



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADO**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.A. EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

AUTORAS

ING. MARÍA JOSÉ CHIRIBOGA

ING. INGRID LLERENA CORDERO

DIRECTOR DE TESIS

MSC. PEDRO IGLESIAS

GUAYAQUIL – ECUADOR

OCTUBRE, DEL 2015



DECLARACIÓN EXPRESA

Guayaquil, octubre del 2015

Nosotras declaramos bajo juramento que la autoría del presente trabajo nos corresponde totalmente y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por nosotras. De la misma forma cedemos el patrimonio intelectual a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL.

Ing. María José Chiriboga María José Chiriboga G

Ing. Ingrid Llerena Cordero Ingrid Llerena C

DEDICATORIA

A Dios, quien supo guiarnos y darnos fuerzas para seguir adelante y no desmayar ante los problemas que se nos presentan brindándonos la bendición de culminar esta nueva etapa profesional.

A nuestras familias quienes con su apoyo y amor incondicional fueron el principal incentivo, fortaleciéndonos en todo momento con una palabra de aliento.

A mi padre y abuelo que a pesar de nuestra distancia física siento que están conmigo siempre, sé que este momento hubiera sido tan especial para ustedes como lo es para mí.

Y gracias a todos los que directa o indirectamente ayudaron a hacer este sueño realidad.

Ma. José – Ingrid

AGRADECIMIENTO

Los resultados de este trabajo, están dedicados a Dios y a nuestros familiares por su apoyo incondicional para salir adelante y así culminar esta tesis.

A nuestro tutor, Msc. Pedro Iglesias, por su ayuda y acertada guía durante este largo proceso, y por poner a prueba nuestro conocimiento y capacidades.

A nuestros amigos que con sus palabras de aliento, consejos, ánimo y apoyo incondicional nos dieron la fuerza necesaria para no decaer en los momentos más difíciles.

A nuestros profesores a quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

RESUMEN

En la presente investigación se plantea como objetivo general analizar las necesidades de Capacitación del personal en Indeltro S.A. por lo cual se efectuó un diagnóstico de la situación actual de la capacitación que se aplica al personal en la organización, con el fin de plantear los lineamientos fundamentales en la propuesta de un Plan de Capacitación para el personal administrativo y de planta.

La investigación se fundamentó en un estudio de carácter descriptivo, en el cual la población estuvo constituida por setenta y dos (72) personas en su totalidad, quienes son los trabajadores de Indeltro S.A. Para la recolección de datos utilizamos la totalidad de la población a fin de poder tener datos más exactos y verídicos, así mismo se realizó una encuesta a los trabajadores y una entrevista a los Jefes de Recursos Humanos, Planta y Bodega.

Una vez aplicado los diferentes métodos, se detectó que la organización no imparte capacitación específica en base a las necesidades de los trabajadores. Por lo cual se diseñaron las diferentes capacitaciones que se encuentran en el plan que proponemos con el objetivo de que sean aplicados por la organización que permita mejorar el desempeño del personal.

Palabras clave: Capacitación, Desempeño, Indeltro

ABSTRACT

The present research has as overall objective to analyze the training needs of staff in Indeltro SA. for this reason it's made a diagnosis of the current situation of the training that applies to staff in the organization, to proposed a training plan for administrative staff and plant took place.

This paper was based on a descriptive study, the population consisted of seventy-two (72) people workers in Indeltro SA For data collection it used the entire population to have more precise and accurate data, it made an employee survey and an interview to chiefs Human Resources, Plant and Bodega.

Once applied different methods, it was found that the organization doesn't apply specific training based on worker's needs. Hence it was designed different trainings which are in the plan that we propose so could be applied in the organization to improve employee performance.

Keywords: Training, Performance, Indeltro

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1 Diseño de la Investigación.....	3
1.1 Antecedentes de la investigación	3
1.2 Problema de investigación	5
1.2.1 Planteamiento de la situación problemática	5
1.2.2 Formulación del problema de investigación	6
1.2.3 Sistematización del problema de investigación	6
1.3 Objetivos de la investigación	7
1.3.1 Objetivo general	7
1.3.2 Objetivos específicos.....	7
1.4 Justificación de la investigación	7
1.5 Marco de referencia de la investigación	9
1.5.1 Marco teórico.....	9
1.6 Formulación de la Hipótesis y variables	49
1.6.1 Hipótesis General	49
1.6.2 Hipótesis particular	49
1.6.3 Variables (independientes y dependientes).....	49

1.7 Aspectos metodológicos de la investigación	50
1.7.1 Tipo de estudio	50
1.7.2 Método de investigación.....	50
1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información	51
1.7.4 Tratamiento de la información	53
1.8 Resultados e impactos esperados	54
CAPITULO II	55
2.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL.....	56
2.2 RESULTADO DE ENCUESTAS.....	66
2.3 RESULTADO DE ENTREVISTAS.....	78
2.4 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	90
2.5 VERIFICACION DE HIPOTESIS.....	94
CAPITULO III	103
3.1 Título	103
3.2 Plan de Capacitación.....	103
3.2.1 Presentación	103
3.2.2 Estrategias:	104
3.2.3 Análisis de Factibilidad	104
3.2.3.1 Factibilidad Social.....	104

3.2.3.2 Factibilidad Económica.....	105
3.2.3.3 Factibilidad Organizacional	105
PLAN DE CAPACITACIÓN INDELTRO S.A.	106
3.2.4 Análisis De necesidades	106
3.2.5 Capacitaciones Externas.....	112
3.2.6 Capacitaciones Internas	116
3.2.7 Presupuesto – Recursos	117
3.2.7.1 Presupuesto Capacitaciones Externas.....	118
3.2.7.2 Presupuesto Capacitaciones Internas	121
3.3 Resultados Proyectados.....	123
CONCLUSIONES.....	127
RECOMENDACIONES	129
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	131
ANEXOS	145

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Pasos para la Planeación de una Capacitación.....	22
Tabla No. 2 Ventajas de la Capacitación	26
Tabla No. 3 Personal en Indeltro S.A.	54
Tabla No. 4 Maquinaria en Indeltro S.A.	58
Tabla No. 5 Rotación del Personal en Indeltro S.A.	60
Tabla No. 6 Productividad en Indeltro S.A.....	60
Tabla No. 7 Género.....	66
Tabla No. 8 Edad	67
Tabla No. 9 Tiempo en Indeltro S.A.	68
Tabla No. 10 Conocimientos frente al cambio.....	69
Tabla No. 11 Herramientas de trabajo	70
Tabla No. 12 Cultura de capacitación	71
Tabla No. 13 Respuesta frente a problemas.....	72
Tabla No. 14 Factores que afectan en el clima laboral	73
Tabla No. 15 Capacitaciones recibidas	74
Tabla No. 16 Importancia de conocimientos	75
Tabla No. 17 Solución de problemas	76
Tabla No. 18 Ausentismo del personal.....	77

Tabla No. 19 Entrevista departamento de Recursos Humanos.....	79
Tabla No. 20 Entrevista Departamento de Planta	85
Tabla No. 21 Entrevista departamento de Bodega.....	88
Tabla No. 22 Frecuencia Observada.....	96
Tabla No. 23 Frecuencia Observada.....	96
Tabla No. 24 Frecuencia Observada.....	97
Tabla No. 25 Frecuencia Esperada	97
Tabla No. 26 Frecuencia Observada.....	98
Tabla No. 27 Frecuencia Esperada	98
Tabla No. 28 Frecuencia Observada.....	99
Tabla No. 29 Frecuencia Esperada	99
Tabla No. 30 Análisis de Necesidades	106
Tabla No. 31 Presupuesto Capacitaciones Externas	118
Tabla No. 32 Presupuesto Capacitaciones Internas	121
Tabla No. 33 Incremento Ventas.....	123

INDICE DE GRAFICOS

Grafico No. 1: Responsabilidad por la evaluación de desempeño.....	36
Grafico No. 2: Factores que conforman el Clima Organizacional	39
Grafico No. 3: Proceso de Rotomoldeo	45
Grafico No. 4 Proceso del Rotomoldeo	57
Gráfico No. 5 Participación en el Mercado	61
Grafico No. 6 Género	66
Grafico No. 7 Edad	67
Grafico No. 8 Tiempo en Indeltrr S.A.	68
Grafico No. 9 Conocimientos frente al cambio	69
Grafico No. 10 Herramientas de trabajo	70
Grafico No. 11 Cultura de capacitación	71
Grafico No. 12 Respuesta frente a problemas	72
Grafico No. 13 Factores que afectan en el clima laboral	73
Grafico No. 14 Capacitaciones recibidas	74
Grafico No. 15 Importancia de conocimientos	75
Grafico No. 16 Solución de problemas	76
Grafico No. 17 Ausentismo del personal	77
Grafico No.18 Zona Aceptación o rechazo	95

INTRODUCCIÓN

El Talento Humano es vital al momento de alcanzar los objetivos de las organizaciones, es necesario aprender a sobrellevar los desafíos que se plantean en este mundo globalizado y ser capaz de adaptarnos a cambios constantes a un mínimo costo de tiempo, esfuerzo y sobretodo evitando conflictos.

Debido a la evolución constante de la tecnología, la aparición de nuevos métodos y formas de organizar el talento humano, de dirigirlos y motivarlos, es necesario para las personas que trabajan en el departamento de Recursos Humanos realizarse las siguientes preguntas: ¿Cómo puedo identificar las necesidades de mi personal? ¿Cómo lograr un equilibrio en el costo/beneficio? ¿Cómo comparar su desempeño con su nivel de capacitación?

Todas las personas poseemos habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que nos diferencian unos de otros por lo que somos capaces de generar beneficios o perjuicios a las organizaciones.

La presente investigación tiene como finalidad diseñar un plan capacitación para mejorar el desempeño del personal en Indeltro S.A. ya que es necesario generar un interés por parte de los grados más altos de la organización a fin de mejorar el desempeño de los empleados para así poder tener una ventaja competitiva y valor agregado.

La capacitación debe aplicarse en todos los niveles de la organización no solo a los nuevos integrantes, es necesario proporcionar de conocimientos sin importar la experiencia que tengan ya que todos los días hay algo nuevo que aprender. Todos podemos ser influenciados por diferentes situaciones ya sean estas personales o profesionales que son suficientes para poder afectar la calidad del desempeño de los empleados.

El trabajo inicia en el capítulo 1 donde se presentan los antecedentes de la investigación, se formula el problema y se realizan las sub preguntas de investigación para sistematizar el problema y posteriormente responder a todas estas expectativas con los objetivos a alcanzar y la verificación a través de las hipótesis de la investigación.

También se revisan las variables que se van a correlacionar, la hipótesis general, el marco teórico que sustenta la investigación, los aspectos metodológicos que abarca el método analítico- sintético y un tipo de estudio correlacional transaccional.

En el capítulo 2 se revisa el análisis de la situación actual del problema, el tipo de muestra que se tomará para efectuar los análisis y así mismo proceder con la evaluación de los resultados para explicar la situación de la organización y al final se presenta aceptación o rechazo de las hipótesis.

En el capítulo 3 aparece el diseño de un plan de capacitación para mejorar el desempeño del personal de INDELTRO S.A. en la ciudad de Guayaquil, proponemos los diferentes cursos, talleres etc. Además del presupuesto y los beneficios en caso de que se llegue a aplicar este plan.

Finalmente se determinan las conclusiones del trabajo investigativo y las recomendaciones a cada uno de los objetivos planteados, bibliografía y anexos respectivos.

CAPÍTULO I

1 Diseño de la Investigación

1.1 Antecedentes de la investigación

INDELTRO S.A., es una fábrica ecuatoriana pionera en Rotomoldeo, por más de 27 años ha fabricado tanques que le han dado la comodidad a miles de hogares ecuatorianos, entregando productos de primera calidad y duración, únicos con garantía de 10 años, para el almacenamiento de agua o químicos, de uso industrial y doméstico. Con capacidad desde 130 Lts. hasta 35.000 Lts. de diferentes medidas, colores o formas (redondos, cuadrados, rectangulares, rectos o apilables). Actualmente ha diversificado su cartera de productos con el diseño y elaboración de juegos infantiles, ideales para establecimientos educativos, urbanizaciones, parques, etc.

Sus inicios fueron duros y lentos, durante 13 años no lograron posicionar su marca ni su participación en la industria del plástico. Sin embargo, a partir del año 1998 cuando decide incorporar un cambio de mentalidad en sus trabajadores, donde la política primordial era ofrecer un buen servicio a sus clientes.

Bajo esa estrategia, la empresa se consolida, y por la crisis de agua potable que enfrentaba el país en esos años, es tomado en consideración como una alternativa de bajo costo para los hogares que prescindían del líquido vital.

El haber conseguido proveedores estables de materia prima en el extranjero, facilitó el trabajo de su producción, manteniendo su stock disponible acorde a su demanda.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S.A. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

Actualmente, la empresa posee un inconveniente dentro del desarrollo profesional y personal de sus empleados. Su problema radica por el sistema de capacitación que ha mantenido la compañía en los últimos 5 años, donde solo se capacita al personal administrativo una vez al año, mientras que su personal de planta no recibe ningún tipo de capacitación o incentivo para la mejora de sus actividades, por lo tanto al personal de planta no se le aplican evaluaciones de desempeño por capacitación, únicamente se lo evalúa a través de sus reportes de producción.

La falta de conocimiento y experiencia en áreas técnicas de control de procesos ha generado retrasos en la producción y un alto índice de desperdicio de materiales que a su vez se refleja en el incremento de los costos de producción.

Debido a los cambios de administradores y a las políticas internas de la organización, en los últimos tres años, provocaron que el personal se sienta amenazado y poco competente, dando origen a salidas masivas de personal, terminación de contratos por servicios prestados, jubilaciones, entre otras.

La comunicación externa con los clientes, también se vio afectada por los cambios gerenciales, logrando una disminución en la participación del mercado, además la aparición de nuevos competidores con productos de similar característica y bajos precios hicieron una brecha para la recuperación de clientes perdidos en el proceso de transición de Indeltro S.A.

Con la investigación se busca, poder definir las necesidades de capacitación, las competencias requeridas dentro de la organización, y de esa manera proponer un plan de capacitación que mejore el desempeño de su personal. Por esta razón se considera de vital importancia, mantener capacitado a todo el personal de la organización tanto operativo como administrativo.

Una adecuada selección del Talento Humano nos ayuda en un principio a tener un equilibrio dentro de cada una de las áreas, pero con el paso de los meses algunos inconvenientes pueden aparecer y es necesario tener un plan de contingencia, y

eso lo proporciona un buen entrenamiento, adiestramiento y capacitación continua en la empresa.

Esperamos con la investigación, aportar conocimientos y estrategias, mediante un análisis a la propuesta de elaboración de un plan de capacitación, y posteriormente dar las respectivas recomendaciones al problema que se plantea en el proyecto.

1.2 Problema de investigación

1.2.1 Planteamiento de la situación problemática

En la mayoría de las instituciones de comercio, la prioridad es la atención al CLIENTE y debe encontrarse regida por un proceso sistemático con fundamentos básicos, creencias, políticas, y normas que permitan el logro de sus objetivos.

La investigación se enfoca por la Falta de un Plan de Capacitación dentro de la empresa y su relación con el desempeño de sus trabajadores. Las falencias que se detectan tienen diferentes causas pero se considera una de las más relevantes la Falta de una cultura de capacitación.

El desempeño de los diferentes departamentos ha disminuido debido a que existen vacíos en los conocimientos del personal, por esa razón se ha identificado los principales síntomas que afectan el desempeño y las posibles causas que lo producen:

Síntomas

- Retraso en la línea de producción y desperdicio de materiales
- Aumento de quejas y reclamos de clientes
- Problemas internos de comunicación entre Altos Ejecutivos y el Personal

- Personal poco competitivo y resistente al cambio

Causas

- Ausentismo y rotación del personal de planta
- Disminución de la fidelización de clientes
- Clima organizacional tenso
- Falta de cultura de capacitación

Por lo tanto, se hace necesaria realizar una investigación dentro de la organización que nos permita definir las verdaderas necesidades de capacitación y determinar qué planes serían de utilidad dentro del área administrativa, técnica y humana para lograr una mejora en el desempeño del personal.

En la actualidad el conocimiento es esencial para el ejercicio profesional de cada individuo, con la aplicación de la capacitación se desarrolla un personal calificado, productivo y actualizado. La Gerencia General debe tomar en cuenta las necesidades de su personal y sobretodo, motivarlo a trabajar con eficiencia y productividad.

1.2.2 Formulación del problema de investigación

¿Cómo incide el diseño de un plan de capacitación en el desempeño de los trabajadores de INDELTRO S.A.?

1.2.3 Sistematización del problema de investigación

- ¿Cuál es el grado de desempeño actual de los trabajadores de Indeltro S.A.?

- ¿Cómo afecta la implementación de un plan de capacitación en los trabajadores de Indeltro S.A.?
- ¿En qué medida una cultura de capacitación mejora el funcionamiento de la empresa Indeltro S.A.?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar la incidencia del diseño de un plan de capacitación en el desempeño de los trabajadores de INDELTRO S.A. en la ciudad de Guayaquil.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar el grado de desempeño actual de los trabajadores de Indeltro S.A.
- Analizar la percepción de los trabajadores al implementar la capacitación dentro de la organización.
- Promover una cultura de capacitación en Indeltro S.A.

1.4 Justificación de la investigación

El presente trabajo nace con la necesidad de incrementar el interés e importancia de guiar al personal dentro del arduo y competitivo campo laboral, la empresa con más de 27 años en la industria del plástico, ha venido utilizando un cronograma de capacitación incompleto, con el que no ha tenido los resultados esperados, y por los cuales han surgido distintos problemas, entre ellos: disminución de tiempos productivos en el área de planta, desperdicios de recursos, pérdida de la fidelización de sus clientes, pérdida de un clima organizacional estable, entre otros.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

La inversión destinada a la capacitación, investigación y desarrollo de las industrias manufactureras en el país es relativamente baja, a penas con un 10.63% de inversión, en comparación con otras ramas de actividad productiva, como el comercio, que tiene un índice de inversión del 23.7% según lo indica el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Censo Nacional Económico 2010-2012.

Es debido a esos índices, que la importancia en la capacitación y el manejo del talento humano en las organizaciones se hace necesaria. Con el diseño de un plan de capacitación acorde a las necesidades reales planteadas en la investigación, se espera que la empresa tenga un personal más atento, especializado y preparado, que pueda dar soluciones inmediatas a las diferentes situaciones que se presentan dentro de su organización.

Con su aplicación se puede mejorar la productividad, disminuir errores, optimizar recursos y se atribuye también un aumento en el desenvolvimiento de cada trabajador, donde se permite descubrir el potencial de sus miembros, desarrollar al máximo sus habilidades y ofrecer las oportunidades de superación, al conocer el talento humano que posee la empresa, se vuelve más sólida, productiva y rentable.

1.5 Marco de referencia de la investigación

1.5.1 Marco teórico

Dentro de las organizaciones no se cuenta con una cultura de capacitación establecida, la capacitación es vista más como un gasto que como una inversión en sí, es necesario contar con planes, estrategias a fin de poder motivar a los trabajadores quienes son el motor principal y así puedan desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa.

El Plan Nacional de Capacitación y Formación Profesional del Ecuador 2013 ¹, define sus dos variables como: “Los procesos formativos mediante los cuales se logra la adquisición o desarrollo de competencias, habilidades, destrezas y valores para el desempeño de una ocupación o profesión determinada, dentro de las diferentes variables mencionadas y sus interrelaciones, una fuerza laboral capacitada es fundamental para incidir positivamente en el desarrollo; más aún dentro de la Población Económicamente Activa²”

Dentro del Ecuador existen algunas instituciones que cumplen roles de capacitaciones, coordinadas por el Ministerio de Relaciones Laborales, entre ellas encontramos a:

- Servicio Ecuatoriano de Capacitación y Formación Profesional, SECAP, desde 1978,

¹ Recuperado de: <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/Plan-Nacional-de-Capacitacio%CC%81n.pdf>

² Definición de la PEA, “Todas las personas de 10 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar (desocupados). INEC, Encuesta Nacional de Empleo, INEC, Quito, p.xvi

- Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, CNCF, desde el 2001; actualmente la *Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC)*,
- Instituto Nacional de Capacitación Agrícola, INNCA,
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, INIAP, entre otros.

Entre los Decretos Ejecutivos que impulsan la cultura de capacitación, se destacan:

- Decreto Ejecutivo N. 1509, publicado en el Registro Oficial No. 503 del 9 de enero del 2009, el Sistema Nacional de Formación Profesional con un enfoque de derechos, que busca formar el talento humano del país, mejorando la pertinencia de la oferta, promoviendo así mejoras continuas en términos de producción, productividad y empleabilidad.
- Decreto Ejecutivo 680, publicado en el Registro Oficial No. 406 del 17 de marzo del 2011, la Estructura de Capacitación y Formación Profesional, para el ejercicio y ejecución de la política de capacitación y formación profesional y cuyo objeto es el de articular la gestión de la formación y capacitación profesional, adaptándolas a la nueva estructura democrática del Estado, lo cual permitirá un sistema coherentemente articulado, solidario, inclusivo y de permanente y continua colaboración institucional, en armonía con los preceptos legales.

Con el pasar de los años es necesario renovar conocimientos de acorde a los avances de la ciencia y tecnología, de nuevos programas, máquinas y de productos.

1.5.1.1 Teorías de la Capacitación

Bulnes, F. (2007), nos explica varias teorías sobre el propósito de la capacitación del personal en las organizaciones entre ellas:

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

- **Teoría neoclásica:** plantea que el propósito del entrenamiento es lograr la eficiencia.
- **Teoría conductista:** plantea que el propósito es proporcionar a directivos, gerentes y supervisores las técnicas necesarias para dirigir y motivar a los subordinados, a fin de que éstos satisfagan sus necesidades y expectativas.
- **Teoría sistemática:** el propósito es hacer que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente sus compromisos.
- **Teoría clásica:** plantea que el propósito es incrementar los resultados de la organización a través de la planeación.
- **Teoría humanista:** plantea que el propósito es generar aprendizajes y formas de comportamiento en el individuo para organizar sus esfuerzos e integrarlo en grupos de trabajo.
- **Teoría estructuralista:** plantea que el propósito es seleccionar los problemas que obstaculizan el desarrollo de los subsistemas de la organización que impiden lograr los objetivos.

Para las organizaciones, la capacitación requiere que se responda a una necesidad encontrada en la organización más no a una oportunidad de mejora para cada individuo dentro de la misma.

Muchas empresas nacionales, tienen ese celo profesional entre sus empleados, que para los altos ejecutivos es más conveniente realizar una charla de mejoras en cada puesto de trabajo, antes que ejercer un sistema de capacitación constante. Las organizaciones requieren del servicio de capacitación que éste les asegure:

- **que responda a una necesidad;**
- **que sea aprendido;**
- **que sea aplicada a la tarea;**

- que se sostenga en el tiempo.

Esto es sin duda alguna, uno de los mejores preceptos entorno al análisis de las capacitaciones en las organizaciones emitido por Blake. (Blake, 1987)

1.5.1.1.1 Teorías modernas de Administración

1.5.1.1.1.1 El enfoque de sistemas

La teoría y la práctica de la administración han experimentado cambios sustanciales en los años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido la teoría tradicional, sin embargo, durante la década de los setenta surge un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como un marco de referencia general, y puede ser usado como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna. Se ha definido el sistema como «un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables de su ambiente» (Bertalanffy, 1968). La Teoría General de Sistemas (TGS) surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy publicados entre 1950 y 1968. La Teoría General de Sistemas (TGS) no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas (Berrier, 1968), a saber:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas. Las moléculas existen dentro de células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de culturas, y así sucesivamente.
2. Los sistemas son abiertos. Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema que se examine, excepto el mayor o menor, recibe y descarga algo en otro sistema, generalmente en aquellos que le son contiguos. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra.

3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Para los sistemas biogénicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen por una estructura celular que permite las contracciones. El concepto de sistema pasó a dominar las ciencias, y principalmente la administración. Si se habla de astronomía, se piensa en sistema solar, la Sociología habla de sistema social, la Economía de sistema monetario y así sucesivamente. El enfoque sistemático es tan común hoy en día en la administración que casi siempre se está utilizando, y muchas veces inconscientemente. Se ha demostrado que las teorías tradicionales de la administración han visto la organización como un sistema cerrado. Esta tendencia ha llevado a no considerar los diferentes ambientes organizacionales y la naturaleza de su dependencia en cuanto al ambiente. También llevó a una excesiva confianza y concentración en los principios de funcionamiento interno, con la consecuente falta de comprensión y desarrollo de los procesos de retroalimentación que son esenciales para la supervivencia. La teoría de sistemas penetró rápidamente en las teorías de administración por dos razones básicas (Chiavenato, 1990):

1. Por un lado, por la imperiosa necesidad de una síntesis y de una integración mayor de las teorías que le precedieron.
2. Por otro lado, las Matemáticas, la Cibernética, de un modo general y la tecnología de la información de un modo especial, trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operativización de las ideas que convergían hacia una teoría de

de desarrollo y operativización de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración. Bertalanffy se interesó principalmente por los sistemas abiertos. La categoría más importante de los sistemas abiertos son los sistemas vivos. Muchos autores hacen analogías entre las organizaciones y los organismos vivos, destacando que la organización crece en tamaño por el crecimiento de las partes, ella ingiere cosas y las procesa en productos o servicios. En este proceso hay una entrada y una salida y un proceso intermedio necesario para la vida. La organización reacciona a su ambiente, ajustándose y adaptándose a él para sobrevivir, y cambia sus mercados, productos, técnicas, estructura. Por último, la organización necesita de una retroalimentación o feedback para el control del estado del sistema. De todas las teorías presentadas hasta ahora, la teoría de sistemas es la menos criticada, tal vez por el hecho destacado por Motta (1971) de que aún no ha transcurrido suficiente tiempo para su análisis profundo. Las principales características de la moderna teoría de la administración basada en el análisis sistemático son las siguientes (Herbert, 1975):

- Punto de vista sistémico: la moderna teoría entiende a la organización como un sistema constituido por cinco partes básicas: entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente.
- Enfoque dinámico: el énfasis de la teoría moderna se da sobre todo en el proceso dinámico de interrelación que ocurre dentro de la estructura de una organización. Este enfoque contrasta con la visión clásica que enfatiza casi únicamente la estructura estática. La teoría moderna no se aparta del énfasis en la estructura, simplemente hace hincapié en el proceso de interacción que ocurre dentro de esa estructura.
- Multidimensional: la teoría sistémica considera todos los niveles de la organización. – Multimotivacional: la teoría de sistemas reconoce que un acto puede ser motivado por muchos deseos distintos.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

- Descriptiva: mientras que las teorías más antiguas eran normativas y prescriptivas, preocupadas por qué hacer y cómo hacerlo, la teoría moderna busca comprender los fenómenos organizacionales y dejar los objetivos y métodos al individuo.
- Multivariable: la teoría moderna tiende a asumir que un suceso puede ser causado por numerosos factores que están interrelacionados y que son interdependientes.
- Adaptativa: si una organización pretende permanecer viable, es decir, continuar existiendo, debe adaptarse continuamente a los requisitos cambiantes del ambiente. La moderna teoría entiende la administración en un sentido ecológico, como un sistema abierto que se adapta a través de un proceso de retroalimentación. El enfoque sistémico de la administración es básicamente una teoría general comprensible, que cubre ampliamente todos los fenómenos organizacionales, una síntesis integradora de los conceptos clásicos, estructuralistas y del comportamiento. La teoría no rechaza la necesidad de un proceso administrativo en los cinco pasos clásicos, ni desprecia la estructura organizativa, pero le introduce un concepto de sistema que permite estudiar la administración en relación con el medio, teniendo en cuenta todos los elementos del sistema y permitiendo su integración. Son numerosas las críticas que se han realizado al valor práctico del enfoque de sistemas. Se piensa que el enfoque es sofisticado en cuanto a conceptos y permite reconocer la interdependencia de las partes de una organización, pero no plantea ningún tipo de aplicación que permita a los administradores llevarlo a la práctica, ni identifica las variables internas y externas que afectan a la administración.

1.5.1.1.2 Enfoque de contingencias en la administración

La Teoría de Contingencia en un paso adelante en la Teoría Sistémica de la Administración. Considera a las organizaciones como sistemas abiertos, que están en continua interacción con el entorno, pero su marco permite identificar de manera específica las variables internas y externas que tienen impacto sobre las acciones administrativas y el desempeño organizacional. Su capacidad para ofrecer a los administradores unas líneas de acción específica ha hecho que su aceptación y utilización sea hoy amplísima. La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no. La visión contingente está dirigida por encima de todo hacia la recomendación de diseños organizacionales más apropiados a situaciones específicas. Así plantea que en cuanto a la administración se refiere no hay una única mejor manera de organizarse, todo depende de las características de la organización. La Teoría de Contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en la teoría administrativa o en las organizaciones, todo es relativo, todo depende, y así las técnicas administrativas apropiadas para el logro de los objetivos de la organización tienen una relación funcional con las características de cada organización y esa relación es del tipo «si entonces» en lugar de las típicas relaciones causa-efecto. La Teoría de Contingencia surgió a partir de una serie de trabajos orientados a verificar cuáles eran las estructuras más eficaces en determinados tipos de empresas. Los investigadores Chandler (1962), Burns y Stalker (1961) y Lawrence y Lorsch (1967) aisladamente trataron de determinar si las empresas eficaces seguían los postulados de la teoría clásica tales como la división del trabajo, el control, la jerarquía, etc. Los resultados, sorprendentemente, condujeron a una nueva concepción de administración: no hay una única y mejor forma de organizar, todo depende de las circunstancias de una organización. Estas investigaciones y estudios fueron contingentes en el sentido en que buscaron comprender y explicar el modo en que funcionan las empresas en diferentes condiciones. Estas condiciones varían de acuerdo con el ambiente o contexto. Uno de los aspectos más interesantes de la teoría de contingencias es el hecho de que casi todos los

conceptos administrativos son utilizados en términos relativos y no en términos absolutos como un continuo. Así, el modelo mecanicista incluido en las teorías clásicas de la administración y el modelo orgánico correspondiente a las teorías de contingencias y sistémicas no son dos modelos antagónicos, sino dos extremos de un continuo de variables organizacionales. La tarea puede ser en un extremo rutinaria y en otro no rutinaria. La visión contingencial de la administración pone en evidencia que las fronteras entre diversas teorías y escuelas se hacen cada vez más inciertas y permeables, con un creciente y pujante intercambio de ideas y de conceptos, a su vez estableciendo que todos los elementos organizacionales pueden utilizarse, pero deben ser aplicados en cada empresa en función de las contingencias que se den en ella, es decir, en función de cómo sean los factores que afectan a una determinada organización. Para operativizar el análisis de la adecuación de los elementos administrativos en una organización, proponen como factores a considerar en ese análisis el ambiente, la tecnología y las características organizacionales, considerando como variables independientes el ambiente y la tecnología, mientras que las características organizacionales son consideradas como variables dependientes.

1.5.1.2 Definiciones de Capacitación

"La capacitación es el proceso que permite a la organización, en función de las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo." (Guiñazu, 2004)³

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y

³ *Gabriela Guiñazú* es Licenciada en Relaciones Laborales graduada en la Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. El párrafo en mención corresponde a una parte de su tesis de Licenciatura.

a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" (Gore, E., 1998)

"El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros . . . Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo." (Bohlander, Sherman, & Snell, 1999)

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador . . . La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." (Siliceo; 1996)

Como conclusión podemos determinar que la capacitación es un proceso sistemático e integral el cual permite la formación y desarrollo de competencias de los individuos en pro de una meta conjunta persona-empresa.

1.5.1.3 Tipos de Capacitación

Capacitación Administrativa

La capacitación directiva o administrativa, generalmente está enfocada a mandos medios y/o superiores, ya que constituyen las técnicas, enfoques y criterios adquiridos que en un corto a mediano plazo, permitirán un cambio de coordinación de esfuerzos y estrategias.

Capacitación Técnica

La Capacitación técnica, permite revelar sus resultados en un corto plazo, como por ejemplo, manejar una nueva maquinaria o instalar un software. Su enfoque se da en su mayoría para el personal operativo.

Capacitación Humana

La capacitación Humana, como su nombre lo indica, implica todo lo relacionado a relaciones humanas, motivación, integración de equipos de trabajo, manejo de estrés, etc. Su enfoque es para todo el personal de la organización. Su objetivo consiste en lograr que todo el personal se sienta dentro de una comunidad específica.

Es muy importante, establecer previamente junto con el personal encargado de la búsqueda del capacitador, las necesidades a atender, para cualquier tipo de capacitación a dictarse.

Es decir, si hay una situación de poco compañerismo en el departamento administrativo, lo ideal es realizar una capacitación sobre Motivación y Trabajo en Equipo. O si se presentan varios problemas con la maquinaria industrial en el departamento de mantenimiento, la mejor opción es enviar a los Técnicos a un curso especializado en maquinaria industrial. Todo esto ayudará no solo al departamento de recursos humanos a calificar su sistema de capacitación sino a evaluar el desempeño de los empleados y su compromiso con la productividad de la organización. ⁴

⁴ Recuperado por: <http://www.consultoria-pyme.com/65-1-Importancia+de+la+Capacitacion+en+su+empresa.html>

1.5.1.4 Importancia de la capacitación

El aprendizaje es un factor de vital importancia para la mejora continua de las organizaciones, es crucial para las estrategias de éxito y las ventajas competitivas de cada organización frente a sus competidores. Hoy en día, gracias a los avances y alcances de la tecnología, mientras más comunicación exista mejor y más rápido desarrollo tendrá.

Es necesario estar innovando, estar al día siempre, ¿Porque hacerlo? Definitivamente, porque nuestro entorno cambia constantemente y es difícil utilizar la misma fórmula del éxito. Como lo describe, Karl Popper: ***“La verdadera ignorancia no es la ausencia de conocimientos, sino el hecho de rehusarse a adquirirlos”***

1.5.1.5 Plan de capacitación

Según (Amaya, 2003): *“un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo.”* Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

Capacitación: *“es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal y que la necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño”,* según (Amaya, 2003).

Según (González, 2007) el plan de capacitación: *“es aquel que se elabora incluyendo los temas en los que los empleados necesitan instrucción para mejorar su desempeño.”*

1.5.1.5.1 Fases del plan de capacitación

1.5.1.5.1.1 Fase 1: Determinación de necesidades de capacitación.

Esta etapa es el primer paso para que una empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada. Según Chiavenato, es necesario realizar análisis a los tres niveles de organización:

- Análisis en toda la organización: donde se examina a toda la organización y se determina qué departamento necesita capacitación. Es importante revisar las metas y planes estratégicos de la organización, así también los resultados de la planeación del Departamento de Recursos Humanos.
- Análisis de tareas y procesos: aquí prioriza los rendimientos del personal, su proceso y sus condiciones de operación, y así efectuar una capacitación controlada.
- Análisis de la persona: no es otra cosa que definir a quién se va a capacitar, y se comparan los resultados obtenidos en capacitaciones anteriores.

Según (García López, 2011), el detectar en forma correcta las necesidades de capacitación destaca las siguientes ventajas:

1. Permite planear, realizar y controlar la función de capacitación.
2. Se puede presupuestar la utilización de los recursos de manera eficiente y efectiva.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

3. Refleja una situación real que permite evaluar la necesidad imperante de capacitación en la organización.
4. Conocer quienes necesitan capacitación: qué tipo de conocimientos para las personas y en que departamentos de la empresa.
5. Establecer los lineamientos para los planes y programas y su ejecución o impartición.

1.5.1.5.1.2 Fase 2: Planeación de la capacitación

Esta es la segunda etapa del proceso de capacitación, que a su vez se compone de cinco subprocesos, que son:

Tabla No. 1 Pasos para la Planeación de una Capacitación

Pasos para la Planeación de una Capacitación.				
1	2	3	4	5
Establecimiento de los objetivos de la capacitación	Estructuración de contenidos de la capacitación	Diseño de actividades de instrucción	Selección de recursos didácticos	Diseño de un programa o curso de capacitación.
son los objetivos generales que desea cumplir la organización con la capacitación.	cualquier aprendizaje que incrementa la efectividad del personal en sus funciones, es decir en cada puesto de trabajo, determinar a quien se va a capacitar.	verificar que actividades se van a desarrollar, una vez conocido el objetivo principal de la capacitación y el personal a quien se va a capacitar.	éstas son formas o métodos que debe utilizar el instructor o facilitador al pretender transmitir sus conocimientos con el propósito de que la información sea entendida y/o asimilada por los aprendices.	en este ultimo punto se debera correr con el cronograma y programa de la capacitación a dictar. Siempre con el aval y participación activa de los altos ejecutivos.

Fuente: Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2011b/>

Elaborado: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

1.5.1.5.1.3 Fase 3: Programación de la capacitación

La fase de programación dependerá principalmente de la información obtenida en la fase uno de Detección de Necesidades. En este momento se determina qué (contenido), cómo (técnicas y ayudas), cuándo (fechas, horarios), a quién (el grupo), quién (instructores), cuánto (presupuesto).

