



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación Previo a la obtención del
Título de Ingeniera en Organización de Empresas**

TEMA:

**EL ENTRENAMIENTO DEL RECURSO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA
PRODUCCIÓN DE FIDEOS EN INDUSTRIAS CATEDRAL DE LA CIUDAD
DE AMBATO.**

AUTORA: NATALIA ELIZABETH SALTOS SILVA

TUTOR: Ing. José Herrera

AMBATO – ECUADOR

JUNIO 2012

Ing. José Herrera

CERTIFICA

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, junio de 2012

Ing. José Herrera

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, NATALIA ELIZABETH SALTOS SILVA, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales: a excepción de las citas.

NATALIA ELIZABETH SALTOS SILVA

C.I. 1803878303

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

f).....

Ambato, junio del 2012

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

NATALIA ELIZABETH SALTOS SILVA

C.I. 1803878303

AUTORA

DEDICATORIA

Dedico el esfuerzo a Dios, por ser el guía de todas mis metas, a mis padres por el apoyo incondicional a la culminación de mi vida estudiantil.

NATALIA

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a la Universidad Técnica de Ambato, por darme la oportunidad de adquirir conocimientos altamente competitivos, que luego serán proyectados en el desarrollo social.

Al Ing. José Herrera por, la invaluable ayuda con el aporte de sus conocimientos para la realización de la investigación.

A Industrias Catedral por su invaluable colaboración al entregar la información necesaria para la realización de la presente investigación.

NATALIA

INDICE GENERAL

Portada	i
Aprobación del tutor	ii
Autoría	iii
Aprobación de miembros de tribunal de grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general	vii
Índice de gráficos	xii
Índice de tablas	xii
Índice de cuadros	xiii
Resumen ejecutivo	xv
Introducción	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de investigación	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis crítico	4
1.2.3 Prognosis	6
1.2.4 Delimitación del problema:	7
1.2.5 Formulación del problema	7
1.2.6 Preguntas directrices	7
1.3 Justificación	8
1.4 Objetivos	8
1.4.1 Objetivo General	8
1.4.2 Objetivos Específicos	9

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos	10
2.2. Fundamentación Filosófica	12
2.3 Fundamentación Legal	13
2.4 Categorías Fundamentales	17
Marco teórico	19
Administración	19
Administración de Recursos Humanos	19
Subsistema de Desarrollo de Recurso Humano	19
El Entrenamiento	19
Objetivos del Entrenamiento	20
Medios de análisis de necesidades de entrenamiento	20
Análisis de necesidades de entrenamiento	21
El Ciclo del Entrenamiento	22
Beneficios del entrenamiento	22
Entrenamiento sistemático	23
Funciones del entrenamiento	23
El sistema de Entrenamiento Técnico	24
Entrenamiento del Personal	25
Fines del Entrenamiento	26
Adiestramiento	27
Cambios de Comportamiento para el Adiestramiento.	28
Valores en la Formación del Personal	28
Administración por procesos	29
Ventaja competitiva	30
Estrategia	30
Producción	30
Clasificación de Procesos	30

Formas de Procesos de producción	31
Proceso Intermitente	32
Proceso Continuo	32
Proceso por Lotes	32
Proceso por Proyectos	33
Manejo de los procesos de la empresa (MPE)	33
Estructura del Flujo de Proceso	34
Interrelación de Procesos	35
Distribución de planta Orientada al Producto o al Proceso	36
Distribución en Planta Orientada al Proceso	37
El Control del Proceso	37
Evaluación del proceso	38
Responsable del proceso	38
Criterios para la selección de los responsables del proceso	39
Levantamiento de procesos	39
La planificación de la producción en la empresa	40
Planificación de la producción y gerencia	41
El proceso de planificación producción	41
Control de producción	41
Control del plan de producción	42
La función del control de producción	42
Programación	43
Lanzamiento	43
Instrucción	44
Corrección	44
Objetivos del control de producción	45
La Previsión de producción	46
Régimen de producción intermitente por lotes de trabajo	46
Régimen de producción continua o en secuencia	46
Régimen de producción múltiple o en paralelo	47
Ventajas del Control de la Calidad	47

