



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE  
CAPACITACIÓN Y SEGURIDAD LABORAL EN LA EMPRESA**

**ALTIMA**

**SUSTENTADO POR:**

**ANA BELINDA GUILTY MONCADA**

**KARLA GRICELDA DURÁN CÁCERES**

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

**TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A. DICIEMBRE 2017**

**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 MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN Y  
SEGURIDAD LABORAL EN LA EMPRESA ALTIMA**

**AUTORES:**

**ANA BELINDA GUILTY MONCADA Y KARLA GRICELDA DURÁN CÁCERES**

**RESUMEN**

El propósito del estudio se basó en la aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores de ALTIMA y la detección del nivel de seguridad y organización que se mantiene en las instalaciones de la empresa, con el objetivo de proponer un sistema de mejora continua a través del diseño de un programa de capacitación y la implementación de la metodología de las 5s para mejorar la productividad y la seguridad del equipo de trabajo. Esto se logró mediante la aplicación del proceso metodológico mixto implementando las técnicas de entrevista, encuestas y observación, utilizando como instrumento el cuestionario. Los resultados reflejaron las competencias laborales necesarias a reforzar en los colaboradores y la factibilidad de la aplicación de la metodología de las 5s en las oficinas de ALTIMA, ya que la empresa no está desarrollando el aspecto de seguridad laboral. Se recomienda la elaboración de políticas que incluyan el mantenimiento de los programas de mejora continua propuestos.

**Palabras claves: Competencias, Diagnóstico, Mejora Continua, Metodología 5s, Seguridad Laboral.**



## **GRADUATE SCHOOL**

# **PROPOSAL FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT IN THE TRAINING AND LABOR SAFETY AREA IN THE ALTIMA COMPANY**

### **AUTHORS:**

**ANA BELINDA GUILTY MONCADA Y KARLA GRICELDA DURÁN CÁCERES**

### **ABSTRACT**

The purpose of this study was based in the implementation of a diagnosis of training needs of the collaborators of ALTIMA and a detection of the level of security and organization that is held in the facilities of the company. With the objective of proposing a system of continuous improvement through the design of a training program and the implementation of the 5S methodology to improve the productivity and the security of the work team. This was achieved by the application of a mixed methodological process implementing techniques such as interviews, surveys and observation, using the questionnaire as the instrument. The results reflected the work competences that needed to be strengthened in the collaborators and the feasibility of the application of the 5S methodology in the offices of ALTIMA, as the company is not developing the aspect of safety labor. It is recommended to elaborate policies that include the maintenance of the proposed continuous improvement programs.

**Palabras claves: Competences, Diagnostic, Continuous Improvement, 5S Methodology, Work Security.**

## **DEDICATORIA**

Dedico en primer lugar a Dios este trabajo, quien en todo momento me demuestra cuán grande es su misericordia, a mis padres Oscar Guity y Belinda Moncada ejemplos de superación y emprendimiento, quienes su apoyo incondicional me ayuda a poder crecer, superarme y seguir luchando por mis metas. A mis hermanas por sus recomendaciones y a mi novio por sus aportes y comprensión para poder culminar el desarrollo del proyecto de graduación, a mis amigos y compañeros que me apoyaron de una u otra manera especialmente con palabras de motivación para seguir adelante.

**Ana Guity**

El siguiente trabajo de investigación está dedicado en primer lugar a Dios, por permitirme culminar una etapa más de mis estudios, por darme la fuerza y sabiduría todos los días para realizar con éxito dicho trabajo. También se lo dedico a mi padre y a mi madre por apoyarme en todo momento y ser la razón que me motiva a superarme profesionalmente cada día.

**Karla Durán**

## **AGRADECIMIENTO**

A la empresa ALTIMA por darnos la oportunidad, el tiempo y la confianza de realizar nuestro proyecto de graduación, la cual nos permitió poner en práctica nuestros conocimientos adquiridos a lo largo de la maestría. A UNITEC por brindarnos los recursos y accesos necesarios a la información que se necesita para desarrollar un trabajo de esta índole. Agradecemos a la MSc. Patricia Villalta, quien nos compartió sus conocimientos, brindándonos las recomendaciones y los lineamientos metodológicos para la estructura y buen desarrollo del presente documento. De igual manera queremos agradecer a Aleyda Díaz por sus aportes y asesoría valiosa durante para el desarrollo del trabajo final; Vanessa Aguilar, Sania Perez y Cecy Parada por ayudarnos con sus conocimientos para completar aspectos importantes, así como a los amigos y familiares que forman parte de nuestro caminar en la vida profesional.

## CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa M.D.C., Francisco Morazán, 29 / 11/ 17

(Ciudad),

(Departamento)

(Día, mes y año)

Oscar Orlando Guity Norales

(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Gerente General

(Puesto Laboral)

ALTIMA S. DE R.L.

(Empresa o Institución)

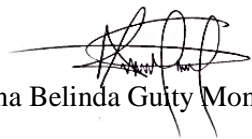
Col. Hato de en medio, sector 8, Edificio Hato Center, local 5

(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Oscar Guity

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 Propuesta de mejora continua en el área de capacitación y seguridad laboral en la empresa ALTIMA, 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: entrevista, encuesta de capacitación, autoevaluación, visitas a las oficinas, y toma de fotografías.

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



Ana Belinda Guity Moncada

Firma, nombre y apellidos  
No. de cuenta: 11613121



Karla Gricelda Durán Cáceres

Firma, nombre y apellidos  
No. de cuenta: 11613116

Por este medio, ALTIMA S. de R. L.

(Empresa / institución),

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

Oscar Guity

(Nombre y sello del Director / Gerente)



Vo.Bo.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1.    Introducción .....	1
1.2.    Antecedentes del problema .....	3
1.3.    Definición del problema.....	4
1.3.1.    Preguntas de investigación.....	6
1.4.    Objetivos del proyecto .....	6
1.4.1.    Objetivo General.....	6
1.4.2.    Objetivos Específicos.....	7
1.5.    Justificación.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1.    Análisis de la situación actual .....	9
2.1.1.    Entorno cambiante en la administración de recursos humanos .....	9
2.1.2.    Importancia de la administración de recursos humanos .....	10
2.1.3.    Competencias laborales. ....	11
2.1.3.1.    Competencias Básicas: .....	12
2.1.3.2.    Competencias transversales:.....	12
2.1.4.    Beneficios de una administración basada en competencias laborales .....	13
2.1.5.    Las 5 competencias básicas que dan a la organización una ventaja competitiva. ..	14
2.1.5.1.    Innovación .....	15
2.1.5.2.    Calidad.....	15
2.1.5.3.    Servicio al cliente .....	16
2.1.5.4.    Flexibilidad.....	16



2.1.5.5.	Segmentación estrategica del cliente .....	16
2.1.6.	Capacitación y Desarrollo.....	17
2.1.7.	Diseño de programa de capacitación basado en competencias.....	21
2.1.7.1.	Implementación del programa de capacitación .....	24
2.1.7.2.	Evaluación de los resultados de la capacitación .....	24
2.1.8.	Seguridad e Higiene Laboral .....	25
2.1.8.1.	Programa de seguridad e higiene laboral.....	27
2.1.9.	Mejora Continua .....	28
2.2.	Teoría de sustento.....	30
2.2.1.	Análisis de las metodologías.....	30
2.2.1.1.	Metodología de las 5S .....	30
2.2.1.2.	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación .....	34
2.2.2.	Antecedentes de metodologías previas a las que serán utilizadas en el Trabajo Final de Graduación.....	37
2.2.2.1.	Antecedentes de metodología de las 5S .....	38
2.2.2.2.	Antecedentes del diagnóstico de necesidad de capacitación .....	39
2.2.3.	Análisis crítico de las metodologías a emplear en el trabajo final.....	40
2.2.3.1.	Análisis Crítico de la metodología de las 5S .....	40
2.2.3.2.	Análisis crítico de diagnóstico de necesidades de capacitación .....	42
2.3.	Conceptualización .....	44
2.3.1.	Recursos Humanos.....	44
2.3.2.	Gestión del talento humano .....	44
2.3.3.	Ciclo de Deming .....	44
2.3.4.	Higiene Laboral .....	44
2.3.5.	Seguridad Laboral.....	44

2.3.6.	Capacitación.....	45
2.3.7.	Desarrollo.....	45
2.3.8.	Competitividad.....	45
2.3.9.	Competencia .....	45
2.3.10.	Método de las 5s .....	46
2.4.	Instrumentos utilizados .....	46
2.4.1.	Entrevista .....	47
2.4.2.	Cuestionario .....	48
2.4.3.	Observación .....	49
METODOLOGÍA.....		51
3.1.	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación .....	51
3.1.1.	Tipo y nivel de investigación.....	51
3.1.2.	Descripción del ámbito de la investigación .....	51
3.1.3.	Población y muestra.....	52
3.1.4.	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	52
3.1.4.1.	Entrevista.....	52
3.1.4.2.	Cuestionario.....	53
3.1.5.	Plan de recolección y procesamiento de datos.....	53
3.2.	Metodología de las 5S.....	56
3.2.1.	Tipo y nivel de investigación.....	56
3.2.2.	Descripción del ámbito de la investigación .....	56
3.2.3.	Población y muestra.....	57
3.2.4.	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	57
3.2.5.	Plan de recolección y procesamiento de datos.....	58

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANALISIS .....	60
4.1. Antecedentes de la empresa .....	60
4.1.1. Breve descripción histórica.....	60
4.1.2. Productos que elabora o servicios que ofrece.....	60
4.1.3. Otra información relevante sobre la empresa .....	61
4.1.3.1. Estructura organizacional .....	61
4.2. Proceso actual:.....	62
4.2.1. Descripción de los procesos.....	62
4.2.2. Análisis de personal .....	63
4.2.3. Distribución de planta u oficinas .....	65
4.3. Método de medición a ser aplicado.....	67
4.3.1. Justificación .....	67
4.3.2. Aplicación.....	68
4.3.3. Resultados.....	68
4.4. Análisis de resultados.....	69
4.4.1. Resultados Entrevista.....	69
4.4.1.1. Resultados entrevista DNC.....	69
4.4.1.2. Resultados Entrevista Metodología de las 5S.....	70
4.4.2. Resultados Autodiagnóstico del método de las 5S. ....	70
4.4.2.1. Clasificación de artículos.....	70
4.4.2.2. Reparaciones temporales .....	71
4.4.2.3. Maquinaria y equipo.....	71
4.4.2.4. Limpieza de escritorios.....	72
4.4.2.5. Programas y aspectos generales de limpieza .....	72

4.4.2.6.	Señalización.....	72
4.4.2.7.	Comunicación.....	73
4.4.3.	Resultados de la encuesta sobre necesidades de capacitación .....	74
4.5.	Propuesta de mejora basado en la metodología de las 5S .....	85
4.5.1.	(1° Seiri) Sentido de clasificación.....	86
4.5.2.	(2° Seiton) Sentido de organización.....	88
4.5.3.	(3° Seiso) Sentido de limpieza .....	89
4.5.4.	(4° Seiketsu) Sentido de estandarización .....	90
4.5.5.	(5° Shitsuke) Sentido de disciplina .....	92
4.6.	Propuesta de mejora basado en la metodología del diagnóstico de necesidad de capacitación.....	93
4.6.1.	Programa de Capacitación .....	94
4.6.2.	Implementación del Programa .....	96
4.6.3.	Evaluación de Resultados del programa de capacitación .....	98
4.7.	Implementación de los cambios .....	98
4.7.1.	Cronograma de aplicación para las 5S.....	98
4.7.2.	Detalle de cambios y responsables de su ejecución para las 5S .....	99
4.7.3.	Presupuesto de aplicación del método de las 5S.....	100
4.7.4.	Cronograma de aplicación plan de capacitación.....	100
4.7.5.	Detalle de cambios y responsables de su ejecución del diagnóstico y programa de capacitación .....	102
4.7.6.	Presupuesto de aplicación del plan de capacitación .....	102
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		104
5.1.	CONCLUSIONES .....	104
5.2.	RECOMENDACIONES .....	106

BIBLIOGRAFÍA .....	108
ANEXOS .....	112
ANEXO 1. Fotografía ambiente físico de ALTIMA .....	112
ANEXO 2. Cuestionario para entrevista dirigido al área administrativa.....	115
ANEXO 3. Cuestionario de detección de necesidades de capacitación.....	117
ANEXO 4. Autoevaluación de aplicación de método 5s.....	122
ANEXO 5. Distribución de planta. ....	124
ANEXO 6. Programa de capacitación basado en la competencia calidad en el trabajo. ....	125
ANEXO 7. Programa de capacitación basado en los conocimientos del puesto. ....	126
ANEXO 8. Programa de capacitación basado en la competencia de toma de decisiones. ....	127
ANEXO 9. Programa de capacitación basado en servicio al cliente. ....	128
ANEXO 10. Programa de capacitación basado en trabajo en equipo. ....	129
GLOSARIO .....	130

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre capacitación y desarrollo .....	19
Tabla 2. Ciclo PHVA y 8 pasos en la solución de un problema .....	29
Tabla 3. Papeles del observador.....	50
Tabla 4. Cronograma Recolección y procesamiento de datos DNC.....	55
Tabla 5. Cronograma Recolección y procesamiento de datos 5S .....	59
Tabla 6. Puestos y competencias laborales de los empleados de ALTIMA .....	64
Tabla 7. Otras áreas de interés para capacitación de los empleados de ALTIMA .....	83
Tabla 8. Actividades sobre qué consiste ordenar .....	89
Tabla 9. Cronograma de plan de capacitación. ....	97
Tabla 10. Cronograma de aplicación método de las 5S.....	99
Tabla 11. Cronograma de implementación propuesta de mejora .....	101
Tabla 12. Presupuesto de aplicación DNC .....	102

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Formas de capacitación.....	20
Ilustración 2. La programación de la capacitación .....	21
Ilustración 3. Diseño de capacitación basado en competencias.....	23
Ilustración 4. Método de las 5S y mejora continua.....	34
Ilustración 5. Ciclo de capacitación .....	35
Ilustración 6. Organigrama ALTIMA.....	61
Ilustración 7. Importancia y nivel de aplicación del método de las 5S.....	73
Ilustración 8. Competencia conocimiento.....	74
Ilustración 9. Competencia de idioma .....	75
Ilustración 10. Competencia calidad.....	76
Ilustración 11. Competencia motivación al logro .....	77
Ilustración 12. Competencia de servicio al cliente .....	78
Ilustración 13. Competencia relaciones humanas.....	79
Ilustración 14. Competencia trabajo en equipo.....	80
Ilustración 15. Competencia toma de decisiones .....	81
Ilustración 16. Capacitaciones requeridas.....	82
Ilustración 17. Desarrollo personal .....	84
Ilustración 18. Preferencia de horario para recibir capacitaciones .....	85
Ilustración 19. Lugar preferente para recibir capacitación .....	85
Ilustración 20. Proceso de clasificación 5S.....	87
Ilustración 21. Ciclo PHVA y etapas de la capacitación .....	94

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1. Introducción

El presente estudio de investigación está relacionado con la administración del recurso humano, dentro de una empresa de servicios, enfocado en los subsistemas de capacitación y desarrollo, así como de seguridad e higiene laboral, alineados a la búsqueda de la mejora continua. Dado que el recurso humano es el que impulsa el crecimiento de las empresas es necesario brindarle las mejores condiciones de trabajo y una constante capacitación y formación, de acuerdo a las funciones que éste realice. La iniciativa de investigación surge como respuesta a la situación que se ha presentado en la empresa ALTIMA, como ser incumplimiento de metas en sus ventas, dificultades en la elaboración de informes, atrasos en la búsqueda de información y materiales, así como accidentes leves en el lugar de trabajo.

Dicho estudio tiene el propósito de brindar a la empresa ALTIMA los lineamientos a seguir de forma sistemática, para la puesta en marcha de un programa de capacitación en el que se busca desarrollar las competencias que se requieren en el equipo de trabajo a nivel organizacional, de puesto y persona para alcanzar los objetivos y la visión de la empresa. Y los pasos a seguir para la implementación de una metodología de calidad desarrollada en Japón, en la que su propósito es mantener el lugar de trabajo funcional y organizado. Ambas propuestas con base en el ciclo de Deming o de mejora continua asegurando así su adecuado mantenimiento y actualización.

El estudio se realizó a través del conocimiento de la empresa y de sus



colaboradores, mediante la aplicación de un enfoque de investigación mixto, en el que se logró detectar las necesidades de capacitación de los miembros del equipo y la ausencia de un programa de seguridad e higiene laboral. El documento se encuentra estructurado en cinco capítulos en donde cada uno se resume de la siguiente manera:

El capítulo uno está compuesto por el planteamiento del problema, la justificación del estudio y los antecedentes que ponen en evidencia la problemática actual. Así como las preguntas y los objetivos que marcaron la pauta para la elaboración de la investigación.

El capítulo dos, muestra el marco teórico que sustenta la investigación, los temas de mayor relevancia para la misma como ser el entorno cambiante de la administración de los recursos humanos, la importancia de la capacitación y el desarrollo dentro de la empresa. El concepto de competencias laborales y sus beneficios, así como la justificación de mantener un programa de seguridad e higiene laboral.

En el capítulo tres se expone la metodología de investigación que se llevó a cabo para alcanzar los objetivos de la investigación, el ámbito en el que fue aplicada, los instrumentos seleccionados para la recolección de datos, análisis de datos y el procedimiento utilizado.

El capítulo cuatro lo conforman los resultados de la investigación obtenidos a través de los instrumentos seleccionados, y que se tomaron como punto de partida para la

elaboración de la propuesta de mejora, detallada de manera que la empresa pueda hacer uso de ella en el tiempo que considere conveniente.

Y finalmente en el capítulo cinco se encuentran las conclusiones de la investigación y las recomendaciones hacia la empresa que con base en lo expuesto en los capítulos anteriores se pueden tomar en cuenta para su debida aplicación.

## 1.2. Antecedentes del problema

La empresa ALTIMA (Activaciones Logísticas de Inteligencia de Marketing) surge como respuesta a la demanda de las pequeñas y medianas empresas en la tercerización de servicios de mercadeo y logística para las organizaciones dedicadas a la fabricación y distribución de productos de consumo masivos, ya que al momento de su creación en el año 2013 existían alrededor de 179 empresas dedicadas a este rubro. Su visión es conformar una empresa multifuncional e interdependiente con las empresas fabricantes y distribuidoras de productos de consumo masivo de Centro América, ofreciendo soluciones integrales de comunicación y activaciones, con altos estándares de calidad. La empresa ALTIMA ha ido creciendo y actualmente cuenta con 50 colaboradores, de los cuales 10 pertenecen al área administrativa y el resto a la unidad de ventas; con el tiempo la gestión de su capital humano se ha vuelto compleja debido a que no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos como tal, se cuenta con una persona que realiza las funciones de pago de planilla junto con las funciones administrativas y contables. Como parte de la administración de recursos humanos existe

una serie de actividades que son vitales para el desarrollo de una empresa, como ser la capacitación y desarrollo, el manejo de la cultura organizacional, las evaluaciones del desempeño, la seguridad y la higiene laboral entre otras; funciones que en ALTIMA no están siendo lideradas por un área o persona determinada, esto ha venido a repercutir en el comportamiento de sus colaboradores, en el desempeño de sus proceso y en el entorno en general de la empresa impactando en el cumplimiento de la visión de la misma.

En el ámbito empresarial, el éxito de una organización depende en gran medida del desempeño de sus colaboradores o dicho de otra forma de su fuerza de trabajo, por lo que se recomienda que ALTIMA identifique las principales debilidades de sus colaboradores así como los comportamientos que no están acorde a la cultura organizacional que se desea mantener y de esta forma incluir dentro de sus actividades el desarrollo e implementación de un programa de formación para sus colaboradores, basado en competencias laborales, logrando de esta forma encaminar a su equipo de trabajo para alcanzar su visión y ser una empresa competitiva en el mercado.

### 1.3. Definición del problema

Toda empresa que se dedique a la comercialización ya sea de bienes o de servicios, si desea mantenerse en el mercado, debe desarrollar en su equipo de trabajo en conjunto con el área de Recursos Humanos, competencias específicas que sean más productivas e innovadoras, así como procesos que vayan dirigidos a lo que es la mejora continua. En el caso particular de ALTIMA, esto no se ha implementado lo cual ha traído

una serie de acontecimientos que muestran a la empresa como un lugar poco organizado e ineficiente en sus operaciones diarias.

En cuestión del recurso humano, en ALTIMA se cuenta con un equipo de ventas y un área administrativa, a quienes se les ha proporcionado una serie de herramientas tecnológicas para que puedan ejecutar sus funciones del día a día de una forma más eficiente, sin embargo, no se les ha capacitado en el uso de las mismas por lo cual no las están aprovechando como deberían. Los procedimientos siguen siendo lentos y la presentación de información no es la más oportuna para la toma de decisiones, no cuentan con manuales de procesos, no existe un plan de formación y desarrollo y se ha observado ausentismo e impuntualidad en los colaboradores.

Al referirse al entorno físico de ALTIMA, no se cuenta con un sistema de organización y limpieza adecuado. A pesar de la existencia de un área de bodega, las cajas están ubicadas en las estaciones de trabajo y los pasillos, no existe una clasificación de los documentos en cuanto a su nivel de confidencialidad o criticidad, los escritorios se encuentran con documentos acumulados y se han presentado accidentes laborales como ser tropiezos en los pasillos, debido a la acumulación de materiales y documentos. No cuentan con sistema de archivo de documentación, lo que dificulta la búsqueda de información como ser reportes y expedientes de los clientes (ver anexo 1).

ALTIMA no cuenta con una política de seguridad e higiene laboral o con otro reglamento que contenga los estándares a seguir en temas de organización y limpieza en

el lugar de trabajo. Como consecuencia de este problema se encuentra la dificultad de alcanzar los altos niveles de productividad, eficiencia y calidad que se requiere para el funcionamiento de los procesos.