Dentro de la fase de programación, las empresas podrán determinar el número correcto del personal a capacitar en base a su necesidad, tiempo y forma. La mayoría de las empresas toman en cuenta los siguientes tres aspectos según (García López, 2011):

1. Plan de Reemplazos: consiste en las actividades para ocupar un puesto vacante, o también por promociones, transferencias de puestos, problemas de salud del personal a cargo, etc.
2. Plan de Sucesión: se basa en tener al personal correcto para determinada función que logre la conducción óptima de la empresa.
3. Plan de Carrera: mediante este plan se maximiza el potencial de los altos ejecutivos con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Ya con todos los parámetros revisados y argumentados se podrá continuar con el proceso de capacitación, la Ejecución del mismo.

1.5.1.5.1.4 Fase 4: Ejecución de la capacitación

En esta etapa del proceso de capacitación se procederá a impartir los cursos diseñados, el ejecutor o responsable de esta etapa es quien hace las veces de Jefe o Gerente de Recursos Humanos en la organización y para ello se realiza

una serie de acontecimientos, desde preparar los manuales del curso, el material de aprendizaje, supervisar las actividades dentro del programa de capacitación, hasta evaluar individualmente a los participantes y llegar a los resultados esperados.

Todo resultado se reflejará con la finalización del curso, es decir, si tenemos buen trabajo de equipo entre los organizadores y los participantes, la evaluación se tornará netamente satisfactoria, caso contrario será un objetivo fallido dentro del camino para el cumplimiento de metas en la organización y se deberá realizar la reevaluación de las necesidades de dicha capacitación.

1.5.1.5.1.5 Fase 5: Evaluación de la capacitación

Una capacitación sin evaluación no puede darse por concluida, se debe en primer instante conocer las opiniones de los participantes y con ello, el instructor comunica a los altos ejecutivos que tan buena o mala fue la aceptación del curso.

Las empresas necesitan conocer y medir los resultados de inversión de los cursos de capacitaciones y esto se logra considerando los siguientes puntos, como lo indica Alfonso Siliceo, (2007):

1. La reacción del grupo
2. El conocimiento adquirido
3. La conducta modificada o desarrollada
4. Los resultados en los puestos de trabajo
5. Las instalaciones donde se llevó a cabo la capacitación
6. La logística y coordinación para la impartición
7. El material didáctico y equipo de apoyo
8. Contenido y suficiencia del programa
9. Técnicas didácticas utilizadas por el instructor

10. Nivel de conocimientos y habilidades del instructor

11. El costo-beneficio

Los programas de evaluación continua y seguimiento desde, durante y después de una capacitación, son una herramienta indispensable a la hora de aplicar acciones correctivas dentro de la organización.

1.5.1.5.1.6 Fase 6: Seguimiento de la capacitación

El seguimiento se hace con fines de corrección y ajustes a los programas impartidos valiéndose de los instrumentos necesarios (entrevistas, escalas estimativas y otros más) que muestran avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o atención de las necesidades detectadas.

Una de la mejor forma de dar seguimiento a una verdadera capacitación, es que dentro de la fase de ejecución de la misma, el participante establezca compromisos individuales y de equipo. Como por ejemplo, si en Indeltro S.A. se realiza una Capacitación sobre el manejo y control de Inventarios, el Jefe de Bodega deberá de incluir entre sus compromisos de equipo, presentar un requerimiento de materiales semanal a fin de que el Jefe de Compras, conozca con exactitud los materiales pendientes para cubrir el stock en la semana siguiente y tener un abastecimiento oportuno de materiales listos para la producción. Y por consiguiente, entre sus metas individuales se tomaría la mejora en su comportamiento con el Jefe de Compras.

Este es un breve ejemplo, que sin duda alguna podemos tomar conciencia todos como individuo de que cuando realmente la organización nos motiva como empleados a seguir siendo eficientes en cada labor, no solo se beneficia la empresa sino nosotros como persona con el mejoramiento de nuestro comportamiento organizacional.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRÓ S. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

Como conclusión al Proceso de la Capacitación, podemos indicar que la Capacitación es necesaria para el desarrollo y mejoramiento de los puestos de trabajo en una organización, sino se estimula y motiva a los empleados con esta estrategia de conocimiento no se lograrán eficazmente los objetivos de la organización. Si no poseemos un buen plan de capacitación, todo esfuerzo será desperdiciado.

1.5.1.6 Ventajas de la Capacitación

Una de las principales ventajas de una capacitación es sin duda el efecto sinergia, la posibilidad de obtener resultados que van más allá de las capacidades de los componentes del equipo de trabajo. Por ello, en las siguientes tablas se determinan las siguientes ventajas tanto para las personas como para la organización:

Tabla No. 2 Ventajas de la Capacitación

INDIVIDUO	ORGANIZACIÓN	RELACIONES HUMANAS
Ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas.	Desarrollo de proyectos complejos.	Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.	Diagnóstico y solución de problemas.	Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.	Conduce a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas.	Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
Forja líderes y mejora las	Crea mejor imagen.	Hace viables las políticas

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

aptitudes comunicativas.		de la organización.
Sube el nivel de satisfacción con el puesto.	Mejora la relación Jefes – Subordinados.	Alimenta la cohesión de los grupos.
Permite el logro de metas individuales.	Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.	Proporciona una buena atmosfera para el aprendizaje.
Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.	Incrementa la Productividad y la Calidad de Trabajo.	Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.
Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.	Reduce la tensión y permite el manejo de áreas conflictivas.	

Fuente: (Lopez G., 2013)

Elaborado por: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

Sin duda alguna, son muchas las ventajas que se mencionan en cada artículo o libro de capacitación, pero bajo mi concepto y responsabilidad la primordial ventaja es: ***“El Conocimiento técnico y humano que se adquiere, bajo la necesidad de superación profesional de cada persona dentro de una organización.”***

1.5.1.7 Técnicas de la Capacitación

Varios Blogs sobre capacitación presentan variedad en cuanto a métodos y técnicas de capacitación, sin embargo para la presente investigación hemos considerado los más comunes según (Cuevas, 2011) :

1. **Capacitación en el puesto:** consiste en el aprendizaje de una tarea o destreza de un cargo específico. Pueden ser por medio de instrucción directa o rotación de puestos. Una de las ventajas principales de ejercer

este tipo de capacitación, es que resulta la opción más económica para la empresa. Aquí los trabajadores aprenden al mismo tiempo en que producen, por lo tanto no hay descuidos de las actividades diarias.

2. **Conferencias:** a través de este método se proporciona de manera ágil y sencilla los conocimientos necesarios para un gran número de participantes de la capacitación. En algunas ocasiones se vuelve el método más dinámico debido a su presentación con videos, documentales, fotografías, grabaciones, etc.
3. **Juego de roles:** generalmente esta técnica es utilizada cuando existe cierto grado de conflicto dentro de un departamento, aquí se prioriza el desempeño de los cargos, se dirige a que los profesionales desarrollen sus roles de acuerdo a las tareas que realizan. Es decir, maximizar el potencial según el cargo.
4. **Técnicas audiovisuales:** tiende a ser el método más costoso de las capacitaciones, no solo porque es masivo, sino por la presentación del mismo, ya sea a través de películas, documentales, audios, etc. y como ya todos conocemos la industria audiovisual es lo que más llama la atención hoy en día a los empleados, especialmente cuando se habla de capacitar a los altos mandos de la organización.
5. **Aprendizaje programado:** el participante debe responder a un cuestionario sin equivocaciones en sus respuestas, caso contrario se revisará y comparará una y otra vez hasta presentar correctamente las respuestas. En las organizaciones se presume que este método es efectivo ya que permite que el empleado tenga una retroalimentación inmediata sobre su aprendizaje.
6. **Simulaciones:** como su nombre lo indica, son programas que simulan la ejecución de una actividad y por la que el participante aprende en tiempo real sus funciones.

Debemos recordar que cualquier técnica empleada por los capacitores, funcionara de acuerdo a la necesidad que presente la organización. Por ejemplo, en el caso

de Indeltron S.A., el departamento de Recursos Humanos hace la contratación de un Servicio de Capacitación sobre el *Uso del Correo Electrónico* para el Área Administrativa entre sus técnicas podrá usar Técnicas Audiovisuales, sin embargo, si se desea aplicar la misma técnica para personal obrero (planta) no tendrá el mismo efecto ya que dicho personal se especializa en el trabajo manual con maquinaria especializada de Rotomoldeo y el *Uso del Correo Electrónico* para ellos no es funcional y mucho menos indispensable. Por lo que se deberá aplicar otro servicio de capacitación.

1.5.1.8 Diferencia entre capacitación y adiestramiento

Chiavenato (2000) dice que: *“La capacitación debe tratar de experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico así como completarlas y reforzarlas con actividades para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiaran así mismos y a la empresa”.*

Mientras que (Chiavenato, 2002) define al adiestramiento como:

“El proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en su comportamiento.” (p.386).

Por lo tanto, concluimos que la capacitación, es aquella donde se adquieren los conocimientos sobre determinada materia y, el adiestramiento es la aplicación de dichos conocimientos en el lugar de trabajo.

1.5.1.9 Desempeño Laboral

1.5.1.9.1 Definición

El Diccionario de La Real Academia define desempeñar como: “cumplir las obligaciones inherentes de una profesión, cargo u oficio. Actuar, trabajar, dedicarse a una actividad satisfactoriamente”. (Diccionario de la Real Academia Española, 2001).

Ayala Villegas (2004), lo describen al desempeño como un valor en conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del trabajador. Afirma que el desempeño puede ser moldeado mediante un programa sistematizado desarrollado por parte del jefe o supervisor.

(Chiavenato, 2000), define el desempeño como el comportamiento del evaluado en búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal Del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.⁵

1.5.1.9.2 Tipos de Desempeño

1.5.1.9.2.1 Del Personal

Según (SALAS PEREA, 2010) el desempeño del personal “es la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención integral de salud. La calidad del desempeño, está unida e integrada a la calidad de los servicios. Para determinar la calidad del desempeño laboral, es necesario analizar primero el nivel de competencia profesional del trabajador, así como las condiciones de trabajo y personales en que labora, sobre las que hay que profundizar al analizar los

⁵ Consultado en <http://lema.rae.es/drae/?val=desempe%C3%B1ar>

resultados evaluativos, a fin de determinar el nivel alcanzado, los problemas existentes, y el tipo de intervenciones requeridas.”

1.5.1.9.2.2 De los Recursos

Desde el punto de vista microeconómico, el concepto de eficiencia utilizado relaciona los recursos (inputs) empleados por una unidad productiva con los resultados obtenidos (outputs). En este contexto, se dice que una unidad productiva es eficiente cuando se obtiene la máxima productividad.⁶

De acuerdo con los recursos empleados o, alternativamente, cuando la cantidad utilizada de recursos para obtener un determinado nivel de producción sea mínima. Por tanto, el concepto de eficiencia, desde el punto de vista microeconómico, suele vincularse al de función de producción. (Kumbhakar y Lovell, 2000).

1.5.1.9.3 Factores que inciden en el desempeño

El buen desempeño es necesario para asegurar que todos los procesos, sin importar de donde vengan, estén preparados y listos para ser ejecutados, por esta razón se deben contar con los conocimientos, liderazgo, destrezas, motivación y el reconocimiento sobre su desempeño lo que permite alcanzar las metas de la organización.

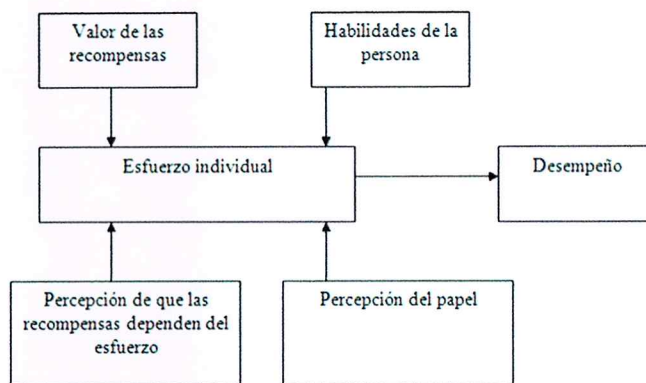
Las organizaciones deben procurar que su recurso humano goce de las mejores condiciones de trabajo que sean posibles para que así todo fluya sin mayores conflictos. March y Simon (1981), consideran que:

⁶ William F. Christopher, editor, Carl G. Thor, editor, Handbook for productivity measurement and improvement, Cambridge, Mass.: Productivity Press, 1993, Massachusetts, 1993, eng, (1563)

“Cuanto mayor es la satisfacción de un trabajador, mayor será la fuerza que lo retendría en el trabajo y no habrá posibilidad de que lo deje voluntariamente, ya sea temporal (ausentismo) o definitivamente”. (p. 55)

Según (Chiavenato, 2000), considera estos como los principales factores que afectan el desempeño en el cargo en su libro Gestión del talento humano.

(Casado, 2003), describe cinco factores que influyen en el desempeño del personal. Estos son: factores individuales, organizativos, operacionales, de estrategia y del entorno. Se desarrollan en forma de capas de adentro hacia afuera de tal forma que cuanto más cerca están estos factores a la persona, más influyen en los resultados que obtienen.



1.5.1.9.4 Evaluación de desempeño

Ivancevich (2005), menciona que es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado. En muchas organizaciones existen dos sistemas de evaluación el formal y el informal. En el informal los jefes meditan en el trabajo de los empleados, por lo que los empleados preferidos tienen ventaja. En el sistema formal del desempeño se establece en la organización una manera periódica el examinar el trabajo de los empleados.

Chiavenato (2002) define que la evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo.

Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo.

1.5.1.9.5 Propósitos de la evaluación del desempeño

Según (Robbins & Judge, 2009), La evaluación del desempeño tiene varios propósitos. Un propósito es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos.

Las evaluaciones permiten reconocer las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los

empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño. Además, las evaluaciones de desempeño son la base para asignar recompensas.

Es frecuente que las evaluaciones del desempeño determinen decisiones tales como quién obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas. Cada una de estas funciones de la evaluación del desempeño es valiosa. No obstante, su importancia para nosotros depende del punto de vista que tengamos. Son varias las que claramente tienen relevancia para las decisiones de administración de los recursos humanos, pero nuestro interés está en el comportamiento organizacional, por lo que debemos hacer énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas.

1.5.1.9.6 Métodos de evaluación del desempeño

Ensayos escritos

El método de evaluación más simple es escribir una narración de las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial, y sugerencias para mejorar, del empleado. El ensayo escrito no requiere formas complejas o mucha capacitación para efectuarse. Sin embargo, con este método una evaluación buena o mala, tal vez sea determinada por qué tan hábil sea el evaluador en cuanto a la escritura y no tanto por el nivel real de desempeño del empleado.

Incidentes críticos

Los incidentes críticos se centran en la atención del evaluador en los comportamientos clave que hacen la diferencia entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. Es decir, el evaluador escribe anécdotas que narren lo que hizo el trabajador y que haya sido especialmente eficaz o ineficaz. La clave aquí es mencionar sólo comportamientos específicos y no rasgos de la personalidad

definidos vagamente. Una lista de incidentes críticos brinda un conjunto rico de ejemplos en los cuales el empleado muestra los comportamientos deseables e indeseables y aquellos que requieren mejora.

Escalas gráficas de calificación

Escalas gráficas de calificación, es el método de evaluación más antiguo y popular. En este método, un conjunto de factores de desempeño, tales como la cantidad y calidad del trabajo, profundidad de los conocimientos, cooperación, atención, asistencia, iniciativa, son listados. Después el evaluador recorre la lista y las ordena en orden incremental, las escalas especifican cinco puntos, por lo que un factor tal como conocimiento del trabajo puede calificarse con uno ("poco informado sobre los deberes de su trabajo"), a cinco ("domina completamente todas las fases del trabajo"). Aunque no proporcionan la profundidad de la información de los ensayos, los incidentes críticos y las escalas gráficas de calificación requieren menos tiempo para desarrollarse y administrarse, así como permiten el análisis y la comparación cuantitativos.

1.5.4.1.1. Escalas de calificación ancladas en el comportamiento

Las escalas de calificación ancladas en el comportamiento (ECAC) combinan los elementos principales de los enfoques de calificación por incidentes críticos y la gráfica: el evaluador califica a los empleados con base en conceptos a lo largo de un continuo, pero los puntos son ejemplo del comportamiento real en el trabajo dado y no en descripciones o características generales. Los ejemplos de comportamiento relacionados con el trabajo y las dimensiones del desempeño se obtienen pidiendo a los participantes que den ilustraciones del comportamiento específico eficaz e ineficaz con respecto de cada dimensión del desempeño. Estos ejemplos de comportamientos se traducen luego a un conjunto de dimensiones del desempeño, donde cada una tiene niveles variables de desempeño.

Evaluación 360°

Este método es el más completo al momento de realizar evaluaciones. Según Chiavenato (2000) :

“Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según lo cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que ésta refleja los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona”.⁷

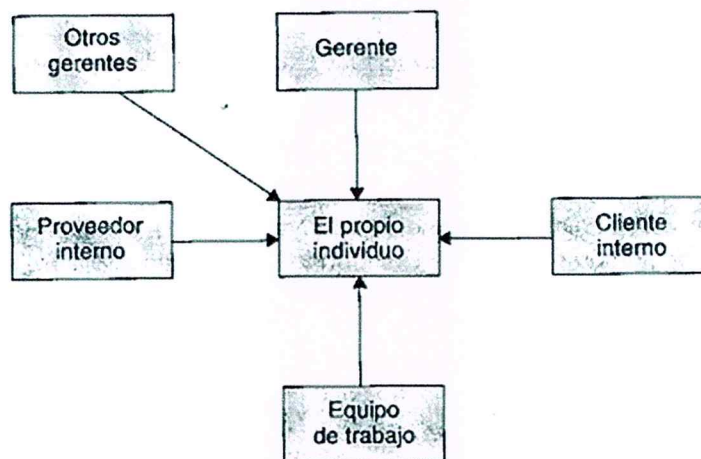


Gráfico No. 1: Responsabilidad por la evaluación de desempeño.

Fuente: Chiavenato: Administración de Recursos Humanos, 2000 quinta edición

⁷ Chiavenato: Administración de Recursos Humanos, 2000 quinta edición pag 362.

1.5.1.10 Capacitación y desempeño

(Robbins & Judge, 2009), expresa que existe una relación entre capacitación y desempeño de los empleados. Destaca que los trabajadores competentes no permanecerán por siempre así, por lo que es necesario entrenamiento y capacitación para mantener, mejorar y aumentar su desempeño.

La capacitación y desarrollo del recurso humano debe ser parte de todas las organizaciones, así todos los miembros de la organización aprenden, crecen y establecen relaciones con su entorno, permite que el trabajo sea coordinado de una mejor manera y que las mejoras sean implementadas de una manera más ágil.

Es necesario recalcar que para que exista una capacitación y desarrollo se debe realizar una inversión y para eso es necesario poner atención e invertir más cada cierto tiempo a fin de poder lograr mejores logros y recompensas.

Blanchard, Ballard y Finch (2005), mencionan que la capacitación es una estrategia clave cuando se busca que una compañía sea una organización de aprendizaje. La falta de claridad en las metas es la primera razón por la cual los empleados no logran su buen desempeño. La segunda razón más común por la cual fracasan las personas en su trabajo, es la falta de capacitación. Destacan que la capacitación es importante al comienzo y al mismo tiempo después que la persona ha sido contratada; la capacitación es necesaria para mantener actualizadas y motivadas a las personas. Afirman que entre más experiencia previa tengan las personas para un trabajo en particular, menos entrenamiento necesitarán en relación con las competencias. Sin embargo, los trabajos cambian constantemente y uno de los sellos de las grandes organizaciones es el compromiso que tienen de reentrenar y educar constantemente a su personal, de modo que sus conocimientos se mantengan actualizados. (Blanchard, Ballar, & F., 2005)

Warren (1990), plantea: *“La motivación para el desempeño laboral constituye una serie de características que definen a la organización, que influye en la conducta de los miembros y que son de permanencia relativa en el tiempo y las distingue de otras organizaciones.”*

Por lo tanto podemos concluir que en las organizaciones, es necesario formar un buen equipo de trabajo, asesorar, capacitar y desarrollar competencias para así poder tener mejores resultados. Es importante poder determinar qué factores afectan su desempeño laboral y así tomar medidas correctivas. La capacitación puede influir en el desempeño del individuo, pero no es un único factor determinante para la productividad de la empresa.

1.5.1.11 Clima Organizacional

Es el ambiente donde los individuos desempeñan su trabajo todos los días, la relación entre jefe y empleados, proveedores y clientes y sobre todo entre todos los miembros de la organización. Para que los individuos puedan trabajar mejor y ser más productivos deben sentirse valorados, logrando así mejores resultados en sus labores diarias

El personal capacitado, prefiere trabajar en empresas exitosas que obtienen resultados superiores en cada período y que les permite a sus empleados ser parte de ese éxito.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, con alto enfoque a procesos y resultados y con poca atención a la satisfacción de la gente, sólo obtendrá logros en el corto plazo, pero no asegura su sustentabilidad en el futuro.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es:

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRÓ S. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

“El que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”.

Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves (2000).⁸

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins (1999)⁹ que define al Clima Organizacional como:

“Un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.”

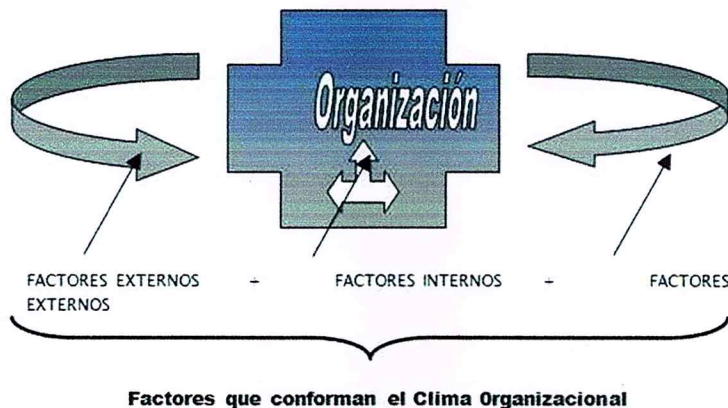


Grafico No. 2: Factores que conforman el Clima Organizacional

Fuente: (Peralta, 2002) *El Clima Organizacional*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

Escalas del Clima Organizacional

⁸ Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

⁹ Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. p.155

Entre las principales escalas encontramos¹⁰:

- **Estructura:** Forma en la que los integrantes de la organización identifican los diferentes lineamientos y reglas a los que deben regirse para desempeñar sus tareas.
- **Responsabilidad:** Autonomía que poseen cada uno de los trabajadores de decidir la forma en la se enfrentan a los problemas.
- **Recompensa:** Incentivo que reciben los miembros de la organización por un trabajo bien realizado, se busca que sea más positiva a fin de que el clima se mantenga equilibrado.
- **Desafío:** Metas que cada individuo tiene que superar para cumplir con las obligaciones que tienen que desempeñar.
- **Relaciones:** Se define como la existencia de un clima laboral equilibrado y respetuoso entre altos y bajos mandos.
- **Estándares:** Niveles que se deben alcanzar y que han sido fijados por la organización para realizar sus actividades para que tengan impacto positivo
- **Conflicto:** Se busca conseguir una comunicación respetuosa dentro de todos los miembros de la organización tratando de evitar rumores y por consiguiente el conflicto
- **Identidad:** Sentido de pertenencia a la organización y ser parte del equipo

Las empresas deben tener formas de medir el clima organizacional ya que repercute en el desempeño del personal ya que es necesario mantenerlo equilibrado y que las personas puedan sentirse a gusto dentro de la organización.

¹⁰ (Peralta, 2002) *El Clima Organizacional*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

1.5.1.12 Ausentismo o Absentismo Laboral

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) define al ausentismo como:

“La no asistencia por parte de un empleado por el que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales y las huelgas; y el ausentismo laboral por causa médica, como el periodo de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión”.

Según esta definición encontramos dos tipos de ausentismo: Voluntario e Involuntario.

Dentro de una organización, el problema del ausentismo laboral, ha estado presente desde el momento que surge el trabajo como medio utilizado por el hombre para satisfacer sus necesidades, no se han definido teorías específicas sobre ausentismo, pero sí existe la formulación de una serie de proposiciones de cierto alcance teórico que sirven de parámetros de referencia explicativa.

Nicholson, (1977) Interpreta el ausentismo en tres tipos homogéneos de modelos explicativos: modelo de evitación, modelo de ajuste laboral y modelo de decisión.

- Modelo de evitación: Tienen sus orígenes en las investigaciones sobre satisfacción, al suponer que el descontento en el trabajo es la primera causa de ausencia.
- Modelo de ajuste laboral: La ausencia del empleado al trabajo es el resultado de un proceso de socialización y de adaptación del trabajador al empleo (Rhodes y Steers; 1990).

El Modelo de Chadwicks Jones, Nicholson y John (1982): Destaca el intercambio social en lugar de las motivaciones individuales, en él se interpreta como la cultura

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

empresarial predominante influye en el ausentismo de sus trabajadores. Este intercambio social, no se da solo entre el individuo y la organización, sino que también se presenta entre los individuos de la organización.

- Modelos de decisión: A este modelo han contribuido dos corrientes, la que proviene de la Economía y de la Sociedad y por otra parte la corriente propuesta desde la Psicología de las organizaciones.

El Modelo de Gowley Legge (1973): Los economistas iniciaron y popularizaron las teorías microeconómicas y los análisis sobre trabajo/ economía; presentando un modelo dinámico para explicar la conducta laboral en que el ausentismo era un componente decisivo y donde las actitudes y la conducta de los trabajadores estaban fuertemente ligadas al salario y al sistema de remuneración.

El Modelo de Gutiérrez (1984): Propone un modelo teórico que permite englobar variables macro-sociológicas como micro-sociológicas. Estos explican la influencia de esas variables sobre la calidad del vínculo individuo trabajo, a su vez como un estado psicológico de carácter afectivo o emocional.

Medición del Ausentismo

El ausentismo laboral es expresado como una tasa o porcentaje, varios autores tienen diferentes fórmulas para su cálculo, por lo que uno existe una medición estándar, como lo menciona Hernández; (1985) al referirse que no existe fórmula universalmente aceptada del ausentismo ni una fórmula normalizada para computarlo. Como parte de esta investigación, pudimos acceder a la Fórmula que asume Indeltro S.A.:

$$\frac{\text{Horas perdidas}}{\text{Jornada laboral x Total de trabajadores}} \times 100$$

Para los responsables de Recursos Humanos, el ausentismo es una preocupación, pero también, es un reto continuo en la formación de los empleados, adiestrarlos y capacitarlos es una medida de control que les permite evitar altos índices de ausentismo.

1.5.1.13 Manual de Procedimientos en una organización

Un procedimiento es “la serie o secuencia de pasos requeridos para completar una tarea en particular”, donde dicha tarea puede ser de diferente naturaleza y pertenecer a diferentes campos. Teniendo en cuenta este significado, podemos afirmar que un Manual de Procedimientos es un documento en el que se agrupan los diferentes procedimientos necesarios para completar una tarea, teniendo como fin establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática.

Graham Kellog (1963) indica que:

“Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”.

Por lo que las organizaciones deben realizar, comprender y ejecutar procesos para cada uno de sus departamentos, a fin de cumplir con el desarrollo de la organización. Entre los principales objetivos de un Manual de Procedimientos encontramos:

- 1.- Socializar los objetivos, metas, obligaciones de la organización al personal
- 2.- Permitir que las tareas entre trabajadores sean desempeñadas sin ningún problema
- 3.- Evitar que las tareas sean desempeñadas una sola vez por los trabajadores

- 4.- Mejorar los procedimientos ya existentes para mejorar la eficiencia.
- 5.- Ayudan a los nuevos trabajadores para que conozcan más a la organización
- 6.- Ahorra recursos
- 7.- Permite un control interno de la organización

Estos objetivos son tomados del Artículo de RisSolutions: Importancia de los Manuales de Procedimientos en la Gestión Administrativa. ¹¹

1.5.1.14 Producción en Rotomoldeo

El Rotomoldeo es una técnica de procesamiento de polímeros que permite obtener piezas huecas de diferentes tamaños y con buena estabilidad. Este proceso permite fabricar variedad de productos a bajo costo sin importar la complejidad de los mismos.

Es una técnica bastante económica en comparación a otras que existen en el mercado como por ejemplo el moldeo por soplado. Permite fabricar artículos con curvas complejas, ya que utiliza bajas presiones además de ser más sólidas. Se pueden realizar piezas de diferentes materiales, diferente grosor en las paredes y variedad de acabados en los artículos.

¹¹ Recuperado de: <http://rissolutions.com/importancia-de-los-manuales-de-procedimientos-en-la-gestion-administrativa/>

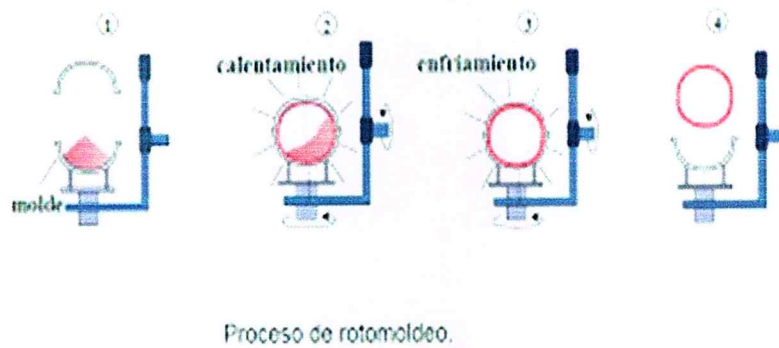


Grafico No. 3: Proceso de Rotomoldeo

Fuente: <http://tecnologiadelosplasticos.blogspot.com/2011/06/rotomoldeo.html>

Entre las ventajas tenemos:

- Piezas más flexibles
- Diferentes diseños, acabados y espesores
- Elaboración de artículos huecos y sin soldaduras. Variación en el grosor de las paredes con un solo molde
- Costos bajos en materiales

1.5.1.15 Mantenimiento Productivo Total

El TPM es una adelanto de la Manufactura de Calidad Total, que se desarrolla de los conceptos con los que el *Dr. W. Edwards Deming* influyó en la industria Japonesa. El Dr. Deming inició sus trabajos en Japón mostrando cómo se podía mantener la calidad de los productos durante el proceso de manufactura mediante análisis estadísticos. Por lo que surgió TQM, "Total Quality Management" una nueva forma de manejar la industria.

Usando las técnicas de Mantenimiento Preventivo (PM), se establecieron horarios especiales para mantener el equipo de trabajo en marcha. Pero los costos



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADO**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.A. EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

AUTORAS

ING. MARÍA JOSÉ CHIRIBOGA

ING. INGRID LLERENA CORDERO

DIRECTOR DE TESIS

MSC. PEDRO IGLESIAS

GUAYAQUIL – ECUADOR

OCTUBRE, DEL 2015



DECLARACIÓN EXPRESA

Guayaquil, octubre del 2015

Nosotras declaramos bajo juramento que la autoría del presente trabajo nos corresponde totalmente y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por nosotras. De la misma forma cedemos el patrimonio intelectual a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL.

Ing. María José Chiriboga

Ma. José Chiriboga G

Ing. Ingrid Llerena Cordero

Ingrid Llerena G

DEDICATORIA

A Dios, quien supo guiarnos y darnos fuerzas para seguir adelante y no desmayar ante los problemas que se nos presentan brindándonos la bendición de culminar esta nueva etapa profesional.

A nuestras familias quienes con su apoyo y amor incondicional fueron el principal incentivo, fortaleciéndonos en todo momento con una palabra de aliento.

A mi padre y abuelo que a pesar de nuestra distancia física siento que están conmigo siempre, sé que este momento hubiera sido tan especial para ustedes como lo es para mí.

Y gracias a todos los que directa o indirectamente ayudaron a hacer este sueño realidad.

Ma. José – Ingrid

AGRADECIMIENTO

Los resultados de este trabajo, están dedicados a Dios y a nuestros familiares por su apoyo incondicional para salir adelante y así culminar esta tesis.

A nuestro tutor, Msc. Pedro Iglesias, por su ayuda y acertada guía durante este largo proceso, y por poner a prueba nuestros conocimiento y capacidades.

A nuestros amigos que con sus palabras de aliento, consejos, ánimo y apoyo incondicional nos dieron la fuerza necesaria para no decaer en los momentos más difíciles.

A nuestros profesores a quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

RESUMEN

En la presente investigación se plantea como objetivo general analizar las necesidades de Capacitación del personal en Indeltro S.A. por lo cual se efectuó un diagnóstico de la situación actual de la capacitación que se aplica al personal en la organización, con el fin de plantear los lineamientos fundamentales en la propuesta de un Plan de Capacitación para el personal administrativo y de planta.

La investigación se fundamentó en un estudio de carácter descriptivo, en el cual la población estuvo constituida por setenta y dos (72) personas en su totalidad, quienes son los trabajadores de Indeltro S.A. Para la recolección de datos utilizamos la totalidad de la población a fin de poder tener datos más exactos y verídicos, así mismo se realizó una encuesta a los trabajadores y una entrevista a los Jefes de Recursos Humanos, Planta y Bodega.

Una vez aplicado los diferentes métodos, se detectó que la organización no imparte capacitación específica en base a las necesidades de los trabajadores. Por lo cual se diseñaron las diferentes capacitaciones que se encuentran en el plan que proponemos con el objetivo de que sean aplicados por la organización que permita mejorar el desempeño del personal.

Palabras clave: Capacitación, Desempeño, Indeltro

ABSTRACT

The present research has as overall objective to analyze the training needs of staff in Indeltro SA. for this reason it's made a diagnosis of the current situation of the training that applies to staff in the organization, to proposed a training plan for administrative staff and plant took place.

This paper was based on a descriptive study, the population consisted of seventy-two (72) people workers in Indeltro SA For data collection it used the entire population to have more precise and accurate data, it made an employee survey and an interview to chiefs Human Resources, Plant and Bodega.

Once applied different methods, it was found that the organization doesn't apply specific training based on worker's needs. Hence it was designed different trainings which are in the plan that we propose so could be applied in the organization to improve employee performance.

Keywords: Training, Performance, Indeltro

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1 Diseño de la Investigación.....	3
1.1 Antecedentes de la investigación	3
1.2 Problema de investigación	5
1.2.1 Planteamiento de la situación problemática	5
1.2.2 Formulación del problema de investigación	6
1.2.3 Sistematización del problema de investigación	6
1.3 Objetivos de la investigación	7
1.3.1 Objetivo general	7
1.3.2 Objetivos específicos.....	7
1.4 Justificación de la investigación	7
1.5 Marco de referencia de la investigación	9
1.5.1 Marco teórico.....	9
1.6 Formulación de la Hipótesis y variables	49
1.6.1 Hipótesis General.....	49
1.6.2 Hipótesis particular.....	49
1.6.3 Variables (independientes y dependientes).....	49

1.7 Aspectos metodológicos de la investigación	50
1.7.1 Tipo de estudio.....	50
1.7.2 Método de investigación.....	50
1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información	51
1.7.4 Tratamiento de la información	53
1.8 Resultados e impactos esperados	54
CAPITULO II	55
2.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL.....	56
2.2 RESULTADO DE ENCUESTAS.....	66
2.3 RESULTADO DE ENTREVISTAS.....	78
2.4 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	90
2.5 VERIFICACION DE HIPOTESIS.....	94
CAPITULO III	103
3.1 Título	103
3.2 Plan de Capacitación.....	103
3.2.1 Presentación	103
3.2.2 Estrategias:	104
3.2.3 Análisis de Factibilidad	104
3.2.3.1 Factibilidad Social.....	104

3.2.3.2 Factibilidad Económica.....	105
3.2.3.3 Factibilidad Organizacional	105
PLAN DE CAPACITACIÓN INDELTRO S.A.	106
3.2.4 Análisis De necesidades	106
3.2.5 Capacitaciones Externas.....	112
3.2.6 Capacitaciones Internas.....	116
3.2.7 Presupuesto – Recursos	117
3.2.7.1 Presupuesto Capacitaciones Externas.....	118
3.2.7.2 Presupuesto Capacitaciones Internas.....	121
3.3 Resultados Proyectados.....	123
CONCLUSIONES.....	127
RECOMENDACIONES	129
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	131
ANEXOS	145

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Pasos para la Planeación de una Capacitación.....	22
Tabla No. 2 Ventajas de la Capacitación	26
Tabla No. 3 Personal en Indeltro S.A.	54
Tabla No. 4 Maquinaria en Indeltro S.A.	58
Tabla No. 5 Rotación del Personal en Indeltro S.A.	60
Tabla No. 6 Productividad en Indeltro S.A.....	60
Tabla No. 7 Género.....	66
Tabla No. 8 Edad	67
Tabla No. 9 Tiempo en Indeltro S.A.	68
Tabla No. 10 Conocimientos frente al cambio.....	69
Tabla No. 11 Herramientas de trabajo	70
Tabla No. 12 Cultura de capacitación	71
Tabla No. 13 Respuesta frente a problemas.....	72
Tabla No. 14 Factores que afectan en el clima laboral	73
Tabla No. 15 Capacitaciones recibidas	74
Tabla No. 16 Importancia de conocimientos	75
Tabla No. 17 Solución de problemas	76
Tabla No. 18 Ausentismo del personal.....	77

Tabla No. 19 Entrevista departamento de Recursos Humanos.....	79
Tabla No. 20 Entrevista Departamento de Planta	85
Tabla No. 21 Entrevista departamento de Bodega.....	88
Tabla No. 22 Frecuencia Observada.....	96
Tabla No. 23 Frecuencia Observada.....	96
Tabla No. 24 Frecuencia Observada.....	97
Tabla No. 25 Frecuencia Esperada.....	97
Tabla No. 26 Frecuencia Observada.....	98
Tabla No. 27 Frecuencia Esperada.....	98
Tabla No. 28 Frecuencia Observada.....	99
Tabla No. 29 Frecuencia Esperada.....	99
Tabla No. 30 Análisis de Necesidades	106
Tabla No. 31 Presupuesto Capacitaciones Externas	118
Tabla No. 32 Presupuesto Capacitaciones Internas	121
Tabla No. 33 Incremento Ventas.....	123

INDICE DE GRAFICOS

Grafico No. 1: Responsabilidad por la evaluación de desempeño.....	36
Grafico No. 2: Factores que conforman el Clima Organizacional	39
Grafico No. 3: Proceso de Rotomoldeo	45
Grafico No. 4 Proceso del Rotomoldeo	57
Gráfico No. 5 Participación en el Mercado	61
Grafico No. 6 Género	66
Grafico No. 7 Edad	67
Grafico No. 8 Tiempo en Indeltrr S.A.	68
Grafico No. 9 Conocimientos frente al cambio	69
Grafico No. 10 Herramientas de trabajo	70
Grafico No. 11 Cultura de capacitación	71
Grafico No. 12 Respuesta frente a problemas	72
Grafico No. 13 Factores que afectan en el clima laboral	73
Grafico No. 14 Capacitaciones recibidas	74
Grafico No. 15 Importancia de conocimientos	75
Grafico No. 16 Solución de problemas	76
Grafico No. 17 Ausentismo del personal	77
Grafico No.18 Zona Aceptación o rechazo	95

INTRODUCCIÓN

El Talento Humano es vital al momento de alcanzar los objetivos de las organizaciones, es necesario aprender a sobrellevar los desafíos que se plantean en este mundo globalizado y ser capaz de adaptarnos a cambios constantes a un mínimo costo de tiempo, esfuerzo y sobretodo evitando conflictos.

