



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
MODALIDAD A DISTANCIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

TEMA DE TESIS

**“PROPUESTA DE UN SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR
LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN EN EL TALENTO HUMANO DE LA
EMPRESA FUNDICOL.”**

Tesis de grado previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS
HUMANOS**

Autor:

JOHNY DANIEL ESTEPA GUATO

Director de Tesis:

ING. NAIMIN GUERRERO

Quito – Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente estudio de investigación cuyo tema es “ PROPUESTA DE UN SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN EN EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA FUNDICOL “, ha sido desarrollado por Johny Daniel Estepa Guato, estudiante de Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica Equinoccial, Sistema a Distancia, bajo mi dirección y control.

Ing. Naimin Guerrero

DIRECTORA

AUTORÍA

Yo Johny Daniel Estepa Guato declaro bajo juramento que este trabajo, es de mi autoría, no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y se basa en las referencias bibliográficas que se incluyen en el documento.

Johny Daniel Estepa Guato

DEDICATORIA

En primer lugar esta tesis está dedicada a nuestro Señor Dios por ser el motor principal de mi diario vivir.

A mi esposa e hija que con su cariño y comprensión han colaborado para que alcance mis metas propuestas además de ser fuerte apoyo incondicional que día a día me brindan, fortaleciendo los lazos de familia.

A mis padres y hermanos, este triunfo es suyo, ya que gracias a su gran esfuerzo y apoyo en todos los momentos que los he necesitado incondicionalmente ha nacido este fruto de superación personal.

A mi abuelo que con su gran experiencia me orientó hacia el camino de la superación personal y profesional, que dejó un gran legado en mi persona lleno de esfuerzo y lucha.

A mis amigos y amigas que con sus consejos, me ayudaron y motivaron y que han sido parte vital para culminar este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento enorme a Dios que ha estado conmigo cuidándome y ayudándome con su gran sabiduría para que me decidiera empezar y culminar mi carrera.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial por permitirme a través de ella y de su extraordinario personal docente adquirir un sinnúmero de conocimientos y habilidades que me han servido y me servirán en mi futuro profesional.

A la Ingeniera Naimin Guerrero, quien con su amplio conocimiento y todas sus enseñanzas me guío en la elaboración de este trabajo y aportó para que yo ahora culmine mi objetivo y pueda consolidarme como un profesional de éxito.

A mi familia en general, todos ustedes tienen mi respeto y gratitud por todo lo que han formado en mi persona.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO.....	v
INTRODUCCIÓN	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	
1. Capítulo I.....	1
Reseña Empresarial.....	1
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.1.1. Diagnóstico.....	3
1.1.2. Pronóstico	4
1.1.3. Control del Pronóstico	5
1.1.3. Formulación del Problema.....	5
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo General.....	5
1.2.2. Objetivos Específicos	5
1.3. Justificación.....	6
1.3.1. De Calidad.....	7
1.3.1. De Producción.....	7
1.4. Idea a Defender.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1. Generalidades	8
2.1.1. Antecedentes.....	8
2.2. Fundamentación Teórica.....	8
2.2.1. Sistema Organizacional.....	8
2.2.1.1. Estructura Organizacional	9
2.2.1.2. Características.....	10
2.2.1.3. Principios.....	11
2.2.1.4. Determinación	11
2.2.2. Recursos Humanos	14
2.2.2.1. Gestión del Recurso Humano.....	17

2.2.2.2. Funciones.....	18
2.2.2.3. Objetivos	19
2.2.2.4. Políticas.....	20
2.2.2.4.1. Políticas de Provisión	20
2.2.2.4.2. Políticas de Aplicación.....	20
2.2.2.4.3. Políticas de Mantenimiento	20
2.2.2.4.4. Políticas de Desarrollo.....	20
2.2.2.4.5. Políticas de Control	21
2.2.2.5. Subsistemas	22
2.2.2.5.1. Clasificación del Puesto	22
2.2.2.5.2. Reclutamiento.....	24
2.2.2.5.3. Selección.....	25
2.2.2.5.4. Evaluación del Desempeño.....	28
2.2.2.5.5. Remuneraciones	28
2.2.2.5.6. Seguridad Laboral	30
2.2.2.5.7. Bienestar Laboral	31
2.2.3. Teoría de Sistemas.....	32
2.2.3.1. Sistema	32
2.2.3.2. Características.....	33
2.2.3.3. Teoría General	33
2.2.3.3.1. Características Teoría General.....	34
2.2.4. Capacitación.....	35
2.2.4.1. Características.....	36
2.2.4.2. Importancia.....	37
2.2.4.3. Objetivos	38
2.2.4.4. Beneficios.....	39
2.2.4.5. Fases de Capacitación	40
2.2.4.5.1. Primera Fase	40
2.2.4.5.2. Segunda Fase	41
2.2.4.5.3. Tercera Fase	42
2.2.4.5.4. Cuarta Fase.....	44

2.2.4.6. Sistemas de Capacitación	45
2.2.3.7. Programas de Capacitación	46
2.2.5. Innovación	47
2.2.4.1. Gestión de la Innovación	48
2.2.5.2. Teoría Económica	48
2.2.6. Mejoramiento Continuo.....	49
2.2.6.1. Definición.....	50
2.2.6.2. Importancia.....	50
2.2.6.3. Ventajas y Desventajas	50
2.2.6.4. Proceso de Mejoramiento.....	51
2.2.6.5. Actividades Básicas.....	52
2.3. Marco Temporal Espacial	54

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. Metodología.....	55
3.1. Variables	55
3.1.1. Variable Independiente	55
3.1.2. Variable Dependiente	55
3.2. Indicadores.....	56
3.3. Marco Metodológico	57
3.3.1. Unidad de Análisis o Estudio	57
3.4. Población de Estudio.....	58
3.5. Tipo y Nivel de Investigación.....	59
3.5.1. Explicativa	59
3.5.2. Observacional.....	59
3.5.3. Correlacional.....	60
3.6. Muestra y Tipo de Cálculo.....	60
3.7. Diseño Estadístico.....	60
3.8. Métodos de Estudio.....	60
3.8.1. Inductivo	60
3.8.2. De Síntesis	60
3.9. Fuentes, Técnicas e Instrumentos de Información	61

3.10. Organización, Tratamiento y Tipo de Análisis de la Información.....	61
---	----

CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

4.1. Reseña Empresarial.....	62
4.2. Marco Institucional.....	64
4.2.1. Misión	64
4.2.2. Visión.....	64
4.2.3. Principios	64
4.2.4. Valores.....	65
4.2.5. Objetivos Empresariales.....	66
4.2.6. Políticas	66
4.3. Organigrama	67
4.4. Elaboración del Diagnóstico	68
4.4.1. Introducción	68
4.4.2. Importancia.....	68
4.5. Objetivo	69
4.6. Técnica.....	69
4.7. Tabulación y Representación del DNC.....	69
4.7.1. Análisis General del DNC.....	69
4.7.1. Síntesis del DNC	87

CAPÍTULO V. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Manual de Funciones	89
5.2. Flujograma de Procesos.....	104
5.2.1. Detección de Necesidades	104
5.2.2. Planificación de la Capacitación	105
5.2.3. Responsables del Proceso de Capacitación.....	106
5.2.4. Publicación del Proceso Capacitación.....	107
5.2.5. Ejecución Proceso Capacitación	108
5.2.6. Capacitación No Contemplada	110
5.2.7. Medición de Impactos	112
5.3. Manual de Capacitación.....	113
5.3.1. Introducción	114

5.3.2. Objeto	115
5.3.3. Alcance	115
5.3.4. Definiciones	115
5.3.5. Referencia Normativa	115
5.3.6. De los Responsables	115
5.3.7. Políticas de Capacitación	116
5.3.8. Procedimiento.....	118
5.3.9. Procedimiento para la Detección de Necesidades	119
5.3.10. Responsables.....	122
5.3.11. Publicación del Proceso Capacitación.....	123
5.3.12. Ejecución del Proceso Capacitación	124
5.3.13. Capacitación No Contemplada	126
5.3.14. Proveedores de Servicio	129
5.3.15. Medición de Impactos.....	129
5.3.16. Evaluación de Eventos	130
5.3.17. Aplicaciones Generales.....	131
5.4. Programas de Capacitación	132
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1. Conclusiones.....	143
6.2. Recomendaciones.....	144
Bibliografía	145
Anexos	147

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1.	Esquema Tentativo.....	147
Anexo 2.	Encuesta de Aplicación.....	150
Anexo 3.	Formato Detección de Necesidades.....	153
Anexo 4.	Formato Evaluación del Proceso.....	156
Anexo 5.	Presupuesto General de Capacitación.....	159
Anexo 6.	Mapa de Procesos.....	160
Anexo 7.	Definición de Términos.....	161

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1.** Índices de Productividad
- Gráfico 2.** Sistemas de Producción
- Gráfico 3.** Esquema Organización FUNDICOL
- Gráfico 4.** Análisis Experiencia Laboral
- Gráfico 5.** Análisis Condiciones de Trabajo
- Gráfico 6.** Análisis Participación en Cursos
- Gráfico 7.** Análisis Sistemas de Capacitación
- Gráfico 8.** Análisis Cursos de Capacitación
- Gráfico 9.** Análisis Frecuencia de Capacitación
- Gráfico 10.** Análisis Tipos de Capacitación
- Gráfico 11.** Análisis Adaptación Nuevos Puestos
- Gráfico 12.** Análisis Satisfacción Programas de Capacitación
- Gráfico 13.** Análisis Lugares de Aplicación Programa
- Gráfico 14.** Análisis Presupuesto de Capacitación
- Gráfico 15.** Análisis Calidad del Trabajo
- Gráfico 16.** Análisis programas de Capacitación
- Gráfico 17.** Análisis Oportunidades Laborales
- Gráfico 18.** Análisis Políticas de FUNDICOL
- Gráfico 19.** Análisis Trabajo en Equipo
- Gráfico 20.** Análisis Clima Laboral
- Gráfico 20.** DNC FUNDICOL

INTRODUCCIÓN

Desde que a nivel mundial se ha hecho irreversible el constante avance tecnológico en todas las áreas y formas de aplicación, concentrados en viabilizar el estrago de la globalización a través de una competencia dinámica ha obligado a las organizaciones a prepararse, continuamente para lograr enfrentar los sistemas que se van adoptando de a poco en el mercado actual.

Es por eso que cada día surgen complicaciones en el accionar del recurso humano como fuente directa de la labor empresarial, siendo esto un motivo riguroso de aplicación en la forma de acoplar las nuevas tendencias tecnológicas del medio y a la rapidez de reacción que tendrá esta frente a sus competidores

La actual investigación tiene como objetivo determinar las insuficiencias que se han venido formando en los procesos de innovación del talento humano que está causando malestar en el correcto desarrollo operacional de la organización minimizando recursos empresariales.

Estableciendo que la empresa tiene como su motor de funciones al talento humano es esencial determinar qué circunstancias están incidiendo ya sea directa o indirectamente en el aprovechamiento de los recursos destinados a fortalecer al empleado.

Un sistema de capacitación obsoleto o no acorde al diario surgir del mundo empresarial provoca serios estragos a la hora de buscar mantenerse en el mercado y más aun tratar de buscar uno nuevo tratando de ser competitivos de alto nivel, por lo que la empresa ha otorgado la facilidad para implantar un subsistema de capacitación en la formación del empleado frente a la competencia y al mundo globalizado que se presenta.

La persistencia de una capacitación en el recurso humano promoverá beneficios a corto y largo plazo mejorando la calidad del clima laboral motivando a generar nuevas propuestas, reactivando el desempeño de producción y sobre todo situarse dentro del mercado empresarial.

Cada vez la satisfacción de los clientes se hace más exigente, al buscar mejor calidad de los productos y servicios, siendo imprescindible la forma de cumplir las expectativas generadas, a través de una atención

personalizada, cumplimiento de plazos y sobre todo aplacando la necesidad que ha sido expuesta por los mismos.

Con la aplicación de este proceso se busca optimizar los recursos que serán destinados al área, a través de temas de capacitación actuales ya sea en cursos o seminarios así como talleres de competitividad local y global eliminando los obstáculos presentados.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación está enfocada en proponer un Subsistema de Capacitación para desarrollar el Talento Humano de FUNDICOL, ya que debido a la falta de un sistema como este, el recurso humano poco a poco ha ido decayendo en sus funciones principales de eficiencia laboral.

Al desarrollar el tema planteado se irá estableciendo la situación actual de la empresa con todas sus normativas, además que se irán despejando dudas sobre la funcionalidad de la propuesta a través de sus capítulos conforme se avance en el tema.

La investigación estará conformada por seis capítulos:

En el Primer Capítulo se desarrollará los temas referentes con el planteamiento del problema y su investigación, se determinarán los objetivos generales como específicos, además se otorgará la justificación del tema.

En el Segundo Capítulo se formulará el marco conceptual, la hipótesis planteada y las variables que comprenden el sistema así como su análisis.

En el Tercer Capítulo se aplicará la Metodología de la Investigación a través de los antecedentes empresariales de lo que comprende FUNDICOL S.A., misión, visión y todos los componentes que constituyen en la organización.

En el Cuarto Capítulo se desarrollará el Diagnóstico Situacional a través de herramientas seleccionadas como la detección de necesidades para que reflejen una información clara y precisa.

En el Capítulo Quinto se emprenderá la fase de mayor relevancia como será la formulación y propuesta del Manual de Capacitación, determinando los procesos a seguir para determinar la razón de la propuesta, así como se establecerán las políticas y nuevos lineamientos que resulten con el fin del mejoramiento continuo de FUNDICOL.

Por último en el Capítulo Sexto se incluirán las conclusiones y recomendaciones finales de la propuesta.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I

RESEÑA EMPRESARIAL

FUNDICOL

FUNDICIÓN LOS COLORADOS

FUNDICOL es una empresa que ha venido laborando alrededor de 10 años en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, siendo su compromiso formal el de fabricar productos en fundición de hierro gris y aluminio de alta calidad y ajustados a las normas exigidas para su eficaz desempeño, deseando ser así una alternativa de solución a los requerimiento del mercado.

El desempeño de los productos está basado en la calidad de los insumos utilizados, (Carbón Coke, Bentonita y Ferroaleaciones) ya que estos son importados para obtener resultados satisfactorios a la hora de ofertar la producción en el medio.

La actividad principal de la empresa es la elaboración de cualquier producto de composición en hierro gris, es decir, parte en base a la recolección, clasificación, fundición y transformación de metales en productos de uso general, enfocando la producción en materiales que complementen la instalación de alcantarillado pluvial y sanitario de las ciudades.

Entre los servicios que brinda la empresa se encuentra a disposición el siguiente stock:

- Tapas y sumideros para alcantarillado y aguas servidas.
- Cajas para medidor y acometidas de agua potable.
- Implementos y accesorios para concreteras.
- Poleas en toda medida.
- Equipamiento en aluminio para parques

Además cuenta con un segmento que consta de la elaboración de repuestos de maquinaria agrícola, civil, comercial; así como el servicio de mantenimiento de bombas de alta y baja presión, cilindros electrostáticos, etc.

La empresa a lo largo de estos años ha dedicado todos sus esfuerzos en satisfacer las necesidades del consumidor aplicando procesos de reestructuración en sistemas obsoletos que no benefician los intereses mutuos.

La fábrica está ubicada en el casco rural con el fin de minimizar la contaminación de la comunidad en general

Cabe recalcar que la garantía que posee la empresa es la experiencia con que cuenta en el mercado y la satisfacción del cliente hacia los productos que se han involucrado al mercado.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Diagnóstico

El mercado ha presentado un alto crecimiento comercial e industrial favoreciendo así el desempeño institucional frente a otros competidores. Además se han presentado varias situaciones que generan beneficios adicionales a la empresa como son las restricciones a las importaciones, subsidios a materiales de fabricación, inclusión de nuevos mercados así como la ampliación de proyectos públicos como privados.

Estos agentes de análisis de la organización frente a los principales competidores donde el desarrollo industrial es un factor clave para concentrar la mayor parte del mercado ha determinado que la implementación de nuevos procesos de capacitación deben ser insertados sistemáticamente en la organización para continuar con el mejoramiento continuo y la maximización de recursos siendo esto una obligación de la institución en aplicarlos para poder así ir acoplándose constantemente al medio, sin embargo un análisis realizado dio como resultados que FUNDICOL S.A. está haciendo caso omiso a este factor de generación de beneficios mutuos.

Surge la problemática en FUNDICOL S.A. porque la investigación realizada con respecto al último año determina que los procesos de producción han decaído paulatinamente causados por factores relacionados con la falta de una cultura de innovación y especialización del Recurso Humano lo que se ve reflejado en el déficit de ventas incidiendo así en el fracaso operativo y por ende en el desarrollo de la empresa.

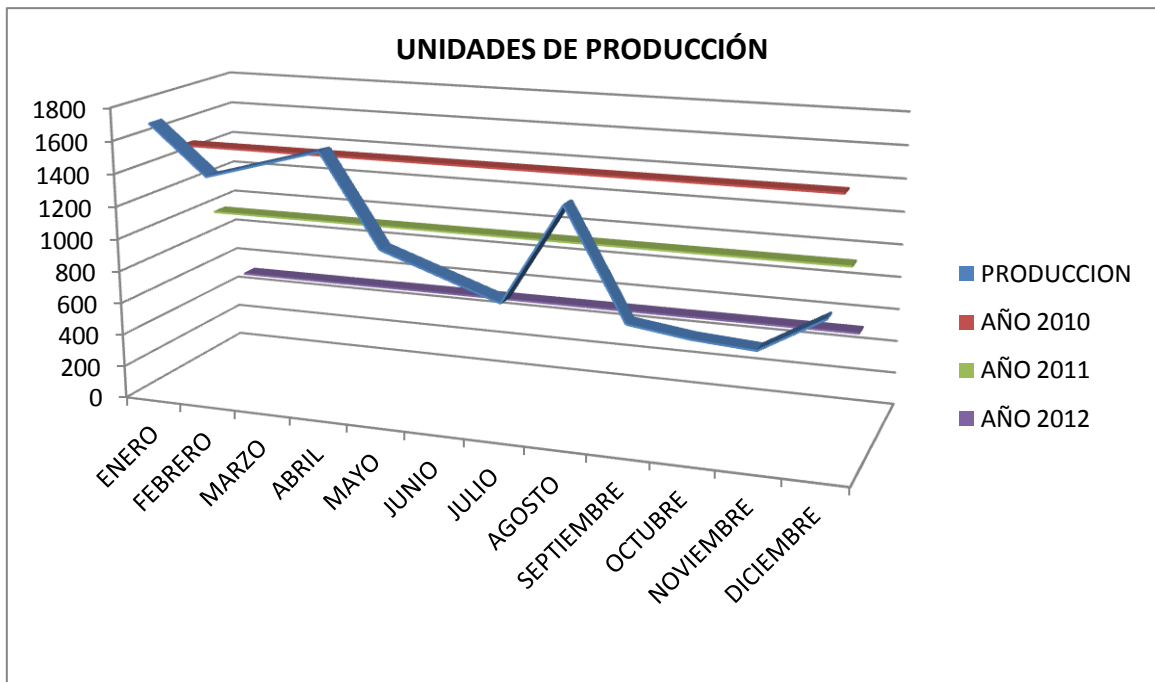


GRÁFICO 1. Índices de Productividad
FUENTE: Gerencia General FUNDICOL

1.1.2. Pronóstico

La implementación del subsistema de capacitación promoverá una renovación operativa y personal cuyo campo de acción esté relacionado directamente con la causa del problema, es decir, la aplicación de estrategias a gran escala que permitan generar el cambio productivo a la hora de satisfacer las necesidades generadas por el cliente.

Esta reestructuración influirá considerablemente en la generación de procesos aptos que utilice una correcta inversión y maximización de los recursos destinados, aplicando la ampliación de la parte cognoscitiva y formativa del talento humano encaminado a fortalecer el desarrollo organizacional a través de la especialización del sistema.

Otro punto a destacar será que con la aplicación de la metodología, donde se concientice sobre la aplicación de métodos que busquen la maximización del tiempo, reducción de costos y el incremento de la eficacia, determinará el incremento de ventas y la recuperación del mercado aplacando en parte la competencia mejorando así el poder económico de la organización para seguir con el proceso de mejora continua en la implementación del cambio.

1.1.3. Control del Pronóstico

Al buscar mejorar los procesos todo cambio debe llevar una evaluación parcial o total, es decir, se debe optar por un sistema que permita un seguimiento constante en la aplicación de la metodología cuyo resultados se irán evidenciando además determinará las falencias en las que se debe corregir o en que aspectos se puede enfocar una mayor concentración.

1.1.4. Formulación del Problema

¿Se mejorarán los procesos de innovación con la aplicación del subsistema de capacitación en el talento humano que generen la satisfacción percibida por el cliente?

Causa: Déficit en la Implementación de Métodos de Capacitación

Efecto: Procesos de Producción insuficientes

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un Subsistema de capacitación que se enfoque en desarrollar una mejora continua y un desempeño eficaz del talento humano en los procesos de innovación y producción de la empresa FUNDICOL.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa FUNDICOL.
- Tabular y analizar la información receptada en su totalidad.
- Elaborar el Análisis de Cargos General.
- Diseñar los instrumentos de la Capacitación que permitan aplicar el programa.
- Elaborar el Subsistema de Capacitación.

1.3. JUSTIFICACIÓN

En el mundo comercial de hoy se maneja un factor muy importante con respecto al crecimiento económico llamado globalización. Este factor ha modificado el surgir de las empresas su forma y poder de adquisición y sobre todo ha venido determinando el posicionamiento competitivo en los mercados correspondientes.

Dado esto se puede generar la importancia de escoger este tema ya que toda empresa necesita estar en constante actualización de sus sistemas, la constante innovación de sus procesos y sobre todo el progreso de su recurso humano que es el eje motriz de la organización.

Para justificar los procedimientos a practicar se buscaran lineamientos que pueden estar dadas por las siguientes prácticas:

- Técnicas de Capacitación Organizacional
- Teoremas de Producción Nacional
- Programas de Competitividad en el Mercado
- Módulos de Clima Laboral

Estos esquemas han estado enmarcados por el Impacto que tiene la aplicación de programas y procesos de capacitación que busquen reestructurar los viejos paradigmas, desechando los procesos antiguos que generan pérdida de tiempo, aumento de costos, mala atención a los clientes y por consecuencia reducción de ganancias, otorgando nuevos campos de acción en la organización a través de sus empleados, que se vería reflejado en FUNDICOL en el accionar de nuevas propuestas de innovación por parte del cliente interno satisfaciendo así las necesidades del cliente como de la empresa logrando un crecimiento sustentado

Además la implementación de la investigación tiene como fin el determinar la acción correctiva necesaria que se debe ejecutar para que la producción aumente su eficiencia y eficacia de acuerdo a parámetros establecidos y que se adapten al mercado obteniendo así la maximización de recursos.

Dichos beneficios se podrán observar en los procesos detallados a continuación:

1.3.1. De Calidad. Se detectará y eliminará cualquier causa que pueda originar un defecto en el producto comprobando que exista una calidad específica, tanto en las materias primas como en los productos terminados manteniendo activamente la percepción del cliente.

1.3.2. De Producción. El proceso emprenderá nuevas acciones tales como programar, coordinar e implantar todas las medidas suficientes para lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, esto estará reflejado en la reducción de costos, la uniformidad y mejora de la calidad del producto, analizando el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades de la organización.

Todas estas situaciones se determinarán en un campo abierto de investigación para la recolección de información a través de:

- **Aplicación de Programas y Control**
- **Corrección de Sistemas**

Estos métodos al ser fuentes de información directa y sobre todo que están expuestas al análisis constantemente, provoca que la información sea verídica y sin cortes en su proceso, surgiendo así de manera más práctica todo el entorno que se necesitará para conocer acerca del problema y emprender las acciones que promuevan los beneficios por lo cual se aplica el Subsistema de Capacitación del talento humano en FUNDICOL.

1.4. IDEA A DEFENDER

La implementación del Subsistema de Capacitación para mejorar los Procesos de Innovación del Talento Humano en FUNDICOL mejorará e influirá en el desarrollo organizacional, la calidad de producción y sobre todo generará beneficios tanto empresariales como personales traducándose en la competitividad aplicada.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. GENERALIDADES

2.1.1. Antecedentes

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. “La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semi-elaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).” (Reyes Agustín, 2005, párr. 12)

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc.

Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Sistema Organizacional

El ser humano en si es un sistema, y como tal, vive rodeado de sistemas que varían en función de su complejidad y actuación para con el medio, la premisa básica para entender y analizar una organización es tener una visión de sistema, por lo cual el enfoque sistémico en su aplicación y análisis de una organización, sostiene la aplicación del pensamiento deductivo (ir de lo general a lo particular), es decir analizar primero la organización como sistema para luego descender a los detalles de los subsistemas. Con relación a esto, se determina que “el análisis a una organización debe destacarse principalmente el sistema organizacional como un todo y después los detalles de los sistemas de información.” (Seen A. James, 1988)

Se considerará la Organización como un sistema socio técnico abierto integrado de varios subsistemas, con estas perspectivas, una

organización no es simplemente un sistema técnico o social, más bien, es la integración y estructuración de actividades humanas en el entorno de varias tecnologías.

La Organización es un sistema dinámico constantemente en cambio y en adaptación a las presiones internas y externas, y está en un proceso continuo de evolución.

“Las organizaciones son un sistema de actividades, que están coordinadas y tienen la finalidad de lograr un objetivo en común: así mismo, se afirma que existe organización a partir de la interacción de dos o más personas” (Chiavenato Idalberto, 2000, “ Sistemas Organizacionales” párr. 7)

Los principales requisitos para la existencia de un sistema que sea efectivo son los siguientes:

- Hay personas capaces de comunicarse
- Están dispuestas a actuar conjuntamente
- Desean obtener un objetivo en común

Los componentes básicos del sistema organizacional son:

- Estructura Organizacional.
- Especialización del Trabajo.
- Cadena de mando.
- Tramo de control o tramo administrativo.
- Departamentalización.
- Centralización o Descentralización en la toma de decisiones.

Estos componentes definen la forma que tendrá la organización. La forma es sumamente importante por lo que influye sobre el trabajo de los individuos.

2.2.1.1. Estructura Organizacional

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La

medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre e informal.

Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Existen seis elementos claves a los que necesitan enfocarse los gerentes cuando diseñan la estructura de su organización estos son: Especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización, descentralización y formación. (Chiavenato Idalberto, 1993, p. 70)

2.2.1.2. Características de los Sistemas Organizacionales

Es la disposición de las personas que lo forman, la de contribuir en la acción: es decir disposición de sacrificar el control de su propio comportamiento para beneficiar la coordinación para alcanzar el objetivo que los une. Esta razón es la que fundamenta la existencia de roles y funciones dentro de las organizaciones diferenciadas pero interrelacionadas.

Según Chiavenato 2000 las principales características de la complejidad de un sistema son las siguientes

- Complejidad: Referente a la estructura, diferenciación vertical y horizontal existente entre las organizaciones.
- Anonimato: Referido al énfasis que se hace en las tareas u operaciones mas no en las personas.
- Rutinas Estandarizadas: Procedimientos y canales de comunicación.
- Estructuras personalizadas no oficiales: Propios de la estructura informal.
- Tendencias a la especialización y la proliferación de funciones: el objetivo es separar las líneas de autoridad formal de la competencia profesional o técnica
- Tamaño: Número de personas y dependencias que conforma la organización.

2.2.1.3. Principios del Sistema Organizacional

Los principios en los que se sustenta el Sistema Organizacional son:

- a. **Estructuración técnica.**- La estructura organizacional de cada entidad se definirá en función a su Plan Estratégico y Programa de Operaciones Anual, aplicándose criterios y metodologías técnicas de organización administrativa.
- b. **Flexibilidad.**- La estructura organizacional de la entidad se adecuará a los cambios internos y del entorno.
- c. **Formalización.**- Las regulaciones en materia de organización administrativa deberán estar establecidas por escrito.
- d. **Servicio a los usuarios.**- La estructura organizacional de la entidad estará orientada a facilitar la satisfacción de las necesidades deservicios públicos de los usuarios, a través de su prestación en forma ágil, eficiente y con equidad social”

2.2.1.4. Determinación del Sistema Organizacional

El nivel o posición que Recursos Humanos ocupe dentro de la estructura organizacional puede ser:

- a. **Nivel institucional:** Nivel jerárquico de dirección, o sea, con capacidad de decisión.
- b. **Posición de asesoría:** Brinda consultoría y servicios de staff.
- c. **Vinculación:** Todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por RR.HH. requieren el aval de la Dirección para que puedan ejecutarse en la organización.

Es importante acotar, que dentro de los sistemas existen parámetros los cuales se definen como:

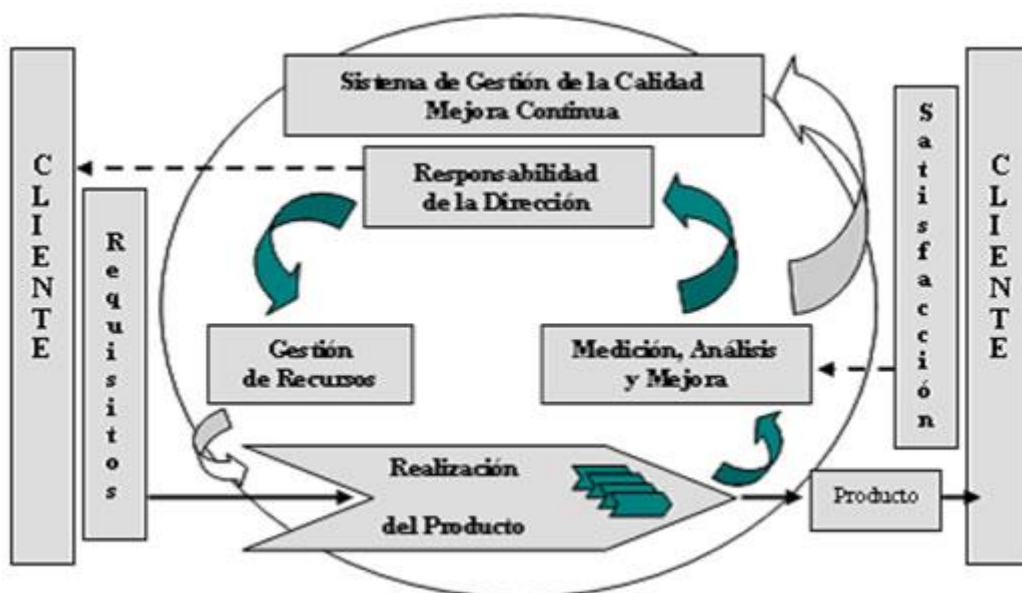
- **Insumos o influjos:** Abastecen al sistema de los necesarios para cumplir su misión.
- **Entradas:** Son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Estas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas; y suelen ser: en serie (resultado o la salida de un sistema anterior con el cual el sistema en estudio está relacionado en forma directa), aleatoria (al

azar, donde el término "azar" se utiliza en el sentido estadístico, estas representan entradas potenciales para un sistema) y retroacción (reintroducción de una parte de las salidas del sistema en sí mismo.)

- **Insumos y unidad de entrada:** Los insumos son todos los alimentadores de un sistema, y la unidad de entrada es por donde se reciben los insumos.
- **Proceso:** Es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc. En la transformación de entradas en salidas debemos saber siempre como se efectúa esa transformación. Con frecuencia el procesador puede ser diseñado por el administrador. En tal caso, este proceso se denomina "caja blanca". No obstante, en la mayor parte de las situaciones no se conoce en sus detalles el proceso mediante el cual las entradas se transforman en salidas. En otras palabras se le conoce como la transformación de los insumos de acuerdo con los métodos propios de la tecnología del sistema.
- **Transformación:** es demasiado compleja. Diferentes combinaciones de entradas o su combinación en diferentes órdenes de secuencia pueden originar diferentes situaciones de salida. En tal caso la función de proceso se denomina una "caja negra", utiliza para representar a los sistemas cuando no sabemos qué elementos o cosas componen al sistema o proceso, pero sabemos que a determinadas corresponden determinadas salidas y con ello poder inducir, presumiendo que a determinados estímulos, las variables funcionaran en cierto sentido.
- **Salidas:** Son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas estas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las mismas son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema. Las salidas de un sistema se convierten en entrada de otro, que la procesará para convertirla en otra salida, repitiéndose este ciclo indefinidamente.