#### 1.3.1. Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las competencias laborales que requieren los colaboradores en la actualidad para el desempeño de una empresa de servicios?
2. ¿Qué metodología de clasificación y organización se utiliza en ALTIMA para mantener el orden, la limpieza y la seguridad en la oficina?
3. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación en los colaboradores de ALTIMA?
4. ¿Qué aspectos se deben considerar para el diseño de un plan de capacitación basado en competencias laborales?
5. ¿Qué medios físicos o tecnológicos son los más adecuados para implementar un plan de capacitación en ALTIMA?

#### 1.4. Objetivos del proyecto

##### 1.4.1. Objetivo General

Proponer en ALTIMA un sistema de mejora continua que vaya orientado a la formación de competencias laborales y el área de seguridad e higiene, a través del diseño de un programa de capacitación y de la implementación de una metodología para mejorar

la productividad y la seguridad del equipo de trabajo.

#### 1.4.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las 5 competencias laborales más relevantes que las empresas de servicios desarrollan en su personal para el logro de sus objetivos.
2. Proponer una metodología de calidad y mejora continua, que permita mantener un entorno laboral limpio, organizado y seguro.
3. Aplicar un diagnóstico de necesidades de capacitación en ALTIMA, basado en competencias profesionales.
4. Diseñar un programa de capacitación basado en competencias, tomando como base las mejores prácticas en el área de capacitación y desarrollo de recursos humanos.
5. Identificar los recursos físicos y tecnológicos con los que ALTIMA cuenta, para determinar los medios más efectivos con los que se pueda ejecutar el plan de capacitación sin afectar el cumplimiento de las funciones de los colaboradores.

#### 1.5. Justificación

En algunas empresas, la gestión del talento humano es débil, las prácticas utilizadas se orientan más a temas administrativos y de reclutamiento que a tratar de identificar y potencializar las habilidades y competencias que poseen los colaboradores.

ALTIMA es una empresa en la que se planifica y ejecuta activaciones (impulsar, promover y vender productos) con calidad, que les generen valor a las marcas de los clientes, a través de medios novedosos y estrategias no convencionales de activación por

lo que es de suma importancia desarrollar en el colaborador, las competencias laborales relevantes y necesarias para que la empresa pueda ofrecer la mejor atención a los clientes, así como una ventaja competitiva ante el mercado.

Adicional a que se requiere que los colaboradores se encuentren en total conocimiento de la misión de la organización. Se ha detectado las necesidades de capacitación en cuanto al manejo de los recursos y herramientas tecnológicas que se han ido adquiriendo, también se ha visto en la necesidad de establecer un método de gestión para lograr un lugar de trabajo más organizado tanto en el espacio físico como en el manejo efectivo del tiempo.

El desarrollo de las competencias laborales en los colaboradores implica todas aquellas acciones dirigidas a mejorar o adquirir habilidades necesarias para lograr los objetivos profesionales. Por tanto, es fundamental que en ALTIMA se realicen las investigaciones necesarias para implementar metodologías que permitan a la empresa acercarse a los estándares altos en cuanto a calidad y preparación de empleados.

Con esta investigación se logrará cubrir los huecos que existen entre la estrategia de la empresa y las funciones desarrolladas día a día. Cada uno de los empleados recibirá el conocimiento necesario para que pueda adoptar diferentes prácticas, para que desarrolle sus habilidades y tenga las capacidades importantes para el crecimiento tanto personal como profesional.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Análisis de la situación actual

#### 2.1.1. Entorno cambiante en la administración de recursos humanos

“Actualmente se presentan cambios que exigen más a los gerentes de las organizaciones para que jueguen un papel importante en la administración. Esos cambios o tendencias abarcan la globalización, así como las modificaciones en la naturaleza del trabajo y tecnología” (Dessler & Varela, 2010, p. 8)

Las tendencias de globalización son las que provocan que las empresas puedan incrementar sus ventas, expandir las propiedades, ofrecer los servicios en nuevos mercados ya sea nacionales o extranjeros; es probable que a través de esta tendencia se pueda disminuir los costos de mano de obra formando sociedades en los países donde los costos son relativamente bajos.

(Dessler & Varela, 2010, p. 8) afirma que “la característica principal de la globalización es la siguiente: a mayor globalización significa más competencia, más competencia significa mayor precisión para ser “de clase mundial”, esto es, disminuir los costos, lograr que los empleados sean más productivos” (p. 8).

En cuanto a las tendencias tecnológicas implican la utilización del internet, asistentes digitales personales para comunicarse con los empleados en las oficinas. La tecnología está ligado a las tendencias de la naturaleza del trabajo, que se refiere a las



formas de trabajar de la gente y la capacitación que necesita el empleado de hoy para desarrollar sus habilidades.

Todo esto se resume en lo que es el desarrollo de capital humano, que se define de la siguiente manera: “se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los trabajadores de una empresa” (Dessler & Varela, 2010, p. 11)

### 2.1.2. Importancia de la administración de recursos humanos

Es importante que los gerentes tengan en cuenta los conocimientos y técnicas necesarias para la administración de recursos humanos y no cometer errores acerca del personal como los define (Dessler & Varela, 2010, p. 3)

- Contratar la persona equivocada para el puesto
- Tener una alta rotación de empleados
- Que el personal no haga el mejor esfuerzo
- Que la empresa no cumpla con prácticas de seguridad e higiene en el punto de trabajo.
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de la organización
- Cometer prácticas laborales injustas.  
Es por esto que se debe orientar a los gerentes a elaborar excelentes planes, organigramas claros, establecer líneas modernas de montaje. (p. 3)

Permitiendo que se tengan excelentes resultados en el cumplimiento de metas para alcanzar los objetivos especificados en la estrategia empresarial esperando que cada empleado cumpla con las competencias laborales necesarias para llegar al éxito.

### 2.1.3. Competencias laborales.

La competencia laboral en el mundo de hoy es tan importante en el cumplimiento de funciones de cada empleado, así se desarrolla cada tarea de manera que este abarcando cada una de las necesidades del mercado.

Estas competencias se pueden utilizar para establecer parámetros que permitan ser más innovadores y diferentes en el ofrecimiento de un servicio y desarrollo de productos.

Este concepto sirve como ayuda al gerente ya que permite reconocer que colaborador es más destacado en su rendimiento que otro normal que realiza la misma función con un nivel más bajo. También este se puede utilizar para reconocer en que aspecto se debe reforzar al empleado, a través de diferentes métodos para explorar el tipo de necesidad y aplicar el método adecuado para lograrlo.

Se toma el concepto de (Teller, 2010, p. 275) que indica que:

Competencia Laboral se define como la capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo. También puede considerarse que quien posee tal competencia es quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, pudiendo resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, estando capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. (p. 275)

Y según este concepto se llega a definir que las competencias laborales se dividen en 4 tipos, de la siguiente forma:

- Las Competencias Individuales: tienen relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.
- Las Competencias Metodológicas corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.
- Las Competencias Técnicas se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.

- Las Competencias Sociales responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivencias desde la perspectiva laboral. (Teller, 2010, p. 279)

Existe un enfoque de competencias que se centra en los atributos personales que encuentran en el informe conocido como SCANS (Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills) en español es Comisión del Secretario para lograr Habilidades Necesarias; este enfoque se clasificó en dos grupos en donde se pueden incluir los cuatro tipos de competencias mencionados anteriormente, estos se dividen de la siguiente manera:

#### 2.1.3.1. Competencias Básicas:

- **Habilidades básicas:** lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.
- **Aptitudes analíticas:** Pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar.
- **Cualidades personales:** responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad.

#### 2.1.3.2. Competencias transversales:

- **Gestión de recursos:** tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.
- **Relaciones interpersonales:** trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.
- **Gestión de información:** buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadoras.
- **Comprensión sistémica:** comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas.
- **Dominio Tecnológico:** seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipo. (Dessler & Varela, 2010, p. 127)

Este enfoque permite tener un panorama amplio sobre diferentes aspectos acerca del empleado como ser: motivar, comunicar, liderar, capacitar, remunerar, evaluar, reclutar y seleccionar.

#### 2.1.4. Beneficios de una administración basada en competencias laborales

Ya se estableció el concepto de competencias laborales y se dio a conocer los tipos y enfoques de las mismas, lo que conlleva a darse cuenta de que son muchos los beneficios que ayudan a que el buen funcionamiento de la empresa vaya generando resultados positivos.

A continuación, se describen algunos de los beneficios que fueron presentados según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y fueron tomados por diferentes escritores para el desarrollo de sus materiales:

1. Conocimiento de las capacidades de los trabajadores.
2. Generar desarrollo individual y de alguna manera organizacional.
3. Disminuir el tiempo extra de trabajo
4. Enfocar las necesidades de capacitación.
5. Establecer un plan de carrera y vida.
6. Fomentar una cultura de certificación
7. Prevenir el desperdicio
8. Apoyar a los sistemas de reclutamiento y selección
9. Disminuir la rotación de personal. (Dessler & Varela, 2010, p. 128)

“No se puede asegurar que este nuevo método de gestión garantizará el éxito absoluto en las organizaciones, pero también es cierto que si se siguen utilizando los métodos convencionales seguramente nos toparemos con un aumento en los niveles jerárquicos” (Mglopezc, 2015)

Se puede decir que mediante las prácticas más especializadas para el desarrollo del personal en una empresa, se permite que esta llegue a tener éxito a través de sus empleados competentes, los cuales son los que tienen, pueden y quieren aplicar sus

conocimientos en el desarrollo de sus funciones.

Además, con esto se tienen más empleados felices y es aquí cuando la felicidad se convierte en una ventaja competitiva. “Actualmente esto se ha convertido en una ventaja para competir por los mejores talentos, obtener óptimos resultados y lograr los mejores ambientes de trabajo” (A. Soto, 2016, p. 102).

También Alejandra Soto directora editorial de la revista Summa, da a conocer cuáles son los pilares de la felicidad organizacional con lo cual afirma que la gente feliz presenta hasta un 33% más de energía y dinamismo en las empresas.

Bienestar Corporativo: al estar enfocado en el bienestar de todos los colaboradores se persigue alcanzar indicadores positivos y generando verdadera salud física en el trabajo.

Medición de felicidad en el trabajo: se deriva del bienestar corporativo incluye indicadores, herramientas, análisis, informes y dinámicas. Para complementar los resultados se incluyen las consultorías internacionales y locales, estos reportes obtenidos destacan lo que es la felicidad subjetiva del trabajador en el ámbito organizacional.

Educación y felicidad: la felicidad en el trabajo busca llevar los logros y las experiencias de la corporación al ámbito académico.

Transformación humana: en este aspecto es como ver la búsqueda de sentido para ciertas personas. (A. Soto, 2016, pp. 102-105)

#### 2.1.5. Las 5 competencias básicas que dan a la organización una ventaja competitiva.

“Las competencias básicas permiten a las pequeñas empresas ofrecer valor a sus clientes. la prueba de fuego para una competencia básica es que ésta debe ser difícil de copiar o desarrollar por parte de los competidores” (Basu, s. f.). Es por esto que la organización debe enfocarse en desarrollar a sus empleados y realizarlo constantemente. A continuación, se describen las 5 competencias que le brindan ventaja competitiva a las organizaciones:

#### 2.1.5.1. Innovación

La empresa innovadora obtiene una gran ventaja competitiva ya que hacer cosas nuevas permite que los clientes sean atraídos a utilizar los servicios constantemente y los nuevos clientes elijan esta organización. Además, que a través de esta competencia se crea la visión de oportunidades y hay una influencia activa en las actividades. Por ejemplo, “una de las competencias básicas de Apple ha sido su capacidad para producir diseños "cool" y de vanguardia. Se introdujo el iPod como una forma "cool" de descargar y escuchar música” (Basu, s. f.). además de esto se menciona que “las pequeñas empresas han tenido éxito frente a competidores más grandes por ser ágiles e incansablemente innovadoras” (Basu, s. f.).

#### 2.1.5.2. Calidad

Sinónimo de calidad es confianza, fidelidad y rendimiento, se ha adoptado el concepto de gestión de la calidad para el desarrollo de funciones y creación de servicios, los cuales permiten a los negocios aumentar su reputación de calidad exigiendo precios más altos asegurando al cliente que obtendrá lo desea mientras se goza de su lealtad.

#### 2.1.5.3. Servicio al cliente

Ofrecer un servicio al cliente con excepcionales resultados lleva a la empresa a obtener una ventaja competitiva en donde se lucha por dar al cliente el servicio con la milla extra de cada empleado. Además de ir acorde al tiempo y presupuesto que se brinda.

A través de esta competencia se detectan las necesidades de cada cliente, de manera que se asume el compromiso de identificar cualquier problema y proporcionarle las soluciones que más impactaran para satisfacer las necesidades.

#### 2.1.5.4. Flexibilidad

Las empresas necesitan adoptar lo que es la flexibilidad estratégica, dentro de esta competencia se establecen todas aquellas estrategias que se utilizan para buscar nuevos clientes, ver más allá de donde alcanza la vista, aquí se buscan las formas de como satisfacer al cliente y mantener la competitividad que caracteriza a la organización a través de la capacidad de adoptar nuevas ideas y/o criterios.

#### 2.1.5.5. Segmentación estratégica del cliente

Aprovechar las tecnologías actuales, adoptar servicios tecnológicos y estrategias de diferenciación permite que se agregue una ventaja competitiva a la compañía, crear un

sitio web y manejar las redes sociales de forma que se tenga el acceso a comunicarse con el cliente a través de este medio. Se tiene el ejemplo de la empresa Dell que demuestra que “una de las competencias básicas de Dell es dirigirse a los clientes de alto valor y de bajo mantenimiento utilizando tecnologías de bases de datos. También tiene un sitio web de comercio electrónico fácil de usar que puede soportar su modelo de negocio” (Basu, s. f.).

#### 2.1.6. Capacitación y Desarrollo

Hoy en día el área de administración de recursos humanos, es una de las que más variaciones han sufrido debido a los constantes cambios modernos. Los gerentes ya se dieron cuenta que las personas son fundamentales para el buen funcionamiento de los procesos, puesto que son los que toman las decisiones, razón por la cual se les ha dejado de llamar trabajadores, ahora son considerados como colaboradores de la empresa y su administración lleva por nombre gestión del talento humano (Chiavenato, 2009).

Dentro de la planeación estratégica de los recursos humanos, existe una serie de pasos, entre los cuales se puede mencionar uno, que es el análisis interno de la organización.

“En el contexto de la planeación de recursos humanos, el análisis interno se enfoca en especial en las letras C: Cultura, Competencias y Composición” (Snell & Bohlander, 2013, p. 53).



La cultura, se refiere a los valores, creencias, expectativas y formas de hacer las cosas a nivel corporativo, las competencias incluyen los conocimientos, capacidades y habilidades que el colaborador puede tener y hace que la organización se distinga de sus competidores, y la composición se refiera a la integración del equipo tanto de personal interno como externo (Snell & Bohlander, 2013). El reto de la gestión del talento humano es potencializar en los colaboradores estas tres áreas para lograr alinear la estrategia de la administración de los recursos humanos a la de la empresa. Una de las formas de hacerlo es través de los procesos de desarrollo.

“Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional” (Chiavenato, 2009, p. 366).

Desarrollar a las personas no es solamente proporcionarles conocimientos, es brindarles las herramientas y la información para que modifiquen sus comportamientos, y puedan ejecutar sus tareas de una manera más eficiente. La capacitación y el desarrollo son a nivel individual, mientras que el desarrollo organizacional es más amplio y está relacionado al cambio y la innovación. Pero su implementación depende de la cultura de la empresa, ya que puede ser reactiva y ejecutarlos cuando se requiere o pueden aplicarlo como parte de una actitud proactiva, que viene siendo el enfoque moderno. Pero lo que sí es seguro es que, si la organización desea alcanzar el éxito, debe contar con las personas competentes para ello, y esto se logra a través de la capacitación y el desarrollo. Las

empresas con alto rendimiento ven la formación de sus equipos como una inversión y no como la mayoría lo considera, un gasto (Chiavenato, 2009).

“En ocasiones un cambio de estrategia organizacional puede crear una necesidad de capacitación. El lanzamiento de nuevos productos o servicios, por ejemplo, por lo común requiere el aprendizaje de nuevos procedimientos” (Werther, Davis, & Guzmán Brito, 2014, p. 185)

La capacitación y el desarrollo son actividades distintas que van estrechamente relacionadas, su diferencia suele verse muy leve, la cual radica en el objetivo que cada una posee y a quien va dirigida. La capacitación contribuye a mejorar el desempeño del colaborador en el puesto actual en el que se encuentre y el desarrollo incluye una formación más integral y va de acuerdo a la visión y objetivos de la empresa. (Werther & Davis, 2008)

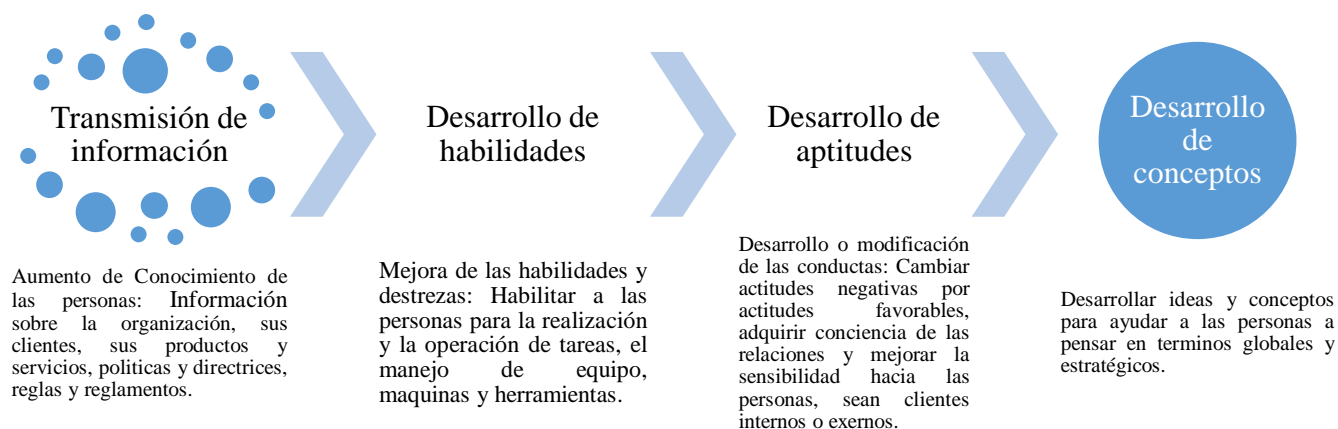
**Tabla 1. Diferencias entre capacitación y desarrollo**

Responde a	Capacitación	Desarrollo
	¿Cómo hacer?	¿Qué Hacer, Qué Dirigir?
Definición	Actividad sistemática y programada mediante la cual se intenta preparar al colaborador para que desempeñe sus funciones asignadas en forma eficiente.	Educación que busca el crecimiento profesional y prepara al empleado para futuras posiciones.
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo.	Acrecentar conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo con la filosofía organizacional.
Nivel	Colaboradores en general	Ejecutivos (mandos medios y superiores)
Plazo	Corto Plazo	A mediano y largo plazo
Tipo de Educación	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro.

Fuente: (Werther et al., 2014, p. 182)

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos definidos” (Chiavenato, 2007, p. 386)

El contenido de la capacitación puede presentarse de 4 formas:



### **Ilustración 1. Formas de capacitación**

Fuente: (Chiavenato, 2007, p. 387)

El éxito de la capacitación no se mide tan solo porque las personas mejoren sus competencias individuales, sino también porque éstas empiezan a contribuir positivamente al desempeño de la organización. La ISO 10015 utiliza el conocido ciclo de Deming y define la capacitación como un proceso de 4 etapas:

- Analizar = diagnosticar las necesidades de capacitación.
- Planear = Programar la capacitación.
- Hacer = implementar el programa de capacitación.
- Evaluar = medir los resultados del programa.

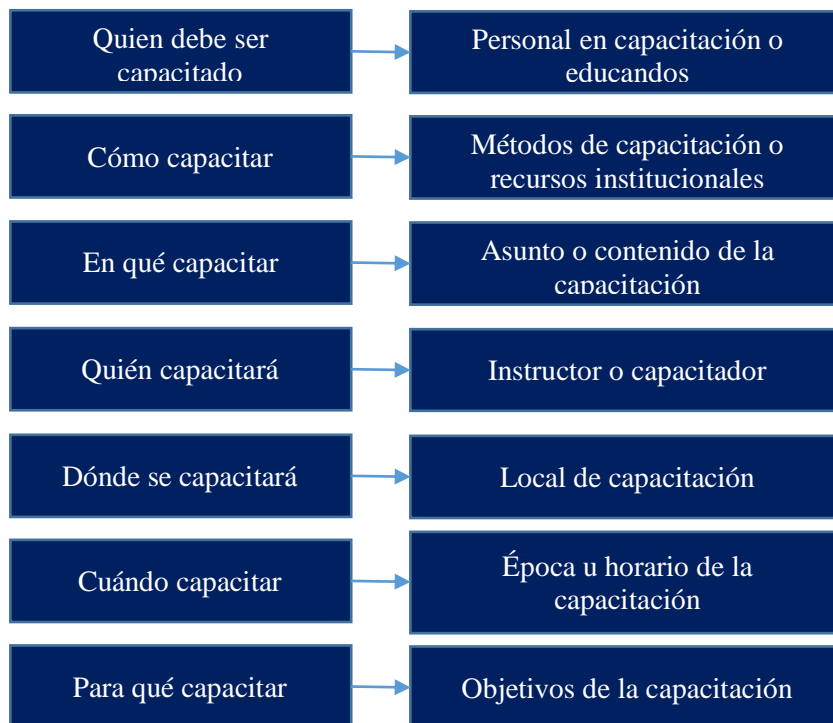
(Chiavenato, 2007, p. 397)

### 2.1.7. Diseño de programa de capacitación basado en competencias

Los programas de capacitación basados en competencias son útiles para que los participantes lleguen a desarrollar el dominio completo de una habilidad y también sirven para realizar evaluaciones de aprendizaje debido a que permiten visualizar la competencia y el comportamiento a mejorar.

