las cartas de recomendación. Además, durante la entrevista preliminar se deben realizar preguntas en base a la experiencia para completar la información necesaria para ponderar la experiencia en cada habilidad.

Ahora se muestra un ejemplo de la escala de ponderación de las habilidades, para pasar a la entrevista final debe ponderar una calificación mayor a 85 en ambos formatos.

Tabla XXXVIII. **Formato de ponderación de habilidades**

Habilidades						
Experiencia	0-1 mes	1-3 meses	3-6 meses	6-12 meses	12-24 meses	
Escala	1 pts	2 pts	3 pts	4 pts	5 pts	Subtotal
Comunicación						

Continuación de tabla XXXVIII.

Organización						
Iniciativa						
Atención al cliente						
Cooperación						
Trabajo en equipo						
Dinámica						
Total: dividir el total dentro de 35 puntos y multiplicarlo por cien para obtener el porcentaje						

Fuente: elaboración propia.

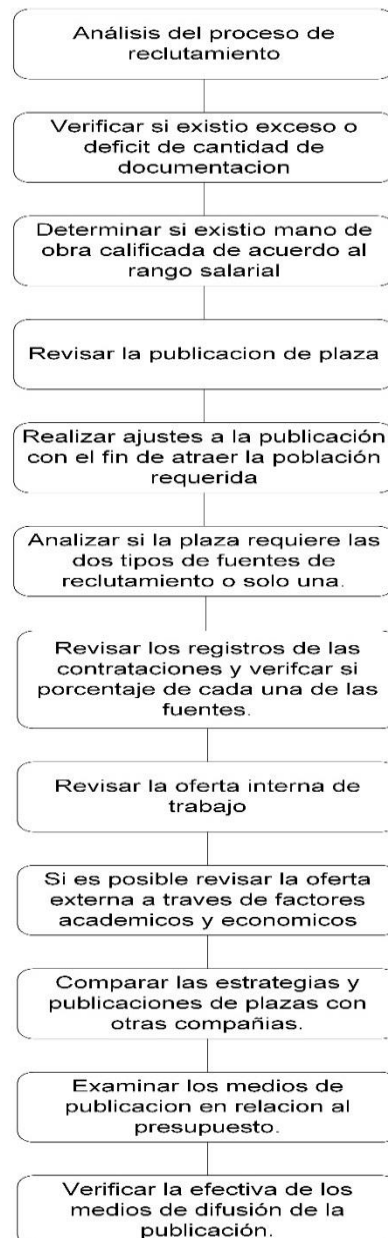
5.1.1.2. Reclutamiento

La actualización de esta etapa es clave para alimentar el sistema, proporcionar una metodología la cual permitirá modernizar constantemente de forma organizada el proceso.

Aplicarlo en la planificación anual y analizar la estructura actual proporcionará las renovaciones necesarias para continuar operando.

Figura 17. Diagrama actualización de proceso de reclutamiento

Nombre del diagrama: Actualización del proceso de reclutamiento **Tipo:** Administrativo
Elaborado por: Alan Orantes **Fecha:** 22 de febrero de 2017 **Página:** 1 de 1



Fuente: elaboración propia.

5.1.1.3. Contratación

Durante esta fase, el desarrollo laboral que se le proyecte al empleado es clave; de acuerdo con la implementación se proyectó que la motivación del empleado sea a través del desarrollo de sus competencias, estructurando una propuesta en el capítulo tres.¹²

Por tanto, se realiza un esquema de los aspectos por ejecutar y mejorar para mantener la motivación extrínseca del empleado, por medio de beneficios para que inicie animado y continúe así durante su tiempo de trabajo en la empresa.

- La composición y estructuración correcta de indicadores de desempeño permite reflejar si el empleado está cumpliendo con las metas establecidas y analizar si se le puede mejorar el salario o promoverlo de plaza.
- La etapa de selección destaca a los empleados internos en el proceso de reclutamiento con base en sus competencias. Si estos cumplen con los requerimientos del perfil del puesto, la probabilidad de ser promovidos es alta.
- El sistema implementado también garantiza un desarrollo de las competencias, por esa razón, el enfatizar el progreso individual que tendrá cada empleado mientras trabaja en la empresa, con las constantes capacitaciones, evaluaciones a través de la retroalimentación de los resultados, constituye parte importante para el desarrollo profesional de cada trabajador.

¹² Inciso 3.2.9

- Planificar el desarrollo laboral con base en los resultados de las evaluaciones de desempeño es vital para motivar constantemente a los empleados, establecer un sistema de compensaciones por metas cumplidas en equipo e individuales es crucial para sostener el sistema.
 - Si las metas individuales se cumplen y es posible la promoción del empleado es un incentivo ideal para el desarrollo laboral.
 - Si no se cuenta con alguna oportunidad de progreso el incremento de salario es otra alternativa.
 - El uso de la promoción del empleado del mes y la entrega de regalos resulta un incentivo ideal, así como el permiso ausentarse el día de cumpleaños puede ser otro tipo de retribuciones al no tener recursos para aumentar el salario.

5.1.1.4. Inducción

El seguimiento al programa de inducción debe basarse en los resultados arrojados en la evaluación de desempeño, de acuerdo con el análisis realizado se detectan las áreas o competencias donde se necesita capacitar. A partir de esto, se puede planificar incluyendo los ajustes o reestructurando el programa actual.

