

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION DE LOS
EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
PORTUARIA NACIONAL**

SILVIA VERÓNICA MARTÍNEZ DÍAZ

CHIQUMULA, GUATEMALA, AGOSTO 2004

INTRODUCCION

La Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, es una organización que presta a la sociedad guatemalteca el servicio de recepción de mercancía vía marítima, para lo cual, cuenta con recurso humano que debe estar a la altura de los requerimientos de los puestos, para los cuales, han sido contratados, siendo este recurso constantemente capacitado para prestar un mejor servicio a sus usuarios.

El diagnóstico de necesidades de capacitación del recurso humano dentro del enfoque sistémico de la empresa, se considera el aporte de datos evaluativos que ayuda a retroalimentar el sistema, el cual permite localizar limitaciones y así implementar un plan adecuado a las necesidades reales de capacitación de los empleados, a fin de aumentar la eficacia y eficiencia del sistema para poder prestar un servicio con la calidad deseada.

Los empleados en su conjunto forman parte de uno de los factores preponderantes para el desarrollo de cualquier empresa y en el caso de ésta, de servicio, se torna de mayor importancia, ya que aunque se cuenta con buenos instrumentos de trabajo, políticas, planificación, y otros, si el recurso humano no cuenta con la capacidad, experiencia y actitud positiva y buen nivel de conocimientos, todo el contexto por muy actualizado que se presente no proporciona los resultados esperados, de allí se desprende la necesidad de capacitar eficientemente, de manera que esta promueva el desarrollo pertinente del recurso humano.

Para utilizar al máximo la fortaleza del recurso humano y mejorar la eficacia y eficiencia de la institución, se realizó la elaboración de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, el que puede convertirse en un valioso insumo para la elaboración del Plan de Capacitación que quiere ejecutarse en la EMPORNAC.

La información de la investigación es presentada de la siguiente manera: Capítulo I. Marco Conceptual: el cual posee los datos del origen y directrices que guían la investigación. Capítulo II. En el cual se establece el Marco de Referencia con información general de la empresa objeto del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Capítulo III. Marco Teórico: Contiene las definiciones y teorías aceptadas que se utilizaron como base en la investigación. Capítulo IV. Marco Metodológico: Aquí se detalla el método utilizado en la investigación. Capítulo V. Resultados de la Investigación: En el cual se realiza un análisis e interpretación de los datos recabados. Así como se presentan al final conclusiones, recomendaciones, bibliografía, apéndices y anexos elaborados.

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1 Fundamentación del Problema

La Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, cuenta con el departamento de Personal para la administración del recurso humano, quien se encarga de la evaluación de los trabajadores(as) para su ingreso a la institución y el análisis para ascensos, así como también, cuenta con el departamento Centro de Formación Portuaria, cuyas funciones principales entre otras son: planificar, programar y coordinar las actividades de adiestramiento, capacitación y formación del recurso humano atendiendo las necesidades de capacitación que demandan los puestos y roles dentro de la Empresa.

Se observó que la Empresa contrata personal que no llena todos los requisitos establecidos en los perfiles ocupacionales de cada una de las áreas de la misma, esto se debe, fundamentalmente, a la poca oferta de personal capacitado en operaciones portuarias, por lo que el personal existente desarrolla sus actividades con base en la experiencia adquirida; resultando necesario conocer cuales son las necesidades específicas para capacitar al personal.

Lo anterior ha provocado que en los servicios que la misma ofrece, existan deficiencias que no permiten que los empleados se desempeñen con la eficiencia deseada, aunado a esto, cada uno de los puestos demanda poseer o desarrollar habilidades especiales para cada puesto, las cuales se presume que han ido adquiriendo conforme cada necesidad que se ha presentado en el desarrollo de las funciones y atribuciones encomendadas.

Otro aspecto que también influyó, es el que la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, tiene como meta reorganizar y modernizar procesos en todos los niveles a través del uso de los recursos tecnológicos informáticos, lo cual demanda habilidades en el uso del nuevo equipo y que en muchos casos sin la capacitación suficiente se utiliza.

No obstante lo anterior, la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla en el ámbito general considera el proceso de capacitación e inducción de manera sistematizada, puesto que, ofrece oportunidades de capacitación para el recurso humano, pero, tiene problema de no contar con empresas que brinden capacitación puntual para ciertas actividades que se realizan en algunos de los puestos. Luego de haber realizado un diagnóstico en noviembre 2002 e implementar su plan de capacitación para el año 2003, desean este año determinar un nuevo plan de capacitación para el 2004, que sirva de actualización y motivación para los empleados que desempeñan sus funciones en los puestos en los cuales se encuentren deficiencias.