“El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitaciones y debe tener un objetivo específico”(Chiavenato, 2009, p. 379)

Programar la capacitación significa definir los seis ingredientes básicos, descritos a continuación:

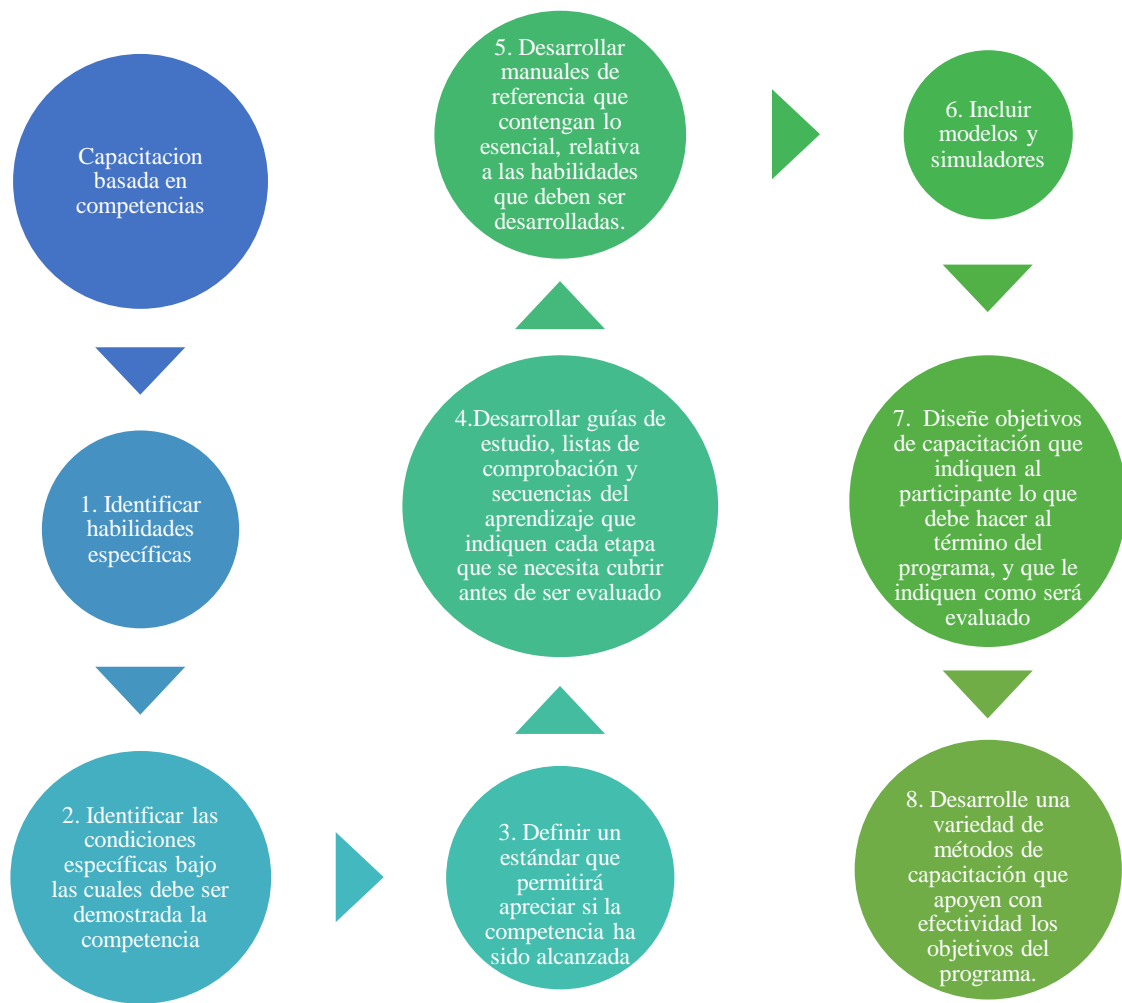


**Ilustración 2. La programación de la capacitación**

(Chiavenato, 2009, p. 380)

El diseño de un programa de capacitación basado en competencias, tiene sus diferencias respecto al modelo tradicional. En el que este último se enfoca en el docente y en la capacidad de retención del aprendiz, así como en los temas y subtemas de cada unidad didáctica. Por otro lado, el enfoque del modelo basado en competencias son los resultados de aprendizaje.

El diseño del programa de capacitación basado en competencias, parte del diagnóstico de la realidad que presenta el colaborador y el análisis relacional de sus competencias básicas y transversales, la estructura del programa se organiza en módulos de aprendizaje de acuerdo a la competencia a desarrollar. En la metodología de enseñanza se orienta más a la estrategia de “aprender haciendo” y en la reflexión de lo aprendido. (Carvallo Gajardo, Aymamí Guevara, & Alicia, s. f.) Los programas de capacitación basados en competencias son útiles para que los participantes lleguen a desarrollar el dominio completo de una habilidad y también sirven para realizar evaluaciones de aprendizaje debido a que permiten visualizar la competencia y el comportamiento a mejorar.



**Ilustración 3. Diseño de capacitación basado en competencias**

Fuente: (Flores Sepúlveda, 2004)

#### 2.1.7.1. Implementación del programa de capacitación

Una vez elaborado el programa de capacitación, se procede a seleccionar el método de enseñanza o instrucción más adecuado, de acuerdo al tema de interés (hechos o comportamientos) y los conocimientos, habilidades y capacidades que los colaboradores deben aprender.

Entre algunos de los métodos de capacitación es posible mencionar:

**Capacitación en el puesto:** Método por el cual los empleados adquieren experiencia práctica con instrucciones de su supervisor o de otro capacitador.

**Capacitación de aprendizaje práctico:** Sistema de capacitación en el que un trabajador ingresa en un oficio que requiere habilidades, recibe instrucción y adquiere experiencia en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo tanto dentro como fuera de él.

**Capacitación cooperativa:** programa de capacitación que combina la experiencia práctica en el puesto con las clases formales.

**Programas de prácticas profesionales:** programas patrocinados de manera conjunta por academias, universidades y otras organizaciones que ofrecen a los estudiantes la oportunidad de obtener experiencia real, mientras descubren como se desenvolverán en las empresas.

**Aprendizaje combinado:** Uso de métodos de capacitación múltiples para lograr un aprendizaje óptimo por parte de los capacitados.

**E-learning:** aprendizaje que se lleva a cabo por un medio electrónico.

**Capacitación justo a tiempo:** capacitación impartida a los capacitados cuando y donde la necesitan para hacer su trabajo, por lo general a través de computadora e internet. (Snell & Bohlander, 2013, pp. 305-309)

#### 2.1.7.2. Evaluación de los resultados de la capacitación

Una vez implementado el programa de capacitación, es esencial su evaluación y medición. Su objetivo es dar seguimiento, comprobar lo aprendido y comparar la situación actual con la anterior.

Es posible medir cuatro categorías básicas de resultados de capacitación:

**Reacción:** evalúe las reacciones de los aprendices ante el programa. ¿Les gustó el programa? ¿Considera que valió la pena?

**Aprendizaje:** Pruebe a los empleados para determinar si aprendieron los principios, las habilidades y los hechos que se suponía debían adquirir.

**Conducta:** Revise si la conducta laboral de los aprendices cambió debido al programa de capacitación. Por ejemplo, ¿los empleados del departamento de quejas de la tienda son más corteses con los clientes molestos?

**Resultados:** Probablemente lo más importante es que pregunte: ¿Cuáles resultados finales se lograron en términos de los objetivos de capacitación que se establecieron? Las reacciones, el aprendizaje y la conducta son importantes, pero si un programa de capacitación no produce resultados medibles, quizá no ha logrado sus metas. Sin embargo, recuerde que es probable que los resultados sean malos porque desde el principio el problema no iba a ser resuelto con la capacitación (Dessler & Varela, 2010, p. 337)

#### 2.1.8. Seguridad e Higiene Laboral

Una gran cantidad de empresas proporcionan un lugar de trabajo aceptable para sus colaboradores, algunas lo aplican por un tema regulatorio, pero otras lo hacen porque conocen los beneficios reales que esto les puede generar; factores que vienen a favorecer tanto al empleado, formando un buen clima laboral, como a la empresa, en la prevención de pérdidas por accidentes laborales.

“La higiene y la seguridad laboral son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados” (Chiavenato, 2007, p. 332).

En la mayoría de los países de Latinoamérica, los mayores inconvenientes de los programas de seguridad social radican en su naturaleza reactiva; es decir, se implementan *ex post facto*. Por esta razón, muchas compañías se esfuerzan en idear medidas preventivas de protección al trabajador. (Werther et al., 2014, p. 294)

Tanto la higiene como la seguridad laboral tienen un enfoque preventivo, una se



orienta a conservar la salud propiamente del empleado (calidad de vida) a través de las condiciones ambientales del trabajo y la otra por medio del establecimiento de normas y procedimientos que eviten la materialización de accidentes, robos e incendios.

Para alcanzar los objetivos tanto de la higiene como de la seguridad laboral, es fundamental educar a los colaboradores en todos los niveles de la organización, mostrando los peligros a los que están expuestos y la forma de evitarlos, así como la constante supervisión y revisión de nuevos procesos que puedan traer consigo distintos peligros. (Chiavenato, 2007)

La seguridad física de los integrantes de la organización constituye un elemento de la más alta prioridad para los empleados, la empresa y las autoridades. El profesional de capital humano participa de manera activa en la verificación de las medidas de seguridad, el proceso de elaborar registros y estadísticas confiables, y en general en la adopción de todas las medidas que contribuyan al bienestar físico y la salud del personal. (Werther, Davis, & Guzmán Brito, 2014, p. 300)

La forma de proporcionar a los colaboradores un lugar de trabajo seguro es mediante la creación e implementación de un programa oficial de seguridad, hecho a la medida de la empresa, el cual generalmente es responsabilidad del área de recursos humanos, pero ejecutado por los gerentes, supervisores y colaboradores de la organización, y su éxito depende del trabajo en equipo. El programa debe realizarse en etapas o fases que deben ir desde la obtención del compromiso de la alta gerencia, el reconocimiento de los riesgos, el establecimiento de las medidas de control y mitigación, la creación de conciencia del peligro en los colaboradores, así como la motivación de cumplir con las normas y procedimientos establecidos. Snell & Bohlander, (2013)

#### 2.1.8.1. Programa de seguridad e higiene laboral

“La prevención de accidentes en el lugar de trabajo requiere de la planeación de un programa de seguridad. Los planes pueden ser relativamente sencillos”(Mondy, 2010a, p. 343)

Entre algunas de las razones que tiene la administración para lograr el apoyo de la implementación de un programa de seguridad e higiene laboral se puede mencionar:

- La pérdida de un colaborador, ya sea por lesión, discapacidad permanente y el peor escenario, la muerte.
- Pérdidas financieras para la empresa que no estén cubiertas en el seguro médico del colaborador.
- Disminución de la productividad
- Primas de seguro más elevadas
- Riesgos legales, debido a la posibilidad de sufrir multas.
- Creación de conciencia de la responsabilidad social. (Mondy, 2010b)

Entre los pasos a seguir para poder desarrollar un programa de seguridad e higiene, es posible mencionar los siguientes:

- Obtener el compromiso de la alta gerencia y los colaboradores en la participación activa del plan, deben conocer los beneficios del mismo.
- Buscar un patrocinador del programa, una persona con el poder suficiente de brindar apoyo al plan.
- Evaluar y determinar las necesidades de seguridad e higiene, el plan se acomoda a los procesos e instalaciones de la empresa.
- Realizar un análisis de riesgos dentro del lugar de trabajo, incluyendo sus mitigantes.
- Corregir de inmediato las fallas detectadas o los riesgos inminentes.
- Proporcionar entrenamiento obligatorio en medidas de seguridad a todos los colaboradores de la organización.
- Asegurar el mantenimiento preventivo de todo el centro de trabajo y desarrollar conciencia en los colaboradores en cuanto a la exposición a los riesgos potenciales.
- Establecer el plan en línea con la mejora continua, debe ser actualizado y documentado. (Chiavenato, 2009)

“Una cultura de seguridad existe cuando todo el mundo dentro de una organización trabaja conscientemente para mejorar su seguridad y las condiciones de higiene” (Snell &

Bohlander, 2013, p. 524)

#### 2.1.9. Mejora Continua

La mejora continua, se puede decir que es una filosofía, que busca optimizar y potencializar la calidad ya sea de un producto, un proceso o un servicio.

Scherkenbach (1994) Afirma: "Necesitamos ir más allá de los problemas, los defectos y el desperdicio para buscar las oportunidades de mejora continua. Debemos tener una teoría nueva" (p. 45).

El hecho de buscar hacer las cosas de una mejor manera, en un menor tiempo, así como a un menor costo, ha venido a impactar en los métodos de la calidad. Los cuales surgen de la evolución o combinación de los anteriores. Hoy en día el enfoque es mejorar el servicio al cliente, lograr superar a los competidores y optimizar la ejecución de los procesos. Para lograr estas orientaciones, las empresas implementan herramientas o sistemas de gestión de calidad. Y uno de ellos es el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) o ciclo de Shewhart Deming, el cual es la base para un sistema de mejora de la calidad y productividad. Este método a pesar de tener varias décadas de uso, aún se encuentra vigente, ya que se ha comprobado que a través de él se logran los objetivos propuestos por la organización, y de una manera constante (Gutiérrez Pulido, 2014).

A continuación, se muestra 8 pasos recomendados para solucionar problemas, empleado el método o ciclo PHVA:

**Tabla 2. Ciclo PHVA y 8 pasos en la solución de un problema**

<i>Etapa del ciclo</i>	<i>No.</i>	<i>Nombre del paso</i>	<i>Técnica a usar</i>
<i>Planear</i>	1	Definir y analizar la magnitud del problema.	Pareto, h. de verificación, histograma, c. de control.
	2	Buscar todas las posibles causas.	Observar el problema, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa.
	3	Investigar cual es la causa más importante.	Pareto, estratificación, d. de dispersión, d. de Ishikawa.
	4	Considerar las medidas remedio.	Porqué– necesidad. Qué – objetivo. Dónde – lugar. Cuánto – tiempo y costo. Cómo – plan.
<i>Hacer</i>	5	Poner en práctica las medidas remedio.	Seguir el plan elaborado en el paso anterior e involucra a los afectados.
<i>Verificar</i>	6	Revisar los resultados obtenidos.	Histograma, Pareto, c. de control, h. de verificación.
<i>Actuar</i>	7	Prevenir la recurrencia del problema.	Estandarización, inspección, supervisión, h. de verificación, cartas de control.
	8	Conclusión	Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro.

Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2014, p. 120)

Este ciclo PHVA, puede emplearse en cualquier nivel jerárquico en una organización y su filosofía es de gran utilidad para alcanzar la mejora de la calidad y la productividad.(Gutiérrez Pulido, 2014)

## 2.2. Teoría de sustento.

### 2.2.1. Análisis de las metodologías

#### 2.2.1.1. Metodología de las 5S

Actualmente las empresas deben buscar la mejora continua y que esto les permita siempre mantenerse en constantes cambios positivos que ayuden a reducir costos, disminuir tiempos y mantener la limpieza en el lugar de trabajo.

“Este método consiste en una técnica de gestión japonesa que cuenta con 5 principios simples designando a cada una de sus 5 etapas. Requiere el compromiso personal y duradero en el tema de limpieza, la organización, la seguridad e higiene”(B. Soto, 2012)

Existen numerosas ventajas de brinda la aplicación del método de las 5S en la empresa debido a que actualmente se utiliza no solo en empresas de producción y manufactura, sino que también en empresas de servicios. También el concepto se ha separado de tener estos aspectos de orden, limpieza y organización solamente en la casa ya que se ha adoptado a nivel empresarial, lo que ha permitido empleados más felices, motivados y sobre todo ordenados.

La definición de cada una de las 5S es la siguiente

- (1erS) Sentido de Clasificación.
- (2ºS) Sentido de Organización.
- (3ºS) Sentido de Limpieza.
- (4ºS) Sentido de Estandarización.
- (5ºS) Sentido de Disciplina.

#### 1. Sentido de clasificación (Seiri):

“Diferenciar entre los elementos necesarios de aquellos que no lo son. Implica separar lo necesario de lo innecesario y eliminar del gamba (lugar de trabajo) esto último. Debe establecerse un tope sobre el número de ítems necesarios. En el gamba puede encontrarse toda clase de objetos” (Seguridad Minera, 2015). Un vistazo minucioso demuestra que en el trabajo diario se necesitan pocos objetos, la mayoría no se utilizara nunca o quizá en el futuro. El lugar de trabajo se encuentra lleno de máquinas sin uso, herramientas, productos defectuosos, trabajo en proceso, materias primas, suministros contenedores, escritorios, bancos de trabajo, archivos de documentos, carretas y estantes.

#### 2. Sentido de Organización (Seiton)

Disponer de manera ordenada todos los elementos que quedan después del seiri. El seiton lleva a clasificar los ítems por uso y disponerlos como corresponde para

minimizar el tiempo de búsqueda y el esfuerzo.

### 3. Sentido de Limpieza (Seiso)

Esta “S” significa limpiar el área de trabajo, incluidas herramientas y maquinas, lo mismo que paredes, pisos y otras áreas del lugar de trabajo. Seiso también significa verificar. Por ejemplo, si hay un operador que limpia una máquina este puede descubrir muchos defectos de funcionamiento en ese preciso momento.

### 4. Sentido de Estandarización (Seiketsu)

“El objetivo es mantener la limpieza de personas por medio de uso de ropa de trabajo adecuada, lentes, guantes y zapatos de seguridad, también un entorno de trabajo saludable y limpio; continuar en seiri, seiton y seiso, todos los días” (Seguridad Minera, 2015).

### 5. Sentido de Disciplina (Shitsuke)

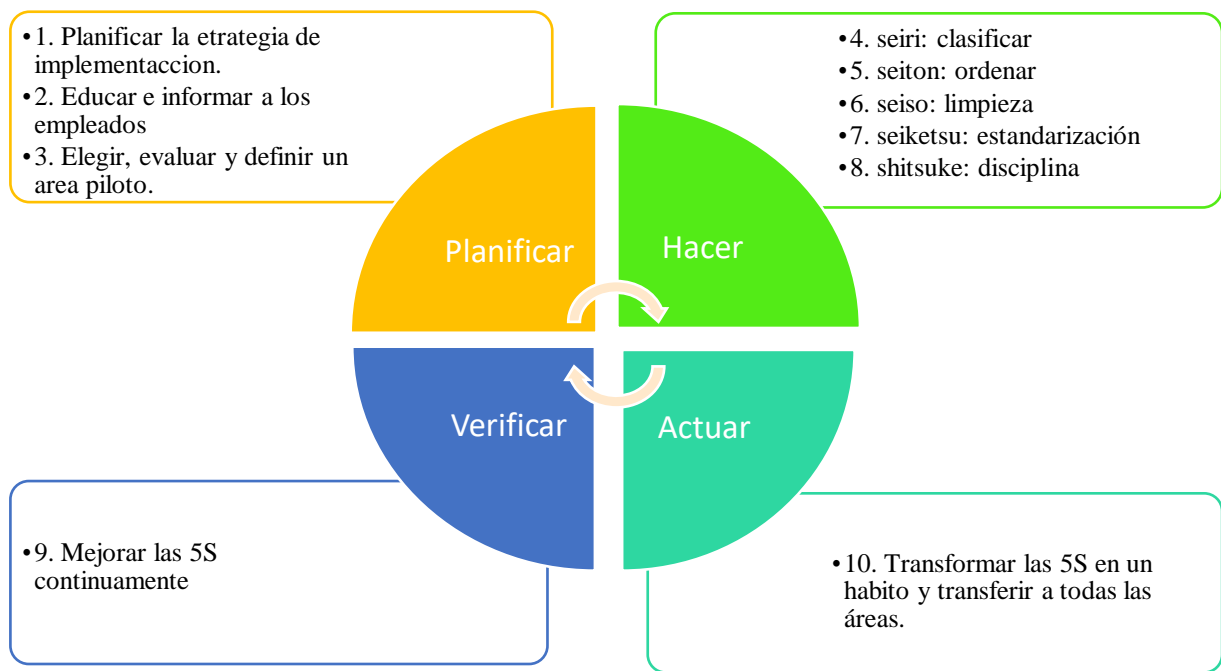
Las 5S pueden considerarse como una filosofía, una forma de vida en el trabajo diario. El significado de las 5S, su esencia, es seguir lo que se ha acordado. Se comienza por descartar lo que no necesitamos en el gema y luego se disponen todos los ítems necesarios de una forma ordenada. Posteriormente debemos conservar limpio el ambiente de trabajo, de manera que puedan identificarse con facilidad las anormalidades, y los tres pasos anteriores deben mantenerse sobre una base continua. (Seguridad Minera, 2015)

## Los 10 pasos para lograr las 5S

En el proceso de mantener la continuidad de las 5S se presentan 10 pasos para que de esta manera no se pierda el enfoque de mantener las oficinas y espacios de trabajo de cada empleado con seguridad, limpieza y orden. A través de esta acción se debe establecer un comité que permita generar la documentación y material necesario junto con un cronograma y de esto se continúe con comunicar a los empleados por qué son esenciales las 5S para la supervivencia de la empresa. En el plan de comunicación se establecen los objetivos que se espera alcanzar con este método con el involucramiento de todos los colaboradores y así en cada área se documenten los cambios obtenidos físicamente y se notaran los resultados de cambio en cada persona y su forma de trabajar.

Es importante que insistir en el hecho de que “las herramientas de análisis y solución de problemas deben ser la "norma" y no así la búsqueda de culpables” (Action Group, s. f.)