2.5 Hipótesis	48
2.6 Señalamiento de las Variables de la Hipótesis	48

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque	49
3.2 Modalidad Básica de la Investigación	50
3.2.1 Investigación Bibliográfica	50
3.2.2 Investigación de Campo	50
3.3 Nivel o Tipo de Investigación	51
3.3.1 Investigación Exploratoria	51
3.3.2 Investigación Descriptiva	51
3.3.3 Investigación Correlacional	51
3.4 Población y Muestra	52
3.5 Operacionalización de las variables	53
3.5.1 Variable independiente: entrenamiento del recurso humano	53
3.5 Operacionalización de las variables	54
3.5.2 Variable dependiente: producción	54
3.6 Recolección de Información	55
3.7 Procesamiento y Análisis de Información	55

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis	56
4.2 Interpretación	56

Verificación de la hipótesis	72
Conclusión	75

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	76
5.2 Recomendaciones	77

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos	79
6.2 Antecedentes de la propuesta	80
6.3 Justificación	81
6.4 Objetivos	83
6.5 Fundamentación	83
6.6 Modelo operativo	92
6.7 Administración	115
6.8 Previsión de la evaluación	115

INDICE DE GRAFICOS

Grafico N° 01 Árbol de problemas	6
Grafico N° 02 Categorías fundamentales	17
Grafico N° 03 Variable Independiente producción	18
Grafico N° 04 Cursos de entrenamiento	57
Grafico N° 05 Realizan inventarios a través de	58
Grafico N° 06 Áreas de entrenamiento	59
Grafico N° 07 Tiempo de realización de programas	60
Grafico N° 08 Programas de entretenimiento	61
Grafico N° 09 Inversión que realiza	62
Grafico N° 10 Calificación de niveles	63
Grafico N° 11 Procesos productivos	64
Grafico N° 12 Recursos no aprovechables	65
Grafico N° 13 Tiempo de labores	66
Grafico N° 14 Entrenamiento en la empresa	67
Grafico N° 15 Mantiene sistema de control	68
Grafico N° 16 Mejorar la producción	69
Grafico N° 17 grado de satisfacción	70
Grafico N° 18 Puesto de trabajo	71
Grafico N° 19 Verificación de hipótesis	75
Grafico N° 20 Definición de competencias	84
Grafico N° 21 Plan estratégico	85
Grafico N° 22 Modelos de competencias	85

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 población	52
Tabla N° 02 Recolección de información	55
Tabla N° 03 Cursos de entrenamiento	57
Tabla N° 04 Realizan inventarios a través de	58
Tabla N° 05 Áreas de entrenamiento	59
Tabla N° 06 Tiempo de realización de programas	60
Tabla N° 07 Programas de entretenimiento	61
Tabla N° 08 Inversión que realiza	62
Tabla N° 09 Calificación de niveles	63
Tabla N° 10 Procesos productivos	64
Tabla N° 11 Recursos no aprovechables	65
Tabla N° 12 Tiempo de labores	66
Tabla N° 13 Entrenamiento en la empresa	67
Tabla N° 14 Mantiene sistema de control	68
Tabla N° 15 Mejorar la producción	69
Tabla N° 16 Grado de satisfacción	70
Tabla N° 17 Puesto de trabajo	71
Tabla N° 18 Combinación de frecuencias	72
Tabla N° 19 Combinación de frecuencias II	72
Tabla N° 20 Frecuencia Observada	73
Tabla N° 21 Frecuencia Esperada	74
Tabla N° 22 Evaluación y desempeño	96
Tabla N° 23 Datos evaluados	99
Tabla N° 24 presupuestos del plan de entrenamiento	114

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 Operalización de las variables V.I Entrenamiento del Recurso Humano	53
Cuadro N° 02 Variable Dependiente Producción	54
Cuadro N° 03 Comportamientos observados	88
Cuadro N° 04 Ficha de observación	102
Cuadro N° 05 Ficha de reuniones	103
Cuadro N° 06 Técnica de entrenamiento por tiempo	105
Cuadro N° 07 Técnica de entrenamiento en cuanto al tiempo	106
Cuadro N° 08 Desarrollo del entrenamiento	106
Cuadro N° 09 Programa de entrenamiento	107
Cuadro N° 10 Esquema de los programas	108
Cuadro N° 11 Esquema de programas de producción	110
Cuadro N° 12 Gestión de trabajo	111
Cuadro N° 13 Gestión de trabajo	116