Es por ello, que se planteó la necesidad de realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, con el propósito de establecer los requerimientos reales entre “el ser” y “el deber ser” del desempeño de los empleados(as) en los puestos, que les permita evaluar cuales son las capacidades, habilidades y actitudes del recurso humano que actualmente trabaja en la Empresa Portuaria Nacional, para desarrollar los procesos y proveer de la inducción y capacitación continua requerida para prestar los servicios de manera adecuada.

De la misma manera pudo inferirse que la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla esta implementando la planeación sistemática de la formación del personal, lo cual se podrá realizar si se establece el estado de los conocimientos, habilidades y actitudes del recurso humano como insumo de la misma, y así facultarlos para que realicen sus tareas eficientemente, lo cual contribuirá al

cumplimiento de la Política General del Gobierno de la República, en materia de capacitación, la cual es “Todos los Departamentos de Capacitación tienen que impulsar un trabajo dinámico y realista, que en forma conjunta se adapte a la coyuntura y proporcione a las instituciones opciones concretas y prácticas que motiven y fortalezcan la capacidad de los trabajadores para solucionar problemas o debilidades de fondo en las estructuras, sistemas o procedimientos de trabajo, por lo tanto, se requiere aunar capacidades, voluntades, recursos físicos y humanos especializados en la búsqueda de mejorar el estatus de prestigio del trabajador(a) frente a los usuarios y población, así como prepararlos para que de una manera efectiva se adapten al cambio”.

Siendo la capacitación una ayuda para adaptarse y controlar procesos de cambio, dirigidos al cumplimiento de la misión y objetivos de la institución, debe desarrollarse para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, valiéndose de todos los medios que conduzcan al incremento del conocimiento, al desarrollo de las habilidades y a la adecuación de las actitudes en los individuos que conforman la Empresa, y así lograr que los empleados se comprometan a mejorar como individuos y esto repercuta en el servicio que presta la misma.

Considerando que podrán existir dos clases de capacitación: para el trabajo y en el trabajo, se concibe que la presente investigación alude el segundo caso, que es la capacitación que se imparte en centros de trabajo y se persigue el propósito de desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para incrementar su desempeño en el puesto que posee, esto determinará una situación de aprendizaje que debe ser manejada con métodos y técnicas distintas de acuerdo a los objetivos y expectativas de los involucrados.

1.1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son las necesidades de capacitación que los empleados(as) del Área Administrativa de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla presentan?

1.1.3 Sistematización del Problema

1.1.3.1 ¿Cuáles son los conocimientos que los empleados(as) de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomas de Castilla necesitan adquirir de acuerdo a las demandas de los puestos que desempeñan?

1.1.3.2 ¿Cuáles son las habilidades que los empleados(as) de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla necesitan reforzar?

1.1.3.3 ¿Cuáles son las actitudes que los empleados(as) de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla necesitan mejorar o cambiar en el desempeño de su trabajo?

1.1.4 Delimitación del Problema

1.1.4.1 Ámbito Geográfico

El presente estudio se realizó en la Aldea Santo Tomás de Castilla, municipio de Puerto Barrios, Departamento de Izabal, en la región nororiental de la República de Guatemala. Situada en la Bahía de Amatique en el Mar de las Antillas a 15° y 42' de latitud norte y a los 88° y 37' de longitud oeste. La EMPORNAC se encuentra ubicada en las instalaciones del puerto, el cual dista de la ciudad de Guatemala a 295 kilómetros.

1.1.4.2 Ámbito Institucional

Llevándose a cabo la investigación en la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, entidad descentralizada del Estado que de acuerdo a su naturaleza y fines, goza de autonomía para operar, dotada de personalidad jurídica y con capacidad de adquirir derechos y contraer obligaciones (Decreto del Congreso de la República de Guatemala 4-93).

1.1.4.3 Ámbito Personal

Para la realización de la investigación se tomó en cuenta a todos los empleados(as) contratados por el renglón 011, y que pertenecen al área administrativa de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, exceptuando a quienes se encontraban en cargos de alto nivel, lo que significó que no se tomara en cuenta los siguientes puestos: Gerente General, Sub-gerente, Director(a) de Recursos Humanos y Servicios Administrativos, Director(a) del área General y Ejecutiva, y Director(a) del área Financiera, así como a sus respectivos Sub directores(as); debido a que el método a utilizar no es recomendable aplicarlo en niveles directivos donde las funciones y responsabilidades son muy variadas y requieren de una preparación más general que le proporcione a la persona criterios de acción para toma de decisiones, más que métodos estructurados para realizar tareas cotidianas.

1.1.4.4 Ámbito Temporal

La investigación se realizó considerando a los empleados que laboran para la Empresa a partir de agosto 2003 hasta noviembre 2003.

1.2 Justificación

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para los empleados dentro del enfoque sistémico de una empresa, se considera el aporte de datos evaluativos que ayudan a retroalimentar el sistema, lo cual permite localizar las limitaciones y así

implementar un plan correctivo, a fin de aumentar la eficiencia y eficacia del sistema para poder tener servicios o productos de la calidad deseada.