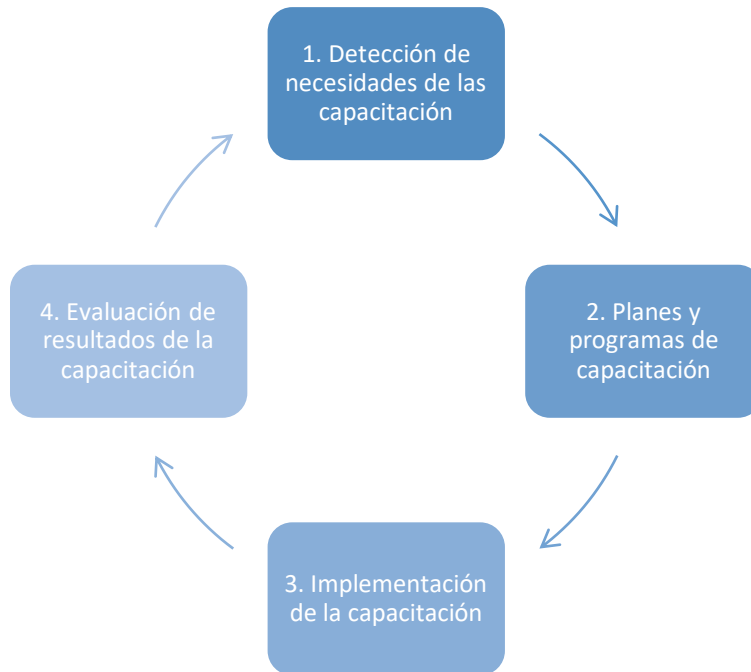
#### **Ilustración 4. Método de las 5S y mejora continua**

Fuente: (Action Group, s. f.)

##### 2.2.1.2. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

La primera etapa del ciclo de la capacitación, es la aplicación de un diagnóstico de lo que se tiene y lo que se requiere hacer, es detectar lo que el colaborador necesita desarrollar en cuanto a conocimientos, actitudes y habilidades para logra el mejor desempeño posible en sus funciones.

La capacitación es un proceso continuo, y a continuación se presentan sus componentes:



### **Ilustración 5. Ciclo de capacitación**

Fuente: (Chiavenato, 2007, p. 389)

La base de un análisis de las necesidades de capacitación es el nivel de conocimiento deseado para un determinado puesto y el comportamiento esperado para desempeñarlo.

“En otras palabras, el contenido funcional y los requisitos de los puestos son el marco de referencia contra el cual comparar las competencias efectivas de los trabajadores, y detectar necesidades de capacitación eventualmente”(Martinez E. & Martinez A., 2009, p. 78)

Los niveles de análisis para la detección de necesidades de capacitación son:

- Análisis de la Organización
- Análisis de los recursos Humanos
- Análisis de las tareas
- Organización
- Recursos Humanos
- Operaciones y Tareas

Antes de diseñar un cuestionario de necesidades de capacitación, se requiere conocer la organización, su visión, su misión, sus valores, su estrategia y su entorno.

“El análisis de la organización es un examen del ambiente, de las estrategias y de los recursos de la organización para determinar en donde se debe dar énfasis a la capacitación” (Snell & Bohlander, 2013, p. 295).

Se necesita determinar si la cantidad de los recursos humanos, es suficiente para cubrir las necesidades del negocio, así como sus conocimientos, habilidades y aptitudes. Se evalúan aspectos como ser la edad del colaborador, su nivel de preparación, su potencial, los requerimientos del puesto, el número de colaboradores de acuerdo a los puestos, entre otros. (Chiavenato, 2007)

Este análisis es más específico y es a nivel del puesto de trabajo, se parte de éste para determinar los conocimientos y el tipo de habilidades que el individuo que ocupe esta posición, debe poseer. Aquí es en donde se enlistan las tareas y la forma en la que

deben llevarse a cabo para cumplir con los estándares de desempeño.(Chiavenato, 2007)

Para detectar las necesidades de capacitación, se han creado varias metodologías, todo depende de la planeación estratégica de los recursos humanos. Entre las más comunes se puede mencionar:

- Evaluación de competencias
- Evaluación del desempeño
- Análisis de problemas
- Proyecciones de cambios tecnológicos y organizacionales
- Proyecciones de movimientos de personal

Los tres primeros enfoques son variantes de lo que se denomina el análisis coyuntural de las necesidades de capacitación, porque apuntan a detectar déficit de capacitación que afectan el quehacer corriente de la empresa. Los dos últimos enfoques, en cambio, corresponden a un análisis prospectivo de las necesidades de capacitación, en función de cambios proyectados en los contenidos y requisitos de los puestos, o de movimientos proyectados del personal. (Martinez E. & Martinez A., 2009, p. 78)

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, se procede a elaborar el programa de capacitación, el cual se sustenta con la información previamente recolectada, como ser la causa de la necesidad de capacitación, como se va a solventar, las áreas y puestos que la requieren, las prioridades, el tiempo a invertir, así como los costos de la misma, entre otros. (Chiavenato, 2007)

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para trazar el programa de capacitación:

- ¿QUÉ se debe enseñar?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO se debe enseñar?
- ¿DÓNDE se debe enseñar?
- ¿CÓMO se debe enseñar?
- ¿QUIÉN lo debe enseñar? (Chiavenato, 2007, p. 397)

2.2.2. Antecedentes de metodologías previas a las que serán utilizadas en el Trabajo Final de Graduación.

### 2.2.2.1. Antecedentes de metodología de las 5S

Esta herramienta de las 5S data desde finales de la segunda guerra mundial es impresionante que tengan que ver hechos tan grandes con este aspecto que se sigue empleando en nuestro diario vivir.

Comienza la historia según la cuentan (Yañez, Ramos, Sanchez, & Martinez, 2010) en la que describen que:

La resistencia de Japón frente a los enemigos (Estados Unidos) en la segunda guerra mundial, fue factor vital para que hoy día fuese denominada con un país de primer mundo, y eso no es nada nuevo, en cuanto a comercio y economía Japón se centra como una nación sólida, y, ¿a qué se debe esto?, la respuesta es sencilla...La calidad.

He aquí el surgimiento de nuevos métodos para mantener una mejora continua analizado y desarrollado por Edwards Deming, pero aplicado por un ingeniero industrial llamado SHIGEO SHINGO que permitió aplicarlo a una empresa de producción de automóviles y logro alcanzar el éxito.

“Ante sus impresiones, Shingo reflexiona y concibe la capacidad de mejorar y maximizar la eficiencia de los procesos operativos industriales. Profundiza sobre los conceptos de Taylor, se instruye en la organización y administración del flujo de operaciones” (Tovar, 2017).

Según el (Departamento de gestión de la calidad y normalización., 2013) A partir de los años 90 se proliferó su aplicación en países de todos los continentes y está basada

también en el método Kaizen cuya traducción del japonés significa cambien (kai) para llegar a ser bueno (zen) es decir mejora continua.

Es importante recalcar que fue en la Toyota donde se adoptó este método como parte de la reducción de costos y desperdicios en sus plantas de producción y con esto se agiliza su trabajo y obtienen más beneficios en sus lotes producidos.

#### 2.2.2.2. Antecedentes del diagnóstico de necesidad de capacitación

“En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban”(Chiavenato, 2009, p. 371).

En décadas anteriores, entre 1960 y 1990, lo que las empresas de habla hispana promovían, era la estabilidad laboral y con ella la inversión permanente en la formación de sus colaboradores, sin embargo con el pasar de los años, particularmente entre 1990 y 1995, surge el incremento de la competencia internacional, trayendo consigo nuevos retos y nuevas oportunidades, en relación a las condiciones del mercado de trabajo; al identificar que las habilidades y conocimientos que el colaborador poseía no necesariamente coincidían con la requeridas por la empresa, de acuerdo a la nuevas estrategias adoptadas. (Werther et al., 2014)

Debido a que las condiciones del negocio cambian rápidamente, como lo hace la tecnología, mantener al día los tipos de capacitación de los empleados que una empresa necesita para seguir siendo competitiva puede ser un desafío. Si los empleados de forma

sistemática no logran sus objetivos de productividad, esto podría ser una señal de que es necesaria la capacitación.(Snell & Bohlander, 2013, p. 294)

### 2.2.3. Análisis crítico de las metodologías a emplear en el trabajo final.

#### 2.2.3.1. Análisis Crítico de la metodología de las 5S

Las ventajas de las 5S según (B. Soto, 2012) son numerosas, estas ayudan a que la empresa pueda encontrar múltiples aspectos que le permitirán mejorar, se puede enlistar las siguientes: reducción de gastos de tiempo ya que al tener el orden adecuado se podrá encontrar información más fácil, se podrán realizar los reportes y cumplir con las necesidades al pie de la letra disminuyendo los tiempos muertos. Otra ventaja es el control de los costos en almacén y material innecesario, los gastos serán específicamente para lo que realmente es necesario realizarlos.

Con la aplicación de esta metodología la empresa tendrá mayor espacio para el trabajo y la oficina, mejorara el trabajo en equipo y la cooperación al tener todos claro el objetivo de mantener el orden y la limpieza en su espacio de trabajo; cada colaborador tiene a mano su herramienta de trabajo adecuada para el cumplimiento de sus funciones y junto a ellos el equipo administrativo está más pendiente de la vida útil de los equipos.

Una de las ventajas principales es la reducción de riesgos de accidentes o de salud en los empleados; con esto mejora la seguridad en el trabajo, las condiciones en la oficina y mejora el clima laboral ayudando a la eficacia y la productividad para obtener los resultados esperados en cuanto a la visión, misión y objetivos de la empresa.

Al analizar cada ventaja se puede describir a éste como un método exitoso para mantener la seguridad e higiene en el trabajo y también reducir costos y aumentar la calidad del producto o servicio.

Se describen muchas ventajas al implementar este método en la empresa pero también existen ciertas desventajas que pueden provocar obstáculos en el proceso; una de las desventajas que presenta (Rocha, 2014) es que “Genera estrés en los trabajadores” ya que deben estar pendientes de mantener su espacio de trabajo ordenado cumpliendo con lo asignado por sus jefes. También se puede caer en el error de los empleados se tomen en serio la aplicación de la metodología de las 5S solo cuando haya visita de clientes y que sea tomado solo como una moda. También como desventaja se presenta que los administradores y gerentes apliquen esta metodología como un programa motivacional para los empleados y que se desarrolle solo para los niveles bajo de la organización y ellos se sientan presionados por ser los únicos en aplicarlo (Departamento de gestión de la calidad y normalización., 2013).

Para evitar que surjan estos inconvenientes al momento de la implementación de las 5S se puede crear un programa de concientización donde se le deje claro al empleado que esto es una práctica parecida a las que se toman en la casa de cada uno, se mantiene orden, limpieza y organización y lo único que se está haciendo es utilizar la misma practica en la oficina para trabajar un entorno agradable y con claridad de funciones, mejor uso de herramientas y mayor productividad.



### 2.2.3.2. Análisis crítico de diagnóstico de necesidades de capacitación

El alcance de un diagnóstico de necesidades de capacitación es el levantamiento de un inventario de las competencias (conocimientos, actitudes y habilidades) que el colaborador necesita, en comparación con las que se requieren en el puesto de trabajo para alcanzar los objetivos de la organización. En otras palabras, es lo que saber contra lo que debería saber hacer.

Su identificación y sobre todo su desarrollo, en el colaborador, mejoran su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. Aun cuando la persona cumple con los estándares de desempeño, es importante incentivarlo a la mejora continua. (Chiavenato, 2009)

Como se ha mencionado anteriormente un diagnóstico de necesidades de capacitación es un proceso, compuesto de varios subprocesos, en el que su objetivo es conocer las carencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que el equipo de trabajo requiere cumplir para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo, de acuerdo a indicadores o estándares previamente establecidos y que son elaborados a la medida de la empresa.

El cuidado que se debe tener al momento del análisis de las necesidades de

capacitación es saber diferenciar si se va a capacitar a nuevos colaboradores o a los que ya cuentan con cierta antigüedad. Cuando se trata de nuevos colaboradores, el procedimiento es más lineal, ya que se determina las funciones del puesto, se subdivide en tareas y de acuerdo a cada una de estas se va capacitando al empleado. Por otro lado, el análisis en colaboradores antiguos es más variado o complejo. Puesto a que no se tiene la seguridad de que la capacitación sea la solución al problema. Existen otros factores que pueden estar afectando el rendimiento de los colaboradores como ser indicadores de desempeño que no sean claros o la falta de motivación. (Dessler, 2009)

Es por esto que el análisis debe sustentarse en información relevante.

Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación. Es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en capacitación. (Chiavenato, 2007, p. 395)

## 2.3. Conceptualización

### 2.3.1. Recursos Humanos

Área de la administración de una empresa donde se organizan para maximizar el desempeño y la productividad de los empleados como capital humano.

### 2.3.2. Gestión del talento humano

Proceso de incorporación y desarrollo de nuevos integrantes a la fuerza laborar de la organización a través de capacitaciones, compensaciones y beneficios brindando seguridad en el ambiente de trabajo.

### 2.3.3. Ciclo de Deming

“Ciclo de Shewhart Deming o ciclo de la calidad es un procedimiento que se sigue para estructura y ejecutar proyectos de mejora que consisten en cuatro etapas o fases: planear, hacer, verificar y actuar” (Gutiérrez Pulido, 2014, p. 120).

### 2.3.4. Higiene Laboral

(Chiavenato, 2007, p. 332)“Higiene Laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza” (p. 332).

### 2.3.5. Seguridad Laboral

(Chiavenato, 2007, p. 336) Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que aplique prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo. (p. 336)

#### 2.3.6. Capacitación

“Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (Dessler, 2009, p. 294)

“Desarrollo de habilidades, técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal” (Werther et al., 2014, p. 182)

#### 2.3.7. Desarrollo

“Programas dirigidos a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro” (Werther et al., 2014, p. 182)

#### 2.3.8. Competitividad

Sánchez (en 2002) describía la competitividad así: “capacidad que tiene una empresa para penetrar, consolidar o ampliar su participación en un mercado tanto local como internacional” (Consultores, s. f.). Es por esto que las empresas de hoy en día trabajan continuamente para mantener liderazgo y efectividad.

#### 2.3.9. Competencia

Es la capacidad desarrollar las condiciones intelectuales y emocionales en aspectos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas específicas para el

desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa.

#### 2.3.10. Método de las 5s

Este método está dirigido a diferentes aspectos de una empresa como ser: objetos y sitios que es la parte operativa de la aplicación, con las personas y la organización que es la parte de la estandarización de la organización.

#### 2.4. Instrumentos utilizados

El tipo de investigación a utilizar es la investigación no experimental cualitativa con diseño transversal en el nivel descriptivo.

Este tipo de investigación descriptiva permite encontrar específicamente las características más importantes de la situación que se estén analizando. Según (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 92) en este tipo de investigación se busca especificar las propiedades, las características, los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo principal.

Los planteamientos cualitativos según (Hernandez Sampieri et al., 2014):

Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración y resultan apropiados cuando el investigador se interesa en el significado de las experiencias y los valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado. También se mencionan las áreas y

necesidades adecuadas para los planteamientos cualitativos referentes a procesos como ser:

1. El centro de investigación está conformado por las experiencias de los participantes en torno al proceso, particularmente si subraya resultados individualizados.
2. Es necesaria información detallada y profunda acerca del proceso
3. Se busca conocer la diversidad de idiosincrasias y cualidades únicas de los participantes inmersos en el proceso.

Se basa más en explorar, descubrir e interpretar los datos, para obtener conclusiones y poder así brindar recomendaciones que puedan ayudar a solventar un determinado comportamiento no deseado. Durante el proceso se utiliza técnicas como entrevistas abiertas, cuestionarios, revisión de documentos y la observación no estructurada (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

“El punto de partida de una indagación cualitativa es la presencia del investigador en el contexto donde comienza su inducción” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 364).

Es por esto que se ha decidido utilizar los siguientes instrumentos para llevar a cabo la investigación de manera efectiva y recolectar la información completa para realizar un buen análisis y desarrollar una propuesta de mejora efectiva.

#### 2.4.1. Entrevista

La entrevista para este tipo de investigación es más íntima y abierta. Se define como una reunión para conversar e intercambiar la información entre el entrevistado y el entrevistador. En la entrevista a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados con respecto a un tema.

(Hernandez Sampieri et al., 2014, p. 403)

Este es un poderoso instrumento de investigación y su utilidad crece incesantemente la experiencia del pasado de los individuos y la conducta futura son virtualmente inasequibles por otros medios. Conocer los puntos de vista, las actitudes y las opiniones no pueden obtenerse con la observación, esto se logra a través de la entrevista. (Marguiles & Raia, 1974, p. 183)

#### 2.4.2. Cuestionario

“Es un documento que contiene una lista de preguntas sobre un tema específico y se aplica a un determinado grupo de individuos con objeto de reunir datos acerca del asunto o problema a estudiar. Los resultados obtenidos se tratan estadísticamente” (Martínez, s. f., p. 147).

El formato del cuestionario puede ser de preguntas abiertas, las cuales se establecen de forma que el entrevistado responda a su criterio sin restricción, pero estas son difíciles de agrupar o medir al momento de obtener los resultados, por otro lado, existen las preguntas cerradas, en las que se reduce o limita la respuesta a seleccionar a una o varias opciones, la desventaja es que se corre el riesgo de perder información que puede ser relevante para el estudio. A su vez dentro de las preguntas cerradas, se encuentran las preguntas dicotómicas, de opción múltiple y con respuesta categorizada o

de escala. (Del Cid Pérez, Méndez, & Sandoval Recinos, 2007)

Entre las secciones que debe tener el cuestionario se puede mencionar:

- Encabezado
- Título del instrumento
- Objetivo del instrumento
- Información general
- Cuerpo

Para el diseño de un cuestionario es posible tomar uno existente y adaptarlo o crear uno nuevo, en cuyo caso debe hacer una validación previa, tomando siempre en consideración la metodología a utilizar. Se puede aplicar de forma material impresa o digital, al grupo de estudio previamente seleccionado. (Hechavarría Toledo, 2012)

#### 2.4.3. Observación

La observación implica adentrarse profundamente en el ámbito donde se desarrolla la investigación, no solo es ver como se hace día a día. Aquí se debe mantener la actitud reflexiva poniendo atención a detalles, eventos, interacciones y reacciones entre personal.

Los aspectos que se deben observar son los siguientes: ambiente físico, tamaño, distribución, accesos y se recomienda elaborar un mapa donde se pueda tener una



visualización de todo el panorama; luego el ambiente social y humano, forma en que se organizan los grupos, elementos verbales y no verbales, género, líderes; se continua con las actividades o acciones ya sean individuales y colectivas analizando que hacen los participantes, a que se dedica cada uno, como y cuando hace cada cosa, también observar que artefactos utilizan para el cumplimiento de sus funciones así como los hechos relevantes ocurridos en el ambiente y a los individuos. Además de esto se especifica que un buen observador necesita saber escuchar y utilizar todos los sentidos y poseer habilidades para descifrar conductas y de ser necesario cambiar el centro de atención (Hernandez Sampieri et al., 2014). En la tabla 2. Se definen los tipos de participación y que hace cada tipo de observador.

**Tabla 3. Papeles del observador**

No participación	Participación Pasiva	Participación Moderada	Participación Activa	Participación Completa
Por ejemplo: cuando se observan videos	Está presente el observador pero no interactúa.	Participa en algunas actividades pero no en todas.	Participa en la mayoría de las actividades, sin embargo no se mezcla completamente con los participantes, sigue siendo ante todo un observador.	Se mezcla totalmente, el observador es un participante más.

Fuente: (Hernandez Sampieri et al., 2014)

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

#### 3.1.1. Tipo y nivel de investigación

La investigación realizada es de tipo descriptiva con un enfoque mixto en el que se recolecta, analiza e interpreta información proveniente de datos cualitativos y cuantitativos. Predominando la investigación cualitativa, ya que se aplicó un análisis no estadístico, el cual se realiza a través de la recopilación y observación de datos, para llegar a una respuesta de acuerdo a las preguntas de investigación previamente establecidas o, por el contrario, descubrir nuevas interrogantes.

Durante el proceso se utilizaron técnicas como entrevista estructurada con preguntas abiertas, revisión de documentación, observación no estructurada, así como el diseño y aplicación de una encuesta, la cual permitió, aprovechar de manera masiva una serie de preguntas, enfocadas en alcanzar los objetivos específicos de la investigación.

#### 3.1.2. Descripción del ámbito de la investigación

El ámbito de aplicación para la investigación es la empresa ALTIMA, seleccionando los colaboradores que se encuentran ubicados en su oficina principal, en la ciudad de Tegucigalpa ya que debido a la cercanía se facilitó la obtención de información, a la vez que esta se encuentran las posiciones de mandos medios y altos.

La encuesta se aplicó en línea, con la ayuda del encargado de recursos humanos, y la entrevista se aplicó al gerente general de forma presencial.

### 3.1.3. Población y muestra

La población de estudio para esta investigación son los empleados de ALTIMA ubicados en la oficina de Tegucigalpa. Que corresponde a 22 colaboradores, de los cuales 5 pertenecen al área administrativa y representan el 23% del total y 15 colaboradores del área de ventas representando el 77% restante; formando así dos grupos de acuerdo a la categoría en la que se desempeñan, ya que las competencias requeridas varían de acuerdo a las funciones del puesto.

La muestra fue de tipo no probabilístico o dirigida por conveniencia, ya que se tomó la decisión de aplicar la entrevista únicamente al gerente de la empresa, por ser el que cuenta con el mayor conocimiento de la misma, así como el poder en la toma de decisiones. En cuanto a la aplicación de la encuesta, se realizó un censo poblacional y en este se seleccionaron los 22 colaboradores de la oficina principal en Tegucigalpa.

### 3.1.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

#### 3.1.4.1. Entrevista

El primer instrumento aplicado para efectos de esta investigación fue una entrevista de tipo estructurada con preguntas abiertas dirigidas al tema específico del

estudio, con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa, así como la posible causa del problema y los insumos para la propuesta de mejora (ver anexo 2).