- **Retroalimentación:** La retroalimentación se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas de los sistemas en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información. La retroalimentación permite el control de un sistema y que el mismo tome medidas de corrección sobre la base de la información retroalimentada.
- **Ambiente:** es el medio que rodea externamente al sistema. Un sistema siempre estará relacionado con el contexto que lo rodea, o sea, el conjunto de objetos exteriores al sistema, pero que influyen decididamente a éste, y a su vez el sistema influye, aunque en una menor proporción influye sobre el contexto.

Además el sistema se concentra específicamente en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia. Se ve afectado también por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización. Estas fuerzas crean el "clima organizacional" dentro del que los participantes humanos realizan sus actividades y desempeñan su función.



Fuente: <http://qsi-meta.com>

Gráfico 2. Gestión de Procesos

2.2.2. Recursos Humanos

Se denomina al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas de RR.HH. con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional. Cultura Organizacional, Clima Organizacional o Cultura Corporativa, comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales, de una organización.

Martínez María del Carmen (2003) define como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros tales como:

Motivación

Es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

Liderazgo

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembro de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serian irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los lideres y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes forma para influir en la conducta de los seguidores de diferentes manera.

Comunicación:

La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas, los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y las tareas. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de

información como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección

Planificación del Personal

Se puede considerar la planificación de personal como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo.

La planificación personal tiene los siguientes fines:

- Utilizar eficientemente los recursos asignados
- Colaboración en general del recursos humano para lo obtención de beneficios mutuos..
- Prever estrategias y tácticas para los fomentar la ampliación de la organización.

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa.

Es conveniente que al elaborar las visiones, no solamente se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que también se analice la posibilidad de una contracción económica que obligue a tomar medidas restrictivas. Las previsiones deben abarcar todas las posibilidades que pueden producirse, su conveniente flexibilidad permitirá ir tomando las medidas necesarias en cada momento para cada circunstancia, amplitud y flexibilidad son, pues dos de sus características esenciales.

Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha promoción.

La sistemática a utilizar para planificar el desarrollo del personal, individualmente considerado, a fin de insertarlo formado y promocionado en los planes generales de la empresa comprende el estudio de la estructura de la misma como punto de partida, el estudio y trazado del organigrama a medio y largo plazo, la valoración o estimación de los hombres que forman la plantilla, es decir, lo que se llama un inventario del potencial humano, política de sustitutos o remplazos, planificación salarial, planificación de la formación, selección y el estudio de los puestos de trabajo.

“La base de unas adecuadas relaciones humanas en la empresa es el conocimiento del personal.” (González Ángel, 2006, p. 30)

2.2.2.1. Gestión del Recurso Humano

La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas.

Las fases por las que ha pasado la gestión de los RR.HH. son cuatro:

- a. Administrativa:** Es puramente burocrático y actúa sobre la disciplina y las remuneraciones, las medidas a adoptar son de tipo reactivo.
- b. Gestión:** Se empieza a considerar las necesidades de tipos sociales y sociológicos de las personas, las medidas a adoptar son de tipo proactivo.
- c. Desarrollo:** Se busca la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa. Se considera que las personas son elementos importantes para la empresa y se busca su motivación y eficiencia.
- d. Gestión estratégica de los RR.HH.:** La gestión de los RR.HH. está ligada a la estrategia de la empresa. Los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa.

Esta evolución ha sido protagonizada por:

- TAYLOR: Organización científica del trabajo. El hombre es un ser tonto que se motiva a través del interés económico.

- **MATRIMONIO GILBRETH:** Estudiaron los análisis de tareas y tiempos. Su meta era eliminar los tiempos y movimientos innecesarios.
- **HENRY FORD:** Creo la primera cadena de montaje para así poder abastecer de automóviles a las clases medias.
- **ELTON MAYO:** Creo la escuela de relaciones humanas. Experimentando para poder demostrar la influencia de los agentes físicos en el trabajo, descubrió que no eran los agentes físicos sino otras motivaciones.

2.2.2.2. Funciones de la Gestión del Recurso Humano

Con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, se realizan ciertas funciones a, ya sea por una sola persona, un departamento o un agente externo (consultora).

- a.** Función empleo: Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción con un criterio de rentabilidad económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la empresa) o sustractivos (disminuir personal de la organización).
- b.** Función de administración de personal: Encargada del manejo burocrático desde que una persona ingresa en la empresa hasta que la abandona.
- c.** Función de retribución: Se trata en conseguir o buscar una estructura de salarios que cumpla tres condiciones: Motivador, Internamente Equitativo y Externamente competitivo
- d.** Función de dirección y desarrollo de RR.HH.: Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.
- e.** Función de relaciones laborales: Tiene que ver con el tratamiento de conflictos.
- f.** Función de servicios sociales: Consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.
- g.** Función de Capacitación y el desarrollo de carrera: constituyen procesos permanentes, sistemáticos y planificados, basados en las necesidades actuales y perspectivas de las organizaciones, de los

grupos e individuos, orientados a cambios en los conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades del hombre para elevar la efectividad de su trabajo y la eficacia de su organización.

h. Función de gestión del desempeño: está estrechamente vinculada a la evaluación de las competencias, del potencial y a los resultados obtenidos, lo que permite tener un estimado de cómo se está desarrollando el trabajo a la vez que constituye un ente motivador del mismo y de su desempeño respecto a las nuevas exigencias, que logre elevar la motivación con nuevas formas de estimulación y contribuya a hacer coincidir las necesidades de los individuos que trabajan en la organización con la misión y los objetivos de esta, dando respuesta en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad.

2.2.2.3. Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos

- Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente calificados.
- Retener a los mejores empleados.
- Motivar a los empleados.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización.
- Aumento de la productividad.
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- Cumplimiento de la normativa y legislación.

En cuanto a los objetivos a largo plazo el de intentar conseguir la rentabilidad y competitividad de la empresa a lo largo del tiempo. En caso de no ser lucrativas se activa el sistema de supervivencia o tener la capacidad de lograr lo mismo con menos recursos.

A medida que la empresa crece y se vuelve más compleja, la gestión de los RR.HH. también lo hace, y adquirirá mayor importancia aunque el propósito sea el mismo. En la pequeña empresa rara vez tiene una estructura formal y/o especialista en RR.HH., con dicho crecimiento se empieza a tener una función separada para coordinar la gestión de RR.HH.

El trabajo se define como un conjunto de tareas que comprenden las labores desempeñadas por un empleado y que contribuyen a la elaboración de un producto o prestación de un servicio.

El diseño de los puestos de trabajo ha incrementado su importancia en los últimos años, debido fundamentalmente a tres motivos:

- Mayor atención a los temas relacionados con la calidad.
- La cambiante naturaleza de los trabajos y los lugares en que se desarrollan.
- El análisis de puestos de trabajo supone un punto de partida fundamental en la dirección de RR.HH. (Mondy Wayne y Noe Robert, 2005)

2.2.2.4. Políticas del Recurso Humano

Las políticas son orientaciones que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Es la orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen en funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas.

2.2.2.4.1. Política de Provisión de RR.HH.- Fuentes de reclutamiento internas y externas, técnicas de reclutamiento, criterios de selección.

2.2.2.4.2 Política de Aplicación de RR.HH.- Requisitos intelectuales, físicos para el desempeño en los cargos de la empresa, criterios de planeación, distribución y traslado interno de RR.HH., criterios de evaluación de calidad con la evaluación del desempeño.

2.2.2.4.3 Política de Mantenimiento de RR.HH.- Criterios de remuneración tomando en cuenta la evaluación del cargo y los salarios del mercado, además de la remuneración indirecta, beneficios sociales, como mantener motivada la fuerza laboral de manera participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado, criterios de higiene y seguridad, buenas condiciones físicas ambientales, buena relación con representantes del personal y sindicatos.

2.2.2.4.4 Política de Desarrollo de RR.HH.- Criterios de

diagnóstico y programación de preparación y rotación de puestos de la fuerza laboral, criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo.

2.2.2.4.5 Política de Control de RR.HH.- Mantener una base de datos que suministre información necesaria para realizar análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral, mantener auditoría permanente para aplicar y adecuar políticas y procedimientos de RR.HH. en la organización.

Cuando se hace correctamente, la planificación estratégica de los RR.HH. ofrece muchas ventajas, directas e indirectas a la empresa. Entre estas se incluyen:

El fomento de un comportamiento proactivo desarrollando una visión de a donde se quiere que vaya la empresa, frente a un reactivo que significa responder a los problemas a medida que surgen, perdiendo de vista la dirección a largo plazo de su negocio.

“La comunicación explícita de los objetivos de la empresa, la planificación e implantación de políticas estratégicas de RR.HH. puede ayudar a la empresa a desarrollar un conjunto centrado de objetivos estratégicos sobre la base de sus Talentos, a el estímulo al pensamiento crítico y a la continua valoración de su puesto” (Gómez Luis y Balkin David, 1995, “Dirección d Gestión de RR.HH.” párr. 32)

Los directivos dependen a menudo de sus puntos de vista y experiencias personales para resolver problemas y tomar decisiones a través de la identificación de las diferencias entre la posición actual de la empresa y su visión futura, tal es el caso que la empresa debe identificar diferencias entre “donde estamos hoy” y “donde queremos estar”. Esto ayuda a los directivos a pensar en el futuro, movilizandolos recursos de la empresa para lograr o realizar la posición competitiva en el futuro.

El fomento de la participación de los directivos de línea no debe tender a ver a la planificación estratégica de su dominio exclusivo sino que todos los directivos de todos los niveles tienen que aceptarla, caso contrario ésta fracasaría.

Identificación de restricciones y oportunidades de RR.HH.

Los recursos humanos juegan un papel esencial en el éxito o fracaso de cualquier plan estratégico. Cuando esto se lo hace de manera conjunta, combinando ambas, las empresas pueden identificar problemas y oportunidades potenciales en relación con las personas que se espera implanten la estrategia empresarial.

Creación de vínculos comunes.

La implicación de todos los niveles jerárquicos, puede ayudar a la empresa a crear un sentimiento de valores y expectativas compartidas. Esto es muy importante ya que a largo plazo, las organizaciones que tienen un sentimiento fuerte de “quiénes somos” tienden a superar a otras.

2.2.2.5 Subsistemas de Recursos Humanos

2.2.2.5.1. Clasificación del Puesto

a. Descripción de Puestos.- Es una definición resumida de la información recopilada en el proceso de análisis del trabajo. Es un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones.

Consta de un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; una enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo.

Existen dos tipos de descripciones del puesto de trabajo: descripciones específicas del trabajo y descripciones generales del mismo.

Una descripción específica es un resumen detallado de tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo, este tipo se asocia con estrategias del flujo de trabajo que destacan la eficiencia, el control y la planificación detallada del trabajo ajustándose a mejorar una estructura burocrática, con fronteras bien definidas que separa las distintas funciones y los distintos niveles de dirección.

Una descripción general es una descripción bastante nueva, se asocia

con estrategias del flujo de trabajo que destacan la innovación, flexibilidad y una planificación amplia del trabajo. Este tipo se adecua a mejorar una estructura plana o sin fronteras, en la que los límites entre funciones y niveles de dirección están difusos. En una descripción general solo se documentan las obligaciones y responsabilidades más genéricas para un cargo.

b. Análisis de Cargos.- Luego de la descripción sigue el análisis del cargo que consiste en la recopilación sistemática y la organización de la información relativa a los trabajos. El análisis de cargos supone un estudio meticuloso que revela detalles importantes, concretamente identifica tareas, elemento básico del trabajo que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el mismo, obligaciones formada por uno o más tareas que constituyen una actividad significativa en la realización del trabajo y responsabilidades definida por una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del trabajo.

Es de gran relevancia porque proporciona la información necesaria para responder a las siguientes preguntas: ¿De donde proviene el trabajo?, ¿Qué conocimientos, capacidades y habilidades debe poseer el responsable de realizar el trabajo?, ¿Qué máquinas y equipos especiales deben utilizarse?, ¿Qué grado de supervisión es necesario?, ¿Bajo qué condiciones laborales debería realizarse el trabajo? ¿Qué expectativas hay de rendimiento? ¿De quién deben depender los trabajadores para realizar sus tareas? Ofreciendo de esta manera a los directivos una valiosa información que les puede ayudar a desarrollar políticas y programas más eficaces.

Se utilizan diversos métodos para recopilar información:

- Entrevistas: el entrevistador puede mediante una entrevista recabar información con preguntas relativas al trabajo.
- Observación: Se observa al trabajador que realiza su trabajo y registra las características esenciales del mismo a partir de sus observaciones. Esto es utilizado en casos de trabajos rutinarios, identificando las partes esenciales del trabajo en un tiempo razonable.

El analista del trabajo puede grabar en vídeo al trabajador con el fin de estudiar el trabajo con más detalle.

- Cuestionarios: el trabajador contesta una serie de preguntas sobre las necesidades del trabajo en cuanto a conocimiento, capacidad y habilidad, obligaciones y responsabilidad. Cada pregunta está asociada a una escala cuantitativa que mide la importancia del factor trabajo o su frecuencia. Es el método más caro.

2.2.2.5.2. Reclutamiento y Selección de Personal

Proceso por el que se genera un grupo de candidatos calificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado y atraer candidatos calificados que soliciten el puesto. Puede buscar candidatos dentro de la organización, fuera de ella o hacer ambas cosas.

a. Objetivo.- Consiste en atraer a candidatos calificados para el puesto, los candidatos tienen que ser entrevistados y estudiados antes de que se pueda determinar si están o no calificados.

Para evitar costes, el esfuerzo de reclutamiento debe estar dirigido únicamente a los candidatos que tienen la calificación mínima para desempeñar el cargo.

b. Fuentes de Reclutamiento.- Existen muchas, las más importantes son:

- Empleados actuales.- algunas empresas tienen la política en informar a los empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes, dándoles la oportunidad de pasar a los puestos más deseables de la empresa. La promoción interna crea de forma automática otro puesto libre para ocupar.

- Referencia empleados actuales.- Estos tiende a quedarse más tiempo en la organización, ya que muestran mayor lealtad y satisfacción en el trabajo que los empleados contratados por otros medios. Sin embargo este tipo de empleados tienen características demográficas similares a las que tienen los empleados actuales, lo que puede crear problemas relacionados con la igualdad de

oportunidades en el empleo.

- Empleados anteriores.- Por que el empresario ya tiene experiencia con estas personas y podrían ser tomadas en cuenta como trabajadores estacionales, durante vacaciones de verano, temporada de impuestos, etc.
- Anuncios impresos.- Periódicos, revistas profesionales, etc.
- Anuncios en Internet y en páginas web especializadas.- Este tipo de anuncios son baratos, dinámicos y a menudo dan mejor resultado que los anuncios de periódicos.
- Agencias de contratación.- Estas agencias son muy útiles cuando la empresa busca a un empleado con unas cualidades específicas.
- Agencias de ayuda temporal.-Este tipo de trabajadores ha aumentado debido a que las empresas los utilizan para evitar el cargo de prestaciones sociales y reducir costes laborales y ganar más dinero. Esto puede llevar a ciertos abusos, tratos injustos y a posibles responsabilidades jurídicas.
- Reclutamiento en centros de educación superior.- Centros que ayudan a los estudiantes a contactar con empresarios para conseguir trabajo.
- Clientes.- Fuente innovadora de reclutamiento, ya que están familiarizados con la organización y con lo que ésta ofrece.

2.2.2.5.3. Selección de Personal

Proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto, determinando las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación valorará cada candidato en función de esas características. Las características para el desempeño eficaz del puesto dependen del análisis del puesto. En función de la puntuación del candidato en diversas pruebas y/o de la impresión que han causado en las entrevistas, los directivos determinan a la persona a la que se ofrecerá el puesto.

Existen muchas herramientas de selección, entre éstas cabe destacar las siguientes: (Selección de Personal, 2007. Publicaciones Vértice S.L. 2ª ed.Málaga España)

2.2.2.5.3.1. Cartas de recomendación.- Estas no están muy relacionadas con el rendimiento en el trabajo porque la mayoría son muy positivas. Esto no significa que todas las cartas de recomendación sean un mal estimador del rendimiento porque una mala carta de recomendación debería tener un gran poder de predicción y, por tanto no debería ignorarse.

2.2.2.5.3.2. Solicitudes de un puesto de trabajo.- Son utilizadas como un medio para determinar si un candidato satisface los requisitos mínimos de un trabajo. En ellas se pide información sobre trabajos anteriores y el actual estatus laboral.

2.2.2.5.3.3. Pruebas de habilidad.- Diversas pruebas miden una amplia gama de habilidades, desde la capacidad verbal y cualitativa hasta la rapidez de percepción. Las pruebas de habilidad cognitiva miden el potencial de un candidato en ciertas áreas como las matemáticas, y son estimadores válidos del rendimiento laboral cuando las habilidades que se evalúan han sido identificadas en el análisis del puesto. Estas miden la inteligencia general en cambio las pruebas de habilidad física utilizadas por la policía y cuerpo de bomberos miden la fortaleza y resistencia.

2.2.2.5.3.4. Pruebas de personalidad.- Estas evalúan las características de cada trabajador y tienden a ser coherentes y duraderas. En últimas investigaciones se ha demostrado que la personalidad se puede medir de forma fiable a través de cinco grandes factores que son: extroversión, ser graduable, concientización, (esta se relaciona con el rendimiento laboral), estabilidad emocional, abierta a la experiencia.

2.2.2.5.3.5. Pruebas psicológicas.- Utilizadas por escrito para identificar candidatos que podrían terminar robando. Las preguntas y métodos de puntuación deben ser iguales para todos los candidatos y tiene que estar relacionadas con el puesto de trabajo en vez de ser preguntas genéricas sobre la vida personal de los empleados. Los empresarios tienen que utilizar este tipo de exámenes con cuidado.

2.2.2.5.3.6. Entrevistas.- Aunque es la herramienta más común, a menudo ha sido criticada por su escasa fiabilidad y reducida validez porque los entrevistadores no están de acuerdo con las valoraciones de

los candidatos o porque incluyen limitaciones del juicio humano y el sesgo de cada entrevistador. Normalmente se utilizan tres tipos de preguntas en las entrevistas estructuradas:

- Preguntas de situación: Intenta descubrir el modo en el cual responderá el candidato ante determinadas situaciones.
- Preguntas sobre conocimiento del trabajo: Valoran los conocimientos básicos del candidato para realizar el trabajo.
- Preguntas sobre requisitos del trabajador: Valoran la voluntad del candidato para realizar el trabajo en condiciones de presión. Las entrevistas tradicionales son mucho más populares y las consideran muy útiles porque sirven para más funciones que la exclusiva de selección ya que puede ser una herramienta eficaz de relaciones. Independientemente de cuál se elija, los empresarios deben asegurarse de que sus preguntas no sean ilegales.

2.2.2.5.3.7. Núcleos / centros de valoración.- Conjunto de tareas simuladas o ejercicios que los candidatos (normalmente en puestos directivos) tienen que realizar.

2.2.2.5.3.8. Pruebas de drogas.- Se solicita a los candidatos que pasen un análisis de orina como parte de procedimientos rutinarios de selección. El objetivo de este análisis es evitar la contratación de personas que puedan convertirse en trabajadores problemáticos.

2.2.2.5.3.9. Pruebas de honradez.- El test típico mide la actitud hacia la honradez, sobre todo si el candidato piensa que no ser honrado es un comportamiento normal y no delictivo. Estas son muy controvertidas.

2.2.2.5.3.10. Comprobación de Referencias.- Uno de los mejores métodos para predecir el éxito futuro de los posibles empleados consiste en comprobar su historial laboral anterior. La comprobación de las referencias es la mejor táctica que puede utilizar un empresario para evitar demandas por negligencia en la contratación.

2.2.2.5.3.11. Análisis grafológico.- Es un estudio de la grafía con el objetivo de evaluar la personalidad y otras características individuales. La grafología no puede ser considerada como medida válida de selección ya que sus conclusiones o resultados no se correlaciona con ninguna de las mediciones de rendimiento.

2.2.2.5.4. Evaluación del Desempeño

Proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona. La evaluación es un concepto dinámico porque las organizaciones evalúan a los empleados continuamente, sea formal o informalmente, constituyéndose en una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, logrando localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa actualmente, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido para el cargo, motivación, etc.

Esta valoración del rendimiento debe ser una actividad orientada al futuro que ofrece a los trabajadores una información útil y les apoya para lograr mejores niveles de rendimiento. El análisis del puesto del trabajo es el mecanismo que hay que utilizar para identificar las dimensiones del desempeño.

Los métodos utilizados para medir el rendimiento de un trabajador: Métodos de escalas gráficas, método de elección forzada, método de investigación de campo, método de incidentes críticos, métodos mixtos.

El principal objetivo de cualquier sistema de evaluación o valoración es la gestión del rendimiento. Para gestionar y mejorar esto, los directivos tienen que analizar las causas de los problemas relativos al desempeño, dirigir la atención del empleado y del directivo a esas causas, desarrollar planes de acción y facilitar el que los empleados encuentren soluciones, así como utilizar una comunicación centrada en el desempeño.

2.2.2.5.5. Remuneraciones

Conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo.

La remuneración total se compone de tres elementos:

a. Salario Base: La cantidad fija que recibe un empleado de forma regular, ya sea como salario mensual o como retribución por horas.

b. Incentivos Salariales: Programas diseñados para recompensar a empleados con altos niveles de rendimiento.

c. Retribución Indirecta: Que incluyen seguros médicos, vacaciones y

retribuciones en especie reservadas a empleados con un estatus especial en la organización, o sea altos directivos de la empresa y estas retribuciones pueden ser: coche de la empresa, parqueamiento en el garaje de la empresa, pagos de socio en un club, etc.

2.2.2.5.5.1. Objetivo.- Un plan eficaz de remuneración o retribución permite a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos y ajustarse a las características particulares de la empresa, así como a su entorno. Las opciones que deben analizar los directivos a la hora de diseñar el sistema de remuneración son:

- Equidad interna frente a equidad externa
- Retribución fija frente a retribución variable.- Cuanto mayor sea la proporción de la contribución variable, mayor será el porcentaje de riesgo compartido entre la empresa y los empleados. Se cambia la seguridad de recibir ingresos fijos por la posibilidad de obtener mayores beneficios.
- Rendimiento frente a participación.- Sistema basado en el rendimiento o un sistema basado en la participación.
- Retribución individual frente a retribución en función del puesto.- Los planes de remuneración basados en el individuo son más frecuentes en empresas del sector industrial que dependan de tecnologías vinculadas a procesos continuos.
- Igualitarismo frente a elitismo.- Un plan salarial elitista es en el que existen distintos sistemas de retribución en función del nivel y/o grupo al que pertenezca el empleado. El igualitario es un plan salarial en el que se aplica el mismo sistema de retribuciones a la mayor parte de los empleados.
- Remuneración inferior frente a la del mercado frente a la superior en el mercado.- Depende de la empresa, porque los salarios a precio del mercado predominan en industrias bien establecidas y muy competitivas, a diferencia de las pequeñas, jóvenes y no sindicadas
- Recompensas monetarias frente a recompensas no monetarias.- Las empresas que hacen hincapié en recompensas monetarias quieren reforzar los logros y responsabilidades individuales y aquellas que ponen el énfasis en recompensas no monetarias prefieren reforzar el

compromiso con la organización.

- Retribuciones públicas frente a retribuciones secretas.- Las retribuciones públicas tienen éxito en organizaciones donde existe una cultura igualitaria que fomenta la confianza y el compromiso, pero en ambientes más competitivos, podría provocar un ciclo destructivo de conflicto y hostilidad que resulta muy difícil de parar.

- Centralización frente a descentralización en las decisiones laborales.- Un sistema centralizado maximiza la equidad interna, pero no tiene control sobre las cuestiones relacionadas con la equidad externa (mercado). Las organizaciones grandes y diversificadas funcionan mejor con un sistema descentralizado.

En todas las situaciones, las mejores opciones dependen de lo bien que éstas se “ajusten” a los objetivos de la empresa ya su propia organización. (Vadillo, 2005, párr. 18)

2.2.2.5.6. Seguridad Laboral

Existen dos conjuntos de leyes sobre la seguridad en el trabajo:

a. Compensación a los trabajadores, un sistema de seguros financiados por el empresario

b. La Ley de Seguridad de Higiene en el trabajo, una ley federal que impone estándares de seguridad en el trabajo:

a.1. La compensación a trabajadores (que incluye las prestaciones para rehabilitación, gastos médicos e indemnizaciones por invalidez permanente, invalidez parcial ya los familiares) pretende garantizar una atención médica, a tiempo y razonable a los empleados que padecen lesiones en el trabajo, así como ofrecerles una renta para ellos y para sus familiares. También anima a los empresarios a invertir en seguridad en el trabajo al exigir mayores primas de seguros a las empresas en cuyas instalaciones se produzcan muchos accidentes y lesiones.

b.2. La ley obliga a los empresarios a ofrecer un entorno laboral seguro y saludable, a cumplir con estándares concretos sobre seguridad higiene y a mantener registros de las lesiones y

enfermedades laborales. Sus estándares de seguridad se aplican mediante un sistema de inspecciones, citaciones, multas y condenas penales.

Las cuestiones más importantes relativas a la seguridad, la higiene y los comportamientos, desde el punto de vista del empresario, son el SIDA, la violencia en el trabajo, los trastornos traumáticos acumulativos, la protección del feto, los productos químicos peligrosos y las pruebas genéticas. En todas estas áreas los directores de línea deben resolver una serie de cuestiones prácticas, legales y éticas que, a menudo, exigen equilibrar los derechos de los individuos (especialmente el derecho a la intimidad) con las necesidades de la organización.

Los programas exhaustivos sobre seguridad son esfuerzos bien planificados que aplican los directivos para:

- Hacer participar a los empleados y analizar cuidadosamente sus sugerencias.
- Comunicar a los empleados las normas de seguridad e higiene y aplicarlas;
- Invertir en formación de los supervisores para aplicar y comunicar la seguridad en el trabajo;
- Utilizar incentivos para fomentar comportamientos seguros y la disciplina para castigar los comportamientos peligrosos y
- Realizar investigaciones propias rutinarias e investigaciones de los accidentes para identificar y corregir las situaciones potencialmente peligrosas.

2.2.2.5.7. Bienestar Laboral

Son programas subvencionados por la empresa que se centran en evitar problemas de salud de los empleados. Actualmente las empresas han empezado a interesarse cada vez más por los programas preventivos y reconocen que tienen un efecto sobre el comportamiento y estilo de vida de sus empleados fuera del trabajo, las empresas animan a los trabajadores a llevar estilos de vida más sanos.

Un programa de bienestar completo consta de tres elementos:

- Ayuda al empleado a identificar los riesgos potenciales de su salud a través de controles y pruebas.
- Educa a los empleados sobre los riesgos para la salud, como una elevada presión sanguínea, fumar, una mala dieta y el estrés.
- Anima a los empleados a cambiar su estilo de vida mediante ejercicios, una buena alimentación y un control de salud.

Los programas de ayuda a los empleados están diseñados para ayudarles a superar sus problemas físicos, mentales o emocionales (incluyendo el estrés) que afectan negativamente a su rendimiento laboral.

2.2.3. Teoría de Sistemas

2.2.3.1. Sistema

Es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo. Cabe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al funcional. De este modo las cosas o partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema. Podemos enumerarlas en: entradas, procesos y salidas.

a. Elementos: componentes de cada sistema, estos pueden ser sistemas por si mismos o subsistemas. Los elementos que ingresan al sistema se llaman entradas y los que lo dejan se llaman salidas.

b. Entradas y Recursos: La diferencia es mínima, depende del punto de vista, las entradas son los elementos sobre los cuales se aplican los recursos. Por ejemplo los estudiantes que ingresan al sistema de educación son entradas, en tanto que los maestros solo son uno de los recursos utilizados por el sistema.

c. Proceso de Conversión: Cambia los elementos de entrada en elementos de salida. Generalmente genera una cualidad a lo que se llama valor agregado. Si no lo hacen reducen el valor o la utilidad en el sistema imponiendo costos e impedimentos

d. Salidas y Resultados: Es lo que produce el sistema, pueden ser resultados, éxitos o beneficios; efectos, positivos o negativos e impactos.

e. Medio: Es lo exterior al sistema de que se trata.

2.2.3.2. Características del Sistema

2.2.3.2.1. Isomorfismo.- Isomórfico significa "con una forma similar" y se refiere a la construcción de modelos de sistemas similares al modelo original. Por ejemplo, un corazón artificial es isomórfico respecto al órgano real: este modelo puede servir como elemento de estudio para extraer conclusiones aplicables al corazón original.

2.2.3.2.2. Recursividad.-Es una característica de todo sistema viable y se refiere a que todo sistema contiene dentro de sí a varios otros sistemas, llamados subsistemas, los cuales poseen funciones y características similares al sistema superior en que están contenidos.

2.2.3.2.3. Sinergia.-Este concepto radica en que el todo es diferente (normalmente mayor) a la suma de sus partes.

2.2.3.3. Teoría General del Sistema

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. Sin embargo, surgió 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 marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna.

La meta de la Teoría General de los Sistemas no es buscar analogías entre las ciencias, sino tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias. Para ello emplea como instrumento, modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos, toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas.

En consecuencia, la teoría general de los sistemas, al igual que todas las ciencias verdaderas, se basa en una búsqueda sistemática de la ley y el orden en el universo; pero a diferencia de las otras ciencias, tiende a ampliar su búsqueda, convirtiéndola en una búsqueda de un orden de órdenes, de una ley de leyes. Este es el motivo por el cual se le ha denominado la teoría general de sistemas. (Johansen Oscar, 2004, p.71)

2.2.3.3.1. Características de la Teoría General de Sistemas

- a.** Interrelación e interdependencia de objetos, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares. Toda teoría de los sistemas debe tener en cuenta los elementos del sistema, la interrelación existente entre los mismos y la interdependencia de los componentes del sistema. Los elementos no relacionados e independientes no pueden constituir nunca un sistema.
- b.** Totalidad. El enfoque de los sistemas no es un enfoque analítico, en el cual el todo se descompone en sus partes constituyentes para luego estudiar en forma aislada cada uno de los elementos descompuestos: se trata más bien de un tipo gestáltico de enfoque, que trata de encarar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en interacción.
- c.** Búsqueda de objetivos. Todos los sistemas incluyen componentes que interactúan, y la interacción hace que se alcance alguna meta, un estado final o una posición de equilibrio.
- d.** Insumos y productos. Todos los sistemas dependen de algunos insumos para generar las actividades que finalmente originaran el logro de una meta. Todos los sistemas originan algunos productos que otros sistemas necesitan.
- e.** Transformación. Todos los sistemas son transformadores de entradas en salidas. Lo que recibe el sistema es modificado por éste de tal modo que la forma de la salida difiere de la forma de entrada.
- f.** Entropía. La entropía está relacionada con la tendencia natural de los objetos a caer en un estado de desorden. Todos los sistemas no vivos tienden hacia el desorden; si los deja aislados, perderán

con el tiempo todo movimiento y degenerarán, convirtiéndose en una masa inerte.

g. Regulación. Si los sistemas son conjuntos de componentes interrelacionados e interdependientes en interacción, los componentes interactuantes deben ser regulados (manejados) de alguna manera para que los objetivos (las metas) del sistema finalmente se realicen.

h. Jerarquía. Generalmente todos los sistemas son complejos, integrados por subsistemas más pequeños. El término "jerarquía" implica la introducción de sistemas en otros sistemas.

i. Diferenciación. La diferenciación de las funciones por componentes es una característica de todos los sistemas y permite al sistema focal adaptarse a su ambiente.

j. Equifinalidad. Esta característica de los sistemas abiertos afirma que los resultados finales se pueden lograr con diferentes condiciones iniciales y de maneras diferentes. Contrasta con la relación de causa y efecto del sistema cerrado, que indica que sólo existe un camino óptimo para lograr un objetivo dado. Para las organizaciones complejas implica la existencia de una diversidad de entradas que se pueden utilizar y la posibilidad de transformar las mismas de diversas maneras.

En 2004, Johansen concluyó que la Teoría general de Sistemas ha surgido para corregir defectos y proporcionar el marco de trabajo conceptual y científico para esos campos. El enfoque de sistemas busca informaciones que se refieran a la forma en que están organizados los sistemas, por los cuales reciben, almacenan, procesan y recuperan información.

2.2.4. Capacitación

Existen muchas áreas en las que las organizaciones deben invertir para mejorar constantemente, innovar y permanecer vigentes en los mercados. Pero, sobre todo en momentos de crisis, hay que ponerlas sobre la mesa para definir prioridades y descartar las inversiones que no se consideren tan necesarias debido a la falta de recursos disponibles para estos fines.