Debido a la evolución constante de la tecnología, la aparición de nuevos métodos y formas de organizar el talento humano, de dirigirlos y motivarlos, es necesario para las personas que trabajan en el departamento de Recursos Humanos realizarse las siguientes preguntas: ¿Cómo puedo identificar las necesidades de mi personal? ¿Cómo lograr un equilibrio en el costo/beneficio? ¿Cómo comparar su desempeño con su nivel de capacitación?

Todas las personas poseemos habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que nos diferencian unos de otros por lo que somos capaces de generar beneficios o perjuicios a las organizaciones.

La presente investigación tiene como finalidad diseñar un plan capacitación para mejorar el desempeño del personal en Indeltro S.A. ya que es necesario generar un interés por parte de los grados más altos de la organización a fin de mejorar el desempeño de los empleados para así poder tener una ventaja competitiva y valor agregado.

La capacitación debe aplicarse en todos los niveles de la organización no solo a los nuevos integrantes, es necesario proporcionar de conocimientos sin importar la experiencia que tengan ya que todos los días hay algo nuevo que aprender. Todos podemos ser influenciados por diferentes situaciones ya sean estas personales o profesionales que son suficientes para poder afectar la calidad del desempeño de los empleados.

El trabajo inicia en el capítulo 1 donde se presentan los antecedentes de la investigación, se formula el problema y se realizan las sub preguntas de investigación para sistematizar el problema y posteriormente responder a todas estas expectativas con los objetivos a alcanzar y la verificación a través de las hipótesis de la investigación.

También se revisan las variables que se van a correlacionar, la hipótesis general, el marco teórico que sustenta la investigación, los aspectos metodológicos que abarca el método analítico- sintético y un tipo de estudio correlacional transaccional.

En el capítulo 2 se revisa el análisis de la situación actual del problema, el tipo de muestra que se tomará para efectuar los análisis y así mismo proceder con la evaluación de los resultados para explicar la situación de la organización y al final se presenta aceptación o rechazo de las hipótesis.

En el capítulo 3 aparece el diseño de un plan de capacitación para mejorar el desempeño del personal de INDELTRO S.A. en la ciudad de Guayaquil, proponemos los diferentes cursos, talleres etc. Además del presupuesto y los beneficios en caso de que se llegue a aplicar este plan.

Finalmente se determinan las conclusiones del trabajo investigativo y las recomendaciones a cada uno de los objetivos planteados, bibliografía y anexos respectivos.

CAPÍTULO I

1 Diseño de la Investigación

1.1 Antecedentes de la investigación

INDELTRO S.A., es una fábrica ecuatoriana pionera en Rotomoldeo, por más de 27 años ha fabricado tanques que le han dado la comodidad a miles de hogares ecuatorianos, entregando productos de primera calidad y duración, únicos con garantía de 10 años, para el almacenamiento de agua o químicos, de uso industrial y doméstico. Con capacidad desde 130 Lts. hasta 35.000 Lts. de diferentes medidas, colores o formas (redondos, cuadrados, rectangulares, rectos o apilables). Actualmente ha diversificado su cartera de productos con el diseño y elaboración de juegos infantiles, ideales para establecimientos educativos, urbanizaciones, parques, etc.

Sus inicios fueron duros y lentos, durante 13 años no lograron posicionar su marca ni su participación en la industria del plástico. Sin embargo, a partir del año 1998 cuando decide incorporar un cambio de mentalidad en sus trabajadores, donde la política primordial era ofrecer un buen servicio a sus clientes.

Bajo esa estrategia, la empresa se consolida, y por la crisis de agua potable que enfrentaba el país en esos años, es tomado en consideración como una alternativa de bajo costo para los hogares que prescindían del líquido vital.

El haber conseguido proveedores estables de materia prima en el extranjero, facilitó el trabajo de su producción, manteniendo su stock disponible acorde a su demanda.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S.A. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

Actualmente, la empresa posee un inconveniente dentro del desarrollo profesional y personal de sus empleados. Su problema radica por el sistema de capacitación que ha mantenido la compañía en los últimos 5 años, donde solo se capacita al personal administrativo una vez al año, mientras que su personal de planta no recibe ningún tipo de capacitación o incentivo para la mejora de sus actividades, por lo tanto al personal de planta no se le aplican evaluaciones de desempeño por capacitación, únicamente se lo evalúa a través de sus reportes de producción.

La falta de conocimiento y experiencia en áreas técnicas de control de procesos ha generado retrasos en la producción y un alto índice de desperdicio de materiales que a su vez se refleja en el incremento de los costos de producción.

Debido a los cambios de administradores y a las políticas internas de la organización, en los últimos tres años, provocaron que el personal se sienta amenazado y poco competente, dando origen a salidas masivas de personal, terminación de contratos por servicios prestados, jubilaciones, entre otras.

La comunicación externa con los clientes, también se vio afectada por los cambios gerenciales, logrando una disminución en la participación del mercado, además la aparición de nuevos competidores con productos de similar característica y bajos precios hicieron una brecha para la recuperación de clientes perdidos en el proceso de transición de Indeltro S.A.

Con la investigación se busca, poder definir las necesidades de capacitación, las competencias requeridas dentro de la organización, y de esa manera proponer un plan de capacitación que mejore el desempeño de su personal. Por esta razón se considera de vital importancia, mantener capacitado a todo el personal de la organización tanto operativo como administrativo.

Una adecuada selección del Talento Humano nos ayuda en un principio a tener un equilibrio dentro de cada una de las áreas, pero con el paso de los meses algunos inconvenientes pueden aparecer y es necesario tener un plan de contingencia, y

eso lo proporciona un buen entrenamiento, adiestramiento y capacitación continua en la empresa.

Esperamos con la investigación, aportar conocimientos y estrategias, mediante un análisis a la propuesta de elaboración de un plan de capacitación, y posteriormente dar las respectivas recomendaciones al problema que se plantea en el proyecto.

1.2 Problema de investigación

1.2.1 Planteamiento de la situación problemática

En la mayoría de las instituciones de comercio, la prioridad es la atención al CLIENTE y debe encontrarse regida por un proceso sistemático con fundamentos básicos, creencias, políticas, y normas que permitan el logro de sus objetivos.

La investigación se enfoca por la Falta de un Plan de Capacitación dentro de la empresa y su relación con el desempeño de sus trabajadores. Las falencias que se detectan tienen diferentes causas pero se considera una de las más relevantes la Falta de una cultura de capacitación.

El desempeño de los diferentes departamentos ha disminuido debido a que existen vacíos en los conocimientos del personal, por esa razón se ha identificado los principales síntomas que afectan el desempeño y las posibles causas que lo producen:

Síntomas

- Retraso en la línea de producción y desperdicio de materiales
- Aumento de quejas y reclamos de clientes
- Problemas internos de comunicación entre Altos Ejecutivos y el Personal

- Personal poco competitivo y resistente al cambio

Causas

- Ausentismo y rotación del personal de planta
- Disminución de la fidelización de clientes
- Clima organizacional tenso
- Falta de cultura de capacitación

Por lo tanto, se hace necesaria realizar una investigación dentro de la organización que nos permita definir las verdaderas necesidades de capacitación y determinar qué planes serían de utilidad dentro del área administrativa, técnica y humana para lograr una mejora en el desempeño del personal.

En la actualidad el conocimiento es esencial para el ejercicio profesional de cada individuo, con la aplicación de la capacitación se desarrolla un personal calificado, productivo y actualizado. La Gerencia General debe tomar en cuenta las necesidades de su personal y sobretodo, motivarlo a trabajar con eficiencia y productividad.

1.2.2 Formulación del problema de investigación

¿Cómo incide el diseño de un plan de capacitación en el desempeño de los trabajadores de INDELTRON S.A.?

1.2.3 Sistematización del problema de investigación

- ¿Cuál es el grado de desempeño actual de los trabajadores de Indeltro S.A.?

- ¿Cómo afecta la implementación de un plan de capacitación en los trabajadores de Indeltro S.A.?
- ¿En qué medida una cultura de capacitación mejora el funcionamiento de la empresa Indeltro S.A.?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar la incidencia del diseño de un plan de capacitación en el desempeño de los trabajadores de INDELTRO S.A. en la ciudad de Guayaquil.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar el grado de desempeño actual de los trabajadores de Indeltro S.A.
- Analizar la percepción de los trabajadores al implementar la capacitación dentro de la organización.
- Promover una cultura de capacitación en Indeltro S.A.

1.4 Justificación de la investigación

El presente trabajo nace con la necesidad de incrementar el interés e importancia de guiar al personal dentro del arduo y competitivo campo laboral, la empresa con más de 27 años en la industria del plástico, ha venido utilizando un cronograma de capacitación incompleto, con el que no ha tenido los resultados esperados, y por los cuales han surgido distintos problemas, entre ellos: disminución de tiempos productivos en el área de planta, desperdicios de recursos, pérdida de la fidelización de sus clientes, pérdida de un clima organizacional estable, entre otros.

La inversión destinada a la capacitación, investigación y desarrollo de las industrias manufactureras en el país es relativamente baja, a penas con un 10.63% de inversión, en comparación con otras ramas de actividad productiva, como el comercio, que tiene un índice de inversión del 23.7% según lo indica el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Censo Nacional Económico 2010-2012.

Es debido a esos índices, que la importancia en la capacitación y el manejo del talento humano en las organizaciones se hace necesaria. Con el diseño de un plan de capacitación acorde a las necesidades reales planteadas en la investigación, se espera que la empresa tenga un personal más atento, especializado y preparado, que pueda dar soluciones inmediatas a las diferentes situaciones que se presentan dentro de su organización.

Con su aplicación se puede mejorar la productividad, disminuir errores, optimizar recursos y se atribuye también un aumento en el desenvolvimiento de cada trabajador, donde se permite descubrir el potencial de sus miembros, desarrollar al máximo sus habilidades y ofrecer las oportunidades de superación, al conocer el talento humano que posee la empresa, se vuelve más sólida, productiva y rentable.

1.5 Marco de referencia de la investigación

1.5.1 Marco teórico

Dentro de las organizaciones no se cuenta con una cultura de capacitación establecida, la capacitación es vista más como un gasto que como una inversión en sí, es necesario contar con planes, estrategias a fin de poder motivar a los trabajadores quienes son el motor principal y así puedan desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa.

El *Plan Nacional de Capacitación y Formación Profesional del Ecuador 2013*¹, define sus dos variables como: *“Los procesos formativos mediante los cuales se logra la adquisición o desarrollo de competencias, habilidades, destrezas y valores para el desempeño de una ocupación o profesión determinada, dentro de las diferentes variables mencionadas y sus interrelaciones, una fuerza laboral capacitada es fundamental para incidir positivamente en el desarrollo; más aún dentro de la Población Económicamente Activa”*²

Dentro del Ecuador existen algunas instituciones que cumplen roles de capacitaciones, coordinadas por el Ministerio de Relaciones Laborales, entre ellas encontramos a:

- Servicio Ecuatoriano de Capacitación y Formación Profesional, SECAP, desde 1978,

¹ Recuperado de: <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/Plan-Nacional-de-Capacitacio%CC%81n.pdf>

² Definición de la PEA, “Todas las personas de 10 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar (desocupados). INEC, Encuesta Nacional de Empleo, INEC, Quito, p.xvi

- Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, CNCF, desde el 2001; actualmente la *Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC)*,
- Instituto Nacional de Capacitación Agrícola, INNCA,
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, INIAP, entre otros.

Entre los Decretos Ejecutivos que impulsan la cultura de capacitación, se destacan:

- Decreto Ejecutivo N. 1509, publicado en el Registro Oficial No. 503 del 9 de enero del 2009, el Sistema Nacional de Formación Profesional con un enfoque de derechos, que busca formar el talento humano del país, mejorando la pertinencia de la oferta, promoviendo así mejoras continuas en términos de producción, productividad y empleabilidad.
- Decreto Ejecutivo 680, publicado en el Registro Oficial No. 406 del 17 de marzo del 2011, la Estructura de Capacitación y Formación Profesional, para el ejercicio y ejecución de la política de capacitación y formación profesional y cuyo objeto es el de articular la gestión de la formación y capacitación profesional, adaptándolas a la nueva estructura democrática del Estado, lo cual permitirá un sistema coherentemente articulado, solidario, inclusivo y de permanente y continua colaboración institucional, en armonía con los preceptos legales.

Con el pasar de los años es necesario renovar conocimientos de acorde a los avances de la ciencia y tecnología, de nuevos programas, máquinas y de productos.

1.5.1.1 Teorías de la Capacitación

Bulnes, F. (2007), nos explica varias teorías sobre el propósito de la capacitación del personal en las organizaciones entre ellas:

- **Teoría neoclásica:** plantea que el propósito del entrenamiento es lograr la eficiencia.
- **Teoría conductista:** plantea que el propósito es proporcionar a directivos, gerentes y supervisores las técnicas necesarias para dirigir y motivar a los subordinados, a fin de que éstos satisfagan sus necesidades y expectativas.
- **Teoría sistemática:** el propósito es hacer que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente sus compromisos.
- **Teoría clásica:** plantea que el propósito es incrementar los resultados de la organización a través de la planeación.
- **Teoría humanista:** plantea que el propósito es generar aprendizajes y formas de comportamiento en el individuo para organizar sus esfuerzos e integrarlo en grupos de trabajo.
- **Teoría estructuralista:** plantea que el propósito es seleccionar los problemas que obstaculizan el desarrollo de los subsistemas de la organización que impiden lograr los objetivos.

Para las organizaciones, la capacitación requiere que se responda a una necesidad encontrada en la organización más no a una oportunidad de mejora para cada individuo dentro de la misma.

Muchas empresas nacionales, tienen ese celo profesional entre sus empleados, que para los altos ejecutivos es más conveniente realizar una charla de mejoras en cada puesto de trabajo, antes que ejercer un sistema de capacitación constante. Las organizaciones requieren del servicio de capacitación que éste les asegure:

- **que responda a una necesidad;**
- **que sea aprendido;**
- **que sea aplicada a la tarea;**

- que se sostenga en el tiempo.

Esto es sin duda alguna, uno de los mejores preceptos entorno al análisis de las capacitaciones en las organizaciones emitido por Blake. (Blake, 1987)

1.5.1.1.1 Teorías modernas de Administración

1.5.1.1.1.1 El enfoque de sistemas

La teoría y la práctica de la administración han experimentado cambios sustanciales en los años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido la teoría tradicional, sin embargo, durante la década de los setenta surge un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como un marco de referencia general, y puede ser usado como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna. Se ha definido el sistema como «un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables de su ambiente» (Bertalanffy, 1968). La Teoría General de Sistemas (TGS) surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy publicados entre 1950 y 1968. La Teoría General de Sistemas (TGS) no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas (Berrier, 1968), a saber:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas. Las moléculas existen dentro de células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de culturas, y así sucesivamente.
2. Los sistemas son abiertos. Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema que se examine, excepto el mayor o menor, recibe y descarga algo en otro sistema, generalmente en aquellos que le son contiguos. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Para los sistemas biogénicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen por una estructura celular que permite las contracciones. El concepto de sistema pasó a dominar las ciencias, y principalmente la administración. Si se habla de astronomía, se piensa en sistema solar, la Sociología habla de sistema social, la Economía de sistema monetario y así sucesivamente. El enfoque sistemático es tan común hoy en día en la administración que casi siempre se está utilizando, y muchas veces inconscientemente. Se ha demostrado que las teorías tradicionales de la administración han visto la organización como un sistema cerrado. Esta tendencia ha llevado a no considerar los diferentes ambientes organizacionales y la naturaleza de su dependencia en cuanto al ambiente. También llevó a una excesiva confianza y concentración en los principios de funcionamiento interno, con la consecuente falta de comprensión y desarrollo de los procesos de retroalimentación que son esenciales para la supervivencia. La teoría de sistemas penetró rápidamente en las teorías de administración por dos razones básicas (Chiavenato, 1990):

1. Por un lado, por la imperiosa necesidad de una síntesis y de una integración mayor de las teorías que le precedieron.
2. Por otro lado, las Matemáticas, la Cibernética, de un modo general y la tecnología de la información de un modo especial, trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operativización de las ideas que convergían hacia una teoría de

de desarrollo y operativización de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración. Bertalanffy se interesó principalmente por los sistemas abiertos. La categoría más importante de los sistemas abiertos son los sistemas vivos. Muchos autores hacen analogías entre las organizaciones y los organismos vivos, destacando que la organización crece en tamaño por el crecimiento de las partes, ella ingiere cosas y las procesa en productos o servicios. En este proceso hay una entrada y una salida y un proceso intermedio necesario para la vida. La organización reacciona a su ambiente, ajustándose y adaptándose a él para sobrevivir, y cambia sus mercados, productos, técnicas, estructura. Por último, la organización necesita de una retroalimentación o feedback para el control del estado del sistema. De todas las teorías presentadas hasta ahora, la teoría de sistemas es la menos criticada, tal vez por el hecho destacado por Motta (1971) de que aún no ha transcurrido suficiente tiempo para su análisis profundo. Las principales características de la moderna teoría de la administración basada en el análisis sistemático son las siguientes (Herbert, 1975):

- Punto de vista sistémico: la moderna teoría entiende a la organización como un sistema constituido por cinco partes básicas: entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente.
- Enfoque dinámico: el énfasis de la teoría moderna se da sobre todo en el proceso dinámico de interrelación que ocurre dentro de la estructura de una organización. Este enfoque contrasta con la visión clásica que enfatiza casi únicamente la estructura estática. La teoría moderna no se aparta del énfasis en la estructura, simplemente hace hincapié en el proceso de interacción que ocurre dentro de esa estructura.
- Multidimensional: la teoría sistémica considera todos los niveles de la organización. – Multimotivacional: la teoría de sistemas reconoce que un acto puede ser motivado por muchos deseos distintos.

- Descriptiva: mientras que las teorías más antiguas eran normativas y prescriptivas, preocupadas por qué hacer y cómo hacerlo, la teoría moderna busca comprender los fenómenos organizacionales y dejar los objetivos y métodos al individuo.
- Multivariable: la teoría moderna tiende a asumir que un suceso puede ser causado por numerosos factores que están interrelacionados y que son interdependientes.
- Adaptativa: si una organización pretende permanecer viable, es decir, continuar existiendo, debe adaptarse continuamente a los requisitos cambiantes del ambiente. La moderna teoría entiende la administración en un sentido ecológico, como un sistema abierto que se adapta a través de un proceso de retroalimentación. El enfoque sistémico de la administración es básicamente una teoría general comprensible, que cubre ampliamente todos los fenómenos organizacionales, una síntesis integradora de los conceptos clásicos, estructuralistas y del comportamiento. La teoría no rechaza la necesidad de un proceso administrativo en los cinco pasos clásicos, ni desprecia la estructura organizativa, pero le introduce un concepto de sistema que permite estudiar la administración en relación con el medio, teniendo en cuenta todos los elementos del sistema y permitiendo su integración. Son numerosas las críticas que se han realizado al valor práctico del enfoque de sistemas. Se piensa que el enfoque es sofisticado en cuanto a conceptos y permite reconocer la interdependencia de las partes de una organización, pero no plantea ningún tipo de aplicación que permita a los administradores llevarlo a la práctica, ni identifica las variables internas y externas que afectan a la administración.

1.5.1.1.1.2 Enfoque de contingencias en la administración

La Teoría de Contingencia en un paso adelante en la Teoría Sistémica de la Administración. Considera a las organizaciones como sistemas abiertos, que están en continua interacción con el entorno, pero su marco permite identificar de manera específica las variables internas y externas que tienen impacto sobre las acciones administrativas y el desempeño organizacional. Su capacidad para ofrecer a los administradores unas líneas de acción específica ha hecho que su aceptación y utilización sea hoy amplísima. La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no. La visión contingente está dirigida por encima de todo hacia la recomendación de diseños organizacionales más apropiados a situaciones específicas. Así plantea que en cuanto a la administración se refiere no hay una única mejor manera de organizarse, todo depende de las características de la organización. La Teoría de Contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en la teoría administrativa o en las organizaciones, todo es relativo, todo depende, y así las técnicas administrativas apropiadas para el logro de los objetivos de la organización tienen una relación funcional con las características de cada organización y esa relación es del tipo «si entonces» en lugar de las típicas relaciones causa-efecto. La Teoría de Contingencia surgió a partir de una serie de trabajos orientados a verificar cuáles eran las estructuras más eficaces en determinados tipos de empresas. Los investigadores Chandler (1962), Burns y Stalker (1961) y Lawrence y Lorsch (1967) aisladamente trataron de determinar si las empresas eficaces seguían los postulados de la teoría clásica tales como la división del trabajo, el control, la jerarquía, etc. Los resultados, sorprendentemente, condujeron a una nueva concepción de administración: no hay una única y mejor forma de organizar, todo depende de las circunstancias de una organización. Estas investigaciones y estudios fueron contingentes en el sentido en que buscaron comprender y explicar el modo en que funcionan las empresas en diferentes condiciones. Estas condiciones varían de acuerdo con el ambiente o contexto. Uno de los aspectos más interesantes de la teoría de contingencias es el hecho de que casi todos los

conceptos administrativos son utilizados en términos relativos y no en términos absolutos como un continuo. Así, el modelo mecanicista incluido en las teorías clásicas de la administración y el modelo orgánico correspondiente a las teorías de contingencias y sistémicas no son dos modelos antagónicos, sino dos extremos de un continuo de variables organizacionales. La tarea puede ser en un extremo rutinaria y en otro no rutinaria. La visión contingencial de la administración pone en evidencia que las fronteras entre diversas teorías y escuelas se hacen cada vez más inciertas y permeables, con un creciente y pujante intercambio de ideas y de conceptos, a su vez estableciendo que todos los elementos organizacionales pueden utilizarse, pero deben ser aplicados en cada empresa en función de las contingencias que se den en ella, es decir, en función de cómo sean los factores que afectan a una determinada organización. Para operativizar el análisis de la adecuación de los elementos administrativos en una organización, proponen como factores a considerar en ese análisis el ambiente, la tecnología y las características organizacionales, considerando como variables independientes el ambiente y la tecnología, mientras que las características organizacionales son consideradas como variables dependientes.

1.5.1.2 Definiciones de Capacitación

“La capacitación es el proceso que permite a la organización, en función de las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo.” (Guiñazu, 2004)³

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y

³ *Gabriela Guiñazú* es Licenciada en Relaciones Laborales graduada en la Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. El párrafo en mención corresponde a una parte de su tesis de Licenciatura.

a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" (Gore, E., 1998)

"El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros . . . Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo." (Bohlander, Sherman, & Snell, 1999)

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador . . . La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." (Siliceo; 1996)

Como conclusión podemos determinar que la capacitación es un proceso sistemático e integral el cual permite la formación y desarrollo de competencias de los individuos en pro de una meta conjunta persona-empresa.

1.5.1.3 Tipos de Capacitación

Capacitación Administrativa

La capacitación directiva o administrativa, generalmente está enfocada a mandos medios y/o superiores, ya que constituyen las técnicas, enfoques y criterios adquiridos que en un corto a mediano plazo, permitirán un cambio de coordinación de esfuerzos y estrategias.

Capacitación Técnica

La Capacitación técnica, permite revelar sus resultados en un corto plazo, como por ejemplo, manejar una nueva maquinaria o instalar un software. Su enfoque se da en su mayoría para el personal operativo.

Capacitación Humana

La capacitación Humana, como su nombre lo indica, implica todo lo relacionado a relaciones humanas, motivación, integración de equipos de trabajo, manejo de estrés, etc. Su enfoque es para todo el personal de la organización. Su objetivo consiste en lograr que todo el personal se sienta dentro de una comunidad específica.

Es muy importante, establecer previamente junto con el personal encargado de la búsqueda del capacitador, las necesidades a atender, para cualquier tipo de capacitación a dictarse.

Es decir, si hay una situación de poco compañerismo en el departamento administrativo, lo ideal es realizar una capacitación sobre Motivación y Trabajo en Equipo. O si se presentan varios problemas con la maquinaria industrial en el departamento de mantenimiento, la mejor opción es enviar a los Técnicos a un curso especializado en maquinaria industrial. Todo esto ayudará no solo al departamento de recursos humanos a calificar su sistema de capacitación sino a evaluar el desempeño de los empleados y su compromiso con la productividad de la organización. ⁴

⁴ Recuperado por: <http://www.consultoria-pyme.com/65-1-Importancia+de+la+Capacitacion+en+su+empresa.html>

1.5.1.4 Importancia de la capacitación

El aprendizaje es un factor de vital importancia para la mejora continua de las organizaciones, es crucial para las estrategias de éxito y las ventajas competitivas de cada organización frente a sus competidores. Hoy en día, gracias a los avances y alcances de la tecnología, mientras más comunicación exista mejor y más rápido desarrollo tendrá.

Es necesario estar innovando, estar al día siempre, ¿Porque hacerlo? Definitivamente, porque nuestro entorno cambia constantemente y es difícil utilizar la misma fórmula del éxito. Como lo describe, Karl Popper: ***“La verdadera ignorancia no es la ausencia de conocimientos, sino el hecho de rehusarse a adquirirlos”***

1.5.1.5 Plan de capacitación

Según (Amaya, 2003): *“un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo.”* Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

Capacitación: *“es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal y que la necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño”*, según (Amaya, 2003).

Según (González, 2007) el plan de capacitación: *“es aquel que se elabora incluyendo los temas en los que los empleados necesitan instrucción para mejorar su desempeño.”*

1.5.1.5.1 Fases del plan de capacitación

1.5.1.5.1.1 Fase 1: Determinación de necesidades de capacitación.

Esta etapa es el primer paso para que una empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada. Según Chiavenato, es necesario realizar análisis a los tres niveles de organización:

- Análisis en toda la organización: donde se examina a toda la organización y se determina qué departamento necesita capacitación. Es importante revisar las metas y planes estratégicos de la organización, así también los resultados de la planeación del Departamento de Recursos Humanos.
- Análisis de tareas y procesos: aquí prioriza los rendimientos del personal, su proceso y sus condiciones de operación, y así efectuar una capacitación controlada.
- Análisis de la persona: no es otra cosa que definir a quién se va a capacitar, y se comparan los resultados obtenidos en capacitaciones anteriores.

Según (García López, 2011), el detectar en forma correcta las necesidades de capacitación destaca las siguientes ventajas:

1. Permite planear, realizar y controlar la función de capacitación.
2. Se puede presupuestar la utilización de los recursos de manera eficiente y efectiva.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTR O S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

3. Refleja una situación real que permite evaluar la necesidad imperante de capacitación en la organización.
4. Conocer quienes necesitan capacitación: qué tipo de conocimientos para las personas y en que departamentos de la empresa.
5. Establecer los lineamientos para los planes y programas y su ejecución o impartición.

1.5.1.5.1.2 Fase 2: Planeación de la capacitación

Esta es la segunda etapa del proceso de capacitación, que a su vez se compone de cinco subprocesos, que son:

Tabla No. 1 Pasos para la Planeación de una Capacitación

Pasos para la Planeación de una Capacitación.				
1	2	3	4	5
Establecimiento de los objetivos de la capacitación	Estructuración de contenidos de la capacitación	Diseño de actividades de instrucción	Selección de recursos didácticos	Diseño de un programa o curso de capacitación.
son los objetivos generales que desea cumplir la organización con la capacitación.	cualquier aprendizaje que incremente la efectividad del personal en sus funciones, es decir en cada puesto de trabajo, determinar a quien se va a capacitar.	verificar que actividades se van a desarrollar, una vez conocido el objetivo principal de la capacitación y el personal a quien se va a capacitar.	éstas son formas o métodos que debe utilizar el instructor o facilitador al pretender transmitir sus conocimientos con el propósito de que la información sea entendida y/o asimilada por los aprendices.	en este ultimo punto se debera correr con el cronograma y programa de la capacitación a dictar. Siempre con el aval y participación activa de los altos ejecutivos.

Fuente: Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2011b/>

Elaborado: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

1.5.1.5.1.3 Fase 3: Programación de la capacitación

La fase de programación dependerá principalmente de la información obtenida en la fase uno de Detección de Necesidades. En este momento se determina qué (contenido), cómo (técnicas y ayudas), cuándo (fechas, horarios), a quién (el grupo), quién (instructores), cuánto (presupuesto).

Dentro de la fase de programación, las empresas podrán determinar el número correcto del personal a capacitar en base a su necesidad, tiempo y forma. La mayoría de las empresas toman en cuenta los siguientes tres aspectos según (García López, 2011):

1. Plan de Reemplazos: consiste en las actividades para ocupar un puesto vacante, o también por promociones, transferencias de puestos, problemas de salud del personal a cargo, etc.
2. Plan de Sucesión: se basa en tener al personal correcto para determinada función que logre la conducción óptima de la empresa.
3. Plan de Carrera: mediante este plan se maximiza el potencial de los altos ejecutivos con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Ya con todos los parámetros revisados y argumentados se podrá continuar con el proceso de capacitación, la Ejecución del mismo.

1.5.1.5.1.4 Fase 4: Ejecución de la capacitación

En esta etapa del proceso de capacitación se procederá a impartir los cursos diseñados, el ejecutor o responsable de esta etapa es quien hace las veces de Jefe o Gerente de Recursos Humanos en la organización y para ello se realiza

una serie de acontecimientos, desde preparar los manuales del curso, el material de aprendizaje, supervisar las actividades dentro del programa de capacitación, hasta evaluar individualmente a los participantes y llegar a los resultados esperados.

Todo resultado se reflejará con la finalización del curso, es decir, si tenemos buen trabajo de equipo entre los organizadores y los participantes, la evaluación se tornará netamente satisfactoria, caso contrario será un objetivo fallido dentro del camino para el cumplimiento de metas en la organización y se deberá realizar la reevaluación de las necesidades de dicha capacitación.

1.5.1.5.1.5 Fase 5: Evaluación de la capacitación

Una capacitación sin evaluación no puede darse por concluida, se debe en primer instante conocer las opiniones de los participantes y con ello, el instructor comunica a los altos ejecutivos que tan buena o mala fue la aceptación del curso.

Las empresas necesitan conocer y medir los resultados de inversión de los cursos de capacitaciones y esto se logra considerando los siguientes puntos, como lo indica Alfonso Siliceo, (2007):

1. La reacción del grupo
2. El conocimiento adquirido
3. La conducta modificada o desarrollada
4. Los resultados en los puestos de trabajo
5. Las instalaciones donde se llevó a cabo la capacitación
6. La logística y coordinación para la impartición
7. El material didáctico y equipo de apoyo
8. Contenido y suficiencia del programa
9. Técnicas didácticas utilizadas por el instructor

10. Nivel de conocimientos y habilidades del instructor
11. El costo-beneficio

Los programas de evaluación continua y seguimiento desde, durante y después de una capacitación, son una herramienta indispensable a la hora de aplicar acciones correctivas dentro de la organización.

1.5.1.5.1.6 Fase 6: Seguimiento de la capacitación

El seguimiento se hace con fines de corrección y ajustes a los programas impartidos valiéndose de los instrumentos necesarios (entrevistas, escalas estimativas y otros más) que muestran avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o atención de las necesidades detectadas.

Una de la mejor forma de dar seguimiento a una verdadera capacitación, es que dentro de la fase de ejecución de la misma, el participante establezca compromisos individuales y de equipo. Como por ejemplo, si en Indeltron S.A. se realiza una Capacitación sobre el manejo y control de Inventarios, el Jefe de Bodega deberá de incluir entre sus compromisos de equipo, presentar un requerimiento de materiales semanal a fin de que el Jefe de Compras, conozca con exactitud los materiales pendientes para cubrir el stock en la semana siguiente y tener un abastecimiento oportuno de materiales listos para la producción. Y por consiguiente, entre sus metas individuales se tomaría la mejora en su comportamiento con el Jefe de Compras.

Este es un breve ejemplo, que sin duda alguna podemos tomar conciencia todos como individuo de que cuando realmente la organización nos motiva como empleados a seguir siendo eficientes en cada labor, no solo se beneficia la empresa sino nosotros como persona con el mejoramiento de nuestro comportamiento organizacional.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

Como conclusión al Proceso de la Capacitación, podemos indicar que la Capacitación es necesaria para el desarrollo y mejoramiento de los puestos de trabajo en una organización, sino se estimula y motiva a los empleados con esta estrategia de conocimiento no se lograrán eficazmente los objetivos de la organización. Si no poseemos un buen plan de capacitación, todo esfuerzo será desperdiciado.

1.5.1.6 Ventajas de la Capacitación

Una de las principales ventajas de una capacitación es sin duda el efecto sinergia, la posibilidad de obtener resultados que van más allá de las capacidades de los componentes del equipo de trabajo. Por ello, en las siguientes tablas se determinan las siguientes ventajas tanto para las personas como para la organización:

Tabla No. 2 Ventajas de la Capacitación

INDIVIDUO	ORGANIZACIÓN	RELACIONES HUMANAS
Ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas.	Desarrollo de proyectos complejos.	Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.	Diagnóstico y solución de problemas.	Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.	Conduce a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas.	Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
Forja líderes y mejora las	Crea mejor imagen.	Hace viables las políticas

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S.A. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

aptitudes comunicativas.		de la organización.
Sube el nivel de satisfacción con el puesto.	Mejora la relación Jefes – Subordinados.	Alimenta la cohesión de los grupos.
Permite el logro de metas individuales.	Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.	Proporciona una buena atmosfera para el aprendizaje.
Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.	Incrementa la Productividad y la Calidad de Trabajo.	Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.
Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.	Reduce la tensión y permite el manejo de áreas conflictivas.	

Fuente: (Lopez G., 2013)

Elaborado por: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

Sin duda alguna, son muchas las ventajas que se mencionan en cada artículo o libro de capacitación, pero bajo mi concepto y responsabilidad la primordial ventaja es: ***“El Conocimiento técnico y humano que se adquiere, bajo la necesidad de superación profesional de cada persona dentro de una organización.”***

1.5.1.7 Técnicas de la Capacitación

Varios Blogs sobre capacitación presentan variedad en cuanto a métodos y técnicas de capacitación, sin embargo para la presente investigación hemos considerado los más comunes según (Cuevas, 2011) :

1. **Capacitación en el puesto:** consiste en el aprendizaje de una tarea o destreza de un cargo específico. Pueden ser por medio de instrucción directa o rotación de puestos. Una de las ventajas principales de ejercer

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S.A. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

este tipo de capacitación, es que resulta la opción más económica para la empresa. Aquí los trabajadores aprenden al mismo tiempo en que producen, por lo tanto no hay descuidos de las actividades diarias.