#### 3.1.4.2. Cuestionario

Otro de los instrumentos utilizados para obtener la información, fue un cuestionario aplicado a través de una encuesta, la cual permitió aprovechar de manera masiva, una serie de preguntas enfocadas en alcanzar los objetivos específicos de la investigación. Se tomó como referencia un cuestionario diseñado por el área de recursos humanos del Instituto Nacional de Rehabilitación de México, adaptando las competencias expuestas por el equipo investigador, a las de una empresa de servicios.

Se seleccionó una lista de 23 preguntas mixtas en la que se incluyeron preguntas cerradas de selección múltiple donde el encuestado debía elegir una opción o varias de las planteadas, así como preguntas abiertas dando la apertura de escribir su propia respuesta, si dentro de las diferentes opciones no se encontraba la respuesta más adecuada, a su criterio. Todas las preguntas se orientaron a conocer la percepción de los colaboradores, respecto a lo que ellos consideran que es necesario para la ejecución de sus funciones, así como las áreas de mejora. (Ver anexo 3)

#### 3.1.5. Plan de recolección y procesamiento de datos

Dentro de la metodología se incluyeron 2 cuestionarios uno para la aplicación de la

entrevista al gerente general de la empresa y otro para la aplicación de la encuesta a los colaboradores.

Para la elaboración de las preguntas del primer cuestionario, se observó el problema y con base en los objetivos específicos del estudio, se seleccionó una lista de preguntas abiertas, las cuales se establecieron como una entrevista final estructurada. Esta información fue analizada y tomada como base para detectar las causas del problema y lograr la elaboración de la propuesta de mejora.

Las respuestas solicitadas en la encuesta, se separaron en dos tipos, uno de preguntas abiertas, que se utilizaron como fuente primaria de información para detectar la situación actual de la empresa y un segundo tipo de preguntas cerradas de opción múltiple con respuestas que son mutuamente excluyentes y donde el encuestado debe seleccionar una opción, las cuales se separaron y procesaron tomando el porcentaje de selección respecto al 100% de la cantidad de respuestas.

Una parte de las preguntas se orientó a conocer el nivel de capacidad que el encuestado considera que posee, de acuerdo a la competencia presentada, y las respuestas se enfocaron en los siguientes niveles:

Bueno          Regular          Deficiente          No aplica

Posterior a cada una de estas preguntas, separadas por competencia, se procedió a consultar el tema en el que consideran que es necesario reforzar conocimientos. Se brindó

una lista de acuerdo a cada competencia y se les presentó la opción de redactar una opción (Otros, especifique) que no estuviese en el listado.

Adicional a la aplicación de la entrevista y encuesta, se obtuvo por parte de la empresa, un listado de las competencias requeridas por puesto y se investigó en sitios web, las competencias que más sobresalen en las empresas de servicio; esta información se comparó con los resultados obtenidos de los instrumentos anteriores y se consideró en la elaboración de la propuesta de mejora.

**Tabla 4. Cronograma Recolección y procesamiento de datos DNC**

PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS							
NO.	OBJETIVO	INSTRUMENTO	LUGAR DE APLICACIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN	FECHA	PROCESAMIENTO DE DATOS
1	Identificar los procedimientos de capacitación y desarrollo aplicados en el ALTIMA	Entrevista	Oficinas de ALTIMA, a través de previa cita con el gerente de la empresa	Ana G.	2 horas	6/11/2017	Interpretación de las respuestas / Microsoft Word
2	Determinar las necesidades de capacitación que posee el personal de ALTIMA	Encuesta DNC	Herramienta web de encuestas online, aplicada al equipo de trabajo de ALTIMA, que pertenecen a la oficina de Tegucigalpa.	Karla D.	Una semana	Inicio 20/11/2017 Fin 24/11/2017	Tabulación de respuestas en Microsoft Excel
3	Tabulación DNC	Gráficos	N/A	Karla D.	Una semana	Inicio 26/11/2017 Fin 01/12/2017	Microsoft Excel

### 3.2. Metodología de las 5S

#### 3.2.1. Tipo y nivel de investigación

Basado en esta metodología de aumentar el orden y la eficacia del lugar de trabajo se aplicó una investigación de tipo descriptiva con un enfoque cualitativo, tomando como base las características y elementos necesarios de higiene y seguridad, así como las prácticas actuales y planes de aplicación del método de las 5s.

#### 3.2.2. Descripción del ámbito de la investigación

El campo de investigación fue la oficina de ALTIMA ubicada en Tegucigalpa, se conoció cada uno de los espacios que maneja la empresa como ser la bodega y los estantes ubicados dentro de la oficina para sus funciones diarias.

Se solicitó entrevista de forma presencial con el gerente general, quien respondió las preguntas acerca del tema de prácticas para mantener seguridad, orden y limpieza en la oficina donde fue respondiendo cada pregunta honestamente y con el propósito de que todo lo realizado le ayude a mejorar su operación.

Se visitó cada uno de los espacios donde los empleados están ubicados y se

cuestionario acerca de la utilización de material y equipo, orden y limpieza.

Mientras la entrevista se iba desarrollando se iba conociendo más a fondo cada aspecto relacionado con las 5S y los empleados.

### 3.2.3. Población y muestra

Debido a que la investigación del trabajo fue con un enfoque descriptivo no se tuvo que hacer un muestreo basado en la fórmula cuantitativa, la entrevista se aplicó únicamente al gerente general y para el autodiagnóstico se tomó como muestra las instalaciones de la oficina principal en Tegucigalpa.

### 3.2.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para esta metodología se aplicó el cuestionario como instrumento de recolección de datos a través de la técnica de la entrevista al gerente general de ALTIMA y la aplicación de un auto diagnóstico en donde se detallaron aspectos importantes de seguridad e higiene en conjunto con el sub gerente, estos, como fuentes primarias de recolección de datos que permitieron tener el panorama más amplio acerca de la necesidad de capacitación y la implementación de la metodología de las 5S.

El cuestionario de la entrevista contenía preguntas abiertas con las cuales se recabo la información importante para alcanzar el objetivo de la investigación.



Para el autodiagnóstico de evaluación de las 5S fue tomada como base la evaluación que realiza la empresa Grup CIEF, dedicada a la formación de compañías y proyectos de mejora continua de las organizaciones, adaptado por el equipo investigador a las condiciones que presenta la empresa de servicios en Tegucigalpa (ver anexo 4).

### 3.2.5. Plan de recolección y procesamiento de datos

En el plan que se desarrolló para la recolección de datos se realizó una reunión con el gerente general de la empresa donde se expresó la necesidad de mejorar el espacio de trabajo para los empleados y la aplicación de un modelo que permita mantener el orden, la limpieza y la organización; para que de esta manera no se pierda tiempo en la ejecución de tareas y se reduzcan costos en la empresa; se aplicó la entrevista para que el equipo investigador pudiera obtener la mayor cantidad de información y se pudo conocer a fondo la situación actual de ALTIMA.

Junto con la entrevista se determinó aplicar un formato de autoevaluación en cuanto a la metodología de las 5s en donde el gerente daba a conocer la importancia que es el punto indicado acerca del método y el nivel en que se encuentra la empresa. Esta entrevista fue aplicada en el lapso de una semana, en dos sesiones de 2 horas en las oficinas de ALTIMA en Tegucigalpa.

**Tabla 5. Cronograma Recolección y procesamiento de datos 5S**

PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS							
NO.	OBJETIVO	INSTRUMENTO	LUGAR DE APLICACIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN	FECHA	PROCESAMIENTO DE DATOS
1	Determinar el nivel de conocimiento y aplicación de la metodología 5s, en la empresa ALTIMA	Entrevista y Autodiagnóstico de aplicación de las 5s	Oficinas de ALTIMA, a través de previa cita con el gerente de la empresa	Ana G.	2 horas	9/11/2017	Escala de Likert, desarrollada en Microsoft Excel
2	Tabulación Autodiagnóstico de aplicación de las 5s	Escala de Likert	N/A	Ana G.	Una semana	Inicio 13/11/2017 Fin 24/11/2017	Microsoft Excel

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS**

### 4.1. Antecedentes de la empresa

#### 4.1.1. Breve descripción histórica

Fundada en el mes de julio del año 2013 ALTIMA con el objetivo de brindar un apoyo a las empresas en cuanto al desarrollo de actividades de mercadeo y promoción en base a planes de actividades en diferentes partes del país para poder presentar nuevos productos, realizar activaciones y actividades de “sellout” en los puntos de venta.

#### 4.1.2. Productos que elabora o servicios que ofrece

ALTIMA ofrece outsourcing servicios de activaciones promocionales y merchandising diseñado por los departamentos de mercadeo, así como también ofrece los servicios de personal de merchandising, modelos promotores de venta y animadores, reclutando y seleccionando personal para el desarrollo de las actividades, elaboración y pago de planillas, medición

Se ofrece equipo de sonido móviles (discomóviles) para ser instalados en los puntos de venta y unidades móviles de sonido (vehículos con alto parlantes) para realizar actividades de casa a casa y propaganda en diferentes barrios y colonias.

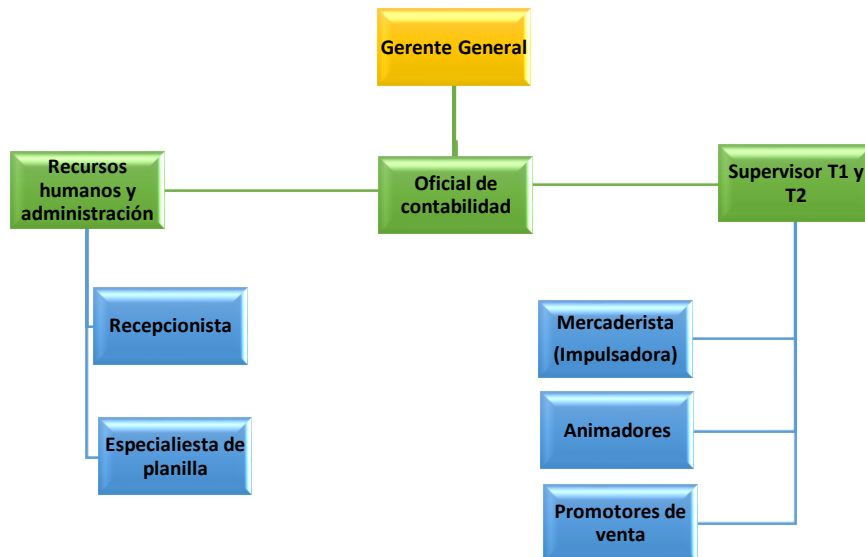
- Campañas de demostración
- Promotores de venta

- Distribución y colocación de materiales de POP
- Eventos en el punto de venta
- Reclutamiento y selección de personal (animadores y mercaderistas)
- Elaboración y pago de planilla

#### 4.1.3. Otra información relevante sobre la empresa

##### 4.1.3.1. Estructura organizacional

El tipo de organización es lineo-funcional en donde la responsabilidad y autoridad se transmite por un solo jefe para cada función especial dentro de la organización y para que se pueda llegar a las metas de forma más detallada cada área tiene sus funciones específicas con división de trabajo, mayor especialización y se obtiene eficiencia en el personal y su trabajo.



**Ilustración 6. Organigrama ALTIMA**

## 4.2. Proceso actual:

### 4.2.1. Descripción de los procesos

ALTIMA cuenta con políticas definidas para la ejecución de todas las actividades de la empresa, cuenta con estándares de calidad definidos con el propósito de siempre mantener la calidad en los servicios ofrecidos. La empresa cuenta con las políticas necesarias para que a través del cumplimiento de las mismas se revisen, se elaboren planes, se establezcan programas, se desarrollen los procedimientos y se tome en cuenta el presupuesto adecuado para que se administren los recursos de la mejor manera de esta forma se mantienen organización y el funcionamiento de la compañía.

Con respecto al método de las 5S, los empleados únicamente realizan la limpieza diaria, por encima de los escritorios dejando a un lado el orden continuo de la bodega, clasificación de materiales y limpieza por espacios; esto ha provocado que hayan pequeños accidentes con cajas pequeñas, se dificulte el cumplimiento de algunas funciones por no conocer la ubicación de información o materiales.

En cuanto a las capacitaciones, después del proceso de reclutamiento y selección, las personas contratadas reciben una charla de seguridad, luego se le brindan las funciones específicas y se realizan mini capacitación del puesto al empleado en un día.

Se cuenta con políticas de organización, de salarios, selección y contratación de personal, plan de carrera empresarial, de capacitación y desarrollo, relaciones públicas,

seguridad de la información, continuidad del negocio, nuevos productos y servicios, servicios a los clientes, mercadeo, políticas financieras, administrativas, de compras, auditoria interna y control recurrente. Cada una con un objetivo específico, detallando que necesidad está cumpliendo y de qué manera se mantiene un ambiente de trabajo adecuado y los servicios necesarios para asegurar alcanzar los objetivos de la empresa.

#### 4.2.2. Análisis de personal

Al personal de ALTIMA se le da una inducción al momento de la contratación y un entrenamiento inicial para que pueda ejercer la función asignada. Si trabaja en la oficina se le brinda el equipo a utilizar y se le asigna un espacio físico para el desarrollo de sus funciones.

Los empleados de ALTIMA son situados para el cumplimiento de sus funciones en los diferentes puntos de venta de clientes y oficinas de ALTIMA ubicadas en Tegucigalpa y San Pedro Sula. Cada persona nueva es entrevistada por el reclutador, luego se evalúan las competencias de cada uno y se revisa la solicitud de cada cliente para conocer si se cumple con los requisitos que debe reunirse para el puesto y así se genera la calidad precisa para satisfacer la necesidad del cliente.

Listado de competencias de acuerdo a cada posición dentro de ALTIMA

**Tabla 6. Puestos y competencias laborales de los empleados de ALTIMA**

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>Gerente General</b>	Gestión de relaciones	Comunicación	Conocimiento y dominio personal
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de manejo de conflicto</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Sensibilidad intercultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder, inspirador Pleno</li> <li>- Conocimiento organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa</li> <li>- Autorregulación</li> <li>- Autoconfianza</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Optimismo</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>	Conocimiento y dominio personal	Conocimiento de sí mismo	Gestión de relaciones
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Optimismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa</li> <li>- Autorregulación</li> <li>- Autoconfianza</li> <li>- Motivación de logro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del conflicto</li> <li>- Trabajo en equipo siempre</li> <li>- Inspirar al liderazgo</li> <li>- Conocimiento organizacional.</li> </ul>
<b>Contador general</b>	Conocimiento y dominio personal	Gestión de relaciones	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa</li> <li>- Autorregulación</li> <li>- Autoconfianza</li> <li>- Motivación de logro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del conflicto</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Sensibilidad intercultural</li> <li>- Comunicación oral</li> </ul>	
<b>Coordinador</b>	Conocimiento y dominio personal	Gestión de relaciones	

NOMBRE DEL PUESTO	COMPETENCIAS		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa</li> <li>- Autorregulación</li> <li>- Optimismo</li> <li>- Motivación de logro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del conflicto</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Sensibilidad intercultural</li> <li>- Comunicación oral</li> </ul>	
<b>Mercaderista</b>	Conocimiento y dominio personal	Gestión de relaciones	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa</li> <li>- Optimismo</li> <li>- Motivación de logro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Comunicación oral</li> </ul>	
<b>Recepcionista</b>	Conocimiento y dominio personal	Gestión de relaciones	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa</li> <li>- Optimismo</li> <li>- Motivación de logro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Comunicación oral</li> </ul>	
<b>Promotor-animador</b>	Conocimiento y dominio personal	Gestión de relaciones	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa</li> <li>- Optimismo</li> <li>- Motivación de logro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Comunicación oral</li> </ul>	

#### 4.2.3. Distribución de planta u oficinas

Las oficinas tienen una dimensión de 30 metros cuadrados la cual se distribuye



mediante cubículos prefabricados que facilitan la comunicación y relaciones interpersonales entre los empleados que dedicaran su tiempo al desempeño de sus funciones. (Ver anexo 5)

La ubicación de los cubículos para el funcionamiento óptimo de la empresa será de la siguiente manera

- Cubículo gerencial
- Cubículo de oficina de recursos humanos
- Cubículo oficina de contabilidad
- Cubículo oficina de recepción
- Área de espera

### 4.3. Método de medición a ser aplicado

#### 4.3.1. Justificación

Se obtuvo la información valiosa a través del cuestionario para entrevista al gerente general de la empresa en la cual informo acerca de la situación actual en cuanto a las necesidades de capacitación en sus empleados y las acciones que se realizan para mantener el orden y la seguridad en el ambiente de trabajo.

A través de las encuestas aplicadas a todos los empleados ubicados en Tegucigalpa se dio a conocer el nivel en el que el empleado se siente desarrollado y que tipo de capacitación necesita para crecer en las competencias laborales esenciales y de esta manera cumplir con calidad las funciones asignadas a cada uno.

En esta investigación se utilizó el escalamiento de Likert que este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932, en nuestros días se utiliza para todo tipo de investigaciones y se utiliza como complemento para obtener mejores y acertadas respuestas. El escalamiento de Likert es “un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (Hernandez Sampieri et al., 2014, p. 238)

Se utilizan diferentes afirmaciones y se le solicita a la persona que seleccione uno de los puntos presentados y a cada punto se le asigna un valor numérico. En el caso de la evaluación del autodiagnóstico se brindó la escala del 1 al 5 para conocer cuánto se aplica

en la empresa el método de las 5S y luego en otra columna el nivel de importancia de los aspectos del método de las 5S para el gerente general y que sean aplicados en su empresa.

La escala de Likert se acompañó con la observación para poder mejorar el diagnóstico y poder proponer una mejora efectiva.

#### 4.3.2. Aplicación

En la ejecución de la investigación se consideró importante tomar en cuenta el nivel gerencial de la empresa, los empleados de administración y ventas de la organización. En total fueron 22 encuestas aplicadas a las impulsadoras, animadores y promotores de venta, también la encuesta fue tomada por el gerente general, los supervisores y el personal de recursos humanos y administración la cual fue aplicada en línea ya que las personas se encuentran laborando en diferentes puntos de la ciudad.

#### 4.3.3. Resultados

El análisis de resultados se obtuvo en un lapso de 7 días, el equipo de investigación realizó 2 visitas a las oficinas de ALTIMA en Tegucigalpa donde se logró entrevistar al gerente y aplicar el autodiagnóstico de las 5S además de observar los espacios hábiles para desarrollo de funciones. El resto de los días se utilizaron para completar las encuestas, enviadas a cada empleado a través de un enlace de la página web y se les hizo llegar por medio de un mensaje a su teléfono móvil.

#### 4.4. Análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados que se obtuvieron del análisis desarrollado en las encuestas aplicadas a todos los empleados de la empresa, así como el resultado del autodiagnóstico de método de las 5S.

##### 4.4.1. Resultados Entrevista

###### 4.4.1.1. Resultados entrevista DNC

La entrevista realizada al gerente general de la empresa permitió que se conociera la situación en cuanto a las necesidades de capacitación, debido a que la empresa no cuenta con un programa para diagnosticar que tipo de capacitación se necesita llevar a cabo; como resultado de esta situación no se tiene un presupuesto destinado a estas actividades, el único entrenamiento que se tiene es a través de un enlace dirigido al área de impulso.

La forma de verificación de resultados es por medio del supervisor en el punto de venta ya que no se cuenta con modelos de verificación específicos.

La gerencia general es el área encargada de verificar si el equipo necesita un entrenamiento especial según los resultados obtenidos en la supervisión.

Una de las dificultades que atraviesan en cuanto a capacitar es que la mayoría de los colaboradores están en diferentes ciudades del país y se dificulta establecer un horario que se reciba una programación y aun con el conocimiento de que es muy importante este aspecto de la gestión de talento humano para el buen cumplimiento de funciones.

#### 4.4.1.2. Resultados Entrevista Metodología de las 5S

Luego referente al tema de la salud, seguridad y ambiente; el gerente general tiene pleno conocimiento sobre la metodología de las 5S menciona que lo que conoce de esta metodología es que “es una práctica de mejora continua ya que permiten a las organizaciones lograr los objetivos a medida que cambian las necesidades de los mercados o clientes” (Guity, 2017). A medida que se apliquen los cambios en cuanto al método de las 5S el gerente tiene plena esperanza de que en los empleados sea muy aceptado ya que los empleados reciben una charla de seguridad personal comenzar con sus labores.

#### 4.4.2. Resultados Autodiagnóstico del método de las 5S.

##### 4.4.2.1. Clasificación de artículos

De acuerdo a lo obtenido en el autodiagnóstico, la empresa tiene como necesidad varios aspectos que son cubiertos con el método de las 5S, el primer inciso que para la empresa es importante es que todo el personal desde sus respectivos lugares de trabajo u

oficinas contribuyan a identificar los artículos innecesarios, el cual obtuvo un 5 en la escala de evaluación indicando que para la empresa es muy importante contar con este apoyo de cada colaborador. Al momento de auto evaluarse indica que no se cumple en absoluto.

Tampoco las cosas están arregladas permanentemente, pero es muy importante para la seguridad de la empresa.

#### 4.4.2.2. Reparaciones temporales

Luego el segundo aspecto trata sobre mantener las reparaciones temporales que se realizan ya sea con cinta adhesiva o alambre estén arregladas permanentemente. Este aspecto fue indicado como muy importante con un 5 en la escala, pero se cumple en un 2; por lo que es importante aplicar el método de las 5S.

#### 4.4.2.3. Maquinaria y equipo

El aspecto de que todas las herramientas y máquinas están ubicadas en los lugares indicados o guardadas en estantes para herramientas. Al personal designado se le han dado las responsabilidades de asegurar que las herramientas y aparatos estén completos y en buena condición, descrita en el autodiagnóstico se indicó que es muy importante pero no se cumple, las cosas no están ubicadas para el fácil acceso.

#### 4.4.2.4. Limpieza de escritorios

El cuarto aspecto menciona que es fácil mantener el lugar de trabajo limpio y libre de cualquier desorden. Se asegura de que no haya basura o artículos sueltos tirados por el suelo. Todas las superficies están pintadas y el acceso a la limpieza es excelente obteniendo como necesidad un 5, y un cumplimiento de 2 en la escala, ya que la limpieza es difícil por el poco acceso a algunas superficies.