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de las empresas se lo establece mediante la buena utilización de los recursos empresariales, en especial del recurso humano, de tal manera que es necesario programas de entrenamiento que permita generar un mejor perfil competitivo de cada uno de los integrantes de la empresa para así mejorar no solo el desempeño laboral, sino también la producción. La metodología utilizada fue la investigación de campo, la cual permitió conocer las falencias en el área productiva para así orientar los cambios organizacionales hacia la potencialización de las habilidades y destrezas, las mismas que promuevan la dinamización de los procesos, los resultados contemplados determinan la necesidad de fortalecer los conocimientos del personal, de tal manera se concluye que es necesario programas de entrenamiento que permitan acceder a mejores resultados organizacionales. La propuesta se encamina a mejorar la producción de forma que se genere competitividad y por tanto acceder a nuevos mercados y posicionar la imagen empresarial como referente de calidad y eficiencia.

INTRODUCCIÓN

El manejo del recurso humano se convierte en la piedra angular para el desarrollo empresarial, de tal manera que el entrenamiento es la herramienta principal para mejorar la producción en la empresa.

En el Capítulo I, se detalla el tema de la investigación, se plantea el problema, la contextualización, se realiza el análisis, se establece los objetivos de la investigación.

En el Capítulo II, está conformado por los antecedentes investigativos, se detalla la fundamentación filosófica, la fundamentación teórica, la formulación de la hipótesis de las variables investigativas.

En el Capítulo III, hace referencia a la metodología de la investigación estableciendo los tipos de investigación, se estructura la población y la muestra, se operacionaliza las variables y se instituye el procesamiento de la información.

En el Capítulo IV, presenta el análisis e interpretación de los resultados de los datos obtenidos en la encuesta.

En el Capítulo V, establece las conclusiones y recomendaciones para la investigación fundamentado en las necesidades detectadas en el trabajo.

En el Capítulo VI, se fundamenta la propuesta, la justificación, se estipula teóricamente la propuesta planteada, se establece el objetivo general y objetivos específicos, así como la operacionaliza la propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de investigación

EL ENTRENAMIENTO DEL RECURSO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCCIÓN DE FIDEOS EN INDUSTRIAS CATEDRAL DE LA CIUDAD DE AMBATO.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

Macro

A lo largo de la última década el PIB Industrial mantuvo un crecimiento promedio de 5%. En el 2009 la participación del PIB del sector manufacturero (excluyendo refinación de petróleo) sobre el PIB Total representó cerca del 14%. En el 2009 el PIB

Industrial manufacturero en valores constantes fue de US\$ 3.290 millones, esto es un 2% menos en el 2008. PIB total La participación porcentual del PIB industrial manufacturero en el Ecuador no es muy diferente que en Perú y Chile, 14.3% y 15,9% respectivamente, aunque por el tamaño de sus economías la producción industrial de estos países es mayor que la del Ecuador.

Las industrias en el país se han generado bajo el incremento de las necesidades de los consumidores, el sector alimenticio al ser un factor importante en las necesidades de los individuos ha expandido el desarrollo empresarial, pero en la actualidad este tipo de empresas han dejado de lado el entrenamiento del recurso humano, el cual permita desarrollar sus destrezas y habilidades, limitando esto el incremento de la producción y por tanto la ventas y la rentabilidad de la inversión efectuada en el mercado.

Meso

Según el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad firmó dos importantes convenios con el Gobierno Provincial de Tungurahua, la Cámara de la Pequeña Industria y Corpoambato. Tungurahua Produce es el primer convenio firmado y se enmarca en la implementación de la Agenda de Transformación Productiva Territorial, instrumento impulsado por el MCPEC y la Agenda de Productividad y Competitividad de Tungurahua.

La ciudad de Ambato ha dado apertura a la creación de industrias alimenticias, las mismas que permiten en la región progreso, pero son pocas las empresas que establecen una inversión en el entrenamiento de su recurso humano como fuente de progreso de esta manera el desempeño laboral minimiza la producción generando esto poco productividad y competitividad, lo cual afecta la imagen y la satisfacción de las necesidades de los clientes dejando así de atender a grandes segmentos de mercado.

Micro

En especial Industrias Catedral no ha fortalecido su gestión de recursos humanos basada en el entrenamiento lo cual a ocasionado desperdicio de recursos y por tanto el rendimiento laboral no es adecuado.

