



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTO Y
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA
SERVICIOS MÚLTIPLES DÍAZ**

SUSTENTADO POR:

**CATHERINE SCARLETH RODAS ALVARADO
CINTHIA JACKELIN DÍAZ SANTOS**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA M.D.C., FRANCISCO MORAZÁN,
HONDURAS, C.A. DICIEMBRE, 2017**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTO Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA SERVICIOS MÚLTIPLES DÍAZ

CATHERINE SCARLETH RODAS ALVARADO

CINTHIA JACKELIN DIAZ SANTOS

Resumen

El objetivo principal de este informe es realizar una propuesta para la empresa Servicios Múltiples Díaz mediante el diseño de descriptores y perfiles de puesto a través de la creación de programas de capacitación que ayudarán a que los empleados realicen su trabajo con mayor rendimiento y productividad, para lo cual se realizaron dos entrevistas al gerente general y dos encuestas al personal operativo y administrativo, con el fin de obtener información oportuna para el análisis. Para complementar la presente investigación se desarrolló un marco teórico que comprende toda la información relacionada con el tema de investigación desarrollado; de igual modo, se definió la metodología a utilizar, la cual está fundamentada en un enfoque cualitativo, con el que se obtuvo información relevante para conocer cuáles serían los temas de los programas de capacitación de mayor relevancia para desarrollar en la empresa, y de la misma manera, conocer cuáles son las funciones y actividades que realiza el personal actualmente, y si realmente, sus labores se acomodan con sus descriptores de puestos.

Palabras claves: Capacitación, descriptores de puestos, perfiles de puestos, recursos humanos, motivación



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTO Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA SERVICIOS MÚLTIPLES DÍAZ

CATHERINE SCARLETH RODAS ALVARADO

CINTHIA JACKELIN DIAZ SANTOS

Abstract

The main objective of this report is to make a proposal for the company Servicios Múltiples Díaz by designing descriptors and job profiles through the creation of training programs that will help employees to perform their work with greater performance and productivity, which were carried out two interviews to the general manager and two surveys to the operative and administrative personnel, with the purpose of obtaining opportune information for the analysis. To complement the present research, a theoretical framework was developed to understand all the information related to the research topic developed; In the same way, the methodology to be used was defined, which is based on a qualitative approach, with which relevant information was obtained to know what would be the topics of the most relevant training programs to develop in the company, and of the same way, to know what are the functions and activities that the staff is currently doing, and if really, their tasks are accommodated with their job descriptors.

Keywords: Training, job descriptors, job profiles, human resources, motivation

DEDICATORIA

Catherine Scarleth Rodas Alvarado:

Primero quiero agradecerle a Dios que me dio la fortaleza y sabiduría para poder culminar con éxito la presente tesis.

A mi familia por su gran apoyo en todo momento y por la comprensión brindada todo este tiempo, es por ello que dedico este nuevo logro a cada uno de los que me acompañó

A Cinthia Díaz por su respaldo y compromiso durante todo este proceso. A la licenciada Patricia Villalta por todas las herramientas y conocimientos brindados durante este periodo, así como por cada uno de sus consejos que nos fueron de mucha ayuda para cumplir nuestra meta final.

Cinthia Jackelin Díaz Santos:

A mi Padre Celestial porque me dio la vida y sin Él no soy nada. A mi hija Sophia Díaz, que es mi tesoro, orgullo y mi gran motor, fundamental para poder lograr esta importante meta, a ella dedico este gran logro, porque es la que me impulsa cada día a ser mejor, es mi motivación para salir adelante y culminar con éxito esta tesis.

A mi Padre le dedico todos estos logros porque sin él esto no hubiera sido posible, con su gran ayuda me he convertido en una profesional honrada con los valores que he me ha inculcado siempre.

AGRADECIMIENTO

Catherine Scarleth Rodas Alvarado

Agradecida primeramente con Dios por darme la fortaleza y sabiduría para poder concluir el presente trabajo ya que fue mi guía y respaldo hasta el final.

A mis padres por brindarme su apoyo en todo momento y estar a mi lado hasta llegar a mi meta.

A la licenciada Patricia Villalta que nos guió durante todo el proceso de investigación, por sus recomendaciones, necesarias para culminar nuestra tesis.

A la empresa Servicios Múltiples Díaz porque nos abrió las puertas y nos brindó la información necesaria para poder realizar nuestra investigación.

Cinthia Jackelin Díaz Santos

En primer lugar le agradezco a Dios por ser mi luz en los momentos más oscuros y ayudarme a salir adelante con todos los obstáculos que se han presentado en mi vida, por brindarme la oportunidad de culminar mi tesis y ser una profesional con el deseo de realizar grandes cosas.

A mi padre Julio Díaz, que ha sido mi mejor ejemplo de perseverancia para salir adelante brindándome su apoyo con sus consejos para poder lograr esta gran meta de mi tesis.

Agradezco a mis amigos Graciery Osavas, William Banegas, que siempre han estado presentes en esta larga trayectoria de estudio y que han sido de gran apoyo en varias ocasiones.

A mi compañera de estudio Catherine Rodas que ha sido parte de esta gran experiencia a lo largo de todo este tiempo y ha sido mi apoyo incondicional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1.INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.1ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	4
1.5 JUSTIFICACIÓN	4
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	6
2.1.1 MICRO ENTORNO	6
2.1.2. PROVEEDORES.....	6
2.1.3 CLIENTES.....	6
2.1.4. COMPETIDORES	7
2.2. ANÁLISIS MACRO-ENTORNO	7
2.2.1. ECONÓMICO	7
2.2.2. POLÍTICO	8
2.2.3. CULTURAL	10
2.2.4. TECNOLÓGICO	10
2.2.5. NATURAL	11
2.2.6. DEMOGRÁFICO	12
2.3. TEORÍA DE SUSTENTO	13

2.3.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	13
2.3.2. TEORIA DESCRIPTORES DE PUESTOS	14
2.3.3 TIPO DE DESCRIPTORES DE PUESTOS.....	17
2.3.4. ANÁLISIS DE PUESTO	17
2.3.5 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE PUESTOS	20
2.3.6 ELEMENTOS DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS	22
2.3.7 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	22
2.3.8. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	23
2.3.9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	26
2.3.10 LA REMUNERACIÓN	27
2.3.11. LA MOTIVACIÓN	28
2.3.12. TEORÍA DE CAPACITACIÓN.....	29
2.4. ANTECEDENTES DE LAS METODOLOGÍAS PREVIAS	36
2.4.1. CAPACITACIÓN.....	36
2.4.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	37
2.4.3. ANÁLISIS DE PUESTOS POR INTERNET	38
2.5. ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS.....	39
2.5.1. CAPACITACIÓN.....	39
2.5.2. DESCRIPTORES DE PUESTOS.....	41
2.6. CONCEPTUALIZACIÓN.....	43
2.7 LEGAL	44
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.1METODOLOGIA 1: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	46
3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	46
3.1.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	46

3.1.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.1.4. POBLACIÓN.....	46
3.1.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	47
3.1.6. INSTRUMENTOS.....	47
3.1.7. ENTREVISTA.....	47
3.1.8. ENCUESTA.....	48
3.2. METODOLOGÍA DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTO.....	48
3.2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
3.2.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	49
3.2.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.2.4. POBLACIÓN.....	49
3.2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	49
3.2.6. INSTRUMENTOS.....	49
3.2.6.1. ENTREVISTA.....	50
3.2.6.2. ENCUESTA.....	51
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	52
4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	52
4.1.1 BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA.....	52
4.1.2 PRODUCTOS QUE ELABORA LA EMPRESA O SERVICIOS QUE OFRECE.....	53
4.1.3 INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA EMPRESA.....	53
4.2 PROCESO ACTUAL	55
4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	55
4.2.2ANÁLISIS DE PERSONAL	56
4.3 MÉTODO DE MEDICIÓN APLICADO.....	56
4.3.1JUSTIFICACIÓN	56

4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS	57
4.4.1 ENCUESTA DE DESCRIPTORES DE PUESTOS.....	57
4.4.1.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS DE DESCRIPTORES DE PUESTO	57
4.4.1.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DE DESCRIPTORES DE PUESTO A LA ALTA GERENCIA.....	74
4.4.1.3 ANLISIS DE LA ENTREVISTA DE DESCRIPTORES DE PUESTO A LA ALTA GERENCIA	77
4.4.2ENCUESTA PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	78
4.4.2.1 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS.....	89
4.4.2.1.1RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DE CAPACITACIONE A LA ALTA GERENCIA	89
4.4.2.1.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DE CAPACITACIÓN A LA ALTA GERENCIA	92
4.5 HALLAZGOS.....	93
4.6 PROPUESTA DE MEJORA	95
4.6.1PERFILES DE PUESTO	95
4.6.2PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	98
4.7 IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS	110
4.7.1CRONOGRAMA DE APLICACIÓN	110
4.7.1.1 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	110
4.7.1.2 DESCRIPTORES DE PUESTOS.....	112
4.7.1.3 DETALLE DE CAMBIOS Y RESPONSABLES DE SU EJECUCIÓN.....	113
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES YRECOMENDACIONES.....	116
5.1. CONCLUSIONES	116
5.2. RECOMENDACIONES.....	117

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	118
ANEXOS.....	121
GLOSARIO.....	133
APENDICE A.....	135

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 Descriptor de puesto.....	15
FIGURA 2 Diseño de descriptores y perfiles de puesto	16
FIGURA 3 Información Análisis de puestos	19
FIGURA 4 Procesos que intervienen en la formación del clima	25
FIGURA 5 La programación de la capacitación.....	34
FIGURA 6 Clasificación de la tecnología educativa de la capacitación	35
FIGURA 7 Organigrama general.....	54

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 VISIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	101
TABLA 2 MEDIDAS DE SEGURIDAD.....	102
TABLA 3 LIDERAZGO	103
TABLA 4 PLANEACIÓN DE PROYECTOS.....	104
TABLA 5 NUEVOS MERCADOS EN CARPINTERÍA	105
TABLA 6 ACABADOS FINOS EN MADERA	106
TABLA 7 TRABAJO EN EQUIPO Y SOLUCION DE CONFLICTOS	107
TABLA 8 TÉCNICAS DE PINTURA.....	108
TABLA 9 MOTIVACIÓN	109
TABLA 10 CRONOGRAMA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	111
TABLA 11 CRONOGRAMA DESCRIPTORES DE PUESTOS.....	112
TABLA 12 ACTIVIDADES PARA EL PLAN DE CAPACITACIÓN	113
TABLA 13 ACTIVIDADES PERFILES DE PUESTOS.....	115

INDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1 Maquinaria para trabajar	59
GRÁFICA 2 Responsabilidades	60
GRÁFICA 3 Supervisión de personal.....	61
GRÁFICA 4 Frecuencia de supervisión	62
GRÁFICA 5 Toma de decisiones	63
GRÁFICA 6 Condiciones de trabajo	64
GRÁFICA 7 Esfuerzo del puesto	65
GRÁFICA 8 Peligro en el trabajo.....	66
GRÁFICA 9 Escolaridad	67
GRÁFICA 10 Experiencia.....	68
GRÁFICA 11 Conocimientos específicos	69
GRÁFICA 12 Tipo de empleado	70
GRÁFICA 13 Horario de trabajo.....	71
GRÁFICA 14 Horas extra	72
GRÁFICA 15 Trabajo nocturno	73
GRÁFICA 16 Satisfacción en el trabajo.....	74
GRÁFICA 17 CAPACITACIÓN DE INGRESO.....	78
GRÁFICA 18 RECIBIDO CAPACITACION	79
GRÁFICA 19 HERRAMIENTAS CON LAS QUE TRABAJA	81
GRÁFICA 20 HABILIDADES QUE REQUIERE EL PUESTO	82
GRÁFICA 21 CAMBIOS RECIBIDOS.....	83
GRÁFICA 22 TEMAS DE CAPACITACION	84
GRÁFICA 23 OTROS TEMAS DE CAPACITACIÓN	85
GRÁFICA 24 GÉNERO.....	86
GRÁFICA 25 EDAD	86
GRÁFICA 26 NIVEL EDUCATIVO.....	87
GRÁFICA 27 ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	88

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo describe la problemática de la investigación, que hace referencia a la formulación del problema, así mismo los objetivos que se siguen, para contribuir a la solución del problema planteado.

1.1INTRODUCCIÓN

En el presente informe se darán a conocer cuáles son los factores que han venido afectado el rendimiento de los colaboradores en la empresa Servicios Múltiples Díaz, y la importancia de contar con descriptores y perfiles de puesto, ya que esto ayuda a tener una visión más clara de cada una de las funciones que deben cumplir en sus puestos de trabajo. Cabe mencionar que se logró conocer la percepción que tienen los empleados con respecto a los programas de capacitación, ya que lo que se busca es aumentar su productividad y así como sus conocimientos.

Además, en el estudio realizado se utilizó un enfoque cualitativo, con el cual se obtuvo la información de primera mano mediante la utilización de instrumentos como la entrevista y la encuesta. Así mismo, se dieron a conocer las propuestas de mejoras que se tienen, para que la empresa las pueda implementar a corto plazo y de esta forma impulsen la estrategia organizacional, así como los objetivos y metas establecidos a inicio de año.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Servicios Múltiples Díaz (SMD) fue creada en la ciudad de Tegucigalpa en el año 2006, por su propietario, el Sr. Julio Cesar Díaz Moncada, quien contaba con varios años de experiencia en el rubro de la construcción, por el que se formó la empresa.

La iniciativa de crear la empresa surgió de la gran experiencia del Sr. Julio Cesar Díaz Moncada laborando para la Cervecería Hondureña. El propietario decidió poner en práctica la experiencia adquirida en todos los años que laboró en los diferentes puestos. Inicialmente SMD comenzó realizando trabajos en el departamento de mercadeo, brindando sus servicios como proveedor a la Cervecería Hondureña, con trabajos en pintura de fachadas y reparación de casetas. Luego, fue brindando sus servicios en otros departamentos de proyectos, como servicios operativos y mantenimiento.

Con el transcurso del tiempo, se ha observado que el personal de la empresa ha bajado su rendimiento en el momento de realizar sus labores diarias, por lo que ha disminuido en algunos puntos la productividad de la empresa.

La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, ya que el propietario durante varios años ha desarrollado esta área de manera empírica, es por ello, que al realizar una contratación de personal permanente sin ninguna técnica, solo se solicitan algunos requisitos ya establecidos. Posiblemente por esta razón, se han observado algunos problemas en los empleados en los últimos 6 meses, tales como el desperdicio de materiales, atrasos en las tareas, incumplimiento en las fechas de entrega, bajo rendimiento.

A medida que ha pasado el tiempo, a los empleados se les han asignado otras actividades adicionales sobre las cuales no estaban al tanto. Al tener esta carga extra de tareas, el

rendimiento laboral baja y provoca que los empleados sean deficientes en cada una de sus actividades diarias; ya que no tienen bien establecidas todas las funciones que deben desarrollar en su puesto de trabajo. Todos estos acontecimientos afectan a la empresa directamente en su productividad y efectividad.

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En los últimos años se ha observado una disminución del rendimiento laboral en los empleados, debido al desperdicio de tiempo y duplicidad de las actividades desarrolladas; así mismo, carecen de un programa de capacitación en las áreas que requieran mayor conocimiento.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles han sido los efectos negativos en los empleados, por no conocer con exactitud las funciones que deben realizar en el puesto de trabajo establecido en la empresa Servicios Múltiples Díaz?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Algunas de las preguntas de investigación que se podrían plantear serían:

- 1) ¿Por qué es necesario que los empleados de Servicios Múltiples Díaz conozcan las funciones que deben cumplir en sus puestos de trabajo?
- 2) ¿Qué aspectos se tendrían en cuenta para el diseño de un programa de capacitación en los empleados de la empresa?
- 3) ¿Cómo mejoran los empleados su eficiencia y eficacia cumpliendo con los objetivos establecidos en la empresa?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

- Contribuir a mejorar el nivel de eficiencia y eficacia del personal operativo, mediante la definición de requisitos y funciones de los puestos, para que puedan realizar su trabajo en la empresa de Servicios Múltiples Díaz con un mayor rendimiento y productividad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el nivel de conocimiento de los empleados operativos, de las funciones asignadas a su puesto de trabajo y cómo influye en su desempeño
- Proponer un plan de capacitación permanente para los empleados y ayudar en el desarrollo de sus funciones y de nuevas técnicas.
- Diseñar perfiles de puestos que muestren con claridad cada una de las funciones que deben realizar los colaboradores en la empresa.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Al diseñar un programa de capacitación para los empleados de nuevo ingreso, así como para los que ya forman parte de la empresa Servicios Múltiples Díaz, se promueve que los colaboradores adquieran nuevos conocimientos en cada una de las áreas en las que se desempeñan, ya que al tener más experiencia en las tareas por los jefes inmediatos, estas pueden ser desempeñadas de una mejor manera, para poder cumplir con los objetivos establecidos por la empresa. Con una mejor organización del tiempo, se irán a ejecutando todas las actividades asignadas con una mejor distribución y la proyección de tareas claves para el cumplimiento de objetivos y proyectos estipulados será más eficaz, lo que ayudará a que la empresa tenga una excelente productividad.

Diseñar perfiles y descriptores de puestos promoverá que los empelados tengan claridad de cada una de las funciones que realizan, para evitar duplicidad en las actividades.

Conocer mejor los perfiles y descriptores de puestos de toda la organización, facilitará tener una mejor claridad a la hora de contratar nuevo personal, y alinearse con el que actualmente esté trabajando. Servicios Múltiples Díaz podrá alcanzar sus metras y estrategias de una manera más productiva y eficaz.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En el análisis de la situación actual se realizó una evaluación de factores internos y externos que tiene un mayor impacto en la organización.

2.1.1 MICRO ENTORNO

2.1.2. PROVEEDORES

SMD cuenta con varios proveedores que proporcionan los recursos necesarios para la construcción y las remodelaciones de los diversos proyectos, de manera que se puedan ofrecer servicios de calidad a los clientes finales.

Actualmente SMD cuenta con proveedores ya establecidos que ofrecen a la empresa precios especiales por los productos para sus construcciones y remodelaciones, así mismo estos envían sus cotizaciones para poder finiquitar la compra

Algunos de los proveedores con los que cuenta SMD son los siguientes: Sherwin Williams, Lapco de Honduras, Agencia La Mundial, Alutech, Tubos y perfiles, Cyme, Larach & Compañía, Equipos Industriales

2.1.3 CLIENTES

SMD actualmente cuenta con varios clientes que son un factor primordial para la sostenibilidad de la empresa, y son uno de los principales pilares que posee la organización.

La cartera de clientes con la que cuenta actualmente Servicios Múltiples Díaz incluye los siguientes: Corporación Sigma, Tendencia Inmobiliaria, Cervecería Hondureña, Dirección policial de investigaciones y varios clientes particulares

2.1.4. COMPETIDORES

Actualmente en la industria de la construcción se presenta mucha competencia, ya que existen varias empresas que se dedican al mismo rubro, pero lo que diferencia a SMD es que cuenta con nuevas técnicas y proyectos, que han provocado un impacto positivo y han contribuido al crecimiento en el mercado. Uno de los factores que más influye en este crecimiento es la satisfacción por parte de los clientes, debido a la excelencia de los bienes y servicios recibidos por parte de la empresa, lo cual eleva la productividad y competitividad de esta entre la competencia.

2.2. ANÁLISIS MACRO-ENTORNO

2.2.1. ECONÓMICO

“La tasa de variación anual del IPC en Honduras en septiembre del 2017 ha sido del 3,7%, 1 décima inferior a la del mes anterior. No hay variación mensual del IPC, de forma que la inflación acumulada en 2017 es del 3,2%”(Banco Central de Honduras, 2017).

El IPC se mantuvo igual respecto al nivel observado el mes previo. Las presiones inflacionarias generadas por el alza de precio de los combustibles en el mercado local, prendas de vestir, muebles, entre otros, fueron compensadas por la disminución de precio de algunos alimentos, así mismo, por la reducción de las tarifas de energía eléctrica residencial. (Banco Central de Honduras, 2017)

El PIB presentó un crecimiento del 1.7%, en el primer trimestre del 2017 en la economía hondureña; del mismo modo se observó una variación trimestral de 1.7%, comparada con la de igual período del año anterior; se observó un crecimiento interanual de 4.9%, lo que denota dinamismo en la actividad económica, propiciado por el desempeño en la producción agropecuaria y manufacturera. (Banco Central de Honduras, 2017)

El índice del tipo de cambio efectivo real global presentó un incremento de 0.20% en abril del 2017, lo que implica una pérdida teórica de competitividad de las exportaciones hondureñas respecto a las de sus principales socios comerciales. La pérdida fue determinada principalmente por la inflación interna (0.37%), mayor en 0.10 puntos porcentuales a la inflación promedio ponderado de los socios comerciales (0.27%). (Banco Central de Honduras, 2017)

2.2.2. POLÍTICO

Servicios Múltiples Díaz toma muy en cuenta los diferentes instrumentos del Estado como la Ley General de la Administración Pública, el Código de Trabajo y la Ley del Marco del Sistema de Protección Social. Con ello, la empresa pretende garantizar el cumplimiento y respeto a la legislación laboral, de seguridad y de salud de cada uno de sus empleados, quienes deben ser tratados con dignidad, en un ambiente que incluye local, instalaciones, maquinaria, agentes físicos, químicos o biológicos presentes en el ambiente de trabajo, que no atentan contra la integridad de los colaboradores.

Así mismo, la empresa se preocupa por la salud de sus empleados ya que cada una de las actividades que estos realizan no debe representar un riesgo, al contrario deben sentirse seguros en sus puestos de trabajo y en cada una de las funciones que realizan.

Existe cierta documentación necesaria que se debe solicitar y presentar a la hora de realizar una construcción:

- Formulario f-01 con información completa: es una solicitud de licencia de obra de uso residencial y no residencial
- Copia del documento de identidad y solvencia municipal del propietario, condueños o representante legal (si hubiera más de un propietario o condueño deberá presentar copia de identidad de cada uno).
- RTN numérico del propietario o representante legal y de la empresa (si aplica)
- Acta de nombramiento de representante legal original o autenticada (si aplica).
- Copia de constitución de sociedad (en caso de empresas)
- Copia de escritura pública del inmueble, sellada por el registro de la propiedad inmueble y mercantil
- Estado de cuenta (bienes inmuebles) solvente de los últimos 5 años.
- Comprobante de declaración de clave catastral, extendida por la gerencia de catastro de la AMDC (si aplica).
- Si es arrendatario deberá presentar contrato de arrendamiento autenticado, el cual deberá tener la autorización expresa del propietario del inmueble para realizar el trámite y las mejoras al inmueble que se solicitan (si aplica).

“ARTÍCULO 5.- En sus actuaciones ante la Dirección el contribuyente puede comparecer personalmente o por medio de un representante nombrado de acuerdo con lo dispuesto en el Código de Procedimientos Administrativos y la Ley Orgánica del Colegio de Abogados de Honduras”(Acosta, 1963, p. 2).

ARTÍCULO 41.- Para la determinación de la renta gravable de una empresa mercantil se deducirán de la renta bruta, los gastos ordinarios y necesarios que hayan sido pagados o

incurridos en la producción de la renta, que estén debidamente contabilizados y comprobados. (Acosta, 1963, p. 9).

2.2.3. CULTURAL

Honduras se encuentra en la posición 120 de un grupo de 130 naciones las cuales fueron evaluadas en el ranking *Global Resilience Index 2014*, elaborado por la aseguradora estadounidense *FM Global*. En el índice se realizó un análisis de diferentes variables que están afectando actualmente el desempeño de las inversiones. Entre ellas, las siguientes: la corrupción, infraestructura, producción nacional. A escala centroamericana, Guatemala obtuvo la posición 86, Panamá se ubicó en la posición 80, Costa Rica en la 38, Honduras en la 120 y Nicaragua en la 124 (Espinoza, 2014).

2.2.4. TECNOLÓGICO

Actualmente la empresa SMD cuenta con maquinaria nueva y propia, así mismo, está en constante cambio en innovación referente a los materiales a utilizar que permiten reducir costos, tiempo en la construcción, mejores acabados de calidad, resistencia y estabilidad.

A la hora de la construcción se utilizan barreras de desviación de ondas, lo que permite que en la cimentación de una casa o edificio en caso de un sismo se puedan desviar las ondas y no afectar de gran manera el mobiliario.

Maquinaria con la que cuenta la empresa: Compactadores, cargadores frontales, retroexcavadora, excavadora de ruedas, volquetas.

Igualmente se buscan aplicar nuevas técnicas como la pintura, talladas de madera, talladas de piedra, utilización de metales, tabla yeso, entre otros.

Herramientas que se utilizan con frecuencia para la construcción: palas, picos, azadas, carretillas, punteros, martillos, maza, escuadras, reglas, paletas, sierras, limas, alicates, llanas.

2.2.5. NATURAL

Es necesario que se tomen en cuenta las regulaciones ambientales para que se proteja el medio ambiente. La empresa debe cumplir con ciertas normas que ayuden a reducir cualquier efecto negativo de las actividades realizadas por la organización. Las empresas que están involucradas con este tipo de actividades requieren de un permiso ambiental. Estos permisos tienen finalidades diferentes, algunas de las cuales incluyen el establecimiento de normas mínimas para las emisiones a la atmósfera, dictando ciertos procedimientos para el manejo de residuos y materiales peligrosos y la regulación de la forma en que las operaciones diarias de una empresa interactúan con las fuentes de agua cercanas. En efecto, los factores ambientales naturales determinan los tipos de operaciones en que una empresa puede participar dentro de una localidad o región. (Jeanty, 2017).

A través de los años, diversos estudios identifican a Honduras como uno de los países del mundo con mayor vulnerabilidad ante los desastres naturales. Uno de los más recientes es el estudio anual *Global Climate Risk Index*, publicado por la organización no gubernamental (ONG) *Germanwatch* en diciembre de 2010, que identifica a Bangladesh, Myanmar y Honduras como los tres países más afectados a nivel mundial por eventos climáticos extremos en el periodo 1990-2009. Según datos de *Germanwatch*, Honduras presenta el Índice de Clima de Riesgo más alto en América Central y el Caribe para el 2011, con un ICR de 10.83

Debido a la alta vulnerabilidad de Honduras y considerando el vínculo entre desastres y desarrollo, el análisis de los procesos de construcción social de riesgos en el país se vuelve cada día más fundamental. No brindarle una debida atención a este tema podría resultar en pérdidas adicionales de valiosas vidas humanas, así como en significativos retrocesos de avances en el desarrollo del país. (Ginés, 2012)

La mitad de los materiales empleados en la industria de la construcción proceden de la corteza terrestre, produciendo anualmente en el ámbito de la Unión Europea (UE) 450 millones de toneladas de residuos de construcción y demolición, Este hecho limita las posibilidades de reutilización y reciclado de los residuos, que en la actualidad es sólo de un 28%, lo que aumenta la necesidad de crear vertederos y de intensificar la extracción de materias primas. (Construcción, 2017)

2.2.6. DEMOGRÁFICO

En el año 2017 se espera que la gremial de constructores cierre con \$650 millones en proyectos de construcción públicos y privados y alcance un crecimiento de casi el 6% respecto al 2016. En cuanto a las cifras brindadas por el Banco Central de Honduras, tendrán un incremento del 2% en los dos primeros meses del año. La Cámara Hondureña de la Industria de la construcción, dio a conocer que los resultados obtenidos del primer semestre fueron realmente buenos, especialmente en el incremento de la construcción de edificaciones residenciales. (Construcción, 2017).

El sector de construcción, en el área privada registró un crecimiento de 2.2% al cierre del segundo bimestre, una leve alza en relación con ese periodo de 2016 cuando manifestó una variación de 2.1%, según el Banco Central de Honduras (BCH).

Las expectativas para representantes de la Cámara Hondureña e Industrias de la Construcción (CHICO) para 2017, es superar los 15 mil millones de lempiras, entre proyectos públicos y privados, que movió ese rubro el año pasado. (Banco Central de Honduras, 2017)

2.3. TEORÍA DE SUSTENTO

2.3.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Jerry Porras y Peter Robertson (1992) mencionan que el desarrollo organizacional (DO) es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

Algunas de las razones para apoyarse en el desarrollo organizacional:

1. Facilita a los administradores y al área de recursos humanos de la organización poder realizar sus actividades y funciones de manera eficiente y eficaz.
2. Mediante el desarrollo organizacional se ayuda a los administradores a tener relaciones interpersonales más eficaces.
3. Brinda al personal la mejor forma para trabajar de manera satisfactoria con otras personas, en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas de los mismos.
4. El desarrollo organizacional ayuda las organizaciones a sobrevivir en un mundo de cambiante, donde lo único constante es el cambio.
5. Da un aporte a la empresa para que se convierta en una organización eficaz. (Guízar Montúfar, s. f., p. 8)

Fuerzas externas: tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio de las organizaciones ya que se puede realizar una lista de oportunidades que benefician a la empresa y así mismo, tener identificadas cuales son las amenazas que deben de evitarse. Una particularidad de estas fuerzas

es que la organización tiene poco o nulo control sobre ellas. Alguno de los factores que se pueden mencionar son: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, culturales y educaciones.

Fuerzas internas: son aquellas fuerzas que surgen dentro de la organización, como la modificación de los objetivos de la organización, la política administrativa, las tecnologías y las aptitudes de los empleados. Estas variables pueden ser controladas dentro la empresa. (Guízar Montúfar, s. f., p. 4-5).