2. **Conferencias:** a través de este método se proporciona de manera ágil y sencilla los conocimientos necesarios para un gran número de participantes de la capacitación. En algunas ocasiones se vuelve el método más dinámico debido a su presentación con videos, documentales, fotografías, grabaciones, etc.
3. **Juego de roles:** generalmente esta técnica es utilizada cuando existe cierto grado de conflicto dentro de un departamento, aquí se prioriza el desempeño de los cargos, se dirige a que los profesionales desarrollen sus roles de acuerdo a las tareas que realizan. Es decir, maximizar el potencial según el cargo.
4. **Técnicas audiovisuales:** tiende a ser el método más costoso de las capacitaciones, no solo porque es masivo, sino por la presentación del mismo, ya sea a través de películas, documentales, audios, etc. y como ya todos conocemos la industria audiovisual es lo que más llama la atención hoy en día a los empleados, especialmente cuando se habla de capacitar a los altos mandos de la organización.
5. **Aprendizaje programado:** el participante debe responder a un cuestionario sin equivocaciones en sus respuestas, caso contrario se revisará y comparará una y otra vez hasta presentar correctamente las respuestas. En las organizaciones se presume que este método es efectivo ya que permite que el empleado tenga una retroalimentación inmediata sobre su aprendizaje.
6. **Simulaciones:** como su nombre lo indica, son programas que simulan la ejecución de una actividad y por la que el participante aprende en tiempo real sus funciones.

Debemos recordar que cualquier técnica empleada por los capacitores, funcionara de acuerdo a la necesidad que presente la organización. Por ejemplo, en el caso

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

de Indeltro S.A., el departamento de Recursos Humanos hace la contratación de un Servicio de Capacitación sobre el *Uso del Correo Electrónico* para el Área Administrativa entre sus técnicas podrá usar Técnicas Audiovisuales, sin embargo, si se desea aplicar la misma técnica para personal obrero (planta) no tendrá el mismo efecto ya que dicho personal se especializa en el trabajo manual con maquinaria especializada de Rotomoldeo y el *Uso del Correo Electrónico* para ellos no es funcional y mucho menos indispensable. Por lo que se deberá aplicar otro servicio de capacitación.

1.5.1.8 Diferencia entre capacitación y adiestramiento

Chiavenato (2000) dice que: *“La capacitación debe tratar de experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico así como completarlas y reforzarlas con actividades para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiaran así mismos y a la empresa”.*

Mientras que (Chiavento, 2002) define al adiestramiento como:

“El proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en su comportamiento.” (p.386).

Por lo tanto, concluimos que la capacitación, es aquella donde se adquieren los conocimientos sobre determinada materia y, el adiestramiento es la aplicación de dichos conocimientos en el lugar de trabajo.

1.5.1.9 Desempeño Laboral

1.5.1.9.1 Definición

El Diccionario de La Real Academia define desempeñar como: “cumplir las obligaciones inherentes de una profesión, cargo u oficio. Actuar, trabajar, dedicarse a una actividad satisfactoriamente”. (Diccionario de la Real Academia Española, 2001).

Ayala Villegas (2004), lo describen al desempeño como un valor en conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del trabajador. Afirma que el desempeño puede ser moldeado mediante un programa sistematizado desarrollado por parte del jefe o supervisor.

(Chiavenato, 2000), define el desempeño como el comportamiento del evaluado en búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.⁵

1.5.1.9.2 Tipos de Desempeño

1.5.1.9.2.1 Del Personal

Según (SALAS PEREA, 2010) el desempeño del personal “es la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención integral de salud. La calidad del desempeño, está unida e integrada a la calidad de los servicios. Para determinar la calidad del desempeño laboral, es necesario analizar primero el nivel de competencia profesional del trabajador, así como las condiciones de trabajo y personales en que labora, sobre las que hay que profundizar al analizar los

⁵ Consultado en <http://lema.rae.es/drae/?val=desempe%C3%B1ar>

resultados evaluativos, a fin de determinar el nivel alcanzado, los problemas existentes, y el tipo de intervenciones requeridas.”

1.5.1.9.2.2 De los Recursos

Desde el punto de vista microeconómico, el concepto de eficiencia utilizado relaciona los recursos (inputs) empleados por una unidad productiva con los resultados obtenidos (outputs). En este contexto, se dice que una unidad productiva es eficiente cuando se obtiene la máxima productividad.⁶

De acuerdo con los recursos empleados o, alternativamente, cuando la cantidad utilizada de recursos para obtener un determinado nivel de producción sea mínima. Por tanto, el concepto de eficiencia, desde el punto de vista microeconómico, suele vincularse al de función de producción. (Kumbhakar y Lovell, 2000).

1.5.1.9.3 Factores que inciden en el desempeño

El buen desempeño es necesario para asegurar que todos los procesos, sin importar de donde vengan, estén preparados y listos para ser ejecutados, por esta razón se deben contar con los conocimientos, liderazgo, destrezas, motivación y el reconocimiento sobre su desempeño lo que permite alcanzar las metas de la organización.

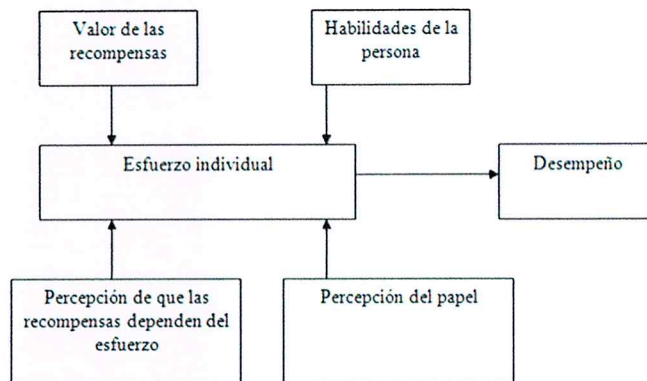
Las organizaciones deben procurar que su recurso humano goce de las mejores condiciones de trabajo que sean posibles para que así todo fluya sin mayores conflictos. March y Simon (1981), consideran que:

⁶ William F. Christopher, editor, Carl G. Thor, editor, Handbook for productivity measurement and improvement, Cambridge, Mass.: Productivity Press, 1993, Massachusetts, 1993, eng, (1563)

“Cuanto mayor es la satisfacción de un trabajador, mayor será la fuerza que lo retendría en el trabajo y no habrá posibilidad de que lo deje voluntariamente, ya sea temporal (ausentismo) o definitivamente”. (p. 55)

Según (Chiavenato, 2000), considera estos como los principales factores que afectan el desempeño en el cargo en su libro Gestión del talento humano.

(Casado, 2003), describe cinco factores que influyen en el desempeño del personal. Estos son: factores individuales, organizativos, operacionales, de estrategia y del entorno. Se desarrollan en forma de capas de adentro hacia afuera de tal



forma que cuanto más cerca están estos factores a la persona, más influyen en los resultados que obtienen.

1.5.1.9.4 Evaluación de desempeño

Ivancevich (2005), menciona que es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado. En muchas organizaciones existen dos sistemas de evaluación el formal y el informal. En el informal los jefes meditan en el trabajo de los empleados, por lo que los empleados preferidos tienen ventaja. En el sistema formal del desempeño se establece en la organización una manera periódica el examinar el trabajo de los empleados.

Chiavenato (2002) define que la evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo.

Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo.

1.5.1.9.5 Propósitos de la evaluación del desempeño

Según (Robbins & Judge, 2009), La evaluación del desempeño tiene varios propósitos. Un propósito es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos.

Las evaluaciones permiten reconocer las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los

empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño. Además, las evaluaciones de desempeño son la base para asignar recompensas.

Es frecuente que las evaluaciones del desempeño determinen decisiones tales como quién obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas. Cada una de estas funciones de la evaluación del desempeño es valiosa. No obstante, su importancia para nosotros depende del punto de vista que tengamos. Son varias las que claramente tienen relevancia para las decisiones de administración de los recursos humanos, pero nuestro interés está en el comportamiento organizacional, por lo que debemos hacer énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas.

1.5.1.9.6 Métodos de evaluación del desempeño

Ensayos escritos

El método de evaluación más simple es escribir una narración de las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial, y sugerencias para mejorar, del empleado. El ensayo escrito no requiere formas complejas o mucha capacitación para efectuarse. Sin embargo, con este método una evaluación buena o mala, tal vez sea determinada por qué tan hábil sea el evaluador en cuanto a la escritura y no tanto por el nivel real de desempeño del empleado.

Incidentes críticos

Los incidentes críticos se centran en la atención del evaluador en los comportamientos clave que hacen la diferencia entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. Es decir, el evaluador escribe anécdotas que narren lo que hizo el trabajador y que haya sido especialmente eficaz o ineficaz. La clave aquí es mencionar sólo comportamientos específicos y no rasgos de la personalidad

definidos vagamente. Una lista de incidentes críticos brinda un conjunto rico de ejemplos en los cuales el empleado muestra los comportamientos deseables e indeseables y aquellos que requieren mejora.

Escalas gráficas de calificación

Escalas gráficas de calificación, es el método de evaluación más antiguo y popular. En este método, un conjunto de factores de desempeño, tales como la cantidad y calidad del trabajo, profundidad de los conocimientos, cooperación, atención, asistencia, iniciativa, son listados. Después el evaluador recorre la lista y las ordena en orden incremental, las escalas especifican cinco puntos, por lo que un factor tal como conocimiento del trabajo puede calificarse con uno (“poco informado sobre los deberes de su trabajo”), a cinco (“domina completamente todas las fases del trabajo”). Aunque no proporcionan la profundidad de la información de los ensayos, los incidentes críticos y las escalas gráficas de calificación requieren menos tiempo para desarrollarse y administrarse, así como permiten el análisis y la comparación cuantitativos.

1.5.4.1.1. Escalas de calificación ancladas en el comportamiento

Las escalas de calificación ancladas en el comportamiento (ECAC) combinan los elementos principales de los enfoques de calificación por incidentes críticos y la gráfica: el evaluador califica a los empleados con base en conceptos a lo largo de un continuo, pero los puntos son ejemplo del comportamiento real en el trabajo dado y no en descripciones o características generales. Los ejemplos de comportamiento relacionados con el trabajo y las dimensiones del desempeño se obtienen pidiendo a los participantes que den ilustraciones del comportamiento específico eficaz e ineficaz con respecto de cada dimensión del desempeño. Estos ejemplos de comportamientos se traducen luego a un conjunto de dimensiones del desempeño, donde cada una tiene niveles variables de desempeño.

Evaluación 360°

Este método es el más completo al momento de realizar evaluaciones. Según Chiavenato (2000) :

“Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según lo cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que ésta refleja los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona”.⁷

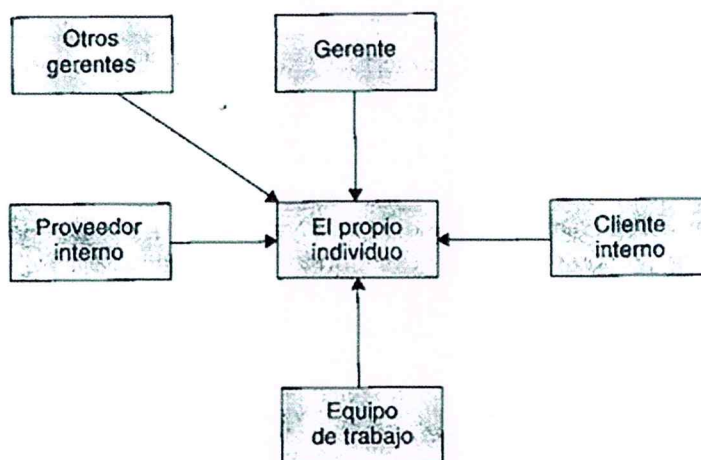


Grafico No. 1: Responsabilidad por la evaluación de desempeño.

Fuente: Chiavenato: Administración de Recursos Humanos, 2000 quinta edición

⁷ Chiavenato: Administración de Recursos Humanos, 2000 quinta edición pag 362.

1.5.1.10 Capacitación y desempeño

(Robbins & Judge, 2009), expresa que existe una relación entre capacitación y desempeño de los empleados. Destaca que los trabajadores competentes no permanecerán por siempre así, por lo que es necesario entrenamiento y capacitación para mantener, mejorar y aumentar su desempeño.

La capacitación y desarrollo del recurso humano debe ser parte de todas las organizaciones, así todos los miembros de la organización aprenden, crecen y establecen relaciones con su entorno, permite que el trabajo sea coordinado de una mejor manera y que las mejoras sean implementadas de una manera más ágil.

Es necesario recalcar que para que exista una capacitación y desarrollo se debe realizar una inversión y para eso es necesario poner atención e invertir más cada cierto tiempo a fin de poder lograr mejores logros y recompensas.

Blanchard, Ballard y Finch (2005), mencionan que la capacitación es una estrategia clave cuando se busca que una compañía sea una organización de aprendizaje. La falta de claridad en las metas es la primera razón por la cual los empleados no logran su buen desempeño. La segunda razón más común por la cual fracasan las personas en su trabajo, es la falta de capacitación. Destacan que la capacitación es importante al comienzo y al mismo tiempo después que la persona ha sido contratada; la capacitación es necesaria para mantener actualizadas y motivadas a las personas. Afirman que entre más experiencia previa tengan las personas para un trabajo en particular, menos entrenamiento necesitarán en relación con las competencias. Sin embargo, los trabajos cambian constantemente y uno de los sellos de las grandes organizaciones es el compromiso que tienen de reentrenar y educar constantemente a su personal, de modo que sus conocimientos se mantengan actualizados. (Blanchard, Ballard, & F., 2005)

Warren (1990), plantea: *“La motivación para el desempeño laboral constituye una serie de características que definen a la organización, que influye en la conducta de los miembros y que son de permanencia relativa en el tiempo y las distingue de otras organizaciones.”*

Por lo tanto podemos concluir que en las organizaciones, es necesario formar un buen equipo de trabajo, asesorar, capacitar y desarrollar competencias para así poder tener mejores resultados. Es importante poder determinar qué factores afectan su desempeño laboral y así tomar medidas correctivas. La capacitación puede influir en el desempeño del individuo, pero no es un único factor determinante para la productividad de la empresa.

1.5.1.11 Clima Organizacional

Es el ambiente donde los individuos desempeñan su trabajo todos los días, la relación entre jefe y empleados, proveedores y clientes y sobre todo entre todos los miembros de la organización. Para que los individuos puedan trabajar mejor y ser más productivos deben sentirse valorados, logrando así mejores resultados en sus labores diarias

El personal capacitado, prefiere trabajar en empresas exitosas que obtienen resultados superiores en cada período y que les permite a sus empleados ser parte de ese éxito.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, con alto enfoque a procesos y resultados y con poca atención a la satisfacción de la gente, sólo obtendrá logros en el corto plazo, pero no asegura su sustentabilidad en el futuro.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es:

“El que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”.

Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves (2000).⁸

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins (1999)⁹ que define al Clima Organizacional como:

“Un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.”

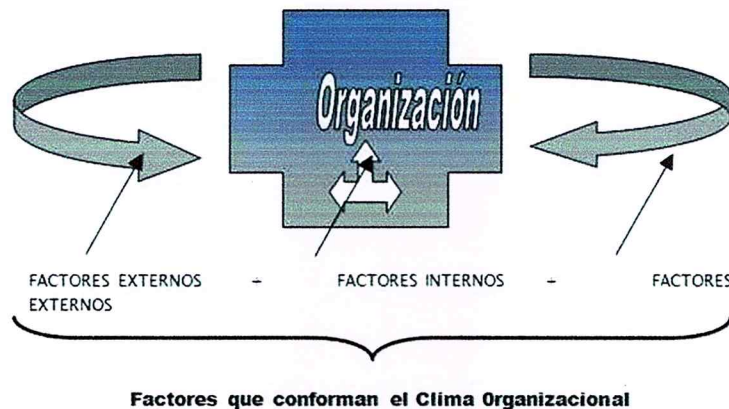


Grafico No. 2: Factores que conforman el Clima Organizacional

Fuente: (Peralta, 2002) *El Clima Organizacional*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

Escalas del Clima Organizacional

⁸ Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

⁹ Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. p.155

Entre las principales escalas encontramos¹⁰:

- **Estructura:** Forma en la que los integrantes de la organización identifican los diferentes lineamientos y reglas a los que deben regirse para desempeñar sus tareas.
- **Responsabilidad:** Autonomía que poseen cada uno de los trabajadores de decidir la forma en la se enfrentan a los problemas.
- **Recompensa:** Incentivo que reciben los miembros de la organización por un trabajo bien realizado, se busca que sea más positiva a fin de que el clima se mantenga equilibrado.
- **Desafío:** Metas que cada individuo tiene que superar para cumplir con las obligaciones que tienen que desempeñar.
- **Relaciones:** Se define como la existencia de un clima laboral equilibrado y respetuoso entre altos y bajos mandos.
- **Estándares:** Niveles que se deben alcanzar y que han sido fijados por la organización para realizar sus actividades para que tengan impacto positivo
- **Conflicto:** Se busca conseguir una comunicación respetuosa dentro de todos los miembros de la organización tratando de evitar rumores y por consiguiente el conflicto
- **Identidad:** Sentido de pertenencia a la organización y ser parte del equipo

Las empresas deben tener formas de medir el clima organizacional ya que repercute en el desempeño del personal ya que es necesario mantenerlo equilibrado y que las personas puedan sentirse a gusto dentro de la organización.

¹⁰ (Peralta, 2002) *El Clima Organizacional*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

1.5.1.12 Ausentismo o Absentismo Laboral

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) define al ausentismo como:

“La no asistencia por parte de un empleado por el que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales y las huelgas; y el ausentismo laboral por causa médica, como el periodo de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión”.

Según esta definición encontramos dos tipos de ausentismo: Voluntario e Involuntario.

Dentro de una organización, el problema del ausentismo laboral, ha estado presente desde el momento que surge el trabajo como medio utilizado por el hombre para satisfacer sus necesidades, no se han definido teorías específicas sobre ausentismo, pero sí existe la formulación de una serie de proposiciones de cierto alcance teórico que sirven de parámetros de referencia explicativa.

Nicholson, (1977) Interpreta el ausentismo en tres tipos homogéneos de modelos explicativos: modelo de evitación, modelo de ajuste laboral y modelo de decisión.

- Modelo de evitación: Tienen sus orígenes en las investigaciones sobre satisfacción, al suponer que el descontento en el trabajo es la primera causa de ausencia.
- Modelo de ajuste laboral: La ausencia del empleado al trabajo es el resultado de un proceso de socialización y de adaptación del trabajador al empleo (Rhodes y Steers; 1990).

El Modelo de Chadwicks Jones, Nicholson y John (1982): Destaca el intercambio social en lugar de las motivaciones individuales, en él se interpreta como la cultura

empresarial predominante influye en el ausentismo de sus trabajadores. Este intercambio social, no se da solo entre el individuo y la organización, sino que también se presenta entre los individuos de la organización.

- Modelos de decisión: A este modelo han contribuido dos corrientes, la que proviene de la Economía y de la Sociedad y por otra parte la corriente propuesta desde la Psicología de las organizaciones.

El Modelo de Gowlery Legge (1973): Los economistas iniciaron y popularizaron las teorías microeconómicas y los análisis sobre trabajo/ economía; presentando un modelo dinámico para explicar la conducta laboral en que el ausentismo era un componente decisivo y donde las actitudes y la conducta de los trabajadores estaban fuertemente ligadas al salario y al sistema de remuneración.

El Modelo de Gutiérrez (1984): Propone un modelo teórico que permite englobar variables macro-sociológicas como micro-sociológicas. Estos explican la influencia de esas variables sobre la calidad del vínculo individuo trabajo, a su vez como un estado psicológico de carácter afectivo o emocional.

Medición del Ausentismo

El ausentismo laboral es expresado como una tasa o porcentaje, varios autores tienen diferentes fórmulas para su cálculo, por lo que uno existe una medición estándar, como lo menciona Hernández; (1985) al referirse que no existe fórmula universalmente aceptada del ausentismo ni una fórmula normalizada para computarlo. Como parte de esta investigación, pudimos acceder a la Fórmula que asume Indeltro S.A.:

$$\frac{\text{Horas perdidas}}{\text{Jornada laboral x Total de trabajadores}} \times 100$$

Para los responsables de Recursos Humanos, el ausentismo es una preocupación, pero también, es un reto continuo en la formación de los empleados, adiestrarlos y capacitarlos es una medida de control que les permite evitar altos índices de ausentismo.

1.5.1.13 Manual de Procedimientos en una organización

Un procedimiento es “la serie o secuencia de pasos requeridos para completar una tarea en particular”, donde dicha tarea puede ser de diferente naturaleza y pertenecer a diferentes campos. Teniendo en cuenta este significado, podemos afirmar que un Manual de Procedimientos es un documento en el que se agrupan los diferentes procedimientos necesarios para completar una tarea, teniendo como fin establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática.

Graham Kellog (1963) indica que:

“Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”.

Por lo que las organizaciones deben realizar, comprender y ejecutar procesos para cada uno de sus departamentos, a fin de cumplir con el desarrollo de la organización. Entre los principales objetivos de un Manual de Procedimientos encontramos:

- 1.- Socializar los objetivos, metas, obligaciones de la organización al personal
- 2.- Permitir que las tareas entre trabajadores sean desempeñadas sin ningún problema
- 3.- Evitar que las tareas sean desempeñadas una sola vez por los trabajadores

- 4.- Mejorar los procedimientos ya existentes para mejorar la eficiencia.
- 5.- Ayudan a los nuevos trabajadores para que conozcan más a la organización
- 6.- Ahorra recursos
- 7.- Permite un control interno de la organización

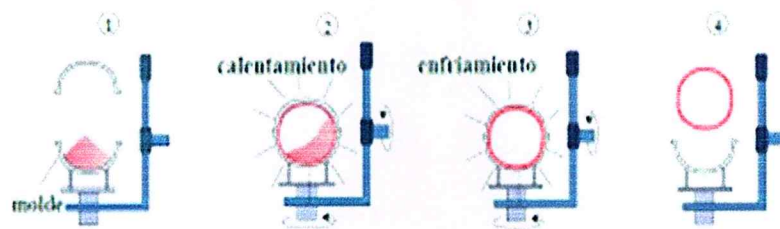
Estos objetivos son tomados del Artículo de RisSolutions: Importancia de los Manuales de Procedimientos en la Gestión Administrativa.¹¹

1.5.1.14 Producción en Rotomoldeo

El Rotomoldeo es una técnica de procesamiento de polímeros que permite obtener piezas huecas de diferentes tamaños y con buena estabilidad. Este proceso permite fabricar variedad de productos a bajo costo sin importar la complejidad de los mismos.

Es una técnica bastante económica en comparación a otras que existen en el mercado como por ejemplo el moldeo por soplado. Permite fabricar artículos con curvas complejas, ya que utiliza bajas presiones además de ser más sólidas. Se pueden realizar piezas de diferentes materiales, diferente grosor en las paredes y variedad de acabados en los artículos.

¹¹ Recuperado de: <http://rissolutions.com/importancia-de-los-manuales-de-procedimientos-en-la-gestion-administrativa/>



Proceso de rotomoldeo.

Grafico No. 3: Proceso de Rotomoldeo

Fuente: <http://tecnologiadelosplasticos.blogspot.com/2011/06/rotomoldeo.html>

Entre las ventajas tenemos:

- Piezas más flexibles
- Diferentes diseños, acabados y espesores
- Elaboración de artículos huecos y sin soldaduras. Variación en el grosor de las paredes con un solo molde
- Costos bajos en materiales

1.5.1.15 Mantenimiento Productivo Total

El TPM es un adelanto de la Manufactura de Calidad Total, que se desarrolla de los conceptos con los que el *Dr. W. Edwards Deming* influyó en la industria Japonesa. El Dr. Deming inició sus trabajos en Japón mostrando cómo se podía mantener la calidad de los productos durante el proceso de manufactura mediante análisis estadísticos. Por lo que surgió TQM, "Total Quality Management" una nueva forma de manejar la industria.

Usando las técnicas de Mantenimiento Preventivo (PM), se establecieron horarios especiales para mantener el equipo de trabajo en marcha. Pero los costos

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S.A. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

aumentaron debido al mantenimiento constante e innecesario. Por lo que fue necesario realizar reformas elevando el mantenimiento que una parte muy importante del programa de Calidad Total.

Seiichi Nakajima un alto funcionario del Instituto Japonés de Mantenimiento de la Planta, (JIPM), recibe el reconocimiento de haber definido los conceptos de TPM y de ver por su implementación en cientos de plantas en Japón.

Para empezar a aplicar el TPM es necesario contratar a un coordinador que se encargue de socializar los conceptos y beneficios del TPM a los trabajadores en base a un programa educacional que puede durar más de un año. Una vez asimilado el programa por los trabajadores, se deben formar equipos de acción. Los cuales deben identificar los problemas y oportunidades de mejora, buscando la forma de mejorar e iniciar el proceso de corrección. Es un proceso que no resulta fácil para todos los miembros pero la experiencia puede resultar muy útil y así poder lograr un gran avance.

La mejora de la efectividad se obtiene eliminando las "Seis Grandes Pérdidas" que interfieren con la operación de producción, a saber:

- Fallas en los equipos, crean problemas con el tiempo ocioso
- Nuevas máquinas producen pérdida de tiempo al momento de ajustarla a las necesidades de la producción
- Marchas en vacío, detención de la producción normal por tiempos pequeños producen pérdida de tiempo
- Velocidad de operación reducida, ocasiona pérdida de tiempo al no realizar la producción en tiempos normales
- Defectos en el proceso, al generar errores y solucionarlos produce pérdidas de tiempo

- Pérdidas de tiempo propias de la puesta en marcha de un proceso nuevo, marcha blanca, periodo de prueba, etc.

1.6 Marco conceptual

Ausentismo: Abstención deliberada de acudir al trabajo

Capacitación: Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.

Clima organizacional: Es el ambiente de la organización que muchas empresas buscan mejorar para aumentar su productividad si perder de vista el recurso humano.

Coaching: proceso interactivo que permite a un coach (entrenador) asistir a su coachee (el cliente que percibe el coaching) a conseguir lo mejor de sí mismo.

Competitividad: Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo.

Cultura organizacional: es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

Desempeño laboral: “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

Diseño: El diseño es traza, delineación con el fin de proyectar un objeto u obra.

Empowerment: quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Manual de procedimientos: es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Motivación: Son las fuerzas psicológicas que mueven a una persona a actuar de cierta manera. En el marketing la motivación se refiere a la necesidad que una persona busca satisfacer.

Objetivos: Establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establece cómo serán logrados.

Plan: Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra.

PNL (Programación Neurolingüística): es una poderosa herramienta para descubrir y emplear la excelencia, redescubrir nuestros propios recursos "dormidos", y para saber cómo incorporar los recursos de la gente exitosa y efectiva, para que podamos mejorar de manera extraordinaria, nuestros resultados personales y profesionales, y lograr crecimiento con eficacia y rapidez.

Recurso Humano: las personas con las que una cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

Rotomoldeo: Es el método de transformación de plásticos por medio del cual se pueden fabricar cuerpos huecos de gran variedad de tamaños, formas y texturas haciendo que las partículas plásticas se fundan alrededor de las paredes calientes de un molde durante el movimiento rotacional.

TPM (Mantenimiento Productivo Total): es el mantenimiento productivo realizado por todos los integrantes de la compañía, a través de actividades de pequeños grupos. La meta final del TPM es el cero averías y el cero defectos,

mejorándose así las tasas de operación de los equipos y minimizando los stocks y costes.

1.6 Formulación de la Hipótesis y variables

1.6.1 Hipótesis General

El diseño de un Plan de Capacitación influye en el desempeño de los trabajadores en Indeltro S.A.

1.6.2 Hipótesis particular

- Los trabajadores que se capacitan más tienen un mejor desempeño laboral.
- Los factores que influyen en la percepción que tienen los empleados de Indeltro S.A. son: La cultura corporativa, el liderazgo, la pertenencia o compromiso de los empleados.
- Promoviendo una cultura de capacitación se fortalece la productividad y desempeño de los trabajadores en Indeltro S.A.

1.6.3 Variables (independientes y dependientes)

- Diseño del Plan de capacitación, es la variable independiente.
- Desempeño de los trabajadores, es la variable dependiente.

1.7 Aspectos metodológicos de la investigación

1.7.1 Tipo de estudio

La presente investigación tiene algunos tipos de estudio que se detallan a continuación:

Enfoque cuantitativo: debido a que usaremos la recolección de datos para probar nuestras hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, como lo es el porcentaje de capacitación, el grado de satisfacción de los empleados, etc.

Descriptivo - Correlacional: se lo aplica debido a que se ofrece la posibilidad de predicción para conocer el grado de relación que existe entre la Capacitación y el Desempeño del personal en la organización.

No experimental – Transversal: es una investigación no experimental debido a que no se realizará la implementación de un plan de capacitación, únicamente se diseña en base a las necesidades recopiladas durante la investigación. Del mismo modo es transversal porque los datos fueron recolectados en un momento determinado que nos permitirá describir las variables y analizar su relación en un momento determinado.

1.7.2 Método de investigación

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se consideran los siguientes métodos:

- Histórico – Lógico, el cual es utilizado en la elaboración de los antecedentes, en el marco teórico, en la formulación de hipótesis y en el desarrollo de la investigación. Lo histórico se relaciona con la trayectoria real de la empresa y los acontecimientos desde sus inicios, de igual forma lo lógico se ocupa de los resultados visibles y esperados.
- Analítico - Sintético, con ello se analiza que tipo de capacitación presenta en la empresa, como se desarrolla el clima organizacional y la satisfacción de sus miembros, así mismo que incidencia ha tenido la capacitación recibida con su desempeño laboral, y una vez comprendida la esencia de estas variables, se conoce la relación entre las mismas.
- Estadístico, consiste en la secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de los resultados de la investigación.

Con el uso de estos métodos, se puede analizar la problemática de la organización, basándonos en los informes de la compañía y en las respuestas a las entrevistas y encuestas.

1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información

Las fuentes y técnicas que utilizaremos en esta investigación son las siguientes:

- **Entrevistas:**

Esta investigación tiene como prioridad levantar información fidedigna por lo que se realizaron entrevistas al Jefe de Recursos Humanos, Jefe de producción y el Jefe de bodega las cuales fueron realizadas de manera directa, con una base de preguntas acorde al tema de investigación las mismas que fueron escogidas con sentido común y transcribiendo las respuestas que nos otorgaron en el diálogo establecido de forma fehaciente.

El cuestionario de la entrevista se encuentra en el ANEXO # 10, 11, 12 y tiene como objetivo descubrir la forma en la que ellos ven y perciben la capacitación de INDELTRO S.A. y las diferentes funciones que realizan en sus puestos de trabajo.

- **Encuestas:**

Realizamos la técnica de recolección a través de encuestas a los setenta y dos trabajadores de INDELTRO S.A. en la ciudad de Guayaquil a fin de conocer la opinión de los trabajadores en los diferentes aspectos tales como: la motivación, ambiente laboral y formación.

El formato de la encuesta se encuentra en el Anexo # 09 y una vez estructurado el cuestionario fue entregado a los trabajadores a fin de obtener información relevante y de fácil evaluación, que nos permita obtener conclusiones. Dentro de la misma presentamos cinco alternativas de respuesta que van de uno a cinco, siendo cinco la de mayor y uno la de menor puntuación.

- **Observación:**

La observación es parte fundamental de todos los seres vivos, ya que pertenece a una de las funciones vitales de los órganos de los sentidos a través de los ojos y procesada cognitivamente por el sujeto explorador.

Esta técnica facilita el conocimiento de las debilidades, falencias, carencias, negligencias, inoperancias, ineficiencia, ineficacia que pudieran existir en el proceso de la posible aplicación del plan de capacitación en INDELTRO S.A. y nos permitirá realizar inferencias de la situación para plantear soluciones en medida de las necesidades de la organización.

- **Bibliográfica:**

A fin de obtener información hemos realizado consulta en libros, sitios web, revistas, informes, folletos, publicaciones científicas, gubernamentales, etc. que hagan referencia a las variables del estudio.

1.7.4 Tratamiento de la información

Se emplean las siguientes técnicas investigativas:

- **Tabulación de datos:** Fundamentada exclusivamente en datos numéricos y porcentuales, es decir, frecuencias
- **Cuadro de resultados:** Una vez determinada las frecuencias procedimos a colocarlos en tablas de doble entrada para determinar el valor numérico y los respectivos porcentajes de los resultados finales.
- **Gráficos:** A fin de presentar de manera más didáctica la información recaudada hemos procedido a realizar gráficos donde se presentan las diferentes categorías con sus respectivos porcentajes.

Finalmente procedimos a analizar e interpretar los resultados utilizando métodos cuantitativos y cualitativos respectivamente a través de la estadística inferencial que nos permite transformar los datos en formas más útiles para describir su naturaleza.

- **Muestra:**

Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes, y una muestra es considerada parte de una población. Sin embargo para la presente investigación, tomaremos como muestra a los setenta y dos empleados que conforman INDELTRO S.A. por motivo que es una empresa mediana, y tomaremos los resultados distribuidos conforme a sus principales Departamentos:

Tabla No. 3 Personal en Indeltro S.A.

Departamento	No. De Empleados
Administrativo	17
Ventas	7
Bodega	10
Planta	38
TOTAL	72

1.8 Resultados e impactos esperados

El objetivo fundamental de la presente investigación, consiste en Diseñar un Plan de Capacitación en Indeltro S.A., y a través de las encuestas, entrevistas y evaluaciones se espera descubrir qué tipo de capacitación han recibido, cuál es el beneficio obtenido y cuáles son las necesidades que buscamos cubrir con el Plan de Capacitación.

De igual forma, verificar si las hipótesis planteadas son aceptadas o rechazadas y de esta manera conocer si la propuesta de diseño de un Plan de Capacitación logra contribuir con la productividad de la empresa.

Se espera además hacer evidencia y demostrar qué grado de relación existe entre la capacitación y el desempeño del personal en INDELTRO S.A.

Buscamos una eficiente y eficaz coordinación entre los departamentos de INDELTRO S.A., debido a que actualmente existe un clima organizacional tenso que influye en el comportamiento y desempeño del personal.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRÓ S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

Contribuir a la mejora de la calidad de servicio al cliente para recuperar la participación del mercado que ha perdido por los problemas y conflictos de los diferentes departamentos, en los últimos años.

CAPITULO II

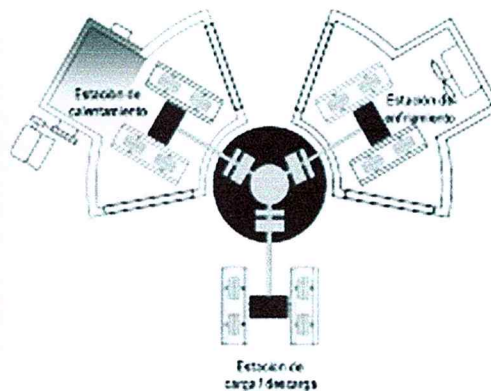
2.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL

INDELTRO S.A es una empresa con 27 años de trayectoria la cual se encuentra ubicada en el Km 12.5 Vía a Daule, en la Provincia de Guayas, cantón Guayaquil, Parroquia Tarqui. El sitio donde se encuentra ubicada la organización es una zona urbana eminentemente activa, industrial y comercial. La llegada a la organización es de fácil acceso, ya que se encuentra en una Avenida Principal e Industrial, donde encontramos varios locales comerciales e industriales como: Multimetales S.A., Ferrisariato, Parque California 2, Cedal, Indelcon's S.A., entre otros.

En busca de la innovación y nuevos productos para satisfacer nuevos mercados INDELTRO S.A, incorpora una maquinaria para fabricación de Rotomoldeo denominada Maquina Ferry de Tipo CARROUSEL (3 Brazos 3 Estaciones). Ante la cual se contrata personal externo (Ingenieros, Electromecánicos y Asesores de Rotomoldeado de Estados Unidos) netamente capacitado para dar funcionamiento a la maquinaria.



FLAMA ABIERTA



MAQUINA FERRY

Lo ideal para este tipo de empresa, es que únicamente se hubiera contratado al Asesor de Rotomoldeo, ya que éste sigue siendo un proceso novedoso para la Industria del Plástico en Ecuador, pero no a los demás Electromecánicos.

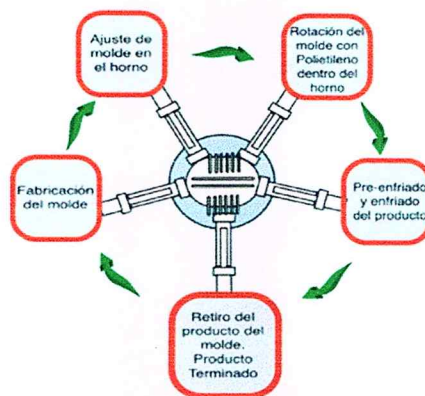
DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

Por eso es importante, el diseño de un plan de capacitación en esta empresa, si se hubiera establecido una capacitación preventiva para los operarios de maquina ferry y mantenimiento, el proceso de instalación hubiera sido más económico, más rápido y más productivo.

INDELTRO S.A. mantiene el siguiente direccionamiento:

- **Visión:** Crear la variedad más amplia de productos rotomoldeados.
- **Misión:** Ser la industria pionera en Rotomoldeo en el Ecuador, fabricando productos de excelente calidad y haciendo realidad las ideas de nuestros clientes.
- **Valores:** Creatividad constante, trabajo en equipo, atención oportuna, precio justo.
- **Proceso:** El proceso de fabricación en Rotomoldeo tiene muchas ventajas para su producto como por ejemplo ser resistentes, durables, con protección UV, higiénicos y de fácil limpieza.