#### 4.4.2.5. Programas y aspectos generales de limpieza

El aspecto número cinco indica que si se mantienen programas de limpieza reflejando quien lo realiza y cuando, teniendo relación con el aspecto número seis, siendo evaluado por el gerente como un 3 en la escala, pero se cumple en un 1, es decir no se cuenta con este programa para que exista responsabilidad y fechas de limpieza. Y como resultado no se mantiene un nivel de limpieza.

#### 4.4.2.6. Señalización

Continuamente el aspecto siete indica que se tengan calendarios, carteles, señalizaciones en diferentes áreas visibles; indica el gerente con un 2 el nivel de importancia para ALTIMA y que no se cumple esta tarea.

#### 4.4.2.7. Comunicación

Los aspectos del ocho al doce consisten en que se tenga conocimiento del método de las 5S, que todos los empleados estén capacitados y comprometidos en todos los niveles; siendo tomado como importante en un 2 para ALTIMA y con 1 el cumplimiento dentro de la empresa.

A continuación, se presenta un gráfico donde muestra el nivel de importancia y cuanto es el nivel aplicado en ALTIMA en cuanto a los aspectos de las 5S; donde para la empresa es favorable que el gerente tenga mucho interés en este método, y la aplicación de los aspectos del método en las oficinas y bodegas deben mejorar, se encuentra en un nivel desfavorable pero este puede disminuir si se sigue acumulando el desorden en los espacios y puede llegar a ocasionar perdidas grandes y desperdicios de suministros.

ESCALA		DESFAVORABLE		FAVORABLE	
		2		4	
NO.	CRITERIO	1	3	5	
1	Aplicación en la empresa	2.8			
2	Nivel de importancia para el gerente			4.1	

#### **Ilustración 7. Importancia y nivel de aplicación del método de las 5S**

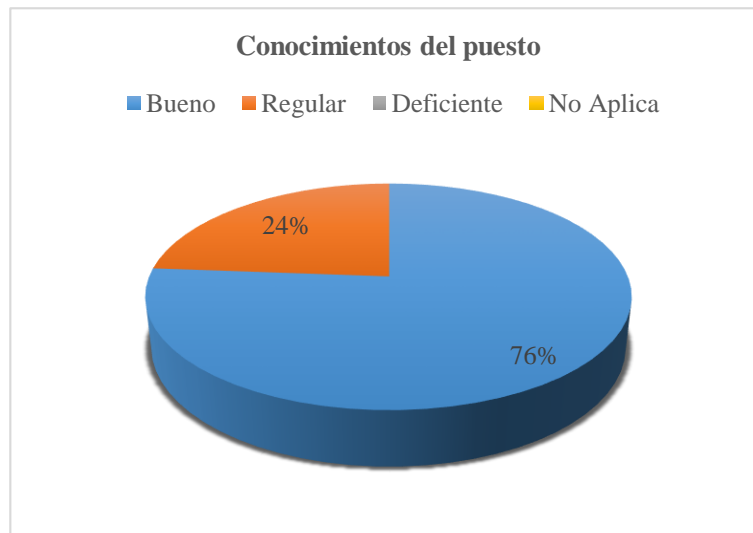
Es de alto conocimiento que es necesario que los empleados estén capacitados, comprometidos y las estrategias y rutinas actualizadas para que puedan ser aplicadas de la mejor manera en este importante método para mantenerse en mejora continua.



#### 4.4.3. Resultados de la encuesta sobre necesidades de capacitación

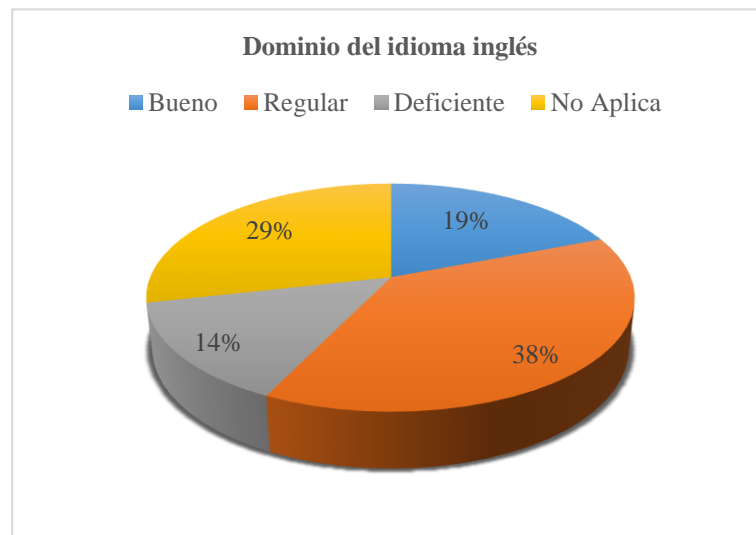
A continuación, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a los 22 colaboradores de ALTIMA, ubicados en la oficina de Tegucigalpa. En la primera parte del cuestionario, se obtuvo la información general como ser nombre, departamento o área en el que labora y sus funciones. Y en la segunda parte, el nivel, que, a su criterio, poseen respecto a cada tópico y los temas en las que consideran que les puede traer un beneficio, Así como otros tópicos que contribuyeron a la elaboración del programa de capacitación basado en competencias

Las preguntas se orientaron de acuerdo a las siguientes competencias:



**Ilustración 8. Competencia conocimiento**

En la primera pregunta se consultó respecto al dominio del conocimiento que posee el colaborador, tomando en consideración las técnicas, herramientas, metodologías e instrumentos utilizados para la realización de su trabajo. Como respuesta, el 76% considera que domina muy bien su área, pero un 24% se considera regular lo que indica que existe inseguridad; por lo que se puede decir que es necesario reforzar algunos conocimientos.



### **Ilustración 9. Competencia de idioma**

En cuanto al dominio del idioma inglés (lectura, escritura y conversación), un 19% considera que cuentan con buen nivel, pero un 38% mencionó que posee un nivel regular y un 14% deficiente. Por otro lado, un 14% de los colaboradores consideran que esto no les aplica para la realización de sus funciones.



#### **Ilustración 10. Competencia calidad**

Se les consultó como se sienten respecto a la calidad que ellos mismos poseen para realizar el trabajo sin errores, en tiempo y en la cantidad requerida. Y en su mayoría con un 76% considera que posee un buen nivel, sin embargo, el 24% restante siente que su nivel es regular. Aquí se presenta nuevamente una oportunidad de mejora, que puede estar relacionada con la primera pregunta del cuestionario, que se refiere al conocimiento del puesto.



#### **Ilustración 11. Competencia motivación al logro**

Respecto al tema de la motivación, se obtuvo resultados positivos, haciendo énfasis en la capacidad para trabajar bien y compartir experiencias y conocimientos para alcanzar un estándar de excelencia para vencer obstáculos, riesgos calculados y metas establecidas por el área de trabajo, un 90% se siente motivado, pero se debe trabajar en el 10% restante que mencionó que su nivel de motivación por alcanzar e logro es regular.



### **Ilustración 12. Competencia de servicio al cliente**

Una de las competencias transversales, es la capacidad para prestar un servicio a los clientes (internos o externos) de manera cortés, diligente, oportuna, eficiente y atendiendo sus necesidades. En esta pregunta, se observó que el 95% de los colaboradores de ALTIMA, consideran que tienen un buen nivel de servicio al cliente y un 5% lo considera regular.



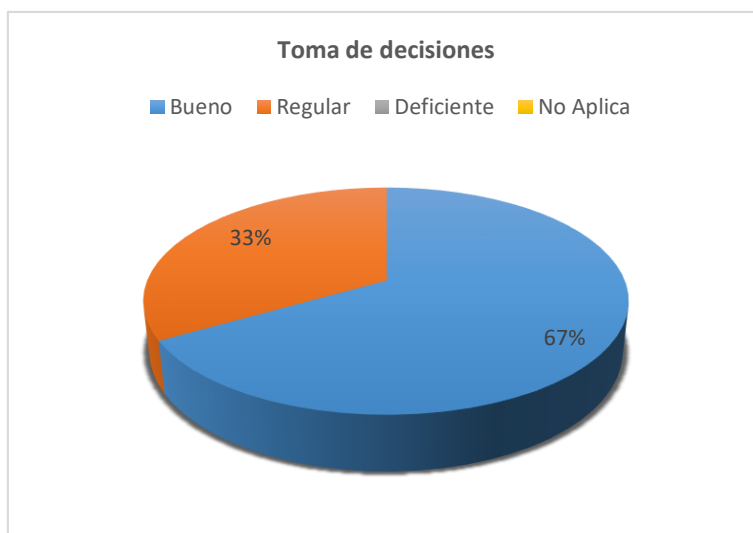
**Ilustración 13. Competencia relaciones humanas.**

En el tema de relaciones humanas o interpersonales, como la capacidad de establecer relaciones, crear y mantener contactos cordiales, cuya colaboración es necesaria para alcanzar los logros del área y la institución se mostró que el 90% de los colaboradores encuestados expresaron un buen nivel y solo el 10% lo considera regular.



#### **Ilustración 14. Competencia trabajo en equipo**

En cuanto a la pregunta del trabajo en equipo, como la capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios, capaz de entender y comprender a los demás, aportando y aceptando ideas de otros que conlleven a la culminación de objetivos, se observó que un 81% cuenta con un buen nivel o capacidad para el trabajo en equipo, sin embargo 19% lo considera regular.



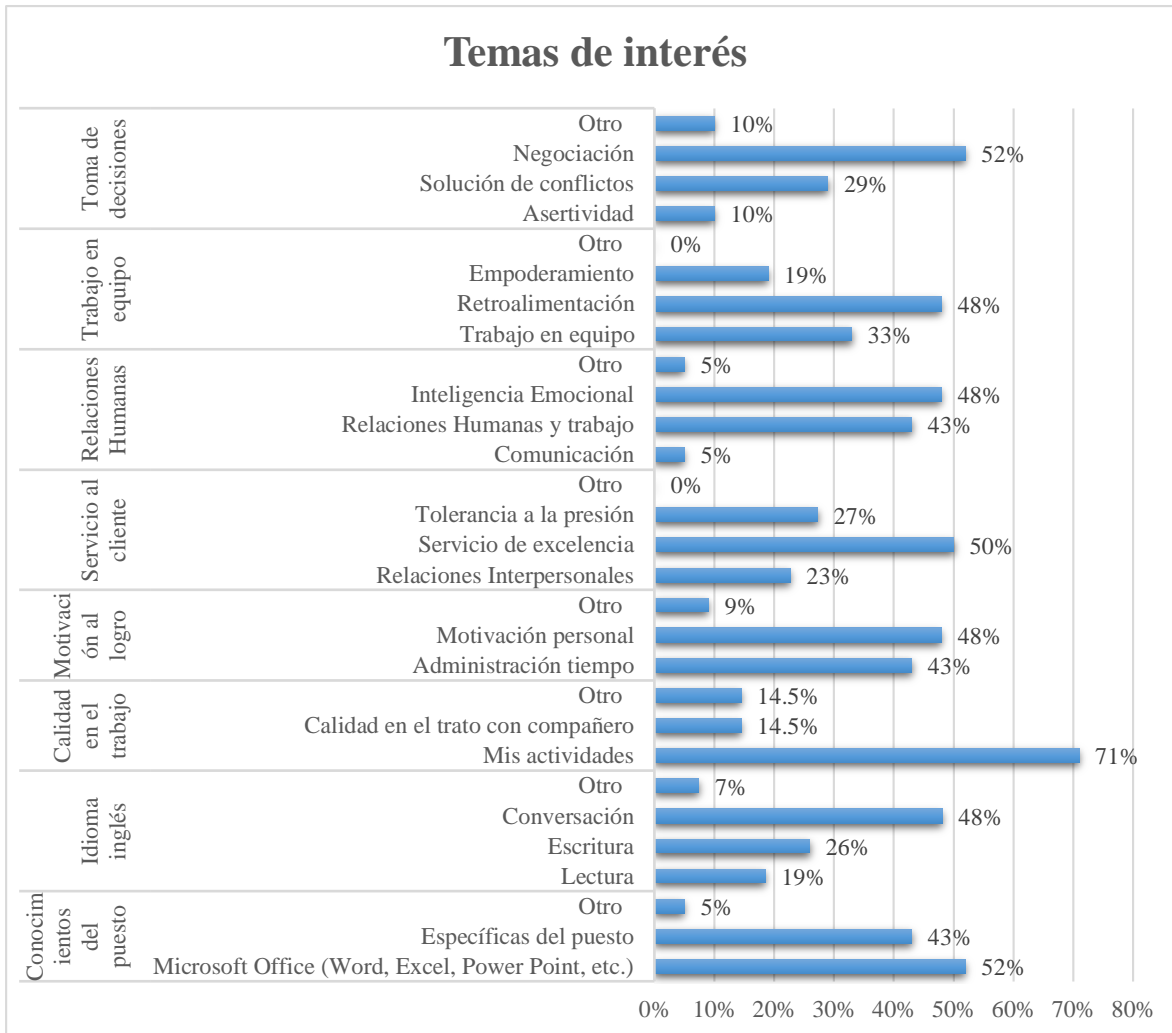
**Ilustración 15. Competencia toma de decisiones**

Una de las competencias básicas, es la toma de decisiones, que es posible definir como la capacidad para elegir la acción más adecuada de entre varias opciones, que contribuyan al logro de metas y/o soluciones de problemas. En cuanto a este punto un 67% de los encuestados menciona que poseen un buen de esta competencia, pero un 33% no lo considera así, siendo su respuesta un nivel regular.

#### Áreas específicas a reforzar

De acuerdo a cada tópico, se les solicitó que seleccionaran un tema en particular que contribuya a mejorar en cada una de las competencias evaluadas y los resultados son los siguientes:





### Ilustración 16. Capacitaciones requeridas

Con base en el gráfico anterior se puede resumir que las áreas en las que los colaboradores encuestados de ALTIMA consideran que les ayudarían a elevar el buen desempeño de sus funciones son:

- En primer lugar, con un 71% la calidad en sus actividades, esto está relacionado con la eficiencia y eficacia en la realización de sus actividades, así como el manejo adecuado del tiempo.

- En segundo lugar, con un 52% es posible mencionar dos temas, una es una competencia básica, la toma de decisiones y el interés de los colaboradores radica en el tema de la negociación. Y luego se tiene una competencia transversal, el conocimiento del puesto de trabajo, en la que se observa un interés en el manejo de herramientas tecnológicas como ser Microsoft Word, Excel y/o Power Point.
- En un tercer lugar, en la competencia del Servicio al cliente, los colaboradores sienten interés por el tema de Servicio de Excelencia.
- En cuarto lugar, se muestran 4 temas de interés, en la competencia de trabajo en equipo, el tema es la retroalimentación; en relaciones humanas, la inteligencia emocional; en motivación al logro, el tema de interés es la motivación personal; y consideran que, para un mejor dominio del idioma inglés, es posible reforzar en la parte de conversación.

Al usar preguntas mixtas en el cuestionario, se les dio la apertura de mencionar otros temas de interés, siempre en línea con las competencias evaluadas y sus respuestas fueron las siguientes:

**Tabla 7. Otras áreas de interés para capacitación de los empleados de ALTIMA**

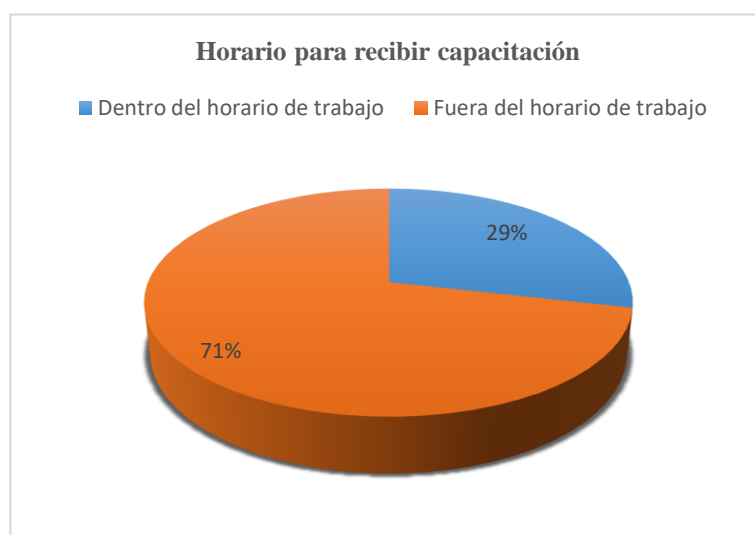
No.	Competencia	Tema
1.-	Conocimientos del puesto	- Microsoft Excel Avanzado
2.-	Calidad en el trabajo	- Desarrollo y planificación de presupuesto orientado a resultados - Manejo del tiempo
3.-	Motivación al logro	- Motivación al empleado
4.-	Toma de Decisiones	- Finanzas para la toma de decisiones

En la última parte del cuestionario, el objetivo fue identificar aspectos que vienen a formar parte del programa de capacitación.



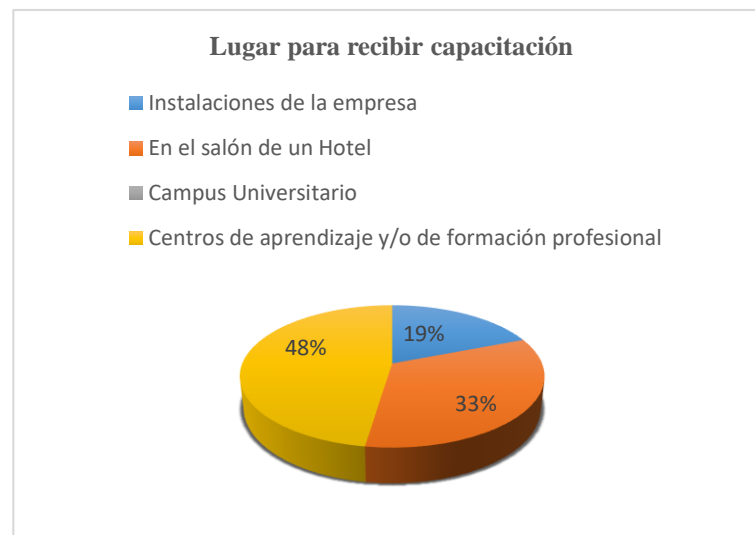
**Ilustración 17. Desarrollo personal**

Se les consultó si están interesados en capacitarse en temas que contribuyan a su desarrollo personal y el 100% contestó de forma positiva.



### **Ilustración 18. Preferencia de horario para recibir capacitaciones**

En cuanto a los horarios en los que consideran conveniente recibir algún tipo de capacitación, el 71% prefiere que sean en horarios que no afecten su día a día, y un 29% considera mejor realizarlos dentro de la jornada laboral.



### **Ilustración 19. Lugar preferente para recibir capacitación**

Al aplicar la pregunta de cuál lugar es el más conveniente para impartir capacitaciones, el 48% de los colaboradores considera un centro de aprendizaje y/o de formación profesional, un 33% seleccionó como opción el salón de un hotel y el 19% restante, están de acuerdo en que sean dentro de las instalaciones de la empresa.

#### 4.5. Propuesta de mejora basado en la metodología de las 5S

“La aplicación de buenas prácticas está calando no por filantropía, sino porque permite beneficios tangibles” (Ballester, 2016).

Una de las propuestas de mejora para ALTIMA es la adopción del método de las 5S en su oficina y bodega de almacenamiento para que cada empleado pueda tener la seguridad, evitar accidentes, que siempre exista el orden y la limpieza para poder mantener activa la mejora continua.

Se propone que con respecto a cada una de las S que se definen con el método se mantenga de la siguiente manera:

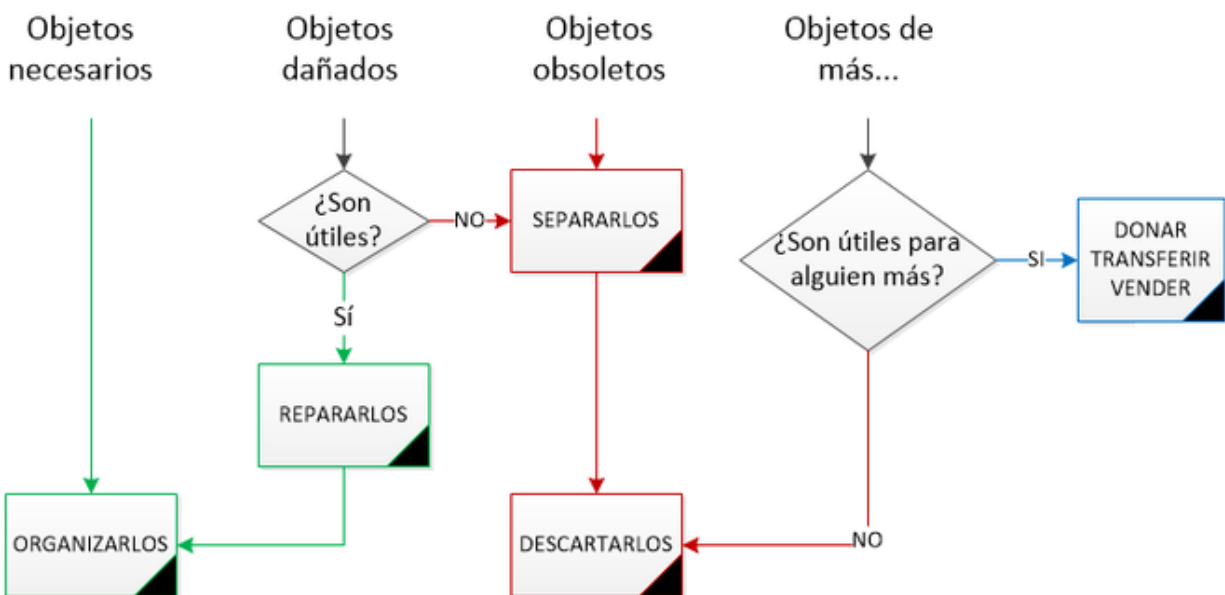
#### 4.5.1. (1º. Seiri) Sentido de clasificación

Programa: separar lo útil de lo no útil, eliminando lo innecesario.