Un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación proporciona a cualquier organización la garantía de pertinencia en el conocimiento y la aplicación del quehacer de los programas de capacitación, porque incorpora elementos actualizados a utilizar en la evaluación de los empleados.

La Empresa Portuaria Nacional es una instancia que está abierta al cambio, lo cual requiere que la misma cuente con recurso humano capacitado, para poder cumplir con la misión, y los planes que la institución tiene establecidos.

Siendo imprescindible mejorar los conocimientos de los empleados(as), ya que así sabrán como desempeñarse mejor y con más seguridad. Existen habilidades y destrezas que se necesitan desarrollar y/o perfeccionar, especialmente las que están relacionadas con procesos administrativos y operativos que actualmente se están automatizando. Debido a lo anterior se considera que la presente investigación es una necesidad que surge para lograr satisfacer los requerimientos del usuario, en donde un personal capacitado juega un papel determinante, y específicamente en los puestos de atención al público, quienes son el reflejo de la planificación y organización desarrollada en la alta gerencia. Se considera que al estar mejor capacitados los empleados(as) de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla mayor será el beneficio para la institución, los importadores, los tramitadores y la sociedad en general.

Conocer las necesidades de capacitación, se considera importante en la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, debido a que administra uno de los puertos más importantes del Caribe, lo que redundará en la necesidad de personal mejor capacitado, por lo que se visualiza la importancia de analizar las necesidades de capacitación actuales y futuras, con el afán de elaborar un plan de capacitación del

recurso humano de la empresa, que se ajuste a las necesidades específicas de los puestos.

El diagnóstico de necesidades de capacitación puede realizarse de distintas formas, en esta investigación dentro de los existentes se seleccionó el DNC Puesto-Persona por ser el que más se adecua debido al tipo de personal, que es operativo, y tiene en los perfiles de puestos detalladas las funciones que realiza, las cuales son parte de su rutina diaria, y siendo el punto de partida del DNC Puesto-Persona los perfiles de puestos, se considera que es diagnóstico que más se adecua al estudio realizado.

Dentro del DNC Puesto-Persona se realiza la investigación consideran, de acuerdo a la taxonomía de Bloom, en los siguientes tres grandes dominios: conocimientos, habilidades y actitudes, mismas que guiaron los objetivos de la investigación.

Considerando la población hacia la que va dirigida la investigación se utilizó el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Puesto-Persona, ya que en este se realiza una comparación entre los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes plasmadas en la descripción de puestos y las que posee la persona que ocupa el puesto en este momento, para así presentar la propuesta de cursos que son necesarios para cubrir la brecha entre lo que “debe ser” y lo que “es”. Enfoque que responde al planteamiento de los objetivos realizado.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Determinar las necesidades de capacitación para el personal del área administrativa de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, Puerto Barrios.

1.3.2 Objetivos Específicos

1.3.2.1 Determinar los conocimientos que necesitan adquirir los empleados de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla.

1.3.2.2 Determinar cuáles son las habilidades generales y específicas que poseen los empleados(as) de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla.

1.3.2.3 Analizar cuáles son las actitudes que los empleados(as) de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla necesitan mejorar o cambiar para el desempeño en sus puestos de trabajo.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Información General de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla

La Empresa Portuaria Nacional Santo Tomas de Castilla, constituida jurídicamente por la Ley Orgánica de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, según Decreto Ley No. 4-93, es una institución que administra y proporciona servicios de embarque y desembarque de pasajeros(as), carga y descarga, y transferencia de mercancías y servicios conexos. Se encuentra organizada de la siguiente forma:

Junta Directiva

Gerente General

Sub-Gerente General

Dirección General y Ejecutiva

- Departamento de Auditoria Interna
- Departamento de Asesoría Jurídica
- Departamento de Organización y Métodos
- Departamento Unidad de Desarrollo Portuario
- Departamento de Informática

Dirección Financiera

- Departamento de Presupuesto
- Departamento de Compras
- Departamento de Tesorería
- Departamento de Contabilidad
- Departamento Comercial

Dirección de Recursos Humanos y Servicios Administrativos

- Departamento de Personal
- Departamento de Administración de Puestos y Salarios.
- Departamento Centro de Formación Portuaria
- Departamento de Seguridad e Higiene Portuaria

Dirección de Operaciones

- Departamento de Coordinación de Servicios Portuarios
- Departamento de Contenedores y Furgones
- Departamento de Bodegas

Dirección Técnica

- Subdirección de Operaciones Marítimas.

Para mejor visualización de la estructura organizacional, en el anexo 1, se incluye el organigrama de EMPORNAC.