La capacitación y el desarrollo profesional son, en un buen número de ocasiones, algunos de los elementos que las empresas relegan y dejan de lado en tiempos difíciles e, incluso, en circunstancias normales en las que los negocios funcionan sin problemas. Esto ha hecho que dos áreas fundamentales para una compañía y sus trabajadores pasen a ser vistas como lujos de los que no goza casi nadie y a los que no se tiene derecho al trabajar para una organización.

Pero, evidentemente, se trata de un error que cometen muchas empresas al enfocarse en lo que consideran prioritario descuidando aquello que puede convertirse en un fuerte impulso para la fuerza de trabajo.

“Por todo esto jamás se debe ver la capacitación y el desarrollo profesional como lujos, sino como inversiones necesarias y estratégicas que deben hacer parte de la estrategia de crecimiento de un negocio y que fomentarán el compromiso de los empleados repercutiendo positivamente en la productividad de una compañía.” (Dessler Gary, 2001, p. 132)

2.2.4.1. Características de la Capacitación

Smith habla de que la capacitación es como un vagón con muchas ruedas, de las cuales hay tres que deben estar en constante movimiento en cualquier momento en una organización; ella asegura que una empresa siempre debe estar ocupándose de alguna de las tres:

Capacitación para el desarrollo de los empleados: Smith explica que este punto es esencial en cualquier empresa y que jamás debe ignorarse por cuestiones de presupuesto, ya que los empleados necesitan sentir que la compañía sigue invirtiendo en cada uno de ellos, que su contribución profesional sigue siendo importante y que sus habilidades se están desarrollando de acuerdo con los objetivos globales de la organización. Además, invertir en los empleados genera varios tipos de lealtad como el compromiso con la calidad de los servicios que estos prestan así como con los clientes internos y externos, los cuales son indicadores de las habilidades del negocio para continuar siendo relevante.

Capacitación para el desarrollo de las habilidades del trabajo: Se afirma que en organizaciones con planes que incluyen crecimiento, productividad, calidad y satisfacción de los empleados, este tipo de capacitación no es algo negociable para quienes trabajan en ellas, sino que se trata de una estrategia que poco a poco irá mejorando las habilidades profesionales de los empleados permitiendo además medir los cambios de manera que no se intenten solucionar las necesidades de los clientes con el mínimo de recursos, sino con empleados que están siendo capacitados para ello.

Capacitación para nuevos supervisores: Smith asegura que este es un punto en el que muchos fallan ya que, por lo general, las empresas no ofrecen ningún tipo de capacitación que ayude en el período de transición a aquellos empleados estrella que son ascendidos a supervisores. Se habla de tres pecados que se cometen comúnmente en esta situación: Primero, que la productividad se ve afectada porque ese excelente empleado ya no está aportando como lo hacía antes; Segundo, se ha creado un problema para los demás empleados al asignarles un líder que no está preparado para serlo; y tercero, el entusiasmo y la seguridad del nuevo supervisor disminuye y no es tan efectivo como antes.

Smith (2000) hace énfasis en lo estratégico que puede ser este tercer tipo de capacitación, ya que el nuevo supervisor solía ser uno de esos empleados, por lo que ya cuenta con una cercanía importante a ellos y con esa otra perspectiva que, junto a la nueva que puede adquirir con la capacitación, lleva a monitorear más efectivamente la calidad y la productividad, así como a motivar a los trabajadores.

2.2.4.2. Importancia de la Capacitación

Esta dada por la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente, se requiere nuevo aumento; en cambio, el salario espiritual

permite mejorar la calidad humana del hombre, coadyuva a la felicidad de su hogar.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

En conclusión la capacitación es importante, porque permite:

- Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- Mayor identificación con la cultura organizacional.
- Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- Mayor retorno de la inversión.
- Alta productividad.
- Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- Mejora el desempeño de los colaboradores.
- Reducción de costos.
- Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores

2.2.4.3. Objetivos de la Capacitación

- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.

- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

2.2.4.4. Beneficios de la Capacitación

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización que están determinados por:

2.2.4.4.1. Beneficios de Capacitación a la Organización:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

2.2.4.4.2. Beneficios a la Capacitación de Personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de Problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

2.2.4.5. Fases del Proceso de Capacitación

Todo proceso de innovación o capacitación estará determinado por las circunstancias o detalles que contendrá dicho sistema y que buscará captar la máxima atención posible

Estas fases pueden ser:

2.2.4.5.1. Primera Fase

Planear con anticipación lo que se va hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién se encargará de hacerlo siguiendo las siguientes actividades:

“El diagnóstico de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso de capacitación, que permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos de la capacitación.”

(Aguilar Alfonso, 2004, p. 138)

Se establecen los objetivos de la capacitación con los fines a los que se dirige toda actividad, conformando la base de la planeación dando sentido y orientación a todo el proceso de capacitación.

Se elaboran los planes y programas de capacitación, los cuales integran los objetivos de capacitación, sus cursos, los contenidos de los cursos, los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso de instrucción. .

En otras palabras es un proceso que permite establecer las insuficiencias del personal en cuanto a los conocimientos, las habilidades y las actitudes que debe dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

El DNC es la parte medular del proceso de capacitación porque nos permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación.

El diagnóstico de necesidades de capacitación permite determinar:

En que: Habrán de ser capacitados para que desempeñen correctamente su trabajo

Quiénes: Requieren ser capacitados

Con qué: Nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación para que dominen cada tema.

Qué Importancia: Tiene cada aprendizaje para el desempeño de un puesto o especialidad.

2.2.4.5.1.1. Planeación.- Es la función y primera fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico al proceso mismo del entrenamiento, ya que ayuda a determinar qué se va a hacer, para lo cual se vale de cuatro actividades:

2.2.4.5.1.2. Establecimiento de objetivos.- Los objetivos son los fines a los que se dirige toda actividad; conforman la base de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso. Los objetivos en capacitación u objetivos didácticos deben fijarse en función de la estrategia de la organización y de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas mediante el DNC.

Los formularios de objetivos conducen, en parte, al diseño del plan de capacitación, por ello habrá que estructurar:

- Los objetivos generales del plan
- Los objetivos particulares de los programas
- Los objetivos terminales para cada evento
- Los objetivos específicos por cada unidad o tema contenido en un evento.

2.2.4.5.2. Segunda Fase

La segunda fase del proceso de capacitación es la organización en la cual se establece la estructura formal, las responsabilidades y las funciones que deben desempeñar los trabajadores del área de capacitación tales como:

- a. La Estructura

- b. Los Procedimientos
- c. La Integración de personas
- d. La Integración de recursos materiales.

2.2.4.5.2.1. Elaboración de planes y programas.- Los programas son el conjunto de metas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado; es decir, son el Plan Maestro de Capacitación.

La elaboración de un programa de capacitación da significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información con el diagnóstico de necesidades de capacitación.

La elaboración de programas de capacitación involucra la integración de objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas y la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso de instrucción.

2.2.4.5.2.2. Presupuestos.- Elemento básico para que los planes lleguen a un buen fin. Consiste en que la empresa trabaje en la planeación, que promueva la eficiencia de tiempo y recursos a esta actividad y que realmente se aplique lo planeado.

2.2.4.5.3. Tercera Fase

Es la fase de ejecución donde se coordinarán los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado y se lleva a cabo la realización de los eventos integrada por:

- a. Contratación de servicios
- b. Desarrollo de programas
- c. Coordinación de eventos
- d. Control administrativo y presupuestal.

2.2.4.5.3.1. Programación.- Es muy importante la correcta selección de métodos y medios que faciliten este proceso y la organización de actividades y acciones no formales en función de los objetivos planeados. Con la programación se determina la naturaleza, alcance, objetivos, contenidos, métodos, técnicas e instrumentos y, generalmente se cumple con todos los requisitos relativos a cada uno de los eventos correspondientes a los programas contenidos en el Plan de Capacitación;

de tal modo de asegurar una efectiva ejecución y evaluación de los mismos, ya sean estos organizados dentro o fuera de la institución.

Una vez concluida la etapa de la planificación y formulados los programas se prevé las acciones orientadas por objetivos específicos y contenidos derivados de los mismos, estructurados en consideración a las condiciones bajo las cuales se realizará la capacitación.

Es muy importante la selección de métodos y medios que faciliten este proceso y la organización de actividades y acciones no-formales en función de los objetivos planteados.

Administrar un programa de entrenamiento requiere de aulas, muebles, equipos de video, retroproyectors, rota folios e instalaciones, así como de equipos adecuados para que el proceso de enseñanza y aprendizaje se dé y se produzcan los cambios de conducta planeados.

Ejecución.- La ejecución es la puesta en marcha del plan de capacitación e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado, tanto interno como externo en la realización de los eventos, así como el diseño de instrumentos y formas de comunicación para supervisar que aquello que se está haciendo corresponda a lo planeado. La ejecución está integrada por cuatro pasos:

a. Contratación de servicios.- Aunque la capacitación en gran medida se realiza con recursos propios, es conveniente mantener cierto porcentaje de eventos con servicios externos que pueden ser de instituciones capacitadoras como de instructores y asesores.

También se tendrá que recurrir a contratación de hoteles, renta de locales, material fílmico, servicios de impresión y, en general, apoyo a la instrucción que exige que el capacitador sea un conocedor del mercado para validar la calidad y el costo, así como para optimizar el uso del presupuesto.

b. Desarrollo de programas.- Con todos los recursos y la planeación debida, la puesta en marcha de programas y cursos se convierte, sobre todo, en una cuestión de supervisión.

c. Coordinación de eventos.- Se refiere al monitoreo a la labor de los participantes y del instructor, incluyendo la solución de problemas y la

cobertura de las necesidades.

d. Control administrativo y presupuestal.- Esta fase se da en todo el proceso, pero se manifiesta con más fuerza en la fase de ejecución, para lo cual se requiere obtener indicadores, establecer métodos, diseñar formatos e involucrar a los usuarios en las actividades de medición para verificar la diferencia entre lo invertido y lo obtenido en términos de ejercicios presupuestal.

2.2.4.5.4. Cuarta Fase

La evaluación es la última fase del proceso administrativo de capacitación, en la cual se realiza los siguientes procesos:

- a. La Macro evaluación
- b. La Micro evaluación
- c. El Seguimiento
- d. Las correcciones y ajustes al sistema de capacitación.”

2.2.4.5.4.1. Evaluación.- Es la medición, y en algunos casos la corrección de las actividades para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Esto implica comparar lo alcanzado con lo planeado y comprende la evaluación del sistema, del proceso de instrucción, del seguimiento y evaluación de resultados.

Las acciones propias de la evaluación deben ser aplicadas no sólo a resultados esperados en términos de actitudes y aptitudes deseadas y logradas en los capacitados, sino también la determinación de la efectividad del propio proceso de capacitación en sus diferentes etapas. La planeación y la evaluación son la espina dorsal y la estructura de todo sistema profesional de capacitación. No se puede llevar a cabo una evaluación adecuada si no se puso cuidado y énfasis en una buena planeación.

2.2.4.5.4.2. Seguimiento.- Esta fase se la realiza para verificar la transferencia de los conocimientos al trabajo o, en su caso, para corregir y ajustar los programas. El seguimiento debe practicarse en los programas principales, con el propósito de conocer los obstáculos que impiden lograr los cambios de conducta esperados después de un curso.

Se realizarán adaptaciones, ajustes y correcciones que debe tener permanentemente todo el sistema de capacitación para que siempre se pueda adaptar a la dinámica del sistema organizacional.

Medir los resultados requiere haber realizado técnicamente todo el proceso de capacitación. Para medir la relación coste/beneficio de los recursos es necesario establecer con precisión la magnitud de los problemas y la forma en que éstos afectan el trabajo. Esto requiere el establecimiento de estándares, medidas o indicadores y de la disponibilidad de datos estadísticos para hacer comparaciones posteriores y distinguir qué beneficios son producto de la capacitación y cuáles son resultado de acciones distintas. (Aguilar Alfonso, 2004)

2.2.4.6. Sistemas de Capacitación

De acuerdo a la vida actual del mundo empresarial el termino capacitación y sistemas de información están cambiando la forma de trabajo de las empresas, los sistemas de información ayudan a acelerar procesos por lo tanto; las organizaciones que los implantan logran ventajas competitivas al adoptarlos en sus funciones.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas, mejor aún, combinando los dos.

Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo, como en este caso un sistema que será automatizado viene a agilizar los procesos y llevar a la empresa que lo adopte a generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implantación de sistemas y capacitación a los usuarios.

Un factor de gran importancia es que la empresa no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y

habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa con ciertos parámetros que se deben tomar en cuenta tales como:

Analizar las necesidades. Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño

Diseñar la forma de enseñanza: Aquí se elabora el contenido del programa folletos, libros, actividades. Etc.

Validación: Aquí se eliminan los defectos del programa y solo se presenta a unos cuantos pero que sean representativos.

Aplicación: Aquí se aplica el programa de capacitación

Evaluación: Se determina el éxito o fracaso del programa.

2.2.4.7. Programas de Capacitación

Cuando hablamos de capacitación y desarrollo profesional nos referimos a la educación que recibe una persona con el fin de estimular su efectividad en la posición que desempeña dentro de la compañía. Normalmente la capacitación tiene objetivos a corto o mediano plazo y busca desarrollar una capacidad específica.

Para tomar las decisiones correctas en cuanto a que programas de capacitación requieren nuestros colaboradores, y con la finalidad de no convertir a la capacitación en un gasto sino en una inversión, debemos realizar previamente las siguientes actividades:

- Elaborar una descripción de todos los puestos de la compañía.
- Realizar un DNC, observando cómo se desempeñan los empleados, como tratan a los clientes, etc.
- Determinar que cursos – entrenamientos son necesarios para mejorar el desempeño de su empresa en general y después seleccione que empleados son los adecuados para adquirir esa capacitación.
- Establecer los objetivos que quiere alcanzar con la capacitación y determinar de qué forma recuperará el dinero que se invierta.

Una vez realizado los procesos y que los conceptos aprendidos fueron puestos en práctica da como resultado que la medición de los avances refleja resultados positivos, podemos determinar que tan efectiva fue la capacitación impartida. Cuando un curso no tuvo el impacto esperado, puede deberse a que este no fue bien canalizado o no se detectaron adecuadamente las necesidades de capacitación. Si la capacitación fue efectiva, se podrá observar:

- Cambio de conducta en el personal
- Impacto positivo en la productividad de la empresa
- Mejoría en el desempeño después de la capacitación.

“Las actividades de capacitación que realice en su compañía tienen el efecto de hacer que el empleado se sienta más agradecido y comprometido con la empresa, con lo que se logra una mayor permanencia del empleado y se reduce la rotación de personal.” (Castell Pere y Pasola Jaume, 2003, Tecnología e Innovación en la Empresa, párr. 34)

2.2.5. Innovación

La innovación es el proceso que consiste en aplicar nuevas ideas para resolver problemas. El objetivo de supervivencia precisa que la empresa sea capaz de impulsar sus actividades y adaptarse a los cambios externos e internos.

Los tipos de innovación según su naturaleza:

- a. Innovación tecnológica (tanto en productos como en procesos).
- b. Innovación en métodos de gestión.
- c. Innovación social.

Condiciones para la innovación. Funciones del equipo multidisciplinar.

- d. La dirección asume riesgos
- e. Participación de todos los miembros de la organización
- f. Incentivación de la creatividad
- g. Responsabilidad compartida

Modalidades de creatividad.

- h. Normativa: solución de problemas.
- i. Exploratoria: descubrir nuevas aplicaciones a las innovaciones.

j. Aleatoria: recurre a la ingeniosidad de los empleados.

Riesgos de la innovación Los riesgos que existen cuando se realizan actividades de innovación son:

k. Desconocimiento tecnológico

l. Disponibilidad de recursos económicos

m. Falta de habilidad gerencial para afrontar la innovación

2.2.5.1. Gestión de la Innovación

“La gestión de la innovación es la capacidad de reunir, organizar, y optimizar, de una forma eficiente y eficaz, los recursos tecnológicos disponibles, con miras a la implantación y cumplimiento de la estrategia formulada por la dirección de la empresa.” (Castell Pere y Pasola Jaume, 2003, Tecnología e Innovación en la Empresa, párr. 53)

La estrategia para la innovación es aquella parte de la estrategia corporativa que se refiere a los activos de la compañía relacionados con la innovación-tecnológica.

Las funciones a desarrollar para la gestión de la innovación son:

n. Optimizar los recursos tecnológicos disponibles

o. Enriquecer el patrimonio tecnológico

p. Proteger patrimonio tecnológico

q. Inventar los recursos tecnológicos

r. Evaluar el entorno tecnológico de la empresa

s. Vigilar el comportamiento innovador de los competidores directo

2.2.5.2. Teoría Económica

La mayoría de las teorías económicas da por sentada la disponibilidad de las tecnologías. Schumpeter es uno de los pocos economistas que asignó a las tecnologías un rol central en los fenómenos económicos. En sus obras señala que los modelos clásicos de la economía no pueden explicar los ciclos periódicos de expansión y depresión, como los de Kondratiev, que son la regla más que la excepción. El origen de estos ciclos, según Schumpeter, es la aparición de innovaciones tecnológicas significativas (como la introducción de la iluminación eléctrica domiciliaria por Edison o la del automóvil económico por Ford) que generan una fase de expansión

económica. La posterior saturación del mercado y la aparición de empresarios competidores cuando desaparece el monopolio temporario que da la innovación, conducen a la siguiente fase de depresión. El término «empresario schumpeteriano» es hoy corrientemente usado para designar a los empresarios innovadores que hacen crecer su industria gracias a su creatividad, capacidad organizativa y mejoras en la eficiencia.

2.2.6. Mejoramiento Continuo

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la

mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

2.2.6.1. Definición

“Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.” (Acuña Jorge, 2004, p. 174)

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

2.2.6.2. Importancia del Mejoramiento Continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta lleguen a ser líderes.

2.2.6.3. Ventajas y Desventajas

Ventajas

- a. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- b. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- c. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.

- d. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- e. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- f. Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

- a. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- b. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- c. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- d. Hay que hacer inversiones importantes.

2.2.6.4. Proceso de Mejoramiento

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinarias y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

2.2.6.5. Actividades Básicas de Mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- a. Obtener el compromiso de la alta dirección.
- b. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- c. Conseguir la participación total de la administración.
- d. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- e. Conseguir la participación individual.
- f. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- g. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- h. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- i. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- j. Establecer un sistema de reconocimientos.

a. Compromiso de la Alta Dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

b. Consejo Directivo del Mejoramiento:

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

c. Participación Total de la Administración:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

d. Participación de los Empleados:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

e. Participación Individual:

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

f. Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

g. Actividades con Participación de los Proveedores:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

h. Aseguramiento de la Calidad:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

Acuña (2004), determinó que para que se cumpla los procesos de mejoramiento se deben cumplir las características mencionadas anteriormente, sin que este entorpezca los sistemas de producción ya planteados y a su vez sea un complemento de eficiencia empresarial.

2.3. MARCO TÉMPORA/ESPACIAL

La presente investigación se la realizará en la Fundidora de Metales FUNDICOL S.A., que se encuentra ubicado en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo, parroquia Chiguilpe.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. METODOLOGÍA

3.1. VARIABLES

3.1.1. Variable Independiente

- Subsistema de Capacitación

3.1.2. Variable Dependiente

- Reestructuración de Procesos
- Formalización de la Renovación.
- Innovación de Sistemas.
- Maximización de Recursos
- Desempeño Organizacional individual como grupal
- Alta Competitividad

3.2. INDICADORES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES DEPENDIENTES	UNIDAD DE MEDIDA	MÉTODO, TÉCNICA O INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	TIEMPO DE MEDIDA
Diagnosticar la situación actual de la empresa FUNDICOL.	Diagnóstico Situacional	Eficiencia	Desempeño Empresarial	Inicio del proceso
Tabular y analizar la información receptada en su totalidad.	Análisis de Información	Interpretación	Índices Encuestas	Inicio del proceso
Elaborar el Análisis de Cargos General.	Análisis de Cargos	Funciones	Descripción de Puestos	Inicio del proceso
Diseñar los instrumentos de la Capacitación que permitan aplicar el programa.	Herramientas de Capacitación	Rentabilidad	Planificación Evaluaciones	Transcurso y Fin del proceso
Considerar ciertas fuentes de financiamiento que destinen los recursos necesarios para el correcto desempeño del plan aplicado	Recursos Empresariales	Liquidez Monetaria	Apalancamiento Fuentes de financiamiento	Inicio y Transcurso del proceso
Elaborar el Subsistema de Capacitación.	Subsistema de Capacitación	Procesos	Manual del Proceso	Transcurso y Fin del proceso

TABLA 1. Indicadores de Gestión

FUENTE: Área Administrativa

AUTOR: Johny Estepa G.

3.4. MARCO METODOLÓGICO

3.4.1. Unidad de Análisis o Estudio

La empresa nace hace veinticinco años en la ciudad de Quito con su primer nombre de COLMET.S.A.

Fundada por una sociedad de tres inmigrantes de nacionalidad colombiana, siendo actualmente una de las compañías mas antiguas en el campo metalúrgico.

En sus comienzos se centró en la fundición y elaboración de repuestos en aluminio maleable para estructuras metálicas ya que en ese tiempo no era campo muy explotado. Sin embargo al cabo de tres años aproximadamente, la falta de oportunidad laboral y sobre todo la falta de documentación legal de los fundadores la empresa tiene que ser cerrada, esto provoca que dos de sus fundadores se regresen a su país natal disolviéndose la sociedad existente.

José Pedro Estepa la única persona que se quedo en el país después de lo acontecido, siendo consciente de la necesidad de laborar en un campo en el que el país no contaba con mayores competidores decide radicarse en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados a la espera de mejores oportunidades.

Es así como nace SIDECOL (Siderúrgica Colombiana), que en ese momento se dedica especialmente a la fundición de implementos de alcantarillado en hierro gris, ubicada la empresa a las afueras de la ciudad comienza sus actividades primero ofertando sus productos de manera local y después ingresando de a poco al mercado nacional.

Transcurrido un largo tiempo de trabajo SIDECOL deja de funcionar por motivos legales de liquidación económica.

Esto obliga al Señor José Estepa alrededor desde hace 10 años a fundar una nueva empresa con el nombre de FUNDICOL (Fundición los Colorados) que ya con una basta experiencia promueve un mercado de fundiciones de metales tales como hierro, aluminio, bronce, para la fabricación de materiales de alcantarillado y sus derivados.

Además con el paso del tiempo la empresa ha ido involucrando nuevos procesos de producción es por eso que se ha abierto paso en el mercado

de la fabricación y reparación de maquinaria industrial como agrícola siendo proveedores de ciertas empresas de renombre local.

La empresa está ubicada en el casco rural por motivos de la no contaminación ambiental, la empresa ha experimentado un crecimiento aunque no de forma acelerada como se esperaría por factores externos e internos que han aplacado el bienestar de la organización

Sin embargo gracias a grandes esfuerzos la empresa actualmente forma parte de la agremiación artesana de la localidad, con miras a un crecimiento veloz y eficiente.

FUNDICOL al ser una microempresa cuenta con un personal reducido de nueve empleados que están distribuidos en tres áreas: directiva, de planta y el área operativa, contribuyendo así al desarrollo y comercio local de la provincia.

3.5. POBLACIÓN DE ESTUDIO Y SUS CARACTERÍSTICAS

La organización cuenta con un personal calificado para satisfacer las necesidades que se presentan en el mercado, enfocando su esfuerzo en cumplir los objetivos planteados en común

Dicho personal se detalla a continuación:

CUADRO DEL PERSONAL DE FUNDICOL

Área Directiva			
# Empleados	Cargos	Funciones	Otros
2	Gerente General Administrador	Dirección, coordinación y control de todos los procesos de la organización	Edad promedio 30 años
Área de Planta			
# Empleados	Cargos	Funciones	Otros
1	Secretaria	Asistencia en la ejecución de los procesos organizacionales.	Edad promedio 25 años

Área Operativa			
# Empleados	Cargos	Funciones	Otros
6	Moldeadores Obreros	Ejecución de los procesos de producción y sus derivados	Edad promedio 18 a 45 años

TABLA 2. Áreas de FUNDICOL

FUENTE: Área de Planta.

AUTOR: Johny Estepa G.

3.6. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Para el análisis del problema formulado se ha basado la investigación en tres estudios conceptuales cuyas características detallarán los procedimientos a seguir con respecto a la recolección de información aplicada siendo estos:

3.6.1. Explicativa

Este estudio nos permitirá relacionar la causa (Subsistema de Capacitación) y el efecto (Innovación y Competitividad) con respecto al desempeño de estas variables en el entorno de la organización, es decir, analizará profundamente el problema detallando todos los factores que estén incidiendo en el accionar de la situación a través de ciertas técnicas prácticas que contribuyan a mejorar el proceso apoyándose en la realidad de la empresa y la percepción que posee por parte del cliente.

3.6.2. Observacional

Este nivel estará acoplado al diario vivir de la organización, al desempeño de todos los procesos, y a los resultados que se presenten. El estudio realizado estará enfocado en captar la mayor parte de información del relacionamiento de la organización tanto con sus clientes internos como externos, siendo más factible aplicarla ya que presenta los esquemas que se usan comúnmente sin alterar ningún factor hallado.

3.6.3. Correlacional

Este tipo de investigación está enfocada fundamentalmente en determinar el grado en el cual los cambios de una variable va estar ligada directamente con la otra, es decir, la incidencia se dará para las dos partes.

Esta técnica permitirá maximizar los tiempos de ejecución de los procesos ya que se observará el comportamiento que viene efectuando la variable y como la organización está respondiendo frente a eso.

3.7. MUESTRA TIPO Y CÁLCULO

La encuesta será aplicada a todo el personal operativo y administrativo de FUNDICOL que consta de nueve personas en horario de 8H00 a 18h00 respectivamente.

3.8. DISEÑO ESTADÍSTICO PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

A través del análisis descriptivo se procederá a detallar si la hipótesis será de carácter afirmativo o a su vez nulo, este análisis se realizara de una manera cuidadosa pues en este incluirán todos los factores que se encuentran el medio y que manejan la situación de la información.

3.9. MÉTODOS DE ESTUDIOS PROPIOS DE CADA DISCIPLINA

Se aplicará estos métodos con el fin de que la aportación de información este enmarcada al esclarecimiento del problema:

3.9.1. Método Inductivo

Entra en juego el desempeño de la observación, como se relacione la información, como se la adapte al medio y sobre todo como se la analice con respecto a la solución del problema.

Este propondrá nuevos esquemas que favorezcan la utilización de ciertas herramientas que tengan como objetivo la maximización de recursos.

3.9.2. Método de Síntesis

Su base primordial es determinar o analizar la relación causa - efecto, con el fin de reestructurar los procesos que sean especificados en el problema, sin olvidar las consecuencias que esto conlleve.

3.10. FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA OBTENER INFORMACIÓN

Como nivel primario se utilizará la observación directa para la recopilación de información de una forma clara y detallada, clasificando los distintos factores que determinan el comportamiento de las variables en el sistema organizacional.

Además se empleara las entrevistas para que el empleado comente que programas le gustaría que se implementen y en que procesos se debe reestructurar ya sea total o parcialmente de acuerdo a lo acontecido.

Para sustentar la primera parte se utilizara fuentes de información secundaria tales como libros, para determinar los procesos que deben ser aplicados e inducidos.

Otra fuente de gran incidencia organizacional será los esquemas que se encuentren en la red para acoplar características que vayan incidiendo en la mejora continua de la organización.

3.11. ORGANIZACIÓN, TRATAMIENTO Y TIPO DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

El proceso de análisis y tratamiento de información estará enfocado en facilitar el manejo de la información y su correcta interpretación por lo cual se aplicaría el siguiente esquema:

- Observación Directa
- Recolección y revisión de datos
- Diferenciación y traslado de la información
- Análisis Estadísticos
- Registros y comprobación
- Ajuste y complementación de datos
- Representaciones gráficas
- Emisión de datos ya procesados
- Retroalimentación

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

4.1. RESEÑA EMPRESARIAL

FUNDICOL

FUNDICIÓN LOS COLORADOS

FUNDICOL es una empresa que ha venido laborando alrededor de 10 años en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, siendo su compromiso formal el de fabricar productos en fundición de hierro gris y aluminio de alta calidad y ajustados a las normas exigidas para su eficaz desempeño, deseando ser así una alternativa de solución a los requerimiento del mercado.

El desempeño de los productos está basado en la calidad de los insumos utilizados, (Carbón Coke, Bentonita y Ferroaleaciones) ya que estos son importados para obtener resultados satisfactorios a la hora de ofertar la producción en el medio.

La actividad principal de la empresa es la elaboración de cualquier producto de composición en hierro gris, es decir, parte en base a la recolección, clasificación, fundición y transformación de metales en productos de uso general, enfocando la producción en materiales que complementen la instalación de alcantarillado pluvial y sanitario de las ciudades.

Entre los servicios que brinda la empresa se encuentra a disposición el siguiente stock:

- Tapas y sumideros para alcantarillado y aguas servidas.
- Cajas para medidor y acometidas de agua potable.
- Implementos y accesorios para concreteras.
- Poleas en toda medida.
- Equipamiento en aluminio para parques

Además cuenta con un segmento que consta de la elaboración de repuestos de maquinaria agrícola, civil, comercial; así como el servicio de mantenimiento de bombas de alta y baja presión, cilindros electrostáticos, etc.

La empresa a lo largo de estos años ha dedicado todos sus esfuerzos en satisfacer las necesidades del consumidor aplicando procesos de reestructuración en sistemas obsoletos que no beneficien los intereses mutuos.

La fábrica está ubicada en el casco rural con el fin de minimizar la contaminación de la comunidad en general

Cabe recalcar que la garantía que posee la empresa es la experiencia con que cuenta en el mercado y la satisfacción del cliente hacia los productos que se han involucrado al mercado.

4.2. MARCO INSTITUCIONAL

4.2.1. Misión

Ofrecer una gran variedad de productos en hierro gris para el mercado industrial y artesanal, fabricados con materia prima de calidad que se adapte a la necesidad del consumidor generando servicios de valor corporativo logrando así llegar a cumplir con las expectativas creadas y cumplir con los objetivos propuestos.

4.2.2. Visión

Ser una empresa líder con el mejor posicionamiento comercial en el mercado local, nacional e internacional a través del mejoramiento continuo de los procesos.

4.2.3. Principios

- **Estado Empresarial:** La institución se mueve en un espacio de libertad, en donde la búsqueda de beneficio mutuo es el único compromiso que orienta y perfila nuestro accionar. Reiterando el convencimiento de que llevando a cabo los objetivos propuestos estrechamente con las obligaciones empresariales en el medio se tendrán mayores posibilidades de desarrollo organizacional.
- **Reconocimiento del RR.HH.:** Este valor está a uno de los grandes valores institucionales evidentes en toda la cultura organizacional. El mantener una correcta relación con el cliente interno de la institución fomentando un clima laboral apto para la producción del bien donde no se atropella ningún derecho. Los derechos del personal están contemplados en reglamentos y en la declaración de principios. El respeto a la dignidad de la persona se manifiesta en todos los niveles y estamentos de la organización.

- **Responsabilidad Social:** Preservar la identidad y realidad social del país donde se enmarquen los procesos de formación y ayuda corporativa hacia el sector de acogida donde nuestra primera preocupación es inducir en la comunidad proyectos y acciones para amar y trabajar por lo nuestro.
- **Atención al Cliente:** La excelencia administrativa, se concreta en la consistencia entre lo que proponemos hacemos y decimos con los resultados en la generación de valor hacia todos nuestros clientes. Se define como el conjunto de estrategias y acciones institucionales coherentes con lo que se promulga buscando así brindar atención especial a la excelencia en los resultados y en el producto final cumpliendo con la satisfacción de necesidades.
- **El Trabajo Empresarial:** Es un modo de vida dentro de la cultura organizacional, siempre ha estado presente en la institución generando programas emprendedores apuntando al centro de bienestar empresarial. Definido por la cooperación y contribución interdisciplinaria alrededor de propósitos comunes que conlleven a realizar las actividades enmarcado en la misión y visión institucional y buscando cumplir con las metas planteadas.
- **La Ética:** Fomentada por la cultura alrededor del actuar bien, siendo consistente con la verdad y reflejando en el realizar los proyectos siempre enmarcados en la realidad y legalidad del medio

4.2.4. Valores

- Honestidad en cualquier situación
- Orden, puntualidad y disciplina organizacional
- Búsqueda permanente de la Calidad y la Excelencia
- Equidad empresarial de oportunidades
- Compromiso con la institución y la sociedad
- Liderazgo y Emprendimiento Corporativo

4.2.5. Objetivos Empresariales

- Empezar programas de desarrollo institucional que fomenten una cultura laboral apta para la consecución de las metas dirigidas hacia el engrandecimiento organizacional.
- Maximizar el valor de los Recursos con un crecimiento sostenido laboral como comercial incrementando la rentabilidad a través de la fidelidad de los clientes colmando sus expectativas y necesidades adoptando la entrega del bien con calidad de servicio y mejoramiento continuo en sus procesos.
- Maximizar el valor de los Recursos con un crecimiento sostenido laboral como comercial incrementando la rentabilidad a través de la fidelidad de los clientes colmando sus expectativas y necesidades adoptando la entrega del bien con calidad de servicio y mejoramiento continuo en sus procesos.