Actividades:

- Separe lo que es realmente necesario y elimine lo sucio.
- Cosas rotas, sin uso y redundantes deben ser descartadas.
- Cosas que serán usadas deben ser seleccionadas y organizadas por la frecuencia de uso.
- Para hacer esto es necesario desarrollar un procedimiento, es decir:
  - Cosas de baja prioridad deben ser almacenadas en un lugar distante.

- Cosas de alta prioridad deben ser mantenidas en un área designada.
- El equipo de trabajo debe acordar un criterio y seguir el procedimiento.
- Haga el etiquetado
- Crear una Zona de Descarte
  - Determine el procedimiento para el destino de los materiales de esa zona.
- Certifique que las cosas a ser descartadas no son necesarias en otra área:  
Haga un descarte consciente.



**Ilustración 20. Proceso de clasificación 5S**

Fuente: (López Salazar, 2016)

#### 4.5.2. (2° Seiton) Sentido de organización

Programa: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar

Actividades:

- Organización del lugar de trabajo
  - Arreglar la distribución de las herramientas y equipos, todas las cosas deben estar disponibles cuando sea necesario.
  - Todo debe estar “fácil de ver, fácil de buscar, fácil de usar, fácil de devolver”.
- Puntos importantes para un lugar de trabajo organizado:
  1. ¿Las herramientas están divididas en cosas de “uso específico” y “uso regular”?
  2. ¿Las herramientas son mantenidas en un número mínimo?
  3. ¿Todos los pallets, tambores de reproceso, mangueras, son mantenidos en la posición correcta?
  4. ¿Existe algo bloqueando sistemas de seguridad o equipos de combate a incendio?
  5. ¿Los pasillos y pasajes son claramente identificados?
  6. ¿Se pueden encontrar rápidamente las cosas que se necesita?

**Tabla 8. Actividades sobre qué consiste ordenar**

Frecuencia de uso	Disposición
Lo utiliza en todo momento	Téngalo a la mano, utilice correas o cintas que unan el objeto a la persona
Lo utiliza varias veces al día	Disponer cerca a la persona
Lo utiliza todos los días, no en todo momento	Téngalo sobre la mesa de trabajo o cerca de la máquina
Lo utiliza todas semanas	
Lo utiliza una vez al mes	Colóquelo cerca del puesto de trabajo
Lo usa menos de una vez al mes, posiblemente una vez cada dos o tres meses	Colóquelo en el almacén, perfectamente localizado

Fuente: (López Salazar, 2016)

#### 4.5.3. (3° Seiso) Sentido de limpieza

Programa: mantener un ambiente siempre limpio es aprender a no ensuciar

Actividades:

- Limpieza parece simple, pero envuelve muchas actividades:
  - Mantener todo (lo que se necesita) en la mejor posición posible con una constante inspección y cuidado.
  - ¡Finalmente, “limpieza es inspección”!

¿Cómo hacer limpieza?

- Dividiendo las áreas/dividiendo las responsabilidades
  - Indicar las responsabilidades de cada persona (crear un cronograma de limpieza)



- Crear check-lists específicos por área/equipo.
- Implementación de la limpieza por área/equipo
  - Limpieza cuidadosa y sistemática de las áreas y equipos van ayudar a detectar problemas potenciales
  - No simplemente quite el polvo - limpieza es Inspección.
- Implementando mejoras
  - Agilice el proceso de limpieza.
  - Elimine las fuentes de suciedad y de difícil acceso.
- Cree una costumbre
  - “5 minutos para el 5S”

El objetivo de la limpieza es eliminar todo el polvo, basura para mantener el local de trabajo impecable. ¿Usted limpia su local de trabajo todos los días?

#### 4.5.4. (4° Seiketsu) Sentido de estandarización

Programa: Mantener un ambiente siempre favorable para la salud y la higiene

Actividades:

- Un local del trabajo siempre arreglado
- Es posible mantener el local de trabajo limpio si todas las personas se esfuerzan un poco.
- El secreto es recordarse del principio de los tres NO:

- ✓ No mantener las cosas innecesarias.
- ✓ No permitir el desorden.
- ✓ No tolerar suciedad.

Puntos importantes que deben ser verificados:

1. ¿Hay cosas innecesarias alrededor?
2. ¿Es posible el alcance rápido de todas las cosas y herramientas?
3. ¿La limpieza es hecha todas las mañanas?
4. ¿El arreglo de las cosas es hecho todos los días después del trabajo?

La estandarización sólo existe cuando las primeras 3S son mantenidas, esto se puede lograr de la siguiente manera:

- Asegurar que el sentido de utilización, organización, y limpieza son mantenidos e incorporados en las actividades del día-a-día.
- Identificar, eliminar o tomar acciones preventivas para ayudar a prevenir que las condiciones de las 3S no se deterioren.

Esta es una actividad sin fin que debe seguir cada una de las personas que están aplicando el método.

¿Cómo estandarizar?

- Crear rutinas de etiquetado para cada cosa.

- Auditorías de 5S.
- Señalizaciones.
- Rutinas de limpieza y sus criterios.
- Comunicación.
- Orientación.
- Tamaño de lotes: en el caso de tener cajas y materiales en la bodega.
- Formatos y reportes.
- Cuadros de actividades.

En este aspecto las personas deben tener claras sus responsabilidades basadas en su propio lugar de trabajo.

El cuadro de actividades de 5S es una herramienta muy útil aquí se muestra como el lugar de trabajo es dividido, los nombres de cada competente de los equipos y las responsabilidades en el mantenimiento de las 5S además que hace que las actividades y los responsables de cada una sean visibles.

#### 4.5.5. (5° Shitsuke) Sentido de disciplina

Programa: hacer un hábito y una forma de vida este comportamiento

Esta es la quinta S, es un esfuerzo continuo que requiere del apoyo de todos los empleados a través del aprendizaje, práctica y constante involucración.

Es importante que los gerentes y mandos medios sean los primeros involucrados ya que ellos deben brindar tiempo y recursos para permitir que los empleados implementen las 5S.

Es importante que dentro de la empresa se puedan hacer actividades de recompensa o reconocimiento para motivar la implementación de las 5S, realizar auditorías para medir la evolución del equipo de trabajo, proveer oportunidades para que el equipo de trabajo muestre sus trabajos a todos los empleados y la gerencia.

El medio de comunicación que debe utilizar la empresa para comunicar el proceso a realizar es el correo electrónico y los mensajes de texto al número de cada colaborador.

#### 4.6. Propuesta de mejora basado en la metodología del diagnóstico de necesidad de capacitación.

La capacitación y el desarrollo son fundamentales dentro de la gestión del recurso humano y para poder llevarlos a cabo, es necesario aplicar el ciclo de la capacitación. En el cual, como primer paso, se tiene la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación, mismo que fue elaborado como parte del presente estudio, y que puede ser graficado de forma que vaya en línea con una de las metodologías de mejora continua, el ciclo de Deming (PHVA), es posible representarlo de la siguiente forma:



**Ilustración 21. Ciclo PHVA y etapas de la capacitación**

Fuente (Chiavenato, 2009)

Con base en el anterior, se presenta propuesta de mejora para cubrir con el ciclo completo de la capacitación, a través de un modelo de programa de capacitación, la información relevante para su implementación y la recomendación de evaluar los resultados.

#### 4.6.1. Programa de Capacitación

El primer paso, es la aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación, mismo que fue elaborado como parte del presente estudio y el cual se ha tomado como base para la propuesta de mejora a través de un programa de capacitación basado en competencias.

En este programa de capacitación, se especifica, el tema a impartir, a quien será dirigido, quien será el responsable de impartirlo, las fechas, el lugar, la metodología, los costos y los objetivos específicos que se desean alcanzar.

La propuesta es tomar las 5 competencias que sobresalieron en el diagnóstico de necesidades de capacitación, y asignarle un nivel de prioridad, para determinar el orden de las capacitaciones a impartir. Las capacitaciones deberán ser impartidas de forma trimestral, en el siguiente orden:

Prioridad 1 - Competencia a reforzar en primer lugar es la calidad en el trabajo, la cual se puede realizar en dos vías, una es a través del reforzamiento de los métodos y técnicas que se requieran en el puesto de trabajo, con ayuda de los supervisores. Y la segunda es, buscar proveedores de capacitación que impartan los temas relacionados a la competencia que se desea reforzar. (Ver anexo 6)

Prioridad 2 - La segunda competencia a considerar es la de conocimientos del puesto, la cual estará dirigida al personal administrativo, incentivándolos en el tema de herramientas tecnológicas, específicamente las de Microsoft Office, como apoyo en la elaboración de reportes financieros e informes de otro tipo. (Ver anexo 7)

Prioridad 3 - Reforzar en el colaborador las habilidades de negociación y manejo de conflictos, competencia fundamental tanto para el buen desempeño de las funciones como para la vida cotidiana. En este caso será necesario buscar un experto en el tema y brindar un taller a todos los colaboradores. (Ver anexo 8)

Prioridad 4 – Competencia de servicio al cliente, a pesar de ser una de las

competencias que sobresalen en las empresas que prestan servicios, se propone esta capacitación para el tercer trimestre, una vez que se hayan reforzado las competencias de conocimiento del puesto y la toma de decisiones. ( Ver anexo 9)

Prioridad 5 – La ultima competencia, de acuerdo al plan de capacitación debe ser la de Trabajo en Equipo, enfocada en el tema de comunicación efectiva y retroalimentación. Dirigida a todos los colaboradores y con el apoyo de un proveedor de formación y desarrollo. ( Ver anexo 10)

#### 4.6.2. Implementación del Programa

Para la implementación del programa se deben tomar en cuenta dos aspectos muy importantes, de los cuales, en uno de ellos el control recae sobre la empresa y para el segundo, se tiene una dependencia de los proveedores o facilitadores. Estos aspectos son:

- El presupuesto destinado a capacitación.
- La disponibilidad de los cursos o capacitaciones que brinden los proveedores.

Para poder solventar estas limitantes, se recomienda manejar un cronograma dividido en trimestres, que puede ser aplicado en el orden de las prioridades establecidas en el programa de capacitación o de acuerdo a la oferta de las capacitaciones que brinden los proveedores.

Otro punto a tomar en consideración es la disponibilidad de los colaboradores, ya

que varios de ellos son asignados en establecimientos para promocionar y vender el producto de los clientes, fuera de la ciudad. Por lo que tendría que llegarse a un acuerdo de las fechas con ellos, y así aprovechar las capacitaciones.

**Tabla 9. Cronograma de plan de capacitación.**

<b>CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES</b>				
<b>COMPETENCIA</b>	<b>PRIMER TRIMESTRE</b>	<b>SEGUNDO TRIMESTRE</b>	<b>TERCER TRIMESTRE</b>	<b>CUARTO TRIMESTRE</b>
1. CALIDAD EN EL TRABAJO	Áreas específicas del puesto			
		Organización y Productividad		
2. CONOCIMIENTOS		Herramientas tecnológicas		
3. NEGOCIACIÓN			Negociación y manejo de conflictos	
4. SERVICIO AL CLIENTE			Servicio de Excelencia	
5. TRABAJO EN EQUIPO				Comunicación efectiva



#### 4.6.3. Evaluación de Resultados del programa de capacitación

Para cumplir con el cuarto paso del ciclo, la evaluación de los resultados, se deberá establecer un instrumento que ayude a medir e identificar el logro de los objetivos del proceso. El cual podrá aplicarse de las siguientes formas:

- Encuesta de satisfacción de los colaboradores, para evaluar la capacitación.
- Aplicación de un examen, después de cada capacitación.
- Observación por parte de los supervisores, en el cambio de conducta de sus equipos.

#### 4.7. Implementación de los cambios

##### 4.7.1. Cronograma de aplicación para las 5S

La implementación de este cambio debe realizarse durante 13 semanas en las cuales estarán tomadas en cuenta las acciones de ejecución de cada una de las “S” incluyendo realización de informes comparativos del antes y ahora. Durante este periodo como incentivo debe hacerse reconocimientos de los empleados que vayan logrando alcanzar los objetivos de aplicación de la mejor manera.

**Tabla 10. Cronograma de aplicación método de las 5S**

No.	Actividad / Semana	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Responsable
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1)	Planeación para programa de 5S	■																Gerencia y supervisores
2)	Comunicación y creación de compromiso	■	■															Gerencia y supervisores
3)	Ejecución de la S1			■														Todos los colaboradores
4)	Entrega de informe y evidencias				■													Todos los colaboradores
5)	Seguimiento				■	■												Todos los colaboradores
6)	Ejecución de la S2					■	■											Todos los colaboradores
7)	Entrega de informe y evidencias							■										Todos los colaboradores
8)	Seguimiento							■										Todos los colaboradores
9)	Ejecución de la S3								■									Todos los colaboradores
10)	Entrega de informe y evidencias									■								Todos los colaboradores
11)	Seguimiento									■								Todos los colaboradores
12)	Reconocimiento										■							Gerencia y supervisores
13)	Ejecución de la S4											■						Todos los colaboradores
14)	Entrega de informe y evidencias												■					Todos los colaboradores
15)	Seguimiento													■				Todos los colaboradores
16)	Ejecución de la S5														■			Todos los colaboradores
17)	Entrega de informe y evidencias															■		Todos los colaboradores
18)	Seguimiento																■	Todos los colaboradores
19)	Presentación de resultados finales																■	Gerencia y supervisores
20)	Seguimiento/ mejora continua																+	Todos los colaboradores

4.7.2. Detalle de cambios y responsables de su ejecución para las 5S

Se debe tomar en cuenta que el cronograma está diseñado para que se cumpla los tiempos a cabalidad y la implementación sea exitosa, por lo que se debe tomar en cuenta lo que se detalla:

1. El gerente general junto con los supervisores serán los encargados de realizar el plan específico de implementación y comunicación en la empresa.
2. Todos los empleados deben estar involucrados para el resultado positivo del proceso.
3. Se debe cumplir el tiempo especificado en el cronograma ya que la ejecución de una “S” es dependiente una de la otra.
4. Es tarea primordial de todos los empleados darle seguimiento como plan de mejora continua al culminar con la implementación del método de las 5S.

#### 4.7.3. Presupuesto de aplicación del método de las 5S

No hay un costo alto que se genere en la implementación de este método ya que se utilizan recursos internos de la organización.

Presupuestar la cantidad de L 1,000.00 para compra de objetos que sirvan como recompensa por haber realizado un buen trabajo.

#### 4.7.4. Cronograma de aplicación plan de capacitación

Las actividades a realizar para que se lleve a cabo el programa de capacitación, van desde la aprobación del programa hasta la evaluación del mismo. Y estas se detallan a continuación:

**Tabla 11. Cronograma de implementación propuesta de mejora**

No	Actividad / Mes	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Responsable
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1)	Reunión inicial para evaluar a nivel de presupuesto la aplicación del programa.	■												Gerencia y RRHH
2)	Establecimiento de la fecha de inicio.	■												Gerencia y supervisores
3)	Selección de horarios para las capacitaciones	■												Gerencia y supervisores
4)	Solicitud de cotización a los proveedores de las capacitaciones	■												RRHH
5)	Selección del método de evaluación de las capacitaciones	■												Supervisores y RRHH
6)	Envío de convocatoria a los colaboradores.		■											RRHH
7)	Ejecución de capacitación, Competencia prioridad 1		■											Proveedor /Facilitador / Colaboradores
8)	Evaluación de los resultados del programa de capacitación			■										RRHH / Supervisores
9)	Ejecución de capacitación, Competencia prioridad 1 y 2				■	■								Proveedor /Facilitador / Colaboradores
10)	Evaluación de los resultados del programa de capacitación					■	■							RRHH / Supervisores
11)	Ejecución de capacitación, Competencia prioridad 3 y 4							■	■					Proveedor /Facilitador / Colaboradores
12)	Evaluación de los resultados del programa de capacitación								■	■				RRHH / Supervisores
13)	Ejecución de capacitación, Competencia prioridad 5										■			Proveedor /Facilitador / Colaboradores
14)	Evaluación de los resultados del programa de capacitación											■		RRHH / Supervisores
15)	Preparación y revisión del programa de capacitación, del siguiente año.												■	RRHH / Supervisores

#### 4.7.5. Detalle de cambios y responsables de su ejecución del diagnóstico y programa de capacitación

Tal como se mencionó en el capítulo IV de Resultados, en la empresa ALTIMA, el proceso de formación depende de los supervisores y son los que evalúan el comportamiento y habilidades de los miembros del equipo. Con el programa de capacitación propuesto, los roles serán los siguientes:

- Gerente General – compromiso de aplicación del plan y aprobación de los costos.
- Administrador de Recursos Humanos – Coordinación del programa y evaluación de resultados.
- Supervisores – evaluación de los cambios que resulten posterior a cada capacitación

#### 4.7.6. Presupuesto de aplicación del plan de capacitación

El presupuesto del plan se sustenta en los precios por hora que proporcionaron los proveedores de capacitación multiplicado por las horas definidas de acuerdo al tema a reforzar.

**Tabla 12. Presupuesto de aplicación DNC**

PRESUPUESTO				
TEMA	PROVEEDOR / FACILITADOR	COSTO POR HORA	CANTIDAD DE HORAS	TOTAL EN LPS.
Tareas específicas del puesto	Supervisores	L -	8	L -
Organización y Productividad	CRECERH	1,200.00	8	9,600.00
Herramientas tecnológicas	INFOP	-	8	-

<b>PRESUPUESTO</b>				
<b>TEMA</b>	<b>PROVEEDOR / FACILITADOR</b>	<b>COSTO POR HORA</b>	<b>CANTIDAD DE HORAS</b>	<b>TOTAL EN LPS.</b>
Negociación y manejo de conflictos	UNITEC	2,400.00	8	19,200.00
Servicio de Excelencia	CRECERH	1,200.00	8	9,600.00
Comunicación Efectiva	UNITEC	2,400.00	8	19,200.00
		<b>L 7,200.00</b>	<b>48</b>	<b>L 57,600.00</b>

Adicional a los costos mencionados anteriormente, es necesario considerar lo siguiente:

- Transporte de los colaboradores hacia el centro de capacitación (En caso de ser necesario)
- Refrigerios a proporcionar, previo acuerdo con el proveedor de capacitación
- Horas que dejaran de laborar los vendedores, en caso de realizar las capacitaciones en horario hábil.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1.CONCLUSIONES

1. La clave para que una competencia le brinde ventaja competitiva a una empresa, es que sea difícil de copiar o desarrollar por parte de los competidores, estando así entre las competencias más relevantes para que el personal de una empresa genere valor agregado a los clientes y logre sus objetivos de manera eficiente son: la innovación, la flexibilidad estratégica, la orientación a la calidad, la orientación al cliente y la segmentación estratégica de clientes, sin dejar a un lado la presencia en internet.
2. La empresa no cuenta con los métodos necesarios para mantener orden, organización y limpieza en los espacios de trabajo por lo que no está desarrollado el aspecto de seguridad e higiene laboral para sus colaboradores lo que podría ocasionar aumento en los accidentes de trabajo y enfermedades laborales con implicación de pago de indemnización, ausentismo y afectación en la continuidad de sus operaciones de negocio y administrativas.
3. Se logró identificar la importancia que tiene para ALTIMA la ejecución de las prácticas de mejora continua, por lo que se propuso un programa de aplicación del método de las 5S que está compuesto por programa y actividades específicas por cada una de las “S” que se describen para alcanzar y mantener el orden y la limpieza.
4. Con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación, es posible determinar las competencias básicas y transversales, específicas que los colaboradores consideran que es necesario reforzar, se destacan, el conocimiento del puesto, la toma de

- decisiones, el trabajo en equipo y tanto la orientación hacia la calidad como al cliente, entre otros. Siendo estas dos últimas, las que generan una ventaja competitiva en las empresas de servicios.
5. Las funciones que realizan los colaboradores en ALTIMA se pueden separar en dos, administrativas y de ventas, y para el diseño de un programa de capacitación basado en competencias, es necesario identificar y entender la posición y las funciones que desempeña el colaborador, de forma que se logre justificar la lista o el inventario de competencias a desarrollar; el método de enseñanza más adecuado para lograr su comprensión y los objetivos específicos por alcanzar de acuerdo a cada competencia seleccionada.
  6. En la empresa ALTIMA la disponibilidad de medios físicos y tecnológicos es limitada, tanto de espacio como de recursos, ya que la formación se ha realizado de manera empírica por parte de los supervisores en el lugar asignado a cada vendedor. A la vez no se cuenta con un presupuesto para este subproceso de la gestión de recursos humanos; por lo que se determinó realizar el plan de capacitación con proveedores que proporcionen el espacio y los recursos necesarios.



## 5.2.RECOMENDACIONES

1. Revisar la visión de ALTIMA, así como su estrategia de negocio, tomando en cuenta los cambios tecnológicos y el comportamiento de sus clientes y competidores, para que logre identificar y alinear las competencias que le ayuden a conseguir sus objetivos con las que deben destacarse en su equipo de trabajo. Y el diseño de indicadores de desempeño que detecten a tiempo las inconsistencias o desviaciones en el desarrollo y formación de sus colaboradores.
2. Adoptar como parte de la cultura organizacional la ejecución de prácticas de seguridad e higiene laboral de manera permanente a través de la creación de políticas y procedimientos debidamente documentados, así como la revisión del Reglamento General de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, para mantener un estándar en los espacios de trabajo, reducir la probabilidad de accidentes y que se pueda tener información y objetos a la mano al momento de que estos sean requeridos.
3. Realizar informes de resultados después de la aplicación de cada programa establecido en cada una de las “S” para realizar la evaluación respectiva y conocer la evolución de los espacios en un periodo determinado.
4. Elaborar una política y un procedimiento auditable permanente del programa de capacitación y desarrollo, que incluya todos los pasos del ciclo de la capacitación, el alcance del programa, los roles y responsabilidades del gerente general y los miembros del equipo que participen en el desarrollo del programa, las faltas al personal en caso de no participación, así como las excepciones a las mismas.