El sector alimenticio ha dado apertura a que Industrias Catedral coloque en el mercado productos como fideos y velas como productos de consumo masivo, los mismos que le han permitido estar en el mercado durante 50 años satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

El vertiginoso cambio empresarial que ha generado la globalización ha creado en la empresa un problema que no le permite potencializar los recursos, de esta manera se evidencia que el no contar con un valor estratégico de la formación del recurso humano no permite que el personal desarrolle íntegramente sus destrezas y habilidades, por tanto no solo re desempeño interno en el área de producción se ve afectado sino también el posicionamiento de la empresa y la marca en la mente de los consumidores.

1.2.2 Análisis crítico

Dentro del entorno empresarial el recurso humano es el eje transversal que promueve el desarrollo de las organizaciones, pero en la empresa se ha generado una problemática basada en la ausencia de entrenamiento del recurso humano, una de las causas es que no existe el manejo del recurso humano orientado metodológicamente y técnicamente, lo cual ocasiona conflictos laborales, otro factor es que no existe liderazgo en las autoridades para establecer cambios lo que da paso a un estancamiento organizacional, también se observa que no existe evaluación de las competencias por tanto se visualiza desperdicio de los recursos humanos, otro elemento es que el ciclo de información interna no es idóneo por tanto se presenta desorganización en las actividades del personal, la resistencia al cambio por parte del recurso humano limita la productividad en la empresa finalmente se evidencia que el no establecer una identificación de los procesos de producción ocasiona desorganización y duplicación de funciones

Causa

- No existe el manejo del recurso humano orientado metodológicamente y técnicamente.
- Liderazgo deficiente en la autoridad
- Inexistencia de evaluación de las competencias
- Se considera el entrenamiento como gasto
- No se identifica procesos