Grafico No. 4 Proceso del Rotomoldeo



Fuente: www.indeltro.com

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

- **Estrategias:** La elaboración de moldes con diseños mucho más novedosos, logrando así una presencia más atractiva a los productos, que logre incrementar el índice de ventas.

Para el desarrollo de sus actividades productivas, la empresa posee 4 áreas principales: Administrativo, Ventas, Producción y Bodega como se lo puede apreciar en el Anexo # 2, 3. Cuenta con un Total de 72 empleados: 17 en Administrativo, 7 en ventas, 10 en bodega y con 38 empleados en el área de Planta. Con relación a su capacidad de producción, Indeltro S.A. cuenta con las siguientes maquinarias:

Tabla No. 4 Maquinaria en Indeltro S.A.

Tipo de Maquinaria	# de Maquinaria	Capacidad x Día Producción (KI)
Máquina de Rotomoldeo	11	1250
Máquina Ferry	2	1000
Molino Pulverizador	2	2000
Máquina Mezcladora	2	2000
Máquina Trituradora	1	100
	18	6350

Fuente: Indeltro S.A.

Elaborado por: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

De acuerdo a su capacidad de producción diaria, se realizan los estándares de capacidad mínima de producción para cumplir con la demanda mensual de sus clientes. Entre los años 2013 y 2014, se mantuvo la política mínima de producción alrededor de los 45,000 Kilos mensuales.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

En cuanto al Precio de Venta, éste se estima por kilo y no por unidad producida, para efectos de presupuestos y costos dentro de la empresa. Es decir que el Precio de Venta por Kilo en el año 2013 se mantuvo de Enero a Junio en \$ 6,20; de Julio a Septiembre en \$ 7,00 y de Octubre a Diciembre en \$ 7,20. Para el año 2014 de Enero a Julio el Precio de Venta por Kilo se mantuvo a \$ 7,20 y de Agosto a Diciembre en \$ 7,35. Es decir que tuvieron una Variación de + 1.04 % en Kilos y + 1.10 % en Dólares, pese a que la variación mensual disminuyó desde Mayo a Diciembre en comparación al año anterior. Para mayor detalle ver Anexo #4.

En el año 2010 la empresa, sufrió una pérdida irreparable dentro del bienestar de su cultura organizacional, su Gerente General fallece en el momento en que la marca Indeltron, se posesionaba más en el mercado. Un evento que sin duda alguna marco las relaciones internas con el personal y externa con proveedores y clientes.

Es por ello que a partir de esta fecha inició una etapa de cambios constantes en la Dirección Central de la Empresa, en menos de 2 años pasaron 4 Gerentes Generales, 3 Jefes de Ventas, y vieron la necesidad de contratar a un Asesor Comercial para mejorar la participación de la empresa en el mercado local, por supuesto, los cambios en la línea de mandos medios no se hicieron esperar.

Un factor muy involucrado en estos cambios fue el personal, tanto a nivel administrativo como a nivel obrero, muchos empleados vieron estos cambios constantes como parte de una inestabilidad de la empresa, por lo que optaron en el caso de los empleados obreros de más 20 años, jubilarse; otros buscar nuevos retos y metas profesionales; y otros del área administrativa en iniciar un nuevo camino dentro de la industria del plástico.

Esto lo podemos ver reflejado en el Índice de Rotación del Personal, que el año 2012 fue del 10% anual, mientras que para el año 2013 debido a los múltiples cambios de Gerencia y en la Estructura Organizacional aumentó a un 25%, es decir que tuvo una variación de más del 100% en relación al año anterior. Por otra

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S.A. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

parte, podemos observar que pese que hubo salidas constantes durante el año siguiente, el índice de rotación disminuyó al 18%.

Tabla No. 5 Rotación del Personal en Indeltro S.A.

Comparativo	Entradas	Salidas	Total Empleados	Índice de Rotación
Año 2012	5	7	70	0.10
Año 2013	13	17	68	0.25
Año 2014	5	13	72	0.18

Fuente: Indeltro S.A.

Elaborado por: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

También encontramos un ligero decrecimiento de la productividad de la empresa, este cálculo se determinó por el número de horas trabajadas en el año y por el total de unidades producidas al año, dándonos el siguiente resultado:

Tabla No. 6 Productividad en Indeltro S.A.

Comparativo	Producción Total	Total Horas Hombre	Productividad d x Hora	Productividad x Persona	Productividad x Hora Estimada	Índice de Productividad
Año 2013	553,905.00	72,960.00	7.59	8,145.66	8.63	0.88
Año 2014	578,684.67	72,960.00	7.93	8,037.29	9.50	0.84

Horas Laborales	8
Días Laborales	240
No. Trabajadores	38
Total Hora Hombre	72960

Estimación Kilos Producidos	
Año 2013	630,000.00
Año 2014	693,000.00

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

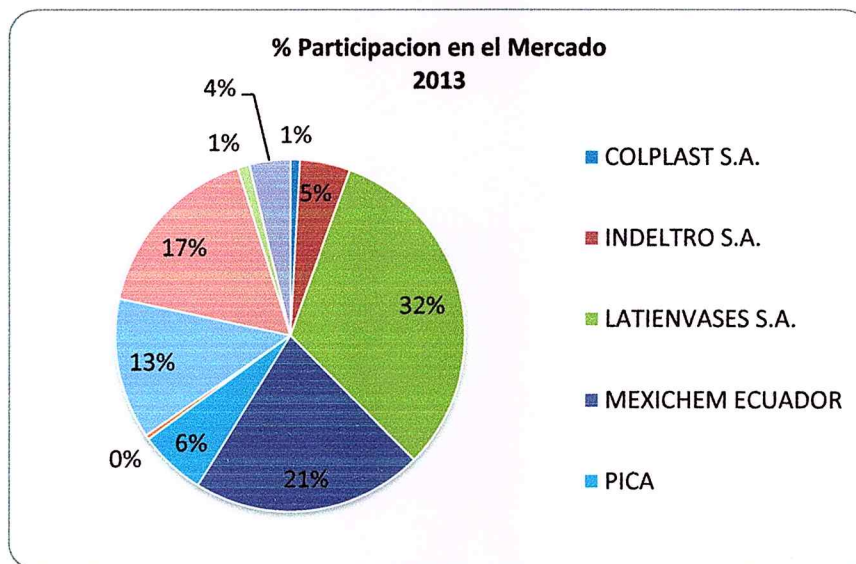
En el año 2013 se obtuvo un 88% de Productividad Laboral, mientras que el rendimiento para el año 2014 bajó a un 84% de Productividad Laboral.

Por otro lado, parte de las consecuencias de una baja productividad en los últimos años, originó una disminución de sus ventas. El principal motivo fue los cambios en la Jefatura de Ventas, así como también las políticas implementadas en relación al porcentaje de Descuentos por Volumen de Ventas para los principales Distribuidores, que bajaron del 20% al 15%. Este evento marco en estos años la pérdida de la fidelidad y confianza de los mayores clientes, quienes optaron por iniciar negociaciones con los principales competidores entre ellos: Amanco Plastigama, Rotoplast, Plastitodo, y Colplast S.A.

La participación del mercado de Indeltro S.A., fue tomada en base a las Ventas registradas en sus Estados Financieros en la Superintendencia de Compañías, el detalle lo podemos visualizar en el Anexo #5.

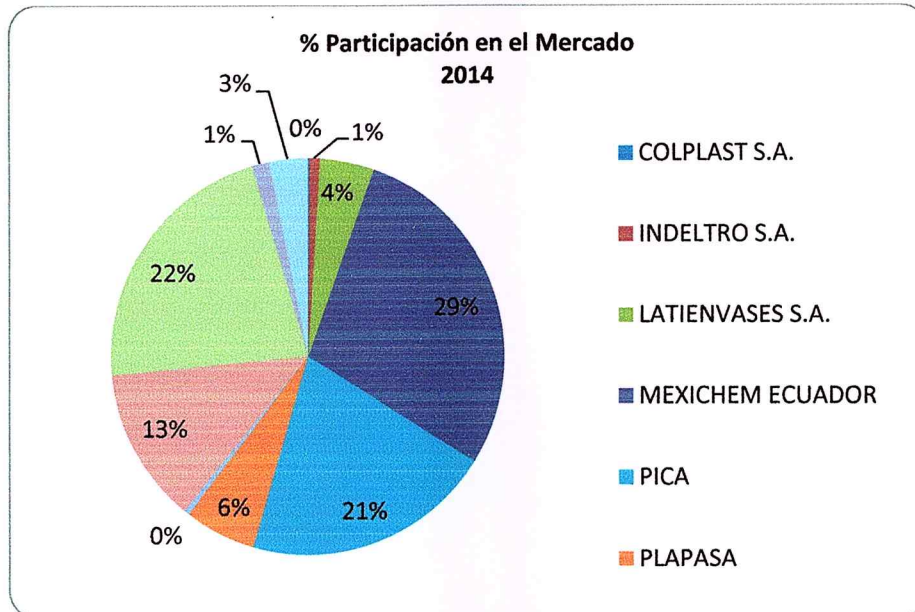
Su participación dentro de la Industria de Plástico ha disminuido del 5% en el año 2013 al 1% en el año 2014, como lo podemos apreciar en los siguientes gráficos:

Gráfico No. 5 Participación en el Mercado



Fuente: Superintendencia de Compañías

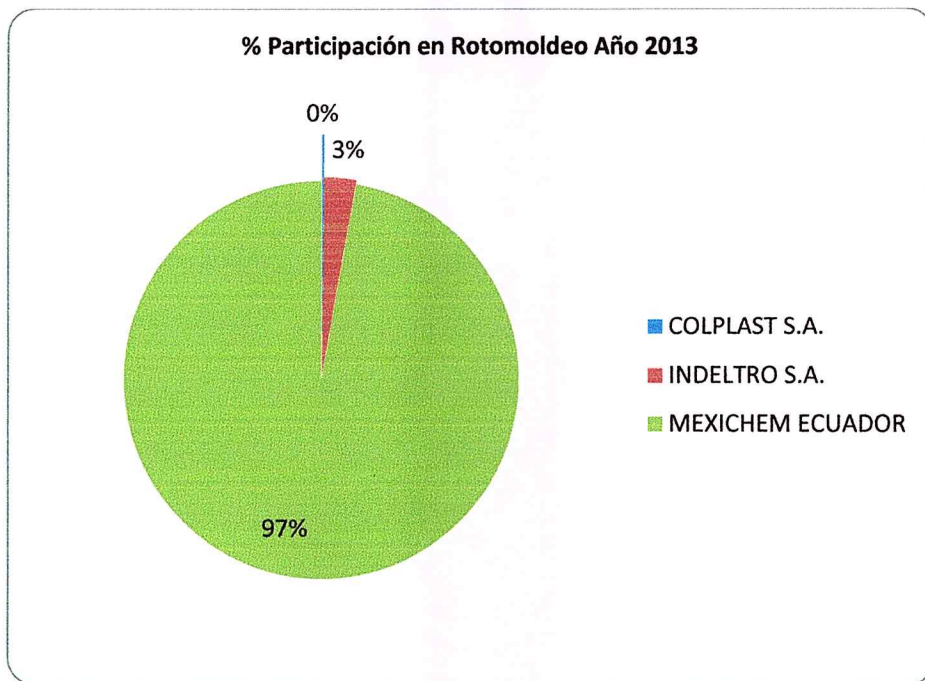
Elaborado por: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga



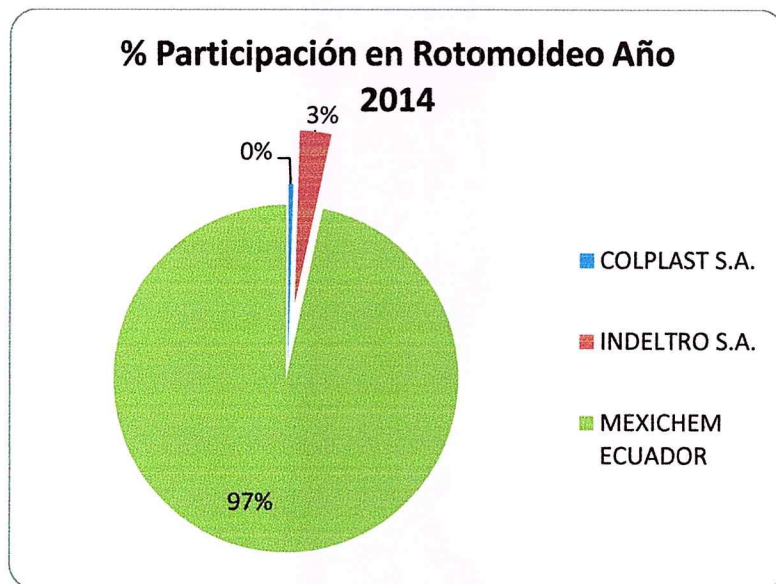
Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

Sin embargo, si tomamos en consideración las empresas dedicadas exclusivamente al proceso de Rotomoldeo, la participación se mantiene en el 3%, un mercado que lo ha dominado Mexichem con su marca: Amanco Plastigama, como lo podemos ver en los siguientes gráficos:

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

Una de las estrategias de Indeltro para recuperar parte de la confianza de sus clientes, fue mejorar el precio de sus principales productos y aumentar el porcentaje de descuento para sus distribuidores hasta un 20% por volumen mensual, con el que se pudo mejorar sus ventas y evitar una pérdida significativa no solo de clientes sino también en índices financieros.

Indeltro S.A. empieza a implementar un Cronograma de Capacitación a partir del año 2008, cuando se vio en la necesidad de mejorar sus sistemas de comunicación con sus clientes y entro en auge la tecnología dentro de la industria. Desde ahí se mantuvieron capacitaciones externas únicamente para el desarrollo del personal administrativo, fortaleciendo el equipo de trabajo que mantenía por esas fechas, en el área motivacional, según se detalla a continuación:

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

CUADRO No. : CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES INDELTRO S.A.

OBJETIVO	CURSOS	PARTICIPANTES	HORAS	No. Asistentes	COSTO / PERSONA	PRESUPESTO	FECHAS	RESPONSABLE	
Capacitar al Personal en las area de mayor requerimiento por parte de la Gerencia.	ISO 9000:2000 Introducción y Sensibilización	Personal Administración	12 Horas	12	\$ 30.00	\$ 360.00	24 y 25 De Octubre Del 2009	Gerente General	
Motivar al Personal para coordinar el Trabajo en Equipo	Autoestima, Motivación y Trabajo en Equipo con P.N.L.	Personal Administración	8 Horas	12	\$ 35.00	\$ 420.00	23 De Octubre Del 2010	Departamento RR HH	
Mejoramiento Rol Oficinas Femeninas	Asesoría en Imagen	Personal Femenino Area Administracion	4 Horas	9	\$ 25.00	\$ 225.00	28 De Agosto Del 2011	Departamento RR HH	
Capacitación por Cambio Puesto de Trabajo	La Importancia del Costeo Basado en las Actividades (CBA) en la Industria del Plastico	Asistente Contable. Asistente de Costos.	12 Horas	2	\$ 130.00	\$ 260.00	Del 22 al 24 de Marzo Del 2011	Gerente General	
Actualización de Información Intranet	Seminario Outlook 2010	Personal Administración. Jefe de Planta. Jefe de Bodega.	8 Horas	14	\$ 30.00	\$ 420.00	10 de Marzo Del 2012	Gerente General	
PRESUPUESTO INDELTRO S.A.						\$ 1,685.00			

Como hemos podido revisar entre los datos históricos de la empresa, las falencias que se detectaron surgen principalmente por los cambios de gerencia, pero también influye, la falta de una cultura de capacitación continua que apunte al excelente desempeño de todo el personal, desde el área operativa hasta la propia Gerencia. Si no se logra mantener un buen sistema de comunicación organizacional, es muy probable que exista una baja en la productividad total de la empresa.

2.2 RESULTADO DE ENCUESTAS

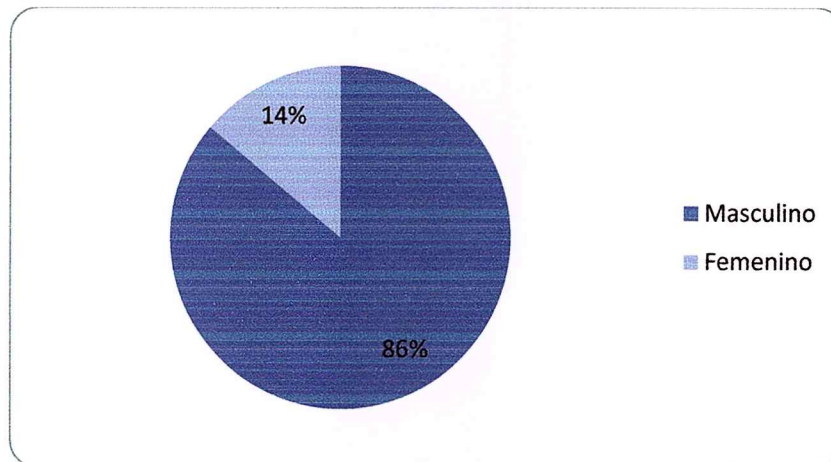
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS POR PREGUNTA

1.- Género

Tabla No. 7 Género

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	62	86%
Femenino	10	14%
Total	72	100%

GRAFICO No. 6 Género



Fuente: Indeltro S.A.
Elaborado: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTR O S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

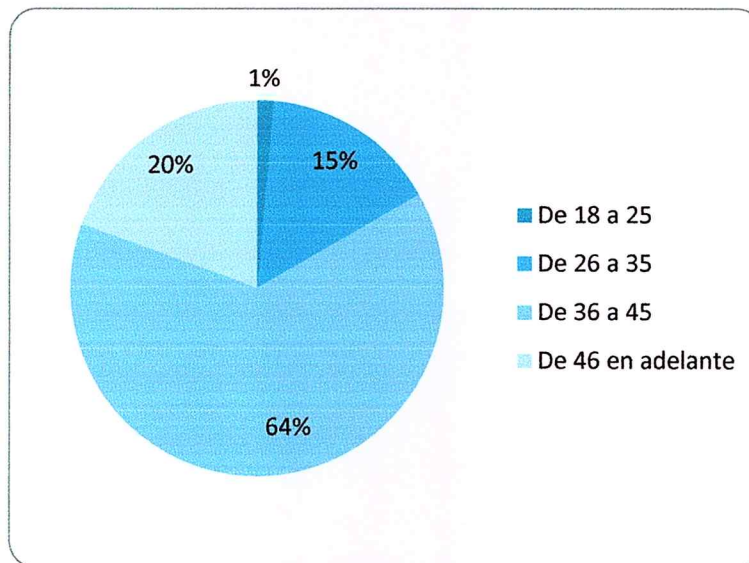
Según el gráfico No. 1, referente a la pregunta No. 1 de la | realizada al personal de Indeltro S.A. podemos determinar que el 86% de los trabajadores son del sexo masculino mientras que el 14% son de sexo femenino.

2.- Edad

Tabla No. 8 Edad

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 18 a 25	1	1%
De 26 a 35	11	15%
De 36 a 45	46	64%
De 46 en adelante	14	19%
Total	72	100%

GRAFICO



No. 7 Edad

Fuente: Indeltro S.A.

Elaborado: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

El 64% de los trabajadores de Indeltro S.A. se encuentra entre el rango de 36 a 45 años, el 20% tiene más de 46 años de edad, el 15% se encuentra entre los 26 a

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S.A. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

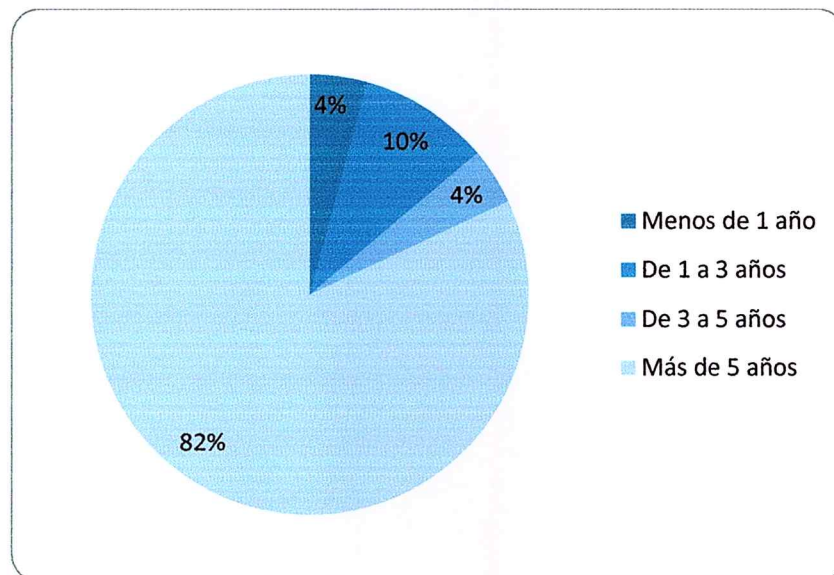
35 años de edad y por último el 1% se encuentra dentro del rango del 18 al 25 años de edad

3.- Tiempo promedio trabajando en la empresa

Tabla No. 9 Tiempo en Indeltro S.A.

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	3	4%
De 1 a 3 años	7	10%
De 3 a 5 años	3	4%
Más de 5 años	59	82%
Total	72	100%

GRAFICO No. 8 Tiempo en Indeltro S.A.



Fuente: Indeltro S.A.

Elaborado: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

Según Gráfico No. 3 el 82% de los trabajadores de Indeltro S.A. llevan más de 5 años dentro de la institución, el 10% se encuentran dentro de uno a tres años, y el

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S.A. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

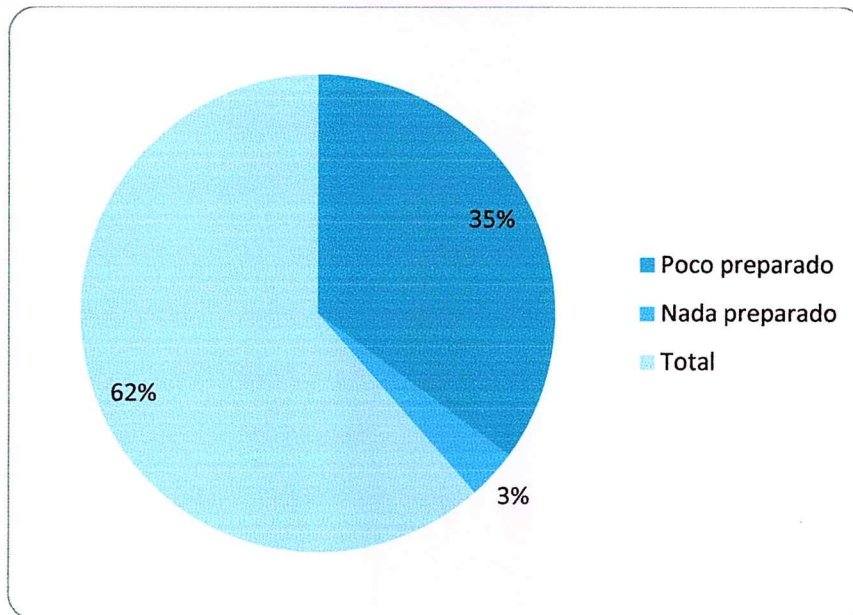
4% los llevan un año y desde tres a cinco años respectivamente dentro de la organización.

4.- ¿Si la empresa desea incorporar algún nuevo proceso para mejorar la organización, Tiene los conocimientos necesarios para aceptar y enfrentar los cambios que se implementen?

Tabla No. 10 Conocimientos frente al cambio

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente preparado	27	38%
Poco preparado	41	57%
Nada preparado	4	6%
Total	72	63%

GRAFICO No. 9 Conocimientos frente al cambio



Fuente: Indeltro S.A.

Elaborado: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTR O S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

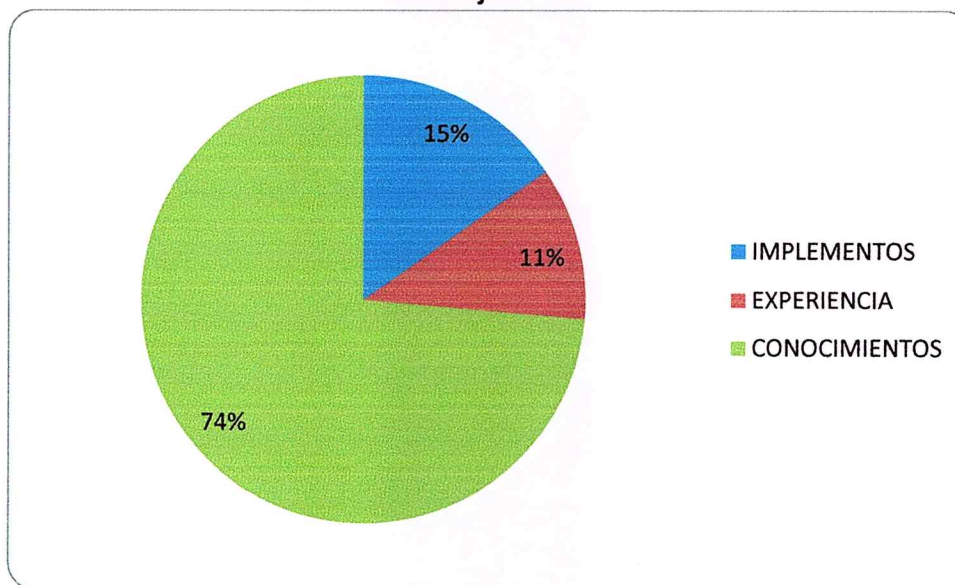
Un poco en contraste con los resultados obtenidos en la pregunta No. 4, tenemos que el 57% de los trabajadores indican que se encuentran poco preparados, mientras que el 38% indican estar totalmente preparados y por último el 6% indicó que se encuentra nada preparado para aceptar y enfrentar los cambios que se implementen dentro de la organización.

5.- ¿De las siguientes herramientas cuales cree usted que le permiten trabajar bajo presión?

Tabla No. 11 Herramientas de trabajo

CATEGORIAS	IMPLEMENTOS	EXPERIENCIA	CONOCIMIENTOS	TOTAL
FRECUENCIA	11	8	53	72
PORCENTAJE	15%	11%	74%	100%

GRAFICO No. 10 Herramientas de trabajo



Fuente: Indeltro S.A.

Elaborado: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

El 74% de los trabajadores de Indeltro S.A. indicó que la principal herramienta que le permite manejar la presión es el conocimiento, el 15% indicó que los

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

implementos mientras que el 11% indicó que la experiencia les ayuda a manejar la presión.

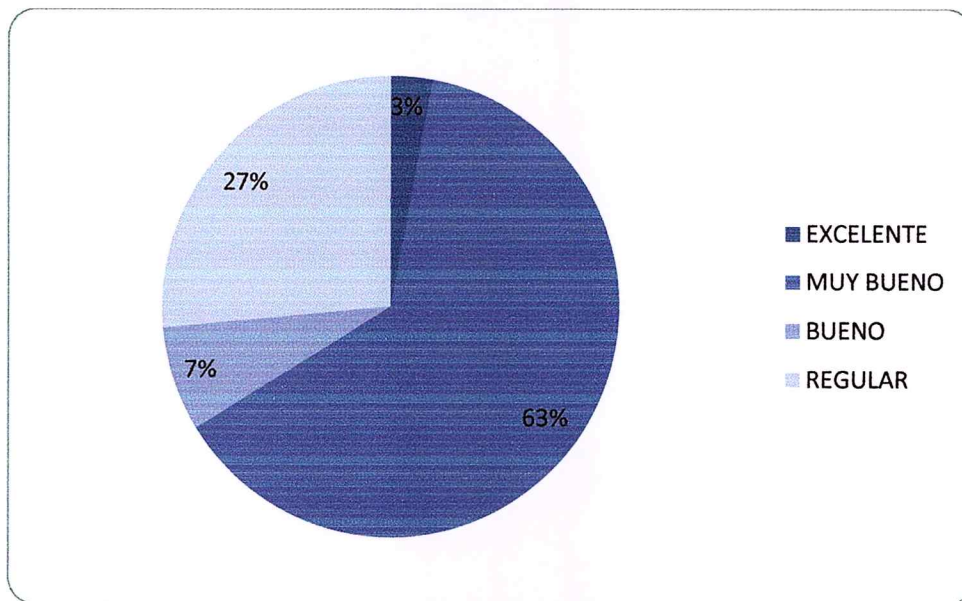
SEGUNDA PARTE

6.- ¿Cómo es la cultura de capacitación de Indeltro S.A?

Tabla No. 12 Cultura de capacitación

CATEGORIAS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	NO EXISTE	TOTAL
FRECUENCIA	2	5	47	18	72
PORCENTAJE	3%	7%	65%	25%	100%

GRAFICO No. 11 Cultura de capacitación



Fuente: Indeltro S.A.

Elaborado: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

El 65% indicó que la cultura de capacitación dentro de Indeltro S.A. es regular, el 25% indicó que no existe, el 7% indica que es buena y por último el 3% es

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

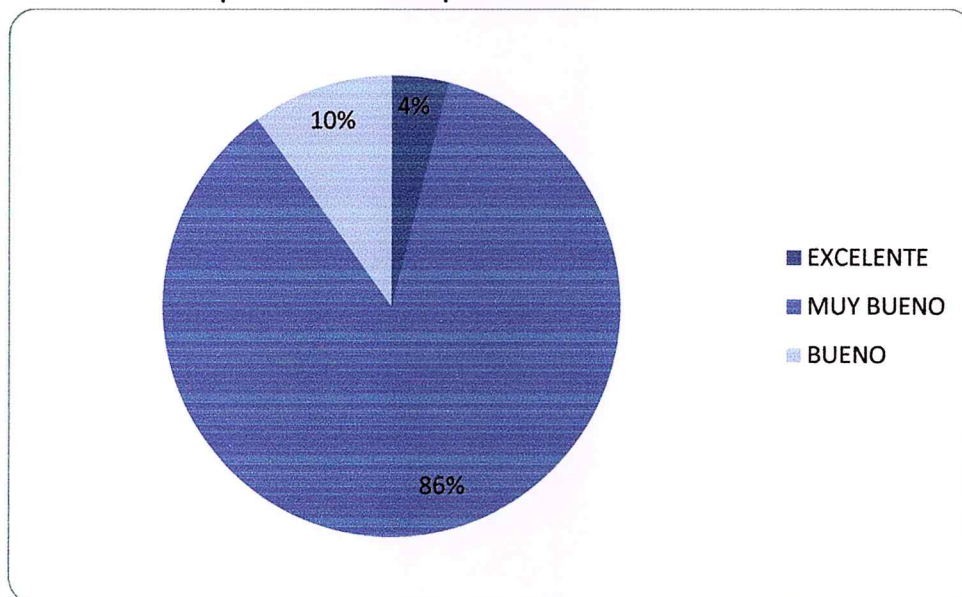
excelente. pero a su vez manifestaron que están dispuestos a que se implemente y se fomente una cultura de capacitación.

7.- ¿Indeltro S.A. responde con rapidez a las quejas que recibe de parte de los clientes para mejorar la calidad del servicio?

Tabla No. 13 Respuesta frente a problemas

CATEGORIAS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
FRECUENCIA	11	57	4	72
PORCENTAJE	15%	79%	6%	100%

GRAFICO No. 12 Respuesta frente a problemas



Fuente: Indeltro S.A.

Elaborado: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

El 79% del personal de Indeltro S.A. indicó que a veces se manejan las quejas por parte de los clientes, el 15% indicó que siempre, mientras que el 6% indicó que nunca se atienden las quejas que se reciben dentro de la organización

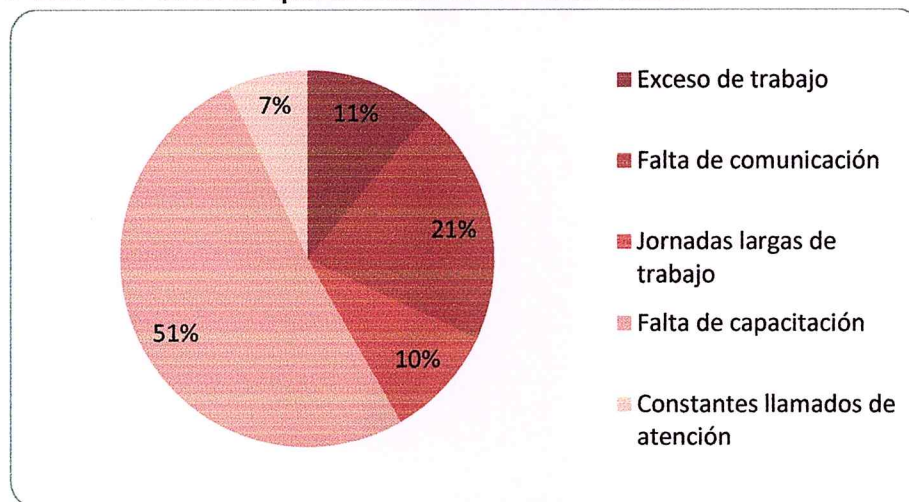
DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

8.- Enumere del 1 al 5 siendo 1 la menos importante y 5 la más importante ¿Cuáles de estos factores cree usted que afecta las buenas relaciones entre compañeros?

Tabla No. 14 Factores que afectan en el clima laboral

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Exceso de trabajo	8	11%
Falta de comunicación	15	21%
Jornadas largas de trabajo	7	10%
Falta de capacitación	37	51%
Constantes llamados de atención	5	7%
Total	72	100%

GRAFICO No. 13 Factores que afectan en el clima laboral



Fuente: Indeltro S.A.

Elaborado: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

El 51% de los trabajadores indicó que la falta de capacitación es la razón más importante al momento de interactuar con sus compañeros, el 21% indicó que es la falta de comunicación la segunda más importante, el 11% el exceso de trabajo, el 10% las jornadas largas de trabajo y por último el 7% los constantes llamados de atención.

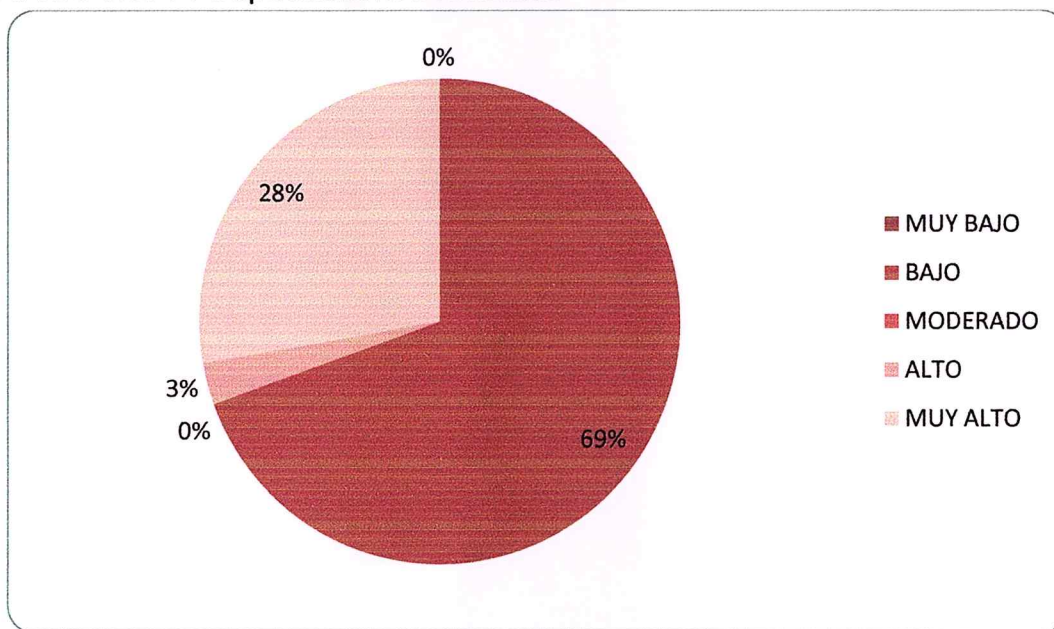
DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

9.- ¿De manera global, califique las capacitaciones recibidas durante su permanencia dentro de Indeltro S.A.?

Tabla No. 15 Capacitaciones recibidas

CATEGORIAS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
FRECUENCIA	0	9	53	8	2	72
PORCENTAJE	0%	13%	74%	11%	3%	100%

GRAFICO No. 14 Capacitaciones recibidas



Fuente: Indeltro S.A.
Elaborado: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

Dentro de las ponderaciones el 74% indica que las capacitaciones recibidas son buenas, el 13% indicó que es muy buena, el 11% regular y por último el 3% indicó que son malas las capacitaciones que han recibido durante su estancia dentro de la organización.