La metodología de seguimiento es la siguiente:

- Determinar los logros del proyecto y compararlos con los que se había propuesto, a través de un análisis cuantitativo.
- Aplicar acciones correctivas si son necesarias y reestructurar el plan en términos de recursos, procedimientos y técnicos aplicados en el proceso.

- Programar el plan de monitoreo estableciendo primero estableciendo los objetivos a perseguir.
- Definir la información que solicitara periódicamente en a los responsables (indicadores).
- Determinar la frecuencia con la que se solicitara esta información.
- Definir a los responsables del seguimiento (supervisores y jefes inmediatos).
- Trasladarles aspectos a tomar en cuenta cumplimiento de tareas, logro de metas y uso de los recursos.
- Proporcionarles las herramientas para ejecutar el monitoreo formatos de evaluación, estructuración de informes u observaciones, etc.

5.1.1.4.1. Recursos

El análisis de los recursos se dividió en dos tipos.

- Humanos
 - Recursos humanos es el encargado de programar las actividades de seguimiento y monitoreo de los resultados, realizar la comparación entre las metas establecidas y rendimiento de la aplicación de inducción es un constante y la planificación constante para mantener vigente la eficacia de este.
- Materiales
 - La inducción general requiere básicamente una presentación electrónica, donde la actualización constante de la información es la única variable que se toma en cuenta.
 - Puede existir cambios en políticas, instalaciones, reestructuración organizacional, etc.

- En la inducción específica se emplean principalmente la herramientas, equipo y papelería y útiles, por tanto, el costo de la papelería útiles sería el que se añadiría de nuevo la renovación.
 - Además, para mantener el seguimiento y la evaluación de la evaluación del proceso se necesita invertir, principalmente, en la papelería y útiles debido a que el encargado de la elaboración de la planificación y ejecución es el encargado de recurso humano.

5.1.1.4.2. Técnicas

La división de la inducción en dos fases aplica la técnica de conferencia en la fase general y la técnica de aprendizaje en el área de trabajo para la fase específica. En ella, se introduce directamente al trabajador en su zona de trabajo. Realizar cambios de estas técnicas es poco común ya que son aplicadas en casi todas las empresas. Sin embargo, añadir una evaluación de desempeño, un mes después de haberlas aplicado, permitirá analizar si el empleado se está acoplado correctamente.

El jefe inmediato aplicará la evaluación por medio de una escala de apreciación de las competencias aplicadas durante un mes. Para ello, revisará directamente los indicadores y llenará las observaciones adicionales del evaluado.

5.1.1.4.3. Procedimiento

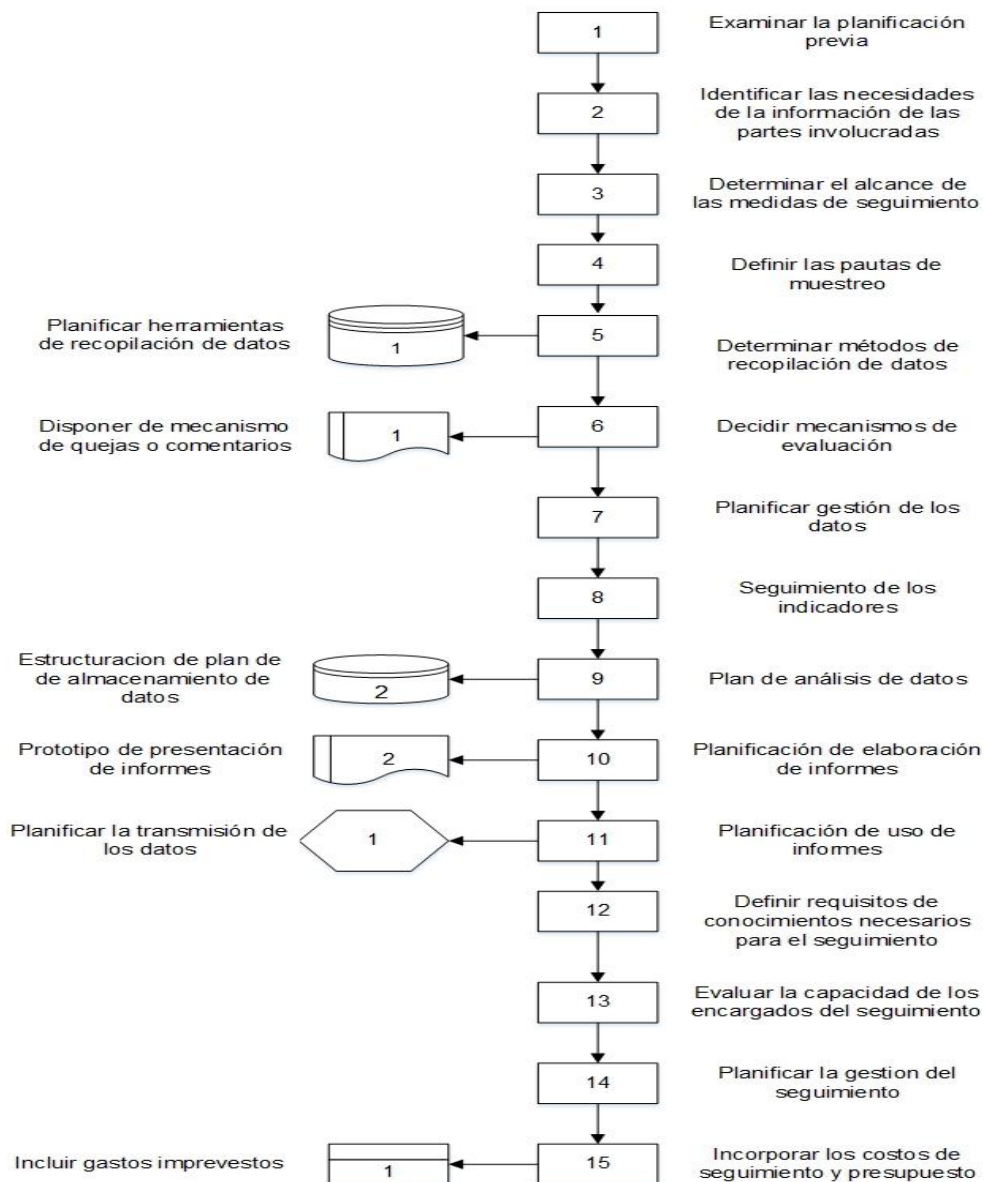
- Realizar un control de firmas estructurado mejoraría el proceso de inducción incluir un lista de control del personal que recibe la capacitación, así como de la entrega de materiales.