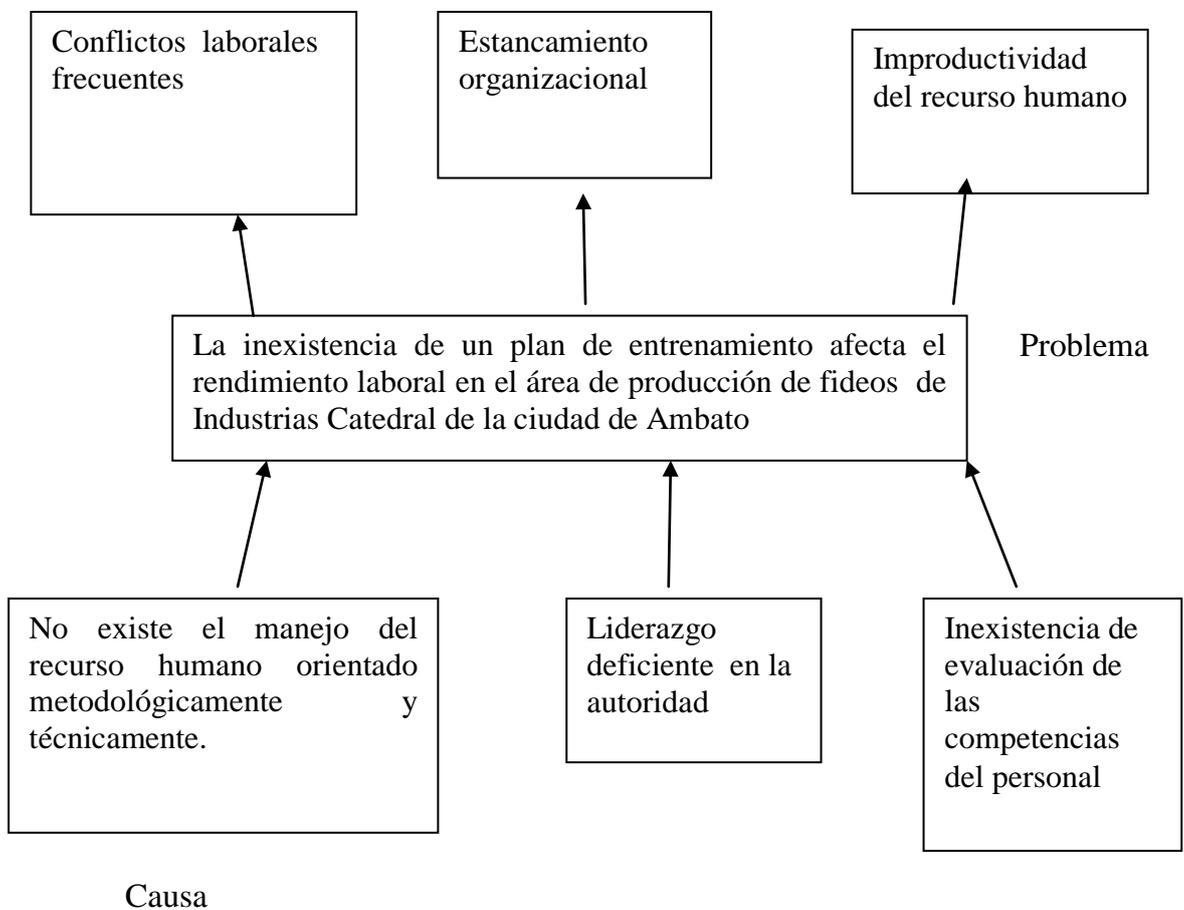
Efectos

- Conflictos laborales frecuentes
- Estancamiento organizacional
- Improductividad del recurso humano
- No se aprovechan los recursos empresariales
- Desorganización y duplicación de funciones

Árbol de problemas

Efecto

Grafico N° 01



Fuente: Luis Herrera
Elaborado por: Natalia Saltos

1.2.3 Prognosis

Entonces si la empresa no soluciona su problema corre el riesgo de no optimizar sus recursos tecnológicos y humanos dando lugar a un bajo nivel de producción, el cual genere disminución de ventas ya que el desempeño laboral no es el óptimo lo cual genera poca competitividad en el mercado y por ende la empresa no podrá sostenerse en el sector industrial.

1.2.4 Delimitación del problema:

Límite del contenido:

Campo: Administración
Área: Recursos Humanos
Aspecto: Producción

Límite Espacial:

La ejecución de la investigación se efectuará en el área de producción de fideos de INDUSTRIAS CATEDRAL en la Ciudad de Ambato

Límite Temporal:

El tiempo de desarrollo de la investigación será desde durante el primer semestre del año 2011, de enero a julio.

1.2.5 Formulación del problema

¿De qué manera la inexistencia de un plan de entrenamiento del recurso humano afecta la producción de fideos en INDUSTRIAS CATEDRAL de la Ciudad de Ambato?

1.2.6 Preguntas directrices

- ¿Cuenta la empresa con un análisis de necesidades organizacionales para establecer entrenamiento del personal?
- ¿Cómo afecta a la empresa la desorganización de los procesos de producción?
- ¿Tiene la empresa un programa de entrenamiento para incrementar los volúmenes de producción y por ende la cobertura en el mercado?

1.3 Justificación

En la actualidad se ha generado una relativa importancia a la formación y desarrollo del recurso humano, lo cual ha limitado el desarrollo de habilidades y destrezas, por tanto es necesario mejorar el conocimiento procedimental de las actividades cognitivas del personal, por tanto se pretende mejorar el rendimiento laboral, el mismo que genere altos niveles de producción con la única perspectiva de progreso y crecimiento organizacional.

Por tanto el establecimiento de planes de entrenamiento permitirán a la empresa generar una estrategia de velocidad al cambio que estará diseñada para ofrecer al cliente un valor añadido, acentuando así el apoyo entre equipos de trabajo entre los empleados y así satisfacer las necesidades del cliente y del entorno.

Los potenciales beneficiarios lo constituyen los clientes internos ya que se promoverá un alto niveles de competencias, los empresarios, ya que al incrementar la producción se establece una amplia cobertura en el mercado ya que se mejorará la imagen empresarial.

Es factible por cuanto se tiene el respaldo de los empresarios para generar un cambio organizacional basado en la innovación, en mejorar la calidad para así obtener como fin último satisfacción y fidelización del cliente.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar el ciclo del entrenamiento del recurso humano a través de un análisis de necesidades internas para incrementar los volúmenes de producción en INDUSTRIAS CATEDRAL DE LA CIUDAD DE AMBATO.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el proceso de entrenamiento por medio del establecimiento de funciones para mejorar las habilidades del personal.
- Establecer los modelos de procesos productivos para mejorar el perfil competitivo de la empresa.
- Diseñar programas de entrenamiento del recurso humano mediante el conocimiento de habilidades y destrezas para incrementar la producción en INDUSTRIAS CATEDRAL DE LA CIUDAD DE AMBATO.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En el desarrollo del proceso de investigación se determinó que si existen trabajos relacionados con el tema, de los cuales se toman sus principales objetivos y conclusiones:

MORALES J. (2004) *Formación de Capital Humano para mejorar el Desempeño Laboral en la empresa Quito Motors C.A. Sucursal Ambato, 2003.* Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas, cuyo autor arribó a las siguientes conclusiones:

- El personal que labora en la empresa Quito Motors, en términos generales, no conoce a su institución, debido a que al momento de su ingreso no se les dio un programa adecuado de inducción, siendo un aspecto sumamente importante como cuál es su visión, misión y los objetivos que persigue la institución, obviamente este

desconocimiento provoca dudas y desorientación, aspectos negativos que no permiten plantear objetivos personales, perdiendo de esta manera el interés por permanecer en la institución.

- Por otro lado la falta de entrenamiento ha llevado al personal a cometer errores y se han visto en la necesidad de realizar su trabajo en base a su intuición, que en ocasiones puede ser beneficioso pero siempre debe estar respaldado en políticas y normas claramente establecidas cuya difusión es de suma importancia. El personal que no es capacitado difícilmente tendrá un buen desempeño en la institución ya que no tiene bases en las cuales sustentarse y sus conocimientos generales no son suficientes para ser productivos eficientes.

ORBEA E (2005) *“Entrenamiento del recurso humano como medio para mejorar el Desempeño laboral en la empresa EXROCOB CIA LTDA de la ciudad de Latacunga”*. Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas, cuyo autor arribo a las siguientes conclusiones:

Conclusiones

- EXROCOB CIA. LTDA es una empresa destinada a la producción y exportación de rosas en la provincia de Cotopaxi que pese a los buenos resultados financieros expresados en el siguiente volumen de las ventas determina la aceptación de los productos en el mercado \$852.993.95 dólares arrojados en el año 2004, no tiene un buen clima laboral, lo cual evidencia la falta de satisfacción laboral, que entre otros indicadores refleja desconocimiento de las funciones en el personal, así como la falta de un liderazgo, motivación comunicación y entrenamiento, que de mantenerse en la empresa a muy corto plazo puede provocar efectos negativos en el Desempeño del personal con clara afectación en la supervivencia de la compañía en el mercado.
- La situación presentada se deben gran parte al poco interés que los propietarios le han dado a la gestión administrativa, tan importante en el

manejo organizacional, el trabajo poco técnico realizado en el Departamento de Recursos Humanos, que al juzgar por los resultados que se han obtenido en la encuesta no se han dado la importancia debida al manejo de los recursos humanos que son el eje, el principio y el fin de toda organización.

De la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Administrativas, para la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas en el año 2004, de la señorita Lorena Judith Jácome Chiluisa, presenta el tema La Gestión Estratégica de Procesos para mejorar el Control de Producción en la empresa Florícola Enchanted Roses S.A. en la provincia de Cotopaxi, quien llego a las siguientes conclusiones:

- De lo que se puede concluir que la gran mayoría de las personas encuestadas manifiestan que en la empresa si existen procesos críticos, lo que influye en los procesos de producción y en el rendimiento del personal.
- Por lo tanto se llega a la conclusión que una gran mayoría de encuestados manifiestan que si es necesario establecer una gestión estratégica a los procesos de apoyo ya que esto repercute en la terminación integral del proceso de producción en la empresa.
- Con los datos observados en la encuesta se deduce que la gran mayoría del personal esta de acuerdo que se establezca responsabilidad a los procesos de producción por que al hacerlo se podrá evitar el desperdicio de los recursos en la empresa.

2.2. Fundamentación Filosófica

La investigación utilizará el paradigma crítico propositivo por cuanto al constituirse un problema social, el mismo que utiliza las siguientes fundamentaciones:

Se evidencia que existen factores que aquejan la ausencia de un adecuado direccionamiento del recurso humano y su incidencia en la producción, para de esta

manera formular alternativas de cambio que permitan a la empresa fortalecer sus oportunidades en el entorno.

La investigación proporcionará un conocimiento de las directrices de un eficiente entrenamiento, el mismo que permitirá manifestar un poder fundamentado en la productividad.

Es así que la generación de compromiso, eficiencia, responsabilidad serán los ejes que permitan optimizar los recursos y por tanto el nivel de producción contemple resultados positivos.

De esta manera se establecerá un modelo de entrenamiento del recurso humano que permita establecer un adecuado diagnóstico de las habilidades y destrezas en el personal de la empresa y así maximizar la producción y la inversión empresarial.