4.2.6. Políticas

- Priorización de productos de alta calidad que fomenten el desarrollo institucional y social del medio.
- Privilegios en la generación de valor institucional en los clientes impulsando el comercio local a grandes escalas.
- Justificar el accionar empresarial con referencia al recurso laboral y los beneficios que este conlleve buscando el beneficio total durante un período de ejecución.

4.3. ORGANIGRAMA

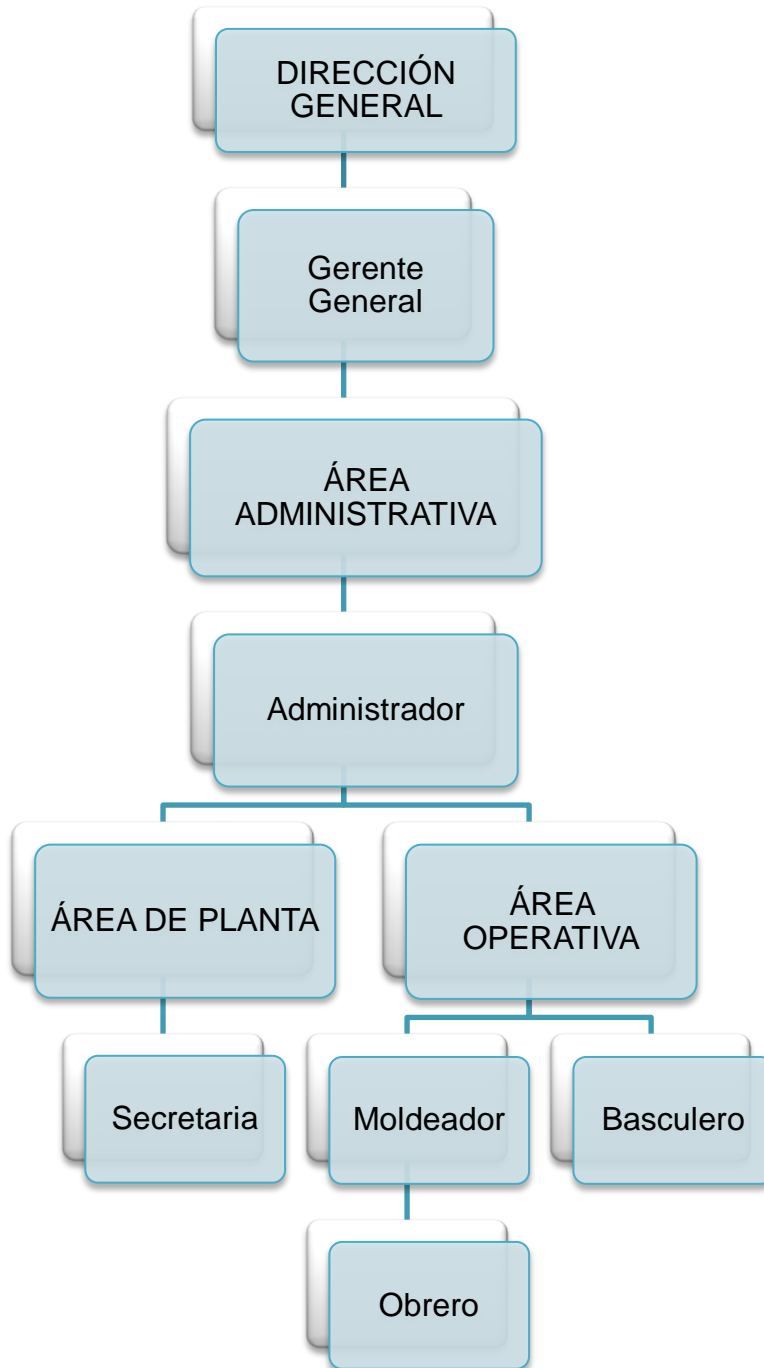


FIGURA 3. Organigrama FUNDICOL

FUENTE: Área de Planta.

AUTOR: Johny Estepa G.

4.4. ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

4.4.1. Introducción

Dentro de las actividades que la Gerencia General ha determinado como básicas son las tareas de capacitación, ya que estas no se encuentran bien definidas dentro del área, no tiene personal específico para realizar los distintos eventos de capacitación.

Además no se encuentra debidamente direccionada ni se le da la importancia que requiere y los empleados a cargo de la misma no invierten todos sus esfuerzos a favor de la capacitación.

Los empleados manifiestan una inconformidad sobre la forma de llevar a cabo los eventos de capacitación, se conoce que los procesos de detección de necesidades o de planeación de capacitación no son participativos, no se toma en cuenta la opinión del personal.

Para conocer más a fondo la problemática que tienen las actividades de capacitación dentro de FUNDICOL se procedió a aplicar una herramienta para identificar la situación actual que tiene la empresa con respecto al tema capacitación, datos que servirán para tomar decisiones de cuál es el mejor camino a seguir para corregir, mejorar e innovar los procesos de capacitación.

4.4.2. IMPORTANCIA

Su importancia radica en que al realizar este análisis se detectarán las falencias que a lo largo de este tiempo de ineficacia en el sistema de capacitación de la organización ha desgastado los procesos de producción produciendo esto ciertos agravantes que han fomentado un declive al momento de la evolución laboral del empleado.

Dado esto el diagnóstico nos permitirá realizar un enfoque personalizado y objetivo sobre en qué campos de acción intervenir y responder ciertas interrogantes tales como:

¿A quién capacitar?, ¿En qué capacitarlo?, ¿Cuánto capacitar?

4.5. OBJETIVO

La efectividad de un programa de capacitación no depende de la calidad del aprendizaje sino de la forma en que sean satisfechas las necesidades organizacionales y de cómo contribuyen al logro de los objetivos fijados por la organización, siendo esto el objetivo estaría formulado de la siguiente manera:

Determinar que procesos de la organización necesitan una capacitación y que herramientas se aplicarán para conseguir los resultados esperados.

4.6. TÉCNICA

La investigación de las necesidades de capacitación promueve la elaboración de un diagnóstico que manifieste el estado real o situación actual del cliente interno de FUNDICOL, es por eso que se aplicará una encuesta donde se detalle los aspectos fundamentales para la corrección del sistema de capacitación y las características que tendrán cada uno de ellos, para tener un idea general de los conocimientos del personal.

4.7. TABULACIÓN Y REPRESENTACIÓN DEL DNC

4.7.1. Análisis General del DNC

La aplicación del DNC ha determinado que un alto porcentaje del personal se encuentra identificado con su labor en la organización, así como se siente satisfecho con las condiciones, políticas y objetivos que se están empleando en sus puestos de labor. Por otra parte se detectó que existen falencias complejas en la transmisión de información en el sistema organizacional, además de la falta de promoción de programas conjuntos entre todo el personal que motiven más la unidad empresarial

Por último se observa que se necesita urgentemente la intervención de un manual de capacitación que se adapte al sistema operativo de la empresa para que se permitan direccionar programas eficaces y eficientes de mejora continua en los procesos de producción donde se involucre directamente al recurso humano sin que esto se perciba como un gasto.

1. ¿ Hace cuánto tiempo trabaja en FUNDICOL?

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Menos de 1 año	1	12,50
De 1 a 5 años	5	62,50
Más de 5 años	2	25,00
TOTAL	8	100,00

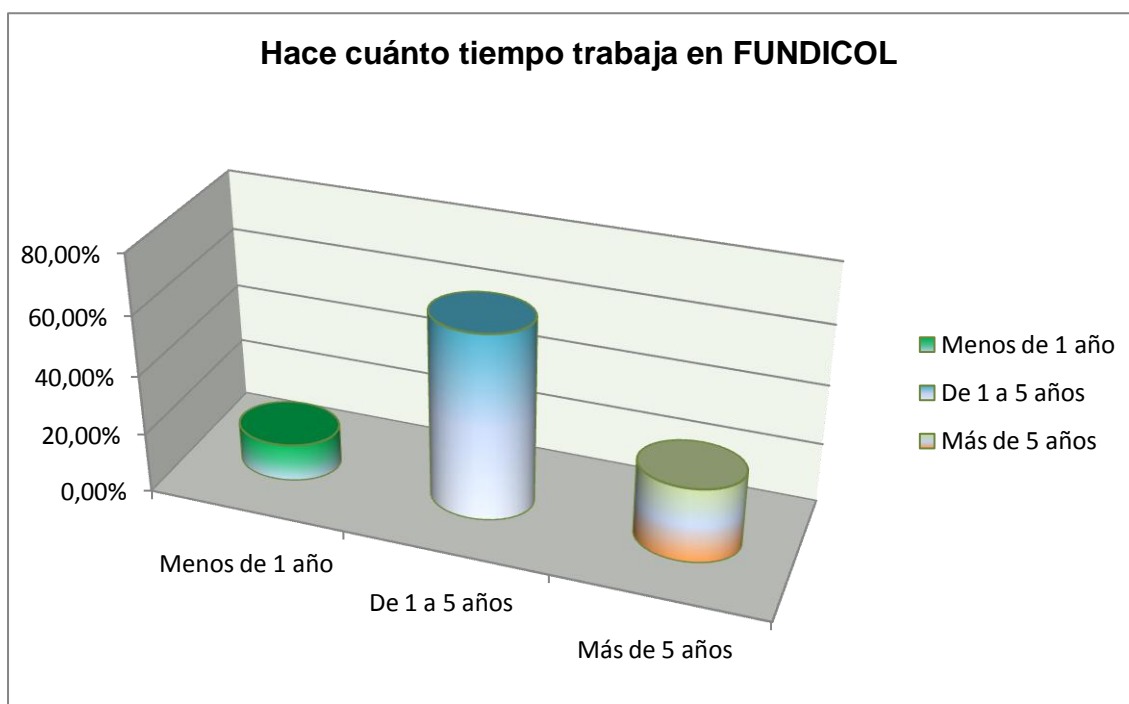


GRÁFICO 4. Análisis Experiencia Laboral

AUTOR: Johny Estepa G.

INTERPRETACIÓN

EL 62.50% DEL PERSONAL QUE LABORA EN FUNDICOL, PRESENTA UN ALTO NIVEL DE EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS YA QUE HA PERMANECIDO EN LA EMPRESA POR MÁS DE UN AÑO, MIENTRAS QUE UN 12.50 % TIENE UN CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA MÍNIMO PUES SU INCORPORACIÓN A LA EMPRESA ES RECIENTE, CABE DESTACAR QUE HAY UN NIVEL MEDIO QUE DESTACA QUE HA PERMANECIDO POR MAS DE CINCO AÑOS EN LA EMPRESA SIENDO ESTO LAS PERSONAS QUE MAS APORTAN CON EXPERIENCIA LABORAL

ANÁLISIS

La mayor parte del personal que labora en FUNDICOL cuenta con grado medio de experiencia en sus puestos puesto que ha permanecido un tiempo considerable en la misma, mientras que las nuevas incorporaciones a la empresa son escasas.

2. Se siente cómodo con las condiciones de su lugar de trabajo.

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Muy Satisfecho	1	12,50
Satisfecho	7	87,50
Insatisfecho	0	0,00
TOTAL	8	100,00

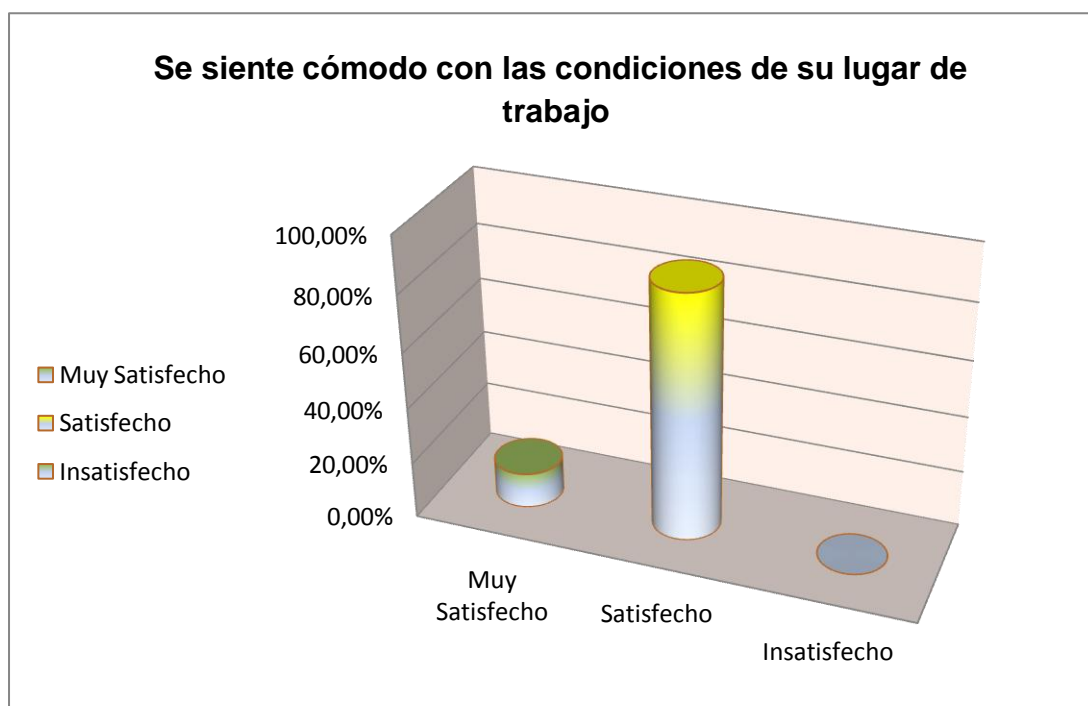


GRÁFICO 5. Análisis Condiciones del Trabajo

AUTOR: Johny Estepa G

INTERPRETACIÓN

DE ACUERDO A LA ENCUESTA EL PERSONAL DEMUESTRA QUE SE SIENTE CÓMODO EN SU LUGAR Y CONDICIONES DE TRABAJO CON UN 87.50%, MIENTRAS QUE TAN SOLO UN 12.50% CREE QUE LAS CONDICIONES LABORALES SON DE EXCELENTE CALIDAD DE ACUERDO A VARIAS PERSPECTIVAS.

ANÁLISIS

La constante inversión que ha venido aplicando FUNDICOL en el espacio físico de labores ha fomentado eficazmente la satisfacción del empleado hacia su lugar y puesto de trabajo.

3. ¿Conoce si FUNDICOL cuenta con un Sistema de Capacitación?

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Si	2	25,00
No	6	75,00
TOTAL	8	100,00

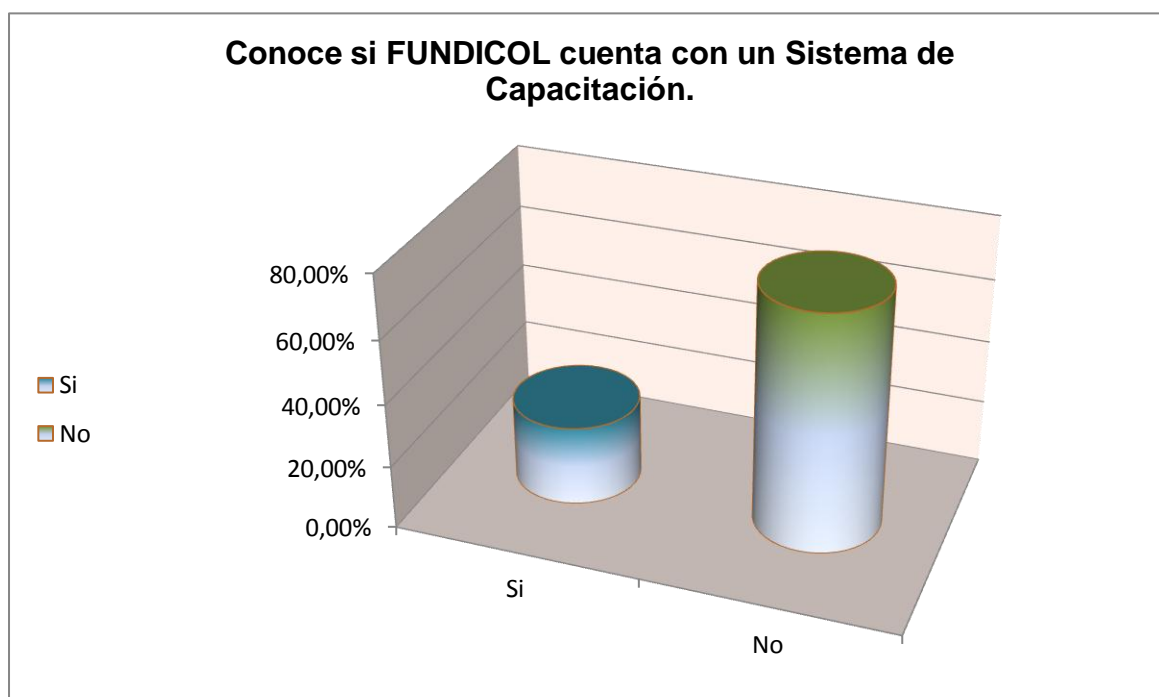


GRÁFICO 6. Análisis del Sistema de Capacitación

AUTOR: Johny Estepa G

INTERPRETACIÓN

EL 75 % DE LA FUERZA LABORAL DE FUNDICOL DETERMINA QUE NO CONOCE SOBRE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN MOTIVADO POR UNA FALTA DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS NIVELES SUPERIORES Y LOS INFERIORES Y UN MÍNIMO DEL 25 % INFORMA QUE SI HA SIDO INFORMADO SOBRE ESTE

ANÁLISIS

El principal problema de FUNDICOL es que no cuenta con un sistema de capacitación esto genera a su vez que los empleados desconozcan totalmente sobre el tema.

4. ¿Ha participado en algún curso de capacitación interno o externo?

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Si	2	25,00
No	6	75,00
TOTAL	8	100,00

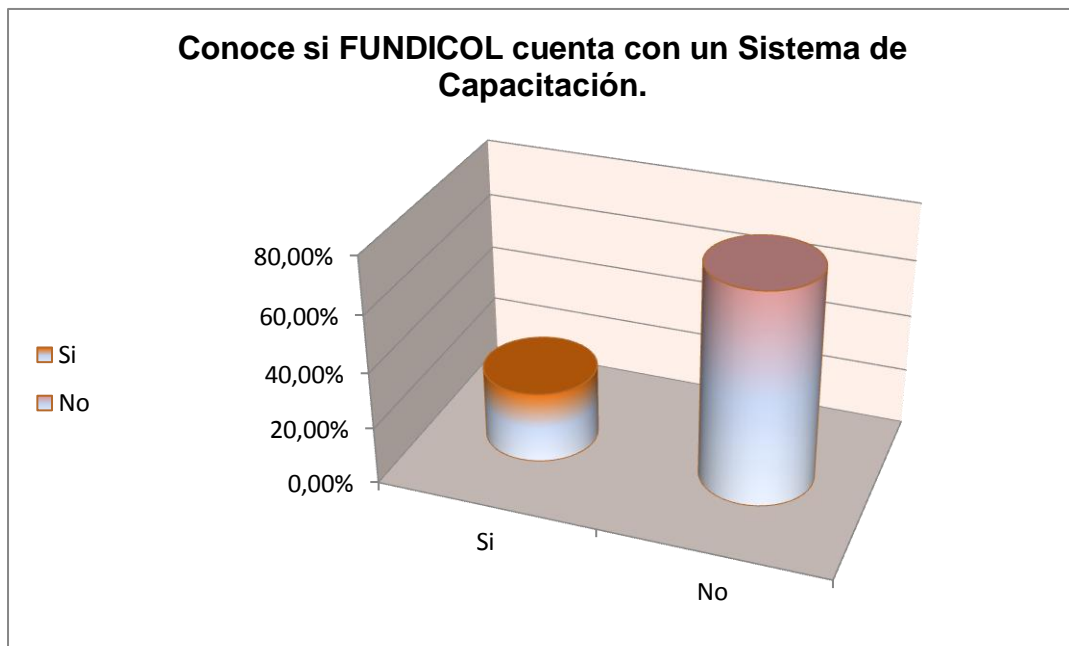


GRÁFICO 7. Análisis Participación en Cursos
AUTOR: Johny Estepa G

INTERPRETACIÓN

SE DETERMINÓ QUE LAMENTABLEMENTE UN 75% DE LOS EMPLEADOS NO HA PARTICIPADO EN UN PROCESO DE CAPACITACIÓN DESCONOCIENDO SOBRE EL TEMA, MIENTRAS QUE SOLO UN 25% YA HA TENIDO EXPERIENCIA EN ESTE TIPO DE CURSOS CAPACITATIVOS.

ANÁLISIS

FUNDICOL necesita urgentemente un sistema de capacitación que mejore la percepción de los empleados hacia esta gran herramienta del mejoramiento del recurso humano ya que la mayor parte no ha tenido experiencia en cursos de capacitación.

5. ¿En qué curso de capacitación le gustaría participar?

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Tecnología	6	75,00
Destreza y Habilidades	0	0,00
Trabajo en Equipo	1	12,50
Clima Organizacional	0	0,00
Reglamentos	1	12,50
Otros	0	0,00
TOTAL	8	100,00

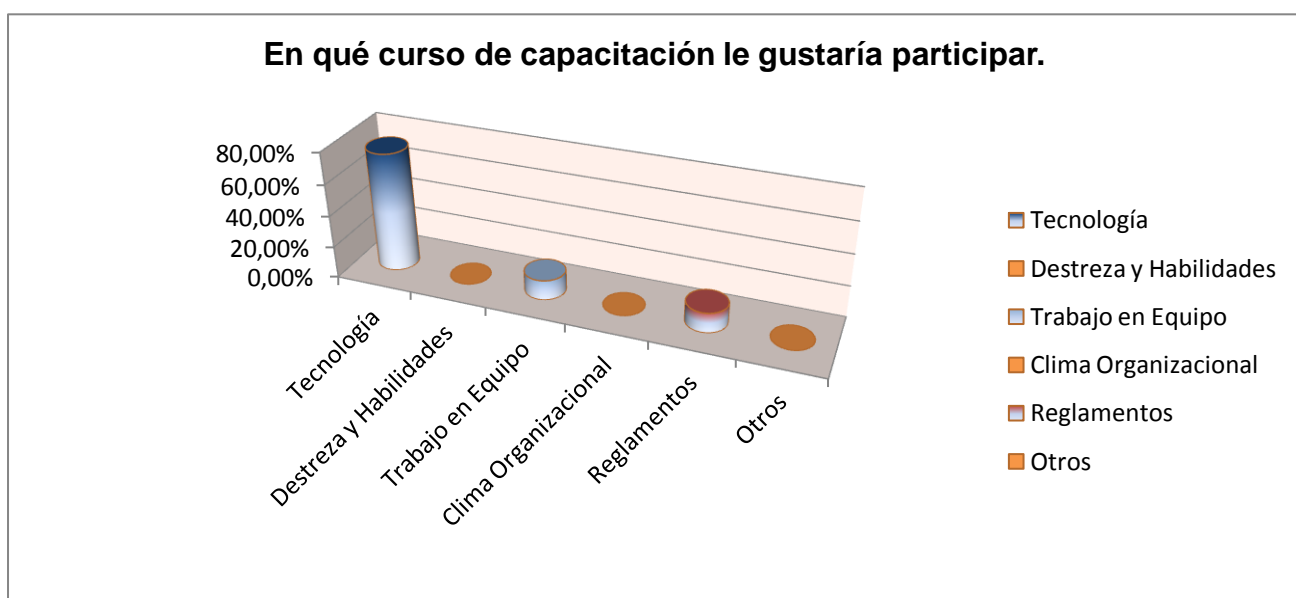


GRÁFICO 8. Análisis Cursos de Capacitación

AUTOR: Johny Estepa G

INTERPRETACIÓN

EL 75% DEL PERSONAL DESEA SER CAPACITADO EN LA UTILIZACIÓN DE NUEVAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA ESTAR A LA PAR DEL MERCADO Y UN 12.50% CREE QUE SE DEBERÍAN IMPARTIR Y REFORZAR EN CURSOS DE TRABAJO EN EQUIPO Y REGLAMENTOS.

ANÁLISIS

El empleado ha determinado que prefiere cursos de innovación tecnología ya que el medio comercial de hoy en día exige la utilización de estos sistemas en labores cotidianas.

6. ¿Cada qué tiempo se realizan programas de Capacitación en la empresa?

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Mensual	0	0,00
Trimestral	0	0,00
Semestral	0	0,00
Anual	8	100,00
TOTAL	8	100,00

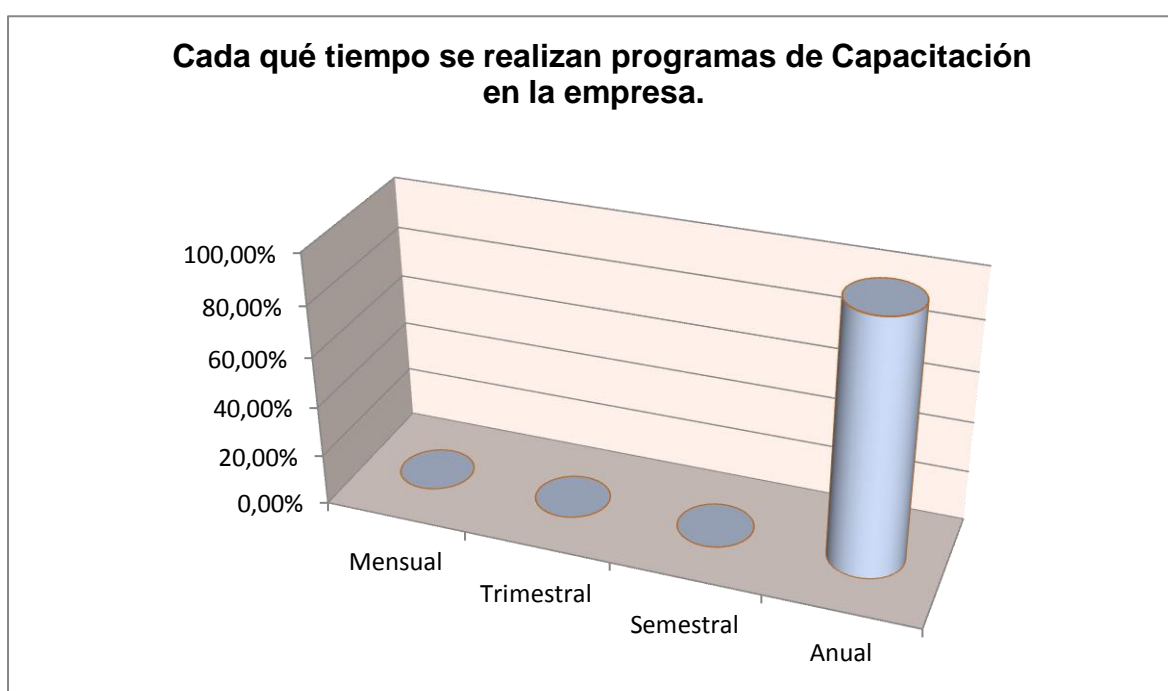


GRÁFICO 9. Análisis Frecuencia de Capacitación

AUTOR: Johny Estepa G

INTERPRETACIÓN

LAS CAPACITACIONES SE REALIZAN UNA SOLA VEZ Y ESTAS SON ANUALES COMO LO DEMUESTRA UN CONTUNDENTE 100% DE LOS EMPLEADOS EVALUADOS.

ANÁLISIS

Definitivamente la falta de un Manual de Capacitación provoca que la empresa no cuente con los procesos necesarios para realizar con frecuencia la aplicación de programas de capacitación en las áreas.

7. La Capacitación que brinda la empresa es:

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Teórica	0	0,00
Práctica	2	25,00
Teórica y Práctica	6	75,00
Ninguna de las anteriores	0	0,00
TOTAL	8	100,00

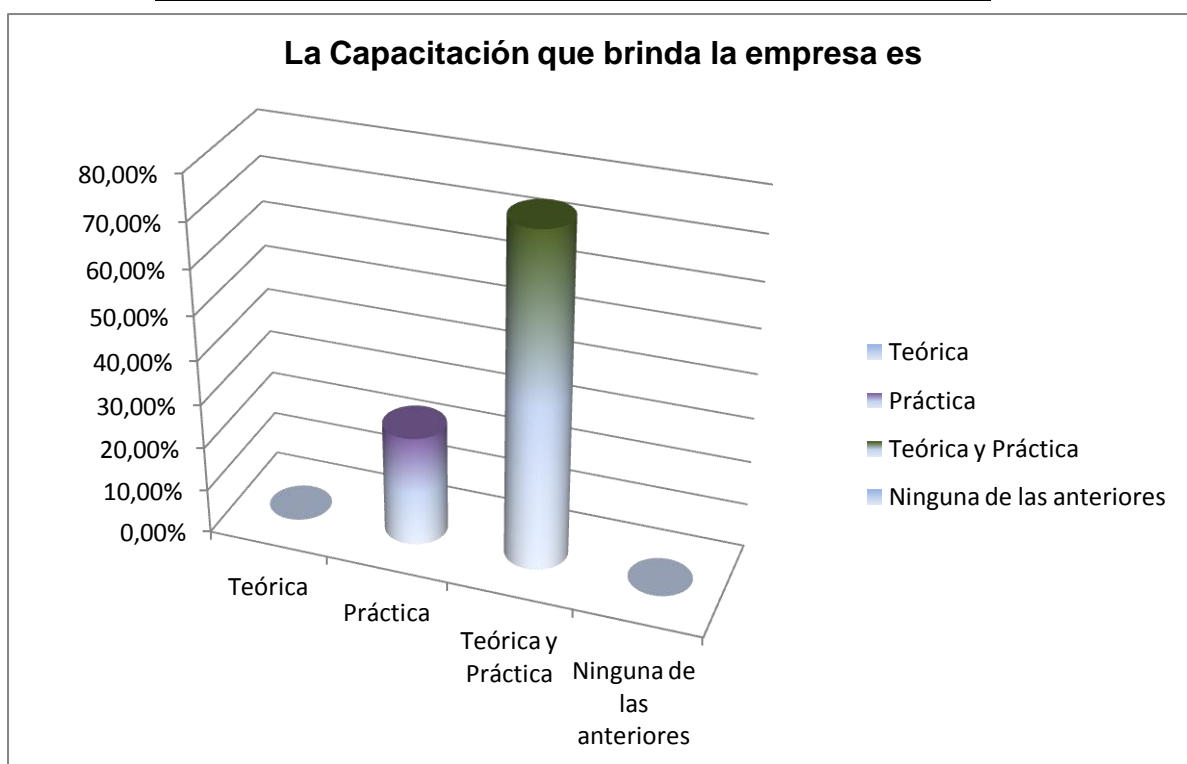


GRÁFICO 10. Análisis Tipos de Capacitación

AUTOR: Johny Estepa G

INTERPRETACIÓN

DE ACUERDO A LA ENCUESTA EL CON UN 75% DETERMINA QUE LAS CAPACITACIONES BRINDADAS POR PARTE DE LA EMPRESA SON TEÓRICAS Y PRÁCTICAS Y EL RESTANTE 25% CONCUERDA CON QUE LAS CAPACITACIONES SE EJECUTAN SOLO DE FORMA PRÁCTICA.

ANÁLISIS

La percepción del personal hacia las capacitaciones en cuanto a su contenido es favorable ya que determinan que la aplicación cubre las expectativas teóricas como prácticas.