2.3.2. TEORIA DESCRIPTORES DE PUESTOS

Chiavenato (2007), menciona que un puesto es un conjunto de responsabilidades y obligaciones que lo separan y lo hace diferente a los demás puestos de trabajo. Todas estas obligaciones pertenecen a un empleado que desempeña el puesto de trabajo y así mismo, proporcionan los medios adecuados para el logro de los objetivos en la empresa.

El descriptor de puestos muestra la información de forma objetiva e identifica cuál es la tarea o responsabilidad que el empleado debe cumplir en su puesto de trabajo. Así mismo, se hace una diferenciación entre un puesto y otro, ya que para cada uno las actividades son diferentes.

Los elementos básicos para una descripción de puestos son:

- Código: da una identificación al empleado, se utiliza especialmente cuando son empresas grandes, y el colaborador conoce su centro de costo, título del puesto, departamento.
- Fecha: necesaria para conocer cuándo fue la última actualización del descriptor de puesto con el fin de poder tener un mejor seguimiento y verificar si es necesario actualizarlo o si las necesidades del puesto han cambiado.
- Identificación de la persona que describió el puesto.

- Deberes y responsabilidades: se realiza una descripción del puesto que incluye “cómo se desempeña”, “qué tareas desempeña”, “por qué”, “cómo”, etc.

Para llevar a cabo un descriptor de puesto es necesario incluir varios campos con la información necesaria, se debe iniciar con el título de puesto que el trabajador va a ocupar, el cual se nombra de forma clara, colocando la clave con la cual será identificado el puesto; luego, colocar el departamento o área a la que pertenece, para que el ocupante tenga visibilidad; enseguida, la división que tiene dentro del departamento y por último, se realiza una descripción genérica y específica, donde se dan a conocer al empleado cuáles son las funciones y las actividades que debe llevar a cabo para poder desempeñar su trabajo de una forma eficiente y productiva.

En la figura 1 se muestra el formato que se debe tomar en cuenta para un descriptor de puesto básico.

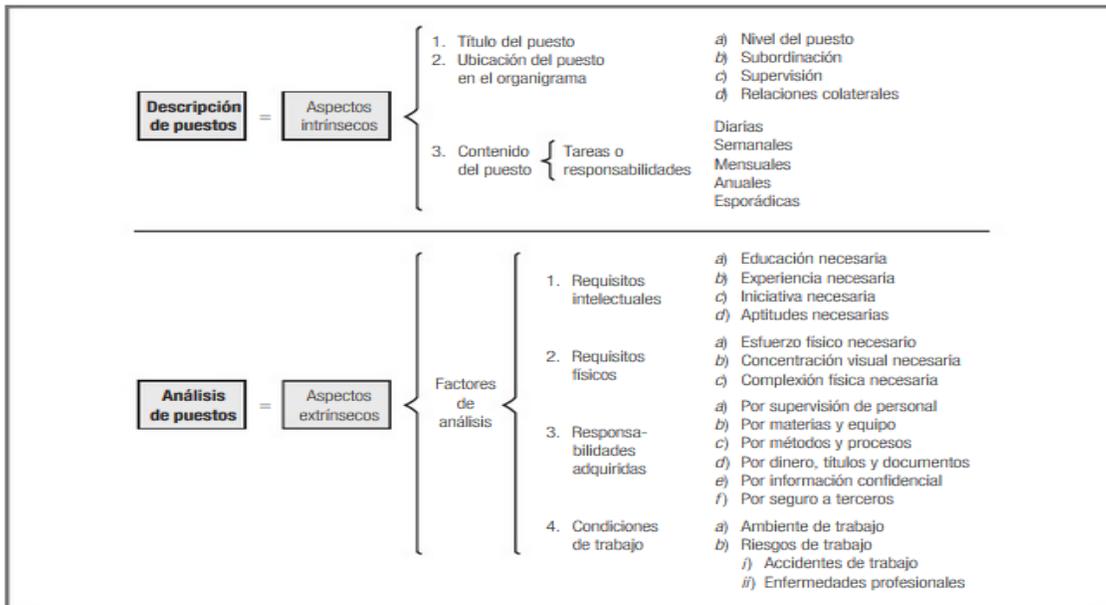
FIGURA 1 Descriptor de puesto

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

Fuente: (Chiavenato, 2007)

Para el diseño de descriptores es necesario conocer el título del puesto y su ubicación (en donde se conoce el nivel de puesto, a quién se reporta, la subordinación, las relaciones colaterales con compañeros de trabajo, el contenido del puesto (se detallan las funciones, actividades y responsabilidades que deben llevarse a cabo en el puesto de trabajo). En cuanto al análisis del puesto, existen ciertos factores que se deben tomar en cuenta tales como los requisitos intelectuales, donde se da a conocer la educación necesaria que requiere el puesto, cuál es el tiempo de experiencia que necesita para llevar a cabo el puesto, las aptitudes y la iniciativa necesaria: Así mismo, se colocan los requisitos físicos y se detalla cuál es el esfuerzo físico necesario, visual, auditivo, entre otros; se colocan responsabilidades adquiridas que se relacionan con el personal, materiales, métodos y procesos, dinero, títulos, documentos, seguros, entre otros y por último, las condiciones de trabajo, que van desde el ambiente, los riesgos, accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales. como se muestra en la figura 2

FIGURA 2 Diseño de descriptores y perfiles de puesto



Fuente: (Chiavenato, 2007)

2.3.3 TIPO DE DESCRIPTORES DE PUESTOS

Los descriptores de puestos pueden ser de dos tipos: genéricas y específicas.

Las descripciones específicas tienen la finalidad de determinar el flujo de trabajo, hace énfasis en los deberes y tareas que precisa un puesto, ya que son las actividades que corresponden a un único puesto de trabajo y hacen la diferencia dentro de las más pequeñas unidades organizacionales. Gómez Mejía (1996).

Las descripciones genéricas tienen una finalidad más general, por lo que son más flexibles y planifican de manera más difusa. Este tipo de descriptores son utilizados en organizaciones horizontales, ya que se determinan los deberes y tareas más generales, por lo que no se tiene tanto control y existe mayor apertura en la toma de decisiones. Gómez Mejía (1996).

Para poder realizar una descripción genérica es necesario analizar una gran cantidad de puestos para hallar sus denominaciones comunes, este tipo de descripción es utilizado para estudios de salarios, formulación de pautas de desempeño, formación de programas de capacitación, entre otros

2.3.4. ANÁLISIS DE PUESTO

Para obtener información de los puestos es necesario realizar un análisis de puesto, ya que mediante este se puede recabar la información sobre los diferentes trabajos de manera sistemática, se evalúa y organiza y se identifica el contenido extrínseco, es decir la relación con los requisitos del puesto. Uno de los documentos que ayuda para la creación de los análisis de puesto es el organigrama, que representa la estructura de la organización, permite conocer de una forma gráfica la ubicación de cada puesto de trabajo, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación. (Werther, 2008)

En el análisis del puesto se definen los deberes y responsabilidades de las posiciones y tipos de personas que deben ser contratadas para cierto puesto de trabajo, por lo que se necesita la recolección, evaluación y organización de información para este fin.

Existe una gran cantidad de datos que se pueden reunir mediante un análisis de puesto tales como: habilidades requeridas, procedimientos utilizados, actividades de trabajo, responsabilidades, normas de trabajo, condiciones físicas de trabajo, entre otra información de relevancia.

Relevancia del análisis de puesto

La información del análisis de puestos ayuda a determinar la mayor parte de las actividades de administración del capital humano ya que varias áreas dependen de ella. Asimismo, es necesario incluir información que tome en cuenta aspectos lingüísticos y culturales, entre otros. De modo similar, los análisis de compensación no se podrán ejecutar si carecen de información detallada sobre las funciones que determinado puesto requiere. (Werther, 2008, p. 91-92).

Existe una diferenciación entre un análisis de puesto y un descriptor de puesto:

En el descriptor del puesto el análisis se basa en el contenido del cargo, que incluye: qué hace el colaborador, cómo lo hace, y por qué lo hace.

En cuanto al análisis de puestos, su enfoque es estudiar y establecer los requisitos y condiciones que el cargo exige, las responsabilidades para que pueda ser desempeñado de la mejor manera.

Usos de la información del análisis de puestos

La información recabada para el análisis de puesto no solo sirve para realizar un descriptor de puesto sino que es utilizado como respaldo de varias actividades de la administración de recursos humanos relacionadas con temas como el reclutamiento y selección, donde se toma la decisión de contratar o no a una persona, ya que con el análisis de puesto se determinan todas las especificaciones y el área de recursos humanos puede validar si la persona podrá o no cumplir con ellas. La remuneración y evaluación del desempeño se validan si el empleado contratado está llevando a cabo cada una de las funciones y responsabilidades que fueron establecidas en el análisis de puesto y permite verificar si de acuerdo con su desempeño se puede realizar un incremento salarial o el desarrollo de carrera, como se muestra en la figura 3:

FIGURA 3 Información Análisis de puestos



Fuente:(DESSLER, 2009)

Existe cierta información que debe contener el análisis de puestos:

1. Identificación del puesto: debe llevar el título del puesto, clave, unidad de descripción, departamento, localidad, título del puesto, jefe del puesto, fecha de revisión y analista
2. Posición de la estructura en la empresa: Se debe incluir el organigrama e indicar en qué puesto se encuentra el empleado, así como los puestos colaterales y subordinados.

3. Propósito general: se realiza un resumen de porqué fue creado dicho puesto de trabajo, objetivos a lograr y funciones que deberán ser desempeñadas.
4. Dimensiones: se deben dar a conocer las dimensiones que tiene el puesto tanto dentro como fuera de la empresa, estas dimensiones son financieras, personales, y trámites y contactos.
5. Finalidades básicas: se establecen los resultados que se esperan alcanzar
6. Descripción específica: se realiza un detalle de las funciones, especificando cuales son las actividades diarias, periódicas y eventuales de una forma minuciosa.
7. Requisitos: se establecen los requerimientos que deben tener los candidatos para poder optar por algún puesto de trabajo.
8. Autoridad: se define cuáles son los alcances de autoridad que se tendrán en el puesto, ya que hay tres tipos de autoridad: la formal, la técnica y la operativa.

2.3.5 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Utilizar el análisis de puesto como técnica, ayuda a obtener información necesaria de una forma más clara para cada uno de los puestos que integran la empresa, la técnica cuenta con cinco pasos:

- Recabar información de forma íntegra y concisa, por lo que es necesario realizar entrevistas a las personas que realizan de forma eficiente su puesto de trabajo y lo ejecutan de acuerdo con los requerimientos de la organización.
- Realizar una separación de los objetivos que constituyen el trabajo y los objetivos que el trabajador quiere alcanzar con su trabajo.
- Ordenar los datos obtenidos de forma clara y precisa en un formato, para llevar a cabo el análisis de puestos.

- Realizar un informe final de los datos obtenidos de los análisis de puestos.
- Archivar los resultados de los análisis de puestos para obtener un aprovechamiento óptimo de los datos.

Para recopilar la información del análisis de puesto es necesario seguir varios pasos:

- Identificación del puesto: antes de obtener la información es necesario que se realice una identificación de cada uno de los puestos existentes en la empresa, así como la verificación de datos anteriores, con el fin de utilizarlos de soporte. En este apartado es necesario que tener toda la información necesaria para poder identificar un puesto de trabajo.
- Desarrollo del cuestionario: en este paso es necesario diseñar un cuestionario en el cual se recopile la información requerida. Es necesario utilizar cuestionarios idénticos para puestos que son similares. El objetivo del analista es lograr que la información recopilada refleje las diferencias reales entre un puesto y otro.
- Información que debe contener el cuestionario: identificación del puesto, nivel del puesto, deberes, responsabilidades, características individuales, condiciones de trabajo y nivel de desempeño.
- Obtención de los datos: toda la información es obtenida por el analista de puesto mediante los empleados directamente, o a través de los supervisores. Se utiliza una serie de instrumentos para poder llevar a cabo el levantamiento de la información como ser: entrevistas, grupos de expertos, cuestionarios, bitácoras de empleados o se puede llevar a cabo una combinación de los diferentes métodos o instrumentos, ya que cada uno posee ventajas y desventajas.

Una vez obtenida toda la información de los análisis de puestos, se elaboran los descriptores de puestos, las especificaciones y estándares de rendimiento.

Existe una diferencia entre descripción del puesto y especificación del puesto, ya que las especificaciones son todas las características humanas que debe poseer un individuo para poder desempeñar su trabajo de la mejor forma. Estos requisitos, también conocidos como factores, son: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. (Fernández Ríos, Manuel, 1995)

2.3.6 ELEMENTOS DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Gómez (1996) menciona cuatro elementos importantes en una descripción de puestos: información de identificación, resumen del puesto de trabajo, cometidos y responsabilidades y por último, especificaciones y cualificaciones mínimas.

2.3.7 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Existen algunas técnicas que son utilizadas para el levantamiento de información para realizar los descriptores y análisis de puestos:

- La observación: es una técnica que consiste en observar atentamente los fenómenos, hechos o casos, y de esta forma, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Así mismo, es un elemento clave para todo el proceso, ya que ayuda a obtener la mayor cantidad de información. Existen dos tipos de observación: la científica y la no científica, la única diferencia en la finalidad a la cual que desea llegar. Cuando se utiliza la observación científica, se establece un objetivo claro que se desea alcanzar y lo contrario para la no científica, ya que no tiene un objetivo claro en perspectiva.

- La entrevista: esta técnica consiste en el diálogo entre dos personas, con el fin de obtener información por parte del entrevistado acerca del tema de interés que se pretende abordar, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir
- La encuesta: esta técnica es utilizada para obtener datos de varias personas, su fin es investigar diferentes opiniones, por lo cual se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los encuestados, para que sean contestadas por los sujetos. Una de las ventajas de la encuesta es que no es necesario el nombre o identificación, ya que estos datos son irrelevantes. Esta técnica se puede aplicar a universos grandes y es una de las técnicas más económicas.
- El fichaje: esta es una técnica auxiliar de todas las demás, empleada en investigación científica. Se registran los datos que se obtienen de las demás técnicas
- El test: es una técnica que se deriva de la entrevista y la encuesta, en la que se obtiene información sobre rasgos de personalidad, conducta y características individuales, a través de preguntas y actividades que son observadas y evaluadas por el investigador.

Las descripciones de puestos específicas sirven para otros propósitos: Análisis precisos de puestos, evaluación de puestos (para la gestión de sueldos y salarios) y organigrama.

Elementos que componen las descripciones de puesto: designación del puesto, unidad organizacional y relación de dependencia.

2.3.8. CLIMA ORGANIZACIONAL

Se define como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. El clima no se ve ni se toca, pero tiene un gran impacto dentro de la

organización, ya que en este influye la conducta y el comportamiento de los miembros. Los objetivos establecidos por la empresa se pueden concretar si los colaboradores tienen el compromiso y el medio ambiente para realizarlos.

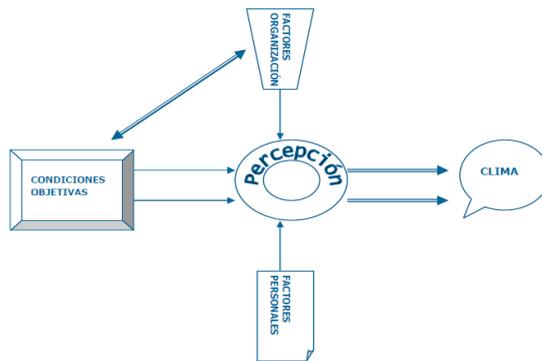
Uno de los principales objetivos del clima laboral es conocer el sentido del comportamiento de los trabajadores, ya que no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino que muchas veces, las percepciones que tiene el trabajador están influidas por la carga personal. (Poole, 2006)

El estudio del clima organizacional es de suma importancia, ya que por medio de él, se conocen las percepciones que tienen los empleados con respecto a la empresa en general y cuál es el desarrollo que tienen en la misma. Se sabe que va de la mano con la cultura organizacional, de donde se derivan una serie de valores, motivaciones y tradiciones en la organización. Hay ciertos aspectos que hacen que el clima laboral tenga una evolución como ser: la credibilidad que ha formado la empresa, los procesos selectivos de manejo de información, los liderazgos de opiniones individuales o grupales (Poole , 2006)

Algunos de los factores que influyen en la formación de un clima laboral:

La percepción es el centro de todo el proceso, ya que es la impresión que tienen los colaboradores del ambiente de trabajo. Los factores organizacionales son condiciones de trabajo que pueden afectar a la salud laboral, tanto positiva como negativamente; las condiciones objetivas son hechos que se llevan a cabo en la empresa. El clima es de suma importancia ya que es el ambiente en el cual se desenvuelven los empleados dentro de la organización y por último, los factores personales que influyen de manera directa en el proceso de formación del clima, tal como se muestra en la figura 4.

FIGURA 4 Procesos que intervienen en la formación del clima



Fuente (Poole, 2006)

Existen algunos indicadores que se pueden utilizar para evaluar la satisfacción del personal: rotación, ausentismo, accidentalidad y participación.

Las percepciones y las respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una buena cantidad de factores de los cuales se pueden destacar los siguientes:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección.
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización
- Factores culturales (Poole, 2006)

Algunas de las funciones del clima organizacional que son de suma importancia:

- Vinculación: Lograr que exista un compromiso por parte de todo el grupo de trabajo y no solo trabajar mecánicamente.
- Espíritu: ver el compromiso de cada uno de los colaboradores y tener ese espíritu de trabajo.
- Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas.

- Alejamiento: Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.
- Consideración: forma cómo los empleados son tratados, con dignidad y respeto
- Responsabilidad: El sentimiento de poder realizar cada una de las funciones como si fuese su propio jefe.
- Recompensa: El sentimiento de ser bien remunerado por hacer bien su trabajo.
- Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.
- Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.(TORRECILLA, 2017)

2.3.9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para evaluar el desempeño de los colaboradores se compara la situación actual contra los objetivos o estándares establecidos desde el inicio de año. Para ello es necesario utilizar los análisis de puesto.

Barceló, (2017) menciona la evaluación del desempeño como un instrumento utilizado para comprobar el grado de cumplimiento que el colaborador está teniendo con respecto a los objetivos y metas establecidos por la empresa.

Para poder tener una visión simplificada de la evaluación del desempeño individual, se deben llevar a cabo 5 pasos:

- Definición de objetivos del negocio a nivel de unidad organizativa: se realizan a inicio de año para que todos los colaboradores tengan claros cada uno de los objetivos que la empresa desea alcanzar.
- Despliegue de objetivos individuales: se realizan los objetivos por área y puesto de trabajo, que ayudarán a lograr los objetivos de la empresa
- Supervisión continua durante el periodo: se hace un evaluación constante de las actividades que se están realizando para alcanzar cada uno de los objetivos
- Evaluación: se realiza una evaluación 360, jefe-empleado o 180 grados dependiendo del tamaño de la organización, para conocer cuáles fueron los resultados finales y si realmente se lograron los objetivos establecidos a inicio de año.
- Planificación del futuro: contenido de trabajo y desarrollo individual (Barceló, 2017)

Existen 2 objetivos principales que se deben incluir en la evaluación del desempeño:

- Mejorar el rendimiento individual y grupal con el fin de lograr el cumplimiento del plan estratégico
- Desarrollar las competencias de los empleados y poder aumentar su productividad, así como su eficiencia y eficacia, en cada una de las funciones o actividades a desarrollar.

2.3.10 LA REMUNERACIÓN

La remuneración es el pago retribuido de un trabajo o servicio, es conocida como la cantidad de dinero que se le da a una persona (los salarios y bonos), lo cual dependerá en gran medida del grado de estudios y habilidades requeridas para el puesto

Las características que tiene la remuneración son las siguientes:

- La igualdad en la cual los individuos que realizan tareas similares debe recibir una misma remuneración salarial.
- Supervivencia es la forma en que los empleados pueden satisfacer sus necesidades personales y familiares con el salario que reciben.
- Conmutatividad, indica que la remuneración del pago está estrechamente relacionada con la calidad y cantidad de servicios que aporta el colaborador.
- Continuidad, la remuneración del trabajador es recibida día a día.
- Alimentario, los colaboradores reciben este beneficio para cubrir las necesidades básicas.
- Intangibilidad, la remuneración no puede sufrir disminuciones.

Existen varios tipos de remuneración como: sueldos, por jornada, por resultados obtenidos, por comisiones.

2.3.11. LA MOTIVACIÓN

Se puede definir como “la voluntad que puede tener una persona para ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Poole, 2006)

Las variables que intervienen en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico: son el espacio físico donde trabajan, ruido, calor, etc.
- Variables estructurales: tales como la estructura organizacional, organigrama, estilo de dirección, tamaño de la organización.
- Variables del ambiente social: como los conflictos, comunicación, compañerismo, entre otros.

- Variables personales: relacionadas con las aptitudes, motivaciones, actitudes, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional: tiene que ver con ausentismo, rotación del personal, satisfacción, productividad, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. (TORRECILLA, 2017)

2.3.12. TEORÍA DE CAPACITACIÓN

Dessler (2004) afirma: “La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores” (p. 104).

Las cinco etapas del proceso de capacitación y desarrollo son:

- Diagnóstico de las necesidades actuales: consiste en identificar una problemática actual que se pueda solventar mediante un programa de capacitación y permite conocer las dificultades y decidir acerca de las prioridades de atención.
- Diseño de la instrucción: seleccionar cual será el método de capacitación de acuerdo con los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades y definir cuáles serán los temas, objetivos, medios, etc.
- Validación: comparar las revisiones finales contra las pruebas iniciales, con el fin de verificar si se logró el objetivo del programa de capacitación.

- Aplicación: Los resultados obtenidos en cierta área, poder aplicarlos en los demás departamentos.
- Evaluación y seguimiento: evaluar el éxito del programa de capacitación (Dessler, 2004)

Para conocer las necesidades de capacitación del personal en la empresa, es necesario realizar una serie de actividades que den un mejor diagnóstico, tales como: revisiones de desempeño, cumplimiento de objetivos, encuestas, entrevista, grupos focales, entre otras técnicas e instrumentos, que ayudarán a determinar las necesidades de mayor relevancia (Dessler, 2004, p. 106)

Algunas de las herramientas que se pueden utilizar para realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, son las siguientes:

- Descripciones de puesto: es aquí donde se conocen cuáles son las funciones principales que el colaborador realiza en su puesto de trabajo, para saber cuáles son las responsabilidades que tiene a su cargo.
- Especificaciones del puesto: se realiza una lista de todos los deberes que el empleado debe cumplir, así como las responsabilidades internas y externas que requiere el puesto
- Estándares de desempeño: son los objetivos que se deben alcanzar en el puesto de trabajo así como las actividades que se deben desempeñar para cumplir con los estándares.
- Desempeño en el puesto: son los objetivos y metas que se establecen y se pretende que el empleado logre alcanzar. Sirve como modelo de evaluación de desempeño

- Observación de una muestra del puesto: se observan algunas personas que ocupan el puesto y se realiza un análisis mientras desempeñan sus tareas
- Preguntas relacionadas con el puesto: se realiza una serie de preguntas acerca del puesto, con el fin de conocer sus funciones y actividades más de cerca
- Análisis de problemas operativos: se realiza una verificación de los posibles problemas que se están dando en el puesto, con el fin de buscar una solución viable. (Dessler, 2004)

2.3.13 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Existen varias técnicas que se pueden utilizar para poder llevar a cabo la capacitación:

- Capacitación en el trabajo: es una de las más comunes, se cuenta con un entrenador que realiza la capacitación de cierto tema, proceso o técnica.
- Capacitación de aprendices: consiste en un proceso estructurado, donde se realiza una combinación de conocimientos teóricos que pueden ser aplicados en los puestos de trabajo de una forma más práctica.
- La capacitación con simuladores: es una técnica donde los colaboradores son capacitados mediante sistemas y maquinaria virtual, similares a los que utilizan en su trabajo, para que puedan tener un mejor control cuando los usen en tiempo real.
- Capacitación a distancia: actualmente es uno de los medios de mayor utilización, ya que elimina las dificultades de distancias geográficas, tiempos, horarios, etc. debido a que mediante una computadora o aparato eléctrico, se puede recibir la formación para aumentar conocimientos y habilidades.

- Capacitación por computadora: es una forma interactiva donde pueden tener una retroalimentación instantánea que se puede realizar las veces que sean necesarias hasta que los temas de la capacitación queden claros
- Capacitación con internet. (Dessler, 2004, pp. 108-113)

Dessler (2004) menciona que “la administración estratégica de RRHH es un enlace con las metas y los objetivos estratégicos, para mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar culturas organizacionales que acepten la innovación y la flexibilidad”. (p. 16)

Inducción a los empleados: mediante la inducción se muestra a los nuevos empleados la información básica sobre lo que necesitan saber de las funciones que realizarán, así como de las normas establecidas por la compañía, para puedan tener un mejor conocimiento general de la organización. (Dessler, 2004, p. 104)

Existen 4 objetivos principales que una buena inducción a los empleados nuevos debería cumplir:

- Lograr que estos se sientan bienvenidos y como en su casa.
- Hacer que los nuevos colaboradores puedan entender mejor a la organización, que conozcan su misión, visión, valores para que desde un inicio puedan formar parte de ellos y los vivan día a día.
- Especificar claramente lo que requiere y se espera de él en el puesto de trabajo y cuál es el comportamiento esperado, así como conocer las normas y políticas establecidas por la empresa.

- Suponer que comenzará a socializar en las formas tradicionales de la compañía (Dessler, 2004)

Dessler (2004) menciona que “la capacitación para la sensibilización intenta alcanzar su objetivo de incrementar la sensibilidad interpersonal motivando las disfunciones francas y honestas en el grupo de capacitación” (p. 124)

Cuatro categorías básicas en los resultados de la capacitación:

- En primer lugar, es necesario conocer cuáles serán las reacciones de los colaboradores en cuanto al programa de capacitación.
- En segundo lugar, es necesario conocer cuál es el aprendizaje, para lo cual debe realizarse la aplicación de un examen a las personas que recibieron y formaron parte del programa de capacitación, para determinar si aprendieron y si se lograron los objetivos propuestos.
- En tercer lugar, se debe analizar el comportamiento por parte de los colaboradores en sus puestos de trabajo, para saber si el programa de capacitación está logrando un cambio positivo en su desempeño.
- Y por último y tal vez el más importante, es conocer los resultados que se alcanzaron mediante el programa de capacitación, y así determinar si realmente se alcanzaron los objetivos establecidos. (Dessler, 2004)

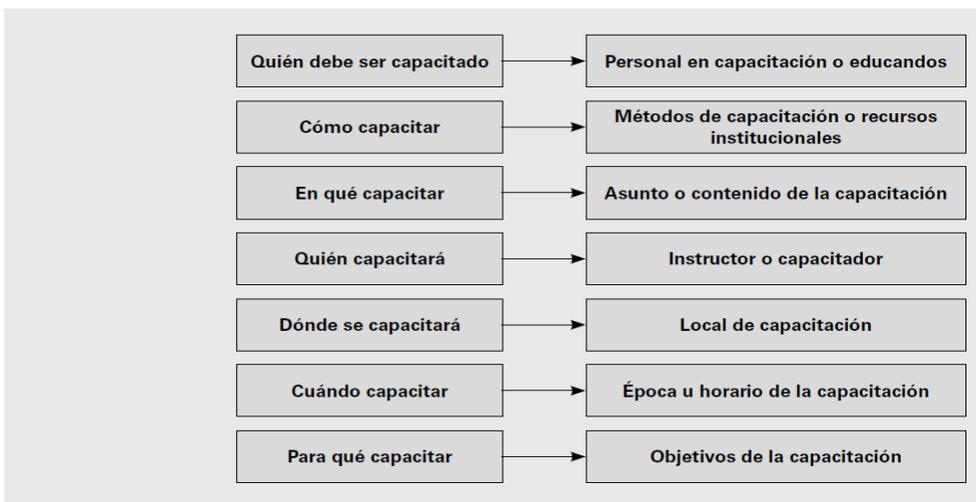
Algunos de los factores que pueden afectar la capacitación y su desarrollo:

- Apoyo por parte de la alta gerencia
- El compromiso por parte de los especialistas

- Cambios en los avances tecnológicos y la globalización
- La complejidad de la organización
- Otros procesos de la administración (Chiavenato, 2009)

Para el desarrollo de un programa de capacitación es necesario llevar una secuencia para su ejecución como se muestra en la figura 5. Para ello, se toma en cuenta quién será la persona responsable de llevar a cabo la capacitación, ya que debe ser especializada en el tema y contar con suficiente experiencia. Igualmente, conocer cómo se va a capacitar al personal, cuáles serán los métodos o técnicas que se emplearan, se deben identificar los temas a impartir mediante un diagnóstico de las necesidades, seleccionar cual será el personal que se asistirá a la capacitación, de manera que se produzca un efecto multiplicador, establecer cuál será el espacio donde se impartirá es de suma importancia, es necesario establecer un cronograma de cuando se estarán impartiendo los programas de capacitación, se debe conocer la época, fechas y el horarios, y por último, establecer cuál es el fin de la capacitación y qué se pretende alcanzar con ella.