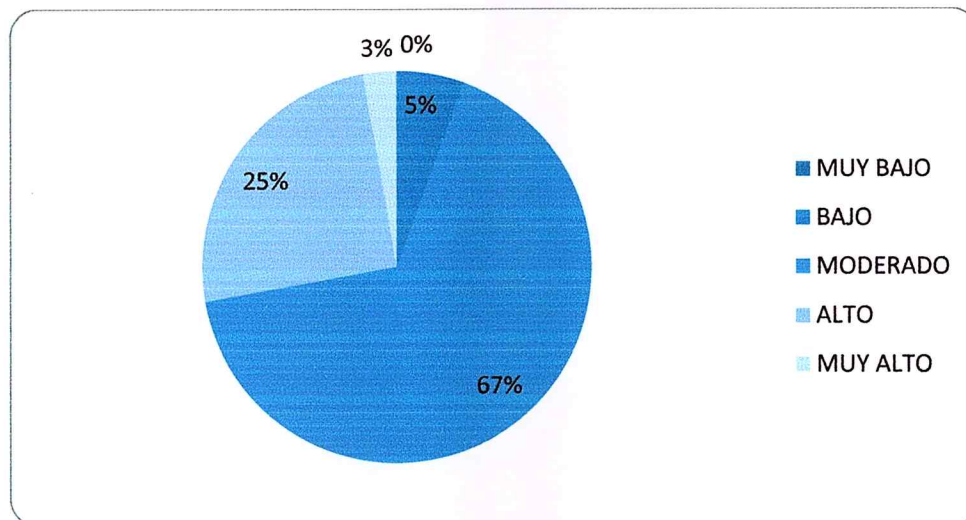
DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

10.- ¿Qué grado de importancia cree usted que tienen sus conocimientos al momento de desempeñar sus funciones?

Tabla No. 16 Importancia de conocimientos

CATEGORIAS	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	TOTAL
FRECUENCIA	2	1	7	53	9	72
PORCENTAJE	3%	1%	10%	74%	13%	100%

GRAFICO No. 15 Importancia de conocimientos



Fuente: Indeltro S.A.
Elaborado: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

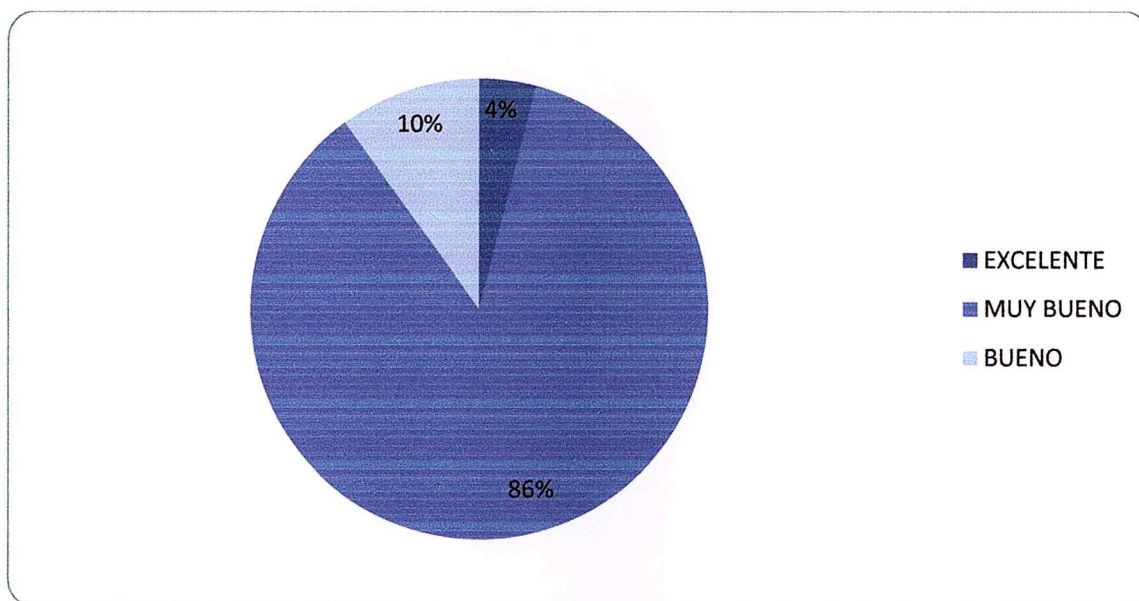
El 74% de los trabajadores de Indeltro S.A. que los conocimientos son muy importantes al momento de desempeñar sus funciones, el 13% indicó que es alto, el 10% indicó que moderado, el 3% muy bajo y por último el 1% indicó que no son tan importantes los conocimientos para desempeñar sus funciones.

11.- Con sus conocimientos ¿Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?

Tabla No. 17 Solución de problemas

CATEGORIAS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
FRECUENCIA	2	59	11	72
PORCENTAJE	3%	82%	15%	100%

GRAFICO No. 16 Solución de problemas



Fuente: Indeltro S.A.

Elaborado: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

Según el 82% cree que sus conocimientos le ayudan a resolver sus problemas, el 15% indicó que nunca y por último el 3% a veces puede resolver sus problemas con sus conocimientos.

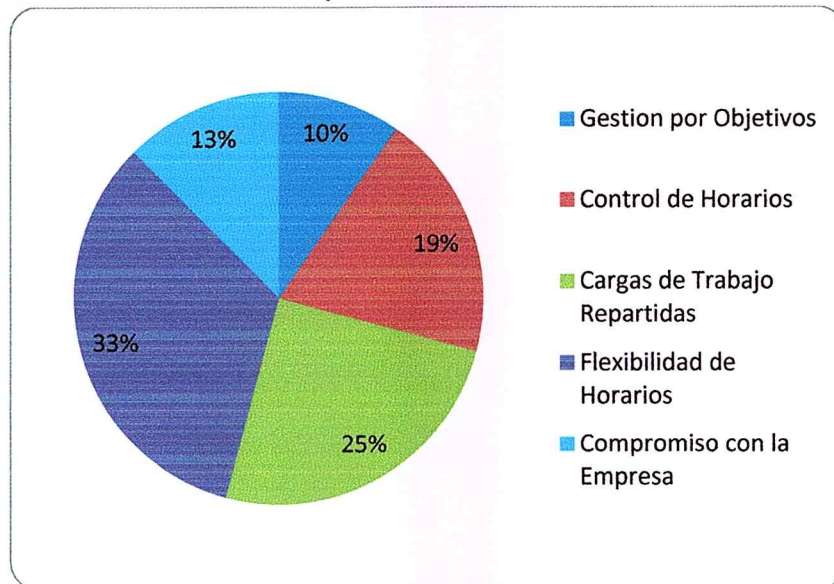
DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S.A. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

12.- Enumere del 1 al 5 las prácticas que utiliza su departamento para evitar el ausentismo de los trabajadores.

Tabla No. 18 Ausentismo del personal

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gestión por Objetivos	7	10%
Control de Horarios	14	19%
Cargas de Trabajo Repartidas	18	25%
Flexibilidad de Horarios	24	33%
Compromiso con la Empresa	9	13%
Total	72	100%

GRAFICO No. 17 Ausentismo del personal



Fuente: Indeltro S.A.

Elaborado: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

Para los trabajadores en Indeltro S.A. el 33% de los encuestados afirma que tener horarios flexibles les permite evitar pedir permiso a sus jefes inmediatos, por otra parte el 25% indica que cuando las cargas de trabajo son asignadas y distribuidas

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

correctamente, permanecen con un jornada laboral más productiva, y tan solo el 10% afirma que los objetivos departamentales disminuyen los permisos laborales.

2.3 RESULTADO DE ENTREVISTAS



2.1.1 ENTREVISTA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Cuadro de resultados de la entrevista dirigida al Jefe de Recursos Humanos Ing. Tatiana Ramírez de INDELTRO S.A. de la provincia del Guayas cantón Guayaquil

TABLA No. 19 Entrevista departamento de Recursos Humanos

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Es importante la capacitación de los colaboradores para INDELTRO S.A.?	La importancia de la formación o capacitación del personal radica en su objetivo que es mejorar los conocimientos y competencias de quienes integramos INDELTRO, porque es a través de talento humano donde se desarrolla las ideas, proyectos, mejoras y actualizaciones para el buen funcionamiento de las labores y progreso de la Compañía. Por lo tanto, para INDELTRO sí es importante promover una cultura de capacitación.
¿Utilizan herramientas o técnicas para diagnosticar las necesidades de capacitación?	Si, el diagnostico de necesidades de capacitación que se utiliza en INDELTRO, parte del requerimiento de los Jefes Inmediatos, mediante una evaluación de las labores y desempeño de su personal a cargo, de las necesidades que se presente en temas de actualización y cumplimiento a temas de ley estipulados por el Gobierno.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

<p>¿Cuenta INDELTRO S.A. con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?</p>	<p>INDELTRO S.A. tiene un programa anual de capacitación, que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none">* Las requeridas por los Jefes Inmediatos de acuerdo a las necesidades que se presenten.* Una Capacitación al año en la que participan todo el personal en temas motivacionales y de trabajo en equipo.
<p>¿Existe un sistema documentado de la capacitación en su organización que lleve la historia de los eventos, tiempos, proveedores y su costo?</p>	<p>Si, se lleva un archivo en donde se respalda todo el proceso de la capacitación, que incluye el requerimiento, cotizaciones de proveedores, descripción del lugar a realizar la capacitación, ficha de inscripción de los participantes, detalle de los temas a tratar, curriculum del expositor, lista de asistencia, copia de los diplomas de los participantes, etc.</p>
<p>¿En INDELTRO S.A. verifican los resultados de los entrenamientos que realizan los colaboradores?</p>	<p>Si, por supuesto de acuerdo al tema que recibieron en la capacitación se realiza el monitoreo de los mismos. Si no se evalúan o revisan las funciones de los empleados no se puede determinar qué tan fructífera fue la capacitación.</p>

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

<p>¿De qué manera INDELTRO S.A. evalúa los resultados de sus entrenamientos?</p>	<ul style="list-style-type: none">• Si es de índole general en temas motivacionales, se utiliza la técnica de la observación en el personal para evaluar su comportamiento, además se realiza encuestas presenciales y escritas de su apreciación a los temas recibidos y su compromiso en mejoras a su labores. Te doy un ejemplo, con el personal de planta, lo debo hacer personal puesto que muchos de ellos no saben leer o escribir o son personas mayores. Pero con el personal administrativo, tengo más énfasis en la evaluación de desempeño general que se realiza de forma escrita.• Si es de índole propio del cargo que desempeña el participante, se verifica que lo ponga en funcionamiento y lo aplique en sus labores
<p>¿La gerencia se involucra de manera activa en el sistema de capacitación?</p>	<p>Si, en coordinación con el Departamento de Talento Humano, se realiza el Diagnostico de las Necesidades de Capacitación y el proceso de las capacitaciones realizadas al personal.</p>
<p>¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra para la ejecución de los programas de capacitación?</p>	<p>Como principal dificultad encontramos la parte económica, en la que existen cursos de gran interés, que exceden del presupuesto de la Compañía.</p>
<p>Para INDELTRO S.A. ¿Cuál es el principal indicador al momento de evaluar el desempeño de sus empleados?</p>	<ul style="list-style-type: none">• Para el personal de planta, lo medimos por el tiempo en la producción de un determinado producto y ese se evalúa cada mes conjuntamente entre el Jefe de Producción y la Gerencia.• Para el personal administrativo se lo realiza a través de su eficiencia en el cumplimiento de los objetivos según el cargo.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

En base a sus respuestas anteriores, la capacitación ¿es un gasto o una inversión?

Las Capacitaciones y formación del personal no se pueden considerar como un gasto, porque aportan al desarrollo del conocimiento del Personal y por ende al crecimiento de la Compañía, es por ello que deben ser consideradas una inversión.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

¿Qué razones cree usted que hacen que exista ausentismo y rotación dentro de la organización?

Las razones del ausentismo principalmente se dan por el comportamiento que tiene cada empleado.

Si nos enfocamos en el personal de planta, te puedo garantizar que el ausentismo de ellos, se da principalmente por una falta de compromiso con la empresa. Hemos tenido casos, en que los operarios faltan al trabajo por estar en condiciones de embriaguez después de un feriado. Y esa persona lamentablemente sino tiene justificación medica por su ausencia, se le aplican las multas correspondiente, quedando en su historial el motivo por la falta injustificada. Si hablamos del personal administrativo, tenemos que es un personal mejor preparado y por ende con más responsabilidades, tienen más compromiso con la empresa y evitan ausentarse prolongadamente de su horario habitual.

Por otra parte, tenemos la rotación. En el área de planta, se puede dar por la línea de producción que se lleva en ciertos meses del año, donde es necesario contratar más personal y una vez que concluye, se da por terminado su contrato. También se dan las bajas, por el personal que ha cumplido sus años de labores y aplicaron a su Jubilación Patronal. Y otro de los motivos, es la comunicación con sus superiores, como es de tu conocimiento siempre hay colaboradores que no están de acuerdo con las políticas implementadas en los últimos 3 años y a fin de evitar conflictos, son apartados de la organización.

En el área administrativa, el motivo de las renuncias es principalmente por la búsqueda de mejores salarios y oportunidades de crecimiento profesional. Factores que la empresa, ha tratado de controlar y mejorar para evitar perder elementos esenciales en la compañía. Como la pérdida del Contador General, el Eco. Juan Torres que a pesar de sus años al mando de la compañía, busco la oportunidad de crecer profesionalmente y construir su propio negocio.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

<p>¿La capacitación actual en Indeltro S.A ayuda a disminuir los conflictos dentro del ambiente laboral de la organización?</p>	<p>Actualmente, podemos decir que se mantiene una relación respetuosa entre todos los empleados, cada uno tiene la tarea de cumplir los objetivos que se plantean en sus departamentos. Generalmente, priorizamos los objetivos de producción y ventas, ya que entre ambos conforman el principal motor de la empresa, y esto puede ocasionar en ciertos momentos que el resto de personal, especialmente el administrativo se sienta desplazado y cree especulaciones respecto del manejo de la compañía y la prioridad que debería darse por igual a todos los departamentos. Entrando al tema de la capacitación puedo percibir que existen vacíos que se evidencian más en el área de planta, debido a que los niveles de educación son inferiores al área administrativa, al momento en que se presenta algún problema entre compañeros por lo general no saben manejarlos de la menor manera lo que crea ciertos problemas en el clima que tratamos en lo posible como departamento de recursos humanos resolverlos y crear un ambiente más llevadero dentro de la organización. Sería bueno educarlos y entregarles técnicas que les permitan resolver los inconvenientes de la manera más pacífica.</p>
<p>Le gustaría que INDELTRO S.A. tenga una mejor planificación en el campo de la capacitación.</p>	<p>Siempre hemos planificado acorde a las necesidades de capacitación que presentan los empleados, pero así mismo estamos abiertos a las nuevas ideas, nuevos procesos y nuevos sistemas que se presentan actualmente para mejorar el nivel de competitividad de ellos, donde el resultado final será una mejor productividad para la empresa.</p>

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

2.1.2 ENTREVISTA DEPARTAMENTO DE PLANTA

Cuadro de resultados de la entrevista dirigida al Jefe de Planta, Eco. Edison Montoya.

TABLA No. 20 Entrevista Departamento de Planta

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué tiempo tiene ejerciendo las funciones de Jefe de Producción en la empresa?	Dentro del área de Planta ya tengo más de 25 años, ingrese cuando apenas me graduaba del colegio y pase a la empresa como operario, luego fui ejerciendo el rol de Supervisor y bueno ahí nuestro fallecido Gerente General, el Eco. Carlos Ortiz fue quien me impulso a seguir una carrera universitaria y me dio las facilidades para poder desempeñar mi rol de supervisor. Desde esa época hasta ahora he sido el Jefe de la Planta, más que por los estudios que recibí, es por la experiencia en el proceso de Rotomoldeo que como Ud. Conoce es nuevo para la industria ecuatoriana pese a tener más de 20 años en el mercado nacional.
¿El departamento de Producción cuenta con capacitación al momento de realizar un manual de procedimientos?	El departamento de producción cuenta con ciertos lineamientos básicos para la producción, en cuanto al papeleo se refiere pero el sistema que posee la empresa es quien se encarga de arrojar los datos exactos para la producción de toda la planta. En igual forma, hace un par de años, se empezó a trabajar con el manual de Seguridad Industrial pero al momento de implementarlo no se brindó la respectiva socialización del manual por lo que se presentaron bastantes inconvenientes y retrasos por lo que si considero que es necesario capacitar al personal no solo en este campo sino en todos, en este departamento se creó un comité para organizarnos de mejor forma para el bienestar y la seguridad propia de los operarios, aunque muchas veces ellos son los principales responsables de que estas normas no se cumplan tal cual son.
¿Sus colaboradores deben	Si, 1.250 kg diarios es la producción normal en

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

<p>cumplir con una cuota mínima en producción?</p>	<p>turnos de 8 horas. Cuando los pedidos ameritan horas extras se llega a trabajar 2 turnos de 12 horas y la cuota mínima asciende a 1.600 kg.</p>
<p>Y, ¿Reciben algún incentivo económico si rebasan esa cuota mínima, trabajando un solo turno?</p>	<p>No, realmente por política de la empresa solo se realizan bonificaciones por trabajos de líneas especiales, es decir, pedidos para Municipios o Exportaciones en donde tenemos fecha límite de entrega y no podemos pasarnos por las multas que ello conlleva. Solo en este tipo de casos, se les otorga ciertos beneficios económicos únicamente al personal que trabajo en dicho proyecto.</p>
<p>¿Ud. Posee conocimientos especializados sobre la Gestión de la Procesos y Producción?</p>	<p>Soy Economista de Profesión, pero mis conocimientos en Gestión de Procesos, son muy empíricos, estos los he adquirido a través de la práctica y la experiencia laboral. Sin embargo ocasionalmente he recibido uno que otro apoyo de los cursos a los que he asistido, por parte del Departamento de Recursos Humanos me gustaría que Indeltro invirtiera más cultivando y actualizando no solo a mi sino a todas las áreas de esta organización así podremos estar más actualizados y preparados para la dura competencia a la que nos enfrentamos las organizaciones hoy en día</p>
<p>¿Cómo es su relación con los Altos Ejecutivos de la compañía?</p>	<p>A través de los años he mantenido una relación cordial, respetuosa, tolerante y siempre en función del bienestar de la empresa.</p>
<p>¿Cree Ud. que es importante la capacitación del personal a su cargo?</p>	<p>Si, es muy importante que el personal se sienta responsable de sus actividades, deben tener ese incentivo profesional para poder mejorar su productividad y eficiencia. Si bien es cierto, muchos de nuestros operarios llevan el mismo cargo más de 10 años y por lo que Ud ha visto son personas mayores, pero aun siendo así, es necesaria la capacitación en términos de seguridad industrial algo que ellos lo ven a diario pero no saben lo que significa. O también proporcionarles más charlas sobre los términos laborales, son preguntas frecuentes que le hacen al departamento de recursos humanos por</p>

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

	consultas del IESS, del Ministerio de Relaciones Laborales, del SRI en fin charlas que sin duda los ayuda a conocer como es su situación dentro de la empresa.
¿Cómo solicita al Departamento de Talento Humano, capacitación para sus colaboradores?	A través de respectiva solicitud, como un requerimiento de planta. Cuando es en pro de charlas informativas, se arma los horarios para todos los turnos, es decir para que cada empleado en el turno en el que se encuentre pueda recibir la charla.
¿Cada que tiempo realizan capacitaciones dentro de la organización?	En la empresa de forma general, la realizan una vez al año, que si hemos asistido más a cursos de capacitación motivacional o de trabajo en equipo, pero lo hacemos básicamente el personal administrativo incluyéndome como Jefe de Planta.
Ha encontrado, mejores resultados en la producción luego de recibir un curso de capacitación.	Justamente, recuerdo un curso que hicimos hace un par de años, en el que se involucró directamente a los supervisores de cada turno, sobre el control de los tiempos de producción, del desperdicio que se genera en los procesos, etc, y si notamos un buen resultado de ese curso ya que efectivamente se controló y mejoró los tiempos de producción y por lo tanto el incremento de la misma en un 20%, te doy ejemplo: Una tapa apilable que normalmente su cocción es de aproximadamente 25 minutos, ahora lo hacemos en 15 minutos y el tiempo total de esa producción es de 40 minutos. Gracias a esas técnicas mejoramos los tiempos, y es un producto de calidad.
¿Cómo evalúa el desempeño de sus colaboradores?	Actualmente puedo decirte que el desempeño general del personal a mi cargo es eficiente y efectivo en un 85%. Hemos reducido los desperdicios, los tiempos muertos, etc. y con esto hemos logrado cumplir nuestras metas de producción.
¿Cómo afronta los problemas de ausentismo y rotación del personal?	El tener un empleado menos en alguno de los turnos, provoca principalmente la disminución del stock mínimo diario es decir que aproximadamente son 113.64 Kilos que no estamos produciendo. En algunos casos, se distribuye el trabajo con los

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

	demás operarios, es decir, cambiando el molde del producto que iban a realizar por otro de mayor peso. Es la única forma de no perder la cuota mínima de producción. Recuerda que nosotros no trabajamos en función de unidades, sino en función de Kilos Producidos.
--	---

2.1.3 ENTREVISTA DEPARTAMENTO DE BODEGA

Cuadro de resultados de la entrevista dirigida al Jefe de Bodega, Ing. Luis Mite Calderón.

TABLA No. 21 Entrevista departamento de Bodega

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Podría mencionar las principales funciones que tiene como Jefe de Bodega?	La principal función que tengo es la organización del departamento. Empezamos con la revisión de las órdenes de pedido de venta, se revisa el ingreso de la producción a producto terminado (ya con el acabado listo para la venta), se organizan los despachos, las rutas de los camiones, etc. Eso en cuanto a la Bodega de Producto Terminado, de ahí tenemos lo que es la Bodega de Suministros, donde una vez revisada las ordenes de pedido, se verifica que los suministros para el acabado del producto o para el despacho, se encuentren en stock caso contrario se realiza el requerimiento a compras para su entrega inmediata. Diariamente lo primero que realizamos siempre es la revisión del producto que viene de planta, y el stock que mantenemos de cada producto.
¿Cómo se desempeña el personal a su cargo? ¿Cree que existen vacíos en su departamento en el lado de la capacitación?	Desde mi punto de vista, el personal se desempeña en óptimas condiciones tratan de dar todo de sí en su área de trabajo y en muchas ocasiones dan sugerencias conforme al pedido de despacho que tenemos o al tipo de suministro a utilizar en determinado producto.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

<p>¿Ha presentado algún inconveniente con el personal bajo su cargo?</p>	<p>Si, en ciertas ocasiones el factor tiempo (Jornada de Trabajo), quieren cumplir sus 8 horas de trabajo y salir de la empresa lo más pronto posible pero en esta área es complicado salir temprano y según el horario. Esta es la principal razón por la que cada semana debo presentarle al Departamento de Recursos Humanos las justificaciones por la hora de salida de cada trabajador.</p>
<p>Existe una capacitación para un adecuado manejo de sus inventarios?</p>	<p>Existe un kardex de todos los productos que tenemos en inventario, gracias a este nos guiamos dentro del departamento para cumplir oportunamente los pedidos de los clientes pero un inconveniente que se nos presenta frecuentemente es que los nuevos empleados tienen dificultad al momento de adaptarse al sistema que se maneja en Indeltro, por lo que es necesario que un compañero le indique el procedimiento, el problema es que es una persona que abandona su trabajo por ayudar a otro, lo que genera un inconveniente en el departamento.</p>
<p>¿Ud. Recibe capacitaciones en su organización?</p>	<p>Actualmente no hemos recibido capacitaciones. Pero en años anteriores si lo hemos realizado, una vez al año. Y con los empleados más que capacitaciones les dan charlas acerca de las nuevas políticas, cambios en los departamentos o de políticas externas que afecten su jornada laboral.</p>
<p>¿Podría indicarnos qué tipo de capacitación ha recibido?</p>	<p>Por mi parte, como Jefe de Bodega solo he recibido capacitación con fines de trabajo en equipo.</p>
<p>¿Qué tipo de capacitación cree Ud. que necesita el personal de bodega?</p>	<p>Por mi parte creo que es necesaria la capacitación no solo para los jefes, supervisores o personal administrativo sino que también se debe lograr capacitar a todo el personal en general, son ellos quienes necesitan sentirse comprometidos con la empresa. Deben recibir capacitación de motivación personal, empresarial y de compañerismo.</p>
<p>¿Usted ayuda en el proceso de selección de las capacitaciones del personal a su cargo?</p>	<p>Por supuesto. Parte de mis actividades es reportar al área de Recursos Humanos los eventos más sobresalientes de mi departamento, si necesito que se adiestre a un personal nuevo, o si requiero ayuda en los sistemas de inventarios, se lo manifiesto a RRHH aunque no resulte 100%</p>

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

	seguro que se brindará dicho servicio de capacitación.
9.- ¿Cree que su personal está calificado para desempeñar las funciones para las que fueron contratados?	Algunos de los trabajadores si están totalmente preparados, debido a los años de experiencia en la misma labor. Pero, la mayoría del personal, necesitan de nuevas prácticas o herramientas que faciliten su trabajo día a día, son capaces si pero en ciertas ocasiones necesitan de mayores conocimientos para agilizar los procesos del área de acabado por ejemplo.

2.4 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Una vez realizada las entrevistas a los principales Jefes de Area en la Fábrica de Rotomoldeo Indeltro S.A., se puede analizar e interpretar sus respuestas con los siguientes enunciados:

1. Manifiesta que es muy importante que el personal se sienta comprometido con las actividades que desempeña en su puesto de trabajo, sin embargo nos comenta que no es nada sencillo dirigir y administrar no solo recursos sino personas. Cada empleado es distinto de otro, pueden estar en la misma línea de trabajo como es el caso de los Operario de Planta y aun sí presentan distintos niveles de adaptación, compromiso y trabajo. Por lo tanto, promover una cultura de capacitación constante dentro de su organización es su prioridad y su meta para los próximos años.

2. La detección de necesidades de capacitación, no es algo novedoso para la Jefa de Talento Humano, más bien es un requerimiento que los Jefes inmediatos han puesto en práctica para que se cumpla con una capacitación acorde a la necesidad del momento.
3. Una capacitación anual sobre temas motivacionales y de trabajo en equipo, ya no es solo un factor que parte de sus objetivos y metas para el personal. Ahora empieza a formar parte de esa nueva cultura de aprendizaje y mejoramiento continuo al que Indeltron S.A. desea llegar. Un camino que sabemos no es nada sencillo, pero que con esfuerzo y dedicación de cada participante se desarrollara eficazmente.
4. El control de gestión, la observación y el monitoreo de las actividades que realizan los empleados forman parte de las herramientas de medición y evaluación de desempeño que realiza el Departamento de Talento Humano en Indeltron S.A., esto es sin duda alguna lo que permite tener una verdadera retroalimentación de las capacitaciones que realizan, porque “sino se refleja con el cumplimiento de tareas, de qué manera, podrías conocer si la capacitación cumplió o no con tus expectativas”.
5. Los altos ejecutivos hoy en día muestran gran interés en la formación profesional de sus empleados, en alguno de los casos hasta logran solventar los gastos referentes a su formación académica. Para Indeltron S.A., no fue la excepción, ya que se mantiene una coordinación entre la Gerencia General y del Departamento de Talento Humano para efectuar de forma correcta el tipo de capacitación que requieren sus empleados.
6. El Factor Económico, no solo da funcionamiento a una empresa, más bien en muchos casos es sinónimo de decepción cuando no se logra lo deseado o cuando este factor excede los presupuestos de las compañías. En términos de capacitación conocemos que estos presupuestos suelen ser muy elevados y costosos, no solo para las áreas técnicas y científicas sino

también para las administrativas. Pero también hay recursos que forman parte del mejoramiento a nivel estatal o gubernamental como el caso de las capacitaciones del ámbito tributario (SRI) que constantemente permiten mejorar y aplicar las normativas vigentes para el funcionamiento de las empresas.

7. Los pilares fundamentales de una gestión moderada y eficiente son la medición y control de las variables relevantes definidas. Y es ahí cuando a cada variable se le determina o asigna una meta el cual se constituye en su indicador. Para efectos de nuestra investigación uno de los principales indicadores que miden el desempeño de los trabajadores en Indeltro S.A. es el tiempo de producción. En las industrias es muy común que este sea un indicador no solo de desempeño sino también de calidad.
8. La capacitación permite desarrollar las habilidades, conocimientos y destrezas de los trabajadores y así poder alcanzar los objetivos por lo que necesario saber diferenciar si es un gasto o una inversión al momento de aplicarla al personal y poder obtener beneficios reales y mejorar el desempeño.
9. Para poder lograr resultados es necesario saber identificar las necesidades del personal en este caso las de capacitación a fin de poder lograr beneficios y así al final de la aplicación se puedan obtener resultados positivos de la inversión realizada por los altos mandos
10. Sin duda alguna, la experiencia contribuye al desarrollo profesional de cada individuo pero es parte fundamental capacitarse para mejorar y ser productivos ciento por ciento con nuestras actividades diarias. Y de esto, nos da ejemplo el departamento de producción, según los comentarios del Eco. Edison Montoya, Jefe de Producción.
11. En medio de esta entrevista nos hemos preguntado lo siguiente: ¿Con pocas horas de estudio se logra la productividad eficiente?, y este

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

- departamento nos dio la respuesta. Si, si es posible lograr ser efectivos y productivos a la vez, no es necesario estudiar 24 horas para sacar 100 en un examen, lo correcto es saber que debo estudiar, qué he aprendido y qué puedo reforzar de la materia para obtener una buena calificación.
12. Del mismo modo sucede en el ámbito laboral, no fue necesaria una capacitación de 24 horas para entender que se debe ser más rápido y productivo, solo se necesitó tener control del tiempo muerto que estaba impidiendo el buen funcionamiento de las actividades diarias de cada empleado para mejorar la producción continua dentro del departamento, algo que sin duda alguna ha generado motivación y orgullo dentro de los operarios de esta organización.
 13. Actualmente se ha dejado a un lado la capacitación continua para los trabajadores del área de bodega, es necesaria según el Jefe De Bodega, que se mantenga una constante capacitación que involucre lo motivacional, el compañerismo con la productividad de los trabajadores, que muchas veces se sienten excluidos al ver que solo se capacita al personal de administración.
 14. El Departamento de Talento Humano, tendrá la dura tarea de fortalecer el compromiso de los trabajadores con la empresa, para que no solo sea un Departamento el beneficiario de la productividad sino todos y cada uno de los departamento de INDELTRO S.A.

2.5 VERIFICACION DE HIPOTESIS

Formulación de la hipótesis

En la verificación de la hipótesis se plantea una hipótesis positiva (H1) y una hipótesis nula (Ho).

Definición del nivel de significación

El nivel de significación escogido es del 5% y 95% de confiabilidad.

Elección de la prueba estadística

Para verificar la hipótesis se utiliza χ^2 cuadrado.

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

$\chi^2 = \chi^2$ cuadrado

Σ = sumatoria

O = datos observados

E = datos esperados

Zona de aceptación o rechazo

Grados de Libertad

$$gl = (F-1) (C-1)$$

Dónde:

gl = grado de libertad

C = columnas de la tabla

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

F = filas de la tabla

Reemplazando:

$$(g) = (F-1) (C-1)$$

$$(g) = (2-1) (2-1)$$

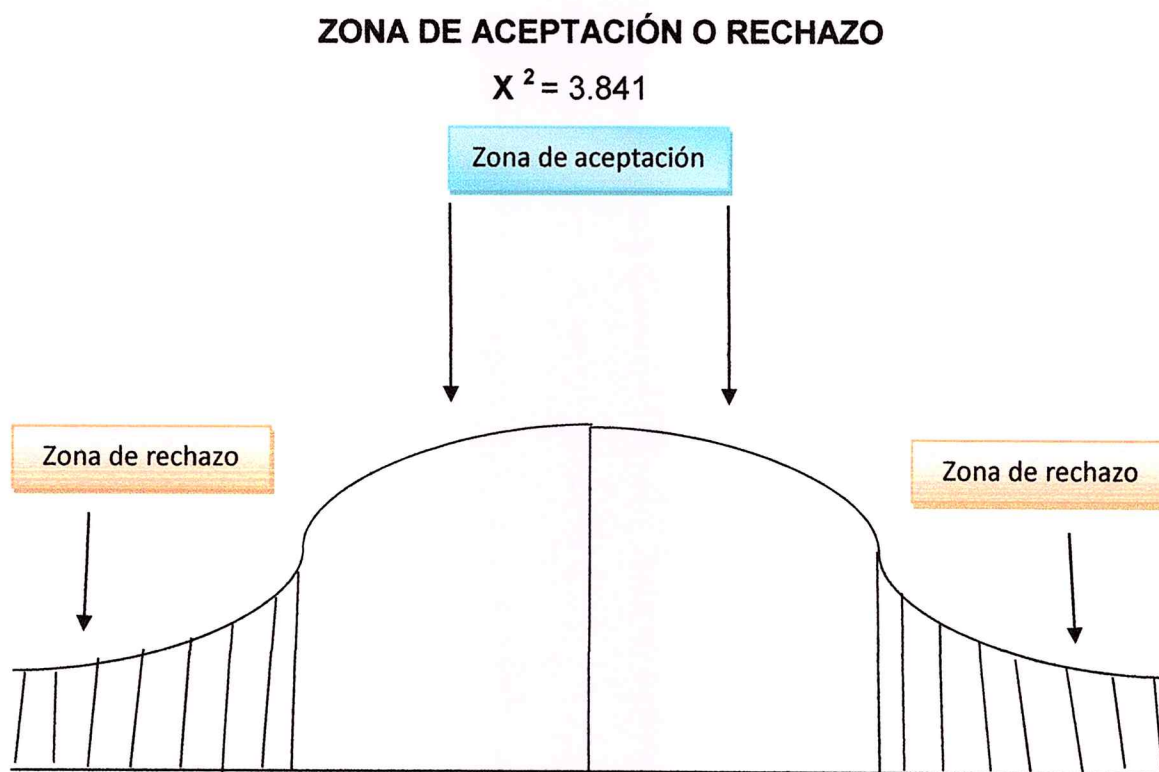
$$(g) = (1) (1)$$

$$(g) = 1$$

Nivel de significación = 5%

Por lo tanto el valor tabulado $\chi^2 = 3.841$

GRAFICO No. 18 Zona Aceptación o rechazo



DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTR O S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

Pregunta No. 4: ¿Si la empresa desea incorporar algún nuevo proceso para mejorar la organización, se siente preparado para aceptar y enfrentar los cambios que se implementen?

Pregunta No. 10: ¿Qué grado de importancia cree usted que tienen sus conocimientos al momento de desempeñar sus funciones?

Tabla No. 22 Frecuencia Observada

PREGUNTA	FRECUENCIA OBSERVADA		
	RESPUESTA		
	SI	NO	TOTAL
Preparación	68	4	72
Desempeño	62	10	72
TOTAL...	130	14	144

Elaborado por: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

Cálculo

Tabla No. 23 Frecuencia Esperada

FRECUENCIA ESPERADA					
O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² / E	
68.00	65.00	3.00	9.00	0.14	
4.00	7.00	- 3.00	9.00	1.29	
62.00	65.00	- 3.00	9.00	0.14	
10.00	7.00	3.00	9.00	1.29	
				X² =	2.85

Elaborado por: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

Decisión

El resultado nos indica un valor de $X^2 = 2.85$ por lo tanto se rechaza la hipótesis nula. No existe evidencia de que el diseño de un plan de capacitación no influya en el desempeño de los trabajadores

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S.A. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

Pregunta No. 9: ¿De manera global, califique las capacitaciones recibidas durante su permanencia dentro de Indeltro S.A.?

Pregunta No. 10: ¿Qué grado de importancia cree usted que tienen sus conocimientos al momento de desempeñar sus funciones?

Tabla No. 24 Frecuencia Observada

PREGUNTA	FRECUENCIA OBSERVADA		
	SI	NO	TOTAL
Capacitaciones Recibidas	9	63	72
Desempeño	62	10	72
TOTAL...	71	73	144

Elaborado por: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

Cálculo

Tabla No. 25 Frecuencia Esperada

FRECUENCIA ESPERADA					
O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² / E	
9.00	35.50	- 26.50	702.25	19.78	
63.00	36.50	26.50	702.25	19.24	
62.00	35.50	26.50	702.25	19.78	
10.00	36.50	- 26.50	702.25	19.24	
				X² =	78.04

Elaborado por: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

Decisión

El valor determinado de $X^2 = 78.04$, por consiguiente si existe evidencia de que los trabajadores que han recibido capacitación tienen un mejor desempeño en sus funciones. Es decir que la Hipótesis Alternativa 1 es aceptada.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

Pregunta No. 8: Enumere del 1 al 5 siendo 1 la menos importante y 5 la más importante. ¿Cuál de estos factores cree Ud. Que afecta las buenas relaciones entre compañeros?

Pregunta No. 10: ¿Qué grado de importancia cree usted que tienen sus conocimientos al momento de desempeñar sus funciones?

Tabla No. 26 Frecuencia Observada

PREGUNTA	FRECUENCIA OBSERVADA		
	SI	NO	TOTAL
Comunicación y preparación	52	20	72
Desempeño	62	10	72
TOTAL...	114	30	144

Elaborado por: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

Cálculo

Tabla No. 27 Frecuencia Esperada

O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² / E
52.00	57.00	- 5.00	25.00	0.44
20.00	15.00	5.00	25.00	1.67
62.00	57.00	5.00	25.00	0.44
10.00	15.00	- 5.00	25.00	1.67
X² =				4.21

Elaborado por: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

Decisión

El valor determinado de $X^2 = 4.21$ por consiguiente existe evidencia que la comunicación y la preparación son factores que inciden en la relación del personal y el desempeño dentro de la organización. Por lo tanto la hipótesis es aceptada.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRÓ S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

Pregunta No. 11: Con sus conocimientos, ¿Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?