8. Recibe suficiente preparación para adaptarse cuando cambian los procesos de trabajo o los requisitos de su puesto.

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Nunca	0	0,00
Regularmente	3	37,50
Siempre	5	62,50
TOTAL	8	100,00

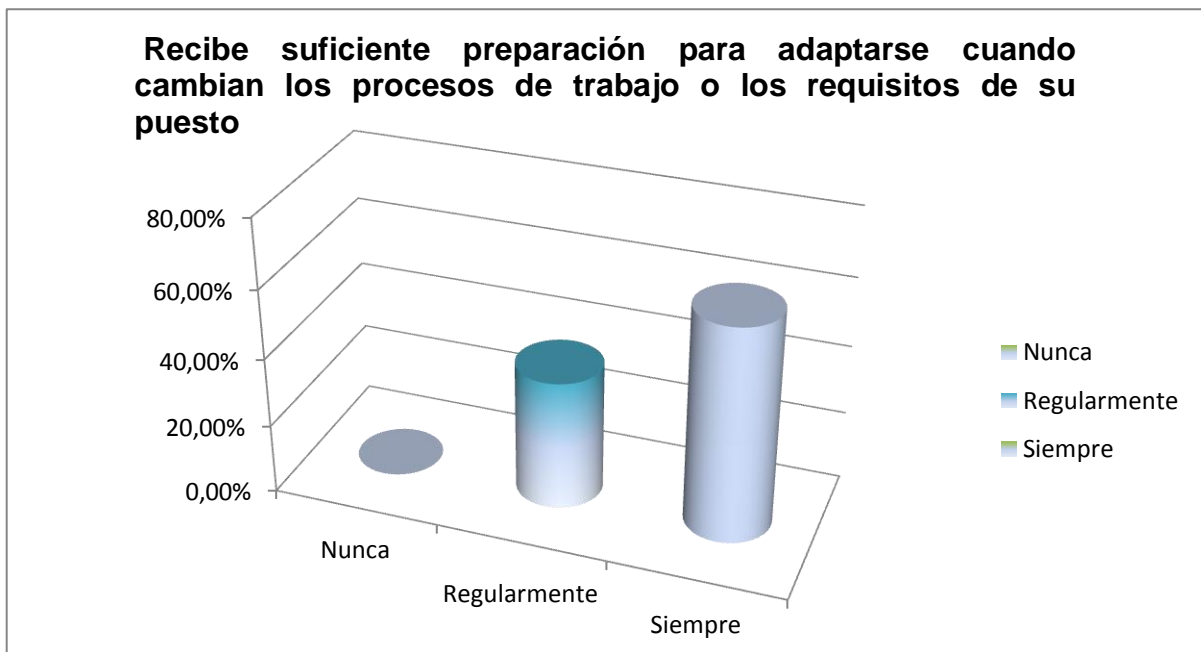


GRÁFICO 11. Análisis Adaptación Nuevos Puestos
AUTOR: Johny Estepa G.

INTERPRETACIÓN

EL 62.50% ESTABLECE QUE PERMANENTEMENTE SE REALIZA LA ADAPTACIÓN A LOS NUEVOS PROCESOS O IMPLEMENTACIONES, MIENTRAS QUE UN 37.50% OPINA QUE REGULARMENTE SE APLICA ESTE SISTEMA.

ANÁLISIS

La aplicación de ciertos métodos por parte de FUNDICOL a la hora de capacitar en una eventualidad ya sea ascensión de puesto o implementación de nuevos procesos es bien vista por porcentaje alto del personal sintiéndose a gusto con la aplicación.

9. ¿Se siente satisfecho con los programas de capacitación?

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Muy Satisfecho	0	87,50
Satisfecho	1	12,50
Insatisfecho	7	0,00
TOTAL	8	100,00

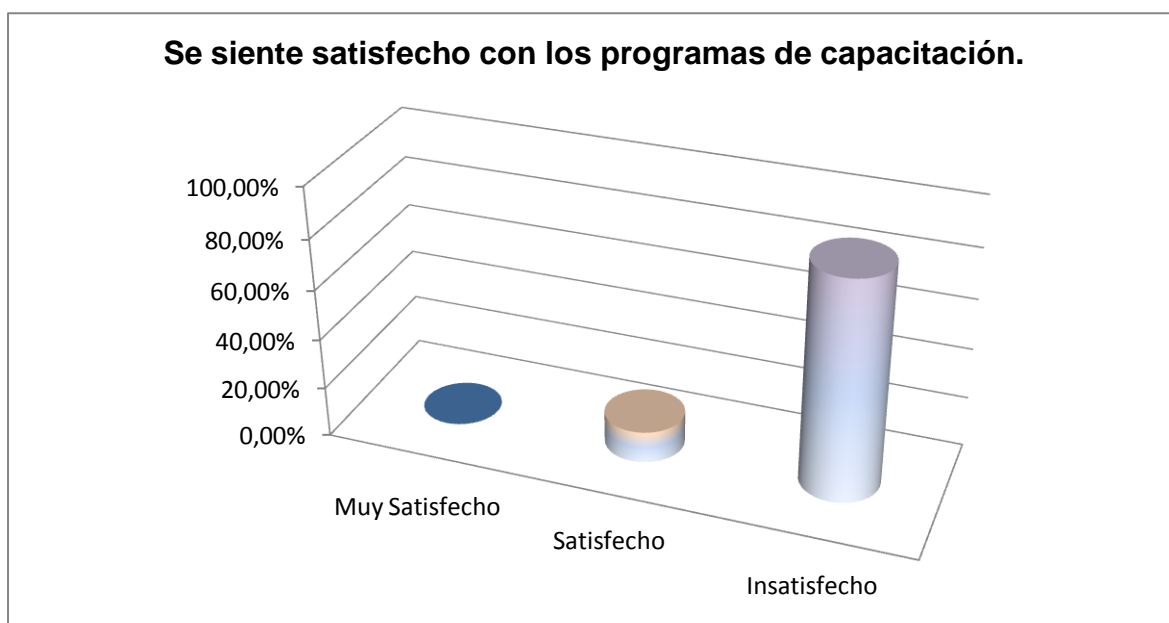


GRÁFICO 12. Análisis Satisfacción Programas de Capacitación

AUTOR: Johny Estepa G.

INTERPRETACIÓN

LA APLICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN OBTIENE PÉSIMOS RESULTADOS YA QUE UN 87.50% DE LOS EMPLEADOS SE SIENTE INSATISFECHO Y TAN SOLO UN 12.50% SE SIENTE SATISFECHO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTOS PROGRAMAS.

ANÁLISIS

La información refleja que casi todo el personal de FUNDICOL no percibe la satisfacción deseada con respecto a la aplicación de programas, puede estar dado por procesos obsoletos a la hora de su planificación así como la imposición de cursos que no sean factibles.

10. ¿Qué lugar piensa que es el más apropiado para el Programa de Capacitación?

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
En la Empresa	0	0,00
En un Instituto	4	50,00
Fuera de la Ciudad	4	50,00
TOTAL	8	100,00%

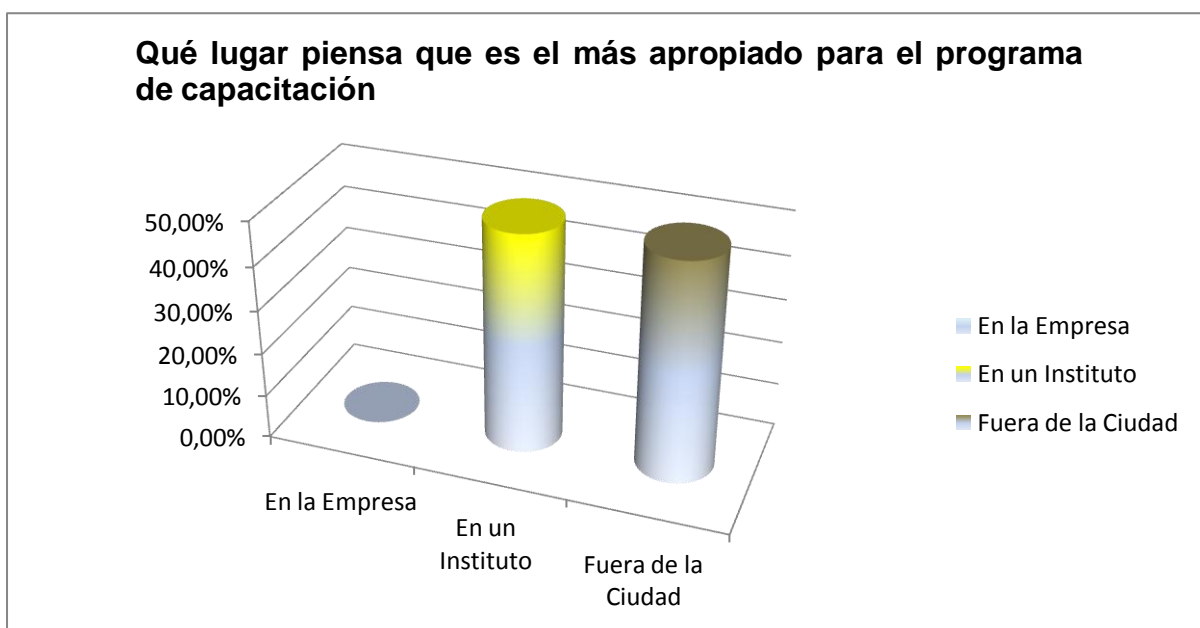


GRÁFICO 13. Análisis Lugar de Aplicación Capacitación

AUTOR: Johny Estepa G.

INTERPRETACIÓN

LA ENCUESTA DETERMINA QUE EXISTE UNA IGUALDAD ENTRE LAS PREFERENCIAS DE LOS EMPLEADOS DE FUNDICOL CON RESPECTO AL LUGAR DE APLICACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN QUE SERIA ENTRE UN INSTITUTO O FUERA DE LA CIUDAD.

ANÁLISIS

La incidencia de la mala percepción de los empleados hacia los programas de capacitación puede estar dada por la falta de un espacio físico adecuado es por eso que determinaros que un lugar que sea fuera de la empresa es recomendable para la aplicación del programa.

11. ¿Conoce Ud. si existe un presupuesto para planes de Capacitación?

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Si	1	12,50
No	7	87,50
TOTAL	8	100,00

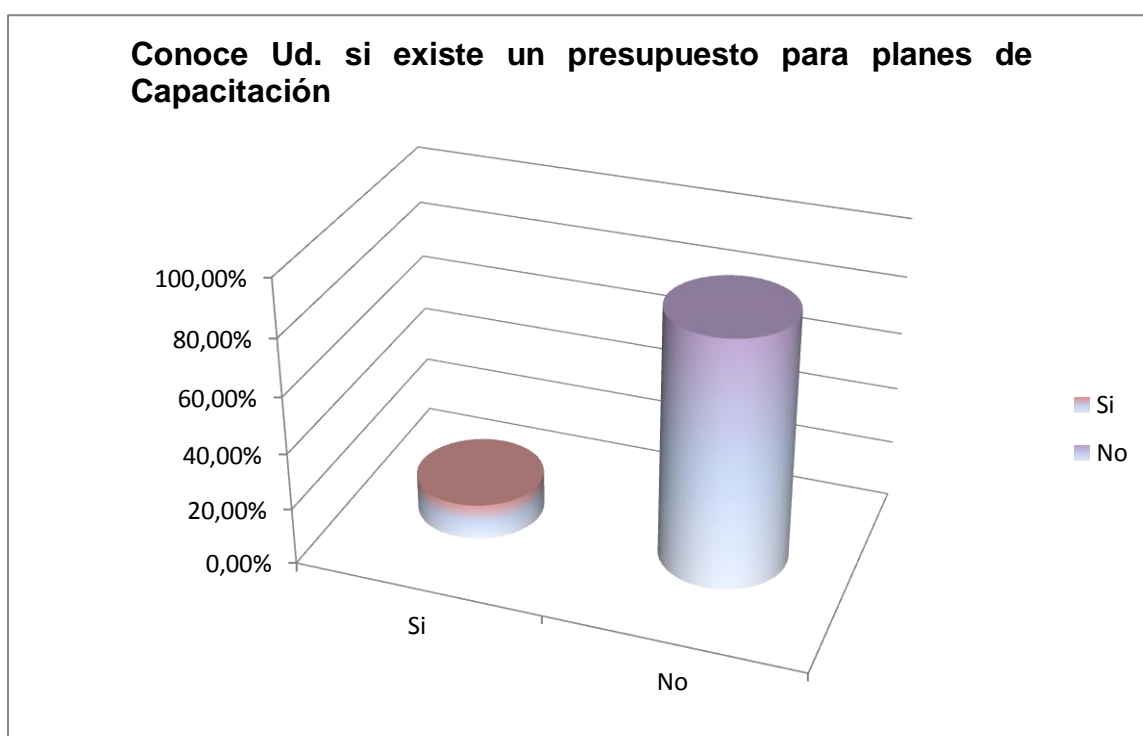


GRÁFICO 14. Análisis Presupuesto de Capacitación

AUTOR: Johny Estepa G.

INTERPRETACIÓN

EXISTE UN TOTAL DESCONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA YA QUE UN 88% DE LOS EMPLEADOS AFIRMA QUE NO TIENE NOCIÓN SOBRE SI SE ASIGNA O NO UN PRESUPUESTO PARA ESTA INVERSIÓN EN LA CAPACITACIÓN POR FALTA DE COMUNICACIÓN DIRECTIVA, MIENTRAS QUE SOLO UN 12.50% HA SIDO INFORMADO SOBRE DICHO PRESUPUESTO.

ANÁLISIS

Casi todo el personal de FUNDICOL concuerda que no ha existido una correcta socialización sobre los Programas de Capacitación así como la asignación de presupuesto para su aplicación que puede estar dado por la falta de un canal de comunicación directo entre áreas.

12. La Calidad del Trabajo realizado en su unidad o servicio es:

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Inaceptable	0	0,00
Regular	0	0,00
Aceptable	8	100,00
TOTAL	8	100,00

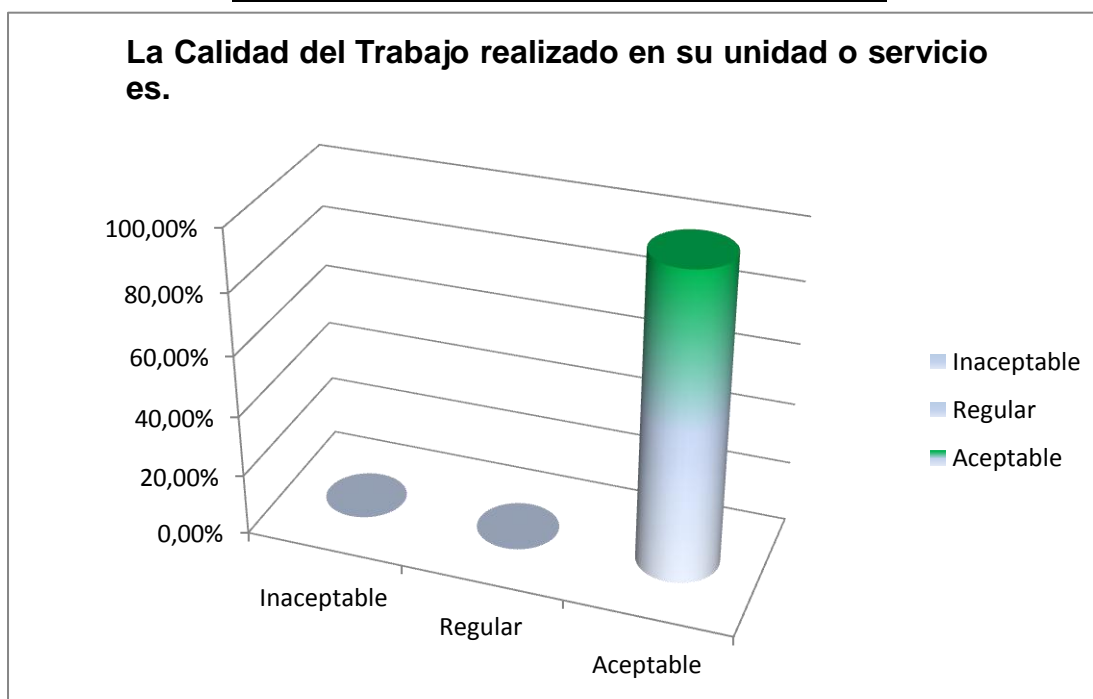


GRÁFICO 15. Análisis Calidad del Trabajo

AUTOR: Johny Estepa G.

INTERPRETACIÓN

EL 100% DE FUNDICOL CREE QUE SU LABOR EJERCIDA EN LA ORGANIZACIÓN VA DE ACUERDO A LOS PARÁMETROS ESTABLECIDOS PESE A QUE NO HA EXISTIDO UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ANÁLISIS

Al ser una pregunta de evaluación personal la información puede ser errónea debido a una falta de sinceridad, esta deberá ser corroborada a través de una evaluación o a través de indicadores de gestión y productividad.

13. Se evalúan los Programas de Capacitación implementados.

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Nunca	1	12,50
Regularmente	2	25,00
Siempre	5	62,50
TOTAL	8	100,00

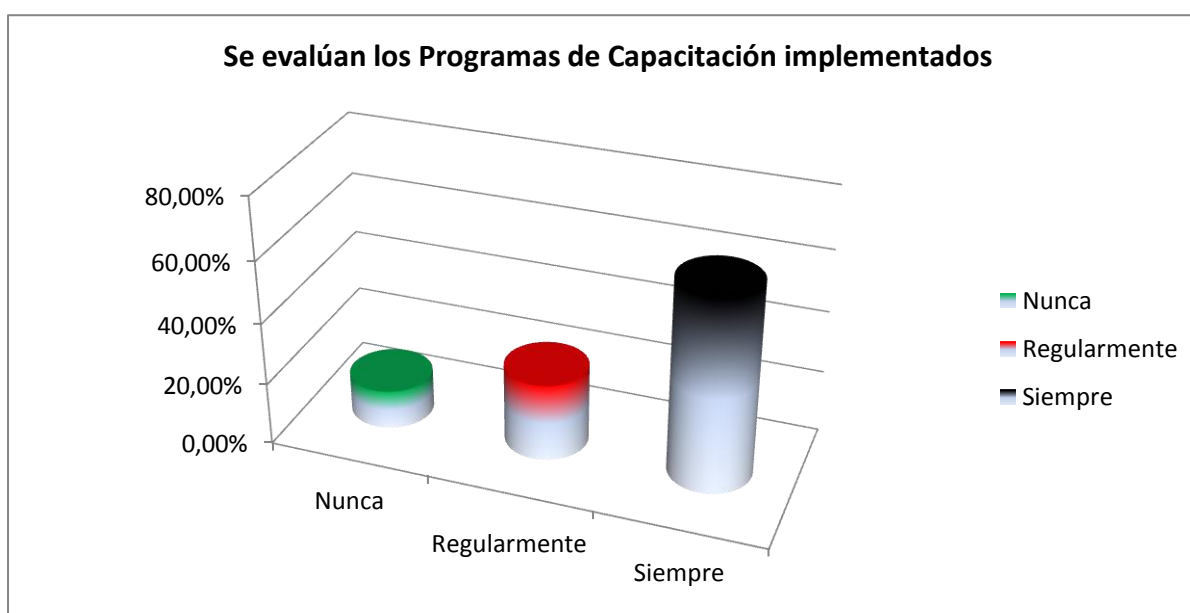


GRÁFICO 16. Análisis Programas de Capacitación

AUTOR: Johny Estepa G.

INTERPRETACIÓN

EL 62.50% ESTABLECE QUE PERMANENTEMENTE SE REALIZAN EVALUACIONES DESPUÉS DE CADA CAPACITACIÓN PARA DETERMINAR ALCANCES Y RESULTADOS OBTENIDOS MIENTRAS QUE UN 12.50% AFIRMA A QUE NO SE EVALÚAN ESTO PUEDE SER A SU CORTA EXPERIENCIA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN Y POR ENDE SU DESCONOCIMIENTO.

ANÁLISIS

La mayoría del personal determina que generalmente se han efectuado evaluaciones después de la aplicación de programas donde se incluyen parámetros de calificación continua, aunque existe un porcentaje bajo de personal que no han sido participes de esta evaluación.

14. Tiene oportunidades para desarrollar sus capacidades y mejorar su situación laboral califique.

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
De 0 a 25	1	12,50
De 26 a 60	1	12,50
De 61 a 100	6	75,00
TOTAL	8	100,00

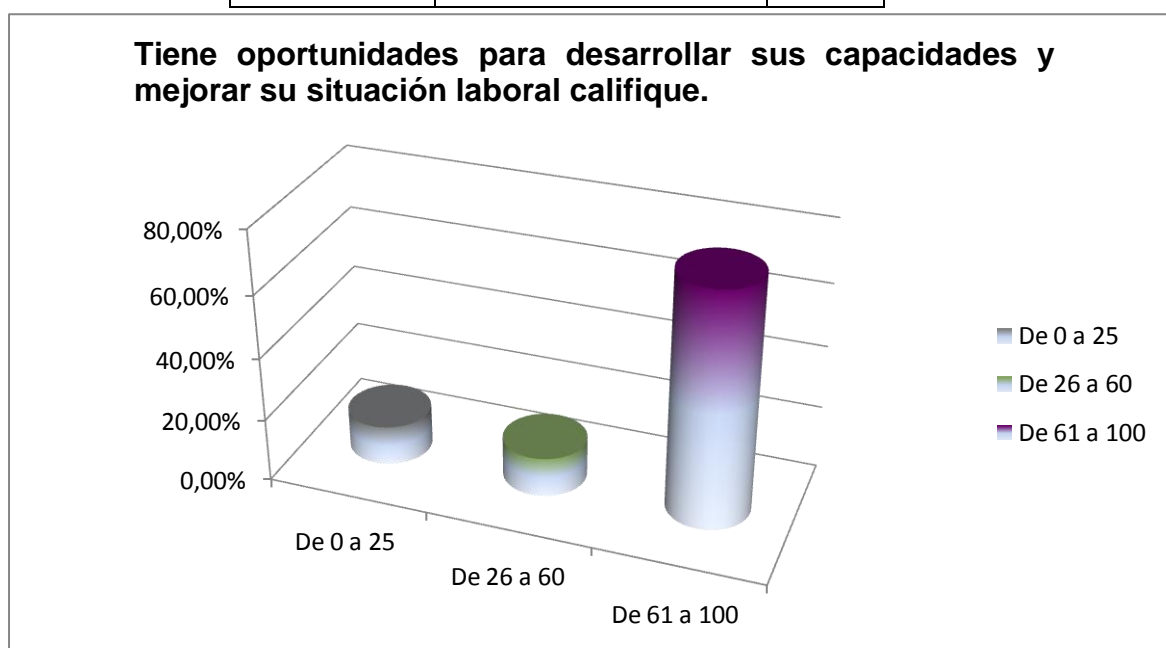


GRÁFICO 17. Análisis de Oportunidades Laborales

AUTOR: Johny Estepa G.

INTERPRETACIÓN

UN 75% DEL PERSONAL DE FUNDICOL CREE QUE SI TIENE ESPACIO LIBRE PARA PODER SEGUIR CRECIENDO LABORALMENTE EN SUS CAPACIDADES Y ACCIONES PARA ALCANZAR NUEVAS METAS, MIENTRAS QUE UN 12.50% CREE QUE NO ENCUENTRA DEMASIADAS OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR SU POTENCIAL.

ANÁLISIS

Pese a la falta de programas de capacitación el personal de talla que la empresa otorga el espacio necesario para que puedan desarrollar nuevas capacidades que les permitan seguir creciendo ya sea por experiencia laboral o por índices de productividad.

15. Tiene conocimiento sobre los valores, políticas, misión y visión de la organización.

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Si	8	100,00
No	0	0,00
TOTAL	8	100,00



GRÁFICO 18. Análisis Políticas FUNDICOL

AUTOR: Johny Estepa G.

INTERPRETACIÓN

SE HA DETERMINADO QUE LA EMPRESA SI INVOLUCRA AL EMPLEADO A CONOCER SOBRE LOS PARÁMETROS PRINCIPALES QUE MANEJA LA INSTITUCIÓN PARA QUE SEAN COLABORADORES DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS YA QUE EL 100% DEL PERSONAL ESTA INFORMADO CORRECTAMENTE.

ANÁLISIS

Se ha determinado que existe un planeación en capacitación individual del personal ya que tanto los empleados de antigüedad como las nuevas incorporaciones conocen a cabalidad las políticas con las que se maneja la empresa interna como externamente.

16. Existe trabajo en equipo dentro de su unidad.

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Nunca	0	0,00
Regularmente	3	37,50
Siempre	5	62,50
TOTAL	8	100,00

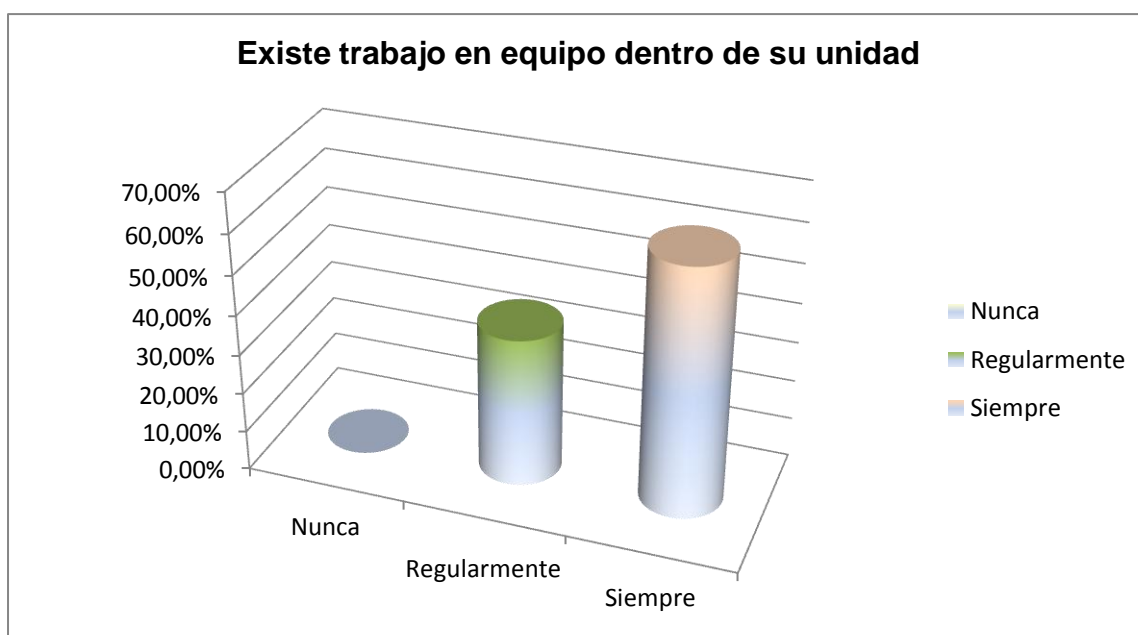


GRÁFICO 19. Análisis Trabajo en Equipo

AUTOR: Johny Estepa G.

INTERPRETACIÓN

EL 62.50% ESTABLECE QUE SIEMPRE HA EXISTIDO UN TRABAJO GRUPAL EN LA EMPRESA ENCAMINADO A LOGRAR LOS OBJETIVOS EN COMÚN PARA BENEFICIO DE TODAS LAS PARTES Y UN CONSIDERABLE 37.50% SOSTIENE QUE ES CASUAL Y FAVORABLE ESTE TIPO DE TRABAJOS EN EL GRUPO EMPRESARIAL.

ANÁLISIS

La empresa maneja políticas de producción grupal por lo que esto ha favorecido a la unión del personal como lo demuestran de acuerdo a la percepción que tiene sobre sus tareas diarias en la empresa, mientras existe un grupo considerable que cree que se debe mejorar dicha labor grupal.

17. En general, ¿se siente cómodo laborando en la empresa?

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Si	1	12,50
No	7	87,50
TOTAL	8	100,00

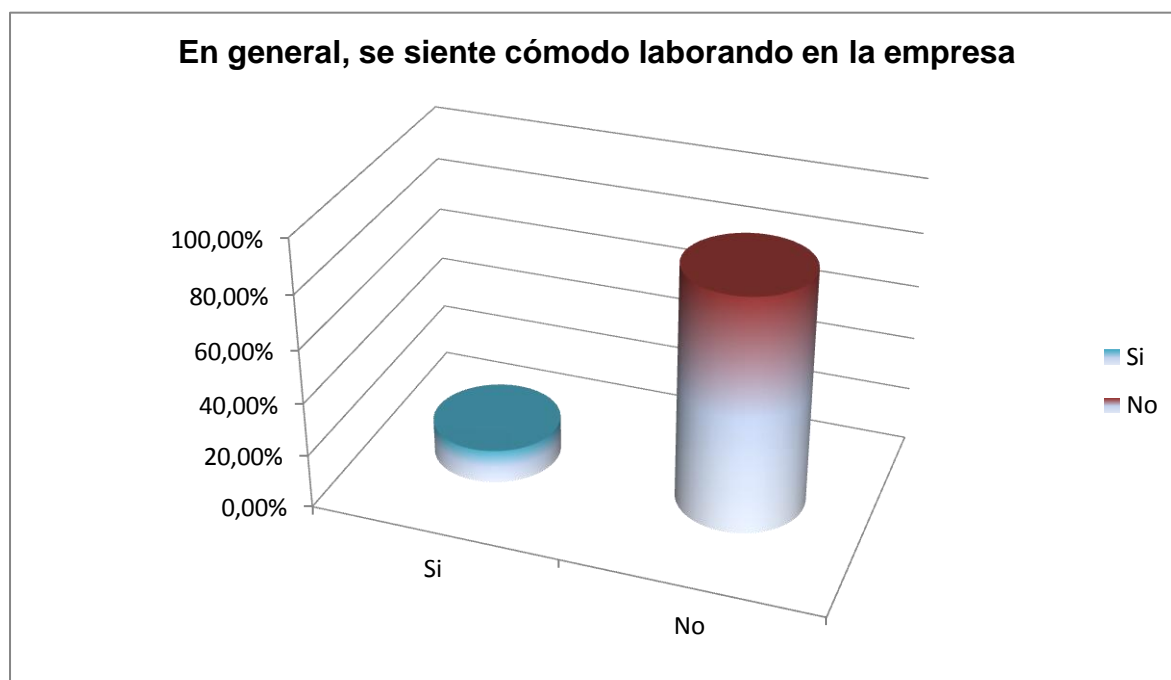


GRÁFICO 20. Análisis Clima Laboral

AUTOR: Johny Estepa G.

INTERPRETACIÓN

EL 87.50% DEL PERSONAL DE FUNDICOL OPINA QUE DEBIDO A LAS CONDICIONES VIGENTES O A LAS QUE PUEDEN SER IMPLEMENTADAS EN FAVOR DE ELLOS SE SIENTEN CÓMODOS EN LA EMPRESA Y UN 12.50% OPINA QUE NO ESTA DE ACUERDO ESTA SITUACIÓN PUEDE ESTAR DADA POR ALGÚN DESCONTENTO SALARIAL, PERSONAL, LABORAL, ETC.

ANÁLISIS

Pese a que la empresa presenta falencias en determinadas situaciones, la mayoría del personal está a gusto en su puesto de trabajo acoplándose al sistema empresarial vigente y esperando por nuevas oportunidades de desarrollo personal como institucionalmente. Sin embargo hay empleados que no aprueban el manejo institucional pues presentan un minoritario descontento en las labores que realizan diariamente.