5. Implementar medidas de retención del personal previamente capacitado o en proceso de formación, como ser el incremento de incentivos en temas de seguridad laboral, diseño de acuerdos entre la empresa y el colaborador que recibe la capacitación que obliguen al colaborador a permanecer en la empresa por un determinado período y que en caso de no cumplir, se le retenga de su liquidación el costo de la capacitación y también solicitarle la transferencia de los conocimientos adquiridos en la capacitación a los demás colaboradores.
6. Comparar los escenarios de trabajar en el centro de aprendizaje del proveedor o en las instalaciones propias, antes de concretar con un proveedor de capacitación, acondicionando el lugar de acuerdo al tema a recibir. Y realizar un análisis de costo – beneficio.

## BIBLIOGRAFÍA

Action Group. (S. f.). Las 5s y la mejora continua.

Ballestero, R. (2016, diciembre). Todo Cambia, (271), 14.

Basu, C. (s. f.). ¿Qué competencias básicas dan a una organización una ventaja competitiva?  
Recuperado 4 de diciembre de 2017, a partir de <https://pyme.lavoztx.com/qu-competencias-bsicas-dan-una-organizacin-una-ventaja-competitiva-10144.html>

Carvallo Gajardo, R. A., Aymamí Guevara, N., & Alicia, L. O. (s. f.). *Formación basada en competencias* (1.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación. Recuperado a partir de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookDetail.aspx?b=2306>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=10747921>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Consultores, U. (s. f.). Tipos de competitividad empresarial y ejemplos de cada una. Recuperado 3 de diciembre de 2017, a partir de <http://utopia-consultores.com/tipos-de-competitividad-empresarial-y-ejemplos-de-cada-una/>

Del Cid Pérez, A., Méndez, R., & Franco, S. R. (2007). *Investigación. Fundamentos y metodología* (1.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.

Departamento de gestión de la calidad y normalización. (2013). Metodología de las 5s. Recuperado a partir de <http://www.ipn.mx/dse/intra/Documents/pdfs/Material5s.pdf>

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (11.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación. Recuperado a partir de

<https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookDetail.aspx?b=438>

Dessler, G., & Varela, R. A. (2010). *Administración de recursos humanos* (1.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.

Flores Sepúlveda, P. (2004, enero 1). Capacitación basada en competencias. Recuperado a partir de <http://www.prodemsa.net/images/portal/articulos/CBC.pdf>

Guity, O. (2017, noviembre 28). Entrevista Altima DNC y 5S [Escrita].

Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad y Productividad* (4.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=10831958&p00=mejora+continua>

Hechavarría Toledo, S. (2012). Diferencias entre Cuestionario y Encuesta. Recuperado a partir de <http://uvsfajardo.sld.cu/diferencia-entre-cuestionario-y-encuesta>

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del pilar. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). México: Mc Graw Hill.

López Salazar, B. (2016). Metodología de las 5S [Blog]. Recuperado a partir de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gestion-y-control-de-calidad/metodologia-de-las-5s/>

Marguiles, N., & Raia, A. P. (1974). *Desarrollo Organizacional: valores, proceso y tecnología* (1.<sup>a</sup> ed.). México: Diana.

Martinez E., E., & Martinez A., F. (2009). Capacitación por Competencia Principios y Métodos.

Mglopezc. (2015, abril 24). Ideas y Opiniones: Ventajas Y Desventajas De La Implementación Del Modelo De Gestión Del Talento Humano Por Competencias. Recuperado 12 de noviembre de 2017, a partir de <http://mglopezc.blogspot.com/2015/04/ventajas-y->

desventajas-de-la.html

Mondy, R. W. (2010a). *Administración de Recursos Humanos* (10.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.

Rocha, K. (2014). *Las 5s*. Recuperado a partir de <https://prezi.com/bjxv4pnletd0/las-5-s/>

Scherkenbach. (1994). *La Ruta de Deming Hacia La Mejora Continua* (1.<sup>a</sup> ed.). México: Compañía Editorial Continental, S.A de C.V.

Seguridad Minera. (2015, septiembre 16). El significado de las 5S en la mejora continua. *Revista Seguridad Minera*. Recuperado a partir de <http://www.revistaseguridadadminera.com/gestion-seguridad/significado-de-las-5s/>

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (16.<sup>a</sup> ed.). México: Cengage Learning Editores. Recuperado a partir de <https://bibliotecavirtual.cengage.com/books/215-administracion-de-recursos-humanos>

Soto, A. (2016, diciembre). Cuando ser feliz es una ventaja competitiva, (271), 102-105.

Soto, B. (2012, febrero 9). Principios del método de las 5S. Recuperado 12 de noviembre de 2017, a partir de <https://www.gestion.org/rsc/30816/principios-del-metodo-de-las-5s/>

Teller, J. Q. (2010). Competencias laborales Aproximación al estado del arte y su concepto. *Duazary; Santa Marta*, 7(2), 274-281. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21676/2389783X.1697>

Tovar, P. (2017, octubre 10). Shigeo Shingo: Biografía, Aportes y su Filosofía sobre la Calidad. Recuperado 12 de noviembre de 2017, a partir de <https://www.lifeder.com/shigeo-shingo/>

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=11162977>

Werther, W. B., Davis, K., & Guzman Brito, M. P. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Yañez, A., Ramos, R., Sanchez, F., & Martinez, D. (2010, junio 17). HISTORIA DE LAS 5 S. Recuperado 12 de noviembre de 2017, a partir de <http://equipo3606sgc.blogspot.com/2010/06/historia-de-las-5-ss-la-resistencia-de.html>

# ANEXOS

## ANEXO 1. Fotografía ambiente físico de ALTIMA









## ANEXO 2. Cuestionario para entrevista dirigido al área administrativa.

1. ¿Qué metodología de DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación) aplica su empresa?
2. ¿Qué porcentaje del presupuesto de la empresa es destinado a procesos de desarrollo y capacitación?
3. ¿Qué tipo de documentación existe para la organización de capacitaciones (¿Bitácora de los eventos, tiempos, proveedores y su costo)?
4. ¿Qué modelo de indicadores tiene la organización que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?
5. ¿De qué manera se verifican los resultados de los entrenamientos que realizan los colaboradores?
6. ¿Quién toma la decisión de temas, asistentes, duración, proveedor, etc.?
7. ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra para la ejecución de los programas de capacitación?
8. ¿Cuáles son las evidencias que indiquen la importancia de la capacitación para su empresa?
9. Según las respuestas anteriores, la capacitación ¿es un gasto o una inversión?
10. ¿Qué conocimientos tiene acerca de las prácticas de mejora continua para una empresa de su rubro?
11. ¿Qué opina sobre la motivación, reducción de costos y mejoras en seguridad en la empresa según el concepto de mejora continua?
12. ¿Qué conoce acerca del método de las 5s?

13. ¿Cuál cree que sea la reacción de los empleados al decirles que se debe trabajar con esa metodología?

### ANEXO 3. Cuestionario de detección de necesidades de capacitación.

Estimado colaborador de ALTIMA: estamos realizando un cuestionario sobre las necesidades de capacitación para determinar áreas de mejora. Le agradeceremos que dedique unos momentos para completarla.

1. Nombre Completo: \_\_\_\_\_
2. Departamento en el que labora: \_\_\_\_\_
3. Puesto en el que se desempeña: \_\_\_\_\_
4. Actividad principal que realizo en mi puesto: \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES:

Analice la descripción de cada competencia y seleccione el nivel de desempeño que posee actualmente. Sea objetivo en sus apreciaciones, ya que el indicar el dominio de las competencias se convierte en un área de oportunidad para la capacitación.

5. CONOCIMIENTO - El dominio en el conocimiento de técnicas, herramientas, metodologías e instrumentos adquiridos a través del estudio para la realización de mi trabajo, es:

Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Deficiente \_\_\_ No Aplica \_\_\_

6. Por lo que requiero reforzar conocimientos en:

- Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.) \_\_\_
- Específicas del puesto \_\_\_
- Otro (Por favor especifique): \_\_\_\_\_

7. IDIOMA - El dominio del idioma inglés, en la lectura, escritura y conversación es:

Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Deficiente \_\_\_ No Aplica \_\_\_

8. Por lo que requiero reforzar en:

- Lectura \_\_\_
- Escritura \_\_\_
- Conversación \_\_\_
- Otro (Por favor especifique): \_\_\_\_\_

9. CALIDAD - La capacidad para realizar el trabajo sin errores, en tiempo y en la cantidad requerida es:

Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Deficiente \_\_\_ No Aplica \_\_\_

10. Por lo que requiero reforzar la calidad en:

- Mis actividades \_\_\_
- Calidad en el trato con compañero \_\_\_
- Otro (Por favor especifique): \_\_\_\_\_

11. MOTIVACIÓN POR EL LOGRO - La capacidad para trabajar bien y compartir experiencias y conocimientos para alcanzar un estándar de excelencia para vencer obstáculos, riesgos calculados y metas establecidas por el área de trabajo es:

Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Deficiente \_\_\_ No Aplica \_\_\_

12. Por lo que requiero reforzar la motivación en:

- Administración tiempo \_\_\_
- Motivación personal \_\_\_
- Otro (Por favor especifique): \_\_\_\_\_

13. SERVICIO AL CLIENTE - La capacidad para prestar un servicio a los clientes (internos o externos) de manera cortés, diligente, oportuna, eficiente y atendiendo sus necesidades es:

Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Deficiente \_\_\_ No Aplica \_\_\_

14. Por lo que requiero reforzar:

- Relaciones Interpersonales \_\_\_
- Servicio de excelencia \_\_\_
- Tolerancia a la presión \_\_\_
- Otro (Por favor especifique): \_\_\_\_\_

15. RELACIONES HUMANAS - La capacidad de establecer relaciones, crear y mantener contactos cordiales, cuya colaboración es necesaria para alcanzar los logros del área y en consecuencia de la Institución es:

Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Deficiente \_\_\_ No Aplica \_\_\_

16. Por lo que requiero reforzar:

- Comunicación \_\_\_
- Relaciones Humanas y trabajo \_\_\_
- Inteligencia Emocional \_\_\_
- Otro (Por favor especifique): \_\_\_\_\_

17. TRABAJO EN EQUIPO - La capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinares, capaz de entender y comprender a los demás, aportando y aceptando

ideas de otros que conlleven a la culminación de objetivos es:

Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Deficiente \_\_\_ No Aplica \_\_\_

18. Por lo que requiero reforzar:

- Trabajo en equipo \_\_\_
- Retroalimentación \_\_\_
- Empoderamiento \_\_\_
- Otro (Por favor especifique): \_\_\_\_\_

19. TOMA DE DECISIONES - La capacidad para elegir la acción más adecuada de entre varias opciones, que contribuyan al logro de metas y/o soluciones de problemas es:

Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Deficiente \_\_\_ No Aplica \_\_\_

20. Por lo que requiero reforzar:

- Asertividad \_\_\_
- Solución de conflictos \_\_\_
- Negociación \_\_\_
- Otro (Por favor especifique): \_\_\_\_\_

21. DESARROLLO PERSONAL - Me interesa capacitarme en temas diversos que apoyen mi desarrollo personal, familiar, laboral y de convivencia con mis compañeros:

SI \_\_\_ NO \_\_\_

22. El horario más adecuado para recibir capacitación es:

Dentro del horario de trabajo \_\_\_ Fuera del horario de trabajo \_\_\_

23. El lugar más adecuado para realizar una capacitación es:

- Instalaciones de la empresa \_\_\_
- En el salón de un Hotel \_\_\_
- Campus Universitario \_\_\_
- Centros de aprendizaje y/o de formación profesional \_\_\_
- Otro (Por favor especifique): \_\_\_\_\_



#### ANEXO 4. Autoevaluación de aplicación de método 5s.

A continuación, le presentamos una herramienta de autodiagnóstico mediante la cual, respondiendo unas sencillas cuestiones, usted lograra conocer cuál es el grado de madurez que actualmente cuenta su empresa en relación con los estándares actuales de 5S.

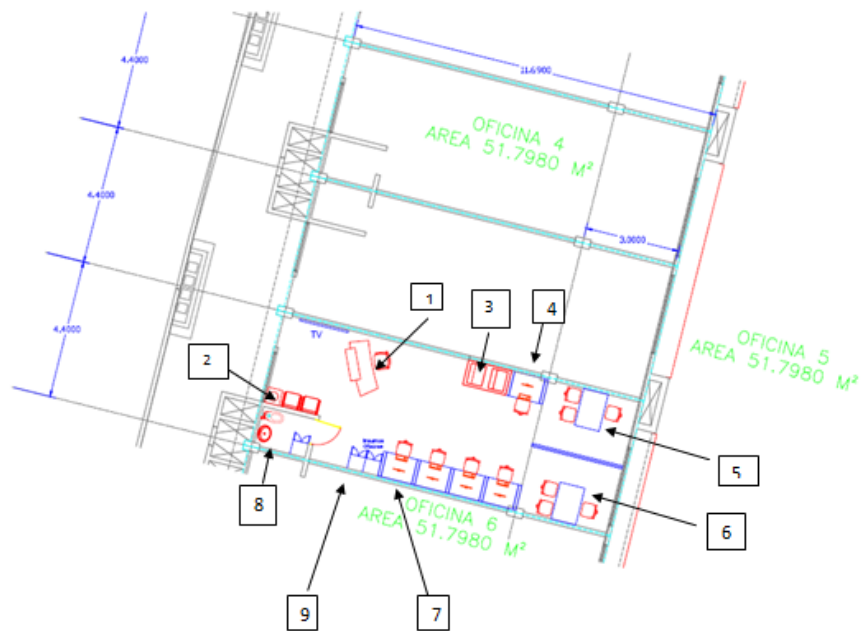
##### Instrucciones:

En la 1ª columna (color amarillo) indique la puntuación que corresponde a sus instalaciones. Siendo una escala del 1 al 5, dónde 1 es “No, no se aplica a nuestra oficina” y 5 es “Si, corresponde con nuestra oficina”

En la 2ª columna (color verde) indique la importancia para su empresa. Siendo una escala del 1 al 5, dónde 1 es “No, no es importante” y 5 es “Si, es muy importante”

Columna 1					Evaluación para diagnostico	Columna 2				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					1. Todo el personal desde sus respectivos lugares de trabajo u oficinas ha contribuido a clasificar los artículos innecesarios.					
					2. Todas las reparaciones temporales (como cinta adhesiva y alambre) están arregladas permanentemente.					
					3. Todas nuestras herramientas y máquinas están ubicadas en los lugares indicados o guardadas en estantes para herramientas. Al personal designado se le han dado las responsabilidades de asegurar que las herramientas y aparatos estén completos y en buena condición.					
					4. Es fácil mantener el lugar de trabajo limpio y libre de cualquier desorden. Nos aseguramos de que no haya basura o artículos sueltos tirados por el suelo. Todas las superficies están pintadas y el acceso a la limpieza es excelente.					
					5. Todas las rutinas de limpieza están programadas con un sistema que posibilita ver qué se debe hacer, quién es responsable y cuándo fue la última vez que se hizo.					
					6. Existe un nivel de limpieza acordado colectivamente sobre cuánto higiénico debe ser el lugar de trabajo. Un ejemplo es utilizando fotografías como referencia.					
					7. Todas nuestras instrucciones y procedimientos son puestos al día periódicamente. Estos son publicados en las carteleras indicadas, señalización en áreas que son visibles para todo el personal.					
					8. Trabajamos activamente para mantener el 5S utilizando herramientas de auditoría y otros sistemas.					
					9. Todos los empleados están capacitados en 5S.					
					10. Todos los niveles del personal están comprometidos con el 5S.					
					12. Todas las rutinas 5S son actualizadas por el personal indicado.					

## ANEXO 5. Distribución de planta.



### LOCALES 4,5,6 PLANTA GENERAL NIVEL 2

El plano describe como estará distribuida la oficina

1. Un escritorio de recepción
2. Sillas de espera
3. Fotocopiadora
4. Escritorio contador
5. Oficina Gerencia
6. Oficina recursos Humanos
7. Escritorios para coordinadores y asistente contabilidad
8. baño
9. Bodega servicios generales

ANEXO 6. Programa de capacitación basado en la competencia calidad en el trabajo.

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS**

COMPETENCIA:	<b>CALIDAD EN EL TRABAJO</b>	TIPO:	<b>TRANVERSAL</b>
OBJETIVO:	Gestionar el uso adecuado de los recursos y manejo de tiempo, así como la obtención de eficiencia y eficacia en las actividades asignadas.		

PRIORIDAD 1				
FACILITADOR:	Supervisor	DIRIGIDO A:	Área de Ventas	
FECHA:	Por definir	DURACIÓN:	8 horas	
LUGAR:	Instalaciones de la empresa			
NO.	TEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODO	COSTO
1	Tareas específicas del puesto	- Reforzar o adquirir conocimientos, a través de las instrucciones del supervisor.	- Capacitación en el puesto	L -

PRIORIDAD 1				
FACILITADOR:	CRECERH	DIRIGIDO A:	Todos los colaboradores	
FECHA:	Por definir	DURACIÓN:	4 horas	
LUGAR:	Instalaciones de CRECERH (Centros de aprendizaje y/o de formación profesional)			
NO.	TEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODO	COSTO
1	Organización y Productividad	- Lograr el mejor uso del tiempo, dando prioridad a lo importante y no a lo urgente	- Talleres (Instrucción en Aula)	L. 4,800.00

ANEXO 7. Programa de capacitación basado en los conocimientos del puesto.

<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS</b>				
COMPETENCIA:	<b>CONOCIMIENTO DEL PUESTO</b>	TIPO:	<b>TRANSVERSAL</b>	
OBJETIVO:	Capacidad en el dominio del conocimiento de técnicas, herramientas, metodologías e instrumentos adquiridos a través del estudio para la realización de mi trabajo.			
<b>PRIORIDAD 3</b>				
FACILITADOR	INFOP	DIRIGIDO A:	Área de administración	
FECHA:	por definir	DURACIÓN:	8 horas	
LUGAR:	Instalaciones de INFOP (Centros de aprendizaje y/o de formación profesional)			
NO.	TEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODO	COSTO
1	Herramientas Tecnológicas	Uso adecuado de Microsoft Excel y Word	Talleres (Instrucción en Aula) y el E-learning	-
2	Excel básico al avanzado	Uso de Excel para cuadros de reporte	Talleres (Instrucción en Aula) y el E-learning	-
3	Excel Financiero	Uso de Excel para estados financieros	Talleres (Instrucción en Aula) y el E-learning	-
4	Excel Estadístico	Uso de Excel para proyecciones	Talleres (Instrucción en Aula) y el E-learning	-
5	Presentaciones efectivas Power Point	Presentaciones exitosas	Talleres (Instrucción en Aula) y el E-learning	-

ANEXO 8. Programa de capacitación basado en la competencia de toma de decisiones.

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS**

COMPETENCIA:	<b>TOMA DE DECISIONES</b>	TIPO:	<b>BASICA</b>
OBJETIVO:	Mejorar la capacidad para elegir la acción más adecuada de entre varias opciones, que contribuyan al logro de metas y/o soluciones de problemas.		

**PRIORIDAD 4**

FACILITADOR:	UNITEC	DIRIGIDO A:	Todos los colaboradores
--------------	--------	-------------	-------------------------

FECHA:	Por definir	DURACIÓN:	4 horas
--------	-------------	-----------	---------

LUGAR:	Campus Universitario
--------	----------------------

NO.	TEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODO	COSTO
1	Negociación y manejo de conflictos	- Conocer qué tipo de negociador es. - Conocer técnicas para la solución de conflictos	- Talleres (Instrucción en Aula) - Simulación	L. 9,600.00

ANEXO 9. Programa de capacitación basado en servicio al cliente.

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS**

COMPETENCIA	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	TIPO:	<b>TRANSVERSAL</b>
OBJETIVO:	Mejorar la capacidad para prestar un servicio a los clientes (internos o externos) de manera cortés, diligente, oportuna, eficiente y atendiendo sus necesidades.		

**PRIORIDAD 5**

FACILITADOR:	CRECERH	DIRIGIDO A:	Área de Ventas
--------------	---------	-------------	----------------

FECHA:	Por definir	DURACIÓN:	8 horas
--------	-------------	-----------	---------

LUGAR:	Instalaciones de CRECERH
--------	--------------------------

NO.	TEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODO	COSTO
1	Servicio de Excelencia	- Aumentar la satisfacción y superar las expectativas de cada uno de clientes, logrando a la vez una imagen de eficiencia, calidez humana y calidad en los productos	- Talleres (Instrucción en Aula) - Simulación	L. 9,600.00

ANEXO 10. Programa de capacitación basado en trabajo en equipo.

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>TIPO:</b>	<b>TRANSVERSAL</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Aumentar la capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinares, capaz de entender y comprender a los demás, aportando y aceptando ideas de otros que conlleven a la culminación de objetivos.		

**PRIORIDAD 5**

<b>FACILITADOR:</b>	UNITEC	<b>DIRIGIDO A:</b>	Todos los colaboradores	
<b>FECHA:</b>	Por definir	<b>DURACIÓN:</b>	8 horas	
<b>LUGAR:</b>	Campus Universitario			
<b>NO.</b>	<b>TEMAS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>METODO</b>	<b>COSTO</b>
1	Comunicación efectiva (énfasis en la retroalimentación )	- Lograr la transmisión de mensajes de modo claro, entendible y positivo.	- Talleres (Instrucción en Aula)	L. 19,200.00



## **GLOSARIO**

**Outsourcing:** Transferencia de recursos y responsabilidades referentes al cumplimiento de diferentes tareas (tercerización)

**Personal de Merchandising:** Personas que se dedicarán a hacer trabajo de colocación de producto en los anaqueles de los puntos de venta y la colocación de los materiales pop que deben dar visibilidad a los productos y espacios que tienen las marcas en los puntos de venta.

**Actividades de Sellout:** venta de productos que no son distribuidos directamente al consumidor final, sino que son adquiridos por un comercio exterior para su venta final.