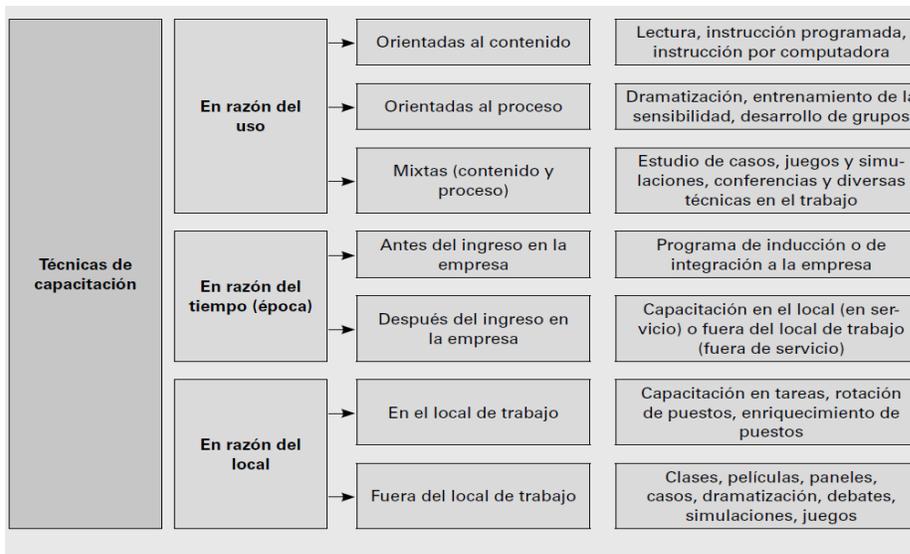
FIGURA 5 La programación de la capacitación



Fuente (Chiavenato, 2009)

Existen ciertas técnicas de capacitación con diferentes tipos de razón como se muestra en la figura 6. Una de las técnicas es la capacitación en razón del uso, la cual está dirigida con base en el contenido (lecturas, instrucción programada o por computadora); el proceso, (desarrollo de grupos, sensibilidad, dramatización) o puede ser mixta, que es la combinación de las anteriores. En cuanto a la razón de tiempo, es necesario llevar a cabo un programa de inducción e integración a la empresa, con el fin de que los nuevos empleados conozcan cuáles son las áreas que integran la empresa y las personas que forman parte de la misma. De igual forma, realizar una capacitación de acuerdo con las funciones que realizará el empleado en la organización, para minimizar errores. Y por último, las técnicas en razón del local donde se hace la capacitación, que puede ser impartida dentro o fuera de la organización, utilizando clases, películas, paneles, debates, estudios de caso, entre otras.

FIGURA 6 Clasificación de la tecnología educativa de la capacitación



Fuente (Chiavenato, 2009)

2.4. ANTECEDENTES DE LAS METODOLOGÍAS PREVIAS

2.4.1. CAPACITACIÓN

“Históricamente la alfabetización se limitaba a ciertos estratos sociales, y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación, indicando y supervisando la ejecución de los oficios o actividades, de esta forma es como se entrenaba a familias completas que se especializaban en algún oficio o actividad” (Grados, 2004).

A medida que los empresarios fueron adquiriendo mayor crecimiento y fueron evolucionando fue necesario generar desarrollo para sus empresas, por lo que se empezaron a desarrollar o entrenar a los trabajadores, no solo en las actividades que realizaban sino en diversas actividades. Es así como empiezan a participar más en los procesos que se llevan a cabo en la organización. (Grados, 2004).

Los orígenes de la capacitación se ubican en los maestros de la filosofía clásica, y de la filosofía y la pedagogía modernas. Desde mediados del siglo XX se integra, en alguna medida, el vasto movimiento conocido como “educación de adultos”. Las diversas denominaciones que dependen de tradiciones teóricas y de las prácticas nacionales en esta área, constituyen un signo de los múltiples enfoques posibles, los que determinan, a su vez, que se pueda plantear la historia de la capacitación desde diversas perspectivas (Coria, 2017).

Las prácticas de capacitación laboral se vieron influenciadas por diferentes teorías como las administrativas, psicológicas o pedagógicas, así mismo, algunas de ella provinieron de países desarrollados y fueron trasladadas de un contexto a otro. (Coria, 2017).

“Desde la antigüedad se encuentran referencias a la formación en el trabajo. En el Código de Hammurabi, en 2100 A.C., se incluyen ciertas pautas para regular la actividad de los aprendices. En Inglaterra, la capacitación “en el trabajo” (“*on the job training*”) constituyó la clase más temprana de formación para la producción” (King, 1964; citado por Sleight, D., 1993)

“La consolidación de una vinculación fuerte, organizada y sostenida entre formación y trabajo se configura en la Europa medieval, a través de la constitución de los talleres artesanales en los que existía una estrecha relación entre prácticas y saberes asociados con ellas” (Coria, 2017).

En las artes se consolidaron tres categorías laborales: el maestro, los aprendices y los oficiales. El maestro era el propietario de la vivienda y se ocupaba de suministrar los materiales y dirigir los trabajos. Los aprendices vivían con el maestro y aprendían los secretos del oficio. Los oficiales ya habían completado el aprendizaje del oficio sin llegar a ser maestros. Para obtener tal reconocimiento debían preparar “una obra maestra” que debía ser examinada y reconocida por otros maestros. Si superaban esa evaluación podían abrir su propio taller. (Coria, 2017)

2.4.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Carrasco, (2008) menciona que los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos; Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana, fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

Algunos años después, se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como selección, capacitación, colocación, entre otras. (Carrasco, 2008, p. 6)

2.4.3. ANÁLISIS DE PUESTOS POR INTERNET

DESSLER, 2009 observa como el análisis de puestos por internet se ha incrementado drásticamente en los últimos años en las organizaciones, ya que ahora, en vez de realizarlo de forma manual, puede hacerse de forma mecánica. Recursos humanos puede repartir por internet, cuestionarios estandarizados para el análisis de puestos a empleados ubicados en diferentes

puntos geográficos de la compañía, con instrucciones para llenar los formularios y devolverlos en una fecha específica.

2.5. ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS

2.5.1. CAPACITACIÓN

Diseñar un programa de capacitación para la organización ayudará a incrementar las capacidades del personal, fomentará un vínculo de confianza entre los empleados y la empresa y se disminuirá la deserción laboral.

“En la actualidad los beneficios de la capacitación tienen que ir ligados a la reducción de los costos operacionales para tener una mejor utilización de los recursos. Para evaluar tales beneficios se puede realizar un comparativo de la situación actual sin la capacitación, contra la situación con la capacitación, pero hay que tener especial cuidado de eliminar posibles efectos de otros factores”. (Chiavenato, 2009, p. 16).

Para fines de la evaluación de impacto, es preciso tomar en cuenta los costos totales de las acciones de capacitación, los cuales incluyen no sólo los costos directos de impartir la capacitación, que ya fueron analizados anteriormente, sino también una serie de costos adicionales que se derivan de la ejecución de una acción de capacitación. Entre los más frecuentes e importantes están los siguientes: costo de diseño de la capacitación, costo de entrenamiento de los colaboradores, los gastos de administración y costos indirectos asignados al programa de capacitación, los gastos de difusión y promoción, los costos de servicios complementarios brindados a los participantes y el costo del tiempo de trabajo sacrificado por los participantes. (Chiavenato, 2009)

Reducción de costos en cada una de estas áreas, gracias a la capacitación del personal.

- a. Economías relacionadas con los recursos humanos:

- Menor tiempo de adaptación a un nuevo trabajo
 - Reducción de los costos de contratación de personal
 - Menor rotación del personal,
 - Menor necesidad de supervisión,
 - Disminución de accidentes y enfermedades en el trabajo
 - Disminución del ausentismo por accidentes y enfermedades,
 - Aumento del rendimiento
 - Menores necesidades de asesoría externa.
- b. Economías relacionadas con los recursos materiales y servicios:
- Reducción de los desperdicios de insumos,
 - Reducción de la tasa de errores en los exámenes de laboratorio en los controles de calidad,
 - Reducción del consumo de energía por unidad de producto.
- c. Economías relacionadas con el uso de equipos e instalaciones:
- Reducción del tiempo ocioso de los equipos e instalaciones por concepto de fallas y ajustes,
 - Mayor vida útil de los bienes de producción
 - Mejor aprovechamiento del espacio. (Chiavenato, 2009)

Desventajas

Algunas de las desventajas que podría tener implementar un programa de capacitación son las siguientes:

- Resistencia al cambio, en la cual intervienen varios factores como edad, educación, etc.

- Poco trabajo en equipo, porque donde hay mucha individualización es más complicado realizar un programa de capacitación.
- Conflictos interpersonales
- Mayor consumo de tiempo
- Menos esfuerzos en ciertos aspectos

2.5.2. DESCRIPTORES DE PUESTOS

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes: observación directa, cuestionario, entrevista directa, métodos mixtos. (Chiavenato, 2007, p. 231)

Ventajas:

- Sirve como guía para el proceso de reclutamiento y selección del personal solicitado
- Es una referencia para poder asignar los salarios
- Es una base para poder medir el desempeño de los empleados y verificar si está cumpliendo con las funciones y habilidades requeridas por el mismo.
- Ayuda a identificar necesidades para programas de capacitación.
- El diseño de planes de compensación e incentivos, una vez elaborados los descriptores y perfiles de puesto, proporciona el incentivo más adecuado
- Contribuye al desarrollo de planes de carrera para los colaboradores.

Desventajas:

- Actualización constante de los descriptores de puesto cada vez que haya un cambio puede convertirse en gran pérdida de tiempo, especialmente cuando son puestos de trabajo flexible.

- Cuando hay descriptores de puestos existe una limitante por parte de los empleados, ya que ellos se centran en ciertos tipos de trabajos en los que estarían dispuestos a participar.
- Limitaciones asumidas, ya que un empleado pueden negarse a realizar otras actividades que no estén estipuladas en los descriptores de puestos.

Método del cuestionario

Consiste en una serie de preguntas que incluye contenido y características del puesto por lo cual se solicita al personal que conteste de forma clara y con veracidad acerca de su puesto de trabajo.

Ventajas del cuestionario

- El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y características, además de contar con la participación de varios niveles.
- Es el método más económico para el análisis de puestos. (Chiavenato, 2007, p. 232)
- Es el método más completo
- Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

Desventajas del cuestionario

- El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, porque los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Exige planeación y realización cuidadosa.
- Tiende a ser superficial y distorsionado. (Chiavenato, 2007, p. 232)

2.6. CONCEPTUALIZACIÓN

La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores. (Dessler, 2004).

Las necesidades de capacitación del personal se identifican de varias maneras, como sería revisiones de desempeño por parte del supervisor, de los compañeros de trabajo, de sí mismo y de 360 grados. (Dessler, 2004)

Dessler (2004) menciona La administración estratégica de recursos humanos es un enlace con las metas y los objetivos estratégicos, para mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar culturas organizacionales que acepten la innovación y la flexibilidad

Inducción a los empleados: Presentar a los trabajadores nuevos, la información básica sobre lo que necesitan conocer para realizar sus funciones de manera satisfactoria, así como la información acerca de las normas de la compañía. Dessler (2004).

(Barceló, 2017) menciona la evaluación del desempeño como un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual

La motivación se define como “la voluntad que puede tener una persona para ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Poole, 2006)

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño

de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

(Werther, 2008) afirma que “consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado”. (p. 99)

2.7 LEGAL

Información semestral de la Inspección General del Trabajo: se realiza una presentación semestral o si es solicitada por el Ministerio de Trabajo, en donde se detallan los puestos, los requisitos y las especializaciones requeridas para el cargo y las atribuciones de estos. (Código del Trabajo, 1959).

Según el Artículo 330 cuando un trabajo es realizado fuera de los límites de la jornada ordinaria se constituye una jornada extraordinaria donde se considera que se debe pagar el 25% de recargo sobre el salario, cuando el trabajo se efectuó en jornada diurna: el 50% de recargo sobre el salario, cuando se efectuó en el período nocturno y un 75% de recargo sobre el salario de la jornada nocturna, cuando la jornada extraordinaria sea prolongación de aquella. (Código del Trabajo, 1959).

El Código del Trabajo (1959) señala en el Art. 331. “No serán remuneradas las horas extraordinarias cuando el trabajador las ocupe en subsanar los errores imputables sólo a él, cometidos durante la jornada ordinaria.”

El artículo 362 menciona que en los salarios no se toma en cuenta las bonificaciones, primas o gratificaciones que son recibidas por su patrón, lo que recibe en dinero o en especie no para su

beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones. (Código del Trabajo, 1959).

El Código del Trabajo (1959) menciona en el artículo 391 “Todo patrono o empresa está obligado a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores.”

El Código del Trabajo (1959) menciona en el artículo 392 “Es también obligación de todo patrono acatar y hacer cumplir las medidas de prevención de riesgos profesionales que dicte el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.”

El artículo 397 hace referencia a que las organizaciones que cuenten con diez o más empleados deberán realizar un reglamento de seguridad e higiene, este a su vez debe someterse a revisión y aprobación por la Inspección General del Trabajo, a más tardar en los tres meses siguientes a la vigencia. (Código del Trabajo, 1959).

La Gaceta (2017) menciona en el artículo 6, “En su actuación, la Dirección General de Inspección del Trabajo, debe cumplir con los principios de celeridad, transparencia, calidad en el servicio, consistencia, proporcionalidad y demás principios aplicables contenidos en la presente Ley y la Legislación Laboral, poniendo a disposición de toda la población, información actualizada y de fácil acceso.”

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.METODOLOGIA 1: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó para este estudio es cualitativa, ya que se logró extraer la mayor cantidad de información de todos los empleados que forman parte de la empresa Servicios Múltiples Díaz.

3.1.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó para este estudio es descriptivo, ya que se trabajó sobre los hechos, actividades, funciones, procesos y las características que ya se encontraban dentro de la organización y se realizó una interpretación correcta de la información recolectada mediante la aplicación de una encuesta al área administrativa y al área operativa y una entrevista al gerente general.

3.1.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de esta investigación es de tipo no experimental, puesto que no se debe hacer una situación nueva de nuevos elementos, ya que se considera una situación que ya existe en la empresa de Servicios Múltiples Díaz, y no se efectúa ninguna intervención experimental. El estudio es de tipo transversal, debido a que la recolección de datos solo se hace en este único momento y en este único tiempo, la recopilación de datos es exploratoria.

3.1.4. POBLACIÓN

La población que se tomó para la presente investigación está formada por todos los colaboradores de la empresa Servicios Múltiples Díaz, actualmente la organización cuenta con veintidós (22) empleados.

En el área administrativa se incluyen los siguientes: un gerente general, un administrador general, un asistente administrativo y un contador externo; y en el área operativa hay: pintores, electricistas, carpinteros, soldadores y fontaneros. Para efectos de la ejecución y desarrollo de la investigación se realizó un censo, ya que se tuvo acceso a todo el personal.

3.1.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

A continuación, se describen cada una de los instrumentos utilizados en esta investigación.

3.1.6. INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron: la entrevista y la encuesta.

Uno de los objetivos era obtener información de primera mano por parte de los empleados que integran la empresa. Con las entrevistas se logró conocer la situación actual percibida por parte de gerente general de Servicios Múltiples Díaz, con respecto al programa de capacitación, así mismo, mediante la encuesta, se logró conocer las necesidades que presentan los empleados en relación con ciertos aspectos del trabajo. La información recabada ayudó a tener una visión más clara de cada una de las necesidades más sentidas.

3.1.7. ENTREVISTA

La entrevista se utilizó para la presente metodología, con el fin de identificar las necesidades de capacitación que presenta la empresa.

Se elaboró y aplicó la entrevista al gerente general con preguntas abiertas como se muestra en el anexo 5, se logró conocer la opinión del señor César Díaz, en relación con el programa de capacitación. Cada pregunta que se estructuró en el instrumento, fue abordada de forma abierta y se logró obtener la mayor cantidad de información posible sobre la situación

actual por la está atravesando la empresa. Se encontró gran preocupación por el bajo rendimientos de sus colaboradores por no contar con programas de capacitación inicial, cuando ingresan a la organización, así como para las personas que llevan varios años labrando en la organización ya que las capacitaciones que han recibido han sido muy pocas y quizás no con los temas de interés.

Además, con los resultados de la entrevista se verificará la disponibilidad de la implementación de un programa de capacitación para los empleados que ayude a mejorar el rendimiento de los mismos.

3.1.8. ENCUESTA

La encuesta se diseñó con base en siete preguntas, las cuales estaban relacionadas con los programas de capacitación, tal como se muestra en el anexo 4. Se buscaba conocer si los empleados han recibidos capacitaciones, cuáles son las herramientas que utilizan para desarrollar su trabajo, y una de las preguntas más importantes que se realizó fue sobre los temas de capacitación de mayor interés por recibir para mejorar el rendimiento y eficiencia en cada una de las actividades que realiza. La encuesta se realizó en las áreas administrativa y operativa.

Mediante esta herramienta se logró obtener resultados en cuanto a la necesidad de contar con un programa de capacitación para los empleados de Servicios Múltiples Díaz.

3.2. METODOLOGÍA DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTO

3.2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó para este estudio es cualitativa pues se logró obtener la mayor cantidad de información de todos los empleados que forman parte de la empresa Servicios Múltiples Díaz.

3.2.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación es descriptiva ya que se sustrajo una serie de información para poder realizar una interpretación correcta de la misma, la cual fue recolectada mediante la aplicación de una encuesta al gerente general y una entrevista en las áreas área administrativa y operativa.

3.2.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de esta investigación es no experimental, puesto que no se debe crear una situación nueva de nuevos elementos, se observó una situación que ya existe en la empresa de Servicios Múltiples Díaz, y no se efectuó ningún experimento. El estudio es de tipo transversal, debido a que la recolección de datos solo se hace en este único momento y en este único tiempo.

3.2.4. POBLACIÓN

La población que se tomó para la presente investigación está formada por todos los colaboradores de la empresa Servicios Múltiples Díaz y es de veintidós (22) empleados.

En el área administrativa se encuentran los siguientes: un gerente general, un administrador general, un asistente administrativo; y en el área operativa hay: pintores, electricistas, carpinteros, soldadores y fontaneros. Para efectos de la ejecución y desarrollo de la investigación se realizó un censo, y se tuvo acceso a todo el personal.

3.2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

A continuación, se describen cada una de los instrumentos utilizados en esta investigación.

3.2.6. INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron la entrevista y la encuesta.

El objetivo de poder implementar estos instrumentos es obtener información de primera mano por parte de los empleados que integran la empresa. Con la entrevistas se conoció la situación actual percibida por parte de gerente general con respecto a los descriptores y perfiles de puesto de Servicios Múltiples Díaz. Así mismo, se logró obtener información mediante las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa, para de esta forma, tener una visión más clara de cada una de las funciones que realizan.

3.2.6.1. ENTREVISTA

Se elaboró y aplicó la entrevista con preguntas abiertas como se muestra en el anexo 7, dirigida al gerente general en relación con los descriptores y perfiles de puesto, para lograr conocer cuál es la situación actual de la empresa. Se logró conocer que la empresa actualmente no cuenta con un departamento de recursos humanos, por lo que cada función relacionada con esa área, es trabajada por el gerente general y el gerente administrativo.

Los empleados reciben las indicaciones de manera verbal y muchas veces esto se hace a través de jefe directo, para lograr con el cumplimiento de los objetivos de trabajo. Existe una necesidad sentida por la creación de descriptores y perfiles de puestos, para que cada uno de los empleados conozca cuáles son las actividades que deben realizar en sus puestos de trabajo, evitar la duplicidad de actividades y mejorar eficiencia y productividad.

Además, se logró conocer cuáles son las debilidades que tiene actualmente la empresa y las posibles soluciones que se pueden brindar, para elevar la eficiencia y eficacia de los trabajadores.

3.2.6.2. ENCUESTA

La encuesta se diseñó para aplicarla al gerente general, y a los empleados de las áreas administrativa y operativa, como se muestra en el anexo 6, con el fin de conocer cada una de las funciones, tareas, herramientas, que utiliza el personal en sus puestos de trabajo y cómo las desarrollan. Se logró la colaboración de cada uno de los integrantes de la organización. De esta forma se obtuvo un marco de referencia global, para crear los descriptores y perfiles de puestos.

La encuesta se diseñó con base a 15 preguntas donde se consulta todo lo referente a su puesto de trabajo, profundizando en conocer las funciones y actividades que se realizan actualmente en los puestos de trabajo.

Los resultados que se obtuvieron, se utilizaron como base para la creación de descriptores y perfiles para cada uno de los puestos de trabajo, que ocupan los integrantes de la empresa.

Así mismo, se realizó un análisis de cada puesto de trabajo y se verificó si se encuentran realizando las actividades y funciones adecuadas.

La encuesta fue aplicada a todos los colaboradores durante tres días, ya que algunos empleados son contratados por obras y no se encuentran de forma permanente.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se describen los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, así como el análisis e interpretación de los datos de las entrevistas y las encuestas realizadas al gerente general y al personal administrativo y operativo.

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

4.1.1 BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA

SMD se fundó en la ciudad de Tegucigalpa en el año 2006, por su propietario, el Sr. Julio Cesar Díaz Moncada, quien contaba con varios años de experiencia en el rubro de la construcción al momento de crearla. La experiencia fue adquirida en Cervecería Hondureña, por lo cual el propietario decidió poner en práctica cada uno de los conocimientos aprendidos, ya que tuvo la oportunidad de estar en diferentes áreas y puestos.

Inicialmente la empresa comenzó realizando trabajos para el departamento de mercadeo, en el cual brindaba sus servicios como proveedor a la Cervecería Hondureña. Se hacían trabajos de pintura de fachadas y reparación de casetas. Luego se brindaron servicios en otros departamentos: de proyectos, servicios operativos y mantenimiento.

Actualmente Servicios Múltiples Díaz cuenta con cierto personal capacitado, aunque en su mayoría no ha recibido programas de capacitación.

La empresa tiene su sede en Tegucigalpa, Col. Lomas del Tizatillo, salida al sur. Allí funcionan la oficina administrativa y los talleres para elaborar los diferentes proyectos.

4.1.2 PRODUCTOS QUE ELABORA LA EMPRESA O SERVICIOS QUE OFRECE

Servicios Múltiples Díaz ofrece diferentes servicios especializados: Construcción, remodelaciones, pintura, estructuras metálicas, carpintería, electricidad, fontanería y todo lo referente a obras civiles. Así mismo, ofrece servicios de elaboración de planos, supervisión y elaboración de presupuestos.

4.1.3 INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA EMPRESA

Datos generales

Nombre: Servicios Múltiples Díaz

Número de empleados: Servicios Múltiples Díaz cuenta con veintidós (22) empleados. De los cuales, en el área administrativa están los siguientes: un gerente general, un administrador general, un asistente administrativo. En el área operativa cuentan con: pintores, electricistas, carpinteros, soldadores y fontaneros.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa en la figura 7, que representa cómo está estructurada la empresa actualmente. Cuenta con 1 gerente general, 1 gerente administrativo, 1 contador externo, 1 asistente administrativo y 19 personas operativas.

FIGURA 7 Organigrama general



Filosofía empresarial

Misión

Somos una empresa especializada en la formulación y ejecución de obras civiles, nuestro objetivo principal es cumplir las expectativas de nuestros clientes para obtener la satisfacción de los mismos, contamos con el personal capacitado. La responsabilidad, el trabajo en equipo y la calidad son nuestros pilares fundamentales para el desarrollo continuo de nuestra empresa en Honduras.

Visión

Para el 2021 ser una empresa líder y competitiva con la capacidad de satisfacer el mercado de la construcción nacional.

Valores

- **Calidad:** Nuestra empresa se diferencia de otras de una manera sensible, por la calidad de cada proyecto realizado; eso nos hace especiales.
- **Innovación:** Cada día nuestra empresa trata de innovar y desarrollarse en diferentes proyectos para mantener satisfechos a nuestros clientes.
- **Seguridad:** Porque pensamos y queremos a nuestros clientes, la seguridad es un valor primordial en cada una de nuestras operaciones en los diferentes proyectos.
- **Lealtad:** La lealtad se da hacia el cliente, hacia el trabajo, hacia la empresa y hacia la familia. Hablamos con la verdad y damos siempre lo mejor.
- **Ética:** Nuestros colaboradores reflejan altos valores morales en todas sus acciones, lo cual brinda seguridad y confianza al cliente.
- **Trabajo en equipo:** Apoyándonos podemos aprender unos de otros y trasladar este conocimiento al trabajo, para beneficio de los clientes y la empresa.

4.2 PROCESO ACTUAL

4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

Actualmente la empresa SMD no cuenta con descriptores de puestos establecidos. Es por ello que muchas veces los empleados no tienen claras las actividades a cumplir, ya que cada una de las instrucciones es brindada de forma verbal por parte del gerente general. Él se encarga de asignar las funciones que ellos deberán ejecutar en sus puestos de trabajo.

Actualmente cada uno de los colaboradores va aprendiendo en su puesto de trabajo las otras funciones que no se le fueron asignadas en un inicio. Se cuenta con el maestro de obra o

jefe directo que es el responsable de coordinar a todo su equipo de trabajo, para poder cumplir con los proyectos y objetivos.

El personal no recibe una capacitación cuando ingresa en la organización, es por ello que el único *coaching* que reciben es de su jefe directo.

Se han realizado algunas capacitaciones para ciertos colaboradores, uno de los proveedores que brinda el servicio de capacitación gratuito es Sherwin Williams, el costo de transporte si corre por cuenta de la empresa.

4.2.2ANÁLISIS DE PERSONAL

Los empleados de la empresa Servicios Múltiples Díaz han tenido una deficiencia en el desarrollo de sus actividades, se ha observado desde hace unos 6 meses, que realizan las tareas sin voluntad, no dejan los trabajos con calidad, realizan duplicidad en las tareas, desperdicio de materiales, entrega de proyectos tardíos. Los empleados no conocen de manera clara cuáles son todas las actividades, responsabilidades y funciones que deben desarrollar en su puesto. La falta de perfiles y descriptores de puestos se ha hecho evidente.

Los empleados no tienen ningún tipo de capacitación al momento de ingresar a la empresa o mientras están trabajando en ella, por lo cual no se están preparando para brindar un mejor trabajo a Servicios Múltiples Díaz.

4.3 MÉTODO DE MEDICIÓN APLICADO

4.3.1JUSTIFICACIÓN

Unos de los factores por lo que surgió esta investigación es la deficiencia en el trabajo que han venido mostrando los empleados de la empresa Servicios Múltiples Díaz, ya que al no contar con descriptores y perfiles de puestos, los empleados no tienen una buena visibilidad de sus funciones.

Si se contara con estos, se lograría un mayor desempeño y más eficacia en las actividades diarias que realizan los colaboradores, lo cual tendría un impacto positivo en la productividad. Así mismo, diseñar un programa de capacitación permanente para los empleados de nuevos ingreso, así como para los que ya forman parte de la empresa, les permitirá adquirir nuevos conocimientos de las tareas asignadas por los jefes y de manera que las mismas puedan ser desempeñadas mejor, para cumplir con los objetivos establecidos.

4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.4.1 ENCUESTA DE DESCRIPTORES DE PUESTOS

4.4.1.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS DE DESCRIPTORES DE PUESTO

1. Escriba con sus propias palabras lo que usted hace

A continuación se presenta la información obtenida por cada uno de los puestos que conforman la empresa:

- Funciones ayudante: cortar materiales en cortes específicos, resoldar estructura, trabajos de pintura, trabajos de soldadura, trabajos de carpintería y trabajos de electricidad.
- Funciones soldador: trabajos de soldadura, estructuras metálicas, puestas de balcones y otras.
- Funciones técnico soldador: trabajos de soldadura
- Funciones motorista: ir a traer materiales, dejar facturas, llevar a los trabajadores cuando se requiere.
- Funciones pintor: pintura de casa de habitación, pintura automotriz, pinturas estructuras metálicas, trabajo de albañilería.

- Funciones albañil: construcción de vivienda, armando, encargado de elementos estructurales, repello y pulido de paredes, trabajos eléctricos
- Funciones contador externo: revisar la contabilidad, elaborar balance general y estado de resultados, realizar declaración y pago de impuestos, llevar mensualmente libro de compras y ventas, llevar todos los movimientos y registros contables.
- Funciones bodeguero: entrega de herramientas y equipo, mantener limpia la bodega, cuidar de que no se pierda nada, control de entrega de herramientas y materiales, control de rutas y mantener informado al jefe respecto a los insumos.
- Funciones servicios generales: soldar cascada de montacargas, marcación de líneas, estacionamiento, líneas peatonales, mantenimiento luces eléctricas, mantenimiento red salarial, limpieza de canales, limpieza extractores, reparación de estatus de gas LPG
- Funciones maestro constructor: supervisar, realizar presupuesto, delegar tareas a empleados, velar por herramientas y equipo.
- Funciones ingeniero supervisor: supervisar los proyectos, sacar cantidades de obra, elaborar planillas, verificar calidad de los materiales, verificar precios, verificar lo hecho y realizado este de acuerdo con los planos, elaboración de informes.
- Funciones auxiliar administrativo: entrega de materiales y herramientas, realizar inventario y herramientas y materiales, ingresar facturas de ventas y compras, realizar facturas de ventas, enviar cotizaciones, ordenar información de los empleados, llevar control de asistencia de los empleados.