4.7.2. Síntesis de Necesidades de Capacitación

Necesidades de Capacitación	Nivel de Profundidad			Importancia de la Necesidad			N° Empleados Necesidad	%
	Avanzado	Medio	Básico	Alta	Media	Baja		
Distribución de la Materia Prima	X			X			6	75,00
Distribución de los tiempos de aplicación a los procesos de fabricación		X		X			4	50,00
Desconocimiento funcionalidad herramientas electrónicas	X			X			4	50,00
Tipos de Fundiciones de Metales	X				X		6	75,00
Mecanizado de la Producción		X				X	1	12,50
Manejo del Recurso Humano		X			X		1	12,50
Designación de Funciones			X		X		2	25,00
Daños en las unidades de producción			X		X		6	75,00
Insatisfacción de los clientes		X		X			2	25,00
Desempeño Individual y Grupal		X			X		6	75,00
Manejo de programas informáticos actualizados		X				X	1	12,50
Asesoramiento Contable		X			X		1	12,50
Comunicación Interna	X			X			8	100,00
Reglamento Interno y Código del Trabajo	X				X		8	100,00

Programas de Capacitación	Nivel de Profundidad			Importancia del Programa		
	Avanzado	Medio	Básico	Alta	Media	Baja
Optimización de los Recursos Empresariales	X				X	
Sistemas Tecnológicos			X		X	
Funcionamiento del Martillo Neumático	X				X	
Fundición de Metales Ferrosos	X			X		
Atención al Cliente		X		X		X
Clima Laboral		X			X	
Trabajo en Grupo			X			X

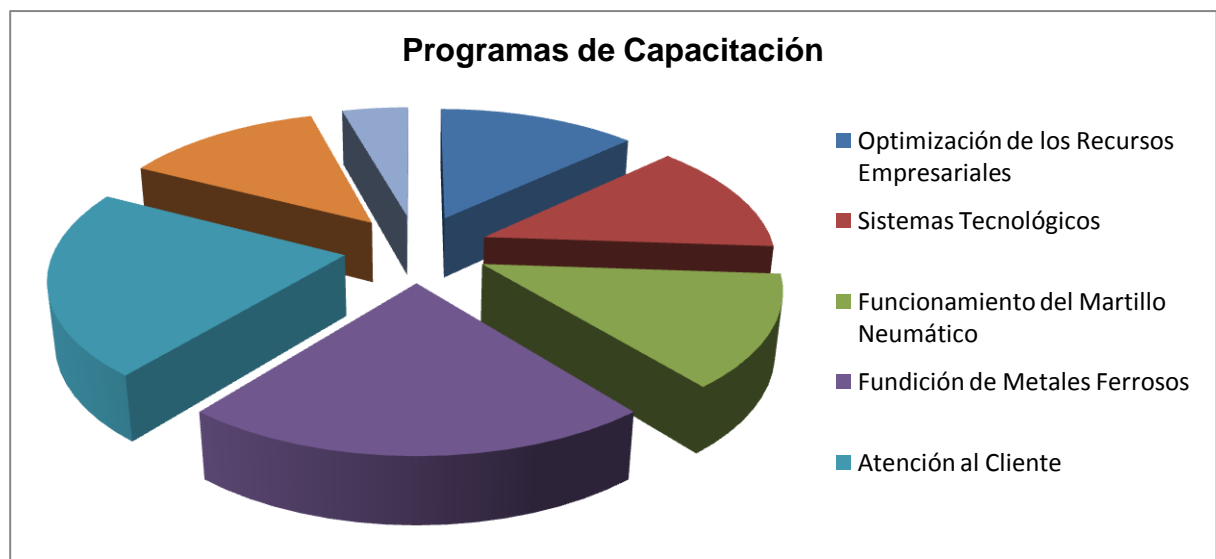


GRÁFICO 21. DNC FUNDICOL

AUTOR: Johny Estepa G.

CAPÍTULO V

MARCO PROPOSITIVO

5.1. MANUAL DE FUNCIONES

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Área del Cargo:	Operativa
2. Denominación del cargo:	Obrero
3. Dependencia Jerárquica:	Gerente - Administrador
4. Cargos con la misma denominación dentro de la unidad:	Cuatro

II. OBJETIVO

Realizar cada uno de los procesos con eficiencia y eficacia para la manufactura de la producción de calidad.

III. PERFIL DEL CARGO

La labor principal es la de dar los terminados necesarios a la producción y colaborar eficazmente en la ejecución de los procesos.

IV. FUNCIONES DEL CARGO

- Preparar la materia prima para la producción.
- Clasificar y pesar los metales a ser fundidos.
- Participar en la elaboración del programa de fundición
- Colaborar con la ejecución de los procesos de fundición.
- Se encarga eficientemente de dar los terminados necesarios a los productos fabricados.
- Garantizar que la producción sea de buena calidad
- Mantener las herramientas en buen estado
- Estar disponible a otras tareas que sean necesitadas y encomendadas.

V. OTRAS FUNCIONES		ESPECIFIQUE
Operar Maquinaria		Pulidora, Tronzadora, Esmeril, Suelda.
Servicio de Limpieza		Mantiene aseado la parte interna como externa de la planta
Recepción de Material		Recibe y traslada a bodega los materiales suministrados.
VI. COMPETENCIAS		
Competencias Generales		Competencias Específicas
<ul style="list-style-type: none"> - Asumir Responsabilidades - Comunicar Efectivamente - Trabajar en equipo - Compromiso en los procesos - Determinación de tiempos. 		<ul style="list-style-type: none"> - Organizar y coordinar - Maximización de Recursos - Facilitar procesos con resultados - Eficacia y Efectividad - Capacidad de Análisis
VII. ACTITUDES		
<ul style="list-style-type: none"> - Honestidad - Orden - Responsabilidad - Respeto 		<ul style="list-style-type: none"> - Dinámico - Agilidad - Puntualidad - Planeación

VIII. REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS

Educación Básica
Bachillerato
Tecnología
Superior

Años	Título
6	
6	Bachiller

IX. OTROS REQUERIMIENTOS

Experiencia Necesaria:
Capacitación Previa:

Ninguna

Inducción

X. CONDICIONES FÍSICAS

- Resistencia física a largas jornadas
- Trabajos de fuerza
- Adaptación climática

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Área del Cargo:	Operativa
2. Denominación del cargo:	Moldeador
3. Dependencia Jerárquica:	Gerente - Administrador
4. Cargos con la misma denominación dentro de la unidad:	Dos

II. OBJETIVO

Contribuir a la ejecución de una gestión eficiente en cada una de las actividades programadas en la realización de la producción.

III. PERFIL DEL CARGO

La labor principal es la de dar forma a los bosquejos y moldes de producción que serán vaciados con el material fundido.

IV. FUNCIONES DEL CARGO

- Elaborar los moldes con las herramientas necesarias en series continuas.
- Preparar la materia prima necesaria para la ejecución.
- Clasificar y organizar el campo de moldeo de acuerdo a la producción estimada
- Llevar un registro de producción realizada
- Reportar daños en la producción.
- Llevar correctamente el stock de producción y materia prima
- Colaborar en la ejecución del proceso de fundición.
- Mantener el orden y aseo en el lugar de trabajo

V. OTRAS FUNCIONES		ESPECIFIQUE
Opera de Maquinaria		Pulidora, Taladro, Esmeril, Suelta.
Entrega Producción		Llevar un registro de guías de remisión
Transporta Producción		Entrega pedidos dentro de la ciudad
VI. COMPETENCIAS		
Competencias Generales		Competencias Específicas
<ul style="list-style-type: none"> - Asumir Responsabilidades - Comunicar Efectivamente - Trabajar en equipo - Compromiso en los procesos - Determinación de tiempos. 		<ul style="list-style-type: none"> - Organizar y coordinar - Maximización de Recursos - Facilitar procesos con resultados - Eficacia y Efectividad - Capacidad de Análisis
VII. ACTITUDES		
<ul style="list-style-type: none"> - Honestidad - Orden - Responsabilidad - Respeto - Jerarquía - Liderazgo 		<ul style="list-style-type: none"> - Dinámico - Agilidad - Puntualidad - Fidelidad - Planeación

VIII. REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS

Educación Básica
Bachillerato
Tecnología
Superior

Años	Título
6	
6	Bachiller

IX. OTROS REQUERIMIENTOS

Experiencia Necesaria:
Capacitación Previa:
Licencia de Conducir:

De 1 año
De puesto
Mínimo Sportman

X. CONDICIONES FÍSICAS

- Resistencia física a largas jornadas
- Trabajos de fuerza
- Adaptación climática

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Área del Cargo:	Planta
2. Denominación del cargo:	Secretaria
3. Dependencia Jerárquica:	Gerente - Administrador
4. Cargos con la misma denominación dentro de la unidad:	Uno

II. OBJETIVO

Brindar apoyo documental y logístico que conlleve toda la información de las áreas de FUNDICOL.

III. PERFIL DEL CARGO

Servir de apoyo y coordinación para que los servicios administrativos y ejecutivos se desarrollen eficazmente con la rapidez necesaria.

IV. FUNCIONES DEL CARGO

- Recibir, revisar y archivar toda la información referente a la empresa.
- Recibir y contestar correspondencia de cualquier medio previa autorización.
- Contestar líneas telefónicas.
- Realizar reportes e informes frecuentemente.
- Llevar la agenda de sus superiores.
- Asiste en el manejo de cuentas bancarias.
- Organizar y verificar el movimiento diario de las cuentas con su soporte
- Nuevas tareas designadas por el superior de acuerdo al cargo.

V. OTRAS FUNCIONES		ESPECIFIQUE
Opera Equipos de oficina		Computadora, Sumadora
Manejo de Programas Informáticos		Microsoft Office, Adobe, SACI.
Servicio de Limpieza		Mantiene el aseo en el área de oficina
VI. COMPETENCIAS		
Competencias Generales		Competencias Específicas
<ul style="list-style-type: none"> - Asumir Responsabilidades - Comunicar Efectivamente - Razonamiento Numérico - Coordinación Motriz - Determinación de tiempos. 		<ul style="list-style-type: none"> - Organizar y coordinar - Analizar y Sintetizar - Facilidad de Palabra - Eficacia y Efectividad - Habilidad de Digitación
VII. ACTITUDES		
<ul style="list-style-type: none"> - Honestidad - Orden - Responsabilidad - Respeto - Memoria Verbal 		<ul style="list-style-type: none"> - Dinámico - Agilidad - Puntualidad - Discreción - Memoria Visual

VIII. REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS

	Años	Título
Educación Básica	6	
Bachillerato	6	Bachiller Comercial
Tecnología		
Superior		

IX. OTROS REQUERIMIENTOS

Experiencia Necesaria:

Ninguna

Capacitación Previa:

Inducción

Disponibilidad de Tiempo:

Completa

Buena Presencia:

X. CONDICIONES FÍSICAS

- Resistencia a largas jornadas

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Área del Cargo:	Directiva
2. Denominación del cargo:	Administrador
3. Dependencia Jerárquica:	Gerente
4. Cargos con la misma denominación dentro de la unidad:	Uno

II. OBJETIVO

Difundir y supervisar que se cumplan con las funciones dictaminadas por la alta dirección empresarial manteniendo la relación de responsabilidad conjunta.

III. PERFIL DEL CARGO

Proponer, planear, dirigir, organizar y controlar todos los procesos, proyectos y actividades relacionados con el accionar diario y continuo de la organización en todas sus áreas.

IV. FUNCIONES DEL CARGO

- Asesorar y colaborar en la gestión de Gerencia con respecto a los asuntos laborales y la administración en general.
- Crear y suprimir partidas, puestos de trabajos previa autorización del gerente para el correcto desempeño laboral.
- Desarrollar el Talento Humano de los integrantes de la organización.
- Remplazar al Gerente en caso de ausencia temporal o definitiva de acuerdo a la necesidad.
- Vigilar el desempeño individual y grupal de cada uno de los empleados así como

de sus unidades de trabajo.

- Determinar e implementar sistemas adecuados y dinámicos de intercomunicación dentro de la organización
- Administrar la adquisición de bienes y la contratación de servicios maximizando los recursos empleados.
- Mantener en condiciones adecuadas los activos fijos.
- Gestionar recursos para lograr expansión, reposición y renovación de equipos.
- Las que disponga su superior de acuerdo a la competencia de su labor. Estar disponible a otras tareas que sean necesitadas y encomendadas.

V. OTRAS FUNCIONES	ESPECIFIQUE
---------------------------	--------------------

Maneja Personal	Notificaciones, descuentos, permisos.
Maneja Transporte	De carga y de servicio.
Maneja Cuentas Bancarias	Deposita, retira previa autorización.
Capacita	Inducción de puesto

VI. COMPETENCIAS	
-------------------------	--

Competencias Generales	Competencias Específicas
<ul style="list-style-type: none"> - Asumir Responsabilidades - Comunicar Efectivamente - Actuar de acuerdo a leyes establecidas - Servir al usuario interno y externo - Trabajar en equipo - Compromiso en los procesos - Establece relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar y coordinar - Planear y Dirigir - Analizar y Sintetizar - Resolver problemas - Controlar y evaluar - Facilidad de palabra - Rectificar

VII. ACTITUDES

- Honestidad
- Orden
- Responsabilidad
- Respeto
- Jerarquía
- Autonomía
- Dinámico
- Agilidad
- Puntualidad
- Tolerancia
- Liderazgo

VIII. REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS

	Años	Título
Educación Básica	6	
Bachillerato	6	Bachiller
Tecnología	2	Analista
Superior	6	Ingeniero en RR.HH.

IX. OTROS REQUERIMIENTOS

Experiencia Necesaria:
Capacitación Previa:
Buena Presencia:
Licencia de Conducir
Trabajo bajo presión

Dos años
Interna y Externa
General
Profesional

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Área del Cargo:	Directiva
2. Denominación del cargo:	Gerente General
3. Dependencia Jerárquica:	Propietario
4. Cargos con la misma denominación dentro de la unidad:	Uno

II. OBJETIVO

Ejercer la representación legal de la empresa y administrar bajo criterios de eficiencia para desarrollar el cumplimiento de objetivos organizacionales

III. PERFIL DEL CARGO

Proponer, planear, dirigir, organizar, supervisar y controlar todos los procesos, proyectos y actividades relacionados con el accionar diario y continuo de la organización en todas sus áreas.

IV. FUNCIONES DEL CARGO

- Cumplir y hacer que se cumplan leyes, decretos, acuerdos, estatutos, manuales y reglamentos internos.
- Planear, organizar y coordinar en los trabajos de investigación y realización de proyectos que involucren recursos empresariales.
- Proyectar y sustentar las necesidades para cada cartera de la organización.
- Asesorar en los procesos de formación, como estrategias de cobertura, extensión de desarrollo institucional, impacto regional.
- Diseñar y formular estrategias y proyectos que promuevan el cumplimiento de los

objetivos empresariales de forma eficiente y eficaz.

- Diagnosticar necesidades de capacitación, programar, difundir y ejecutar dichas actividades.
- Coordinar las actividades de evaluación a partir de pruebas técnicas..
- Hacer seguimiento y control de la ejecución de las actividades programadas en los planes y proyectos trazados.
- Gestionar recursos para lograr expansión, reposición y renovación de equipos.
- Nombrar mandatarios generales de la empresa.
- Representar judicial y extrajudicialmente a la compañía.

V. OTRAS FUNCIONES	ESPECIFIQUE
Maneja Personal	Contratación, notificaciones, descuentos, permisos.
Maneja Cuentas Bancarias	Deposita, retira, gira cheques.
Capacita	Inducción de puesto

VI. COMPETENCIAS	

Competencias Generales	Competencias Específicas
<ul style="list-style-type: none"> - Asumir Responsabilidades - Comunicar Efectivamente - Actuar de acuerdo a leyes establecidas - Servir al usuario interno y externo - Trabajar en equipo - Compromiso en los procesos - Establece relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar y coordinar - Planear y Dirigir - Analizar y Sintetizar - Resolver problemas - Controlar y evaluar - Facilidad de palabra - Rectificar - Orientar

VII. ACTITUDES

- Honestidad
- Orden
- Responsabilidad
- Respeto
- Jerarquía
- Autonomía
- Dinámico
- Agilidad
- Puntualidad
- Tolerancia
- Liderazgo
- Criterio

VIII. REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS

Educación Básica
Bachillerato
Tecnología
Superior

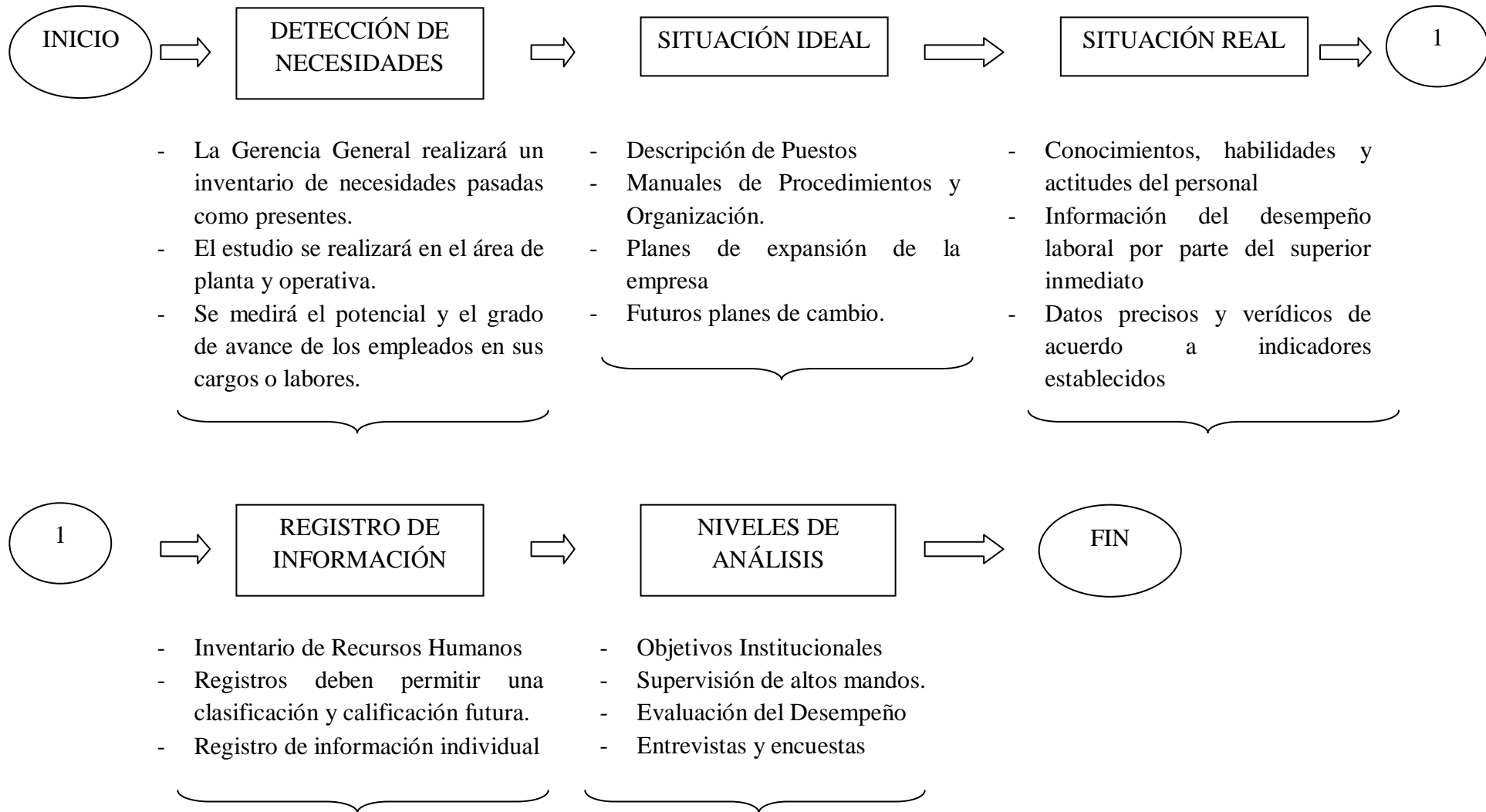
Años	Título
6	
6	Bachiller Comercial
3	Tecnología Industrial
6	Ingeniero en Administración de Empresas.
6	Economista

IX. OTROS REQUERIMIENTOS

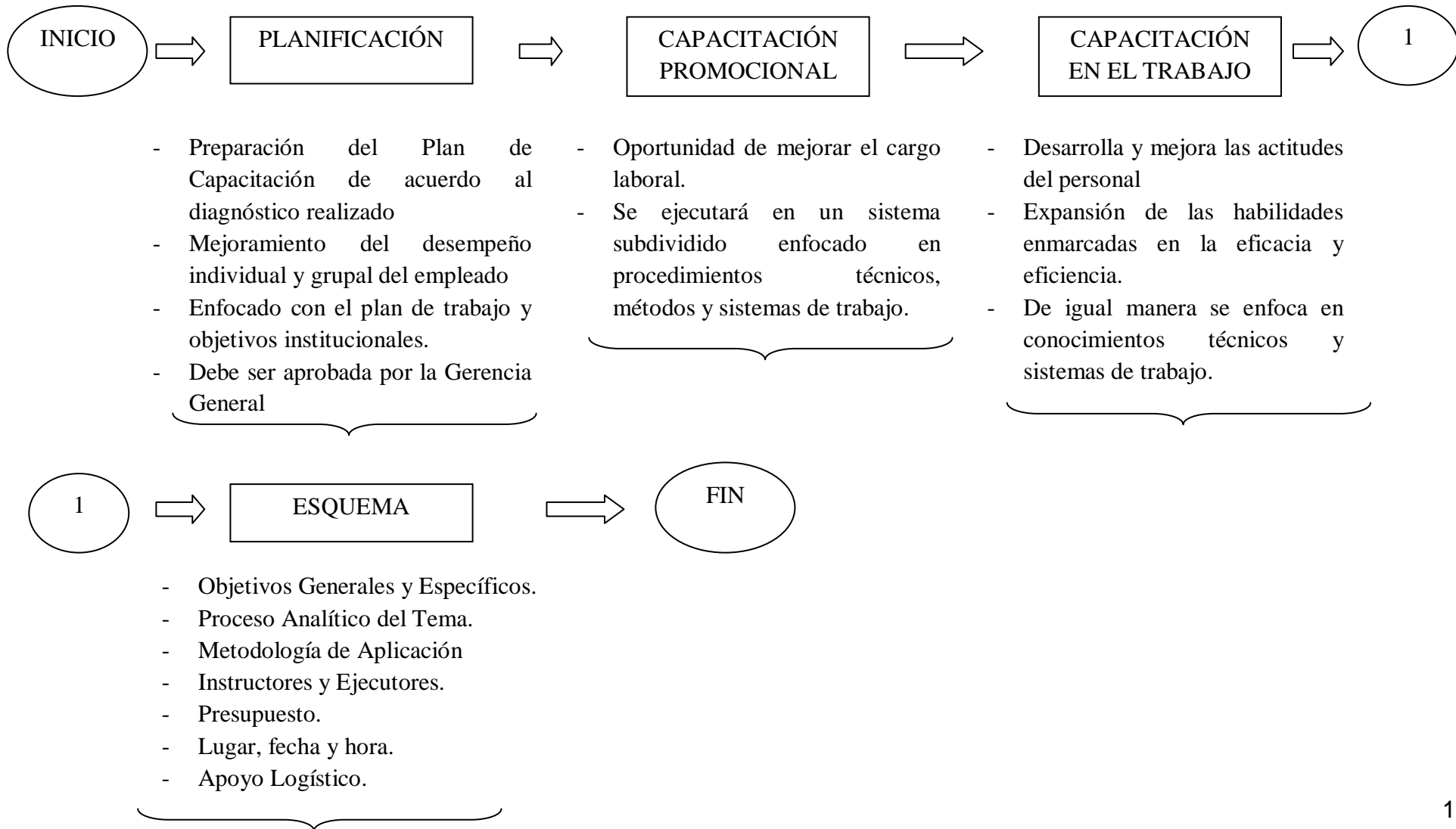
Experiencia Necesaria:
Capacitación Previa:
Buena Presencia:
Licencia de Conducir
Facilidad de Palabra

Tres años
Interna y Externa
General
Profesional

PROCEDIMIENTO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES



PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN



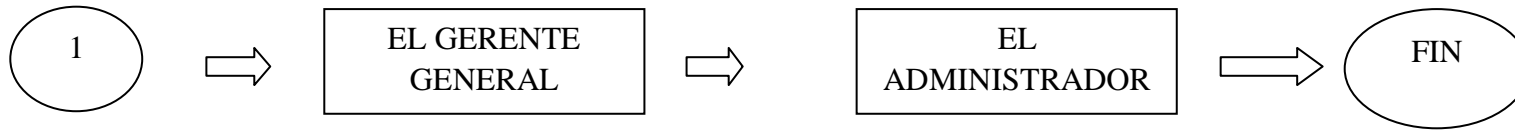
RESPONSABLES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN



- Recibe y analiza la información recabada a través de la aplicación de Detección de Necesidades cuyos formularios deben estar debidamente registrados
- Remite la solicitud de adquisiciones para la programación de los eventos de capacitación.
- Agrupa y Consolida la información recibida de acuerdo a temas o áreas de aplicación para la diferenciación de sistemas.
- Programa los eventos de Capacitación donde se incluya todas las actividades a realizarse así como la inversión que se va a aplicar.
- Elabora un Plan de Capacitación con fecha límite de 20 días.
- Remite el Plan de Capacitación a la Gerencia General para su análisis y determinación de aplicación.

- Recibe el Plan de Capacitación consolidado para su revisión solicitando se realice la presentación del plan.
- Analiza, sugiere y dispone cambios al Plan de Capacitación.
- Autoriza la ejecución del Plan de Capacitación y remite al Administrador.
- Realiza la elaboración de la resolución mediante la cual el Gerente General aprueba y dispone la ejecución.

- Recibe el proyecto de resolución y Plan de Capacitación aprobado por el Gerente General.
- Revisa, analiza y realiza los cambios determinados por la Gerencia General.
- Remite la resolución definitiva y plan de Capacitación para la firma del Gerente General.



- Revisa, firma y remite la resolución conjuntamente con el Plan de Capacitación aprobado al Administrador para su distribución y publicación correspondiente.

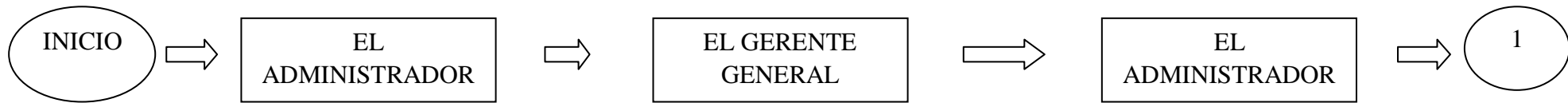
- Recibe y conoce el contenido general del Plan de Capacitación para su posterior seguimiento y ejecución.

PUBLICACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN



- Se encarga de informar sobre la resolución aprobada y firmada por el Gerente General, el formato de la Detección de Necesidades y la ejecución del Plan, a través de los canales de información de FUNDICOL.

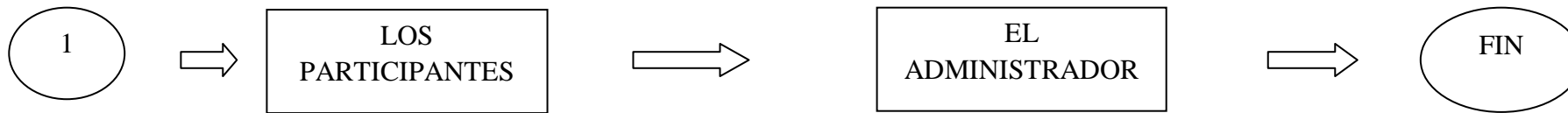
EJECUCIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN



- Se reúne con el Gerente General para analizar la información consolidada en la Detección de Necesidades.
- Remite la solicitud de adquisiciones para la programación de los eventos de capacitación.

- Recibe, revisa, autoriza y remite la solicitud de adquisiciones de acuerdo al área de ejecución.

- Recibe la solicitud ya aprobada e inicia el proceso de contratación de los eventos de capacitación
- Recibe la Resolución y copia del contrato de la Adjudicación del Servicio de Capacitación y dispone la ejecución del evento.
- Contacta y planifica con el ente capacitador para la programación y ejecución del evento.
- Elabora la nómina de participantes.
- Invita a los participantes al evento de capacitación con 72 horas de anticipación por medios electrónicos u oficios circulares.
- Coordina el desarrollo del evento de capacitación.
- Entrega todo el material logístico y de apoyo para el evento de capacitación.
- Verifica la asistencia de los participantes.
- Entrega a los participantes un formulario anexo sobre la evaluación y compromiso del evento.



- Reciben la invitación a formar parte del evento de capacitación aplicado.
- Asisten puntualmente en las fechas y horas señaladas en la programación del evento.
- Participan activamente en todas las actividades que se incluyan en la ejecución del evento de capacitación.
- Llenan los formularios de evaluación y entregar al responsable de la capacitación.

- Recibe el formulario de Evaluación de Eventos de Capacitación llenado correctamente por los participantes.
- Tabula la información consolidada en el Formulario de Evaluación agrupando los datos de los factores evaluados en una escala de 1 a 5 puntos.
- Califica y detalla el resultado final de la evaluación del evento.
- Elabora el Informe de la Evaluación de Eventos de Capacitación en base a los resultados calificados.
- Recibe la factura.
- Elabora solicitud de pago.
- Remite al Gerente General los documentos habilitantes para el pago tales como: autorización, resolución, contrato, factura, informe de evaluación y nómina de participantes.
- Registra y archiva todo lo relacionado con la ejecución del Evento de Capacitación.
- Procesa el Certificado, Diploma o Documento Habilitante de aprobación y asistencia del evento de capacitación.
- Remite el Certificado, Diploma o Documento Habilitante de aprobación y asistencia del evento de capacitación al gerente General para su posterior firma y validación.
- Recibe el documento habilitante ya autorizado legalmente para la entrega a los participantes.

CAPACITACIÓN NO CONTEMPLADA EN EL PLAN DE CAPACITACIÓN

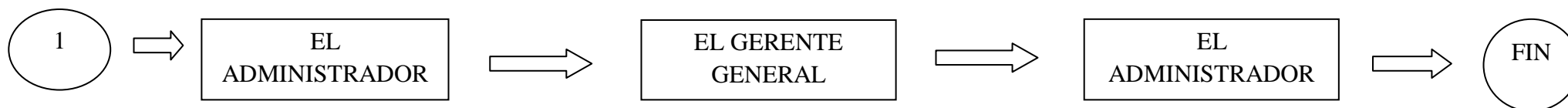


- El delegado llena la solicitud, adjunta el justificativo del pedido con los antecedentes del evento a ejecutarse, el mismo que no forma parte del Plan de Capacitación y remite al Administrador.

- Recibe, revisa, analiza la solicitud y antecedentes de la capacitación solicitada.
- Elabora el informe técnico sobre la procedencia o no de la capacitación solicitada, para la suscripción del Gerente General. En el informe debe constar toda la información relativa al evento, esto es: oferente, instructor, contenidos, fecha, horarios, número de horas, lugar, costo, etc.

- Dispone al Gerente General, para que analice el pedido.

- Recibe, revisa el informe técnico y antecedentes de la capacitación solicitada, si es favorable devuelve al Administrador, para que continúe con el trámite.

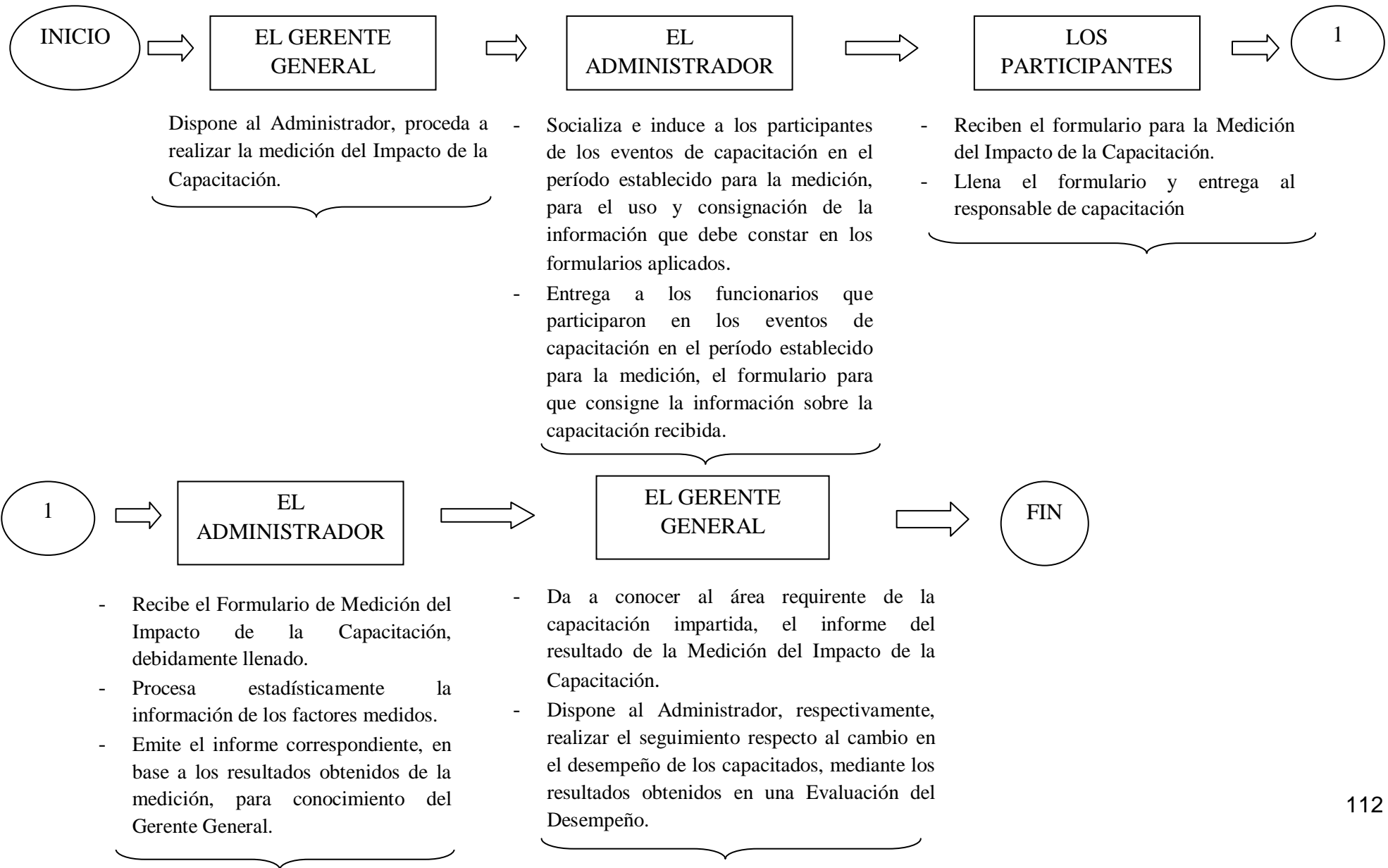


- Solicita la certificación de disponibilidad presupuestaria a la Gerencia General.
- Recibe la disposición del Gerente General, elabora la solicitud de autorización y contratación del evento, acompañada de la certificación de disponibilidad presupuestaria asignada para el efecto.