- La creación de un manual al facilitador añadiría valor al proceso debido a que proporcionaría una estructura organizada, como está establecido en la capacitación, ordenando los procedimientos, recursos y personal para la utilización del nuevo personal encargado de realizar el proceso.
- El ambiente también es clave para enriquecer este proceso. Crear un ambiente favorable y estable en la inducción producirá que el nuevo empleado reduzca drásticamente su nivel de tensión ante la adaptación de un nuevo lugar de trabajo y desafíos. Esto se logra por medio de las siguientes recomendaciones al personal encarga de inducir al personal.
 - Mostrar compromiso y pasión por la empresa y por las actividades que están realizando.
 - Mantener un buen humor genera que los nuevos empleados perciban desde un inicio que es un lugar de trabajo agradable e incentivo a transmitírselo a los demás.
 - Finalmente, mostrarse cordial y disponible para prestar ayuda cuando lo necesiten si está dentro de sus responsabilidades y posibilidades.
- Renovar constantemente el material educativo (folletos, presentaciones, manual) a medida que avanza la tecnología sostendrá el interés de los empleados a través de la inclusión de videos, aplicaciones, fotografías y actividades.
- Capacitar a los guías o responsables de impartir las inducciones constantemente en el ámbito de la comunicación efectiva e identidad con la empresa desarrollará la inducción acompañado de la retroalimentación de las fortalezas y debilidades del proceso.

5.2. Planificación de evaluación de desempeño

Figura 18. Diagrama de planificación de evaluación de desempeño

Nombre del diagrama: Planificación de seguimiento en evaluación de desempeño	Tipo: Propuesto
Elaborado Por: Alan Orantes	Aplicado en: RRHH Fecha: 03 de marzo de 2017 Numero: 5 Página: 1 de 1



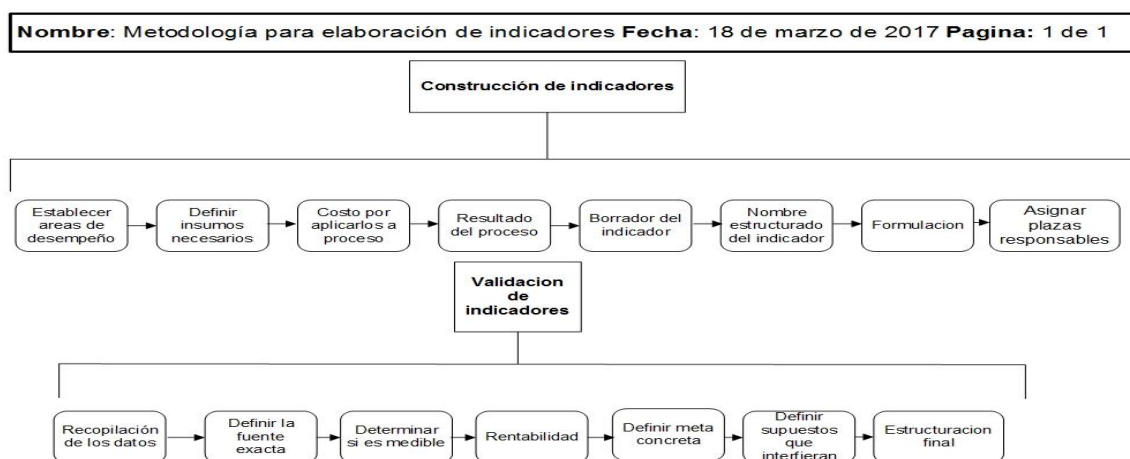
Fuente: elaboración propia.

5.2.1. Indicadores de competencias

Realizar una estructuración de las mediciones que se requieren en cada plaza de trabajo permitirá que los resultados obtenidos se analicen y planifiquen de mejor manera las capacitaciones. De esta manera se progresa en las áreas que presentan deficiencias y no se incurre en costos adicionales en las áreas que se encuentran fortalecidas.