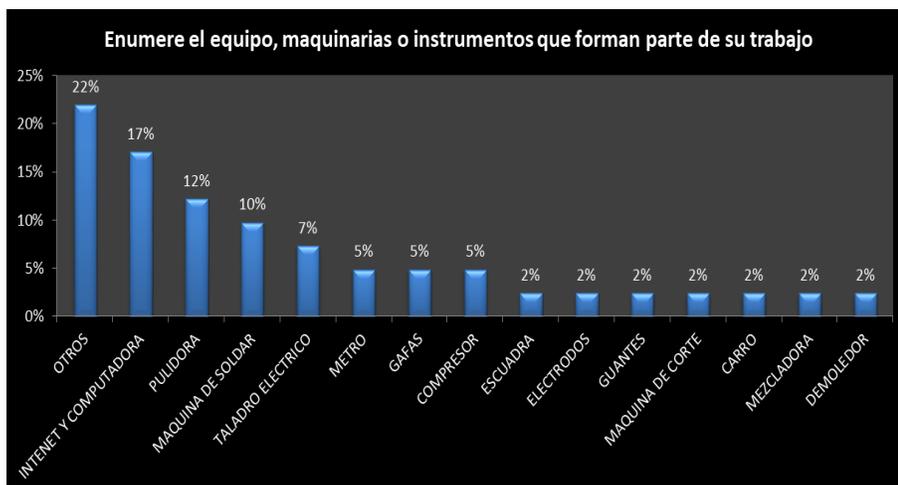
- Funciones de administrador general: revisar toda la parte administrativa, ingresar facturas, de compra y venta, organizar la documentación, realizar planos, planilla de empleados, control de horarios de empleados, control de herramientas existentes, control de materiales existentes.
- Funciones gerente general: supervisión, comparar precios más cómodos, definir metas y objetivos, revisar la contabilidad y administración, realizar planos de trabajo, realizar pagos de planillas, comprar materiales y herramientas, liberar órdenes para trabajo y tratar con cliente y proveedores.

Con la información recabada se logró conocer que los empleados de los puestos no tienen claridad sobre cada una de las cosas que realiza; se logró observar que existen puestos que presentan duplicidad en las funciones, lo que ocasiona bajo rendimiento y demoras.

Es necesario para la empresa que cada uno de los colaboradores tenga establecidas de forma clara las funciones que deben ejecutar en sus puestos de trabajo, ya que al no contar con un buen manejo de estas actividades, se pueden producir bajas en el rendimiento y no lograr los objetivos establecidos.

2. Enumere el equipo, maquinarias o instrumentos que forman parte de su trabajo

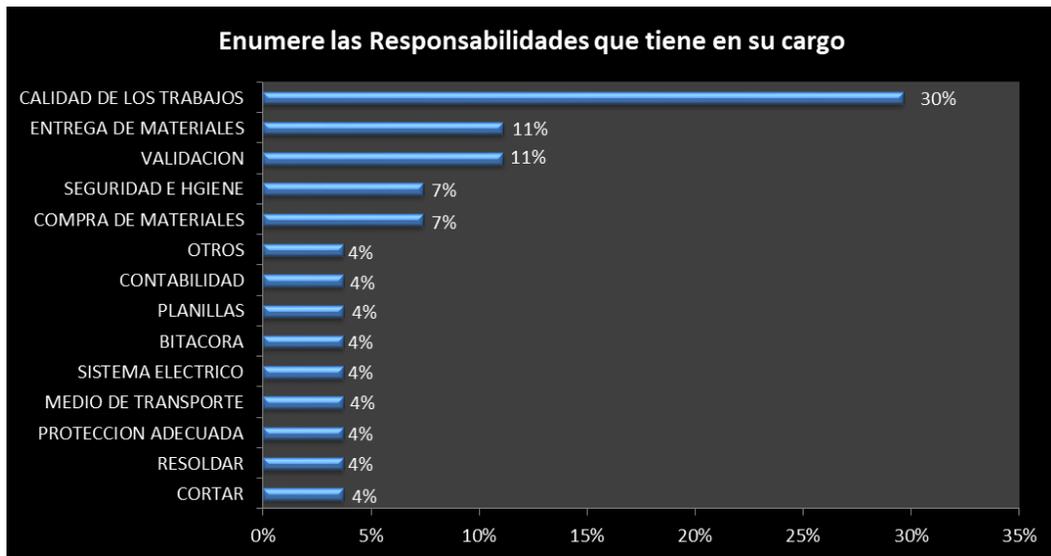
GRÁFICA 1 Maquinaria para trabajar



La gráfica 1 resalta que un 22% de los empleados utiliza diversos equipos y maquinarias para poder realizar sus actividades; un 17% de los colaboradores hace uso del internet y la computadora, especialmente el área administrativa como el administrador, contador, auxiliar, gerente general quienes llevan una serie de plantillas y formatos que son utilizados para control de actividades; la pulidora es utilizada en un 12%, varios empleados hacen uso de la misma, para realizar pulido de paredes, entre otras; así mismo, existen otras herramientas y maquinaria que son utilizados por cada uno de ellos para poder llevar a cabo funciones específicas.

3. Enumere las responsabilidades que tiene en su cargo

GRÁFICA 2 Responsabilidades



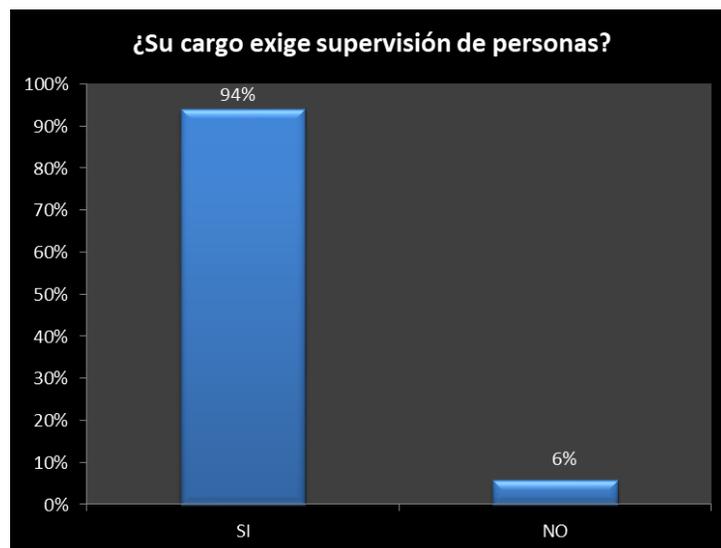
Como se observa en la gráfica 2 hay un 30% cuya mayor responsabilidad es la calidad que deben tener en sus trabajos, ya que las actividades que realizan, dependen de si la otra persona puede o no avanzar, si hay un mal trabajo, se causa desperdicio de materiales y de tiempo, lo que conlleva a no terminar las obras en los tiempos que se estipulan.

Existe un 11 % de los encuestados para quienes la entrega de materiales es su máxima responsabilidad, ya que son los encargados de llevar un control de la cantidad de materiales que se manejan de acuerdo con el presupuesto que se hace a inicio de cada proyecto. Hay otro 11% cuya las mayor responsabilidad es la validación de los trabajos q realizados, para verificar presentan la calidad requerida por el cliente y la empresa.

Existen otras responsabilidades en menor grado, pero que son indispensables para la realización de cada puesto, como planilla, contabilidad, seguridad e higiene, medio de transporte, entre otros.

4. ¿Su cargo exige supervisión de personas?

GRÁFICA 3 Supervisión de personal



Como se muestra en la gráfica 3, el 94% de los encuestados requiere de supervisión, ya que es necesario que se realice un validación de cada una de las tareas terminadas para comprobar si el trabajo está siendo ejecutado de la mejor forma y con calidad; el 6% de los colaboradores

mencionaron que no requieren de supervisión a la hora de realizar su trabajo, ya que se encuentran en un área como jefes..

5. Con que frecuencia recibe supervisión de su superior.

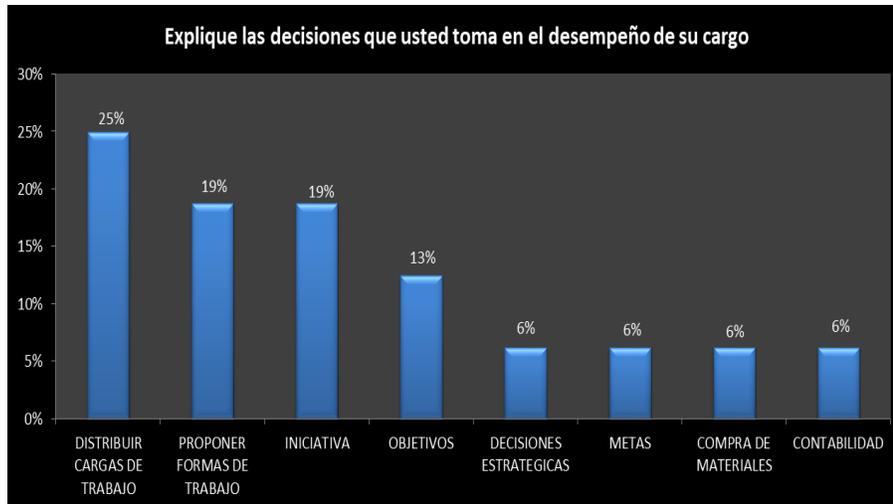
GRÁFICA 4 Frecuencia de supervisión



Con base en los resultados obtenidos en la gráfica 4, un 82% de los empleados necesita de supervisión frecuente, con el fin de evitar desperdicio de materiales y duplicidad en las funciones, así como para cumplir con el presupuesto brindado y con los plazos para las entregas de las construcciones o servicios; el 18% de los colaboradores no necesita supervisión con frecuencia, ya que son actividades netas del departamento y realizan los reportes correspondientes para llevar a cabo toda la información necesaria.

6. Explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su cargo.

GRÁFICA 5 Toma de decisiones

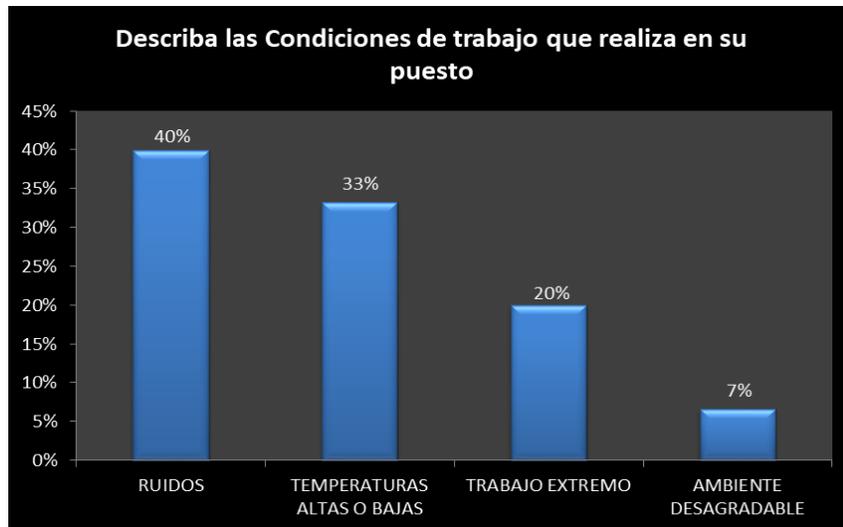


Con base en los resultados obtenidos en la encuesta, en la gráfica 5, se identifica que un 25% de los empleados considera que una de las decisiones fundamental para su puesto de trabajo es la distribución de la carga de trabajo entre el personal respectivo, ya que debe hacerse de forma equitativa para no sobrecargar a una sola persona; otra de las decisiones que representa un 19%, es proponer formas de trabajo diferentes, con el fin de obtener eficiencia y eficacia en cada una de las asignaciones; así mismo, la iniciativa representa un 19%, ya que siempre deben buscar soluciones de forma creativa y salirse de esquemas que encasillan. El 13% representa las decisiones que se toman sobre los objetivos establecidos por el gerente general y los jefes de área, con el fin de estar todos claros acerca de cuáles son las metas que se pretenden alcanzar.

Un 12% de los encuestados toman decisiones estratégicas y en cuanto a metas, la persona que toma estas decisiones es el gerente general, junto con el gerente administrativo y otro 12% representan las compras y la contabilidad de empresa, para dar a conocer la rentabilidad y los gastos que está teniendo la organización.

7. Describa las condiciones de trabajo que realiza en su puesto

GRÁFICA 6 Condiciones de trabajo

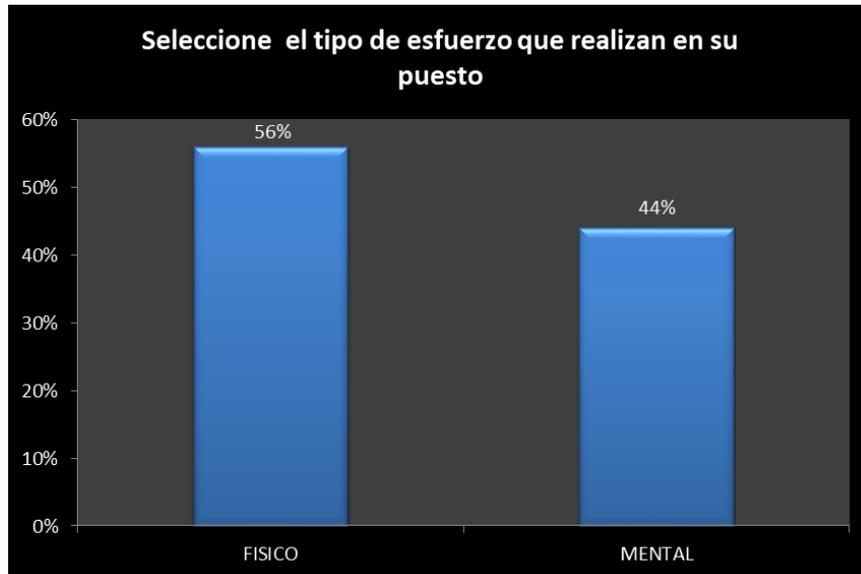


Como se muestra en la gráfica 6, el 40% de los encuestados dio a conocer que una de las condiciones que más afectaba para realizar su trabajo era el ruido, ocasionado por varias herramientas y maquinarias; el 33% manifestó que se exponía a altas o bajas temperaturas, ya que en muchas ocasiones trabajan bajo el sol y en otras deben trabajar por la noche para poder avanzar en el proyecto.

El 20% de los colaboradores manifestó que el trabajo extremo representa un riesgo en las condiciones laborales, ya que existen ocasiones en las que utilizan maquinaria con alto riesgo, por lo que es indispensable que conozcan a la perfección su funcionamiento para evitar accidentes. El 7% de la población menciona que se encuentra en un ambiente desagradable para realizar su trabajo, en este punto hacían la referencia al polvo, entre otras cosas.

8. Seleccione el tipo de esfuerzo que realiza en su puesto

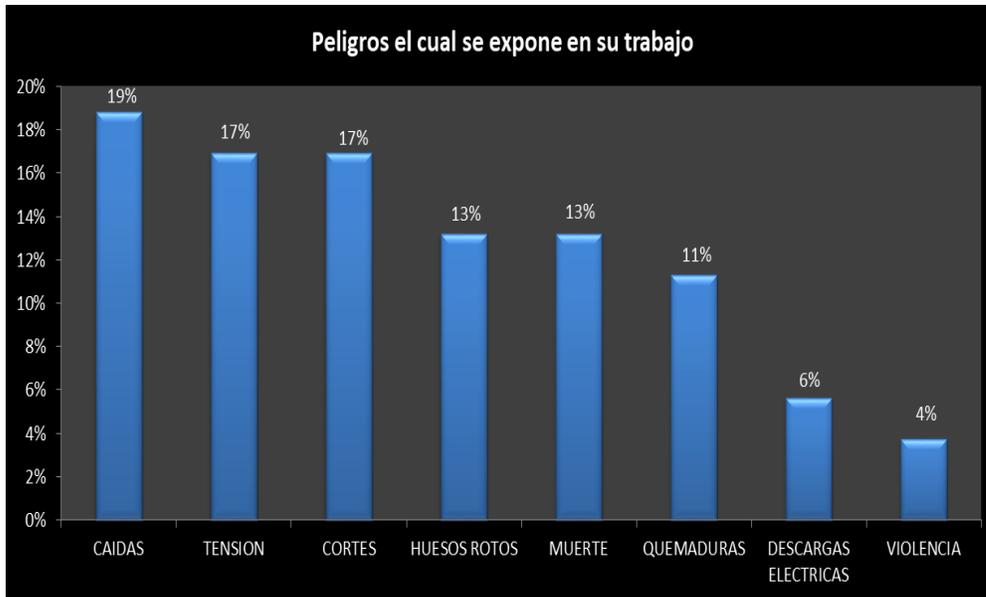
GRÁFICA 7 Esfuerzo del puesto



Como se muestra en la gráfica 7, el 56% de los empleados manifestó que requiere de un esfuerzo físico para llevar a cabo su trabajo, como el rubro de la empresa es construcción y servicios, en su mayoría son actividades que dependen directamente del esfuerzo físico; para el 44% de los colaboradores el esfuerzo es mental, ya que son los encargados de realizar planos, estrategias, objetivos, metas, cotizaciones, plantillas, entre otros, trabajan más con la computadora para llevar a cabo sus actividades.

9. Peligros el cual se expone en su trabajo

GRÁFICA 8 Peligro en el trabajo

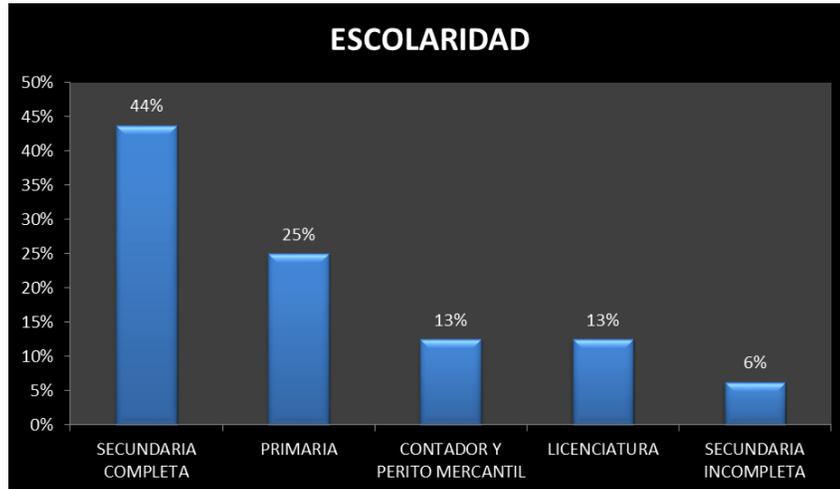


En la gráfica 8, el 19% de los encuestados manifestó que tenía peligro de caídas al realizar sus funciones ya que en algunas ocasiones deben estar en partes altas de las construcciones, con el riesgo de caída que esto implica; el 17% de los empleados expusieron que la tensión y cortes son peligros a los que exponen, ya que tienen que estar manipulando todo tipo de materiales. Es necesario recalcar que ellos deben utilizar el equipo de protección necesario; un 13% de los colaboradores manifestó que pueden tener problemas de huesos rotos y llegar hasta la muerte si no tienen el cuidado pertinente; en cuanto a quemaduras, solo un 11% manifestó que podría tener este peligro, especialmente los soldadores y un 6% representan descargas eléctricas y violencia dependiendo de dónde se estén realizando los proyectos.

10. Indique los requisitos mínimo necesarios para desempeñar en su cargo

Escolaridad:

GRÁFICA 9 Escolaridad



En la gráfica 9, se observa que el 44% de los empleados solo han cursado la secundaria completa, por lo que se encuentran dentro de los requisitos mínimos que deben tener los empleados para realizar actividades operativas en construcción; un 25% ha curso la primaria ya que sus puestos de trabajo no requieren un grado educativo alto; hay un 13% de los colaboradores que son contadores y peritos mercantiles. Se identificó que personas operativas estaban realizando estos trabajos, ya que les era más rentable; se observó que un 13% de los encuestados posee licenciatura especialmente en el área administrativa. Un 6% de los empleados no ha terminado de cursar su secundaria.

Experiencia

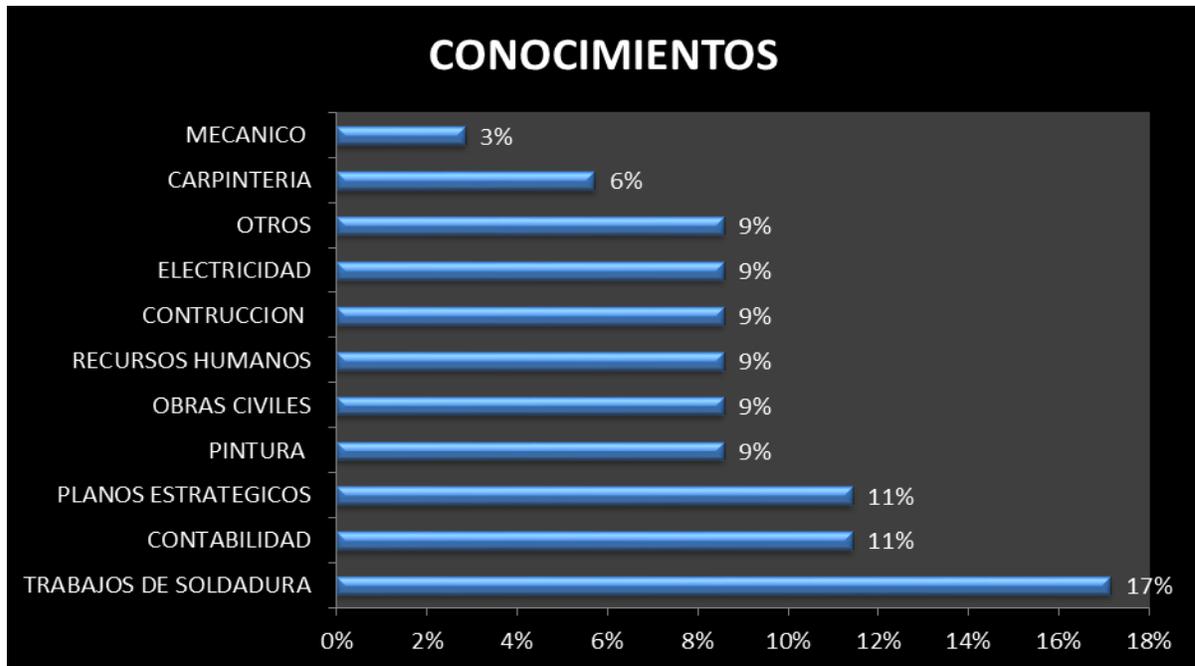
GRÁFICA 10Experiencia



En la gráfica 10, se logró identificar que el 17% de los empleados tiene muy buena experiencia en cuanto a la soldadura, ya que no solo los soldadores saben cómo utilizar y realizar este oficio, si no que otros empleados pueden realizar esas funciones; el 11% tiene un buen conocimiento sobre contabilidad en el área administrativa, y el 11% restante, tiene experiencia en planos estratégicos ya que la empresa cuenta con personal altamente calificado para la elaboración de los mismos.

Conocimientos específicos

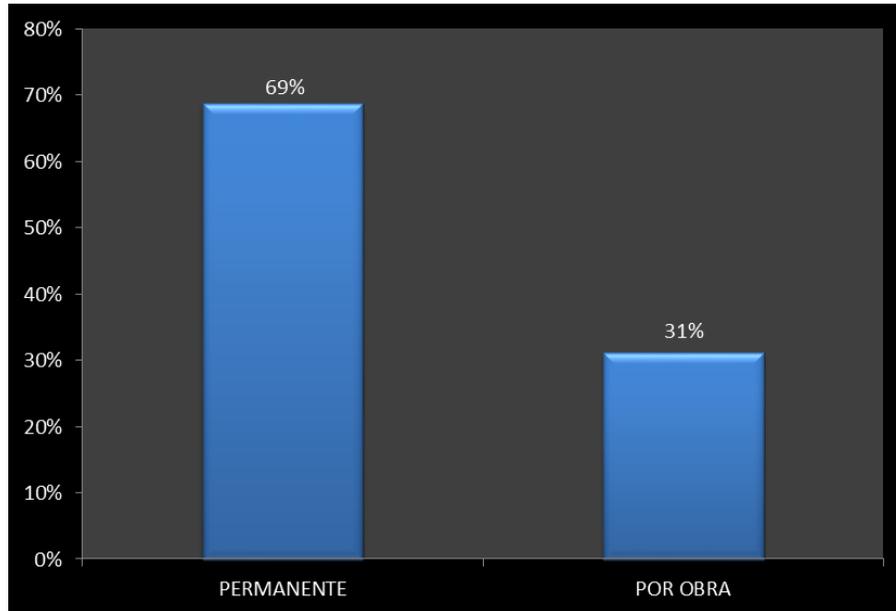
GRÁFICA 11 Conocimientos específicos



Como se muestra en la gráfica 11, un 17% de los colaboradores tiene un buen conocimiento en soldadura; un 22% posee conocimientos de planos estratégicos y contabilidad; un 72% de los empleados posee diferentes conocimientos dependiendo de las actividades y funciones que deben desempeñar, como ser: mecánica, carpintería, electricidad, construcción, recursos humanos, obras civiles, pintura, entre otros.

11. Seleccione el tipo de empleado que es usted

GRÁFICA 12 Tipo de empleado



En la gráfica 12 se muestra que el 69% de los empleados trabaja de forma permanente, la empresa realiza los contratos respectivos para evitar cualquier problema laboral en el futuro; el 31% trabaja por obra, se tienen personas de confianza para que realicen este tipo de trabajos; a estos también se les piden hojas de vida y antecedentes penales, cuando son contratados por obras se les estipula cuáles son las fecha de entrega del proyecto.

12. Cuál es su horario de trabajo

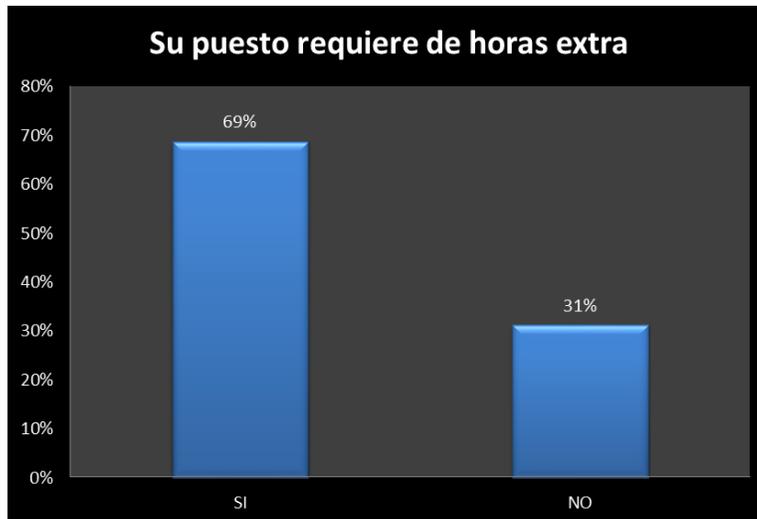
GRÁFICA 13 Horario de trabajo



En la gráfica 13 se muestra que el 45% de los empleados tiene un horario de 7 am a 4 pm, esto depende de las funciones que esté realizando, ya que hay ocasiones en que se toma más tiempo para su ejecución; un 35% de los encuestados tiene un horario de 8am a 5 pm; un 15% tiene horario desde las 7:30 am hasta las 4:30 pm, especialmente en el área administrativas; un 5% de los colaboradores tienen un horario de 7 am a 7 pm, son empleados como el ingeniero y el maestro de obra, que deben supervisar las labores y validar que el proyecto se esté realizando con calidad.

13. Su puesto requiere de horas extras

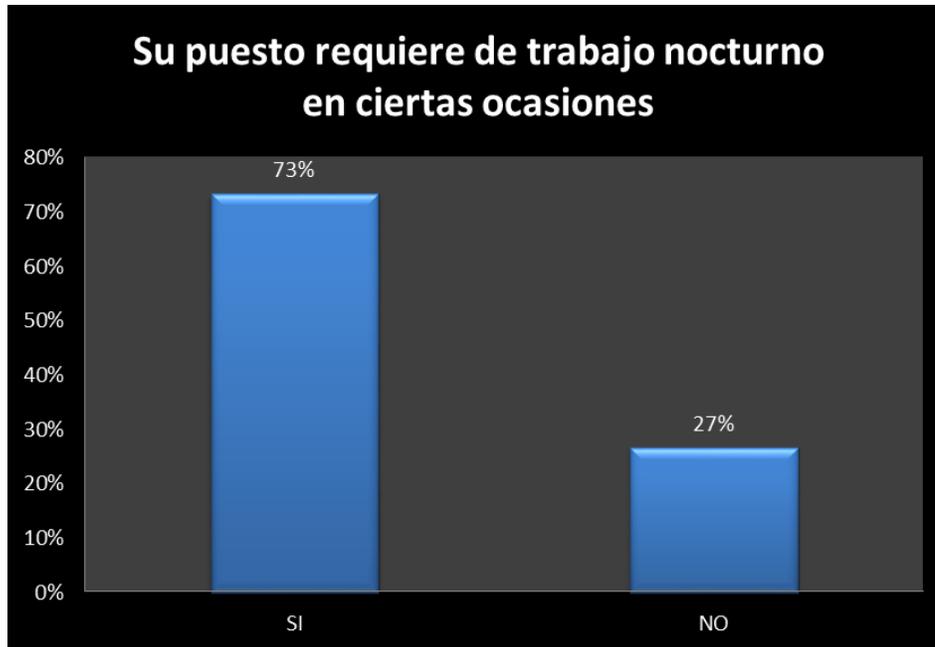
GRÁFICA 14 Horas extra



Como se ve en la gráfica 14, el 69% de los empleados manifestó que si requiere de horas extras para realizar su trabajo, ya que muchas veces hay factores que se salen de las manos como los climáticos, la entrega de materiales, entre otros. El maestro de obra lleva una bitácora de las actividades que se deben ir realizando día con día, para completar el proyecto, si no se cumple en los horarios establecidos se deberán trabajar horas extras, tomando en cuenta la seguridad de cada uno d los colaboradores; un 31% de los encuestados mencionó que no requiere horas extras para poder realizar sus funciones.