2.1.1 Centro de Formación Portuaria -CENFOPORT-

El Departamento Centro de Formación Portuaria, fue creado con base en el Acuerdo 0432/82 de fecha 15 de noviembre de 1984, con el nombre de Unidad Técnica de Adiestramiento y Capacitación de la Empresa, mismo que fue modificado con el nombre actual (Departamento Centro de Formación Portuaria), según el punto quinto del acta 023/92 de fecha 16/03/92 de junta directiva, cuyas funciones principales entre otras son las de planificar, programar y coordinar las actividades de

adiestramiento, capacitación y formación de los recursos humanos atendiendo a las necesidades de la Empresa.

2.1.2 Ubicación Geográfica

La Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, esta ubicada en la Aldea de Santo Tomás de Castilla del Municipio de Puerto Barrios, Departamento de Izabal, en la región nororiental de la República de Guatemala, siendo hasta ahora la Empresa Portuaria mas importante del país. Está situada en la Bahía de Amatique en el mar de las Antillas a 15° y 42' de latitud norte y a los 88° y 37' de longitud oeste. El puerto dista de la ciudad de Guatemala a 295 kilómetros.

2.1.3 Misión

“somos un puerto guatemalteco en el litoral del Atlántico, dedicados al manejo de la carga a través del transporte marítimo y terrestre, para lo cual contamos con un equipo especializado y mano de obra calificada, con la finalidad de contribuir al desarrollo del comercio exterior.

2.1.4 Visión

Ser una empresa líder en la región del caribe mesoamericano en la prestación efectiva de servicios portuarios diversos y especializados, proporcionando a los usuarios seguridad, garantía, precio justo y facilidades para la realización de sus actividades relacionadas con el comercio exterior.”¹

¹ EMPORNAC, Planificación Estratégica (Izabal, Guatemala) 2000-2003.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

3.1.1 Definición de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Al visualizar la capacitación como un sistema, se puede ver el diagnóstico de necesidades de capacitación como: “Un subsistema que permite identificar las diferencias medibles o cuantificables que existen en conocimientos y habilidades, que se requieren para lograr los objetivos de un puesto de trabajo y los conocimientos y habilidades que posee la persona que ocupa el puesto”.²

También se define como la “Investigación que permite determinar las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes en una persona respecto al desempeño de una función.”³

De acuerdo con esto, el diagnóstico de necesidades de capacitación permite a los gerentes y empleados de recursos humanos, conocer los tipos de capacitación que se requieren, cuándo, quién los precisa y qué métodos son los mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias.

Hacerlo de una manera sistemática y organizada resulta esencial, para el logro de los objetivos del programa de capacitación a elaborar, ya que al analizar entre el “debe ser” o situación esperada y “lo que es” o situación real, se determinará a quienes se capacitarán y en que área específica, con que periodicidad debe recibir la capacitación y con que profundidad taxonómica se debe manejar cada concepto de los cursos. El diagnóstico de necesidades de capacitación no viene a ser la solución a problemas que se presentan en materia de capacitación, sino que es el instrumento encargado de la búsqueda de los problemas, de análisis del contexto en el cual se dan para que una vez conocido el panorama se pueda plantear la situación, y así elaborar un plan de capacitación que acorte la brecha entre el **debe ser** y **lo que es**.

Aplicado a la administración el diagnóstico adquiere la siguiente connotación: “La identificación sistemática y objetiva de los factores tanto endógenos como exógenos que pueden determinar una

² México, Servicio nacional ARMO. Modelo de Sistema de Capacitación. México D.F.: Fideicomiso del Gobierno Federal, Sector Laboral, p.10.

³ Grupo Carpinte, S.C. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. México D.F.: 1997. p. 72.

situación administrativa, es decir, los orígenes, causas y manifestaciones de una situación administrativa anómala que es imperioso corregir.”

Resulta importante hacer notar la diferencia entre orígenes y causas, ya que en algunas ocasiones se tiende a confundir estos términos, se habla de causas cuando nos referimos a fenómenos que guardan relación directa con la aparición de un problema que se manifiestan en diferentes formas, y los orígenes son las situaciones que provocan esas causas.

Se debe tomar en cuenta además que el contexto en el que se desenvuelven las empresas es cambiante, por lo que periódicamente estará codificándose la situación en la cual los empleados interactúan, por lo que es recomendable que dicho diagnóstico sea sistémico y tenga retroalimentación.

Considerando diferentes puntos de vista para revisar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados, se plantean los cinco enfoques siguientes:

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Investigación

Por los alcances de la presente investigación, la misma se realizó bajo el enfoque Ex post Factum y constituye un estudio descriptivo, porque al elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación en la Empresa Portuaria, se conocen y describen las características que identifican las diferentes necesidades de capacitación de las personas que ocupan los puestos de trabajo y su interrelación con su contexto. Asimismo, la Empresa es un ente social integrado por personas, quienes fueron sujetos de la investigación, de las cuales se procedió a analizar actitudes y comportamiento del recurso humano en su lugar de trabajo.