Primero, se aplicará la metodología para la construcción y validación de indicadores de desempeño, pero la evaluación y seguimiento no se realizará debido a que es una propuesta de mejora y debe aplicarse para reflejar si los resultados son óptimos. Sin embargo, se añadirán los niveles de dominio de los indicadores para una mejor aplicación. El siguiente diagrama muestra los lineamientos:

Figura 19. Diagrama de construcción y validación de indicadores



Fuente: elaboración propia, basado en lineamientos metodológicos para indicadores.
<http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/35060/indicadoresdesempenoarmijom.pdf>.
[Consulta: marzo 2017].

5.2.1.1. Sociales

Tabla XXXIX. Construcción de indicadores sociales

Finalidad	Insumo	Proceso	Producto	Indicador Preliminar	Mejora del indicado	Formular	Aplicar a plaza
Entrega de producto de calidad	Materia prima, Planilla, Equipo, vehículo	Costo por operaciones	Productos y servicios cumplan estándares de calidad	Satisfacción al cliente externo	Porcentaje de productos entregados con estándares establecidos.	Cantidad de productos que cumplen dividido los producidos por cien.	Todas las plazas operativas
Interacción y comunicación eficaz en el proceso	Internet, teléfono y equipo de computo	Costo por comunicación con el cliente.	Retroalimentación de información con el cliente.	Tiempo de comunicación con el cliente	Tiempo de respuesta a requerimientos de los clientes internos y externos	Cantidad de tiempo de respuesta versus cantidad de tiempo máximo	Todas las plazas operativas
Ambiente limpio, ordenado y agradable	Insumos de limpieza	Costo por mantenimiento	Instalaciones limpias y ordenadas	Porcentaje de satisfacción con la limpieza	Tasa de quejas en la conservación de la limpieza	Cantidad de quejas presentadas versus cantidad máxima de quejas permitidas	Conserje

Fuente: elaboración propia.

Tabla XL. Validación de indicadores sociales

Indicador	Recopilación de información	Fuente de Datos	Medible Costo/Beneficio	Establecimiento de Metas	Supuestos	Indicador final
Porcentaje de productos entregados con estándares establecidos	Encuesta	Encuesta a clientes en constante aplicación.	Si Altamente Positivo	Lograr un 85% de productos que cumplan los estándares mensualmente.	Materiales defectuosos, maquinaria en mal estado, servicio al cliente ineficiente, entregas tarde.	Porcentaje mensual de productos entregados con estándares establecidos.
Tiempo de respuesta a requerimientos de los clientes internos y externos	Evaluación interna y externa	Escala de apreciación a clientes realizada anual.	Si Medio Alto	Alcanzar una calificación "Muy bueno" en el tiempo de respuesta a los clientes anual.	Tiempo de respuesta a requerimientos de los clientes internos y externos	Grado de tiempo de respuesta a requerimientos de los clientes al año
Tasa de quejas en el conservación de la limpieza	Registro de administrativos	Libro de quejas actualizado	Si Altamente Positivo	Mantener un nivel menor a 5% en las quejas acerca de la limpieza mensual.	Tasa de quejas en el conservación de la limpieza	Tasa mensual de quejas en el servicio de la limpieza.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLI. Niveles de dominios indicadores sociales

Indicadores	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Porcentaje mensual de productos entregados con estándares establecidos.	Porcentaje de entregas menor al 30% de productos que cumplen con los estándares establecidos.	Porcentaje igual o menor a 50% y superior al 30% de entregas mensual que cumple con los estándares.	Porcentaje de entregas menor al 75% y superior al 50% de entregas mensual que cumple con los estándares.	Porcentaje de entregas menor al 90% y superior al 75% de entregas mensual que cumple con los estándares.	Porcentaje de entregas superior al 90% de entregas de productos que cumplen con los estándares establecidos.
Grado de tiempo de respuesta a requerimientos de los clientes al año	Falta de respuesta a los requerimientos del cliente.	Respuesta demorada a los requerimientos del cliente	Respuesta frecuente a los requerimientos del cliente	Retroalimentación de las respuestas de forma constante a los requerimientos.	Sugerencias, alternativas y retroalimentación a los requerimientos del cliente
Tasa mensual de quejas en el servicio de la limpieza.	A diario existen quejas en el servicio de limpieza.	Frecuentemente se presentan quejas en el servicio de limpieza	Algunas veces se presentan quejas en el servicio de limpieza.	Pocas quejas mensuales en el servicio de limpieza y observaciones positivas de los clientes.	Quejas casi inexistentes en el servicio de limpieza y constantes comentarios positivos.

Fuente: elaboración propia.