14. Su puesto requiere de trabajo nocturno en ciertas ocasiones

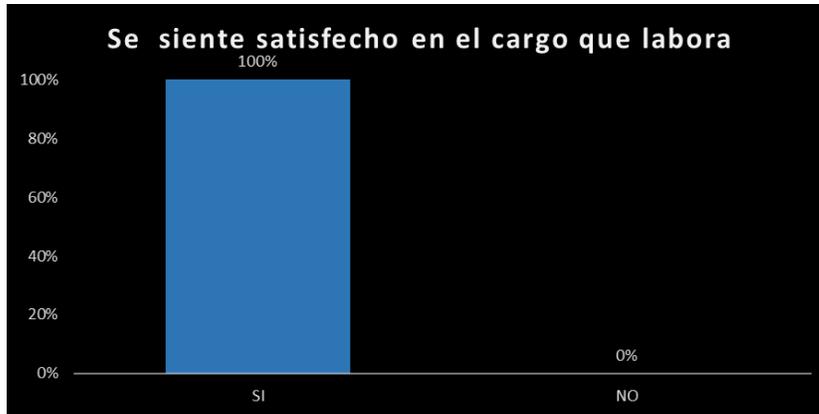
GRÁFICA 15 Trabajo nocturno



Como se muestra en la gráfica 15, el 73% de los empleados manifestó que hay ocasiones donde sí se requiere realizar trabajos nocturnos para culminar un proyecto, sin embargo, la empresa trata de no realizar este tipo de trabajo, ya que Servicios Múltiples Díaz se preocupa por la calidad de vida de sus colaboradores; un 27% confirmó que no necesita de realizar trabajo nocturno, especialmente en el área administrativa.

15. Se siente satisfecho en el cargo que labora

GRÁFICA 16 Satisfacción en el trabajo



Como se muestra en la gráfica 16, el 100% de los empleados se encuentra satisfecho con su cargo, se encuentran bien con las tareas establecidas por sus jefes inmediatos. Cabe resaltar que en algunos puestos hay duplicidad de tareas y esto afecta la productividad y eficiencia.

4.4.1.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DE DESCRIPTORES DE PUESTO A LA ALTA GERENCIA

¿La empresa cuenta con área de recursos humanos?

Según la entrevista realizada al gerente Julio Cesar Díaz Moncada, la empresa Servicios Múltiples Díaz, no cuenta con un área de recursos humanos ya que todo lo que se ha hecho es de forma empírica, de lo aprendido en su trayectoria como empleado en Cervecería Hondureña.

¿Cómo realiza la contratación de sus empleados?

Las contrataciones de los empleados se realizan de la siguiente manera: el gerente contacta a los diferentes empleados mediante recomendaciones, realiza una entrevista para

conocer si se adecua al puesto y saber qué conocimientos posee. Se solicitan los antecedentes penales y policiales, se abre una ficha con todos los datos del empleado a contratar y por último, se le indica el trabajo que va a desempeñar y qué día se debe presentar a trabajar. Además, se le explican todas sus actividades del puesto.

¿Cuáles son los requisitos básicos para la mayoría de sus puestos?

La experiencia que se solicita para los puestos bajos es sexto grado mínimo y para los puestos altos, como los administrativos, gerenciales o de supervisión, se necesita un nivel secundario y superior.

¿Qué herramientas o técnicas utiliza en la elaboración de descriptores de puesto?

Servicios Múltiples Díaz no cuenta con descriptores de puestos, no tiene nada por escrito acerca de las obligaciones, responsabilidades y funciones de los cargos. El gerente general se las explica a los empleados de una manera verbal.

¿Cuenta con perfiles de puestos?

La empresa no cuenta con perfiles de puestos, realmente no se cuenta con nada escrito para describir cuáles son las características que el empleado debe desempeñar en su puesto de trabajo.

¿Quién o quienes realizan supervisión a los empleados?

En las obras de construcción, la supervisión es realizada por el maestro constructor, los ingenieros civiles, el gerente general, todos ellos tienen la responsabilidad de verificar que los trabajos se estén realizando de forma correcta.

Los trabajos realizados por los operarios en los respectivos talleres son supervisados por el administrador general y el gerente general.

¿De qué forma les explica las labores, obligaciones y responsabilidades a los empleados?

Se explica de una manera verbal a los empleados, no se proporciona ningún documento por escrito para que ellos tengan más claridad.

¿Se da a conocer a los empleados un organigrama?

La empresa no proporciona el organigrama a los empleados.

Servicios Múltiples Díaz cuenta con 16 tipos de puestos en sus diferentes áreas.

Los puestos son los siguientes:

Nivel gerencial y administrativo: gerente general, administrador general, auxiliar administrativo, contador externo.

Nivel constructivo y operativo: ingeniero supervisor, maestro constructor, servicios generales, auxiliar general, bodeguero, motorista, técnico soldador, carpintero, soldador, albañil, pintor, ayudante.

¿Le indican y dan a conocer el nombre del puesto al empleado?

Se da a conocer de manera verbal a los empleados cuál es el nombre del puesto de trabajo que va a ejecutar.

¿Capacita al empleado antes de comenzar a trabajar?

Los empleados no reciben ningún tipo de capacitación antes de entrar a laborar en la empresa.

4.4.1.3 ANLISIS DE LA ENTREVISTA DE DESCRIPTORES DE PUESTO A LA ALTA GERENCIA

Con la información recabada con el gerente general, se logró conocer que actualmente la empresa no cuenta con un área de recursos humanos por lo que cada actividad que se realiza con los empleados es ejecutada de forma empírica y de acuerdo con el grado que posee actualmente César Díaz.

Cuando se realizan las contrataciones es mediante referencias, se realiza una entrevista referente al puesto que va ocupar para ver si posee los conocimientos necesarios, se solicitan sus antecedentes penales y policiales; se crea un expediente con toda la información recabada, se cuenta con el apoyo de jefe inmediato si el puesto es del área operativa y si este cumple con cada uno de los requisitos, se procede a la contratación, luego se le indican las funciones y obligaciones en su puesto de trabajo, de manera verbal.

La experiencia que debe poseer para el área operativa es el sexto grado completo como mínimo, aunque ha habido excepciones, de empleados que no han terminado su primaria y se les ha brindado una oportunidad de trabajo, con el compromiso de que deben culminar la primaria. En el área administrativa el requisito mínimo es la licenciatura relacionada con el puesto específico.

Las contrataciones de los empleados se realizan de la siguiente manera: El gerente contrata a los empleados mediante recomendaciones, realiza una entrevista para conocer si se adecua al puesto a ocupar y analizar qué conocimientos posee. Se solicitan los antecedentes penales y policiales, se abre una ficha con todos los datos del empleado, por último, se le indica qué puesto va a desarrollar, qué día se presenta a trabajar y se explican todas las actividades del puesto.

La empresa no cuenta con descriptores y perfiles de puestos por lo que cada una de las indicaciones se hacen de forma verbal, no existe nada por escrito, y se cuenta con el apoyo del jefe inmediato que posee un alto conocimiento de cada una de las actividades, para que estas sean ejecutadas con excelencia.

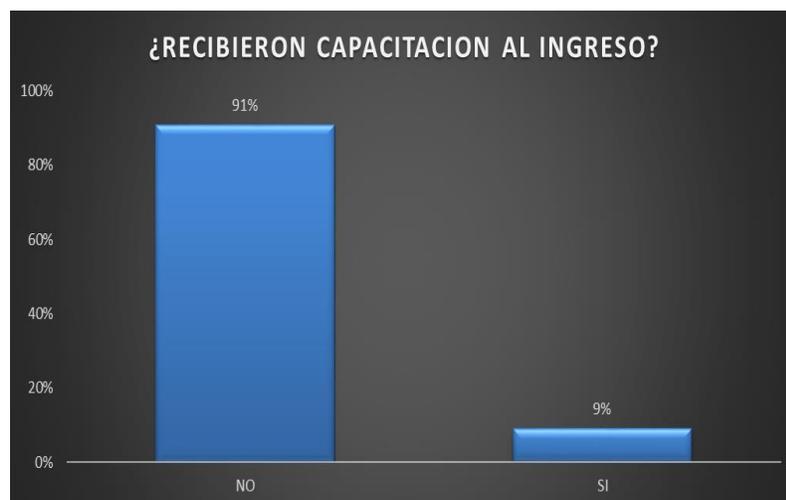
El señor César Díaz manifestó que el organigrama no es proporcionado a los empleados, sin embargo, se le dio a conocer que sería bueno que conocieron cómo está estructurada la empresa y cuáles son sus jefes directos, si llegase a presentarse un problema y a quién acudir si fuese el caso.

El gerente general considera muy importante contar con descriptores y perfiles de puestos para que cada una de las funciones y actividades queden establecidas y al contratar nuevo personal, se sepa cuáles son las características que se buscan, para que una persona pueda formar parte de la empresa. Así mismo, para conocer cuáles son las competencias mínimas para cada puesto de trabajo.

4.4.2 ENCUESTA PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

1. Recibió algún tipo de capacitación al momento de ingresar a la empresa

GRÁFICA 17 CAPACITACIÓN DE INGRESO



Según los datos obtenidos de las encuestas como se muestra en el grafico 17, un 91% de los empleados aseguró que no recibió capacitación al ingresar a la empresa, por lo cual se considera básico implementar esta práctica, ya que aportará a SMD un personal mejor preparado, adiestrado y se ayudará a mejorar las actividades realizadas.

2. ¿Ha recibido algún curso de capacitación fuera de la institución, estando vinculado con la empresa?

GRÁFICA 18 RECIBIDO CAPACITACION



Un 55% de los encuestados ha recibido una capacitación ya vinculado con la organización, así mismo se pudo ver que un 45% no ha recibido ninguna capacitación en el tiempo que lleva laborando. Cabe hacer énfasis en que la capacitación es de suma importancia y al no estar actualizando procesos y funciones, la empresa se va volviendo obsoleta ante los cambios constantes del entorno.

Es necesario que los colaboradores tengan capacitaciones de relevancia para la empresa y que esto genere productividad, para que se puedan alcanzar los objetivos y metas propuestas en el año y que su eficiencia vaya en aumento.

No contar con capacitaciones regulares va a provocar que los empleados pierdan el foco en los objetivos y que sean resistentes al cambio.

3. ¿Qué horarios de capacitación se ajustan mejor a su horario de trabajo? Coloque una X en el horario de su preferencia.

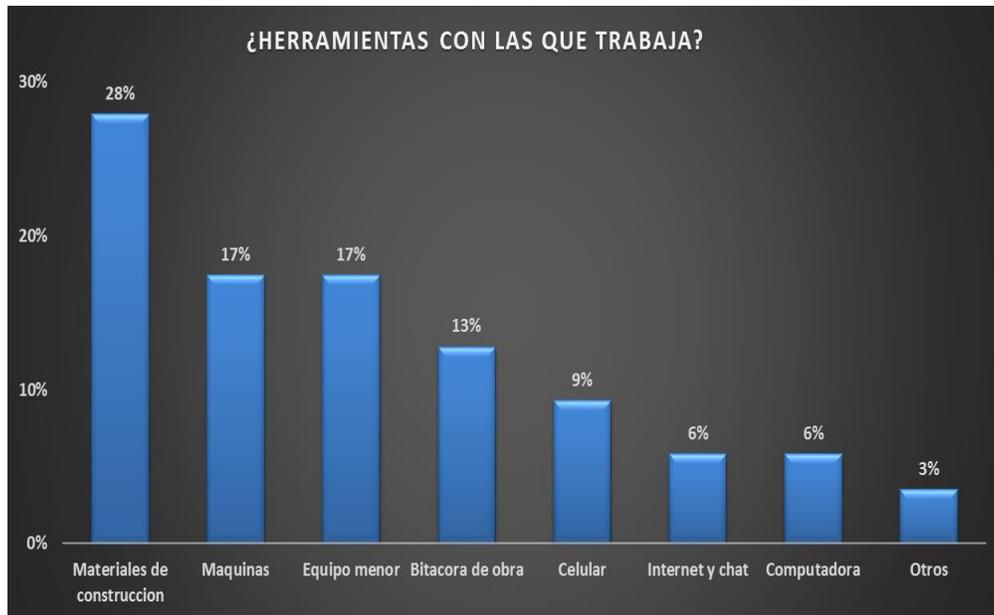
Con los datos obtenidos de las encuestas, el 84% de los colaboradores prefiere recibir sus capacitaciones los días sábados por la mañana y solo un 16% prefiere otros días, por la tarde o la mañana.

Es curioso ver porque es más placentero recibir una capacitación por la mañana y los días sábado, ya que durante la semana hay días más pesados por el trabajo recibir capacitaciones durante la semana puede ser interpretado como un desperdicio, ya que no se tendrá la concentración suficiente, por estar pensando en las labores que deben realizar después. Al recibir capacitaciones por la mañana, la mente está más fresca y relajada para captar información.

Con las capacitaciones se logra obtener una serie de beneficios como el incremento de la productividad y la calidad en el mismo, y aumenta la rentabilidad organizacional; facilita el desarrollo de carrera para los colaboradores, mejora en la solución de problemas, aumento de la autonomía, mejor estabilidad en la organización y flexibilidad, entre otras.

4. ¿Con qué herramientas trabaja?

GRÁFICA 19 HERRAMIENTAS CON LAS QUE TRABAJA

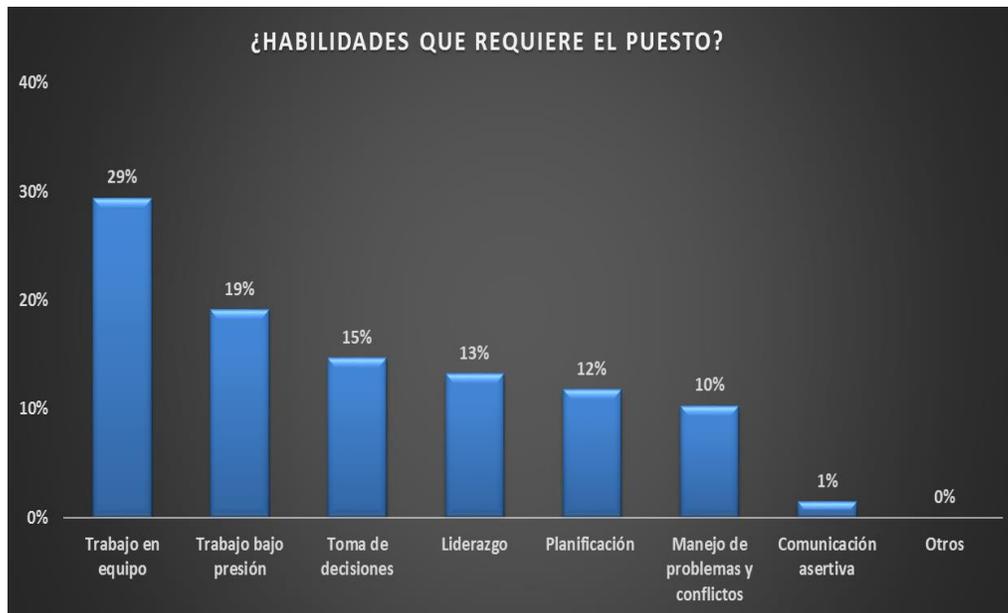


Como se muestra en el gráfico 19, un 28% de los encuestados trabaja con materiales de construcción; un 34% de los empleados utiliza herramientas de equipo menor y maquinaria; un 13% utiliza bitácora de obra, normalmente el maestro de obra; un 9% del área administrativa y algunos de los operarios, hacen uso del teléfono celular; el 12% usa internet, chats y computadora, entre otras herramientas.

Como se logró observar, el mayor porcentaje se centra en las personas que hacen uso de herramientas y materiales de construcción, ya que en su mayoría es personal operativo el que forma la empresa.

5. ¿Habilidades que requiere el puesto?

GRÁFICA 20 HABILIDADES QUE REQUIERE EL PUESTO

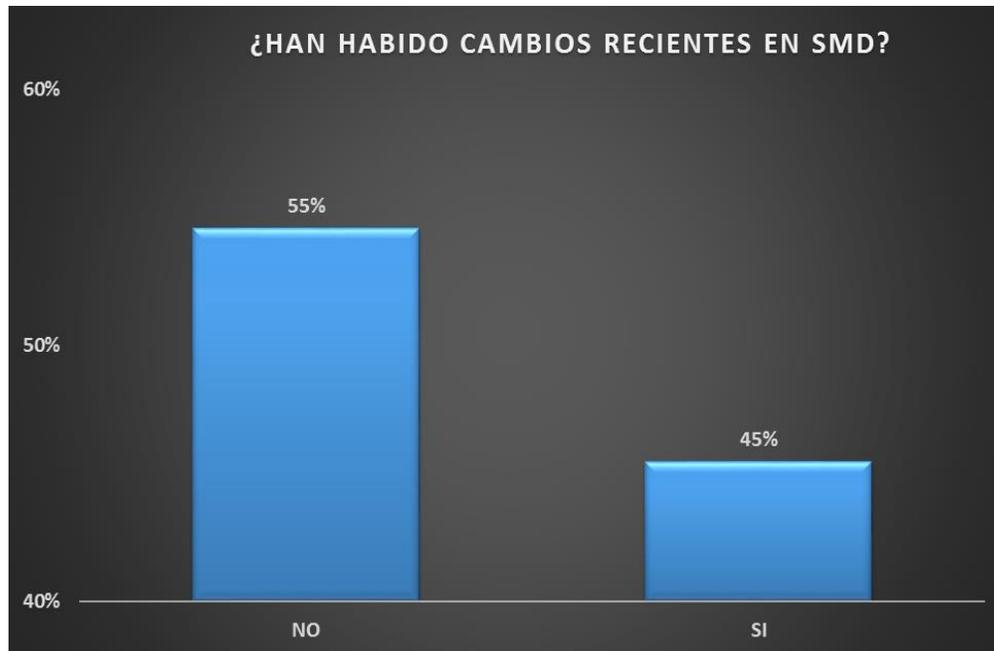


Una de las habilidades que se identificó que representa un mayor porcentaje es el trabajo en equipo con un 29%, que es de suma importancia porque cada proyecto que ese ejecuta debe ser realizado de forma conjunta para que lograr servicios y productos de calidad; otra habilidad es el trabajo bajo presión, en un 19% de los encuestados, ya que cada proyecto o remodelación se trabaja con fecha específica de entrega, por lo que es necesario que no existan pérdidas de tiempo y que haya concentración en la tarea asignada.

El 15% identifica la toma de decisiones como habilidad, considerando que a cada momento al hacer las tareas, se aplica de una u otra forma; el 13% corresponde al liderazgo, que lo tienen el gerente general y el maestro de obra; existe un 12% que destaca la planificación pues se debe llevar una secuencia de cada actividad y un 11% indica el manejo de problemas y conflictos, así como comunicación asertiva, lo cual se muestra en el gráfico 20.

6. ¿Ha habido cambios recientes en el trabajo (nuevos métodos, tecnologías, instrumentos, etc.)?

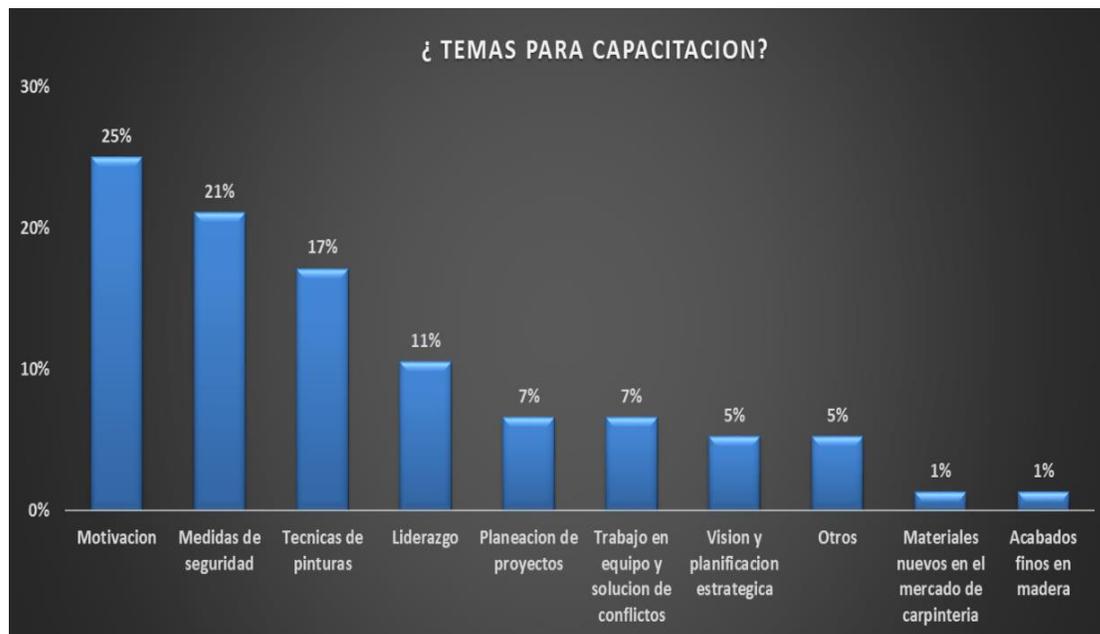
GRÁFICA 21 CAMBIOSRECIBIDOS



En el tiempo que tienen de laborar en la empresa no han realizado cambios notorios en estructura, procesos, funciones, entre otras ya que un 55% afirmó que se ha mantenido sin cambios, a diferencia de un 45% que afirma que han existido cambios en la organización, como se muestra en el grafico 21.

7. ¿Qué tema usted considera importante para ser incluido dentro del programa de capacitación en su área laboral?

GRÁFICA 22 TEMAS DE CAPACITACION



Como se muestra en el grafico 22 uno de los temas que presentó mayor porcentaje fue el de motivación con un 25%, por lo que se puede inferir que a pesar de que los empleados no han tenido muchos cambios, consideran que la motivación es fundamental e importante para que aumente su productividad y que exista un compromiso o vínculo más cercano con la organización; el 21% considera que una capacitación en medidas de seguridad es importante, por los diferentes tipos de maquinaria y herramientas que manejan y así evitar accidentes futuros; otro de los temas que consideran de relevancia es el de técnicas de pintura, ya que quieren estar en constante innovación y aplicar nuevas técnicas y acabados de calidad.

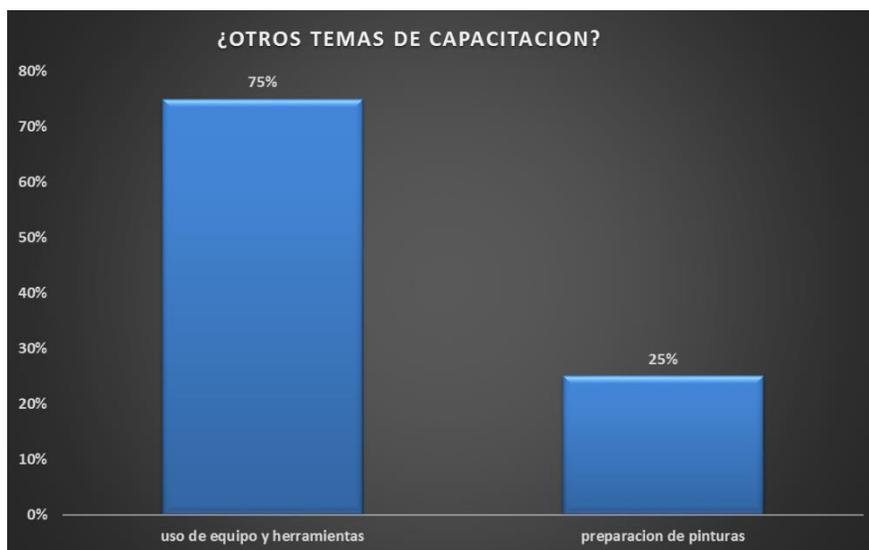
El 11% de los encuestados consideró que el liderazgo es un buen tema, ya que una persona que tiene liderazgo hace que las actividades y funciones sean desarrolladas de la mejor manera;

un 14% consideró que la planeación y el trabajo en equipo deberían ser temas que se desarrollen en la organización y un 3% mencionó los materiales nuevos en el mercado de la carpintería y acabados finos en madera, como un buen tema para abordar, especialmente para los carpinteros.

Se debe tomar en cuenta que cada uno de las programas de capacitación que fueron sugeridos se puede llevar a cabo, pero por orden de importancia y relevancia, para ver qué es lo que tiene mayor impacto en la organización.

OTROS TEMAS DE CAPACITACIÓN

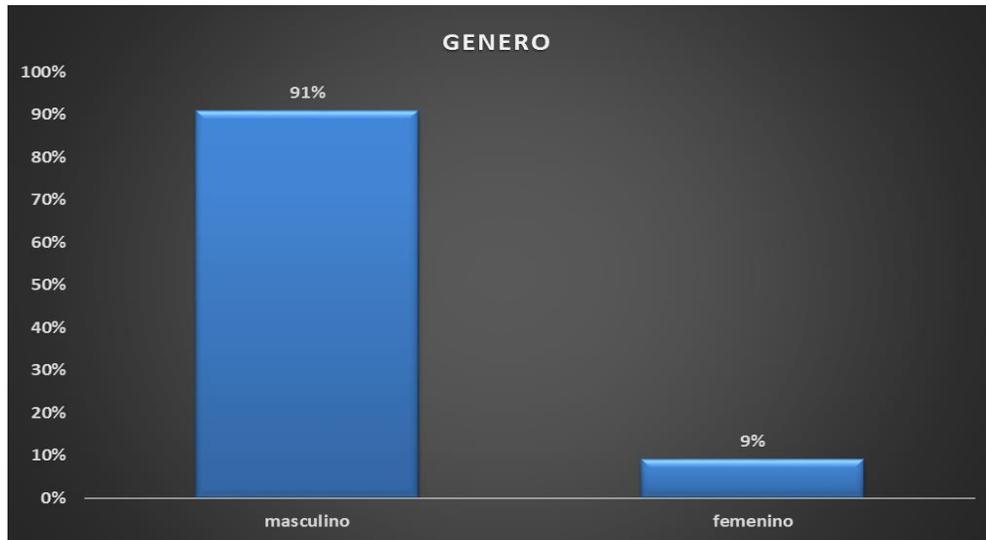
GRÁFICA 23 OTROS TEMAS DE CAPACITACIÓN



Como se muestra en el grafico 23, otros de los temas que se identificaron fueron el uso de equipo y herramientas, en un 75% de los colaboradores que creen que es de mucha importancia, pues serviría para minimizar errores en las actividades diarias y evitar accidentes.

8. GÉNERO

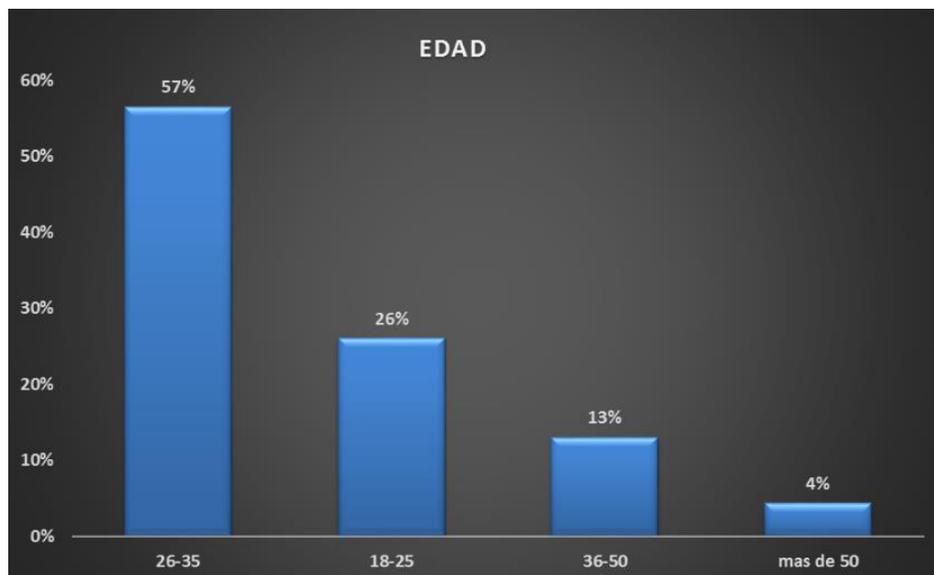
GRÁFICA 24 GÉNERO



Como se muestra en el gráfico 24, el 91% de los colaboradores de SMD son hombres, por el tipo de rubro al que se dedica la empresa y solo un 9% corresponde a mujeres que se encuentran en el área administrativa y que realizan actividades dentro de la oficina y no en campo.