Pregunta No. 10: ¿Qué grado de importancia cree usted que tienen sus conocimientos al momento de desempeñar sus funciones?

Tabla No. 28 Frecuencia Observada

PREGUNTA	FRECUENCIA OBSERVADA		
	SI	NO	TOTAL
Resolver Problemas	2	70	72
Desempeño	62	10	72
TOTAL...	64	80	144

Elaborado por: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

Cálculo

Tabla No. 29 Frecuencia Esperada

FRECUENCIA ESPERADA					
O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² / E	
2.00	32.00	- 30.00	900.00	28.13	
70.00	40.00	30.00	900.00	22.50	
62.00	32.00	30.00	900.00	28.13	
10.00	40.00	- 30.00	900.00	22.50	
				X² =	101.25

Elaborado por: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

Decisión

El valor determinado de $X^2 = 101.25$, por consiguiente hay evidencia de que el conocimiento le permite al trabajador resolver problemas en la organización, por lo tanto la hipótesis es aceptada.

Hipótesis General

El diseño de un plan de capacitación influye en el desempeño de los trabajadores en Indeltro S.A.

Ho. Se encuentra que si existe una influencia entre la aplicación de un plan de capacitación y el desempeño de los trabajadores dentro de la organización. Por cuanto al aplicar el método estadístico de Chi Cuadrado se rechaza la no influencia de la capacitación en el desempeño. Así también, podemos visualizar en la pregunta no.5 de la encuesta que el 74% de los trabajadores anteponen los conocimientos a los implementos y experiencias para el trabajo a presión.

Por su parte, la Ing. Tatiana Ramírez, nos indica que para Indeltro la formación de su personal en años anteriores se veía muy poco, solo se preparaban capacitaciones para el personal administrativo porque cayeron en el error de que eran los únicos que lo necesitaban, dejando a un lado al personal operativo, en quienes debían enfocarse más para evitar riesgos laborales, accidentes de trabajo, incumplimiento de metas de producción, etc. sin embargo, se espera que con el Diseño del Plan de Capacitación Continua, esas falencias incurridas en periodos anteriores se disminuyan y se mejore el desempeño del colaborador y la productividad total de la empresa.

- **Hipótesis Particulares**

1.- Los trabajadores que se capacitan más tienen un mejor desempeño laboral.

He1: Se acepta la hipótesis, debido a que si hay evidencia de que un trabajador que recibe capacitación acorde a sus funciones, tiene un mejor rendimiento laboral que aquellos trabajadores que no reciben capacitación. En la encuesta realizada se observa que el 13% de los trabajadores afirma que la capacitación recibida fue óptima y el 74% afirma que el rendimiento después de una capacitación mejora su jornada laboral.

2.- Los factores que influyen en la percepción que tienen los empleados de Indeltro S.A. son: La cultura corporativa, el liderazgo, la pertenencia o compromiso de los empleados.

He2: Según lo determinado a través del método Chi Cuadrado se acepta la hipótesis. Esto se debe a que los principales factores influyentes entre los trabajadores son la comunicación y la preparación. En la pregunta no. 6 de la encuesta, se pudo evidenciar que la empresa tiene una cultura de capacitación regular, por lo que se espera que la implementación del plan de capacitación a seguir a través de esta investigación, logre mejorar la cultura empleada.

“La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas.” (Bonilla Gutiérrez, 1988.)

3.- Promoviendo una cultura de capacitación se fortalece la productividad y desempeño de los trabajadores en Indeltro S.A.

He3: El 57% del personal encuestado, manifestó en la pregunta No. 8 que el factor más influyente en las relaciones interpersonales es la Falta de Preparación. Todos los empleados sienten la necesidad de estar mejor preparados para el cumplimiento de sus actividades diarias. Así también el 74% de los empleados indicó que el Conocimiento es la herramienta que mejor les permite trabajar bajo

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRÓ S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

presión. En la pregunta No. 9, el 74% de los empleados afirma que han tenido una experiencia buena, entorno a las capacitaciones realizadas en años anteriores y solo el 13% manifestó que ha sido una experiencia muy bueno para su aprendizaje.

El Ing. Luis Mite, Jefe de Bodega, por su parte nos confirmó que el personal a su cargo deber recibir capacitaciones acerca de Motivación Personal, Compañerismo, y Trabajo en Equipo, para mejorar su rendimiento laboral.

Por su parte, el Eco. Edison Montoya sugiere que el Departamento de Recursos Humanos, se enfoque en una capacitación sobre Seguridad Industrial, por motivo que existe personal con más de 10 años de servicio, en la misma función y deben cambiar ciertos lineamientos para su seguridad, en la gráfica de la pregunta No. 3 de la encuesta podemos observar que el 82% de los empleados llevan más de 5 años en la empresa.

La hipótesis planteada, es aceptada. Ya que el conocimiento adquirido mejora la capacidad del individuo para el desarrollo de sus destrezas, habilidades y con ello, logra la productividad esperada en las organizaciones.

CAPITULO III

PROPUESTA DE GESTIÓN

3.1 Título

Diseño de un plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores de Indeltro s.a.

3.2 Plan de Capacitación

3.2.1 Presentación

Para la realización de este plan de capacitación contamos con la colaboración de todos los departamentos de Indeltro s.a. en especial con el Departamento de Recursos Humanos los cuales nos ayudaron a detectar las necesidades de capacitación y así poder proponer las diferentes capacitaciones. Dentro de este plan se incluye la capacitación externa (capacitadores, especialistas) e interna (personal con mayor experiencia) con el fin de poder aprovechar el conocimiento del personal más antiguo y poder difundirlo dentro de la organización.

La capacitación externa abarca cursos relacionados con las necesidades de capacitación que detectamos a través de las encuestas, entrevista y cuestionarios que se aplicaron al personal, los cuales permitirán una vez que sean asimilados podrán ser aplicados y así poder potenciar las actividades que desempeñen cada uno en sus puestos.

Con estos antecedentes procedemos a desarrollar el Plan de Capacitación para Indeltro s.a. que incluye 16 cursos y talleres que permitan disminuir los problemas que se detectaron y mejorar la productividad de la institución.

Se ha procedido a dividir las capacitaciones según las necesidades que se identificaron y se procede a desarrollar las diferentes fases en el proceso de capacitación.

3.2.2 Estrategias:

- Programando reuniones mensuales a fin de poder socializar la importancia de la capacitación, fomentar la cultura dentro de todos los niveles y dar a conocer los beneficios de asistir a las capacitaciones.
- Estableciendo un compromiso entre el Departamento de Recursos Humanos y los mandos medios para poder cumplir con las capacitaciones y disminuir el ausentismo en las mismas.
- Planificando un horario de trabajo que permita establecer a qué horas se puede capacitar al personal a fin de que no se interrumpa la jornada laboral y se vea afectado el proceso de producción.
- Realizando alianzas con otras instituciones, a fin de establecer programas de capacitación acorde a las necesidades de la organización.

3.2.3 Análisis de Factibilidad

3.2.3.1 Factibilidad Social

Indeltro S.A. busca aumentar su posicionamiento en el mercado de Guayaquil, y consolidarse en la mente de sus clientes como un referente al momento de comprar productos fabricados en plástico. Por esta razón se han programado capacitaciones dentro del campo de atención al cliente, estrategias etc. a fin de poder mejorar el desempeño de la organización y así pueda brindar un mejor servicio, disminuir las quejas de los clientes y poder aumentar la participación en la industria del plástico.

3.2.3.2 Factibilidad Económica

Este plan de capacitación tiene una factibilidad muy aceptable a pesar de la situación económica que está atravesando el país debido al aumento de impuestos, salvaguardias etc. Indeltro S.A. no cuenta con un gran presupuesto en el cronograma actual que posee, pero el plan de capacitación que proponemos tiene un costo bajo y muy accesible, teniendo en cuenta de que son algunas capacitaciones que se programaron y que buscan mejorar las necesidades de capacitación que se descubrieron en Indeltro S.A. esperando que sea aplicado en la organización.

3.2.3.3 Factibilidad Organizacional

Con esta propuesta buscamos que una vez revisada y analizada por la gerencia de Indeltro S.A. esté dispuesta a brindar las facilidades a fin de poder aplicarlo en la organización y así poder mejorar el desempeño de los empleados de la organización.

PLAN DE CAPACITACIÓN INDELTRO S.A.

3.2.4 Análisis De necesidades

Tabla No. 30 Análisis de Necesidades

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

FASE 1	FASE 2					FASE 3						FASE 4		FASE 5	FASE 6
DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES	PLANEACION					PROGRAMACION						EJECUCION		EVALUACION	SEGUIMIENTO
	ESTABLICIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	ESTRUCTURACION DE CONTENIDOS	DISEÑO DE ACTIVIDADES	SELECCIÓN DE RECURSOS DIDACTICOS	DISEÑO DEL PROGRAMA	CURSO	EMPRESA INSTRUCTORA	PARTICIPANTES	No. PARTICIPANTES	DURACION (Horas)	PRESUPUESTO (Total)	FECHA	PRIORIDAD		
Retrasos en línea de producción	Mejorar el tiempo de fabricación de los productos	Aprendizaje sobre Métodos de Producción	Balancero de Línea	Taller Caso Practico	Q1	Enfoque Estratégico de los Sistemas Productivos	ASEPLAS	Jefe de Planta, Asistente de Producción, Asistente de Costo	3	12	\$ 257,00	ene-16	ALTA	Evaluación de la Acción de la Capacitación	Evaluación de Desempeño
Desperdicio de Materias Primas	Establecer un sistema de mantenimiento productivo en toda la empresa	Aprendizaje sobre los Pilares del TPM	Filosofía de las "5S"	Taller Caso Practico	Q1	TPM en Mantenimiento Autónomo	ASEPLAS	Jefe de Planta, Asistente de Producción, Asistente de Costo, Supervisores de Producción	6	20	\$ 350,00	mar-16	ALTA	Índice de Productividad por Materia Prima	Evaluación de Desempeño
Quejas y reclamos de Clientes	Mejorar el Servicio de Atención al Cliente	Aprendizaje sobre el Reclamo como Herramienta de Gestión de Servicio	Gestión de Quejas y Reclamos	Taller Caso de Análisis	Q2	El Teléfono una Herramienta Efectiva	PROPADE CONSULTORÍA Y Capacitación.	Jefe de Venta, Vendedores	7	12	\$ 125,00	abr-16	ALTA	Índice de Reclamos Resueltos	Evaluación de Desempeño

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

FASE 1	FASE 2					FASE 3						FASE 4		FASE 5	FASE 6
DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES	PLANEACION					PROGRAMACION						EJECUCION		EVALUACION	SEGUIMIENTO
	ESTABLICIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	ESTRUCTURACION DE CONTENIDOS	DISEÑO DE ACTIVIDADES	SELECCIÓN DE RECURSOS DIDACTICOS	DISEÑO DEL PROGRAMA	CURSO	EMPRESA INSTRUCTORA	PARTICIPANTES	No. PARTICIPANTES	DURACION (Horas)	PRESUPUESTO (Total)	FECHA	PRIORIDAD		
Problema de Comunicación con los Altos Ejecutivos	Conocer como ser mediador dentro de la Organización	Aprendizaje para evitar o solucionar conflictos internos entre los trabajadores	Herramientas de PNL	Taller y Entrevista de Mediación	Q3	La PNL como herramienta para la mediación de conflictos en el trabajo	Cámara de Comercio de Guayaquil	Personal Administrativo y Jefes Departamentales	28	4	\$ 280,00	jul-16	ME DIA	Encuesta de Satisfacción Laboral	Evaluación de Clima Organizacional
Personal poco competitivo	Mejorar las competencias en la organización	Aprendizaje sobre técnicas para el desarrollo profesional	Coaching	Taller	Q2	Técnicas avanzadas para el desarrollo personal y profesional	Cámara de Comercio de Guayaquil	Personal Administrativo y Jefes Departamentales	28	8	\$ 420,00	may-16	ME DIA	Cumplimiento de Metas por Departamento	Evaluación de Desempeño

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

FASE 1	FASE 2					FASE 3						FASE 4		FASE 5	FASE 6
DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES	PLANEACION					PROGRAMACION						EJECUCION		EVALUACION	SEGUIMIENTO
	ESTABLICIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	ESTRUCTURACION DE CONTENIDOS	DISEÑO DE ACTIVIDADES	SELECCIÓN DE RECURSOS DIDACTICOS	DISEÑO DEL PROGRAMA	CURSO	EMPRESA INSTRUCTORA	PARTICIPANTES	No. PARTICIPANTES	DURACION (Horas)	PRESUPUESTO (Total)	FECHA	PRIORIDAD		
Personal resistente a los cambios	Crear un ambiente de responsabilidad y apoyo por medio del cual el talento humano de la organización sea facultado para dar lo mejor de sí mismo.	Aprendizaje de cómo crear una cultura de empoderamiento	Modelos de Gestión de RRHH	Taller	Q4	Seminario: Empowerment Empresarial	Cámara de Comercio de Guayaquil	Jefe de RRHH, Asistente de RRHH	2	8	\$ 80,00	nov-16	MEDIA	Plan de Implementación Empowerment	Evaluación de Clima Organizacional
Elevados costos de Producción	Analizar la importancia de los métodos de costeo	Aprendizaje del Sistema de Producción en la Industria Plástica	Método ABC	Taller Caso Practico y Análisis	Q3	Cómo reducir los costos en los procesos de producción	Cámara de Comercio de Guayaquil	Jefe de Planta, Jefe de Bodega, Jefe de RRHH, Jefe de Ventas	4	16	\$ 240,00	jun-16	ALTA	Comparación de los Costos Históricos Vs Costos Projectados	Evaluación de Desempeño
Experiencia Técnica de la Industria	Conocer sobre las Materias Primas y sus Ensayos	Aprendizaje de las operaciones en Rotomoldes	Mantenimientos Preventivos	Taller	Q4	Capacitación Técnica en Plástico	ASEPLAS	Jefe de Planta, Asistente de Producción	2	8	\$ 250,00	nov-16	ALTA	Índice de Productividad Total	Evaluación de Desempeño

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

FASE 1	FASE 2					FASE 3						FASE 4		FASE 5	FASE 6
DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES	PLANEACION					PROGRAMACION						EJECUCION		EVALUACION	SEGUIMIENTO
	ESTABLICIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	ESTRUCTURACION DE CONTENIDOS	DISEÑO DE ACTIVIDADES	SELECCIÓN DE RECURSOS DIDACTICOS	DISEÑO DEL PROGRAMA	CURSO	EMPRESA INSTRUCTORA	PARTICIPANTES	No. PARTICIPANTES	DURACION (Horas)	PRESUPUESTO (Total)	FECHA	PRIORIDAD		
Compromiso del Personal con la Organización	Conseguir la máxima motivación y compromiso de las personas de su organización	Aprender sobre la Compensación de Políticas No Salariales	Política Retributiva: de pagar "más" a pagar "mejor"	Taller	Q4	La importancia del Salario Emocional para mejorar la productividad en la empresa	Cámara de Comercio de Guayaquil	Jefe de RRHH	1	8	\$ 125,00	oct-16	ME DIA	Encuesta de Satisfacción Laboral	Evaluación de Desempeño
Comunicación Efectiva	Escuchar a los colaboradores	Aprender sobre la comunicación	Relaciones Interpersonales y Trabajo de Equipo	Taller	Q3	Los Recursos Humanos: Generando el ambiente ideal: La camaradería y la Eficiencia	Cámara de Comercio de Guayaquil	Jefe de RRHH	1	4	\$ 45,00	sep-16	ME DIA	Encuesta de Satisfacción Laboral	Evaluación de Desempeño

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRÓ S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

FASE 1	FASE 2					FASE 3						FASE 4		FASE 5	FASE 6
DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES	PLANEACION					PROGRAMACION						EJECUCION		EVALUACION	SEGUIMIENTO
	ESTABLICIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	ESTRUCTURACION DE CONTENIDOS	DISEÑO DE ACTIVIDADES	SELECCIÓN DE RECURSOS DIDACTICOS	DISEÑO DEL PROGRAMA	CURSO	EMPRESA INSTRUCTORA	PARTICIPANTES	No. PARTICIPANTES	DURACION (Horas)	PRESUPUESTO (Total)	FECHA	PRIORIDAD		
Calidad de los Procesos de Selección de Personal	Mejorar los perfiles profesionales de los colaboradores	Aprender sobre las Técnicas de Selección	Función estratégica de los procesos de Atracción, Reclutamiento y Selección de Talentos	Taller	Q1	Técnicas de Selección de Personal	ASEPLAS	Jefe de RRHH	2	8	\$ 125,00	feb-16	ALTA	Índice de Rotación del Personal	Evaluación de Desempeño
Calidad de Servicio	Controlar las situaciones conflictivas con el cliente y reducir su probabilidad de ocurrencia.	Aprender sobre la Gestión de Calidad	Recorrer a técnicas de comunicación efectiva para vender	Taller	Q2	Excelencia en Negocios y Ventas	SECAP	Personal de Ventas	7	16	\$ 210,00	jun-16	media	% de Incremento de ventas (metas estratégicas)	Evaluación de Desempeño

3.2.5 Capacitaciones Externas

A continuación planteamos los diferentes cursos según las necesidades de capacitación que encontramos:

- **Dentro de la formación específica:**

Necesidad de capacitación:	PERSONAL RESISTENTE A LOS CAMBIOS		
Objetivo:	Crear un ambiente de responsabilidad y apoyo por medio del cual el talento humano de la organización sea facultado para dar lo mejor de sí mismo.		
Prioridad:	Media		
Tipo de Capacitación	CONTENIDO	HORAS	DISEÑO DE ACTIVIDADES
Formación Específica	Seminario: Empowerment Empresarial	8	Modelos de Gestión de RRHH

Necesidad de capacitación:	ELEVADOS COSTOS DE PRODUCCIÓN		
Objetivo:	Analizar la importancia de los métodos de costeo		
Prioridad:	Alta		
Tipo de Capacitación	CONTENIDO	HORAS	DISEÑO DE ACTIVIDADES
Formación Específica	Cómo reducir los costos en los procesos de producción	16	Método ABC

Necesidad de capacitación:	CALIDAD DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL		
Objetivo:	Mejorar los perfiles profesionales de los colaboradores.		
Prioridad:	Alta		
Tipo de Capacitación	CONTENIDO	HORAS	DISEÑO DE ACTIVIDADES

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTR O S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

Formación Especifica	Técnicas de Selección de Personal	8	Función estratégica de los procesos de Atracción, Reclutamiento y Selección de Talentos
----------------------	-----------------------------------	---	---

Necesidad de capacitación:	CALIDAD DE SERVICIO		
Objetivo:	Controlar las situaciones conflictivas con el cliente y reducir su probabilidad de ocurrencia.		
Prioridad:	Media		
Tipo de Capacitación	CONTENIDO	HORAS	DISEÑO DE ACTIVIDADES
Formación Especifica	Excelencia en Negocios y Ventas	16	Recurrir a técnicas de comunicación efectiva para vender

• **Formación Desarrollo:**

Necesidad de capacitación:	RETRASOS EN LINEA DE PRODUCCIÓN		
Objetivo:	Mejorar el tiempo de fabricación de los productos		
Prioridad:	Alta		
Tipo de Capacitación	CONTENIDO	HORAS	DISEÑO DE ACTIVIDADES
Formación Desarrollo	Enfoque Estratégico de los Sistemas Productivos	12	Balanceo de Línea

Necesidad de capacitación:	DESPERDICIO DE MATERIA PRIMA		
Objetivo:	Establecer un sistema de mantenimiento productivo en toda la empresa		
Prioridad:	Alta		
Tipo de Capacitación	CONTENIDO	HORAS	DISEÑO DE ACTIVIDADES

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTR O S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

Formación Desarrollo	TPM en Mantenimiento Autónomo	20	Filosofía de las " 5S "
----------------------	-------------------------------	----	-------------------------

Necesidad de capacitación:	PROBLEMA DE COMUNICACIÓN CON LOS ALTOS EJECUTIVOS		
Objetivo:	Conocer como ser mediador dentro de la Organización		
Prioridad:	Media		
Tipo de Capacitación	CONTENIDO	HORAS	DISEÑO DE ACTIVIDADES
Formación Desarrollo	La PNL como herramienta para la mediación de conflictos en el trabajo	4	Herramientas de PNL

Necesidad de capacitación:	PERSONAL POCO COMPETITIVO		
Objetivo:	Mejorar las competencias en la organización		
Prioridad:	Media		
Tipo de Capacitación	CONTENIDO	HORAS	DISEÑO DE ACTIVIDADES
Formación Desarrollo	Técnicas avanzadas para el desarrollo personal y profesional	8	Coaching

Necesidad de capacitación:	COMPROMISO DEL PERSONAL CON LA ORGANIZACIÓN		
Objetivo:	Conseguir la máxima motivación y compromiso de las personas de su organización		
Prioridad:	Media		
Tipo de Capacitación	CONTENIDO	HORAS	DISEÑO DE ACTIVIDADES
Formación Desarrollo	La importancia del Salario Emocional para mejorar la productividad en la empresa	8	Política Retributiva: de pagar "más" a pagar "mejor"

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

Necesidad de capacitación:	COMUNICACIÓN EFECTIVA		
Objetivo:	Escuchar a los colaboradores		
Prioridad:	Media		
Tipo de Capacitación	CONTENIDO	HORAS	DISEÑO DE ACTIVIDADES
Formación Desarrollo	Los Recursos Humanos: Generando el ambiente ideal: La camaradería y la Eficiencia	4	Relaciones Interpersonales y Trabajo de Equipo

• **Formación Técnica**

Necesidad de capacitación:	QUEJAS Y RECLAMOS DE CLIENTES		
Objetivo:	Mejorar el Servicio de Atención al Cliente		
Prioridad:	Alta		
Tipo de Capacitación	CONTENIDO	HORAS	DISEÑO DE ACTIVIDADES
Formación Técnica	El Teléfono una Herramienta Efectiva	12	Gestión de Quejas y Reclamos

Necesidad de capacitación:	EXPERIENCIA TÉCNICA DE LA INDUSTRIA		
Objetivo:	Conocer sobre las Materias Primas y sus Ensayos		
Prioridad:	Alta		
Tipo de Capacitación	CONTENIDO	HORAS	DISEÑO DE ACTIVIDADES
Formación Técnica	Capacitación Técnica en Plástico	8	Mantenimientos Preventivos

3.2.6 Capacitaciones Internas

Una vez recibidas las capacitaciones a los respectivos jefes de cada departamento se propone socializar los conocimientos aprendidos al personal de cada área a su cargo.

Curso a socializar:	Enfoque Estratégico de los Sistemas Productivos
Objetivo:	Mejorar el tiempo de fabricación de los productos
Horas:	2
Materiales:	Diapositivas, Manuales , plumas

Curso a socializar:	El Telefono una Herramienta Efectiva
Objetivo:	Mejorar el Servicio de Atención al Cliente
Horas:	1
Materiales:	Diapositivas, Manuales , plumas

Curso a socializar:	Capacitación Técnica en Plástico
Objetivo:	Conocer sobre las Materias Primas y sus Ensayos
Horas:	1
Materiales:	Diapositivas, Manuales , plumas

Curso a socializar:	Los Recursos Humanos: Generando el ambiente ideal: La camaradería y la Eficiencia
Objetivo:	Escuchar a los colaboradores
Horas:	2
Materiales:	Diapositivas, Manuales , plumas

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

Curso a socializar:	Seminario: Empowerment Empresarial
Objetivo:	Crear un ambiente de responsabilidad y apoyo por medio del cual el talento humano de la organización sea facultado para dar lo mejor de sí mismo.
Horas:	1
Materiales:	Diapositivas, Manuales , plumas

3.2.7 Presupuesto – Recursos

Este presupuesto fue realizado gracias a que se recolectó información que nos permitió realizar una proyección más realista y poder presentar este diseño de la manera más histórica por lo que se incluyó dentro del mismo los siguientes recursos:

- **Humanos:**

Incluye a los diferentes expositores, profesionales etc. que impartirán sus conocimientos a los diferentes colaboradores de la organización

- **Materiales:**

Infraestructura: Comprende las instalaciones de Indeltro s.a. y las diferentes instituciones a las que enviaremos a los diferentes colaboradores de la organización

Mobiliario, equipo y otros: conformado por los diferentes implementos utilizados en las capacitaciones tales como equipos multimedia, mesas, utensilios de escritura etc.

Documentos técnico – educativo: Materiales didácticos, papelería en general, encuestas etc.

3.2.7.1 Presupuesto Capacitaciones Externas

Desde el punto de vista económico, la capacitación para las organizaciones no es otra cosa más que un Gasto General que se debe distribuir por departamento cuando se realice una capacitación.

Sin embargo, nuestra propuesta se basa en el escenario de que con las capacitaciones anuales que recibirán los empleados, se podrá minimizar dicho gasto a través de un Incremento del 7% en Ventas.

Tabla No. 31 Presupuesto Capacitaciones Externas

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRÓ S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

PRESUPUESTO CAPACITACIONES EXTERNAS					
CURSO	EMPRESA INSTRUCTORA	PARTICIPANTES	No. PARTICIPANTES	DURACION (Horas)	PRESUPUESTO (Total)
Enfoque Estrategico de los Sistemas Productivos	ASEPLAS	Jefe de Planta, Asistente de Producción, Asistente de Costo	3	12	\$ 257.00
TPM en Mantenimiento Autonomo	ASEPLAS	Jefe de Planta, Asistente de Producción, Asistente de Costo, Supervisores de Producción	6	20	\$ 350.00
El Telefono una Herramienta Efectiva	PROPADE Consultoría y Capacitación.	Jefe de Venta, Vendedores	7	12	\$ 125.00
La PNL como herramienta para la mediación de conflictos en el trabajo	Cámara de Comercio de Guayaquil	Personal Administrativo y Jefes Departamentales	28	4	\$ 280.00
Técnicas avanzadas para el desarrollo personal y profesional	Cámara de Comercio de Guayaquil	Personal Administrativo y Jefes Departamentales	28	8	\$ 420.00
Seminario: Empowerment Empresarial	Cámara de Comercio de Guayaquil	Jefe de RRHH, Asistente de RRHH	2	8	\$ 80.00

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

Cómo reducir los costos en los procesos de producción	Cámara de Comercio de Guayaquil	Jefe de Planta, Jefe de Bodega, Jefe de RRHH, Jefe de Ventas	4	16	\$	240.00
Capacitación Técnica en Plastico	ASEPLAS	Jefe de Planta, Asistente de Producción	2	8	\$	250.00
La importancia del Salario Emocional para mejorar la productividad en la empresa	Cámara de Comercio de Guayaquil	Jefe de RRHH	1	8	\$	125.00
Los Recursos Humanos: Generando el ambiente ideal: La camaraderia y la Eficiencia	Cámara de Comercio de Guayaquil	Jefe de RRHH	1	4	\$	45.00
Técnicas de Selección de Personal	ASEPLAS	Jefe de RRHH	2	8	\$	125.00
Excelencia en Negocios y Ventas	SECAP	Personal de Ventas	7	16	\$	210.00
PRESUPUESTO ANUAL					\$	2,507.00

Fuente: Tesis

Elaborado: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

3.2.7.2 Presupuesto Capacitaciones Internas

Las capacitaciones Internas, se dictarán en las instalaciones de Indeltro S.A., y serán capacitaciones retroalimentarias, es decir que su instructor será el Jefe Responsable del área a capacitar y es quien les enseñará lo aprendido de los cursos recibidos.

Tabla No. 32 Presupuesto Capacitaciones Internas

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

CURSO A SOCIALIZAR	OBJETIVO	PARTICIPANTES	DURACIÓN (HORAS)	MATERIALES	PRESUPUESTO	FECHA	EVALUACIÓN	SEGUIMIENTO
Enfoque Estratégico de los Sistemas Productivos	Mejorar el tiempo de fabricación de los productos	38	2	Diapositivas, Manuales , plumas	\$ 87.00	ene-18	Evaluación de la Acción de la Capacitación	Evaluación de Desempeño
El Telefono una Herramienta Efectiva	Mejorar el Servicio de Atención al Cliente	7	1	Diapositivas, Manuales , plumas	\$ 32.00	abr-18	Indice de Reclamos Resueltos	Evaluación de Desempeño
Capacitación Tecnica en Plastico	Conocer sobre las Materias Primas y sus Ensayos	38	1	Diapositivas, Manuales , plumas	\$ 87.00	nov-18	Indice de Productividad Total	Evaluación de Desempeño
Los Recursos Humanos: Generando el ambiente ideal: La camaraderia y la Eficiencia	Escuchar a los colaboradores	36	2	Diapositivas, Manuales , plumas	\$ 258.00	sep 18 sep 26	Encuesta de Satisfacción Laboral	Evaluación de Desempeño
Seminario: Empowerment Empresarial	Crear un ambiente de responsabilidad y apoyo por medio del cual el talento humano de la organización sea facultado para dar lo mejor de sí mismo.	17	1	Diapositivas, Manuales , plumas	\$ 46.00	nov-18	Plan de Implementación Empowerment	Evaluación de Clima Organizacional
PRESUPUESTO ANUAL					\$ 510.00			

3.3 Resultados Projectados

Después de analizar cada una de las respuestas de las entrevistas efectuadas, de las evaluaciones de desempeño presentadas por el Departamento de Recursos Humanos y el desarrollo del Plan de Capacitación para los trabajadores en Indeltro S.A., presentamos el siguiente cuadro con los resultados esperados de nuestra investigación.

- **Incremento en Ventas del 7%**

Según los datos históricos de la empresa, el índice de crecimiento dentro del mercado era del 5% entre el 2013 y 2014, para este escenario proyectado al 2016 incrementaremos las ventas al 7%, es decir un 2% adicional al estimado del mercado.

Tabla No. 33 Incremento Ventas

Empresa	2013	2014	2015	2016
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
INDELTRO S.A.	\$ 3,136,662.00	\$ 3,496,088.91	\$ 3,381,388.22	\$ 3,740,815.13
TOTALES S.A.	\$ 3,136,662.00	\$ 3,496,088.91	\$ 3,381,388.22	\$ 3,740,815.13

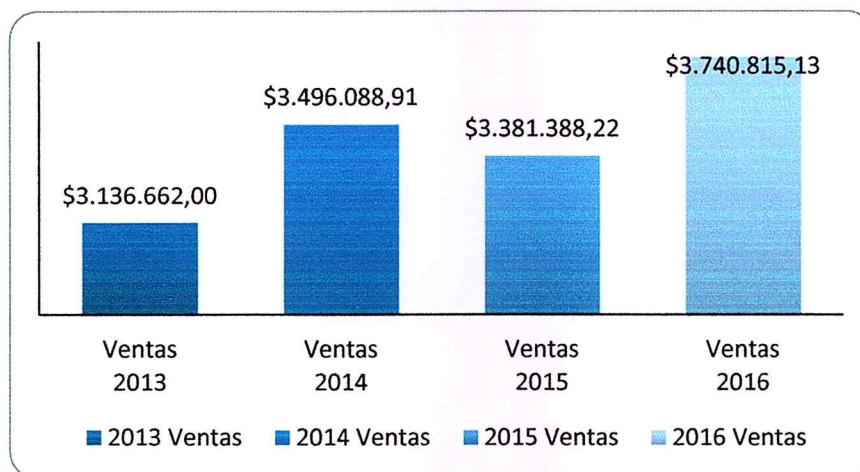


Grafico No. 19: Porcentaje de Crecimiento en Ventas de Indeltro S.A.

Fuente: Tesis

Elaborado por: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

- **Incremento de la Productividad**

A través de las capacitaciones acerca de los métodos de producción y las técnicas del Plástico en Rotomoldeo, el Departamento de Producción puede estimar su producción mensual en 10% adicional a lo producido durante el 2014.

Tabla No. 33 Incremento Productividad

Comparativo	Producción Total	Total Horas Hombre	Productividad x Hora	Productividad x Persona	Productividad x Hora Estimada	Indice de Productividad
Año 2014	578,684.67	72,960.00	7.93	8,037.29	9.50	0.84
Año 2015	636,553.14	72,960.00	8.72	8,841.02	9.69	0.90
Año 2016	700,208.45	72,960.00	9.60	9,725.12	9.98	0.96

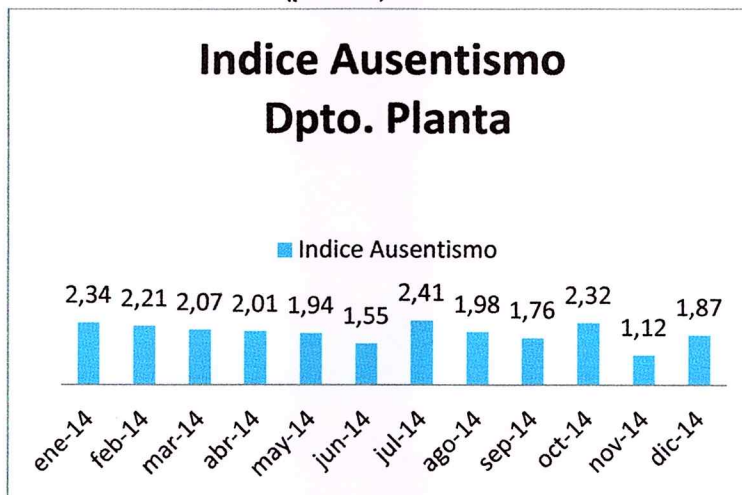
Horas Laborales	8
Días Laborales	240
No. Trabajadores	38
Total Hora Hombre	72960

Estimación Kilos Producidos	
Año 2014	693,000.00
Año 2015	706,860.00
Año 2016	728,065.80

- **Disminución del Índice de Ausentismo**

Se toma en cuenta que el Índice del Ausentismo que mantiene actualmente la empresa es del 1.965% promedio mensual, y se espera que aplicando un plan de capacitación acorde a las necesidades del personal y la organización se logre una disminución del promedio mensual de ausentismo al 1.85%.

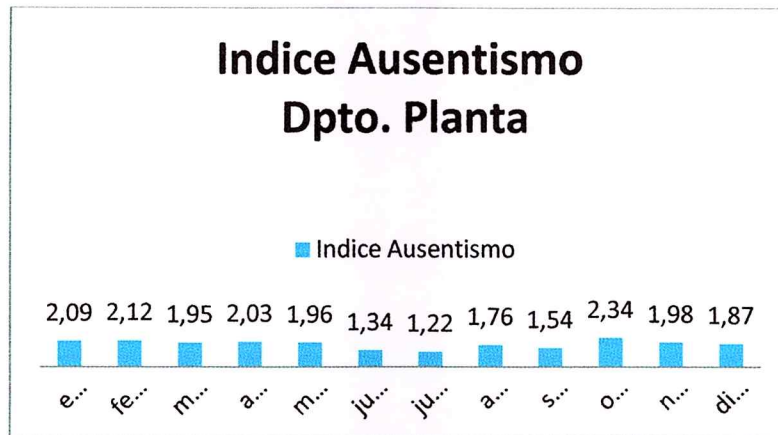
Grafico No. 20 Índice Ausentismo (planta)



Fuente: Indeltro S.A.

Elaborado por: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

Grafico No. 21 Proyección Índice de ausentismo (2016)



Fuente: Indeltro S.A.

Elaborado por: Ingrid Llerena – Ma. José Chiriboga

Se considera la motivación, comunicación y compromiso del trabajador con la empresa lo que permita mejorar el índice y así alcanzar los objetivos de toda la organización. Se pueden llevar a cabo otras medidas que reduzcan el problema de ausentismo tales como: reconocer los logros y conciliar los tiempos adecuados para sus funciones.

- **Retroalimentación**

Aplicando evaluaciones de desempeño a los trabajadores se reconoce que tan satisfactoria ha sido la capacitación recibida y cómo logra el cumplimiento de sus objetivos departamentales. Por lo tanto se estima un promedio de puntuación para el personal administrativo en 85/100 y en el área de planta un promedio de 75/100. En el Anexo # 14 y 15 se presenta los siguientes modelos de evaluaciones a considerar dentro de la organización.

CONCLUSIONES

A través de la propuesta del plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores de Indeltro S.A. y gracias a la colaboración de los trabajadores especialmente del departamento de Recursos Humanos, se presentan las siguientes conclusiones:

- Según el cuestionario de satisfacción laboral que se aplicó al personal de Indeltro S.A. se pudo detectar que el 50% tiene una carga de trabajo pesada lo que genera que el desempeño no sea el que se espera de cada uno de ellos, algunos manifestaron que si bien es cierto ellos están comprometidos con sus labores, tienen más funciones con las que deben cumplir y muchas veces terminan cansados de sus jornadas.
- Con la aplicación de una política en Gestión de ventas se busca un aumento en el desempeño del departamento de ventas, disminuyendo el deficiente servicio al cliente que se manifiesta al principio de esta investigación, además de recuperar clientes que se han perdido a causa de la falta de atención a los reclamos y requerimiento que realizan los clientes.
- Según la encuesta uno de los principales factores que afectan al desempeño es la comunicación dentro de la organización que se ubica con el 21% del total de los encuestados, el trabajo en equipo es primordial al momento de alcanzar objetivos, además del respeto entre compañeros. Se debe buscar que exista una buena comunicación interna así como la externa ya que hoy en día es importante tratar bien tanto al cliente (interno) como al (externo) a fin de poder brindar buen servicio a ambos.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRO S.. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

- Indeltro S.A. posee un tipo de capacitación que no está enfocada en las verdaderas necesidades que manifiesta el personal, ya que no se ha realizado la respectiva detección de necesidades por lo que la capacitación que existe es muy general y no específica. Se está desperdiciando recursos y tiempo. Muchas empresas cometen este tipo de error, al creer que solo los profesionales necesitan capacitación hoy en día sabemos que nuestro personal de planta, de fábrica, de construcción artesanal son quienes verdaderamente merecen y saben aprovechar de un buen plan de capacitación.