5.2.1.2. Metodológico

Tabla XLII. Construcción de indicadores metodológicos

Finalidad	Insumo	Proceso	Producto	Indicador Preliminar	Mejora del indicado	Fórmula	Aplicar a plaza
Control del funcionamiento de los servicios	Planilla	Costo por mano de obra indirecta	Complemento del servicio de venta	Porcentaje de cumplimiento de tareas	Porcentaje de cumplimiento en las tarea asignadas	Cantidad de tareas asignadas dividido entre la cantidad programadas por cien	Conserje Cajero
Optimización de los recursos	Materia prima, insumos	Costo por producción	Producto terminado	Cantidad de desperdicio de materiales	Porcentaje de desperdicio en el proceso de producción.	Cantidad de material desperdiciado dividido cantidad total por cien	Encuadernadora Vendedor operativo
Control de la ejecución de los procedimientos	Planilla	Costo por correcciones	Servicio de calidad	Cantidad de errores en los procedimientos	Tasa de errores en los procedimientos establecidos	Cantidad de errores en los procedimiento versus cantidad máxima de errores.	Conserje Cajero Mensajero Vendedor

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIII. Validación de indicadores metodológicos

Indicador	Recopilación de información	Fuente de datos	Medible Costo/Beneficio	Establecimiento de Metas	Supuestos	Indicador final
Porcentaje de cumplimiento en las tareas asignadas	Evaluación	Lista de cotejo mensual	Cumple Altamente positivo	Conseguir el cumplimiento respecto al programa mensual de tareas.	Falta de organización, pérdida de tiempo, tareas extras, inconvenientes que detengan laborales, accidentes	Porcentaje mensual de cumplimiento en las tareas programadas.
Porcentaje de desperdicio en el proceso de producción.	Registros estadísticos	Registros de producción mensuales	Si Altamente positivo	Mantener el porcentaje de desperdicio en materiales e insumos por debajo del 1% mensual	Material defectuoso, errores en los procedimientos, errores de concentración y errores en las indicaciones del cliente.	Porcentaje mensual de desperdicio de los materia prima e insumos en el proceso de producción
Tasa de errores en los procedimientos establecidos	Registro de administrativos	Bitácora de supervisores semanal	Si Positivo	Lograr cumplir completamente con los procedimientos establecidos mensualmente.	Desconcentración, desconocimiento de políticas, desconocimiento de nuevos procedimientos, falta de atención.	Tasa mensual de errores en los procedimientos institucionales.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIV. Niveles de dominio indicadores metodológicos

Indicadores	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Porcentaje mensual de cumplimiento en las tareas programadas.	Porcentaje de cumplimiento mensual de las tareas programadas menor al 30%.	Porcentaje igual o menor a 50% y superior al 30% de cumplimiento mensual de las tareas programadas.	Porcentaje de menor o igual al 75% y superior al 50% de cumplimiento mensual de las tareas.	Porcentaje de menor o igual al 90% y superior al 75% de cumplimiento mensual de las tareas.	Porcentaje de entregas superior al 90% de cumplimiento mensual de las tareas programadas.
Porcentaje mensual de desperdicio de los materia prima e insumos en el proceso de producción	Porcentaje de desperdicio mensual respecto a la materia prima empleados menor al 50% y mayor o igual 30%	Porcentaje de desperdicio mensual respecto a la materia prima empleados menor al 30% y mayor o igual al 10%.	Porcentaje de desperdicio mensual respecto a la materia prima empleados menor al 10% y mayor o igual al 5%.	Porcentaje de desperdicio mensual respecto a la materia prima empleados menor al 5% y mayor o igual al 1%.	Porcentaje de desperdicio mensual respecto a la materia prima e insumos empleados menor al 1%.
Tasa mensual de errores en los procedimientos institucionales.	A diario existen errores en los procedimientos institucionales.	Frecuentemente se presentan errores en los procedimientos institucionales	Algunas veces se presentan errores en los procedimientos institucionales.	Raramente existen errores mensuales en los procedimientos, posee actitud.	No hay errores mensuales en los procedimientos, presenta sugerencias.

Fuente: elaboración propia.

5.2.1.3. Técnicos

Tabla XLV. Construcción de indicadores técnicos

Finalidad	Insumo	Proceso	Producto	Indicador Preliminar	Mejora del indicado	Formúla	Aplicar a plaza
Servicio de diseño de calidad	Planilla Software	Costo por servicios de diseño	Diseños	Nivel de manejo de programas de diseño	Escala de manejo de software de diseño	Resultados de la evaluación comparado la escala de manejo de software	Diseñador
Optimización de la maquinaria y equipo	Maquinaria y equipo	Costo por operaciones y mantenimiento	Producto terminado	Nivel de manejo de maquinaria	Porcentaje de eficiencia de la máquina y equipo	Cantidad de unidades producidas dividida capacidad instalada de maquina por cien	Encuadernadora Vendedor operativo Conserje
Reducción de los gastos operativos	Herramientas	Costo por operaciones	Producto terminado	Dominio de las herramientas	Tiempo de rotación de las herramientas	Costo de ventas dividido el costo de las herramientas por 365 días	Conserje Cajero Mensajero Vendedor

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVI. Validación de indicadores técnicos