9. EDAD

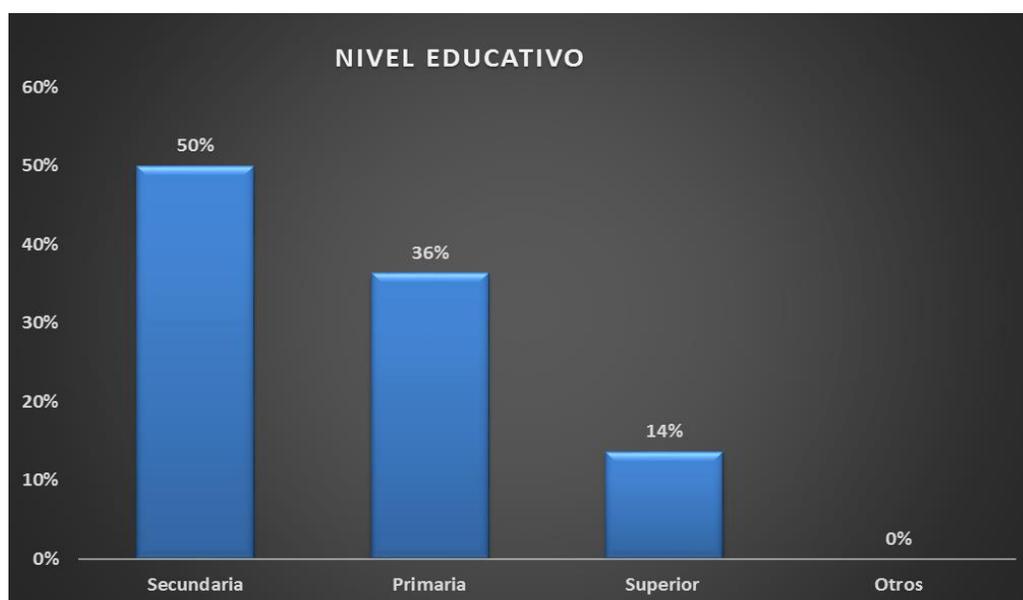
GRÁFICA 25 EDAD



Como se muestra en el gráfico 25, los rangos de las edades que presentaron mayor puntaje fue el de 26-35 años, con un 57% de los encuestados, ya que para realizar actividades de esfuerzo físico es necesario contar con personas jóvenes, con alta energía; el 26% de los empleados se encuentra en las edades entre 18-25 años; solo un 13% está en el rango de 36-50 que son personas de mayor experiencia en las funciones que realizan, y un 4% que es representado por el gerente general de la empresa, con más de 50 años.

10. NIVEL EDUCATIVO

GRÁFICA 26 NIVEL EDUCATIVO

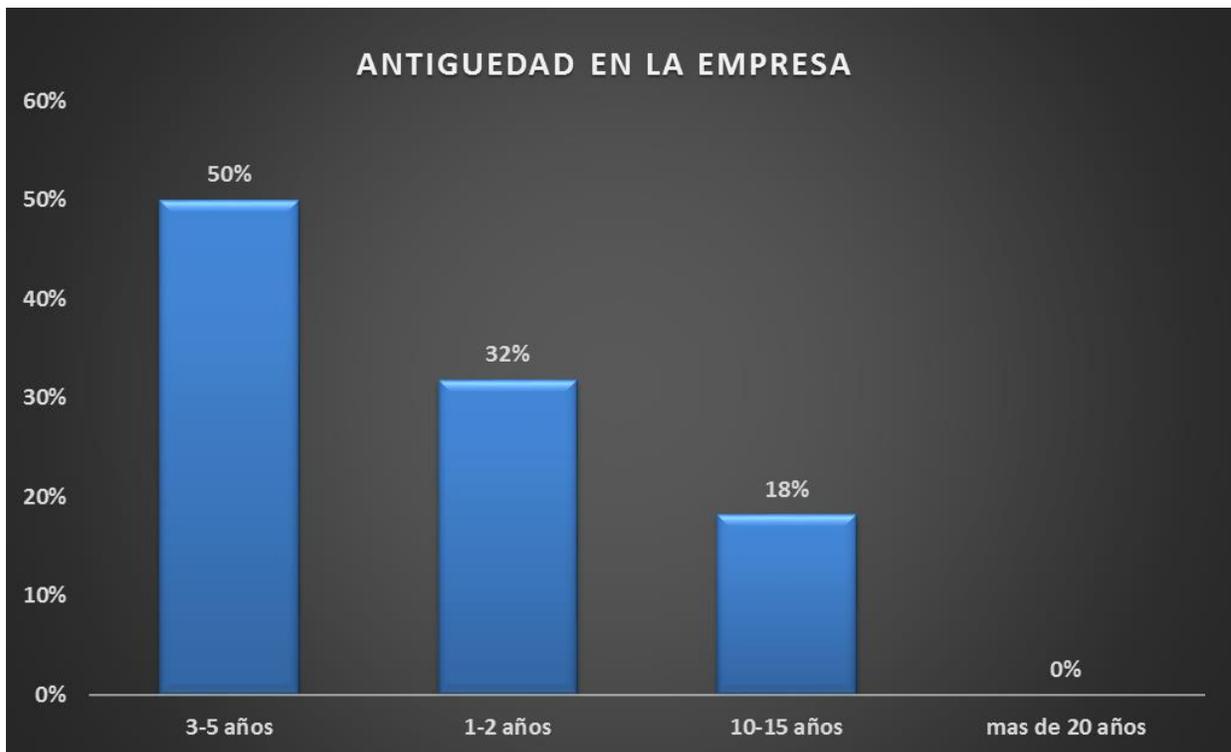


Como se muestra en el gráfico 26, el 50% de los encuestados solo ha realizado la secundaria, son principalmente los empleados operativos; el 36% solo tiene el nivel de primaria; un 14% de los empleados ha cursado el nivel superior y son las personas que se encuentran a nivel administrativo. Con base en la información obtenida, se puede observar que los empleados no cuentan con un nivel académico alto ya que en su mayoría son personas que trabajan

directamente en la construcción, en cuanto a los administrativos, es requisito que cuenten con experiencia y que tengan un nivel educativo superior.

11. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

GRÁFICA 27 ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA



Como se muestra en el gráfico 27, el 50% de los empleados de la organización ya tiene una antigüedad entre 3-5 años. El 32% de los encuestados tiene de 1-2 años, por lo que se puede decir que son relativamente nuevos, y un 18% tiene de 10-15 años de estar prestando servicios a SMD.

La mayoría de los empleados tiene poco tiempo de estar laborando en la organización pero se puede determinar una buena tendencia de compromiso hacia la organización.

4.4.2.1 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

4.4.2.1.1 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DE CAPACITACIONE A LA ALTA GERENCIA

- 1. ¿Cada cuánto realiza su empresa el DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación)?**

El gerente manifestó que no realiza diagnóstico de necesidades de capacitación, ya que no tienen estructurado un programa de capacitación.

- 2. ¿Qué herramientas o técnicas utiliza en la elaboración del DNC?**

No conocen técnicas o herramientas para realizarlo, ya que no hacen diagnóstico de las necesidades del puesto. Las indicaciones son realizadas por el gerente general y el jefe directo

- 3. ¿De cuánto es el presupuesto establecido para las capacitaciones?**

La empresa no cuenta con un presupuesto establecido. Los proveedores o clientes brindan capacitaciones gratis en ciertas ocasiones, el único gasto que se realiza por parte de la empresa es el de transporte y el pago de los días en que se están capacitando los empleados.

- 4. ¿Cuál es el seguimiento en cuanto a las capacitaciones brindadas en su empresa (eventos, tiempo, proveedores y costo)?**

Algunos de los empleados han recibido capacitaciones en temas como seguridad industrial, proporcionado por Cervecería Hondureña pues forman parte de la cartera de clientes de la empresa. Otro de los cursos de capacitación que recibieron los colaboradores fue el de pintura profesional que fue brindado por Sherwin Williams, sin costo alguno para que puedan

adquirir nuevos conocimientos y técnicas, así como conocer los tipos de pinturas que pueden utilizar para cada área de trabajo.

5. ¿Cada cuánto se realizan las capacitaciones en su empresa: anual, semestral o trimestral?

Las capacitaciones se realizan una vez al año, con participaciones mínimas de los empleados porque la mayoría de ellos están con muchos trabajos y no se pueden descuidar y detener sus labores diarias, ya que se tienen fechas fijas de entrega.

6. ¿Tiene la organización un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?

Los empleados reciben capacitaciones muy pocas veces pero la alta gerencia no tiene un modelo de indicadores donde se pudiese medir la efectividad del conocimiento que los empleados adquirieron y así conocer si esta capacitación impactó o no la productividad en la empresa,

7. ¿De qué manera se verifican los resultados los resultados de los entrenamientos que realizan los colaboradores?

Se observan los resultados que producen al capacitarlos y se verifica al momento de realizar un trabajo relacionado con las capacitaciones recibidas.

8. ¿Quién toma la decisión de temas, asistencia, duración, proveedor, etc.?

La toma de decisiones la realizan el gerente general y el gerente administrativo.

9. ¿Quiénes integran el comité de capacitación, si se cuenta con uno?

La empresa no cuenta con ningún comité de capacitación.

10. ¿En qué temas es necesario un instructor interno para realizar capacitaciones?

El gerente general afirma que se necesita un instructor interno para desarrollar e impartir temas como: liderazgo, trabajo en equipo, técnicas de pintura, seguridad industrial, uso de maquinarias y herramientas, temas de soldadura y electricidad.

11. ¿Cuál es el modelo de evaluación para los empleados?

No se cuenta con un modelo de evaluación.

12. ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra para la ejecución de los programas de capacitación?

Las principales dificultades que se presentan para desarrollar y ejecutar un programa de capacitación son falta de tiempo, reducido número de empleados para enviarlos a capacitar a todos.

13. ¿Tiene colaboradores certificados o titulados en competencias laborales?

SMD cuenta con colaboradores certificados en seguridad industrial, pintor profesional, electricidad. También cuenta con ingenieros civiles con gran experiencia en el área de construcción.

14. ¿Es importante la capacitación para su empresa? ¿Cuáles son las evidencias?

El gerente mencionó que las capacitaciones son de gran importancia ya que dan ventajas tanto para la empresa como para los empleados aumentado su rendimientos y productividad, lo que se necesita es evitar cometer algunas fallas en los trabajos que realizan.

15. ¿Según las respuestas anteriores, la capacitación ¿es un gasto o una inversión?

Las capacitaciones no son un gasto sino una inversión porque así no se siguen cometiendo los mismos errores y se realizan los trabajos con más eficiencia

4.4.2.1.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DE CAPACITACIÓN A LA ALTA GERENCIA

Con la información recabada con el gerente general, se logró conocer que actualmente la empresa no cuenta con un programa de capacitación, ni se realizan diagnóstico de necesidades, al contrario se ven cuando el problema ya se está dando el alguna área o en la función que realizan.

La empresa no conoce ninguna técnica para la elaboración del diagnóstico de las necesidades, para llevar a cabo alguna capacitación las decisiones son tomadas por el gerente general y el jefe directo, dependiendo de si observan alguna debilidad en algunos de los empleados.

La organización al no contar con un programa establecido de capacitaciones, no ha designado un presupuesto para este rubro. Existen ciertos proveedores que imparten capacitaciones completamente gratis y por lo que lo único se preocupa la empresa es por la movilización de los empleados en las fechas de los cursos.

Cuando los empleados reciben las capacitaciones se debe mostrar por parte de ellos un cambio en las actividades, de cómo las hacían antes y cómo se están ejecutando actualmente. El jefe inmediato es el encargado de brindar el seguimiento adecuado. Hay ocasiones donde no van todos los empleados, por lo que el conocimiento que obtuvieron algunos, debe ser extendido a los demás empleados, en especial cuando son actividades que todos deben saber.

La empresa no cuenta con indicadores para llevar un control de algunas funciones que se realizan y deben tener un seguimiento cercano, para que la productividad y eficiencia sean parte del diario vivir.

Algunos de los temas de capacitación que el gerente general manifestó que serían importantes de abordar con los empleados son los de liderazgo, trabajo en equipo, técnicas de pintura, seguridad industrial, uso de maquinaria y herramientas, temas de soldadura y electricidad, ya que para él es muy importante que estas áreas sean fortalecidas.

El señor César Díaz manifestó que una de las dificultades para llevar a cabo los programas de capacitación es la falta de tiempo, ya que cuenta con un número de empleados reducido, por lo cual es difícil mandar a cada uno a capacitarse, sin embargo, mencionó que se podrían ir realizando las capacitaciones por orden de prioridad, sin afectar a ninguno de los empleados y organizarse mejor para sacar cada uno de los proyectos adelante.

Servicios Múltiples Díaz posee colaboradores certificados en: seguridad industrial, pintura profesional, electricidad. Así mismo, cuenta con ingenieros civiles con gran experiencia en el área de construcción.

El gerente está realmente interesado en implantar programas de capacitación y llevarlos a cabo, ya que para él las capacitaciones no son gastos sino una ganancia doble, pues sus empleados obtienen nuevos conocimientos que inciden en un aumento en la productividad de la empresa.

4.5 HALLAZGOS

Una vez recopilada la información de los cuestionarios para descripción y perfiles de puestos, se analizó que ciertos empleados de la empresa Servicios Múltiples Díaz son personas

preparadas con nivel secundario como peritos mercantiles, o graduados del INFOP, pero por la necesidad de trabajar, ya que no tenían otras oportunidades de empleo, hizo que siguieran laborando en el área de construcción.

Un empleado se graduó de perito mercantil y contador público, él decidió sacar cursos en INFOP relacionados con cálculo y presupuestos, lecturas de planos, electricidad, entre otros, en la actualidad trabaja como maestro de obra, el cual le ha traído grandes oportunidades para poderse superar como empleado y ganar un sueldo digno.

Una vez obtenida toda la información referente a las capacitaciones, se pudo analizar y graficar que la mayoría no tuvo ningún tipo de capacitación en la empresa SMD, pocos empleados recibieron capacitaciones o cursos fuera de la empresa.

A pesar de que en la empresa no existen capacitaciones para los empleados, se encontraron casos de empleados que ya tienen años trabajando y expresaron que comenzaron a laborar sin ningún conocimiento, como ayudantes en el área de obras civiles, que es a lo que se dedica la empresa, pero que a medida que iba pasando el tiempo, el jefe les iba transmitiendo sus conocimientos. En la actualidad uno de ellos ya no trabaja de ayudante, ahora es soldador realiza trabajos de estructuras metálicas, también adquirió conocimientos de electricidad, lo que lo llevó a superarse como empleado y ganar mejor salario.

La empresa Servicios Múltiples Díaz orienta y explica de forma empírica las funciones y conocimientos nuevos para que los empleados tengan mejor oportunidad de superarse, pero le falta tener una organización formal para dar a conocer cada una de sus actividades, responsabilidades, obligaciones y funciones. También capacitarlos con cursos que sean de ayuda tanto para el empleado como para la empresa.

4.6 PROPUESTA DE MEJORA

4.6.1 PERFILES DE PUESTO

SITUACIÓN ACTUAL

La administración de la empresa Servicios Múltiples Díaz, se compromete a mantener un talento humano competente e idóneo, con sentido de pertenencia y compromiso, basado en valores, principios éticos y el crecimiento personal de los empleados, a través de buenas prácticas de manejo y uso eficiente de los recursos, con incentivos que los estimulen para que tengan un alto rendimiento con la obtención de los resultados esperados.

Actualmente la empresa Servicios Múltiples Díaz no cuenta con un área de recursos humanos por ende no tienen descriptores y perfiles de puestos y las contrataciones las realiza el gerente general con base en ciertas características que pretende cubrir y la experiencia con la que cuenta..

PROPUESTA DE MEJORA

Implementar un proceso más práctico y ordenado para la selección del talento humano. Se realizarán los perfiles de puesto para saber a qué tipo de persona se contratará, de esta forma tener establecidas cuáles serán las funciones y características necesarias para el mismo.

Se diseñarán los perfiles de puesto de trabajo de cada uno de los colaboradores que forman parte de Servicios Múltiples Díaz, con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia de ellos y aumentar la productividad.

Objetivo general

- Diseñar descriptores y perfiles de puestos para los empleados de Servicios Múltiples Díaz

Objetivos específicos

- Identificar las funciones de cada uno de los colaboradores de la empresa y mejorar el rendimiento en sus puestos de trabajo.
- Implementar los descriptores y perfiles de puesto en la empresa Servicios Múltiples Díaz.

Con el análisis realizado anteriormente se ha recolectado la información suficiente para llevar a cabo el diseño de los descriptores y perfiles de puesto, lo cual permitirá que los empleados de Servicios Múltiples Díaz conozcan de forma más clara, las funciones, actividades y responsabilidades que deben llevar a cabo en sus trabajos.

El propósito de implementar los descriptores y perfiles de puestos, es contribuir a mejorar el nivel de eficiencia y eficacia de cada uno de los colaboradores para la empresa, ya que este diseño no solo los beneficia a ellos, sino que ayuda de manera significativa a la empresa misma a lograr un aumento en la productividad y por ende, a cumplir con los objetivos establecidos y tener una buena rentabilidad.

Con la implementación de estos descriptores y perfiles de puestos, se ayuda a reducir las debilidades en el futuro, y se contribuye a que los colaboradores sean productivos y estén comprometidos con sus trabajos.

El éxito para implementación de estos descriptores y perfiles no solo depende de su calidad, sino que es necesaria una buena coordinación y el apoyo de la alta gerencia, para efectuarlos de forma correcta.

Aplicación de descriptores y perfiles de puestos:

1. Necesidad de puestos

Surge cuando existe un puesto vacante y el jefe directo hace la solicitud sobre las características que debe poseer el aspirante.

2. Instrumentos

Las entrevistas y las encuestas son utilizadas como instrumentos para recolectar la información necesaria y a partir de esto, se realiza un análisis de puesto.

Las entrevistas se aplican al gerente general y jefe directo.

Las encuestas se aplican a la parte administrativa, gerencial, operativa, para recolectar información y luego proceder al análisis.

3. Análisis de puesto

Una vez recolectada la información de cada puesto, se realiza el respectivo análisis, en el cual se podrán extraer cuáles son las funciones, el equipo o maquinaria que utiliza, la experiencia, escolaridad, conocimientos, horarios, etc. requeridos. Toda la información se utiliza para realizar descriptores de puestos y perfiles de puestos.

4. Descriptores de puestos

Son utilizados para dar a conocer al empleado cuáles son las funciones y actividades que tiene que desarrollar en el puesto de trabajo. Las responsabilidades que tendrá a cargo cuando ejecute las funciones o actividades asignadas y los objetivos a cumplir según el puesto.

5. Perfiles de puesto

Son utilizados para detallar el perfil de puesto que busca la empresa, en el cual se incluyen características como: escolaridad, género, edad, idiomas, competencias, disponibilidad de viajar, habilidades, etc.

En el apéndice A se encuentran los descriptores y perfiles de puestos

4.6.2PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente la empresa Servicios Múltiples Díaz no cuenta con un programa de capacitación a los empleados nuevos y/o antiguos. Los empleados solo cuentan con las instrucciones que otorga el jefe de área con respecto a lo que se debe de realizar el trabajo.

PROPUESTA

Objetivo general

- Diseñar un programa de capacitación para los empleados de Servicios Múltiples Díaz

Objetivos específicos

- Identificar las principales necesidades de capacitación en la organización.
- Establecer las áreas donde se realizaran los programas de capacitación.

El programa de capacitación será usado para manejar técnicas y herramientas basándose en el diagnóstico de las necesidades de la empresa Servicios Múltiples Días, lo cual permite compromiso y confiabilidad con cada uno de los empleados para realizar sus tareas y actividades diarias de forma eficiente y eficaz.

El propósito de implementar el plan es motivar a los integrantes de la organización, promover la comunicación, la responsabilidad y los valores, para obtener un ambiente de trabajo adecuado.

El beneficio de implementar el programa de capacitación no solo es para el empleado, sino que contribuye al buen desarrollo y funcionamiento de la empresa. Con este plan se pretende disminuir debilidades en un futuro, ya que es necesario que cada uno de los colaboradores sea productivo.

Pasos que se llevan a cabo para la creación de un programa de capacitación:

- El primer paso es el diagnóstico de las necesidades, el encargado de proceso será el administrador general, el cual se encargará de realizar las encuestas y entrevistas correspondientes en cada área de la empresa; se realizará una vez cada 6 meses, para verificar si la organización está teniendo deficiencias en ciertos temas y mantener un alto rendimiento de los colaboradores.
- El segundo paso es el diseño del programa de capacitación, el encargado será el administrador general, quien de acuerdo con la información obtenida, realizará una depuración con el fin de conocer cuáles son los temas de mayor relevancia y así definir los objetivos de la capacitación, los beneficios que se obtendrán y los métodos que se implementarán. Además, se identificarán las áreas en las cuales se aplicará el programa de capacitación, los horarios y los lugares donde se llevará a cabo.
- El tercer paso es el desarrollo de plan de capacitación una vez diseñado en el paso anterior se llevara a cabo el desarrollo del plan, el responsable será el administrador general que ya tendrá identificados los temas a impartir y será el responsable de llevar a

cabo el programa de capacitación, los métodos y materiales didácticos que se utilizarán para alcanzar los objetivos propuestos.

- El último paso es la evaluación del programa de capacitación, los responsables serán el administrador general y el gerente general, quienes realizarán una evaluación posterior a la capacitación, con el fin de conocer si se lograron los objetivos establecidos al inicio y cuál fue el comportamiento de los colaboradores. Finalmente verificarán si ha habido un aumento en la productividad en un tiempo determinado, dependiendo del tipo de capacitación impartida.

Para el área administrativa se impartirán los siguientes temas de capacitación:

- Trabajo en equipo y solución de conflictos
- Visión y planificación estratégica
- Planeación de proyectos
- Motivación
- Liderazgo
- Medidas de seguridad

Para el área operativa se impartirán los siguientes temas de capacitación:

- Trabajo en equipo y solución de conflictos
- Motivación
- Materiales nuevos en el mercado de carpintería
- Acabados finos en madera
- Medidas de seguridad
- Técnicas de pinturas

A continuación se presentan cada uno de los programas de capacitación:

En la tabla 1 se observa el programa de capacitación orientado a la visión y planificación estratégica donde se detalla el número de participantes, cuáles son los temas que se abordarán en la capacitación, los costos, el objetivo general, utilizando como proveedor a HUCAP

TABLA 1 VISIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Tema: Vision y planificación estrategica				Proveedor:	HUCAP/ proveedor independiente	
Objetivo general:	Adquirir las habilidades y conocimientos esenciales para llevar a cabo un proceso de planificación estratégica	Contenido:	Alineando la estrategia del negocio, orientación estratégica a los resultados, visión sistémica de la organización, definiciones, concepto y aplicación de estrategia y planificación, proceso/taller práctico sobre FODA, modelo práctico planificación estratégica, toma de decisiones gerenciales			
Objetivos específicos:	Aprender a planificar de manera estratégica, operativa y contingente, Integrar un proceso de planificación a la estrategia del negocio, Dominar las variables claves de un proceso de alineamiento estratégico, Diferenciar y accionar sobre los distintos componentes de un modelo de estrategia organizacional, Dominar las técnicas esenciales para el diagnóstico y análisis de escenarios.					
Presupuesto		Recursos		Indicador	Tiempo	Participantes
HUCAP incluye TODO por \$ 250		Proveedor se encarga de todos los recursos		Cobertura = % Cob = (NPO/TPUO)*100	Dos sesiones de 8 horas.	Número de participantes: 4
Coffee Break	\$.0	Diplomas	X			Nombre del puesto:
Materiales	\$.0	Videos	X	Donde:		Gerente general
Honorarios	\$.0	Lápices	X	Número de personas "objetivo"		Administradora general
Transporte	\$.0	Papel	X	Total de personas en la unidad organizacional.		Gerente de operaciones
Alquileres	\$.0	Laptop	X			
TOTAL	\$ 250	Proyector	X			

En la tabla 2 se presenta el programa de capacitación orientado a las medidas de seguridad, se señala el número de participantes, los temas que se abordarán en la capacitación, los costos, el objetivo general que es fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades. Este curso será impartido por el INFOP de manera gratuita.

TABLA 2 MEDIDAS DE SEGURIDAD

Tema: Medidas de seguridad		Proveedor: INFOP Virtual		
Objetivo general:	Lograr que los trabajadores de la empresa, adquieran conocimientos en Seguridad Industrial en el trabajo que les permitan adoptar técnicas de prevención de daños a la salud por el desempeño laboral.	Contenido:	Conceptos generales, riesgos profesionales, medidas de prevención de seguridad industrial, equipos necesarios, vestimenta industrial.	
Objetivos específicos:	Fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.			
	Cumplir las funciones encomendadas por el administrador y/o supervisor.			
Presupuesto	Recursos	Indicador	Tiempo	Participantes
Los cursos de INFOP virtual son gratuitos.	El recurso más importante es el	<u>Nºaccidentes</u>	Dos sesiones de 8 horas.	Número de participantes:
Coffee Break	LPS.0 Diplomas	Horas trabajadas		19
Materiales	LPS.0 Cuadernos			
Honorarios	LPS.0 Lápices			
Transporte	LPS.0 Papel			
Alquileres	LPS.0 Computadora			
TOTAL	LPS.0 USB			
				Nombre y puestos: Departamento de Operaciones

En la tabla 3 se presenta el programa de capacitación orientado al liderazgo, donde se señala el número de participantes, los temas que se abordarán, ya que el objetivo general es desarrollar habilidades, destrezas, aptitudes que permitan ser más eficientes en las funciones diarias. Esta capacitación será impartida por el INFOP de manera gratuita.

TABLA 3 LIDERAZGO

Tema: Liderazgo		Proveedor:		INFOP Virtual	
Objetivo general:		Desarrollar habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes y conocimientos (competencias) que permitan ser más eficientes en las funciones diarias.		Contenido: Conceptos generales, desarrollo de un líder, visión del futuro, comunicación efectiva, toma de decisiones, motivación.	
Objetivos específicos:		-Aplicar los contenidos a las funciones diarias.			
		-Ampliar los conocimientos sobre el liderazgo.			
Presupuesto		Recursos		Indicador	
Los cursos de INFOP virtual son gratuitos.		El recurso más importante es el		Cantidad de participantes invitados	
Coffee Break	LPS.0	Diplomas		Resultados de los participantes en su puesto de trabajo	Número de participantes: 1
Materiales	LPS.0	Cuadernos			
Honorarios	LPS.0	Lápices			
Transporte	LPS.0	Papel			
Alquileres	LPS.0	Laptop			
TOTAL	LPS.0	USB			
				Tiempo	
				Participantes	
				Dos sesiones de 8 horas.	
				Nombre y puestos: Julio Díaz Gerente general	

En la tabla 4 se presenta el programa de capacitación orientado a la planeación de proyectos, donde se señala el número de participantes, los temas que se abordarán. Esta capacitación será realizada a través de UNITEC.

TABLA 4 PLANEACIÓN DE PROYECTOS

Tema: Planeación de proyectos		Proveedor: UNITEC		
Objetivo general:	Capacitar en los diferentes procesos dentro del manejo de proyectos de manera estructurada: desde el proceso de planificar comprar y adquirir, hasta la administración del resto de áreas del proyecto	Contenido:	Contenido variable, depende de UNITEC, disponible en un tríptico	
Objetivos específicos:	<p>Evaluar, administrar y manejar el sistema de gestión del proyecto con métodos normalizados internacionalmente para el alcance de la calidad.</p> <p>Dar seguimiento a los objetivos, riesgos y supuestos del proyecto, a partir del plan inicial de acciones o de cambios solicitados. Manejar los procesos, recursos y equipo de trabajo en la implementación del proyecto.</p> <p>Diseñar los manuales del sistema de gestión de la calidad del proyecto para la optimización de las operaciones.</p>			
Presupuesto	Recursos	Indicador	Tiempo	Participantes
Costo total del certificado es de LPS. 15,000 el cual será compartido con el colaborador, 50% deducido proporcionalmente en 12 meses	Ningun recurso, todo será impartido por la universidad	Porcentaje de aprobación = $\%Ap = (Ap/NPA) * 100$	Los diplomados tienen una duración mínima de 60 horas	Número de participantes:
Coffee Break	LPS.0 Diplomas	X Donde:		1
Materiales	LPS.0 Videos	Ap: número de personas aprobadas.		Nombre del Puesto:
Honorarios	LPS.0 Lápices	NPA: Número de personas efectivamente asistieron al curso.		Administrador a general
Transporte	LPS.0 Papel			
Alquileres	LPS.0 Laptop	Estándar:		
TOTAL	LPS.0 USB	Aprobación del colaborador con nota final promedio Superior al		

En la tabla 5 se observa el programa de capacitación orientado a materiales nuevos en el mercado de carpintería, se señala el número de participantes, los temas que se abordarán, ya que el objetivo general es proveer el conocimiento de los nuevos materiales de carpintería. Esta capacitación será impartida por el INFOP de manera gratuita.

TABLA 5 NUEVOS MERCADOS EN CARPINTERÍA

Tema: Materiales nuevos en el mercado carpintería		Proveedor:	INFOP		
Objetivo general:	Proveer conocimiento de los nuevos materiales de carpintería para desarrollar nuevas competencias.	Contenido:	Historia de la carpintería, desarrollo de los materiales a lo largo del tiempo, nuevos materiales en el mercado, uso del equipo de carpintería, uso de los diferentes materiales.		
Objetivos	Desarrollar los conocimientos de los materiales de carpintería.				
específicos:	Desarrollar la práctica de los nuevos materiales con el equipo adecuado de carpintería.				
Presupuesto	Recursos		Indicador	Tiempo	Participantes
SMD proveerá respecto a todos los gastos porque la capacitación.	SMD proporcionara ciertos recursos y otros el INFOP para desarrollar la capacitación		Se realiza examen después de la capacitación	Dos sesiones de 8 horas.	Número de participantes
Coffee break	LPS. 1,200.00	Diplomas Proporcionados por el			3
Materiales	LPS 1500.00	Gafetes proporcionados por el			Nombre y
Honorarios	LPS. 0	Cuadernos proporcionados por			
Transporte	LPS.600	Lápices proporcionados por			
Alquileres (sillas, mesas,	LPS.0	Materiales proporcionados por el			
Data	LPS.0	Folletos proporcionados por el INFOP			
TOTAL	LP3,300.00				Carpintero

En la tabla 6 se presenta el programa de capacitación orientado a acabados finos en madera, se señala el número de participantes, los temas que se abordarán, el objetivo general que es la aplicación de acabados finos en muebles, de acuerdo con las especificaciones técnicas. Será impartido por el personal interno de la empresa.