2.3 Fundamentación Legal

En el desarrollo de la tesis se ha considerado el CÓDIGO DE TRABAJO, que en uno de sus principios generales manifiesta, así también se toma en consideración la ley del consumidor que indica en sus capítulos generales:

TITULO V

DE LAS ASOCIACIONES DE TRABAJADORES Y DE LOS CONFLICTOS

COLECTIVOS

Capítulo I

De las asociaciones de trabajadores

Parágrafo 1ro.

Reglas generales

Art. 441. Protección del Estado.- Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:

1. El entrenamiento profesional;
2. La cultura y educación de carácter general o aplicado a la correspondiente rama del trabajo;
3. El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro; y,
4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase.

LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR
CAPITULO I
PRINCIPIOS GENERALES

Art. 1.- Ámbito y Objeto.- Las disposiciones de la presente Ley son de orden público y de interés social, sus normas por tratarse de una Ley de carácter orgánico, prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias. En caso de duda en la interpretación de esta Ley, se la aplicará en el sentido más favorable al consumidor.

El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

Art. 2.- Definiciones.- Para efectos de la presente Ley, se entenderá por

Anunciante.- Aquel proveedor de bienes o de servicios que ha encargado la difusión pública de un mensaje publicitario o de cualquier tipo de información referida a sus productos o servicios.

Consumidor.- Toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando la presente Ley mencione al consumidor, dicha denominación incluirá al usuario.

Derecho de Devolución.- Facultad del consumidor para devolver o cambiar un bien o servicio, en los plazos previstos en esta Ley, cuando no se encuentra satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre que la venta del bien o servicio no haya sido hecha directamente, sino por correo, catálogo, teléfono, Internet, u otros medios similares.

Especulación.- Práctica comercial ilícita que consiste en el aprovechamiento de una necesidad del mercado para elevar artificiosamente los precios, sea mediante el ocultamiento de bienes o servicios, o acuerdos de restricción de ventas entre proveedores, o la renuencia de los proveedores a atender los pedidos de los consumidores pese a haber existencias que permitan hacerlo, o la elevación de los precios de los productos por sobre los índices oficiales de inflación, de precios al productor o de precios al consumidor.

Información Básica Comercial.- Consiste en los datos, instructivos, antecedentes, indicaciones o contraindicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio.

Oferta.- Práctica comercial consistente en el ofrecimiento de bienes o servicios que efectúa el proveedor al consumidor.

Proveedor.- Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.

Publicidad.- La comunicación comercial o propaganda que el proveedor dirige al consumidor por cualquier medio idóneo, para informarlo y motivarlo a adquirir o contratar un bien o servicio. Para el efecto la información deberá respetar los valores de identidad nacional y los principios fundamentales sobre seguridad personal y colectiva.

Publicidad Abusiva.- Toda modalidad de información o comunicación comercial, capaz de incitar a la violencia, explotar el miedo, aprovechar la falta de madurez de los niños y adolescentes, alterar la paz y el orden público o inducir al consumidor a comportarse en forma perjudicial o peligrosa para la salud y seguridad personal y colectiva

Se considerará también publicidad abusiva toda modalidad de información o comunicación comercial que incluya mensajes subliminales.

Publicidad Engañosa.- Toda modalidad de información o comunicación de carácter comercial, cuyo contenido sea total o parcialmente contrario a las condiciones reales o de adquisición de los bienes y servicios ofrecidos o que utilice textos, diálogos, sonidos, imágenes o descripciones que directa o indirectamente, e incluso por omisión de datos esenciales del producto, induzca a engaño, error o confusión al consumidor.

Servicios Públicos Domiciliarios.- Se entiende por servicios públicos domiciliarios los prestados directamente en los domicilios de los consumidores, ya sea por proveedores públicos o privados tales como servicios de energía eléctrica, telefonía convencional, agua potable, u otros similares.

Distribuidores o Comerciantes.- Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual venden o proveen al por mayor o al de tal, bienes destinados finalmente a los consumidores, aun cuando ello no se desarrolle en establecimientos abiertos al público.

Productores o Fabricantes.- Las personas naturales o jurídicas que extraen, industrializan o transforman bienes intermedios o finales para su provisión a los consumidores.

Importadores.- Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual importan bienes para su venta o provisión en otra forma al interior del territorio nacional.