Indicador	Recopilación de información	Fuente de Datos	Medible Costo/Beneficio	Establecimiento de Metas	Supuestos	Indicador final
Escala de manejo de software de diseño	Evaluación	Lista de valoración semestral	Si Positivo	Alcanzar un nivel de manejo altamente profesional en el área de diseño a final de año	Falta de atención, rotación de personal, falta de recursos en las actualizaciones	Nivel anual de manejo de software de diseño.
Porcentaje de eficiencia de la máquina y equipo	Registros estadísticos	Registros de producción mensuales	Si Altamente positivo	Mantener el porcentaje mensual de eficiencia de las máquinas y equipo arriba del 80%	Mantenimiento preventivo, materiales defectuosos, errores en los procedimientos, la concentración e indicaciones del cliente.	Porcentaje mensual de eficiencia de la máquina y equipo en el área de producción.
Tiempo de rotación de las herramientas	Registro de estadísticos	Registro de compras y ventas anual	Si Medio	Mantener el promedio anual de rotación de las herramientas	Mal uso, no siguen las instrucciones, mantenimiento preventivo, falta de uso manuales	Tiempo promedio de rotación de las herramientas

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVII. Niveles de dominio indicadores técnicos

Indicadores	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Nivel anual de manejo de software de diseño.	Conocimientos básicos de manejo de los distintos <i>softwares</i> de diseño.	Conocimiento intermedio de manejo de los distintos <i>softwares</i> de diseño.	Conocimiento avanzado de manejo de los distintos <i>softwares</i> de diseño y actitud autodidacta.	Conocimiento avanzado de manejo de la variedad de software de diseño. Propuestas constantes de diseños a los clientes	Conocimiento profesional de manejo de la variedad de software de diseño. Sugerencia y conocimientos de implementación de otros no utilizados.
Porcentaje mensual de eficiencia de la máquina y equipo en el área de producción.	Porcentaje de eficiencia mensual de la maquinaria y equipo mayor al 50% y menor o igual 70%	Porcentaje de eficiencia mensual de la maquinaria y equipo mayor o igual al 70% y menor 80%	Porcentaje de eficiencia mensual de la maquinaria y equipo mayor o igual al 80% y menor 88%	Porcentaje de eficiencia mensual de la maquinaria y equipo mayor igual al 88% y menor 97%	Porcentaje de eficiencia mensual de la maquinaria y equipo mayor o igual al 97%
Tiempo promedio de rotación de las herramientas	Cambio o desgaste de las herramientas frecuentemente y daños provocados por el personal	Cambio o desgaste de las herramientas ocasionalmente.	Cambio o desgaste de las herramientas en pocas ocasiones cercano al tiempo de obsolescencia.	Cambio o desgaste de las herramientas de acuerdo al tiempo de obsolescencia programado.	Herramientas en buen estado con mantenimiento constante y cambio superando el tiempo de vida útil.

Fuente: elaboración propia.

5.2.1.4. Individuales

Tabla XLVIII. Construcción de indicadores individuales

Finalidad	Insumo	Proceso	Producto	Indicador Preliminar	Mejora del indicado	Fórmula	Aplicar a plaza
Monitoreo de tiempo de las entregas	Vehículos Lubricantes y combustibles	Costos de distribución	Producto a tiempo	Porcentaje de entregas	Tasa de satisfacción de entregas a tiempo	$\text{Cantidad de entregas a tiempo} \div \text{entregas realizadas}$	Mensajero
Liquidez de las cuentas	Efectivo Créditos	Costos por faltantes o créditos	Disponibilidad de activos	Cantidad de cuentas por cobrar	Índice de periodo de cobranza	$\text{Valor de las cuentas por cobrar} \div \text{ventas por 365 días}$	Vendedor operativo cajero
Control del proceso área la empaque	Material de empaque	Costo por empaque	Producto terminado	Cantidad de empaques producidos	Porcentaje de eficiencia en el empaque del producto terminado	$\text{Cantidad de productos empaquetados} \div \text{a la capacidad por cien.}$	Encuadernadora

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIX. **Validación de indicadores individuales**

Indicador	Recopilación de información	Fuente de Datos	Medible Costo/Beneficio	Establecimiento de Metas	Supuestos	Indicador final
Tasa de satisfacción de entregas a tiempo	Encuesta externa	Encuesta a cliente externo trimestral.	Si Altamente positivo	Obtener un nivel de satisfacción en las entregas arriba del 90%	Mala programación de rutas, demoras en la producción, errores en los procesos, accidentes o tráfico denso, falta de compromiso	Tasa trimestral de satisfacción de entregas a tiempo.
Índice de periodo de cobranza	Registros contables	Registros de cuentas por cobrar y ventas anual	Si Positivo	Mantener el índice de días por debajo de 30 días	Falta de compromiso, permisivos, falta de supervisión, falta de políticas de cobranzas adecuadas.	Índice de días promedio de cobro de cuentas por cobrar.
Porcentaje de eficiencia en el empaque del producto terminado	Registro de estadísticos	Registro de producción mensual	Si Medio	Lograr un porcentaje mensual de eficiencia superior al 85% mensual.	Métodos ineficientes, falta de atención, falta supervisión, omisión a las metas y material de empaque defectuoso	Porcentaje mensual de eficiencia en el empaque del producto terminado.

Fuente: elaboración propia.