- Recibe, revisa y dispone se inicie el proceso de contratación.
- Remite al Administrador, la solicitud con la aprobación para que planifique y coordine la ejecución del evento.

- Recibe la solicitud del servicio de capacitación contratada, planifica, coordina y ejecuta el evento.
- Invita a los empleados participantes en el evento de capacitación, por Correo Electrónico y/o Oficio Circular, con 48 horas de anticipación
- Recibe el formulario de Evaluación de Eventos de Capacitación llenado correctamente por los participantes.
- Tabula la información consolidada en el Formulario de Evaluación agrupando los datos de los factores evaluados en una escala de 1 a 5 puntos.
- Califica y detalla el resultado final de la evaluación del evento.
- Elabora el Informe de la Evaluación de Eventos de Capacitación en base a los resultados calificados.
- Recibe la factura.
- Elabora solicitud de pago.
- Remite al Gerente General los documentos habilitantes para el pago tales como: autorización, resolución, contrato, factura, informe de evaluación y nómina de participantes.
- Registra y archiva todo lo relacionado con la ejecución del Evento de Capacitación.

MEDICIÓN DE IMPACTOS DE RESULTADOS



RESOLUCIÓN No. RHF – 2012 – 003

EL GERENTE GENERAL REPRESENTANTE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO DE FUNDICOL

CONSIDERANDO:

Que mediante designación aprobada con los votos necesarios por la asamblea ordinaria efectuada el 12 de abril del año en curso a las 19h00 fue nombrado el señor José Pedro Estepa como gerente general y representante legal de FUNDICOL.

Que el Manual de Funciones aprobado mediante Resolución No. RHMF – 0092012 de fecha 15 de agosto del presente año, establece dentro los requisitos la capacitación de las personas que ocupan los puestos de la empresa, como políticas empresariales de todos los trabajadores, consideran y determinan que el Recurso Humano deberá capacitarse y evaluarse de acuerdo a las funciones emprendidas.

Que el presupuesto para el año operativo aprobado mediante asamblea realizada el 12 de abril del 2012, provee los fondos necesarios para invertir en capacitación para el personal de FUNDICOL, en el presupuesto administrativo general se contempla el Subsistema de Capacitación anual.

Quede acuerdo a las nuevas tendencias y enfoques del mercado laboral, la capacitación es una herramienta indispensable para lograr el mejoramiento continuo de los procesos de producción de FUNDICOL, es indispensable que el Recurso Humano se capacite con el fin de otorgar un desarrollo de habilidades y destrezas en función de la eficiencia y eficacia organizacional.

Que en uso de las atribuciones que le da ser representante legal de FUNDICOL y bajo Resolución No. RHF–2012-003

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: Expedir el Manual del Subsistema de Capacitación, para funcionarios y trabajadores de FUNDICOL, con la finalidad de mejorar los Procesos de Innovación del Talento Humano que se describe a continuación:

5.3.1. Introducción

La Globalización hoy en día a creado un mercado competitivo muy complejo, que evoluciona constantemente de acuerdo a las condiciones que se presenten y como estas pueden ser adaptadas o consumidas en su totalidad. Este avance ha propiciado que las empresas en general busquen estar a la par con el mercado común ,traten de acoplarse a los nuevos sistemas ya sean corporativos, tecnológicos, laborales que se vienen presentando y mutando fugazmente.

El mercado actual obliga a las empresas a mejorar su valoración de competitividad, es decir, busca mejorar su calidad que oferta hacia el medio para obtener la eficiencia y eficacia planteada, basando su desarrollo en el potencial humano calificado y capacitado para acoplarse a condiciones que se presentarán constantemente.

El recurso humano que está en constante interacción necesita obligatoriamente buscar nuevos esquemas de evolución, transformar sus responsabilidades, fortalecer sus capacidades, para que así le permitan sistematizar nuevos procedimientos, maximizar recursos, fomentar calidad, incrementar productividad, etc. enfocado en cumplir a cabalidad los parámetros que de igual manera irán elevando su valoración.

El contar con un Subsistema de Capacitación promoverá este tipo de alternativas sirviendo como una herramienta e instrumento organizacional de gran alcance corporativo con el fin de desarrollar y potencializar las competencias y actitudes del personal, que se generen nuevos retos para duplicar los logros a través de una mejora continua de los procesos para que dicha herramienta se convierta en una inversión de calidad y no un gasto corporativo.

5.3.2. Objeto

Establecer y Desarrollar los procesos y técnicas que conformarán el Subsistema de Capacitación con el fin de dotar a FUNDICOL de una herramienta de aplicación directa y eficaz.

5.3.3. Alcance

Estará orientado a todo el personal de la empresa FUNDICOL, en conformidad con el Plan de Capacitación elaborado anualmente.

5.3.4. Definiciones

5.3.4.1. Capacitación General.- Estará enfocada en solventar las necesidades detectadas de manera conjunta y global buscando fortalecer los procesos sin dejar de lado los sistemas de aplicación individual.

5.3.4.2. Detección de Necesidades.- Determina las falencias o limitaciones que tiene FUNDICOL y que están incidiendo directamente en el accionar laboral, produciendo la deficiencia y baja productividad.

5.3.4.3. Instrumentos.- Generalmente se emplea las encuestas por la facilidad de aplicación y la contundencia de la información recolectada de acuerdo a la necesidad planteada.

5.3.5. Referencia Normativa

Estará regido por las normas y políticas internas promulgadas por FUNDICOL, las mismas que estarán basadas en términos legales regidos por el Código del Trabajo.

5.3.6. De los Responsables

5.3.6.1. Gerente General.- Su nivel de alta dirección lo faculta para promover la autorización, ejecución y aplicación de proyectos y programas necesarios en FUNDICOL.

Dentro de sus obligaciones se encuentran:

- Administrar el Subsistema de Capacitación
- Determinar las normas que regirán y los instrumentos de aplicación que serán utilizados en el Subsistema de Capacitación.

- Verificar que se cumpla el objetivo del Subsistema de Capacitación y a su vez evaluar su impacto.
- Desarrollar y promover nuevas técnicas de aplicación y evaluación de programas de capacitación dentro de la institución.
- Elaborar un Plan de Capacitación que deberá ser aplicado de acuerdo a la necesidad detectada con todos sus componentes y a su vez gestionar el presupuesto destinado que permita alcanzar la meta deseada.

5.3.6.2. Administrador.- Su función será la de asesorar y colaborar con la ejecución del Subsistema previa autorización dictada por su superior.

Al Administrador se le otorgará las siguientes responsabilidades:

- Gestionar operativamente el Subsistema de Capacitación siempre desenvolviéndose en el marco de las normas planteadas.
- Llevar un control y registro de la detección de las necesidades halladas por parte de la organización.
- Asistir con la elaboración del Programa general de Capacitación.
- Programar los eventos de capacitación de acuerdo al presupuesto y al plan anual de capacitación.
- Conocer y evaluar el impacto de los resultados que genere la ejecución del programa y sustentar dichos resultados en un campo de acción organizacional.

5.3.7. Políticas de Capacitación

El Subsistema de Capacitación tendrá como prioridad determinar la detección de las necesidades de capacitación que permitan la elaboración y ejecución de un plan de capacitación de alcance general.

Se basará en las siguientes formalidades:

5.3.7.1. Lugar de Aplicación.- La ejecución del programa se lo realizará dependiendo de las necesidades halladas, se determinarán los espacios físicos necesarios para el correcto funcionamiento, teniendo en cuenta la movilización de todos los integrantes del programa

5.3.7.2. Ente de Ejecución.- Las jornadas de capacitación pueden ser desarrolladas y organizadas directamente por FUNDICOL S.A., según las

disposiciones del sistema, o a su vez, la empresa adquiere los servicios de terceros, proveedores de capacitación que generen el programa solicitado.

5.3.7.3. Presupuesto.- El recurso económico que demande la ejecución del programa debe estar contemplado en el presupuesto general de FUNDICOL, este podrá ser modificado si se presentan las condiciones necesarias para hacerlo y previa autorización de la alta dirección.

5.3.7.4. Evaluación.- El programa será evaluado por la gerencia general o un ente particular designado, para determinar el impacto y cumplimiento satisfactorio que se obtuvo frente a los capacitados, de acuerdo al tema desarrollado y a su aplicación en la empresa.

5.3.7.5. Restricción.- A menos que se emita un informe desfavorable por parte de la alta dirección, no existirá restricción alguna para la ejecución de una jornada de capacitación, de igual manera a los capacitados.

5.3.7.6. Participantes.- Se los determinará de acuerdo al programa de ejecución que estará remitido a un perfil del participante donde se incluyan ciertos requisitos de admisión para el correcto funcionamiento del sistema.

5.3.7.7. Prohibición.- Todo participante conocerá acerca de la prohibición de abandonar la empresa ya sea en el proceso o culminación del programa de capacitación por un lapso de tiempo de 3 meses, de existir la falta mencionada anteriormente, la alta dirección determinará un sistema de retribución económica por parte del capacitado hacia FUNDICOL sin que exista un quebranto del Código del Trabajo.

5.3.7.8. Días y Horarios.- Serán designados por los ejecutores del programa en coordinación con el responsable del Recurso Humano, para no interferir en las obligaciones y responsabilidades del empleado, estas horas podrán ser recuperadas si FUNDICOL lo considera necesario para evitar conflictos institucionales.

5.3.7.9. Duración.- El que se estime necesario por el órgano aplicador.

5.3.7.10. Socialización.- Se utilizarán los canales efectivos y formales de comunicación con un plazo prudente de información para que los programas puedan ser asimilados de manera total por los participantes.

5.3.7.11. Costos Adicionales.- Solo se aplicarán si los integrantes acordarán aportar para un servicio adicional de cualquier índole al programa de capacitación.

5.3.8. Del Procedimiento

5.3.8.1. Subsistema de Capacitación.- Proceso continuo que promueve el desarrollo y mejoramiento del Recurso Humano, en busca de la optimización de recursos y la consolidación de la efectividad y eficacia del empleado en sus labores diarias.

5.3.8.2. Objetivo.- Mejorar la calidad del servicio en FUNDICOL a través de la transformación actitudinal y aptitudinal del empleado acoplándolo a nuevas tecnologías del medio para así alcanzar la eficiencia y eficacia de la empresa, generando una maximización de recursos y desarrollando una competitividad absoluta para promover una satisfacción interna como externa.

5.3.8.3. Principios.- El Subsistema de Capacitación se sustentará en los siguientes principios:

- a) **Unicidad.-** Propone fusionar un sinnúmero de métodos, técnicas, normas, procedimientos, etc., con el fin de buscar el desarrollo continuo del proceso de capacitación.
- b) **Inversión.-** Orientado a buscar la excelencia del Recurso Humano, con el fin de que los réditos organizacionales sean el valor agregado de FUNDICOL.
- c) **Especificidad.-** La ejecución del subsistema de capacitación deberá ser encaminado específicamente a solventar las necesidades halladas a través de procesos técnicos y personalizados de mejoramiento continuo.
- d) **Movilidad.-** Se buscará el espacio físico acorde y necesario para el correcto funcionamiento del proceso de capacitación así como su traslado hasta dicho lugar.
- e) **Sistemático.-** Se realizará una detección de necesidades a través de herramientas evaluativas que muestren los esquemas a seguir

en las labores cotidianas del empleado, para lograr alcanzar la mejora del ser individual como de FUNDICOL en conjunto.

f) Responsabilidad.- Todos los integrantes del proceso adquieren la misma responsabilidad individual y organizacional.

5.3.8.4. Componentes del Subsistema.- Estará integrado por los siguientes componentes:

- a) Detección de Necesidades
- b) Planeación de la Capacitación
- c) Ejecución y desarrollo del programa
- d) Evaluación del programa
- e) Medición del efecto de los resultados

5.3.9. Procedimiento para la Detección de Necesidades

5.3.9.1. Detección de Necesidades.- La Gerencia General realizará un inventario de las necesidades o falencias que este presentando en FUNDICOL ya sean actuales o que vengan desencadenando problemas pasados. Este estudio se lo hará a nivel de áreas de planta y operativa, teniendo en cuenta la expansión del programa si se llega a determinar otras carencias. Se debe hacer una relación de todos los directivos que hay en la empresa, y señalar cuál es el desajuste real y teórico de las necesidades de la empresa. El análisis detallado permite conocer el rendimiento que presentan las personas de acuerdo con sus capacidades en los puestos que están ocupando.

En definitiva, se mide el potencial y el grado de avance que puede ser esperado en sus labores. Se logrará esta determinación en base a estándares previamente diseñados para tal efecto, y así se logra que sea lo más objetivo posible.

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso del DNC se pueden identificar:

- a. Establecimiento de la Situación Ideal (SI):** Que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:
- Descripción de puestos
 - Manuales de procedimientos y de organización
 - Planes de expansión de la empresa
 - Nuevas o futuras necesidades de desempeño cuando hay planes de cambio.
- b. Descripción de la situación real (SR):** Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto. Estas personas deberán aportar datos precisos, verídicos y relevantes en cuanto a los indicadores mencionados.
- c. Registro de información:** Es necesario contar el instrumento inventario de recursos humanos, en el que se registrará la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que el registro asiente información individual de las personas capacitadas.
- d. Niveles de Análisis.-** Se pueden considerar los siguientes parámetros para la detección de necesidades:
- a) Plan estratégico de FUNDICOL
 - b) Objetivos Institucionales
 - c) Supervisión de Altos Mandos
 - d) Evaluación del desempeño
 - e) Encuestas y entrevistas

5.3.9.2. Planificación de la Capacitación.- Preparar el plan de capacitación para atender las necesidades determinadas, incluyendo las herramientas necesarias que sean aplicables al diagnóstico y cuyo propósito este enmarcado en cumplir con los estándares que se han fijado o que se reformularán de acuerdo a la evaluación planificada. La capacitación se centra en el mejoramiento del desempeño de la persona en su labor actual y en lo que se necesita para su crecimiento así como en su desarrollo, esta planificación debe estar relacionada con el trabajo y los objetivos anuales de FUNDICOL.

Toda capacitación para el personal, debe ser aprobada por la gerencia general ya que esta constituye una asignación de trabajo. Los cursos, módulos o talleres serán programados, en su mayoría en tiempo laboral.

5.3.9.3. De los tipos de Capacitación.- Estará enfocada a solventar las necesidades encontradas, dentro de las cuales se han determinado las siguientes:

a) Capacitación Promocional.- Otorgará al empleado la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico

El adiestramiento promocional se ejecutará en un sistema subdividido, que comprenderá las enseñanzas sobre procedimientos técnicos e instrumentales necesarios, así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en nuevas categorías a desempeñar.

b) Capacitación en el trabajo.- Se realizarán una serie de acciones encaminadas a desarrollar y mejorar actitudes en los trabajadores buscando así la realización individual como el éxito de los objetivos de FUNDICOL

Promoverá un crecimiento integral de la persona, una expansión total de las actitudes y habilidades con miras a la eficacia y eficiencia a corto o largo plazo. Al igual que la anterior está comprende adiestramiento sobre conocimientos

técnicos e instrumentales necesarios a la hora de aplicar la labor, así como, los procedimientos y sistemas de trabajo que son el diario vivir del empleado.

c) Esquema.- La Capacitación tendrá como base la promulgación de los eventos a desarrollarse cuyo esquema se presidirán de la siguiente manera:

- Objetivos Generales y Específicos.
- Determinación de área de estudio
- Proceso analítico del tema a desarrollar
- Metodología de aplicación
- Instructores y ejecutores
- Presupuesto
- Lugar, fecha y hora
- Apoyo logístico

5.3.10. Responsables del Proceso de Capacitación

El Administrador

1. Recibe y analiza la información recabada a través de la aplicación de Detección de Necesidades cuyos formularios deben estar debidamente registrados
2. Agrupa y Consolida la información recibida de acuerdo a temas o áreas de aplicación para la diferenciación de sistemas
3. Programa los eventos de Capacitación donde se incluya todas las actividades a realizarse así como la inversión que se va a aplicar
4. Elabora un Plan de Capacitación con fecha límite de 20 días.
5. Remite el Plan de Capacitación a la Gerencia General para su análisis y determinación de aplicación.
6. Realiza la elaboración de la resolución mediante la cual el Gerente General aprueba y dispone la ejecución del Plan de Capacitación

El Gerente General

7. Recibe el Plan de Capacitación consolidado para su revisión solicitando se realice la presentación del plan.
8. Analiza, sugiere y dispone cambios al Plan de Capacitación.
9. Autoriza la ejecución del Plan de Capacitación y remite al Administrador.
10. Realiza la elaboración de la resolución mediante la cual el Gerente General aprueba y dispone la ejecución.

El Administrador

11. Recibe el proyecto de resolución y Plan de Capacitación aprobado por el Gerente General.
12. Revisa, analiza y realiza los cambios determinados por la Gerencia General
13. Remite la resolución definitiva y plan de Capacitación para la firma del Gerente General.

El Gerente General

14. Revisa, firma y remite la resolución conjuntamente con el Plan de Capacitación aprobado al Administrador para su distribución y publicación correspondiente.

El Administrador

15. Recibe y conoce el contenido general del Plan de Capacitación para su posterior seguimiento y ejecución.

5.3.11. Publicación del Proceso de Capacitación

El Administrador

16. Se encarga de informar sobre la resolución aprobada y firmada por el Gerente General, el formato de la Detección de Necesidades y la ejecución del Plan, a través de los canales de información de FUNDICOL.

5.3.12. Ejecución del Plan de Capacitación

El Administrador

17. El Administrador se reúne con el Gerente General para analizar la información consolidada de la Detección de Necesidades de Capacitación y así determinar su planificación y ejecución.

18. Remite la solicitud de adquisiciones para la programación de la contratación de los eventos de capacitación conforme a la resolución aprobada.

El Gerente General

19. Recibe, revisa, autoriza y remite la solicitud de adquisiciones según el área de ejecución.

El Administrador

20. Recibe la solicitud ya aprobada e inicia el proceso de contratación de los eventos de capacitación.

21. Recibe la Resolución y copia del contrato de la Adjudicación del Servicio de Capacitación y disponer la ejecución del evento.

22. Contacta y planifica con el ente capacitador para la programación y ejecución del evento.

23. Elabora la nómina de participantes.

24. Invita a los participantes en el evento de capacitación con 72 horas de anticipación por medios electrónicos u oficios circulares.

25. Coordina el desarrollo del evento de capacitación.

26. Entrega todo el material logístico y de apoyo para el evento de capacitación.

27. Verifica la asistencia de los participantes.

28. Presenta al tutor del evento y realizar una breve historia sobre su experiencia curricular.

29. Entrega a los participantes un formulario anexo sobre la evaluación y compromiso del evento.

Los Participantes

- 30.** Reciben la invitación a formar parte del evento de capacitación aplicado.
- 31.** Asisten puntualmente en las fechas y horas señaladas en la programación del evento.
- 32.** Participan activamente en todas las actividades que se incluyan en la ejecución del evento de capacitación.
- 33.** Llenan los formularios de evaluación y entregar al responsable de la capacitación.

El Administrador

- 34.** Recibe el formulario de Evaluación de Eventos de Capacitación llenado correctamente por los participantes.
- 35.** Tabula la información consolidada en el Formulario de Evaluación agrupando los datos de los factores evaluados en una escala de 1 a 5 puntos de acuerdo al siguiente detalle:
 - Aspectos Generales del Evento
 - Instructor
 - Participantes
 - Recursos
 - Organización
- 36.** Califica y detalla el resultado final de la evaluación del evento de acuerdo a la siguiente tabla:

RANGO	PUNTAJE
EXCELENTE	DE 90 A 100 PUNTOS
MUY BUENO	DE 76 A 89 PUNTOS
BUENO	DE 66 A 75 PUNTOS
REGULAR	DE 50 A 65 PUNTOS
DEFICIENTE	DE 0 A 49 PUNTOS

37. Elabora el Informe de la Evaluación de Eventos de Capacitación en base a los resultados calificados.
38. Recibe la Factura
39. Elabora Solicitud de Pago
40. Remite al Gerente General los documentos habilitantes para el pago tales como: autorización, resolución, contrato, factura, informe de evaluación y nómina de participantes.
41. Registra y archiva todo lo relacionado con la ejecución del Evento de Capacitación.
42. Procesa el Certificado, Diploma o Documento Habilitante de aprobación y asistencia del evento de capacitación.
43. Remite el Certificado, Diploma o Documento Habilitante de aprobación y asistencia del evento de capacitación al gerente General para su posterior firma y validación.
44. Recibe el documento habilitante ya autorizado legalmente para la entrega a los participantes.

5.3.13. Capacitación no Contemplada en el Plan de Capacitación

Área Requirente

45. El delegado llena la solicitud, adjunta el justificativo del pedido con los antecedentes del evento a ejecutarse, el mismo que no forma parte del Plan de Capacitación y remite al Administrador.

El Administrador

46. Recibe, revisa, analiza la solicitud y antecedentes de la capacitación solicitada.

47. Elabora el informe técnico sobre la procedencia o no de la capacitación solicitada, para la suscripción del Gerente General. En el informe debe constar toda la información relativa al evento, esto es: oferente, instructor, contenidos, fecha, horarios, número de horas, lugar, costo, etc.

48. Dispone al Gerente General, para que analice el pedido.

El Gerente General

49. Recibe, revisa el informe técnico y antecedentes de la capacitación solicitada, si es favorable devuelve al Administrador, para que continúe con el trámite.

El Administrador

50. Solicita la certificación de disponibilidad presupuestaria a la Gerencia General.

51. Recibe la disposición del Gerente General, elabora la solicitud de autorización y contratación del evento, acompañada de la certificación de disponibilidad presupuestaria asignada para el efecto.

El Gerente General

52. Recibe, revisa y dispone se inicie el proceso de contratación.

53. Remite al Administrador, la solicitud con la aprobación para que planifique y coordine la ejecución del evento

El Administrador

54. Recibe la solicitud del servicio de capacitación contratada, planifica, coordina y ejecuta el evento.

55. Se contacta y planifica con el ente capacitador para la programación y ejecución del evento.

56. Elabora nómina de participantes.

57. Invita a los empleados participantes en el evento de capacitación, por Correo Electrónico y/o Oficio Circular, con 48 horas de anticipación.

58. Coordina el desarrollo evento de capacitación.

59. Entrega el material de apoyo para el evento de capacitación.

60. Verifica la asistencia de los participantes.

61. Presenta al tutor del evento y realizar una breve historia sobre su experiencia curricular.

62. Entrega a los participantes un formulario anexo sobre la evaluación y compromiso del evento.

63. Recibe el formulario de Evaluación de Eventos de Capacitación llenado correctamente por los participantes.

64. Tabula la información consolidada en el Formulario de Evaluación agrupando los datos de los factores evaluados en una escala de 1 a 5 puntos de acuerdo al siguiente detalle:

- Aspectos Generales del Evento
- Instructor
- Participantes
- Recursos
- Organización

65. Califica y detalla el resultado final de la evaluación del evento de acuerdo a la siguiente tabla:

RANGO	PUNTAJE
EXCELENTE	DE 90 A 100 PUNTOS
MUY BUENO	DE 76 A 89 PUNTOS
BUENO	DE 66 A 75 PUNTOS
REGULAR	DE 50 A 65 PUNTOS
DEFICIENTE	DE 0 A 49 PUNTOS

66. Elabora el Informe de la Evaluación de Eventos de Capacitación en base a los resultados calificados.

67. Recibe la Factura

68. Elabora Solicitud de Pago

69. Remite al Gerente General los documentos habilitantes para el pago tales como: autorización, resolución, contrato, factura, informe de evaluación y nómina de participantes.

70. Registra y archiva todo lo relacionado con la ejecución del Evento de Capacitación.

5.3.14. Proveedores de Servicio.- El Programa de Capacitación podrá ser desarrollado por proveedores externos, siempre y cuando cumplan con los requerimientos y políticas del Subsistema de Capacitación de FUNDICOL.

La entidad externa que se beneficie con la aplicación del programa de capacitación deberá adquirir la responsabilidad de garantizar el total y correcto desarrollo del proceso así como de las habilidades de todos los capacitados que permitan lograr los objetivos planteados.

5.3.15. Medición de Impacto de Resultados

Se la realizará semestralmente o cuando amerite el caso.

El Gerente General

71. Dispone al Administrador, proceda a realizar la medición del Impacto de la Capacitación.

El Administrador

72. Socializa e induce a los participantes de los eventos de capacitación en el período establecido para la medición, para el uso y consignación de la información que debe constar en los formularios aplicados

73. Entrega a los funcionarios que participaron en los eventos de capacitación en el período establecido para la medición, el formulario para que consigne la información sobre la capacitación recibida.

Los Participantes

74. Reciben el formulario para la Medición del Impacto de la Capacitación.

75. Llena el formulario y entrega al responsable de capacitación.

El Administrador

76. Recibe el Formulario de Medición del Impacto de la Capacitación, debidamente llenado.

77. Procesa estadísticamente la información de los factores medidos

78. Emite el informe correspondiente, en base a los resultados obtenidos de la medición, para conocimiento del Gerente General.

El Gerente General

79. Da a conocer al área requirente de la capacitación impartida, el informe del resultado de la Medición del Impacto de la Capacitación.

80. Dispone al Administrador, respectivamente, realizar el seguimiento respecto al cambio en el desempeño de los capacitados, mediante los resultados obtenidos en una Evaluación del Desempeño.

5.3.16. Evaluación de Eventos

Generalidades.- Medir el impacto de la capacitación en la empresa es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso, ya que la organización debe reconocer la contribución al proyecto empresarial. Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación, ya que se produce una retroalimentación. La evaluación será lo que determine la eficiencia de un programa de formación, ésta se puede dividir en diferentes pasos lógicos:

a) Reacción.- Recoger el grado de satisfacción de las personas que estuvieron en el programa de formación.

b) Aprendizaje.- Qué principios, hechos y técnicas aprendieron los participantes en todo el proceso y cómo las aplicarán.

c) Actitudes.- Qué cambios en la conducta de trabajo han resultado del programa, a través de la formación para el cumplimiento de cinco requisitos tales como: querer mejorar, reconocer las habilidades, trabajar en un ambiente favorable, contar con la ayuda necesaria y tener la oportunidad de experimentar las nuevas ideas.

d) Resultados.- Cuáles fueron los resultados tangibles del programa en lo que se refiere a reducción de costes, mejora de calidad y cantidad.

Medir los resultados a la luz de la reacción, aprendizaje y actitud con la ayuda al proceso de capacitación.

5.3.17. Aplicaciones Generales

5.3.17.1. Financiamiento.- La Gerencia General deberá establecer en el presupuesto general de FUNDICOL el recurso necesario para la aplicación de los eventos de capacitación, así como la búsqueda de nuevas formas de financiamiento si fuera necesario para el cumplimiento de los objetivos organizacionales

5.3.17.2. Criterio de Aplicación.- En caso de duda que surjan de la ejecución del presente Subsistema de Capacitación la gerencia emitirá su criterio.

Art. 2.- La presente resolución regirá a partir de su aprobación y publicación en las Políticas de FUNDICOL.

Dado en la ciudad de Santo Domingo, a 20 de diciembre del 2012

JOSÉ PEDRO ESTEPA

GERENTE GENERAL FUNDICOL

PRIMER PROGRAMA CAPACITACIÓN

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL APRENDIZAJE SOBRE EL USO DEL MARTILLO NEUMÁTICO

NOVIEMBRE DEL 2012

DIRIGIDO A:

Empleados del Área Operativa con la finalidad de Implementar un nuevo sistema Tecnológico de Producción.

DURACIÓN:

Dos Días Laborables

Horario de 8H00 a 16H00

1. PRESENTACIÓN

Una de las necesidades más comunes que se presenta a diario en toda organización es el constante avance de la tecnología y todas sus herramientas aliadas en el uso general del sistema.

Es por eso que FUNDICOL opta por programar un evento de capacitación donde la prioridad sea el de adiestrar a los empleados en el uso de las herramientas tecnológicas que fomentarán un cambio sustentado en la eficiencia de la producción así como demás beneficios mutuos entre la empresa y sus colaboradores.

2. CONTENIDO

2.1. Antecedentes

2.2. Necesidades que se atenderán

2.3. Perfil del Participante

2.4. Descripción del Plan de Capacitación

2.1. ANTECEDENTES

Los objetivos de FUNDICOL es mantener un nivel de alta calidad y excelencia a nivel de sus colaboradores por medio de varias técnicas que permitan dar como resultados beneficios claros y óptimos a nivel empresarial.

El programar un evento de capacitación supondrá que el personal adquirirá y desarrollará nuevas habilidades y destrezas en la realización de sus actividades que comprometerán en una mejora continua de la productividad.

El uso y aplicación de sistemas que permitan colaborar con el plan propuestos deberán estar complementados con una evaluación técnica que permita medir los resultados actuales como los que se esperaban.

2.2. NECESIDADES QUE SE ATENDERÁN

Con este programa de capacitación se busca atender las necesidades de implementación de tecnología en el personal de producción con respecto a:

2.2.1. Fundamentos Teóricos del Martillo Neumático

2.2.1.1. Teoría Básica

2.2.1.2. Manual de Funciones

2.2.1.3. Instalación

2.2.1.4. Usos de producción

2.2.2. Planeación y Ejecución de Actividades de Enseñanza

2.2.2.1. Actividades Esenciales de aplicación

2.2.2.2. Prácticas Ejemplares

2.2.2.3. Aplicación de procesos Teóricos.

2.2.3. Evaluación de Actividades de Enseñanza

2.2.3.1. Formularios de Aplicación

2.2.3.2. Pruebas Técnicas.

2.3. PERFIL DEL PARTICIPANTE

Se aplicarán los siguientes requisitos de acuerdo al plan o programa a ejecutar:

2.3.1. Pertinencia con el Tema.- El participante deberá estar vinculado a actividades esenciales y asociadas a los temas a tratar en el evento.

2.3.2. Garantía de Continuidad.- La participación en el evento generará compromisos hacia FUNDICOL, en el sentido que lo desarrollado y aprendido deberá aplicarse al manejo del área lo cual genera un vínculo

que se desarrollarán en la posterioridad mediante acciones de seguimiento.

2.3.3. Disponibilidad de Tiempo.- El empleado deberá disponer del tiempo necesario para participar del curso durante las fechas y horas fijadas, si n que esto represente falta de responsabilidad a sus labores cotidianas. Además su asistencia estará comprometida a una asistencia de por lo menos 80% del tiempo que dure el curso.

2.3.4. Capacidad Académica.- Las personas seleccionas deberán tener la formación necesaria (primaria, bachillerato, superior, etc.) para aprender los conceptos, métodos, técnicas o prácticas que se enseñarán en el evento.

2.3.5. Capacidad de Pago.- Es opcional y se aplicará sólo en condiciones especiales, sin embargo el participante deberá estar en capacidad de asumir ciertos costos tales como gastos de viaje, ampliación del curso, etc.

2.3.6. Ser Elegible.- Es opcional, el posible participante, puede ser escogido con prelación de una lista preexistente de elegibles dentro de un programa de incentivos, en todo caso se deberá cumplir con los otros requisitos anteriores.