Esta investigación permitió, además, establecer las limitantes, en cuanto a sus conocimientos, habilidades y actitudes, no permiten que el empleado pueda satisfacer eficientemente los requerimientos del puesto que desempeña, determinándose los cursos que necesitan programar para la capacitación del 2004.

4.2 Método de Investigación

En esta investigación se utilizó el método inductivo por las siguientes razones:

4.2.1 Se plantearon objetivos que guiaron el proceso de la investigación.

4.2.2 Se desarrolló el trabajo de campo, para verificar o determinar la consecución de los objetivos propuestos.

4.2.3 Se recopiló la información de la opinión proporcionada por los trabajadores(as), sobre las necesidades de capacitación que se tienen actualmente en las direcciones Ejecutiva, Recursos Humanos y Financiera de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla.

4.2.4 Con base en la información obtenida se elaboraron conclusiones de carácter general sobre las necesidades de capacitación del personal de las direcciones Ejecutiva, Recursos Humanos y Financiera de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla.

4.3 Población y Muestra

El presente estudio ha tomado en cuenta el total del personal presupuestado del área administrativa que labora en la Empresa Portuaria Nacional, de lo que ha continuación se presenta la conformación del personal de acuerdo a las divisiones que integran las direcciones:

CUADRO 3 INTEGRACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA QUE LABORA EN LA EMPRESA PORTUARIA NACIONAL SANTO TOMAS DE CASTILLA.

Dirección	Número de Personas
- General y Ejecutiva	153
- Recursos Humanos y Servicios Administrativos	101
- Financiera	95
Totales	349

Fuente: EMPORNAC, Departamento de Administración de Puestos y Salarios, Noviembre 2003.

Cada una de las direcciones sujetas a estudio, cuenta con las siguientes unidades:

CUADRO 4 DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS DE LA DIRECCIÓN GENERAL Y EJECUTIVA POR UNIDADES.

No.	Unidades	Número de Personas
1	Administración	14
2	Asesoría Jurídica	8
3	Organización y Métodos	7
4	Relaciones Públicas	13
5	Seguridad Portuaria	75
6	Informática	14
7	Auditoria Interna	15
8	Desarrollo	7
	Totales	153

Fuente: EMPORNAC, Departamento de Administración de Puestos y Salarios, Noviembre 2003.

CUADRO 5 DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS DE LA DIRECCIÓN RECURSOS HUMANOS Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS POR UNIDADES.

No.	Unidades	Número de Personas
1	Recursos Humanos	5
2	Administración de Personal	14
3	Puestos y Salarios	7
4	Capacitación	7
5	Seguridad e Higiene	14
6	Servicios Médicos	15
7	Servicios Generales	35
8	Archivo General	4
	Totales	101

Fuente: EMPORNAC, Departamento de Administración de Puestos y Salarios, Noviembre 2003.

**CUADRO 6 DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS DE LA
DIRECCIÓN FINANCIERA POR UNIDADES.**

No.	Unidades	Número de Personas
1	Dirección Financiera	5
2	Presupuesto	7
3	Contabilidad	20
4	Tesorería	16
5	Comercial	23
6	Estadística	10
7	Compras	14
	Totales	95

Fuente: EMPORNAC, Departamento de Administración de Puestos y Salarios, Noviembre 2003.

4.4 Estadística

Por el nivel de las variables de la investigación que son de índole nominal, se considero necesario utilizar criterios de estadística descriptiva, empleándose medidas de tendencia central, como la media y se presentaran las conclusiones de la investigación a través de cuadros y gráficas.

4.5 Instrumentos

Las herramientas que se utilizaron para la recolección de la información son las siguientes:

4.5.1 Cuestionario de preparación para DNC

A través de este se recogió la información que contiene la opinión del empleado(a) en cuanto a las necesidades de capacitación que posee, por lo que debe ser llenado personalmente por él. Ver Apéndice 1.

4.5.2 Funciones y Atribuciones del Puesto

Esta es una boleta que recoge la información que proporcionó el jefe(a) inmediato(a) superior del empleado(a) de los cuales se analizaron las necesidades de capacitación, revisado por el coordinador de elaboración de DNC y aprobado por el Jefe del departamento de formación Portuaria. Dicha información se refiere a las funciones y atribuciones que tiene el empleado(a) al desempeñar el puesto. Ver apéndice 2, cada jefe(a) inmediato(a) superior cuenta con una guía para el llenado de la boleta. Ver apéndice 3.

4.5.3 Requerimiento de aprendizaje para el puesto

Esta es una boleta en la cual se plasmaron los requerimientos de aprendizaje del empleado(a) en cuestión, para que desempeñe el puesto de una mejor manera. La cual también será llenada por el jefe(a) inmediato(a) superior del empleado, revisado por el coordinador de elaboración del DNC y aprobada por el Jefe del departamento de Formación Portuaria. Ver apéndice 4.