Tabla L. **Niveles de dominio indicadores individuales**

Indicadores	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Tasa trimestral de satisfacción de entregas a tiempo.	Clientes muestran molestias constantemente en el tiempo de entrega de los productos.	Raramente los clientes manifiestan inconformidades en el tiempo de entrega de los productos.	Los clientes no manifiestan inconformidades en el tiempo de entrega de los productos.	Los clientes demuestran satisfacción en el tiempo de entrega de los productos. Y buscan aumentar sus pedidos.	Los clientes se fidelizan con la empresa y expresan su satisfacción con el tiempo de entrega de los productos. Comentan a otros.
Índice de días promedio de cobro de cuentas por cobrar.	El promedio de cuentas por cobrar esta entre 180 a 365 días, existen cuentas mayores a un año.	El promedio de cuentas por cobrar esta entre 60 a 180 días, existen varias cuentas mayores a 180 días.	El promedio de cuentas por cobrar esta entre 30 a 60 días, existen algunas cuentas de hasta 90 días.	El promedio de cuentas por cobrar esta entre 15 a 30 días, no existen cuentas mayores a los 30.	El promedio de cuentas por cobrar esta entre 5 a 15 días, poseen una clientela que cumple pagar.
Porcentaje mensual de eficiencia en el empaque del producto terminado.	Porcentaje de eficiencia mensual del empaque mayor al 50% y menor o igual al 70%	Porcentaje de eficiencia mensual del empaque mayor o igual al 70% y menor al 80%	Porcentaje de eficiencia mensual del empaque mayor o igual al 80% y menor al 90%	Porcentaje de eficiencia mensual del empaque mayor o igual al 90% y menor al 96%	Porcentaje de eficiencia mensual del empaque mayor al 96%.

Fuente: elaboración propia.

5.3. Programación de capacitación

Para mejorar la organización de las capacitaciones se establece una planificación trimestral para las actualizaciones de contenido y las anuales para las de cambio de enfoque.

5.3.1. Trimestral

Es necesario realizar una planificación ordenada de las actividades que se requerirá para planificar la capacitación estableciendo el rango de tiempo en el cual se debe ejecutar cada una de ellas..

Tabla LI. **Plan de capacitaciones trimestrales**

Plan de capacitaciones trimestrales		Mes											
Actividades	Duración	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Presentación de la planificación	Primera semana												
Asignación de los recursos	Segunda semana												
Actualización del contenido	Tercera y cuarta semana												
Definición de personal	Primera Semana												
Clasificación de grupos	Segunda semana												
Confirmación de fecha	Tercera semana												
Capacitación	Primeros 7 días												
Evaluación de desempeño	Segunda y tercera semana												
Análisis de Resultados	Cuarta semana												

Fuente: elaboración propia.

Tabla LII. **Programa de capacitaciones trimestrales**

Programa de capacitaciones trimestrales				
Impartido a	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre
Habilidades				
Personal Operativo	Taller: satisfacción del cliente	Conferencia: comunicación asertiva	Taller: Importancia del servicio al cliente interno	Presentación: repercusiones del trabajo en equipo en la calidad
Conocimientos				
Diseñadores	Modulo I Photoshop Avanzado	Módulo I Ilustrador Intermedio	Módulo II Photoshop Avanzado	Módulo II Ilustrador Avanzando
Vendedor operativo	Actualización de productos	Técnicas de reciclado	Herramientas operativas	Optimización de los recurso
Cajero	Actualización de precios		Actualización de software	
Encuadernadora	Optimización de los recursos		Técnicas de reciclado	

Fuente: elaboración propia.

5.3.2. Anual

Esta planificación requerirá una preparación previa más elaborada debido a que se necesita una mayor inversión de recursos en la capacitación al personal encargado de realizarla. Esto se debe a que su enfoque es refrescar y modernizar las técnicas empleadas actualmente en la empresa, preferentemente de forma externa.

Tabla LIII. Plan de capacitaciones anuales

Plan de capacitaciones anuales		Bimestre											
		Año Previo						Año de capacitación					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Elaboración de la planificación	Primer mes y primera semana del segundo mes												
Presentación de la planificación	Segunda mes												
Autorización de la planificación	Primer mes												
Modificaciones requeridas	Segundo mes												
Asignación de los recursos	Primeras dos semanas												
Capacitación de los capacitadores	Segundo mes												
Distribución de los grupos	Primer mes												
Estructuración del equipo y de los materiales	Segundo mes												
Ejecución de la capacitación.	Tercera y cuarta semana del primer mes												
Evaluación del desempeño	Primera semana del segundo mes												
Análisis de los resultados	Tres semanas del segundo mes												

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la planificación anterior se propone que la ejecución del programa se realice en los meses de mayo o junio del año actual. La programación de las fechas puede adaptarse a las establecidas en el capítulo.¹³

Tabla LIV. Programa anual de capacitaciones

Programa anual de capacitaciones			
Impartido a	Valores	Habilidades	Conocimientos
Vendedor	Conferencia: identidad con la empresa Mes de Mayo	Taller Excelencia en el servicio al cliente	Análisis en la toma de decisiones
Cajero			Análisis numérico contable
Diseñador			Funciones actualizadas última versión: Photoshop e Ilustrador
Encuadernadora		Taller Excelencia en el servicio al cliente	Taller de planificación y organización
Mensajero			Mantenimiento preventivo: técnicas de limpieza para equipo
Conserje			

Fuente: elaboración propia.