TABLA 6 ACABADOS FINOS EN MADERA

ACABADOS FINOS EN MADERA		Proveedor:	Personal interno de la empresa		
Objetivo general:	Aplicación de acabados finos en muebles de madera, de acuerdo a especificaciones técnicas.	Contenido:	Preparación de superficie de la madera, aplicación de acabados especiales, tipos de poliuretano, dosificación, procesos de aplicación.		
Objetivos	Desarrollar los conocimientos generales de acabados finos en madera.				
específicos:	Desarrollar las técnicas de acabados finos.				
Presupuesto		Recursos	Indicador	Tiempo	Participantes
SMD proveerá respecto a todos los gastos porque la capacitación.		SMD proporcionara todos los recursos necesarios	Se realizan exámenes después de la capacitación	Tres sesiones de 6 horas.	Número de participantes
Coffee break	LPS. 1,350.00	Diplomas			3
materiales	LPS 5000.00	Gafetes			Nombre y puestos:
honorarios	LPS. 1500.00	Cuadernos			
Transporte	LPS.0	Lápices			
Alquileres (sillas, mesas	LPS.0	Gabacha			
Data	LPS.0	Materiales			
TOTAL	LP 7,850.00	Papel bond			Carpintero

En la tabla 7 se observa el programa de capacitación sobre trabajo en equipo y solución de conflictos, se señala el número de participantes, los temas que se abordarán, el objetivo general que es adquirir capacidades para tomar decisiones y resolver conflictos dentro de un grupo, será impartida con ayuda de un consultor independiente.

TABLA 7 TRABAJO EN EQUIPO Y SOLUCION DE CONFLICTOS

Tema: Trabajo en equipo y solución de conflictos				Proveedor:	Consultor Independiente
Objetivo general:	Adquirir capacidades para tomar decisiones y resolver conflictos dentro de un grupo o de dirigir una reunión	Contenido:	Definición de trabajo en equipo, conceptualización general, grupo vs equipo, elementos de los equipos altamente efectivos, la función del líder en el equipo de trabajo, motivación del equipo hacia el logro de objetivos, resolución de conflictos en equipos de trabajo, qué es un conflicto, resolución de conflictos en los equipos de trabajo.		
Objetivos específicos:	Conocerá las habilidades a desarrollar para la creación de equipos efectivos de trabajo que solucionan conflictos.				
	Aprenderá los elementos que integran un equipo de trabajo. Aprenderá a promover la formación de equipos efectivos de trabajo. Administración del tiempo, primero lo primero, administrar mejor el tiempo, tiempo productividad, Aprenderá técnicas de administración de tiempo laboral,				
Presupuesto	Recursos		Indicador	Tiempo	Participantes
Se hará un picnic en las instalaciones del Tizatillo donde todos contribuirán.	Consultor necesitara materia les varios, ya están incluidos en el presupuesto		evaluacion de una evaluacion antes y despues del curso	Una sesión de 5 horas (durante un sábado por la mañana para interrumpir operaciones lo menos posible)	Número de participantes:
PICNIC	LPS.	Diplomas	X		19
Materiales	LPS.800	Lápices			
Honorarios	LPS.1500	Papel			Nombre del puesto:
Transporte	LPS.500	Laptop	X		Gerente general
Alquileres	LPS.0	Proyector	X		Administradora general
TOTAL	LPS.2800	Materiales varios	X		Departamento de Operaciones

En la tabla 8 se presenta el programa de capacitación orientado a las técnicas de pintura, el número de participantes, los temas de la capacitación, el objetivo general que es adquirir habilidades para el desarrollo de las técnicas de pintura. Será impartida por Sherwin Williams que ofrece los cursos de forma gratuita.

TABLA 8 TÉCNICAS DE PINTURA

Tema: Técnicas de pintura		Proveedor:	Sherwin Williams		
Objetivo general:	Adquirir habilidades para el desarrollo de las técnicas relacionada con la pintura decorativa.	Contenido:	Concepto generales, composición general de pinturas, técnicas generales, preparación de superficies, tipo de decoraciones, tipos de pintura interior y exterior, hoja técnica.		
Objetivos específicos:	Conocer todo lo relacionado a la pintura decorativa.				
	Poner en práctica los contenidos de la capacitación.				
Presupuesto		Recursos	Indicador	Tiempo	Participantes
Sherwin Williams proveerá respecto a todos los gastos porque la capacitación es gratuita		Sherwin Williams proporcionará los recursos necesarios para desarrollar la capacitación a los empleados.	Se realiza un examen al final de la capacitación para evaluar el aprendizaje obtenido con el tema desarrollado.	Dos sesiones de 8 horas.	Número de participantes
Coffee break	LPS.0	Diplomas			4
Materiales	LPS.0	Gafetes			Nombre y puestos:
Honorarios	LPS. 0	Cuadernos			
Transporte	LPS.0	Lápices			Pintor
Alquileres (sillas, mesas	LPS.0	Gabacha			
Data	LPS.0	Materiales de pintura			
TOTAL	LPS.0	Papel bond			

En la tabla 9 se observa el programa de capacitación orientado a la motivación, se señala el número de participantes, los temas que se abordarán en la capacitación, el objetivo general que es crear condiciones adecuadas para mejorar el comportamiento de los empleados. Será impartida por el INFOP de forma gratuita.

TABLA 9 MOTIVACIÓN

Tema: Motivación			Proveedor:	INFOP Virtual
Objetivo general:	Crear condiciones adecuadas para mejorar el comportamiento de los empleados	Contenido:	Conceptos generales de motivación, factores que influyen en la motivación.	
Objetivos específicos:	Canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la organización y a la misma persona			
Presupuesto		Recursos		Indicador
Los cursos de INFOP virtual son gratuitos.		El recurso más importante es el		Efectividad de aprendizaje en nota
Coffee Break	LPS.0	Diplomas	Dos sesiones de 8 horas.	
Materiales	LPS.0	Videos		
Honorarios	LPS.0	Lápices		
Transporte	LPS.0	Papel		
Alquileres	LPS.0	Laptop		
TOTAL	LPS.0	USB		
Participantes				
Número de participantes:				
22				
Nombre del puesto:				
Gerente general				
Admon. general				
Departamento de operaciones				

4.7 IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS

4.7.1 CRONOGRAMA DE APLICACIÓN

A continuación se presenta el cronograma de actividades para la implementación del programa de capacitación y descriptores de puestos.

4.7.1.1 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

En la tabla 10 se presenta cada una de las actividades que la empresa debe realizar para poder llevar a cabo el programa de capacitación de forma eficaz.

Es necesario que se realice una selección de los temas que se impartirán en la organización, con el fin de cubrir esas necesidades de cada empleado y poder aumentar su eficiencia y eficacia. Así mismo, se debe realizar el diseño del programa de capacitación con información acerca de quienes impartirán el curso, los objetivos a alcanzar y el desarrollo de cada programa.

TABLA 10 CRONOGRAMA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

ACTIVIDADES	INICIO	FIN	RESPONSABLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Seleccionar los temas de las capacitaciones	ENERO	ENERO	Gerente General								
Seleccionar las personas a capacitar	ENERO	ENERO	Gerente General								
Establecer las fechas de la capacitación	ENERO	ENERO	Gerente General								
Seleccionar el proveedor a brindar la capacitación	ENERO	ENERO	Gerente Administrativo								
Selección del material a necesitar	ENERO	ENERO	Gerente Administrativo								
Desarrollo de la Capacitación 1 Motivación	FEBRERO	FEBRERO	Gerente Administrativo								
Evaluación del programa de capacitación	FEBRERO	FEBRERO	Gerente General								
Desarrollo de la Capacitación 2 Medidas de Seguridad	MARZO	MARZO	Gerente Administrativo								
Evaluación del programa de capacitación	MARZO	MARZO	Gerente General								
Desarrollo de la Capacitación 3 técnicas de Pintura	ABRIL	ABRIL	Gerente Administrativo								
Evaluación del programa de capacitación	ABRIL	ABRIL	Gerente General								
Desarrollo de la Capacitación 4 liderazgo	MAYO	MAYO	Gerente Administrativo								
Evaluación del programa de capacitación	MAYO	MAYO	Gerente General								
Desarrollo de la Capacitación 5 planeación de proyectos		Pendiente de fecha	Gerente Administrativo								
Evaluación del programa de capacitación		Pendiente de fecha	Gerente General								
Desarrollo de la Capacitación 6 Trabajo en equipo y solución de conflictos	JUNIO	JUNIO	Gerente Administrativo								
Evaluación del programa de capacitación	JUNIO	JUNIO	Gerente General								
Desarrollo de la Capacitación 7 visión y planificación estratégica	JULIO	JULII	Gerente Administrativo								
Evaluación del programa de capacitación	Agosto	Agosto	Gerente General								

4.7.1.2 DESCRIPTORES DE PUESTOS

En la tabla 11 se observa cada una de las actividades que la empresa debe realizar para poder llevar a cabo la implementación de los perfiles de puesto de manera que cada colaborador conozca las funciones y actividades que debe realizar en su puesto de trabajo.

Es necesario que se realice una reunión con todos los colaboradores, para dar a conocer la nueva implementación que se realizará en la organización, para que de esta forma conozcan la finalidad. Luego se debe hacer la socialización individual, después, implementar las nuevas funciones y por último, realizar una evaluación de las nuevas funciones y verificar si se están realizando de la mejor manera.

TABLA 11 CRONOGRAMA DESCRIPTORES DE PUESTOS

ACTIVIDADES	INICIO	FIN	RESPONSABLE	ENERO	FEBRERO	MARZO
Realizar una reunion grupal	ENERO	ENERO	Gerente General			
Explicar individualmente los descriptores de puesto	ENERO	ENERO	Gerente General			
Establecer las fechas de la implementacion de los nuevos perfiles de puestos	FEBRERO	FEBRERO	Gerente General			
Implementacion de los perfiles de puestos	FEBRERO	FEBRERO	Gerente General			
Evaluacion de los perfiles de puestos	MARZO	MARZO	Gerente General			

4.7.1.3 DETALLE DE CAMBIOS Y RESPONSABLES DE SU EJECUCIÓN

El programa de capacitación servirá como herramienta para la empresa Servicios Múltiples Días, a fin de brindar a sus colaboradores la adecuada capacitación para subsanar las deficiencias que están teniendo actualmente. En la tabla 12 se muestran cada una de las actividades que deben ser realizadas para lograr la implementación del programa de capacitación de forma adecuada.

TABLA 12 ACTIVIDADES PARA EL PLAN DE CAPACITACIÓN

QUE	COMO	CUANDO	DONDE	QUIENES	CON QUE
Seleccionar los temas de las capacitaciones	Análisis de la información recibida	09-ene	SMD	Cesar Díaz	Información obtenida de las encuestas
Seleccionar las personas a capacitar	Validar quienes serán las personas a capacitar dependiendo del tema de capacitación	10-ene	SMD	Cesar Díaz	Recursos físicos: Laptop e información relevante de ciertos puestos en específico
Establecer las fechas de la capacitación	verificar las fecha a implementar, dependiendo de la carga de trabajo las fechas se pueden mover	11-ene	SMD	Cesar Díaz	Recursos físicos: Laptop
Seleccionar el proveedor a brindar la capacitación	Realizar los proveedores con los que cuenta la empresa para llevar a cabo el programa de capacitación	11 al 13 enero	SMD	Cinthia Díaz	Recursos físicos: Laptop
Selección del material a necesitar	Dependiente del tipo de capacitación se debe proveer lápiz, cuadernos, computadora, transporte etc.	11 al 13	SMD	Cinthia Díaz	Recursos físicos: Laptop, lápiz, cuaderno,

Desarrollo de la Capacitación 1 Motivación	Se realizará mediante INFOP virtual	16 al 17 febrero	SMD	Cinthia Díaz	Recursos físicos: computadora, lápiz, cuaderno, materia didáctica
Desarrollo de la Capacitación 2 Medidas de seguridad	Se realizará mediante INFOP virtual	3 al 17 marzo	SMD	Cinthia Díaz	Recursos físicos: computadora, lápiz, cuaderno, materia didáctica, proyector.
Desarrollo de la Capacitación 3 técnicas de Pintura	Se realizará mediante Sherwin Williams	7 al 14 abril	Sherwin Williams	Cinthia Díaz	Recursos físicos: computadora, lápiz, cuaderno, materia didáctica, proyector, transporte
Desarrollo de la Capacitación 4 Liderazgo	Se realizará mediante INFOP virtual	13 al 27 mayo	SMD	Cinthia Díaz	Recursos físicos: computadora, lápiz, cuaderno, materia didáctica, proyector.
Desarrollo de la Capacitación 5 planeación de proyectos	Se realizará mediante UNITEC	Pendiente	SMD	Cinthia Díaz	Recursos físicos: computadora, lápiz, cuaderno, materia didáctica, proyector, transporte
Desarrollo de la Capacitación 6 Trabajo en equipo y solución de conflictos	Se realizará mediante un consultor independiente	16-jun	SMD	Cinthia Díaz	Recursos físicos: computadora, lápiz, cuaderno, materia didáctica, proyector
Desarrollo de la Capacitación 7 visión y planificación estratégica	Se realizará mediante HUCAP	14 al 28 julio	HUCAP	Cinthia Díaz	Recursos físicos: computadora, lápiz, cuaderno, materia didáctica, proyector, transporte
Evaluación del programa de capacitación	Una vez concluido cada uno de los programas de capacitación, se evaluará el rendimiento de cada empleado que tome el curso para obtener resultados de eficiencia y eficacia	Agosto	SMD	César Díaz	Recursos físicos: Laptop, resultados de los objetivos de cada uno de los empleados.

Los perfiles de puestos serán un apoyo para la empresa ya que al no contar con un área de recursos humanos, este será un gran aporte. Los empleados conocerán mejor sus puestos de trabajo y por ende, tendrán un mejor desempeño dentro de la organización, ya que cada puesto debe basarse en las actividades que realizan día a día.

En la figura 13 se muestra cada una de las actividades que deben ser realizadas para lograr la implementación de los perfiles de puesto en el tiempo adecuado, incluyendo la evaluación final del mismo.

TABLA 13 ACTIVIDADES PERFILES DE PUESTOS

QUE	COMO	CUANDO	DONDE	QUIENES	CON QUE
Realizar una reunión grupal	Realizar una reunión con todos los miembros de la organización para dar a conocer cuál es la finalidad de implementar los nuevos perfiles de puestos	09-ene	SMD	César Díaz	Recursos físicos: Laptop, lápiz, cuaderno y proyector
Explicar individualmente los descriptores de puesto	Realizar una reunión de forma individualizada dando a conocer cuáles serán las nuevas responsabilidades que debe ejecutar el colaborador	10 al 13 enero	SMD	César Díaz	Recursos físicos: Laptop, lápiz, cuaderno y proyector
Establecer las fechas de la implementación de los nuevos perfiles de puestos	Verificar las fecha para implementar los nuevos perfiles de puestos	01-feb	SMD	César Díaz	Recursos físicos: Laptop
Implementación de los perfiles de puestos	Una vez socializados los nuevos perfiles de puestos deberá establecer nuevos objetivos que los empleados deben cumplir con base en la nuevas funciones	1 al 28 febrero	SMD	César Díaz	Recursos físicos: Laptop
Evaluación de los perfiles de puestos	Una vez concluido el proceso de implementación es necesario evaluara el rendimiento de cada empleado.	5 al 10 marzo	SMD	César Díaz	Recursos físicos: Laptop, lápiz, cuaderno,

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se concluye que los empleados operativos no conocen de forma clara cada una de las funciones y responsabilidades que deben realizar en sus puestos de trabajo, por lo que realizan actividades duplicadas y que no coinciden con el perfil del puesto correspondiente.
- Considerando los resultados obtenidos con las encuestas, se logró diseñar perfiles y descriptores de puesto, en los que se establecen una serie de actividades y funciones de mayor relevancia, para evitar pérdida de tiempo en actividades que no brindan productividad para la empresa.
- Conforme a los resultados de la investigación, los empleados dieron a conocer su necesidad por diferentes temas de capacitación como motivación, trabajo en equipo, nuevas técnicas de pintura, entre otros, los cuales les permiten mejorar su rendimiento en la organización y adquirir nuevos conocimientos para ponerlos en práctica en sus puestos de trabajo y lograr los objetivos establecidos.
- Considerando los resultados obtenidos por parte de los empleados, se logró observar que han tenido un bajo rendimiento debido a la poca claridad en sus funciones y la falta de capacitación..

5.2.RECOMENDACIONES

- Implementar los perfiles y descriptores de puesto diseñados para que cada colaborador tenga claras las funciones y actividades de sus puestos de trabajo, como se muestra en el apéndice A.
- Impartir los programas de capacitación con los temas de mayor relevancia e impacto para la empresa, así mismo tener capacitaciones frecuentes para que el personal esté en constante desarrollo.
- Realizar una evaluación una vez implementados los perfiles de puesto y los programas de capacitación, con el fin de medir su eficiencia y eficacia para la organización.
- Validar que los empleados implementen los nuevos cambios con base en sus descriptores y perfiles de puestos, con el fin de elevar la productividad y eficacia en la empresa Servicios Múltiples Díaz.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Acosta, B. (1963). REGLAMENTO DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.
- Banco Central de Honduras. (2017). Honduras: 3,7% de inflación interanual a Septiembre 2017. Recuperado a partir de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Honduras_37_de_inflacin_interanua_l_a_Septiembre_2017
- Banco Central de Honduras. (2017b). Honduras: Coyuntura económica a Junio 2017. Recuperado a partir de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Honduras_Coyuntura_econmica_a_Junio_2017
- Banco Mundial. (2017). Honduras: panorama general. Recuperado a partir de <http://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>
- Carrasco, J. (2008). ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Coria, A. (2017). Una perspectiva histórica de la capacitación laboral, 21.
- Dessler, G. (2004). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS ENFOQUE LATINOAMERICANO (2.^a ed.). México: Pearson.

- DESSLER, G. (2009). Administración de Recursos Humanos (11 VA). México.
- Espinoza, J. (2014). Honduras con alto riesgo para hacer negocios. Recuperado a partir de <http://www.laprensa.hn/economia/negocios/724786-98/honduras-con-alto-riesgo-para-hacer-negocios>
- Grados, J. (2004). CENTROS DE DESARROLLO Y EVALUACION (1.^a ed.). MANUAL MODERNO.
- Guízar Montúfar, R. (s. f.). Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones (4 edición). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Hernández, S. (2014). -metodología de la investigación (6.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/05/Investigaci%C3%B3n.pdf>
- Hernández, Sampieri. (2014). Metodologías de la Investigación (6ta ed.).
- Jeanty, J. (2017). Los factores ambientales naturales que afectan a un negocio. Recuperado a partir de <https://pyme.lavoztx.com/los-factores-ambientales-naturales-que-afectan-un-negocio-5353.html>
- Werther. (2008). Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas (6a. ed.) (McGraw-Hill Interamericana).
- Barceló, J. (2017). La evolución del desempeño laboral y la gestión de RRHH. Recuperado a partir de <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Poole, M. (2006). EL CLIMA LABORAL. Recuperado a partir de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf

- TORRECILLA, O. (2017). CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL. Recuperado a partir de <https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>
- Construcción, L. C. (30 de OCTUBRE de 2017). Honduras: 25 mil viviendas de interés social para 2018. LA TRIBUNA, pág. 1
- Honduras, B. C. (19 de JUNIO de 2017). Leve crecimiento en sector construcción. LA TRIBUNA.
- Ginés, W. (ENERO de 2012). DELINEANDO LOS VINCULOS ENTRE EL DESARROLLO Y LA CONTRUCCION EN RIESGO EN HONDURAS.
- Gaceta, L. (15 de marzo de 2017). La Gaceta. Obtenido de http://181.210.31.7/wp-content/uploads/2017/03/IMPRESORAS_20170324_115305.pdf
- López, D. (1959). Código del Trabajo de Honduras. Obtenido de <http://www.ilo.org/dyn/eplex/docs/8/Labour>

ANEXOS

Anexo1 Plan general de capacitación

Validación	Nombre completo, firma y fecha
------------	--------------------------------

Evento	Puesto	Costo	Recursos	Tiempo de Ejecución (por trimestre)			
				1er	2ndo	3er	4to
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							

Aprobado:	
Elaborado por: RRHH	
Observaciones	

Anexo 2

Evaluación después de la capacitación

Capacitación: _____ Área: _____

Nombre: _____ Cargo: _____ Fecha: _____

Lea cada punto cuidadosamente y responda con toda sinceridad ya que esto permite obtener la información adecuada para mejorar futuras capacitaciones o cursos de formación. Marque con una “X” la opción que crea conveniente.

EVALUACIÓN

1. ¿De acuerdo con la capacitación recibida, qué competencias mejoraron?

- Toma de decisiones
- Uso de maquinaria
- Trabajo en equipo
- Logro de resultados

2. Estime qué porcentaje de lo aprendido en esta capacitación podrá aplicar en su trabajo.

10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

3. Qué tan satisfecho se encuentra con las herramientas brindadas por la capacitación para el desarrollo de su trabajo.

- Insatisfecho
- Poco satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

4. Su nivel de conocimientos o competencias para el objetivo del curso es:

- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

5. Seleccione el nivel de importancia del contenido de la capacitación en relación con su trabajo actual.

Bajo Medio Alto

6. De la escala de 1 a 10, refleje la importancia que tiene el tema en su vida profesional:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ANEXO 3

Cuestionario para descripción y análisis del cargo:

CUESTIONARIO PARA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO	
Nombre:	_____
Nombre del cargo:	_____
Departamento:	_____
Superior inmediato:	_____
1. Resumen de las labores: escriba con sus propias palabras lo que usted hace:	_____ _____
2. Calificaciones profesionales: relacione los conocimientos que utiliza en el trabajo:	_____ _____
3. Equipos: relacione las maquinas o instrumentos (calculadora, computador, motor) que forman parte de su trabajo:	_____ _____
4. Responsabilidades: relacione sus responsabilidades en orden descendente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica por mes:	_____ _____
5. Contactos: haga una lista de los contactos con otros departamentos o empresas: defina los deberes y responsabilidades implicados en estos contactos internos o externos:	_____ _____
6. Supervisión ejercida: ¿Su cargo exige supervisión de personas? Sí () No (). Si la respuesta es Sí, relacione en seguida los cargos bajo su supervisión directa:	_____ _____
7. Supervisión recibida: ¿Con que frecuencia recibe la supervisión de su superior? () Frecuentemente () A veces () Raras veces () Nunca	_____
8. Decisiones: explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su cargo:	_____ _____
9. Condiciones de trabajo: describa las condiciones en que usted trabaja; por ejemplo, ruidos, temperaturas altas o bajas, trabajo externo, condiciones desagradables:	_____ _____
9. Requisitos exigidos por el cargo: indique los requisitos mínimos necesarios para desempeñar el cargo: Escolaridad: _____ Experiencia: _____ Conocimientos específicos: _____ Habilidades: _____	_____ _____ _____ _____
10. Información adicional: describa en seguida toda la información adicional no incluida en los ítemes anteriores:	_____ _____

Método del cuestionario: el cuestionario sigue la misma ruta de la entrevista, pero es diligenciado por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos. La principal ventaja del cuestionario es la eficiencia y

Idealberto Chiavenato

ANEXO 4

El presente cuestionario tiene como finalidad identificar los requerimientos en materia de capacitación, por lo que agradeceremos conteste con veracidad los datos que se le solicitan en virtud de que cada uno de ellos tiene especial importancia, permitiéndonos que los cursos se programen y cubran las necesidades del personal y de la empresa.

Nombre:

Puesto de trabajo:

Horario de trabajo:

Jefe directo:

Conteste lo más sinceramente posible al siguiente cuestionario según la pregunta

- 1. Recibió algún tipo de capacitación al momento de ingresar a la empresa**
SI. ____ NO ____
- 2. ¿Ha recibido algún curso de capacitación fuera de la institución, estando vinculado con la empresa?**

SI. ____ NO ____

Si la respuesta es SI describa lo siguiente:

Nombre del curso:

Institución:

Duración:

- 3. ¿Qué horarios de capacitación se ajustan mejor a su horario de trabajo? Coloque una X en el horario de su preferencia.**

	Mañana	Tarde	Otro
Lunes a Jueves			
Viernes			
Sábado			

- 4. Datos del puesto de trabajo actual:**

- Indique por favor tres funciones principales que desempeña en el puesto que ocupa

1.
2.
3

-Con qué herramientas trabaja

- Internet y chats
- Celular
- Computadora

- d. Máquinas (demoledor, compactador, compresor, cortadora, pulidora, taladro)
- e. Materiales de construcción
- f. Equipo menor (Metro, martillo, nivel, escuadras, desatornilladores, tenaza)
- g. Bitácora de obra
- h. Otra. Especifique: _____

- Habilidades que requiere el puesto

- a. Liderazgo
- b. Toma de decisiones
- c. Planificación
- d. Trabajo bajo presión
- e. Trabajo en equipo
- f. Comunicación asertiva
- g. Manejo de problemas y conflictos
- h. Otra. Especifique: _____

5. ¿Ha habido cambios recientes en el trabajo (nuevos métodos, tecnologías, instrumentos, etc.)? Describa los cambios.

6. ¿Qué tema usted considera importante para ser incluido dentro del programa de capacitación en su área laboral?

- a. Trabajo en equipo y solución de conflictos
- b. Visión y planificación estratégica
- c. Planeación de proyectos
- d. Motivación
- e. Liderazgo
- f. Materiales nuevos en el mercado de carpintería
- g. Acabados finos en madera
- h. Medidas de seguridad
- i. Técnicas de pintura
- j. Otro. Especifique: _____

7. **Datos demográficos.**

Género

_____ F _____ M

Edad

_____ 18 – 25 _____ 26 – 35 _____ 36 – 50 _____ +50

Nivel educativo

_____ Primaria _____ Superior

_____ Secundaria _____ Otro.

¿Antigüedad en la empresa?

_____ 1 – 2 años

_____ 3 – 5 años

_____ 10 – 15 años

_____ +20 años

ANEXO 5

ENTREVISTA PARA ALTA GERENCIA UNICAMENTE

1. ¿Cada cuánto realiza su empresa el DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación)?
2. ¿Qué herramientas o técnicas utiliza en la elaboración del DNC?
3. ¿De cuánto es el presupuesto establecido para las capacitaciones?
4. ¿Cuál es el seguimiento de las capacitaciones brindadas en su empresa (eventos, tiempos, proveedores y costo)?
5. ¿Cada cuánto se realizan las capacitaciones en su empresa: anual, semestral o trimestral?
6. ¿Tiene la organización un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?
7. ¿De qué manera se verifican los resultados de los entrenamientos que realizan los colaboradores?
8. ¿Quién toma la decisión de temas, asistentes, duración, proveedor, etc.?
9. ¿Quiénes integran el comité de capacitación, si cuenta con uno?
10. ¿En qué temas es necesario un instructor interno para realizar una capacitación?
11. ¿Cuál es el modelo de evaluación para los proveedores?
12. ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra para la ejecución de los programas de capacitación?
13. ¿Tienen colaboradores certificados o titulados en competencias laborales?

14. ¿Es importante la capacitación para su empresa? Cuáles son las evidencias?

15. ¿Según las respuestas anteriores, la capacitación ¿es un gasto o una inversión?

FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTO

Nombre: _____

Nombre del cargo: _____

Edad: _____ **Sexo:** _____

Fecha: _____

1. Escriba con sus propias palabras lo que usted hace: _____

2. Enumere el equipo, maquinarias o instrumentos que forman parte de su trabajo: _____

3. Enumere las responsabilidades que tiene en su cargo: _____

4. ¿Su cargo exige ser supervisado?

SI () NO ()

Si su respuesta es Sí, escriba quién es la persona que lo supervisa _____

5. Con qué frecuencia recibe supervisión de su superior:

() Frecuentemente () A veces () Raras veces () Nunca

6. Explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su cargo:

7. Describa las condiciones de trabajo que realiza en su puesto:

ANEXO 7

ENTREVISTA PARA ALTA GERENCIA UNICAMENTE

1. ¿La empresa cuenta con área de recursos humanos?
2. ¿Cómo realiza la contratación de sus empleados?
3. ¿Cuáles son los requisitos básicos para la mayoría de sus puestos?
4. ¿Qué herramientas o técnicas utiliza en la elaboración de descriptores de puestos?
5. ¿Cuentan con perfiles de puestos?
6. Quien o quienes realizan supervisión a los empleados?
7. De qué forma le explica las labores, obligaciones y responsabilidades a los empleados?
8. ¿Dan a conocer a los empleados un organigrama de la empresa?
9. ¿Le indican y dan a conocer el nombre del puesto al empleados
10. ¿Capacita al empleado antes de comenzar a trabajar?