2.4. DESCRIPCIÓN DEL PLAN

ACTIVIDADES DEL CURSO	FECHA	DURACIÓN	RESPONSABLE
ETAPA PRIMERA			
Registro	05/11/2012	15 minutos	Ing. Juan Pérez
Inauguración	05/11/2012	1 hora	Ing. Cristián López
Perspectiva General de FUNDICOL	05/11/2012	30 minutos	Ing. Cristián López
Presentación de los Documentos Básicos	05/11/2012	30 minutos	Ing. Juan Pérez
Coffee Break	05/11/2012	15 minutos	Servicio Contratado
Recolección de Información	05/11/2012	1 hora	Ing. Juan Pérez
Presentación del Tema	05/11/2012	1 hora	Ing. Juan Pérez
Descanso – Almuerzo	05/11/2012	1 hora y media	Servicio Contratado
Análisis de Problemas	05/11/2012	2 horas	Participantes
ETAPA SEGUNDA			
Identificación de Soluciones	06/11/2012	2 horas	Ing. Juan Pérez
Coffee Break	06/11/2012	15 minutos	Servicio Contratado
Formulación de Proyectos	06/11/2012	45 minutos	Ing. Juan Pérez/Participantes
Almuerzo Recreacional	06/11/2012	2 horas	Ing. Cristián López/Servicio Contratado
Taller de Aplicación	06/11/2012	2 horas	Ing. Juan Pérez
Evaluación	06/11/2012	1 hora y media	Ing. Juan Pérez/Ing. Cristián López
Cierre del Evento	06/11/2012	30 minutos	Ing. Juan Pérez/Ing. Cristián López

PRESUPUESTO DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN

RECURSO HUMANO

PERSONAL	Nº	TIEMPO/HORAS	VALOR HORA	VALOR TOTAL
Jefe de Capacitación	1.00	16.00	15.00	240.00
Instructor	1.00	16.00	10.00	160.00
TOTAL	2.00	32.00	25.00	400.00

ESPACIO FÍSICO

RUBRO	CANTIDAD	COSTO U.	COSTO T.
Local	1.00	300.00	300.00
Mesas	4.00	20.00	80.00
Sillas	12.00	3.00	36.00
TOTAL	17.00	323.00	416.00

EQUIPO Y MATERIALES

RUBRO	CANTIDAD	COSTO U.	COSTO T.
Computadora	1.00	500.00	500.00
Infocus	1.00	800.00	800.00
Pizarra	1.00	100.00	100.00
Hojas, esferos, marcadores, etc.	15.00	1.50	22.50
TOTAL	18.00	1401.50	1422.50

**RESUMEN
PRESUPUESTO**

CATEGORÍA	VALOR
Recurso Humano	400.00
Espacio Físico	416.00
Equipo y Materiales	1422.50
TOTAL PRESUPUESTO	2238.50

SEGUNDO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

SERVICIO AL CLIENTE	
TIPO	Gestión del Desempeño
OBJETIVO	Conocer la forma correcta de manejar a un cliente en base al servicio
COMPETENCIAS A DESARROLLARSE	Actitud de servicio Trato adecuado con el cliente Manejo de clientes difíciles
DIRIGIDO A:	Todo el personal administrativo que interactúa con clientes externos o gente de otras áreas de la empresa.
CONTENIDO DEL CURSO:	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción al servicio al cliente - Calidad en servicio al cliente - Actitud de servicio - Identificación de las necesidades del cliente - Como ocuparse de las necesidades del cliente - Como trabajar para que los clientes regresen - Introducción a la satisfacción del cliente - La satisfacción del cliente - Eliminación de obstáculos para satisfacer al cliente - Como usar las técnicas de satisfacción al cliente
DURACIÓN:	8 horas laborables
MODALIDAD:	Presencial
RECURSOS:	Computador Acceso a Internet
MATERIAL DIDÁCTICO	Documentos anexos al tema Enlace a contenidos relacionados. Ensayos o artículos de autores sobre el tema
FORMAS DE EVALUACIÓN	Test personalizados

TERCER PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

TRANSFORMACIONES Y APLICACIONES DEL ALUMINIO Y SUS ALEACIONES

I. OBJETIVO

Brindar los conocimientos necesarios para comprender las transformaciones y aplicaciones del aluminio y sus aleaciones.

II. DESTINATARIOS

Equipo de Trabajo del Área Operativa

III. FECHA Y HORARIO

Sábado 19 y Domingo 20 de enero

Horario

09:00 a 17:00 h

Duración

14 horas

IV. TEMARIO

4.1. Generalidades.

- Datos históricos del aluminio.
- Proceso de elaboración.
- Usos y consumos a nivel nacional y mundial
- Propiedades del aluminio puro.
- Clasificación de los materiales: cristales y materiales amorfos.
- Estructuras cristalinas.
- Fases cristalinas.
- Diagramas de equilibrio.
- Su interpretación y uso.

4.2. El aluminio y sus aleaciones.

- Su designación y aplicaciones.
- Aleaciones de conformado y aleaciones de fundición.
- Procesos por gravedad e inyección.
- Efecto de los aleantes en el aluminio.
- Diagrama Al – Si.
- Fundición de las aleaciones Al - Si, Al -Si –Cu, Al-Si-Mg.
- Microestructuras de fundición.

4.3. Tratamientos térmicos en las aleaciones de aluminio.

- Principios de los tratamientos térmicos.
- Designación de los tratamientos térmicos.
- Disolución y temple.
- Envejecido artificial.
- Problemas en el tratamiento térmico.
- Tratamiento térmico de la aleación A356 T6

4.4. Modificación del eutéctico.

- Fundamentos. Solidificación del eutéctico.
- Modificación química por sodio, estroncio y antimonio.
- Disolución del sodio y del antimonio.
- Efectos de la modificación en la microestructura y en las propiedades mecánicas: tracción, impacto, fatiga, tenacidad a la fractura.
- Influencia en las propiedades de colada: tendencia al desgarramiento en caliente y fluidez, sobre-modificación.
- Debilitamiento de los modificadores.
- Efecto del fósforo.
- Interacción de los modificadores.

4.5. Mecanismos de refinamiento de grano.

- Definición de un grano.
- Principios del refinamiento de grano.
- Refinamiento de grano por enfriamiento rápido y el efecto en el espaciado dendrítico.
- Refinamiento de grano por métodos químicos (Ti y Ti-Boro).
- Efecto del refinamiento de grano en las propiedades.
- Agentes modificadores.
- Efecto de la microestructura en las propiedades del material.

4.6. Modificación y porosidad.

- Relación entre el modificador y el hidrógeno en el líquido.
- La modificación y la relación con la porosidad.
- Disminución de la porosidad en aleaciones modificadas.
- Inclusiones

4.7. Tratamientos con fundentes de cobertura y de limpieza y filtrado

- Fundamentos y beneficios

4.8. Defectos en piezas de aluminio fundido

- Defectos relacionados con el diseño.
- Defectos metalúrgicos.
- Defectos producto del tratamiento térmico.

4.9. Análisis de fallas en piezas fundidas

- Inclusiones no metálicas, fisuras, grietas en caliente, erosión, etc.,
- Modos de determinación y análisis metalográficos de estos tipos de fallas

V. PRESUPUESTO DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN

5.1. RECURSO HUMANO

PERSONAL	Nº	TIEMPO/HORAS	VALOR HORA	VALOR TOTAL
Docente	1.00	14.00	30.00	420.00
TOTAL	1.00	14.00	30.00	420.00

5.1.1. ESPACIO FÍSICO

RUBRO	CANTIDAD	COSTO U.	COSTO T.
Local	1.00	150.00	150.00
Mesas	2.00	10.00	20.00
Sillas	6.00	3.00	18.00
TOTAL	17.00	323.00	188.00

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- 1.** Se ha identificado que FUNDICOL no cuenta con un Sistema de Capacitación acorde a las necesidades del personal en general, por lo que los procesos de aplicación de estos son obsoletos perjudicando tanto al recurso humano como al económico de la institución.
- 2.** Pese a ciertas limitaciones la empresa cuenta con el apoyo casi total por parte del Recurso Humano con el fin de mejorar los procesos de innovación y producción que permita un amplio crecimiento personal como institucional en los mercados existentes.
- 3.** La Globalización de hoy en día determina que la productividad está ligada estrechamente con el constante desarrollo empresarial por lo que la falta de un plan que permita estar a la par de los competidores fomenta la caída general de los productos en el mercado, es por eso que se ha podido visualizar la preocupación y el interés por parte del grupo gerencial en considerar la maximización de todos los recursos con que cuenta la empresa a través de una administración para mejorar eficaz y eficiente la productividad.
- 4.** La falta de aplicación con frecuencia de Programas de Capacitación ha fomentado un desconocimiento general por parte del personal hacia los objetivos empresariales desviándose ligeramente del camino de la efectividad, es por eso que se debe aplicar ciertos argumentos básicos para impulsar la eficiencia y la efectividad de todos los procesos que comprenden la labor diaria de la empresa.
- 5.** Cabe detallar que pese a que no es de mayor relevancia, la falta de una renovación a los canales de comunicación interna de la empresa, ha provocado en ciertos aspectos un desconocimiento pronunciado de ciertas políticas por parte del personal así como el descontento de ellos por no tener un sistema adecuado de comunicación entre las áreas de la empresa

6.2. RECOMENDACIONES

- 1.** Aplicar el Manual del Sistema de Capacitación en toda su capacidad y a su vez implementar con frecuencia continua cursos de actualización en los procesos de producción para buscar la consolidación general de la empresa ya sea a corto o largo plazo.
- 2.** Implementar nuevos mecanismos de comunicación directa entre las diferentes áreas de la empresa con el fin de mejorar la interacción entre los empleados, además de por estos medios difundir las distintas políticas de calidad y servicio de la organización a fin de que todos tengan un referente de productividad general.
- 3.** Impulsar un Sistema de Gestión de Calidad y Productividad con el fin de controlar el cumplimiento de las políticas u objetivos organizacionales, monitoreando frecuentemente los procesos que necesiten una renovación o atención emergente para que no estos no se desvíen de la planificación estratégica de la empresa.
- 4.** Incentivar al Recurso Humano a ser parte fundamental de la producción a través de la implementación o renovación de ciertos beneficios que promuevan un ambiente laboral con responsabilidad de las actividades que desempeña en busca de la excelencia.
- 5.** La práctica de las políticas y objetivos organizacionales con miras en la mejora continua de los procesos, la utilización del Manual de Capacitación elaborado y la socialización de estos proyectos hacia el Recurso Humano supondrá un beneficio general a la organización para que pueda seguir desarrollándose en un mercado competitivo y así buscar los beneficios mutuos de crecimiento personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Adalberto, (2002), Gestión del Talento Humano, Editorial. Mc. Graw Hill. México
- James A. Senn. (1988). Análisis de los Sistemas de Información. Edición 2. [McGraw-Hill, Interamericana
- Chiavenato, Idalberto, (1993) Administración de Recursos Humanos. Mc GrawHill, Colombia
- Chiavenato, Idalberto, (1996), Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc- Graw Hill, Colombia.
- Técnicas de Programación y Control de Proyectos. C. Romero, Pirámide, 1988.
- Gestión de Proyectos. J. Brandi, Elzevir 1990.
- Teoría General del Proyecto. M. De Coz, Síntesis, 1995
- Estrategia y análisis-" Ed. Prontica Hall México, 2000
- GOLDRATT, ELIYAHU "La Meta. Un proceso de mejora continua". Ediciones Castillo. México, 1996
- Tecnología Industrial 2. Ed. Everest. J. A. Fidalgo, M. R. Fernández,...
- Tecnología Industrial 2 XXI. Ed. McGraw-Hill. S. Val, J. A. González,
- MONDY, R. y NOE, R. (1997) Administración De Recursos Humano, México – Editorial Prentice.
- [http:// es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)
- Dessler, Gary, (1996), Administración de Recursos Humanos, Editorial Pearson - México
- Chiavenato Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. Edición 5. [McGraw-Hill 2000]. Bogotá, Colombia
- Chiavenato, Idalberto (1993). Iniciación a la Administración General. P70. [McGraw-Hill 1993]. México
- Martínez María del Carmen (2003). La Gestión Empresarial. [Ediciones Díaz de Santos]. Madrid
- González Ángel León. (2006). Métodos de Compensación basados en Competencias. p30. [Ediciones Uninorte 2006]. Barranquilla.

- Mondy R. Wayne, Noe M. Robert. (2005). Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. [Pearson Educación, México 2005]
- Luis R. Gómez Mejía – David B. Balkin (1995). Dirección de Gestión de Recursos Humanos
- Selección de Personal (2007). Publicaciones Vértice S.L. Segunda Edición. Málaga España
- Vadillo (2005). Administración de Remuneraciones .Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega Editores
- Johansen Oscar. (2004). Introducción a la Teoría General de Sistemas. Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega Editores
- Dessler Gary. (2001). Administración de Personal. Pearson Educación. México 8va Edición
- Aguilar Alfonso Siliceo. (2004). Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores. Cuarta Edición
- Acuña Acuña Jorge. (2004). Mejoramiento de la Calidad. Editorial Tecnológica de Costa Rica. Primera Edición

ANEXOS

ANEXO 1 - ESQUEMA TENTATIVO

CAPÍTULO I – PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

- Diagnóstico
- Pronóstico
- Control Pronóstico
- Formulación del Problema
- Sistematización
- Objetivos
 - Objetivo General
 - Objetivos Específicos
- Justificación
- Idea a Defender

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

- Antecedentes
- Fundamentación Teórica
 - Sistema Organizacional
 - Recursos Humanos
 - Capacitación
 - Innovación
 - Teoría Económica
 - Mejoramiento Continuo.
- Marco Conceptual
- Marco Temporal – Espacial
- Hipótesis
- Variables
 - Independientes
 - Dependientes
- Indicadores

CAPÍTULO III – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

- Unidad de Análisis o Estudio
- Población de Estudio
- Tipo y Nivel de Investigación
- Muestra, Tipo y Cálculo
- Diseño Estadístico
- Métodos de Estudios Propios
- Fuentes, Técnicas e Instrumentos de Información
- Organización, Tratamiento y Tipo de Análisis de la Información

CAPÍTULO IV. – DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

- Reseña Empresarial
- Marco institucional
 - Misión
 - Visión
 - Principios
 - Valores
 - Objetivos Empresariales
 - Políticas
 - Organigrama
- Diagnostico
 - Introducción
 - Importancia
 - Objetivos
 - Técnicas
 - Representación DNC

CAPÍTULO V – MARCO PROPOSITIVO

- Análisis de Cargos
- Flujograma de procesos
- Manual de Capacitación
- Cursos capacitación

CAPÍTULO VI - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Conclusiones
- Recomendaciones

ANEXO 2 – ENCUESTA

FUNDICOL S.A.
FUNDACIÓN LOS COLORADOS
EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL

CÓDIGO FD1

OBJETIVO: Detectar el nivel y las necesidades de capacitación percibido por el personal de FUNDICOL S.A. para implementar un programa de desarrollo empresarial.

INSTRUCCIONES.

- Lea detenidamente el contenido del cuestionario
- Conteste real y objetivamente las preguntas

1. Hace cuánto tiempo trabaja en FUNDICOL

Menos de 1 año () De 1 a 5 años () Más de 5 años ()

2. Se siente cómodo con las condiciones de su lugar de trabajo

Muy Satisfecho () Satisfecho () Insatisfecho ()

3. Conoce si FUNDICOL cuenta con un Sistema de Capacitación

Si () No ()

4. Ha participado en algún curso de capacitación interno o externo

Si () No ()

5. En qué curso de capacitación le gustaría participar

Tecnología ()

Destrezas y Habilidades ()

Trabajo en Equipo ()

Clima Organizacional ()

Reglamentos ()

Otros.....

6. Con qué frecuencia se realizan programas de capacitación en la empresa

Mensual () Trimestral () Semestral () Anual ()

7. La capacitación que brinda la empresa es

Teórica () Práctica () Teórica y Práctica ()

Ninguna de las anteriores ()

8. Recibe suficiente preparación para adaptarse cuando cambian los procesos de trabajo o los requisitos de su puesto.

Nunca () Regularmente () Siempre ()

9. Qué nivel de satisfacción han aportado los programas de capacitación.

Insatisfecho () Satisfecho () Muy satisfecho ()

10. Qué lugar piensa que es el más apropiado para el programa de capacitación.

En la Empresa () En un Instituto () Fuera de la Ciudad ()

11. Conoce Ud. si existe un presupuesto para planes de Capacitación

Si () No ()

12. La calidad del trabajo realizado en su unidad o servicio es.

Inaceptable () Regular () Aceptable ()

13. Se evalúan los programas de capacitación implementados.

Nunca () Regularmente () Siempre ()

14. Tiene oportunidades para desarrollar sus capacidades y mejorar su situación laboral califique.

De 0 a 25 () De 26 a 60 () De 61 a 100 ()

15. Tiene conocimiento sobre los valores, políticas, misión y visión de la organización.

Si ()

No ()

16. Existe trabajo en equipo en su unidad.

Nunca ()

Regularmente ()

Siempre ()

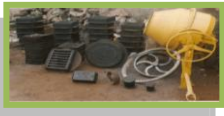
17. En general, se siente cómodo laborando en FUNDICOL

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3 – FORMATO DETECCIÓN DE NECESIDADES

 <p>FUNDICOL</p>	<p>FORMATO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES REFERENCIA: RHF – 2012 - 003</p>	<p>ANEXO 1 PAG. 1 DE 2</p>
--	---	--

Fecha:	
--------	--

Datos Generales del Trabajador

Nombre:

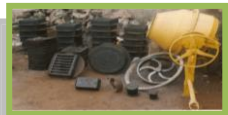
Puesto:

Antigüedad en el cargo (años y meses):

Área de Trabajo:

Tipo de contratación:

Contrato a Plazo___ Honorarios___ Contrato Fijo___ Otro (especifique)



FUNDICOL

**FORMATO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES
REFERENCIA: RHF – 2012 - 003**

**ANEXO 1
PAG. 2 DE 2**

CON BASE EN LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA, LE SOLICITO RESPONDA A LO SIGUIENTE, TOME EN CUENTA LOS PUNTOS, QUE A CONTINUACIÓN SE SEÑALAN:

1. Si desconoce la Descripción de su Puesto, consulte el Manual de Organización de su Dirección de adscripción.
2. Si es personal de apoyo, de confianza o sindicalizado, tome en cuenta las actividades o funciones que realiza.
3. Entiéndase como competencia: al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que le permiten realizar exitosamente su trabajo.
4. Entiéndase competencia institucional, el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que se requiere para el cumplimiento de los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo.
5. Las competencias especializadas son aquellas que requiere el personal, que sean específicas de la Dependencia a la que pertenece.

1. Escriba las cinco competencias más importantes de su puesto.	2. De las competencias que escribió, marque con una (X), en una escala de 1 a 5 en qué grado usted es competente.					3. Escriba otras competencias institucionales y especializadas, que si las adquiriese o las profundizara, le ayudaría a desempeñarse exitosamente.
	1	2	3	4	5	

Información proporcionada exclusivamente por el Jefe inmediato

4. De acuerdo con la información anterior, escriba que tipo de capacitación requiere el colaborador/a bajo su mando para su óptimo desempeño laboral.	5. Marque con una (X) la prioridad en que requiere capacitarse su colaborador (a).			6. Escriba otras competencias institucionales y/o especializadas que requiere su colaborador (a).
	Baja	Media	Alta	

Empleado

Responsable

ANEXO 4 – FORMATO EVALUACIÓN DEL PROCESO

FUNDICOL	EVALUACIÓN DEL TALLER	No.				
		Fecha				
Taller:						
Facilitador:						
OPCIONES DE EVALUACIÓN (PUNTUACIONES)						
<p>Favor evalúe con una X de acuerdo a las siguientes valoraciones</p> <p style="margin-left: 40px;">1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Bueno 4 = Muy Bueno 5 = Excelente</p>						
EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR						
1. Mostro dominio en el Tema	1	2	3	4	5	
2. Motivó la participación del grupo	1	2	3	4	5	
3. La forma de comunicarse y plantear sus temas fue	1	2	3	4	5	
4. Solventó todas las dudas	1	2	3	4	5	
5. La Metodología aplicada en el taller fue	1	2	3	4	5	
6. La relación entre el instructor y los participantes fue	1	2	3	4	5	
<p>¿Qué comentario o sugerencia daría al instructor del evento?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>						

EVALUACIÓN DEL CURSO

7. La revisión de los contenidos se cumplieron	1	2	3	4	5
8. La claridad y secuencia de los temas presentados fue	1	2	3	4	5
9. La interacción entre la teoría y práctica fue	1	2	3	4	5
10. Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo	1	2	3	4	5
11. Los contenidos tratados se adecuan a l perfil profesional	1	2	3	4	5
12. Cómo considera la duración del curso	1	2	3	4	5
13. La Puntualidad en el inicio del evento fue	1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría al curso para mejorar?

ASPECTOS GENERALES DEL CURSO

14. La hora de inicio definida para el evento fue	1	2	3	4	5
15. La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue	1	2	3	4	5
16. El material esta correctamente ordenado	1	2	3	4	5
17. El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue	1	2	3	4	5
18. Las instalaciones y espacios para la realización del taller fue	1	2	3	4	5
19. La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue	1	2	3	4	5

No.

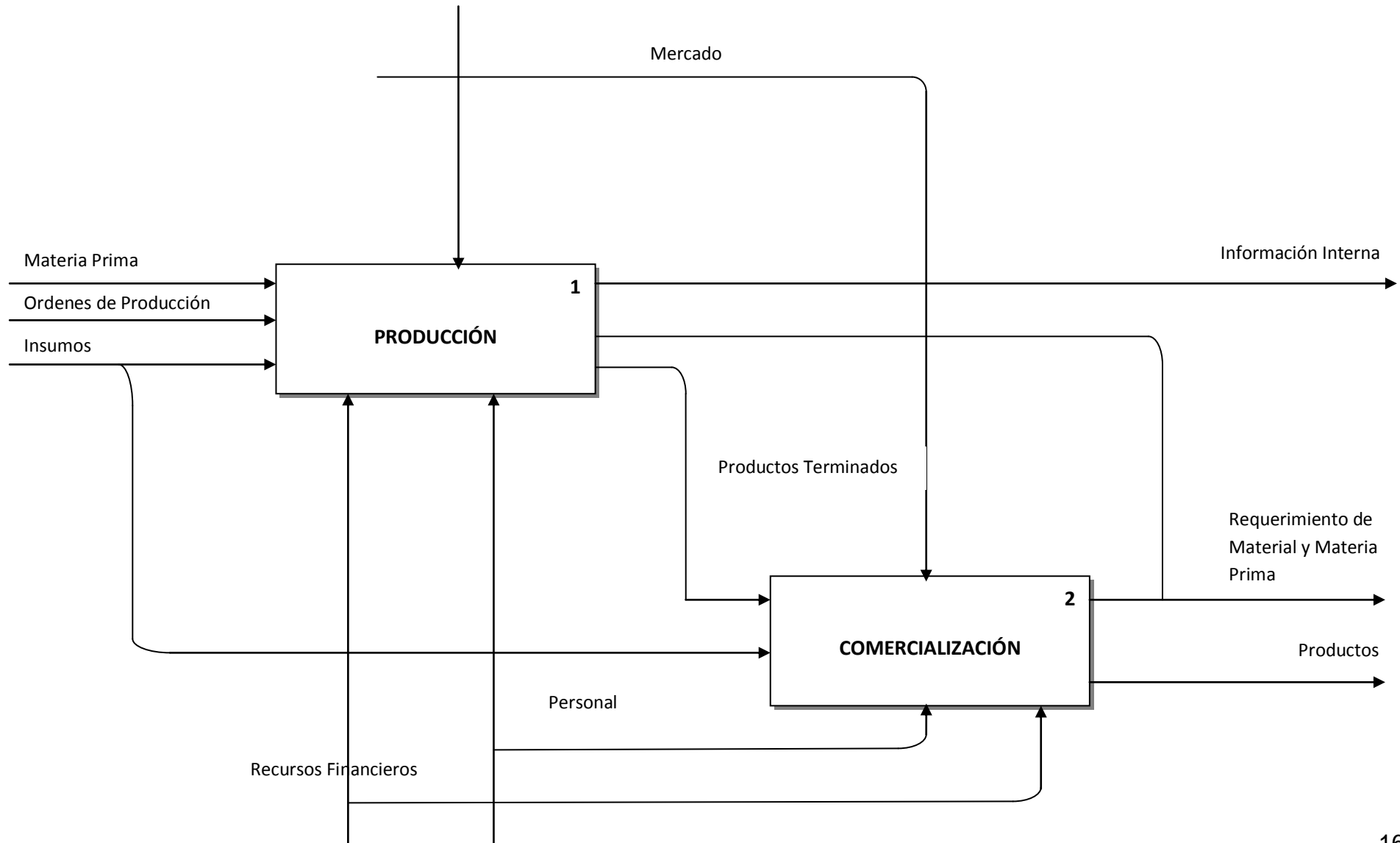
FUNDICOL	EVALUACIÓN DEL TALLER	Fecha
<hr/>		
<p data-bbox="156 421 1302 465">¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del evento para mejorar?</p> <p data-bbox="172 499 1270 589"> <hr/> <hr/> <hr/> </p> <p data-bbox="156 640 1401 685">¿Recomendaría este curso a otras personas? SI <input data-bbox="1190 629 1246 685" type="checkbox"/> NO <input data-bbox="1350 629 1406 685" type="checkbox"/></p> <p data-bbox="159 730 1257 775"> <hr/> <hr/> </p> <p data-bbox="156 826 1110 871">¿Qué otro Curso considera necesario para su desempeño laboral?</p> <p data-bbox="159 893 1257 938"> <hr/> <hr/> </p>		

ANEXO 5 – PRESUPUESTO GENERAL CAPACITACIÓN

GASTOS TOTALES DE CAPACITACIÓN				
Componentes del Gasto de Capacitación	Cursos Prioritarios			Gastos Totales
	Innovación	Tecnología	Clima Organizacional	
1. Gastos Salariales				
1.1. Salario de los Participantes	140,00	490,00	220,00	850,00
1.2. Salario de Reemplazos	0,00	80,00	0,00	80,00
Total Gastos Salariales	140,00	570,00	220,00	930,00
2. Gastos Directos de Capacitación				
2.1. Salarios de Instructores Internos	0,00	0,00	0,00	0,00
2.2. Remuneraciones a Instructores Externos	250,00	800,00	120,00	1170,00
2.3. Desarrollo Curricular	50,00	200,00	100,00	350,00
2.4. Materiales de Capacitación	80,00	240,00	120,00	440,00
2.5. Equipos y Soportes	50,00	300,00	125,00	475,00
2.6. Alquiler de Locales	0,00	250,00	0,00	250,00
2.7. Alquiler de Equipos y Soportes	50,00	130,00	68,00	248,00
2.8. Viajes y Hospedaje	0,00	150,00	0,00	150,00
2.9. Alimentación				0,00
Instructores	35,00	60,00	50,00	145,00
Participantes	50,00	145,00	75,00	270,00
2.10. Gastos Administrativos de Programación	0,00	35,00	0,00	35,00
Gastos directos de Capacitación	565,00	2310,00	658,00	3533,00
3. Otros Gastos directos de Capacitación				
Gastos Totales de Capacitación	726,00	2965,50	911,00	4602,50
Número de Trabajadores Capacitados	2	7	5	
Gasto Promedio por Trabajador	363,00	423,64	182,20	968,84
Número de Horas de Capacitación	8	18	12	
Gasto promedio por hora de Capacitación	90,75	164,75	75,92	331,42

ANEXO 6 – MAPA DE PROCESOS FUNDICOL

MAPA DE PROCESOS FUNDICOL



ANEXO 7 – DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

1.1. Definición de términos conceptuales

Tecnología: Conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes o servicios que facilitan la adaptación al medio y satisfacen las necesidades de las personas.

Producción: Esta área se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios.

Consiste de un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

Calidad: Es precisión; desarrollo humano; uso de tecnologías duras y suaves, alternas y avanzadas; orgullo por lo bien hecho; trabajo en equipo; autoconfianza; autocontrol; auto planeación; es una actitud de superación constante, de perfeccionamiento continuo, de búsqueda comprometida para lograr siempre lo mejor; no conformarse; es tener un compromiso con uno mismo, con la organización en la que se trabaja y con la comunidad en la que se vive.

Globalización: Tendencia a la apertura de mercados para el comercio y la inversión internacional buscando que los recursos humanos necesiten crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global, relacionando con equilibrio ciertos conjuntos de puntos relacionados con geografías, culturas, leyes y prácticas de negocios diferentes. Los aspectos sobre recursos humanos subyacen en cada uno de estos asuntos e incluyen puntos como diseñar programas de capacitación y oportunidades de desarrollo para mejorar el conocimiento y comprensión sobre culturas y prácticas empresariales extranjeras.

Capacitación: Realización de una actividad o programa en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal, perfeccionando al colaborador en su puesto de trabajo en función de las necesidades de la empresa con un proceso estructurado y con metas bien definidas.

Innovación: Sistema organizacional de aplicación constante que va de la mano con la mejora continua realizando grandes cambios observando resultados a mediano plazo. La innovación de producto es una de las estrategias de empresa encaminada a ganar competitividad en el mercado bien mediante ahorros de costos de producción - distribución o bien mediante éxitos comerciales (aumento de ventas, lealtad de los clientes, aumento de cuota de mercado, etc.)

Transformación: Hace referencia a la acción o procedimiento mediante el cual algo se modifica, altera o cambia de forma manteniendo su identidad.

Maximización: Comportamiento decisivo en donde un empresario quiere siempre seleccionar la mejor alternativa entre otras posibles, siempre buscando la satisfacción que se genere para todos los implicados en el accionar de los beneficios.

La maximización dependerá directamente de los recursos que genere o busque optimizar.

Proceso de Fabricación: Conjunto de operaciones necesarias para modificar las características de las materias primas. Dichas características pueden ser de naturaleza muy variada tales como la forma, la densidad, la resistencia, el tamaño o la estética. Se realizan en el ámbito de la industria.

Para la obtención de un determinado producto serán necesarias multitud de operaciones individuales de modo que, dependiendo de la escala de observación, puede denominarse *proceso* tanto al conjunto de operaciones desde la extracción de los recursos naturales necesarios hasta la venta del producto como a las realizadas en un puesto de trabajo con una determinada máquina-herramienta.

Productividad: Puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores.

Mejoramiento Continuo: El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado

1.2. Definición de Términos Operacionales

Operaciones: Es un concepto más amplio que el de producción. Se refiere a la actividad productora de artículos o servicios de cualquier organización ya sea pública o privada, lucrativa o no.

La gestión de operaciones, por tanto, engloba a la dirección de la producción.

Estudio: Ejercicio de adquisición, asimilación y comprensión para conocer o comprender algo. Es también el resultado de una investigación donde se han aplicado métodos y conocimientos; también supone atención concentrada o acción deliberada para aprender un tema, resolver problemas, progresar en una determinada materia a comprender.

Producto: Es el nombre genérico que se da al resultado de un sistema productivo y que puede ser un bien o un servicio.

Reestructuración: Reorganización de un tipo de estructura ya existente que debía ser cambiado o alterado debido a diferentes circunstancias. Su objetivo es la de generar una alteración para observar nuevos o diferentes resultados a los que se venían observando hasta el momento. La reestructuración es en la mayoría de los casos algo que se da de manera voluntaria y planeada en consecuencia a la observación de los resultados finales. Sin embargo, en muchas oportunidades la reestructuración puede aparecer como la única respuesta posible a factores externos que influyen sobre el sistema.

Unidades de Producción: Conjunto general de relaciones de diseño, organización, toma y ejecución de decisiones, distribución de espacio, tecnología, producción, especialización e intercambios realizados por los individuos en niveles determinados de desarrollo.

Función de producción: Es aquella parte de la organización que existe fundamentalmente para generar y fabricar los productos de la organización.

Planes de Acción: Sistema que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto, involucrando a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma, por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

Tarea: Es una actividad a desarrollar por los trabajadores o máquinas sobre las materias primas.

Entorno: Son todos aquellos elementos que no forman parte de la función de producción pero que están directa o indirectamente relacionados con ella.

Retroalimentación: Mecanismo para conocer si se están cumpliendo los objetivos a través del traslado continuo de información con entradas y salidas constantes que en su camino generan ciertos tipos de evaluaciones que conforman la sustentación del sistema.

Grupo Operativo: El proceso grupal dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje, se va a dar conforme a los roles o conductas que en ese momento tenga cada individuo. Partiendo del conocimiento de estos dos elementos es como se va a ir construyendo un aprendizaje grupal. Se deben tomar en cuenta la facilidad que cada integrante tenga para asumir sus actitudes, y los momentos por los cuales están pasando.