¹³ Inciso 4.2.1

CONCLUSIONES

1. Las microempresas de tipo litográfico requirieron de cajeros, vendedores, encuadernadores, mensajeros, conserje en el nivel operativo para aumentar las ventas a través del compromiso de aplicar sus conocimientos específicos, aptitudes y habilidades en la búsqueda de la excelencia en el servicio al cliente.
2. La gestión de recurso humano sin competencias aplicada desde la atención al cliente hasta la entrega final del producto implica diversidad de descuidos en las necesidades del cliente y errores en el proceso productivo.
3. Las competencias necesarias generales determinadas por el análisis funcional son servicio al cliente externo e interno, organización, comunicación efectiva, iniciativa, dinamismo, cooperación, solidaridad, compromiso y honradez, además de los conocimientos específicos que requiere cada puesto de trabajo individualmente, como técnicas de diseño, empaque, limpieza, análisis numérico, creatividad e informática en sus respectivas plazas.
4. El diseño de perfiles de puestos especializados en competencias laborales permite que el proceso de dotación de personal esté fundamentado en las habilidades, conocimientos, valores y aptitudes requeridas para mejorar la calidad del producto final a través de la renovación del servicio al cliente y el compromiso con la empresa, implementando procedimientos en cada una de las fases, desde el reclutamiento hasta la capacitación e inducción de los empleados.

5. La clasificación de los indicadores en sociales, técnicos, metodológicos e individuales permiten desarrollar la planificación de las mediciones de desempeño y organizar los resultados a través de los niveles de dominio.
6. La capacidad del personal de ofrecer un mejor servicio al cliente, ordenar el proceso, disminuir errores, identidad con la empresa, presentar alternativas y soluciones es la trascendencia de gestionar el recurso humano de acuerdo a sus competencias.
7. La actualización de la planificación de los recursos para sistematizar el seguimiento del proceso de capacitación e inducción a través de la programación trimestral y anual acompañado de las evaluaciones de desempeño y la composición de proposiciones en las etapas de dotación de personal son la clave para mantener el sistema de gestión en funcionamiento.

RECOMENDACIONES

1. Concretar un plan de desarrollo laboral para la motivación de los empleados a través de la compensación del cumplimiento constantemente de los indicadores de desempeño a través de planes de desarrollo laboral, recompensas, premios, etc.
2. Realizar un análisis de los capacitadores y evaluar el costo beneficioso de la capacitación externa.
3. Verificar anualmente la actualización de los perfiles primordialmente en los descriptores de puestos.
4. Realizar un análisis de productividad para determinar el impacto cuantitativo del sistema implementado.
5. Asignar los recursos anualmente para programación de seguimiento del sistema de gestión por medio del análisis costo beneficio presentado en la planificación anual del departamento de Recursos Humanos.
6. Desarrollar los niveles de dominio en los indicadores restantes para estructurar adecuadamente las evaluaciones de desempeño.
7. Designar un departamento o al encargado de gestionar la planificación y programación del seguimiento de la mejora continua de la gestión del recurso humano.

BIBLIOGRAFÍA

1. CABEZA SANTOS, Daniel. *Determinación y documentación de competencias técnicas laborales para el proceso de prestación del servicio en consult test, S.A.* Trabajo de graduación, Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2007. pág. 121
2. CARDOZO TOCO, Carlos Giovanni. Diseño de perfiles basado en competencias laborales en una cadena de tiendas de calzado. Trabajo de graduación Ing. Industrial. Facultad de Ingeniera, Universidad San Carlos de Guatemala, 2006. Pág. 151.
3. CARRASCO CARRASCO, JOSE Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local, realizado en el centro de estudios. Vol. 2, España: 2009. Pág. 50.
4. CASTILLO DE PALACIOS, Flor de María. *Gestión integral de recursos humanos basada en competencias laborales Caso: recicladora industrial S.A.* Informe final Maestría en recursos humanos. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala, 2005. Pág. 143.
5. CHIAVETANO, Idalberto. Gestión del talento humano. Primera Edición. México: Mc Graw Hill, 2008 pág. 141.
6. JUAREZ OROZCO, María Isabel. Detección de necesidades de capacitación con base a competencias laborales en el área de

marketing y ventas de una farmacéutica. Trabajo de graduación, Ing. Industrial. Facultad de ingeniería, Universidad de San Carlos, 2004. Pág. 147.

7. LEMUS CATALAN, Christian Estuardo. Diseño e implementación de un sistema de gestión del recurso humano basado en competencias laborales bajo la norma ISO 10015 en abasa. Trabajo de graduación Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2008. Pág. 369.
8. MORALES MEDINA, Jovita Aide. Elaboración de las descripciones de puestos del departamento de asuntos regulatorios, basados en competencias laborales, en una empresa farmacéutica. Informe final, Maestría en administración industrial y empresas de servicios. Facultad de Ciencias Químicas Y Farmacia, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2010. pág. 94.
9. OCAÑA MAZUL, Heidy Patricia. *Capacitación de mandos medios basada en el enfoque de competencias laborales. Caso: Empresa industrial ubicada en el municipio de villa nueva.* Informe final, Maestría en recursos humanos. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2005. Pág. 115.
10. OCAÑA, Heidy. *Selección de personal basado en competencias laborales caso: Almacenes Magno Mercantil.* Informe final, Maestría en Administración de Recursos humanos. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad San Carlos de Guatemala, 2007. Pág. 109.