ANEXO 8 CARTA DE AUTORIZACIÓN

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa, Francisco Morazán, 23 /11 /17

Julio Cesar Díaz Moncada

Gerente General

Servicios Múltiples Díaz

Col.Lomas del Tizalillo Km 2 Salida al Sur

Estimado Señor(a): Julio Cesar Díaz Moncada

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial

Hemos seleccionado como tema: Elevar el nivel de eficiencia y efectividad del personal en la empresa Servicios Múltiples Díaz, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: Encuestas a los Empleados y Entrevistas a la alta Gerencia

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted. Atentamente,


Cinthia Jackelin Díaz Santos

No. de cuenta:11513291


Catherine Scarlett Rojas Alvarado

No. de cuenta:11423038

Por este medio SERVICIOS MULTIPLES DIAZ

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.



Julio Cesar Díaz Moncada, Gerente General

GLOSARIO

Análisis de puestos: consiste en determinar las responsabilidades y obligaciones de los empleados para sus puestos de trabajo.

Capacitación: conjunto de actividades didácticas orientadas a aumentar o ampliar los conocimientos, habilidades y las aptitudes de los colaboradores en la organización

Desarrollo organizacional: proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la eficiencia y efectividad de los individuos en la empresa.

Descriptor de puestos: consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos que son incluidos en la estructura organizacional de la empresa, para cumplir con la estrategia de la compañía.

Eficacia: es la capacidad de alcanzar el efecto que se espera o desea tras la realización de una meta u objetivo

Eficiencia: es la capacidad de alcanzar el efecto con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo requerido.

Encuesta: método de investigación y recopilación de datos utilizado para obtener información de personas de diferentes temas.

Entrevista: es un intercambio de opiniones e ideas mediante la conversación que se realiza entre uno o más personas.

Método cualitativo: tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, así mismo busca conceptos que puedan abarcar una parte de la realidad.

Metodología de la investigación: consiste en la disciplina que elabora, sistematiza y evalúa el conjunto del aparato técnico procedimental del que dispone la ciencia, para la búsqueda de datos y la construcción del conocimiento científico.

Motivación: consiste en un conjunto de cosas que impulsan al individuo a llevar a cabo ciertas acciones y mantener firme su conducta hasta alcanzar todos los objetivos planteados.

Perfiles de puestos: Es la recopilación de los requisitos y calificaciones del personal exigido para el cumplimiento satisfactorio de las funciones dentro de una empresa.

Productividad: es la relación entre la cantidad de productos por sistema productivos y los recursos utilizados en el mismo para obtener la producción.

Programas de capacitación: es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un puesto de trabajo.

APENDICE A

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL			
PUESTO: Albañil			
ÁREA O DEPARTAMENTO:		Operativa	
OBJETIVO DEL PUESTO:		Realizar todas las actividades correspondientes en su puesto de trabajo con la mejor calidad en la construcción.	
EL PUESTO REPORTA A:		PERSONAL A CARGO:	
Maestro constructor y Ing.supervisor		Ayudantes de obra	
PERFIL DEL PUESTO			
ESCOLARIDAD		Primaria completa	
EXPERIENCIA		TIEMPO	
		1 a 2 años	
CONOCIMIENTOS		PUESTO PREVIO	
		Desarrollo en construcciones	
CAPACIDADES Y HABILIDADES		Fontanería Electricidad Albañilería	
		a. Responsabilidad en el puesto de trabajo. b. Adaptabilidad a diferentes lugares de trabajo. c. Disposición para el aprendizaje e interés para adoptar los continuos cambios tecnológicos. d. Cumplir con las normas de seguridad e higiene. e. Buena organización. f. Capacidad de trabajo bajo presión. g. Manejo adecuado de equipos y herramientas.	
IDIOMA		EDAD	
Español		24-45 años	
INTERRELACIÓN		SEXO	
		Masculino	
ESTADO CIVIL		Indistinto	
EXTERNA		i. Entrega de reportes al maestro constructor ii. Reportar falta de material al maestro constructor.	
EXTERNA		i. Relación con los proveedores de materiales.	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
Medir la distancia de los puntos de referencia y marcar las directrices para llevar a cabo el trabajo, tales Levantar andamios. Fijar o fundir ladrillos u otros materiales o estructuras, por ejemplo con abrazaderas, orificios de anclaje, soplete o cemento. Mezclar cantidades concretas de arena, arcilla, cemento o mortero en polvo con agua para conseguir mezclas refractarias. Romper o cortar ladrillos y otros materiales de construcción al tamaño adecuado, utilizando paletas, martillos, sierras eléctricas y otras herramientas especiales para cortar. Interpretar planos y diseños para decidir las especificaciones y calcular los materiales que son necesarios.			
Elaboró: Lic.Catherine Rodas, Ing.Cinthia Diaz			
Revisó:			
Aprobó:			
Fecha: Tegucigalpa , 2 enero 2018			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL			
PUESTO: Asistente Administrativo			
ÁREA O DEPARTAMENTO: Administrativa			
OBJETIVO DEL PUESTO:	Coordinar y organizar todas las tareas contables para alcanzar los objetivos de la empresa.		
EL PUESTO REPORTA A:		PERSONAL A CARGO:	
Administrador general		N/A	
PERFIL DEL PUESTO			
ESCOLARIDAD	Lic.Administración de empresas a nivel secundario		
EXPERIENCIA	TIEMPO	PUESTO PREVIO	
	1 a 2 años	Auxiliar administrativo	
CONOCIMIENTO	Microsoft office (word, excel, power point, internet) Manejo y control de inventarios Materiales de construcción Administración. Herramientas		
CAPACIDADES Y HABILIDADES	a. Trabajo bajo presión b. Solución de problemas c. Habilidad para cumplir las tareas. d.Comunicacion efectiva e.Trabajo en equipo		
IDIOMA	EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL
Español	20-35	indistinto	indistinto
INTERRELACIÓN	INTERNA	Administrador general.	
	EXTERNA	Relaciones con proveedores Relación directa con los clientes	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
Definir los sistemas, procesos, registros y estados contables para el análisis e interpretación de la situación financiera y contable Elaboración de planillas de sueldos de los empleados. Reportes mensuales de la contabilidad de compra y venta al administrador general. Realizar inventario de herramientas y equipo. Realizar inventario de material en existencia.			
Elaboró: Lic.Catherine Rodas, Ing.Cinthia Diaz			
Revisó:			
Aprobó:			
Fecha: Tegucigalpa , 2 enero 2018			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL			
PUESTO: Ayudante general			
ÁREA O DEPARTAMENTO: Operativa			
OBJETIVO DEL PUESTO:	Trabajar con el personal de obra y procurar participar en los planes y programas de la empresa socialmente responsable.		
EL PUESTO REPORTA A:		PERSONAL A CARGO:	
Gerente propietario y administradora general		N/A	
PERFIL DEL PUESTO			
ESCOLARIDAD	Educación primaria		
EXPERIENCIA	TIEMPO	PUESTO PREVIO	
	1-2 años	Ayudante general	
CONOCIMIENTO	Soldadura electricidad	albañilería fontanería	
CAPACIDADES Y HABILIDADES	a. Responsabilidad en el puesto de trabajo. b. Adaptabilidad a diferentes lugares de trabajo. c. Seguir instrucciones d. Cumplir con las normas de seguridad e Higiene. e. Manejo adecuado de equipos y herramientas. f. Trabajo en equipo		
IDIOMA	EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL
Español	18-35	masculino	indistinto
INTERRELACIÓN	INTERNA	i. Reporte la maquinaria y herramientas al maestro constructor o Ingeniero supervisor.	
	EXTERNA	i. Relación con los clientes a quien se les realizan los trabajos de instalaciones.	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
a. Funciones diarias i. Corte de madera y materiales estructurales. ii. Carga y descarga de materiales y herramientas. iii. Limpieza y aseo. iv. Ordenar herramientas y quipo. v. Limpieza de estructuras. vi. Reparaciones varias. vii. Retoques en pintura. b. Funciones mensuales i. Ordenar su área de trabajo. c. Funciones eventuales i. Realizar trabajos de instalación fuera de la ciudad.			
Elaboró: Lic.Catherine Rodas, Ing.Cinthia Diaz			
Revisó:			
Aprobó:			
Fecha: Tegucigalpa , 2 enero 2018			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL			
PUESTO: Bodeguero			
ÁREA O DEPARTAMENTO: Gerencia general			
OBJETIVO DEL PUESTO:	Custodiar, controlar y participar activamente en la distribución de suministros y gestión de inventarios en bodega.		
EL PUESTO REPORTA A:		PERSONAL A CARGO:	
Gerente propietario y administradora general		N/A	
PERFIL DEL PUESTO			
ESCOLARIDAD	Educación secundaria		
EXPERIENCIA	TIEMPO	PUESTO PREVIO	
	1-2 años	Jefe de Bodega	
CONOCIMIENTO	Microsoft office (word, excel, power point, internet) Herramientas		
	Materiales de construcción	Materiales eléctricos	
CAPACIDADES Y HABILIDADES	Responsabilidad en el puesto de trabajo. Adaptabilidad a diferentes lugares de trabajo. Disposición para el aprendizaje e interés para adoptar los continuos cambios tecnológicos. Cumplir con las normas de seguridad e higiene. Capacidad de trabajo bajo presión. Trabajo en equipo		
IDIOMA	EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL
Español	18-45 años	Masculino	indistinto
INTERRELACIÓN	INTERNA	Gerente general	
	EXTERNA	Relación con los clientes.	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
a. Funciones diarias i. Recepcionar los materiales que se ocuparán en las obras. ii. Ingresar los productos al libro de inventario. iii. Mantener el orden de la bodega y almacenamiento de los productos. iv. Preparar y coordinar los despachos oportunos a las distintas obras. v. Mantener informada a su jefatura con respecto a la poca disponibilidad de los insumos considerados como críticos para el funcionamiento de los servicios de la empresa. vi. Verificar herramientas y equipos.			
Elaboró: Lic. Catherine Rodas, Ing. Cinthia Diaz			
Revisó:			
Aprobó:			
Fecha: Tegucigalpa , 2 enero 2018			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL			
PUESTO: Contador externo			
ÁREA O DEPARTAMENTO: Administrativa			
OBJETIVO DEL PUESTO:	Coordinar y organizar todas las tareas contables para alcanzar los objetivos de la empresa.		
EL PUESTO REPORTA A:		PERSONAL A CARGO:	
Gerente Propietario		N/A	
PERFIL DEL PUESTO			
ESCOLARIDAD	Titulo universitario		
EXPERIENCIA	TIEMPO	PUESTO PREVIO	
	2 a 3 años	Contador general	
CONOCIMIENTO	Ley del impuesto sobre la renta	Administración	
	Auditoria Costos	Contabilidad	
CAPACIDADES Y HABILIDADES	a. Disposición para el aprendizaje e interés para adoptar los continuos cambios tecnológicos. b. Trabajo en equipo c. Liderazgo d. Comunicacion		
IDIOMA	EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL
Español	25-45	Indistinto	Indistinto
INTERRELACIÓN	INTERNA	i. Entrega de reportes al Gerente propietario. ii. Entrega de reportes a la administración general.	
	EXTERNA	Relaciones con los bancos. ii. Relación con las instituciones del estado.	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
a. Funciones diarias i. Revisar la contabilidad general de la empresa ii. Llevar control de los movimientos y registros contables. iii. Elaboración de balances generales. iv. Elaboración de estados de resultados. b. Funciones Mensuales i. Realizar declaraciones de pagos de impuestos de venta. ii. Realizar pagos de impuestos en línea o en el banco. c. Funciones anuales i. Realizar declaraciones de pagos de impuesto de la renta. ii. Realizar pagos de impuestos en línea o en el banco.			
Elaboró: Lic. Catherine Rodas, Ing. Cinthia Diaz			
Revisó:			
Aprobó:			
Fecha: Tegucigalpa , 2 enero 2018			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL			
PUESTO: Ingeniero supervisor			
ÁREA O DEPARTAMENTO: Gerencia general			
OBJETIVO DEL PUESTO:	Coordinar y llevar el control técnico de la construcción y supervisión de obras de mejora de infraestructura.		
EL PUESTO REPORTA A:	PERSONAL A CARGO:		
Gerente Propietario	Maestro constructor, ingeniero residente		
PERFIL DEL PUESTO			
ESCOLARIDAD	Ingeniero civil		
EXPERIENCIA	TIEMPO	PUESTO PREVIO	
	5-7 años	supervisor de proyectos	
CONOCIMIENTO	Autocad Microsoft Office (Word, Excell, etc.) Procesos constructivos Administración Leyes y reglamentos de construcción Planeación Presupuesto		
CAPACIDADES Y HABILIDADES	Responsabilidad en el puesto de trabajo. Comunicación Liderazgo Cumplir con las normas de seguridad e Higiene. Trabajo en equipo Capacidad de trabajo bajo presión. Buen manejo de relaciones interpersonales. Capacidad de llevar escrito todo lo ocurrido en la obra		
IDIOMA	EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL
Español	28-45	indistinto	insdistinto
INTERRELACIÓN	INTERNA	i. Entrega de informe al gerente general ii. Entrega de reportes al dministrador general.	
	EXTERNA	i. Relaciones con los clientes. ii. Relación con los contratistas. iii. Relación con los proveedores.	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
<p>a. Funciones diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Supervisar los diferentes proyectos. ii. Sacar cantidades de obras. iii. Realizar estimaciones de obra. iv. Elaboración de planillas. v. Verificar que el constructor este realizando el proyecto de acuerdo los planos y especificaciones. vi. Verificar la calidad de los materiales. vii. Realización de planos. <p>b. Funciones Mensuales</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Elaboración de informe de los proyectos. 			
Elaboró: Lic. Catherine Rodas, Ing. Cinthia Diaz			
Revisó:			
Aprobó:			
Fecha: Tegucigalpa , 2 enero 2018			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL			
PUESTO: Maestro constructor			
ÁREA O DEPARTAMENTO: Gerencia general			
OBJETIVO DEL PUESTO:	Planificar y llevar a cabo la producción y la prestación de los servicios de obras civiles bajo condiciones controladas.		
EL PUESTO REPORTA A:		PERSONAL A CARGO:	
Gerente propietario o ing. supervisor		Albañiles	
PERFIL DEL PUESTO			
ESCOLARIDAD	Secundaria, con cursos recibidos en INFOP		
EXPERIENCIA	TIEMPO	PUESTO PREVIO	
	2-3 años	Maestro Constructor	
CONOCIMIENTO	Edificación Proyectos de construcción	Construcciones Procesos constructivos	
CAPACIDADES Y HABILIDADES	Responsabilidad en el puesto de trabajo. Trabajo en equipo Liderazgo Cumplir con las normas de seguridad e Higiene. Organización. Capacidad de trabajo bajo presión. Manejo adecuado de equipos y herramientas.		
IDIOMA	EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL
Español	27-50	Masculino	Indistinto
INTERRELACIÓN	INTERNA	i. Entrega de reportes al ingeniero supervisor. ii. Presentar planillas al ing. supervisor o gerente propietario	
	EXTERNA	i. Relaciones con los clientes. ii. Relación con los proveedores de materiales.	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
<p>a. Funciones diarias</p> <p>i. Llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.</p> <p>ii. Revisar los planos de las obras.</p> <p>iii. Cuidar de los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma.</p> <p>iv. Coordinar y controlar las actividades a realizar con el personal a cargo, antes de iniciar y durante la jornada de trabajo.</p> <p>v. Velar por la correcta utilización de equipos y materiales bajo su responsabilidad.</p> <p>vi. Gestionar y mantener actualizados planos e isométricos de las obras en ejecución.</p> <p>vii. Elaboración de presupuestos de obras adicionales en el proyecto.</p> <p>b. Funciones mensuales</p> <p>i. Hacer reportes de avances de obra y entregar informes cuando sean solicitados por el jefe inmediato.</p> <p>ii. Realizar 2 planillas de empleados al mes.</p>			
Elaboró: Lic. Catherine Rodas, Ing. Cinthia Diaz			
Revisó:			
Aprobó:			
Fecha: Tegucigalpa, 2 enero 2018			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL			
PUESTO: Servicios generales			
ÁREA O DEPARTAMENTO: Operativa			
OBJETIVO DEL PUESTO:	Cumplir con los trabajos de obra civiles y mantenimientos según todos los parámetros establecidos.		
EL PUESTO REPORTA A:	PERSONAL A CARGO:		
Gerente propietario y ing. supervisor	Ayudantes		
PERFIL DEL PUESTO			
ESCOLARIDAD	Educación primaria, cursos en área de construcción		
EXPERIENCIA	TIEMPO	PUESTO PREVIO	
	2-3 años	Jefe de mantenimiento	
CONOCIMIENTO	Soldadura Electricidad Fontanería Pintura		
CAPACIDADES Y HABILIDADES	a. Responsabilidad en el puesto de trabajo. b. Adaptabilidad a diferentes lugares de trabajo. c. Disposición para el aprendizaje e interés para adoptar los continuos cambios tecnológicos. d. Cumplir con las normas de seguridad e higiene. e. Buena organización. f. Capacidad de trabajo bajo presión. g. Manejo adecuado de equipos y herramientas. h. Realizar los trabajos con calidad. i. Delegar tareas a los subordinados. j. Trabajo en equipo		
IDIOMA	EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL
Español	25-40 años	masculino	indistinto
INTERRELACIÓN	INTERNA	Reportes semanales a administración.	
	EXTERNA	Relación con los clientes.	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
a. Funciones diarias i. Soldar cascadas de montacargas. ii. Marcación de líneas Peatonales. iii. Mantenimiento de luces eléctricas. iv. Mantenimiento de red sanitaria. v. Limpieza de canales. vi. Limpieza de extractores. vii. Reparación de estufas en cafetería. viii. Pintura de oficinas			
Elaboró: Lic.Catherine Rodas, Ing.Cinthia Diaz			
Revisó:			
Aprobó:			
Fecha: Tegucigalpa , 2 enero 2018			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL			
PUESTO: Soldador			
ÁREA O DEPARTAMENTO: Operarios de obras			
OBJETIVO DEL PUESTO:	Manejar estructuras y piezas metálicas, utilizando diseños de planos, instrumentos y maquinarias de soldadura en diferentes posiciones según especificaciones.		
EL PUESTO REPORTA A:		PERSONAL A CARGO:	
Gerente general y administrador general		Ayudantes	
PERFIL DEL PUESTO			
ESCOLARIDAD	Secundaria completa		
EXPERIENCIA	TIEMPO	PUESTO PREVIO	
	2-3 años	Soldador	
CONOCIMIENTO	Soldadura Pintura	Estructuras Metalicas Presupuesto mano de obra	
CAPACIDADES Y HABILIDADES	Responsabilidad en el puesto de trabajo. Trabajo en equipo. Disposición para el aprendizaje e interés para adoptar los continuos cambios tecnológicos. Cumplir con las normas de seguridad e higiene. Capacidad de trabajo bajo presión. Manejo adecuado de equipos y herramientas.		
IDIOMA	EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL
Español	25-45 años	Masculino	Indistinto
INTERRELACIÓN	INTERNA	i. Entrega de presupuesto por mano de obra	
	EXTERNA	i. Relación con los clientes a quien se les realizan los trabajos de instalaciones.	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
a. Funciones diarias i. Preparar y operar equipos para realizar uniones soldadas y corte de materiales. ii. Interpretar planos para generar la unión soldada o corte de metales, identificando materiales, formas, dimensiones y características de la soldadura y/o corte a realizar. iii. Identificar la maquinaria y/o equipo a utilizar, los accesorios e insumos a emplear y la preparación de la superficie.			
b. Funciones Mensuales i. Realizar inventario de las herramientas. ii. Ordenar su área de trabajo.			
c. Funciones Eventuales i. Realizar trabajos de instalación fuera de la ciudad.			
Elaboró: Lic.Catherine Rodas, Ing.Cinthia Diaz			
Revisó:			
Aprobó:			
Fecha: Tegucigalpa , 2 enero 2018			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL			
PUESTO: Gerente General			
AREA O DEPARTAMENTO: Gerencia General			
OBJETIVO DEL PUESTO:	Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos .		
EL PUESTO REPORTA A:		PERSONAL A CARGO:	
Inversionistas (propietario)		Contador, Administrador, Asistente Administrativa, Operarios de	
PERFIL DEL PUESTO			
ESCOLARIDAD	Lic. Administración de Empresa		
EXPERIENCIA	TIEMPO	PUESTO PREVIO	
	3-4 años	Gerente General	
CONOCIMIENTO	Administración	Manejo de mobiliario y equipo existentes en el establecimiento	
	Supervisión de proyectos	Manejo de equipo de computo y software administrativo	
CAPACIDADES Y HABILIDADES	Planificación	Organización	Control en area administrativa
	Capacidad para trabajar rapidamente en situaciones de emergencia.		
	Trabajo en equipo		
	Toma de desiciones		
Habilidad para cumplir las tareas con la debida consideración por los clientes y proveedores.			
Disposición para adaptarse a los diferentes turnos de trabajo, aceptando cambios sorpresivos, prolongación de horarios de manera de asegurar la continuidad del Servicio.			
Liderazgo.			
IDIOMA	EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL
Español	25-45 años	Indistinto	Indistinto
INTERRELACIÓN	INTERNA	i. Relación con todo el personal de la empresa.	
	EXTERNA	i. Relaciones con proveedores ii. Relación directa con los clientes	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
Funciones diarias			
i. Relación con clientes y proveedores.			
ii. supervisión y administración de proyectos.			
iii. Control de costos del proyecto.			
iv. Coordinación y planificación de logística.			
v. Realizar presupuestos de los proyectos.			
vi. Análisis de los precios de ventas del mercado.			
vii. Compra de materiales de construcción.			
viii. Salir a cotizar trabajos a realizar.			
Funciones Mensuales			
i. Revisión de planillas de sueldos de los empleados.			
ii. Revisión de los reportes mensuales por parte del administrador.			
iii. Revisión de inventarios de equipo y materiales.			
Funciones Eventuales			
i. Revisión de inventarios semestralmente.			
Elaboró: Lic. Catherine Rodas, Ing. Cinthia Diaz			
Revisó:			
Aprobó:			
Fecha: Tegucigalpa , 2 enero 2018			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL			
PUESTO: Administrador general			
AREA O DEPARTAMENTO: Administrativo			
OBJETIVO DEL PUESTO:	El objetivo principal del puesto es controlar, dirigir y organizar las actividades administrativas y operativas que se realizan dentro de la empresa.		
EL PUESTO REPORTA A:		PERSONAL A CARGO:	
Gerente general		Asistente auxiliar	
PERFIL DEL PUESTO			
ESCOLARIDAD	Lic. administración de empresas		
EXPERIENCIA	TIEMPO	PUESTO PREVIO	
	2-3 años	Gerente administrativo	
CONOCIMIENTO	Computación (Excel, Word, Power Point) Contabilidad Sociológico Administración financiera administración gerencial Estadística		
CAPACIDADES Y HABILIDADES	Capacidad para trabajar rápidamente en situaciones de emergencia. Capacidad para mantener condiciones adecuadas de seguridad en el trabajo. Adaptabilidad a diferentes lugares de trabajo. Habilidad para cumplir las tareas con la debida consideración por los clientes. Disposición para adaptarse a los diferentes turnos de trabajo, aceptando cambios sorpresivos, prolongación de horarios de manera de asegurar la continuidad del Servicio. Liderazgo Trabajo en equipo		
IDIOMA	EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL
Español	25-45 años	indistinto	indistinto
INTERRELACIÓN	INTERNA	Gerente general.	
	EXTERNA	Proveedores Relación directa con los clientes	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
<p>a. Funciones diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Control de costos del proyecto. ii. Supervisión de las obras civiles por entrega. iii. Coordinación y planificación de logística. iv. Administrar el presupuesto de los proyectos según la obra. v. Análisis de los precios de ventas del mercado. <p>b. Funciones mensuales</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Elaboración de planillas de sueldos de los empleados. ii. Reportes mensuales al Gerente General de la gestión financiera. iii. Revisión profunda de las herramientas de trabajo de los empleados. <p>c. Funciones eventuales</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Realizar inventarios semestralmente. 			
Elaboró: Lic. Catherine Rodas, Ing. Cinthia Diaz			
Revisó:			
Aprobó:			
Fecha: Tegucigalpa , 2 enero 2018			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL			
PUESTO: Operario de obra en Pintura (Pintor)			
ÁREA O DEPARTAMENTO: Operativa			
OBJETIVO DEL PUESTO:	Realizar trabajos del pintura en estructuras metálicas, madera, casa de habitación edificios entre otros.		
EL PUESTO REPORTA A:		PERSONAL A CARGO:	
Administradora general		Ayudantes	
PERFIL DEL PUESTO			
ESCOLARIDAD	Secundaria completa		
EXPERIENCIA	TIEMPO	PUESTO PREVIO	
	1-2 años	Pintor	
CONOCIMIENTO	Preparacion de superficies Aplicación de pintura Materiales de construccion		
CAPACIDADES Y HABILIDADES	<p>a.Capacidad para trabajar rápidamente en situaciones de emergencia.</p> <p>b. Capacidad para mantener condiciones adecuadas de seguridad en el trabajo.</p> <p>c. Adaptabilidad a diferentes lugares de trabajo.</p> <p>d. Disposición para el aprendizaje e interés para adoptar los continuos cambios tecnológicos.</p> <p>e. Habilidad para cumplir las tareas con la debida consideración por los clientes.</p> <p>f. Disposición para adaptarse a los diferentes turnos de trabajo, aceptando cambios sorpresivos, prolongación de horarios de manera de asegurar la continuidad del servicio.</p> <p>g.Trabjo en equipo</p>		
IDIOMA	EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL
Español	25-45 años masculino		indistinto
INTERRELACIÓN	INTERNA	1. Departamento administrativo: recibir órdenes de trabajo, entrega de reportes 2. Entrega presupuestos a la asistente administrativa	
	EXTERNA	1. Relaciones con proveedores 2. Relación directa con los clientes	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
<p>a. Funciones diarias</p> <p>i. Acondicionar y preparar superficies que deban ser pintadas (hacer</p> <p>ii. Reparaciones, rasqueteado, yeso, enduir/diluir u otros tipos de trabajo relacionados.</p> <p>iii. Pintar sobre cualquier material como por ejemplo: madera, metal y otros.</p> <p>iv. Estar familiarizado con el uso y conservación de todos los materiales, maquinarias y herramientas utilizadas en el oficio.</p> <p>v. Ejecutar los trabajos en forma limpia, ordenada y con buena terminación; y uso adecuado y económico de los materiales.</p> <p>vi. Colaborar en el registro de mano de obra y materiales utilizados en los trabajos.</p> <p>vii. Estimar materiales de acuerdo a los rendimientos de los distintos productos.</p> <p>viii. Realizar inspecciones periódicamente con el propósito de detectar deterioros que deben ser reparados.</p> <p>ix. Cumplir con las normas de seguridad y las reglamentaciones vigentes, utilizando los elementos de protección adecuados.</p> <p>x. Realizar todas las tareas relacionadas que se le asignen.</p> <p>xi. Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la Organización.</p> <p>b. Funciones Mensuales</p> <p>i. Participa en la realización de inventarios de materiales, herramientas y equipos.</p> <p>ii. Llena reportes periódicos de las tareas asignadas.</p> <p>iii. Revisión y limpieza profunda de las herramientas de trabajo</p>			
Elaboró: Lic.Catherine Rodas, Ing.Cinthia Diaz			
Revisó:			
Aprobó:			
Fecha: Tegucigalpa , 2 enero 2018			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL				
PUESTO: Carpintero				
ÁREA O DEPARTAMENTO: Operarios de obra				
OBJETIVO DEL PUESTO:	Realizar trabajos de carpintería como fabricación de caseta de madera, muebles, instalación de casetas.			
EL PUESTO REPORTA A:		PERSONAL A CARGO:		
Gerente Propietario, administrador General		Ayudantes		
PERFIL DEL PUESTO				
ESCOLARIDAD	Secundaria completa			
EXPERIENCIA	TIEMPO	PUESTO PREVIO		
	2-3 años	Carpintero		
CONOCIMIENTO	Materiales de construcción	Presupuesto	Acabados	Pintura
	Preparación de superficies			
CAPACIDADES Y HABILIDADES	<p>Capacidad para enfrentarse a situaciones difíciles con los clientes.</p> <p>Capacidad para mantener condiciones adecuadas de seguridad en el trabajo.</p> <p>Adaptabilidad a diferentes lugares de trabajo.</p> <p>Disposición para el aprendizaje e interés.</p> <p>Habilidad para cumplir las tareas con la debida consideración por el jefe inmediato.</p> <p>Disposición para adaptarse a los diferentes turnos de trabajo.</p> <p>Trabajo en equipo</p>			
IDIOMA	EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL	
Español	25-50 años	masculino	indistinto	
INTERRELACIÓN	INTERNA	Entrega de presupuesto por mano de obra		
	EXTERNA	Relación con los clientes		
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO				
<p>a. Funciones diarias</p> <p>i. Medir los materiales o las distancias.</p> <p>ii. Cortar y dar forma a los materiales a las medidas prescritas usando la mano y las herramientas eléctricas.</p> <p>iii. lecturas de planos según diseño.</p> <p>iv. Construcción de estructuras de maderas.</p> <p>v. Verificar el trabajo de su ayudante.</p> <p>vi. Realizar presupuesto de mano de obra.</p> <p>b. Funciones mensuales</p> <p>i. Realizar inventario de las herramientas.</p> <p>ii. Ordenar su área de trabajo.</p> <p>c. Funciones eventuales</p> <p>i. Realizar trabajos de instalación fuera de la ciudad.</p>				
Elaboró: Lic. Catherine Rodas, Ing. Cinthia Diaz				
Revisó:				
Aprobó:				
Fecha: Tegucigalpa , 2 enero 2018				