Cada jefe(a) inmediato(a) superior cuenta con una guía para el llenado de la boleta. Ver apéndice 5.

4.6 Recolección de Datos

Los datos requeridos para la investigación se recopilaron en fuentes primarias, a través de los siguientes instrumentos:

4.6.1 El cuestionario de preparación para el DNC

- **Primera Fase:**

Las 366 personas que conformaron la población respondieron al cuestionario de preparación para el DNC, para la aplicación de este instrumento se utilizó la técnica del cuestionario, este le sirvió como insumo al personal con empleados(as) a cargo para poder realizar la entrevista que se realizó en la siguiente fase.

- **Segunda Fase:**

La técnica del cuestionario también se utilizó para el llenado de las boletas: Funciones y Atribuciones del Puesto y Requerimientos del Puesto, las cuales fueron llenadas por 25 jefes(as) de subdirecciones, departamentos, unidades y secciones; todos aquellos que tienen subalternos.

4.7 Trabajo de Campo

Se desarrolló a partir del mes de agosto 2003 y concluyó en el mes de noviembre 2003, el cual consistió en lo siguiente:

- Talleres de presentación y sensibilización dirigidos a directivos y personal con subalternos.
- Llenado de boletas del Cuestionario de Preparación para el DNC, por los empleados(as).
- Llenado de boletas: Atribuciones y Funciones del Puesto, y Requerimientos del puesto de cada empleado(a), por cada empleado con subalternos.
- Vaciado de la información individual del cuadro de Requerimientos del puesto al cuadro Actualización del CHA por empleado(a), del cual se llenó una hoja por cada puesto cada empleado(a) que tiene subalternos, ésta fue revisada por el coordinador del DNC y aprobada por el Jefe del Departamento Centro de Formación Portuaria.

4.8 Trabajo de Gabinete

- Revisión de información del cuadro de Actualización del CHA por empleado(a).
- Tabulación de datos obtenidos, en cuadros que representen los conocimientos habilidades y actitudes que los empleados(as) deben poseer; los conocimientos generales y específicos por fortalecer; las habilidades generales y específicas por mejorar; y actitudes por fortalecer o cambiar.
- Análisis crítico de la información.
- Elaboración de la descripción y detalle del requerimiento o cursos que es necesario sean programados para capacitar a los empleados(as).
- Elaboración de informe.

4.9 Tratamiento de la Información

La información de las boletas de cada uno de los empleados(as) se utilizó para ser tomada en cuenta en el análisis que realizó el jefe(a) superior inmediato(a), la cual se presentará en cuadros y gráficas para el análisis de resultados y su presentación.

4.10 CUADRO 7. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES
1. Establecer los conocimientos que necesitan adquirir los empleados(as) de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla	1.1 Conocimientos generales	1.1.1 De la empresa 1.1.2 Políticas de la empresa 1.1.3 Reglamentos 1.1.4 Líneas Jerárquicas
	1.2 Conocimientos específicos	1.2.1 Procesos 1.2.2 Funciones específicas del puesto
2. Determinar cuáles son las habilidades que necesitan reforzar los empleados(as) de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla	2.1 Habilidades Generales	2.1.1 Matemáticas 2.1.2 Ortografía 2.1.3 Mecanografía 2.1.4 Computación 2.1.5 Redacción
	2.2 Habilidades específicas	2.2.1 Contabilidad 2.2.2 Ingles 2.2.3 Maniobras 2.2.4 Archivo 2.2.5 Liderazgo
3. Analizar cuales son las actitudes que los empleados(as) de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla necesitan mejorar para el desempeño en sus puestos de trabajo	3.1 Actitudes	3.1.1 Responsabilidad 3.1.2 Identificación con la misión 3.1.3 Trabajo en equipo 3.1.4 Motivación laboral

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO V

MARCO OPERATIVO

5.1 Recolección de Datos

Los datos requeridos para la investigación se recopilaron en fuentes primarias, a través de los siguientes instrumentos:

5.1.1 El cuestionario de preparación para el DNC

- **Primera Fase:**

Las 366 personas que conformaron la población respondieron al cuestionario de preparación para el DNC, para la aplicación de este instrumento se utilizó la técnica del cuestionario, este le sirvió como insumo al personal con empleados(as) a cargo para poder realizar la entrevista que se realizó en la siguiente fase.

- **Segunda Fase:**

La técnica del cuestionario también se utilizó para el llenado de las boletas: Funciones y Atribuciones del Puesto y Requerimientos del Puesto, las cuales fueron llenadas por 25 jefes(as) de subdirecciones, departamentos, unidades y secciones; todos aquellos que tienen subalternos.

5.2 Trabajo de Campo

Se desarrolló a partir del mes de agosto 2003 y concluyó en el mes de noviembre 2003, el cual consistió en lo siguiente:

- Talleres de presentación y sensibilización dirigidos a directivos y personal con subalternos.