RECOMENDACIONES

- Se debe prestar las facilidades para que las jornadas laborales sean flexibles en casos necesarios tales como enfermedad, calamidades domésticas etc. a fin de que los colaboradores sientan que la empresa se preocupa por sus problemas y necesidades y se vean apoyados por parte de la organización.
- Se debe poner atención en las verdaderas necesidades de capacitación y tan pronto las encontremos se debe:
 - Delinear los objetivos de la capacitación
 - Realizar las acciones necesarias para llevarla a cabo
 - Aplicar el programa
 - Evaluar los resultados
- Realizar seguimiento de las capacitaciones ya que nos permite tener un feed-back de la labor que se está realizando y poder realizar correctivos en caso de que no se estén obteniendo los resultados que se desea.
- Participar la idea de que la capacitación es una **INVERSIÓN** más que un **GASTO** a los altos mandos de INDELTRO S.A. a fin de se cree una cultura dentro de la organización que se vaya arraigando en la mente de los gerentes, del Departamento de Recursos Humanos lo tiene bien definido según el argumento de su representada, ya que para que exista éxito se necesita de conocimiento para lo que es necesaria la capacitación continua en todas las áreas.
- Vivimos en un país en el que el proceso de adaptación a los cambios y a las capacitaciones es muy lento e inseguro, pero está en nuestras manos brindar ayuda a las empresas y ejecutivos que creen que la educación y la

capacitación continua mejoran el desempeño de las actividades cotidianas. *“¿Cómo puedes mejorar, sin aprendizaje? La respuesta es sencilla, no mejoras... simplemente continuas lo aprendido.”* Con esta frase sabemos que el aprendizaje es constante, que cada día conocemos algo nuevo, cada día hacemos el intento por mejorar, pero siempre será necesario un apoyo, una guía para hacer más rápido y mejor cualquier actividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amaya, G. (2003). *Plan de capacitación*. (1era Edición ed.). México D.F.: Patria Cultural.
- Blake, O. J. (1987). *La Capacitación. Un recurso dinamizador de las Organizaciones*. Buenos Aires: EPSO.
- Blanchard, K. B. (2005). *Clientemania*. Bogota: Norma.
- Blanchard, K., Ballar, J., & F., F. (2005). *Clientemania*. Bogotá: Norma.
- Bohlander, G. S. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (11 ed.). Mexico: Thomson.
- Brown, W. B. (1990). *Teoría de la Organización y la Administración*.
- Bulnes, F. (2007).
- Casado, J. (2003). *Desarrollando el liderazgo: Fundamentos y Practia del Coaching*. Barcelona: Ariel.
- Chiavenatao, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones* (8va ed.). México, d.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano* (5ta ed.). McGrawHill.
- Chiaventao, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavento, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Consultoria-PyMe.com. (2014). Importancia de la Capacitación en su empresa. *Consultoria-PyMe.com*.
- Cuevas, J. C. (23 de Febreo de 2011). *Psicología y Empresa. Renovando empresas con talento humano*. Recuperado el 24 de Marzo de 2015, de <http://psicologiayempresa.com/tecnicas-de-capacitacion-y-entrenamiento.html>
- Diccionario de la Real Academia Española. (2001). 22. Madrid.
- Española, R. A. (2001).
- García López, J. M. (Diciembre de 2011). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2011b/>
- García, M. (2011). El Proceso de Capacitación , sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribución a la Economía*.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE INDELTRON S. EN LA CIUDAD DE GUYAQUIL

Goncalves, A. (2000). *Artículo de Internet "Dimensiones del clima organizacional"*. Obtenido de Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC):
<http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

González, M. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Patria Cultural.

Gonzalez, L. (10 de Enero de 2013). *concepto definicion.de*. Obtenido de
<http://concepto definicion.de/enmienda/>

Guiñazu, G. (Junio de 2004). *Capacitación Efectiva en la Empresa*.

Heredia, L. M. (13 de Enero de 2013). *Diario El Expreso*. Obtenido de <http://www.semana.ec>

Hernandez Sampieri, R. (1988). *Metodología de la Investigación* (2da. Ed. ed.). Mexico: Mc. Graw Hill.

Kellog, G. (1963). *Preparación del Manual de Oficina*. Mexico: Reverté.

Lopez G., J. O. (11 de Marzo de 2013). *Beneficios de la Capacitación de los Empleados*. Obtenido de Blog del Programa Executive Master en Administración y Dirección de Empresas (On Line):
<http://www.eoi.es/blogs/madeon/author/joseoliverolopez/>

Paredes, P. L. (22 de Noviembre de 2014). *De la Reeleccion. El Universo*.

Peralta, R. (26 de Junio de 2002). *El Clima Organizacional*. Obtenido de Recuperado de
<http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.

SALAS PEREA, R. S. (Septiembre de 2010). *Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba*. Educ Med Super. *Scielo*, vol. 24(n. 3), p. 387-417.

Siliceo Aguila, A. (2007). *Capacitación y desarrollo de personal* (4ta Edición ed.). México, D. F: Limusa.

Vecino, J. M. (s.f.). *El Empleo*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de Mundo Empresarial:
http://www.empleo.com/colombia/mundo_empresarial/capacitacion-gasto-o-inversion-6586553

Werther, W. B., & Keith., D. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill interamericano de Mexico.



ANEXOS

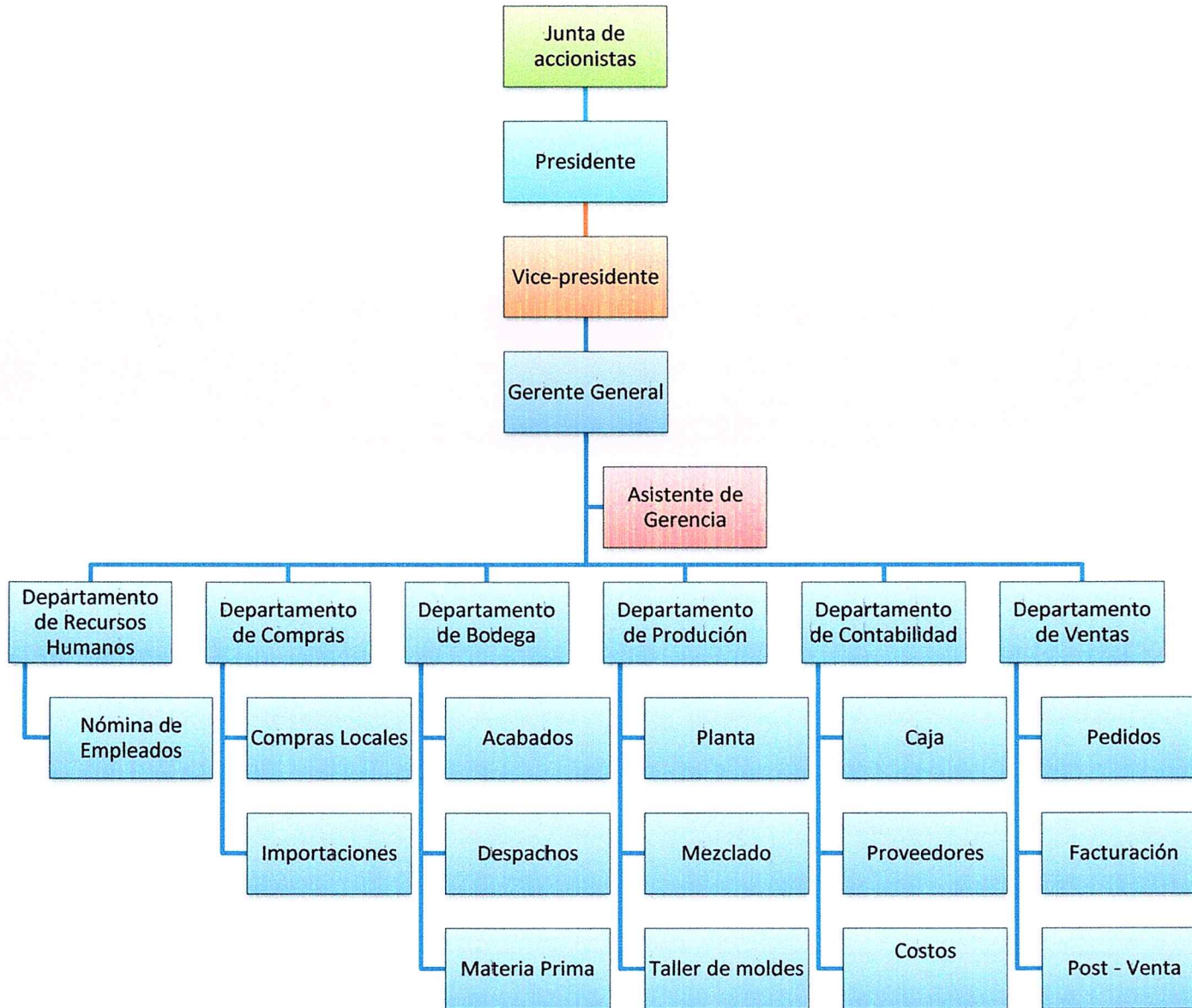
Anexo No. 1

MATRIZ DE CONGRUENCIA

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES				
	GENERAL	GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES		
¿Cómo incide el diseño de un plan de capacitación en el desempeño de los trabajadores de INDELTRO S.A.?	Analizar la incidencia del diseño de un plan de capacitación en el desempeño de los trabajadores de INDELTRO S.A. en la ciudad de	El diseño de un plan de capacitación influye en el desempeño de los trabajadores en Indeltro S.A.	Diseño de un plan de capacitación	Desempeño de los trabajadores	Indice de Productividad		
SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	ESPECIFICO	PARTICULARES					
¿Cuál es el grado de desempeño actual de los trabajadores de Indeltro S.A.?	Determinar el grado de desempeño actual de los trabajadores de Indeltro S.A.	Los trabajadores que se capacitan más tienen un mejor desempeño laboral.					Evaluación del Desempeño
¿Cómo afecta la implementación de un plan de capacitación en los trabajadores de Indeltro S.A.?	Analizar la percepción de los trabajadores al implementar la capacitación dentro de la organización.	Los factores que influyen en la percepción que tienen los empleados de Indeltro S.A. son: La cultura corporativa, el liderazgo, la pertenencia o compromiso de los empleados.					Evaluación de Satisfacción Laboral
¿En qué medida una cultura de capacitación mejora el funcionamiento de la empresa Indeltro S.A.?	Promover una cultura de capacitación en Indeltro S.A.	Promoviendo una cultura de capacitación se fortalece la productividad y desempeño de los trabajadores en Indeltro S.A.			Retroalimentación		

Anexo No. 2

ORGANIGRAMA INDELTRO S.A.



Anexo No. 3

CAPACIDAD DE PRODUCCION

Tipo de Maquinaria	# de Maquinaria	Capacidad x Día Producción.
Máquina de Rotomoldeo	11	1,250.00
Maquina Ferry	2	1,000.00
Molino Pulverizador	2	2,000.00
Maquina Mezcladora	2	2,000.00
Máquina Trituradora	1	100.00
	18	6,350.00

Anexo No. 4

PROYECCION DE VENTAS MENSUALES AÑO 2013

KILOS	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	Total
Ferreteria	-	2,524	5,679	9,465	13,882	18,930	21,454	23,347	24,609	25,240	25,240	25,240	195,610
Distribuidores Kilos	18,240	8,208	8,664	9,120	9,576	10,055	10,558	11,085	11,640	12,222	12,833	13,474	135,675
Normales Kilos	19,760	17,784	16,895	16,895	17,317	17,750	18,194	18,649	19,115	19,593	20,083	20,585	222,620
TOTAL KILOS	38,000	28,516	31,238	35,480	40,775	46,735	50,206	53,081	55,364	57,055	58,156	59,299	553,905

Precio de Ventas	6.20	6.20	6.50	6.50	6.50	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.20	7.20	7.20
------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

PROYECCION DE VENTAS MENSUALES AÑO 2014

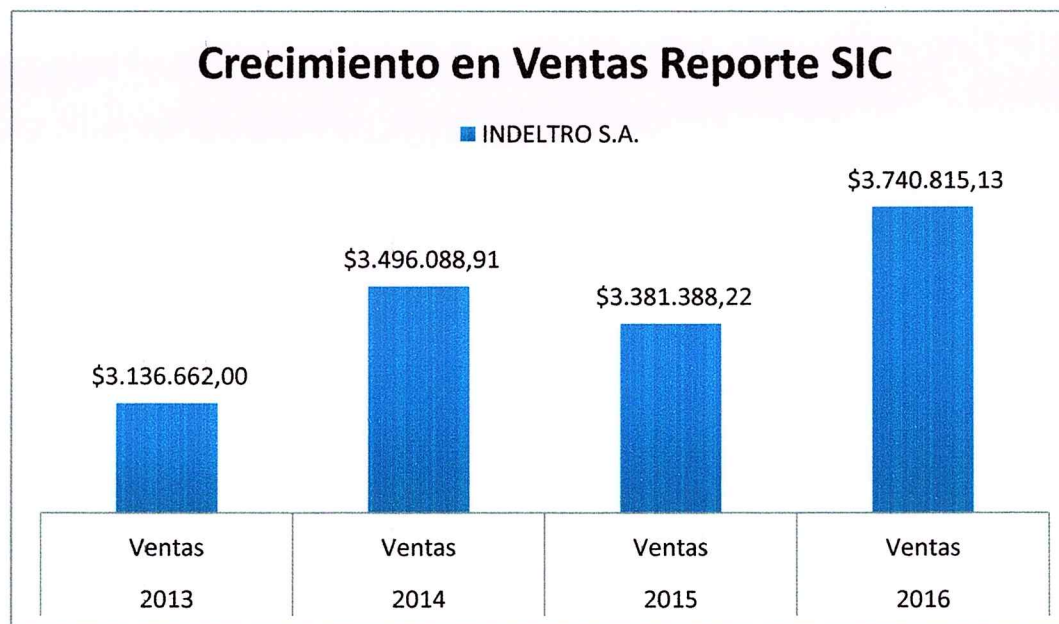
KILOS	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	Total
Ferreteria	-	2,751	6,190	10,317	14,715	20,066	22,741	24,047	25,347	25,997	25,997	25,997	204,166
Distribuidores Kilos	17,890	8,947	9,444	9,941	10,151	10,658	11,191	11,418	11,989	12,589	13,218	13,878	141,313
Normales Kilos	19,567	19,385	18,416	18,416	18,356	18,815	19,286	19,208	19,688	20,181	20,685	21,203	233,205
TOTAL KILOS	37,457	31,082	34,049	38,673	43,222	49,539	53,218	54,673	57,025	58,767	59,901	61,078	578,685

Precio de Ventas	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20	7.35	7.35	7.35	7.35	7.35	7.35
------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

CUADRO DE VENTAS HISTORICAS (SIC)

Empresa	2013	2014	2015	2016
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
INDELTRO S.A.	\$ 3,136,662.00	\$ 3,496,088.91	\$ 3,381,388.22	\$ 3,740,815.13
TOTALES S.A.	\$ 3,136,662.00	\$ 3,496,088.91	\$ 3,381,388.22	\$ 3,740,815.13

*El Reporte de Ventas del Año 2015 y 2016 son estimados según el nivel de ventas netas reportadas a la SIC.



Anexo No. 5

CUADRO DE DETERMINACION DE LA PARTICIPACION DEL MERCADO EN LA INDUSTRIA DE PLASTICO Y ROTOMOLDEO

Ranking Vtas.	Empresa	2013			2014		
		Ventas	Utilidad	Impuesto	Ventas	Utilidad	Impuesto
0	COLPLAST S.A.	\$ 199,369.43	\$ 4,179.63	\$ 781.59	\$ 491,378.38	\$ 3,009.58	\$ 562.79
3682	INDELTRO S.A.	\$ 3,136,662.00	\$ 48,083.00	\$ 13,357.00	\$ 3,496,088.91	\$ 159,932.99	\$ 54,262.55
1052	LATIENVASES S.A.	\$ 16,865,297.00	\$ 664.79	\$ 138.83	\$ 17,815,900.90	-\$ 762.26	\$ -
153	MEXICHEM ECUADOR	\$ 115,586,228.00	\$ 23,198,149.00	\$ 5,272,797.00	\$ 113,578,545.00	\$ 20,763,650.80	\$ 5,249,163.86
229	PICA	\$ 77,515,168.00	\$ 5,760,065.00	\$ 1,168,598.00	\$ 82,046,463.68	\$ 5,462,950.07	\$ 1,344,822.87
842	PLAPASA	\$ 22,431,512.00	\$ 5,279,866.00	\$ 96,234.00	\$ 23,357,357.70	\$ 5,026,760.24	\$ 942,459.72
3945	PLASTICOS CHEMPRO	\$ 1,458,524.62	\$ 76,701.94	\$ 14,343.26	\$ 1,797,318.46	\$ 63,229.50	\$ 11,823.92
410	PLASTICOS ECUATORIANOS	\$ 46,692,961.00	\$ 5,884,791.00	\$ 1,018,880.00	\$ 50,449,474.50	\$ 5,959,468.65	\$ 1,464,330.45
311	PLASTICOS RIVAL	\$ 60,903,726.00	\$ 8,176,277.00	\$ 1,280,897.00	\$ 87,623,875.60	\$ 11,187,062.00	\$ 1,698,582.37
3751	TORPLAS	\$ 4,001,688.00	\$ 71.62	\$ 13.39	\$ 5,603,560.63	\$ 416,402.06	\$ 77,867.19
1271	TUBERIAS PACIFICO S.A.	\$ 13,677,907.00	\$ 561,221.00	\$ 130,139.00	\$ 12,679,907.02	\$ 399,054.28	\$ 74,623.15
	TOTALES S.A.	\$ 362,469,043.05	\$ 48,990,069.98	\$ 8,996,179.07	\$ 398,939,870.78	\$ 49,440,757.91	\$ 10,918,498.87

* Ranking de Ventas es tomado de la Revista de Ranking Ekos Negocios al 2013.

Anexo No. 6

**CUADRO HISTORICO SOBRE EL INDICE DE ROTACION EN INDELTRO
S.A.**

Comparativo	Entradas	Salidas	Total Empleados	Indíce de Rotación
Año 2012	5	7	70	0.10
Año 2013	13	17	68	0.25
Año 2014	5	13	72	0.18

Anexo No. 7

CALCULO DEL AUSENTISMO DEL PERSONAL DE PLANTA EN INDELTRO S.A.

No.	EMPLEADO	Horas Perdidas	Horas Laborables
1	MONTOYA PORTILLA EDISON DANILO	-	8.00
2	DILLON BANCHON DENISSE JOHANNA		8.00
3	CASTANEDA VIVES MARCOS	9.00	8.00
4	ESPINOZA ACURIA CESAR RUFINO		8.00
5	ZAMBRANO CUSME ROQUE AGAPITO	8.00	8.00
6	REYES QUIIJE MARCOS FELIPE	5.00	8.00
7	MACIAS CEDENO FRANKLIN	-	8.00
8	QUIIJE ZAMBRANO TITO RODOLFO	2.00	8.00
9	ZAMBRANO CAMPOS STALIN DE	-	8.00
10	MONTOYA GUAMAN FEDERICO	3.00	8.00
11	MENDOZA CEDEÑO LUIS ANTONIO		8.00
12	BAQUE MEJIA MIGUEL ISAIAS	6.00	8.00
13	FARRO MARQUEZ JONATHAN JOSE	-	8.00
14	ESPINOZA ORTEGA HECTOR SAMUEL	-	8.00
15	AGUILERA MENDOZA HENRRI ECUADOR	-	8.00
16	HOMER EZEQUIEL BAJAÑA QUINTANA	4.00	8.00
17	CAICEDO RAMIREZ LUIS	6.00	8.00
18	MACIAS MIRANDA JONATAN	10.00	8.00
19	OLVERA RONQUILLO EZEQUIEL DE JESUS	3.00	8.00
	TOTAL ...	56.00	152.00

DATOS:	
Total Horas Perdidas	56.00
Total Trabajadores Area	19.00
Horas Laborables	8.00
Dias de Trabajo	5.00
Semanas en un mes	4.00

FORMULA:	56
	3040
	0.01842105
Indice Ausentismos x mes =	1.84

Anexo No. 8

FORMATO DE AUSENTISMO


PEGASUS INC. Reporte de Asistencia
De:01/07/2014 - 31/07/2014



Date	User ID	Name	Department	Shift Name	Device ID	Time In	Late In	Break Out	Break In	Time Out	Early Out	Total Work Hr	Over Time	Result	Overtime	Leaves	Remark
01/07/2014	68	Zambrano Cusme Roque Agapo	Indeltro	Indeltro Hora	1	07:51:00		13:06:00	14:07:00	18:18:00		07:08					
02/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1	07:43:00			13:24:00	17:26:00		03:00		Inusual			
03/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1	07:46:00				17:39:00				Inusual			
04/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1									Ausente			
06/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1									Ausente			
07/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1	08:04:00			13:08:00	17:01:00		03:00		Inusual			
08/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1	07:39:00		13:04:00	13:54:00	17:32:00		07:15					
09/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1	07:34:00		13:00:00	13:50:00	17:13:00		07:15					
10/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1	07:45:00			13:13:00	17:45:00		03:00		Inusual			
11/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1									Ausente			
13/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1	07:36:00		13:04:00	13:47:00	17:30:00		07:15					
14/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1	07:33:00			13:13:00	17:41:00		03:00		Inusual			
15/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1	07:49:00	00:09	13:00:00	14:09:00	17:26:00		07:06		Retardo			
16/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1	07:46:00		13:04:00	13:57:00	17:29:00		07:15					
17/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1	07:24:00			13:10:00	17:57:00		03:00		Inusual			
18/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1									Ausente			
20/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1	07:40:00		13:00:00	13:44:00	17:53:00		07:15					
21/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1	07:42:00		12:48:00	13:37:00	17:45:00		07:15					
22/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1	07:43:00		12:44:00	13:23:00	17:57:00		07:15					
23/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1	07:54:00		12:45:00	13:43:00	18:07:00		07:15					
24/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1	07:36:00				18:43:00				Inusual			
25/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1									Ausente			
27/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1	07:52:00		12:50:00	13:41:00	17:14:00		07:15					
28/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1	07:39:00			14:45:00	18:08:00		02:15		Retardo & Inusual			
29/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1	07:53:00								Inusual			
30/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1	07:51:00			13:17:00	18:41:00		03:30		Inusual			
31/07/2014	68	Alcivar Riso Angel Perfecto	Indeltro	Indeltro Hora	1			12:53:00		18:24:00				Inusual			

Anexo No. 9

INDUSTRIAL DEL TROPICO INDELTRO S.A.

	FORMATO DE ENCUESTA APLICADO AL PERSONAL DE INDELTRO S.A	R.R.H.H. / 2015
---	---	------------------------

ENCUESTA

Esta encuesta es de carácter confidencial únicamente le servirá como datos estadísticos al investigador y a la empresa "INDELTRO S.A."

Objetivo: Determinar la situación actual de la capacitación al personal.

Instrucciones: Llene con un visto en la respuesta que usted esté de acuerdo.

1.- Género

MASCULINO FEMENINO

2.- Edad

De 18 a 25	
De 26 a 35	
De 36 a 45	
De 46 en adelante	

3.- Tiempo promedio trabajando en la empresa

Menos de 1 año	
De 1 a 3 años	
De 3 a 5 años	
Más de 5 años	

4.- ¿Si la empresa desea incorporar algún nuevo proceso para mejorar la organización, Tiene los conocimientos necesarios para aceptar y enfrentar los cambios que se implementen?

Totalmente preparado	
----------------------	--

Poco preparado	
Nada preparado	

5.- ¿De las siguientes herramientas cuales cree usted que le permiten trabajar bajo presión?

Implementos	
Experiencia	
Conocimientos	

6.- ¿Cómo es la cultura de capacitación de Indeltro S.A?

Excelente	
Bueno	
Regular	
No Existe	

7.- ¿Indeltro S.A. responde con rapidez a las quejas que recibe de parte de los clientes para mejorar la calidad del servicio?

Siempre	
A veces	
Nunca	

8.- Enumere del 1 al 5 siendo 1 la menos importante y 5 la más importante ¿Cuáles de estos factores cree usted que afecta las buenas relaciones entre compañeros?

Exceso de trabajo	
Falta de comunicación	
Jornadas largas de trabajo	
Falta de preparación	
Constantes llamados de atención	

9.- ¿De manera global, califique las capacitaciones recibidas durante su permanencia dentro de Indeltro S.A.?

Excelente	
-----------	--

Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Maló	

10.- ¿Qué grado de importancia cree usted que tienen sus conocimientos al momento de desempeñar sus funciones

Muy Bajo	
Bajo	
Moderado	
Alto	
Muy Alto	

11.- Con sus conocimientos ¿Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?


Siempre	
A veces	
Nunca	

12.- Enumere del 1 al 5 las prácticas que utiliza su departamento para evitar el ausentismo de los trabajadores.

Gestión por Objetivos	
Control de Horarios	
Cargas de Trabajo Repartidas	
Flexibilidad de Horarios	
Compromiso con la Empresa	

SUGERENCIAS: (Señale aquellas sugerencias que considera necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones)

Anexo No. 10

	<p>FORMATO DE ENTREVISTA APLICADO AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS DE INDELTRO S.A</p>	<p>R.R.H.H. / 2015</p>
---	--	-------------------------------

ENTREVISTA

Nombre: _____

Tiempo en su cargo: _____


- 1.- ¿Es importante la capacitación de los colaboradores para INDELTRO S.A.?
- 2.- ¿Utilizan herramientas o técnicas para diagnosticar las necesidades de capacitación?
- 3.- ¿Cuenta INDELTRO S.A. con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?
- 4.- ¿Existe un sistema documentado de la capacitación en su organización que lleve la historia de los eventos, tiempos, proveedores y su costo?
- 5.- ¿En INDELTRO S.A. verifican los resultados de los entrenamientos que realizan los colaboradores?
- 6.- ¿De qué manera INDELTRO S.A. evalúa los resultados de sus entrenamientos?
- 7.- ¿La gerencia se involucra de manera activa en la capacitación?
- 8.- ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra para la ejecución de los programas de capacitación?
- 9.- Para INDELTRO S.A. ¿Cuál es el principal indicador al momento de evaluar el desempeño de sus empleados?
- 10.- En base a sus respuestas anteriores, la capacitación ¿es un gasto o una inversión?

11.- ¿Qué razones cree usted que hacen que exista ausentismo y rotación dentro de la organización?

12.- ¿La capacitación actual en Indeltro S.A ayuda a disminuir los conflictos dentro del ambiente laboral de la organización?

13.- Le gustaría que INDELTRO S.A. tenga una mejor planificación en el campo de la capacitación.

Anexo No. 11

	FORMATO DE ENTREVISTA APLICADO AL JEFE DE PLANTA DE INDELTRO S.A	R.R.H.H. / 2015
---	---	------------------------


ENTREVISTA

Nombre: _____

Tiempo en su cargo: _____

- 1.- ¿Qué tiempo tiene ejerciendo las funciones de Jefe de Producción de la empresa?
- 2.- ¿El departamento de Producción cuenta con un manual de procedimientos?
- 3.- ¿Sus colaboradores deben cumplir con una cuota mínima en producción?
- 4.- Y, ¿reciben algún incentivo económico si rebasan esa cuota mínima, trabajando un solo turno?
- 5.- ¿Ud. posee conocimientos especializados sobre la Gestión de procesos y producción?
- 6.- ¿Cómo es su relación con los Altos ejecutivos de la compañía?
- 7.- Cree usted que es importante la capacitación del personal a su cargo?
- 8.- ¿Cómo solicita al Departamento de Talento Humano capacitación para sus colaboradores?
- 9.- ¿Cada qué tiempo realizan capacitaciones dentro de la organización?
- 10.- ¿Ha encontrado, mejores resultados en la producción luego de recibir un curso de capacitación?
- 11.- ¿Cómo evalúa el desempeño de sus colaboradores?
- 12.- ¿Cómo afronta los problemas de ausentismo y rotación del personal?

Anexo No. 12

	FORMATO DE ENTREVISTA APLICADO AL JEFE DE BODEGA DE INDELTRO S.A	R.R.H.H. / 2015
---	---	------------------------

ENTREVISTA

Nombre: _____

Tiempo en su cargo: _____

- 1.- ¿Podría mencionar las principales funciones que tiene como Jefe de Bodega?
- 2.- ¿Cómo se desempeña el personal a su cargo? ¿Cree que existen vacios en su departamento en el lado de la capacitación?
- 3.- ¿Ha presentado algún inconveniente con el personal bajo su cargo?
- 4.- ¿Existe una capacitación para un adecuado manejo de sus inventarios?
- 5.- ¿Usted recibe capacitaciones en su organización?
- 6.- ¿Podría indicarnos qué tipo de capacitación ha recibido?
- 7.- ¿Qué tipo de capacitación cree usted que necesita el personal de bodega?
- 8.- ¿Usted ayuda en el proceso de selección de las capacitaciones del personal a su cargo?
- 10.- ¿Cree que su personal está calificado para desempeñar las funciones para las que fueron contratados?



Anexo No. 14



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CAPACITACION

ACTIVIDAD: _____ FECHA: _____

Su opinión es importante para nosotros. Gracias por completar esta encuesta.

CRITERIOS DE EVALUACION	1	2	3	4
CALIDAD Y APOORTE DE LA ACTIVIDAD	POR DEBAJO DE LAS EXPECTATIVAS	PROXIMO A ALCANZAR LAS EXPECTATIVAS	ALCANZO LAS EXPECTATIVA S	EXCEDE LAS EXPECTATIVA S
EL CONTENIDO DESARROLLADO ES INNOVADOR E IMPACTA DE MANERA SIGNIFICATIVA EN MI TRABAJO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LOS CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS PRESENTADOS SON APLICABLES EN MI TRABAJO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EL CONTENIDO DESARROLLADO CONTRIBUYE CON MI DESARROLLO PROFESIONAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SE CUMPLIERON LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CALIDAD Y APOORTE DEL FACILITADOR	POR DEBAJO DE LAS EXPECTATIVAS	PROXIMO A ALCANZAR LAS EXPECTATIVAS	ALCANZO LAS EXPECTATIVA S	EXCEDE LAS EXPECTATIVA S
EL FACILITADOR CUENTA CON CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA ADECUADOS ACERCA DEL TEMA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SU EXPOSICIÓN FUE CLARA Y DE FACIL ENTENDIMIENTO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EL DESARROLLO DEL CONTENIDO SE REALIZO DE FORMA ORGANIZADA Y COHERENTE.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GENERO EL IMPACTO DESEADO EN LA AUDIENCIA, FOMENTO SU PARTICIPACION.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ACERCA DE LA LOGISTICA	POR DEBAJO DE LAS EXPECTATIVAS	PROXIMO A ALCANZAR LAS EXPECTATIVAS	ALCANZO LAS EXPECTATIVA S	EXCEDE LAS EXPECTATIVA S
EL LUGAR, EL AMBIENTE Y LOS EQUIPOS FUERON LOS ADECUADOS PARA ESTA ACTIVIDAD.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EL PROGRAMA SE DESARROLLO CON PUNTUALIDAD, RESPETANDO LOS HORARIOS ESTABLECIDOS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LOS MATERIALES DE APOYO Y SUMINISTROS FUERON LOS APROPIADOS PARA ESTA ACTIVIDAD.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RECOMENDACIONES Y APLICACIONES	SI		NO	
RECOMENDARÍA ESTA ACTIVIDAD A OTRAS PERSONAS?	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
APLICARE EN MI TRABAJO LOS CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS APRENDIDOS DURANTE ESTA ACTIVIDAD	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
AGRADECEMOS SUS COMENTARIOS Y SUGERENCIAS				
-				
-				
-				

Anexo No. 15

INDELTRO S.A
 Administración de RRHH
 Código: RH/03-1
 Versión: 1 Fecha :



CONTROL DE IMPACTO DE CAPACITACIÓN

DATOS GENERALES

FECHA:	NOMBRES Y APELLIDOS:	
CARGO:	DEPARTAMENTO:	CENTRO DE TRABAJO:
NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN:		

INSTRUCCIONES:
Por favor, sírvase completar este documento que evalúa el impacto de la capacitación recibida por el personal a su cargo y su aplicación en el día a día.

IMPACTO EN LA OBSERVACIÓN

HA OBSERVADO LA APLICACIÓN DE LO APRENDIDO EN LA CAPACITACIÓN EN LAS FUNCIONES QUE USTED DESEMPEÑA?

1	2	3	4
NO HA SIDO APLICADO	MUY POCO APLICADO	APLICADO	MUY APLICADO

IMPACTO EN EL DESEMPEÑO

¿HA MEJORADO EL DESEMPEÑO DE SU(S) FUNCIONES LUEGO DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA?

1	2	3	4
NO HA MEJORADO	HA MEJORADO EN ALGO	SI HA MEJORADO	HA MEJORADO EN MUCHO

POR FAVOR, COLOQUE EJEMPLOS CONCRETOS SOBRE LA APLICACIÓN DE LO APRENDIDO EN LA CAPACITACIÓN Y LAS MEJORAS EN EL DESEMPEÑO DE SU(S) FUNCIONES

-

-

-

-

SI LAS RESPUESTAS DE LAS PREGUNTAS ARRIBA FORMULADAS HA SIDO DE 1 Y 2, POR FAVOR COLOQUE CASOS PUNTUALES SOBRE EL BAJO NIVEL DE APLICACIÓN Y/O DESEMPEÑO DE SU(S) FUNCIONES

-

-

-

-


Este documento será enviado posterior a los 90 días de realizado el evento de capacitación y aplica de acuerdo a los siguientes criterios:

- Entrenamientos registrados en las necesidades de capacitación de cada área y definidos en el Masterplan de Entrenamiento como estratégicos (desempeño).
- Entrenamientos con una duración mayor a 8 horas.

FIRMA DEL JEFE/GERENTE/SUBGERENTE DE ÁREA

Anexo No. 16

INDUSTRIAL DEL TROPICO INDELTRO S.A.

 <p>The logo for INDELTRO features a blue circular emblem with a white silhouette of a person standing on a platform. The word "INDELTRO" is written in white capital letters across the bottom of the emblem. Above the emblem, the text "Industria del Tropic" is partially visible.</p>	<p>FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL POR CONTRATO</p>	<p>CODIGO: RH/03-1</p>
---	---	-------------------------------

DEPARTAMENTO: ADMINISTRACION

CARGO: CHOFER ADMINISTRATIVO

EVALUADO: OLVERA BAJAÑA ESTEBAN

EVALUADOR: CHIRIBOGA GARCIA MARIA
JOSE

FECHA DE INGRESO: 1 DE FEBRERO DEL 2013

FECHA DE LA EVALUACIÓN: 15 DE MARZO
DEL 2013

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de Recursos Humanos.

2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar

3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente

4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo: 1 ---Inferior.-Rendimiento laboral no aceptable.
 Bajo: 2 ---Inferior al promedio – Rendimiento laboral regular.
 Moderado: 3 ---Promedio – Rendimiento laboral bueno.
 Alto: 4 ---Superior al promedio – Rendimiento laboral muy bueno.
 Muy Alto: 5 ---Superior – Rendimiento laboral excelente.

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.

6. Las fichas de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador).

7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación

8. La entrega de las fichas de evaluación, es con documento dirigido a la Ing. Tatiana Ramirez, Jefa del Departamento de Recursos Humanos.

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión.

AREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente					X	5
Cumple con las tareas que se le encomienda					X	5
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo		X				1
Hace uso racional de los recursos					X	5
Requiere de supervisión frecuente	X					1
Se muestra profesional en el trabajo					X	5

Se muestra respetuoso y amable en el trato				X	5
RELACIONES INTERPERSONALES					
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros				X	5
Brinda una adecuada orientación a los clientes			X		4
Evita los conflictos dentro del equipo				X	5
INICIATIVA					
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos		X			3
Se muestra asequible al cambio		X			3
Se anticipa a las dificultades				X	5
Tiene gran capacidad para resolver problemas				X	5
TRABAJO EN EQUIPO					
Muestra aptitud para integrarse al equipo				X	5
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo				X	5
ORGANIZACIÓN					
Planifica sus actividades			X		4
Hace uso de indicadores	X				1
Se preocupa por alcanzar las metas				X	5
PUNTAJE TOTAL					77

Firma del evaluador	Comentarios
Firma del ratificador	Comentarios