- Llenado de boletas del Cuestionario de Preparación para el DNC, por los empleados(as).
- Llenado de boletas: Atribuciones y Funciones del Puesto, y Requerimientos del puesto de cada empleado(a), por cada empleado con subalternos.
- Vaciado de la información individual del cuadro de Requerimientos del puesto al cuadro Actualización del CHA por empleado(a), del cual se lleno una hoja por cada puesto cada empleado(a) que tiene subalternos, ésta fue revisada por el coordinador del DNC y aprobada por el Jefe del Departamento Centro de Formación Portuaria.

5.3 Trabajo de Gabinete

- Revisión de información del cuadro de Actualización del CHA por empleado(a).
- Tabulación de datos obtenidos, en cuadros que representen los conocimientos habilidades y actitudes que los empleados(as) deben poseer; los conocimientos generales y específicos por fortalecer; las habilidades generales y específicas por mejorar; y actitudes por fortalecer o cambiar.
- Análisis crítico de la información.
- Elaboración de la descripción y detalle del requerimiento o cursos que es necesario sean programados para capacitar a los empleados(as).
- Elaboración de informe.

5.4 Tratamiento de la Información

La información de las boletas de cada uno de los empleados(as) se utilizó para ser tomada en cuenta en el análisis que realizó el jefe(a) superior inmediato(a), la cual se presentará en cuadros y gráficas para el análisis de resultados y su presentación.

5.5 Proyecto Piloto

Con el objetivo de establecer si los instrumentos se encuentran bien diseñados o si es necesario efectuar algunos cambios, se llevó a cabo una prueba piloto que consistió en elaborar el diagnóstico con grupo pequeño de los empleados(as), para verificar si existían algunos errores, ya sean de redacción, contenido u otros, que pudieran dar pauta para llevar a conclusiones erróneas en el análisis de los resultados.

Los requerimientos indicados a continuación corresponden a la Dirección de Recursos Humanos y Servicios Administrativos, está integrada por 8 unidades de las cuales siete demandan los cursos que se detallan por puestos para fortalecer los CHA de las personas que laboran en los diferentes departamentos.

CUADRO 9 TALLERES RECOMENDADOS PARA FORTALECER CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS EN LA DIRECCION RECURSOS HUMANOS POR PUESTO DE TRABAJO

DEPARTAMENTO	EMPLEADOS	PUESTOS	CURSOS
Recursos Humanos	2	Secretaria	Servicio al Cliente Taquigrafía
	1	Conductor	Reglamento de Tránsito
Archivo General	1	Jefe	Liderazgo Manejo y Toma de Decisiones Catalogación y Archivo Relaciones Humanas y Comunicación Eficaz Computación
	1	Secretaria	Redacción de Documentos Ortografía Servicio al Cliente
	1	Oficial Administrativo	Catalogación y Archivo Manejo y Toma de decisiones
	1	Conserje-Mensajero	Servicio al cliente
Administración de Personal	1	Jefe	Relaciones Humanas y Comunicación Eficaz Computación Actualización Leyes Laborales Responsabilidad, Puntualidad y Buena Conducta. Toma de Decisiones
	1	Subjefe	Relaciones Humanas y Comunicación Eficaz Computación Actualización Leyes Laborales Responsabilidad, Puntualidad y Buena Conducta Toma de Decisiones
	1	Encargado de Prestaciones Laborales	Relaciones Humanas y Comunicación Eficaz Computación Actualización Leyes Laborales Responsabilidad, Puntualidad y Buena Conducta. Toma de Decisiones
	1	Encargada de Vacaciones	Relaciones Humanas y Comunicación Eficaz Computación Actualización Leyes Laborales Responsabilidad, Puntualidad y Buena Conducta
	1	Encargado de Prestaciones	Relaciones Humanas y Comunicación Eficaz Computación Actualización Leyes Laborales Responsabilidad, Puntualidad y Buena Conducta. Toma de Decisiones

DEPARTAMENTO	EMPLEADOS	PUESTOS	CURSOS
	1	Encargado de Descuentos	Relaciones Humanas y Comunicación Eficaz Computación Actualización Leyes Laborales Toma de Decisiones
	1	Encargado de Kardex	Relaciones Humanas y Comunicación Eficaz Computación Toma de Decisiones Catalogación y Archivo
	1	Secretaria	Relaciones Humanas y Comunicación Eficaz Computación Toma de Decisiones
	1	Recepcionista	Relaciones Humanas y Comunicación Eficaz Toma de Decisiones Servicio al Cliente
	1	Mensajero	Relaciones Humanas y Comunicación Eficaz Toma de Decisiones Servicio al Cliente
Seguridad e Higiene	1	Jefe	Relaciones Humanas y Comunicación Eficaz Computación Prevención de Incendios Reglamento de Higiene y Seguridad Portuaria
	1	Subjefe	Relaciones Humanas y Comunicación Eficaz Computación Prevención de Incendios Formación de Instructores Liderazgo Cómo Presentar Informes Gerenciales Reglamento de Higiene y Seguridad Portuaria
	1	Asistente Técnico	Computación Cómo Presentar Informes Gerenciales Reglamento de Higiene y Seguridad Portuaria Prevención de Incendios
	7	Bombero Portuario	Reglamento de Higiene y Seguridad Portuaria Prevención de Incendios Cómo Establecer y Mantener Relaciones Positivas en el Trabajo
	2	Secretaria	Computación Reglamento de Higiene y Seguridad Portuaria Redacción de Documentos
	3	Asistentes	Reglamento de Higiene y Seguridad Portuaria Cómo Presentar Informes Gerenciales
Servicios Generales	1	Jefe	Liderazgo Cómo presentar Informes Gerenciales Cómo Establecer y Mantener Relaciones
	1	Asistente	Cómo Establecer y Mantener Relaciones Positivas en el Trabajo Servicio al Cliente
	1	Encargada de Correo	Cómo Establecer y Mantener Relaciones

	1	Secretaria	Positivas en el Trabajo Servicio al Cliente Servicio al Cliente Reglamento de Tránsito Reparaciones Menores de Vehículos
DEPARTAMENTO	EMPLEADO	PUESTO	CURSOS
	1	Secretaria Auxiliar	Servicio al Cliente Cómo Establecer y Mantener Relaciones Positivas en el Trabajo
	29	Conductor de Vehículo	Servicio al Cliente Reglamento de Tránsito Reparaciones Menores de Vehículos
		Personal de Limpieza	Cómo Establecer y Mantener Relaciones Positivas en el Trabajo Servicio al Cliente
Servicios Médicos	1	Jefe de Dispensario Médico	Relaciones Humanas y Comunicación Eficaz Computación
	1	Secretaria	Ortografía Inglés Computación
	5	Auxiliar de Enfermería	Computación Auxiliatura de odontología Atención al cliente Enfermedades Infectocontagiosas Procedimiento a seguir en casos de emergencia
	1	Laboratorista	Actualización de Patología Bacteriología Exfoliativa
	1	Médico General	Congreso de Medicina (avalado por el Colegio de Médicos)
	1	Odontología	Odontopediatría Cirugía Oral Maxilofacial Estética Oral
			Relaciones Humanas y Comunicación Eficaz

Fuente: Información obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos, noviembre 2003.

La dirección Ejecutiva esta formada por ocho unidades de las cuales cuatro participaron en la realización del diagnóstico, las otras cuatro expresaron no estar de acuerdo en participar ya que en oportunidades anteriores no se ha tomado en cuenta su opinión y algunos otros prefirieron trasladar la información directamente al Centro de Formación Portuaria y no por este medio.

CUADRO 10 CURSOS RECOMENDADOS PARA FORTALECER LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS EN LA DIRECCION EJECUTIVA POR PUESTOS DE TRABAJO

DEPARTAMENTO	EMPLEADOS	PUESTOS	CURSOS
Administración	3	Secretaria	Inglés Ortografía Computación Servicio al Cliente
	2	Conductor de Vehículos	Reparación y Mantenimiento de Vehículos.

	1	Asistente Coordinador General de Turismo	Inglés Servicio al Cliente Guía Turismo Marketing
Auditoria Interna	13	Audidores	Contratación y Reclamo de Seguros Actualización Fiscal Admón. de Personal Relaciones Publicas y Comunicación Eficaz Interpretación de Estados Financieros
Seguridad Portuaria	1	Jefe	Tratamiento de Mercancías Peligrosas Manejo de Armas Inglés
	1	Subjefe	Transito Internacional Tratamiento de Mercancías Peligrosas Manejo de Armas Inglés
	1	Secretaria	Inglés Computación Taquigrafía
	4	Supervisores	Seguridad Industrial Inglés Manejo y Control de Personal Transito Internacional
	65	Guardias	Relaciones Humanas Empresas e Instituciones que se Relacionan con EMPONAC y sus funciones. Servicio al cliente Medidas de Seg. a Tomarse al Detectarse Hechos Ilícitos. Inglés Seguridad Industrial Manejo de Armas de Fuego Responsabilidad, Puntualidad y Buena Conducta Manejo de Equipo Asignado.
	3	Oficiales Administrativos	Inglés Computación
Informática	12	Técnicos Procesadores de datos	Servicio al cliente Relaciones Públicas Y comunicación eficaz Reparación y Configuración de Computadoras y Redes Virus Informático Administración de Bases de Datos
	1	Secretaria	Uso de Herramienta CASE Servicio al Cliente

Fuente: Información obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos, noviembre