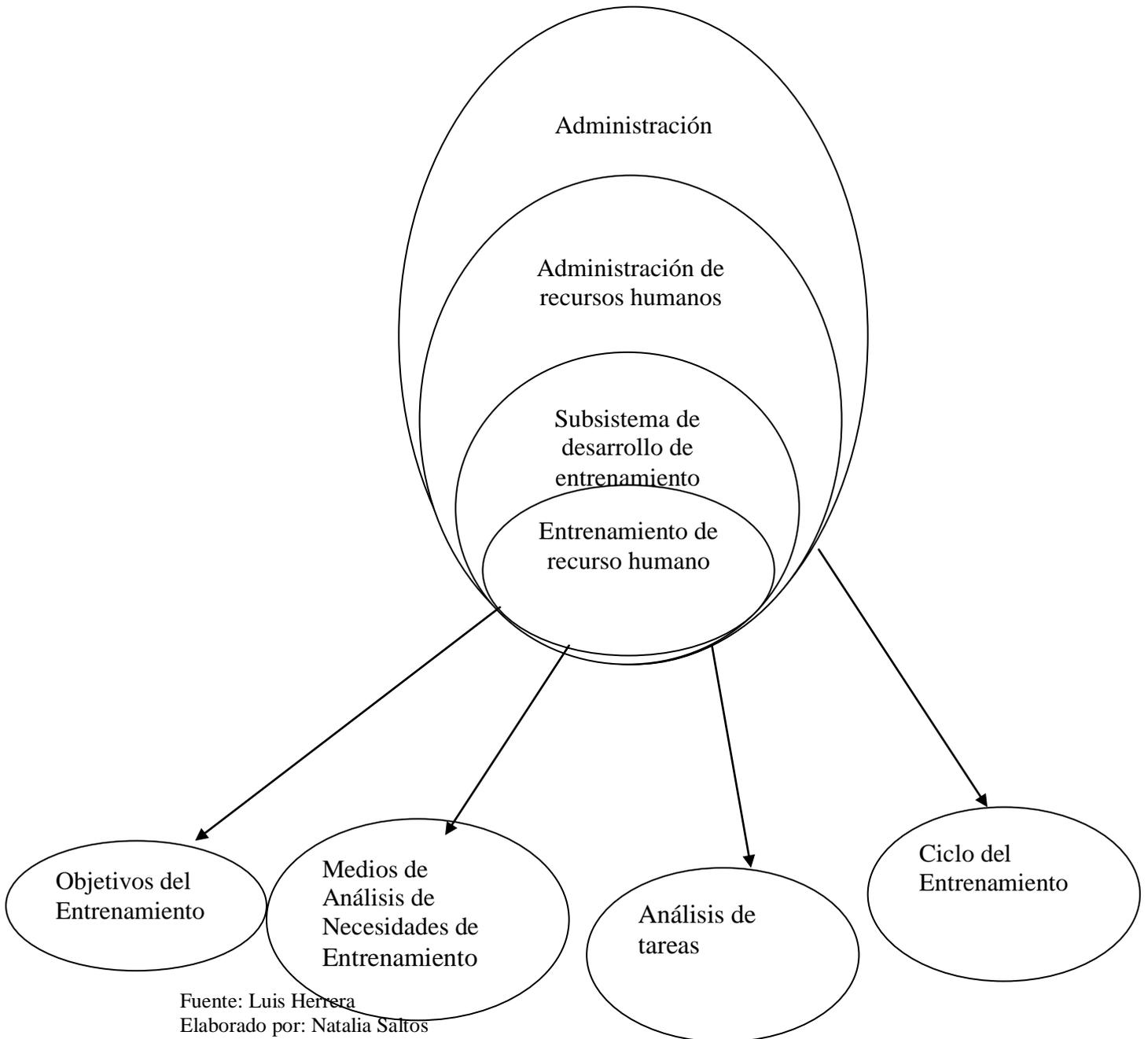
Prestadores.- Las personas naturales o jurídicas que en forma habitual prestan servicios a los consumidores.

Art. 3.- Derechos y Obligaciones Complementarias.- Los derechos y obligaciones establecidas en la presente Ley no excluyen ni se oponen a aquellos contenidos en la legislación destinada a regular la protección del medio ambiente y el desarrollo sustentable, u otras leyes relacionadas.

2.4 Categorías Fundamentales

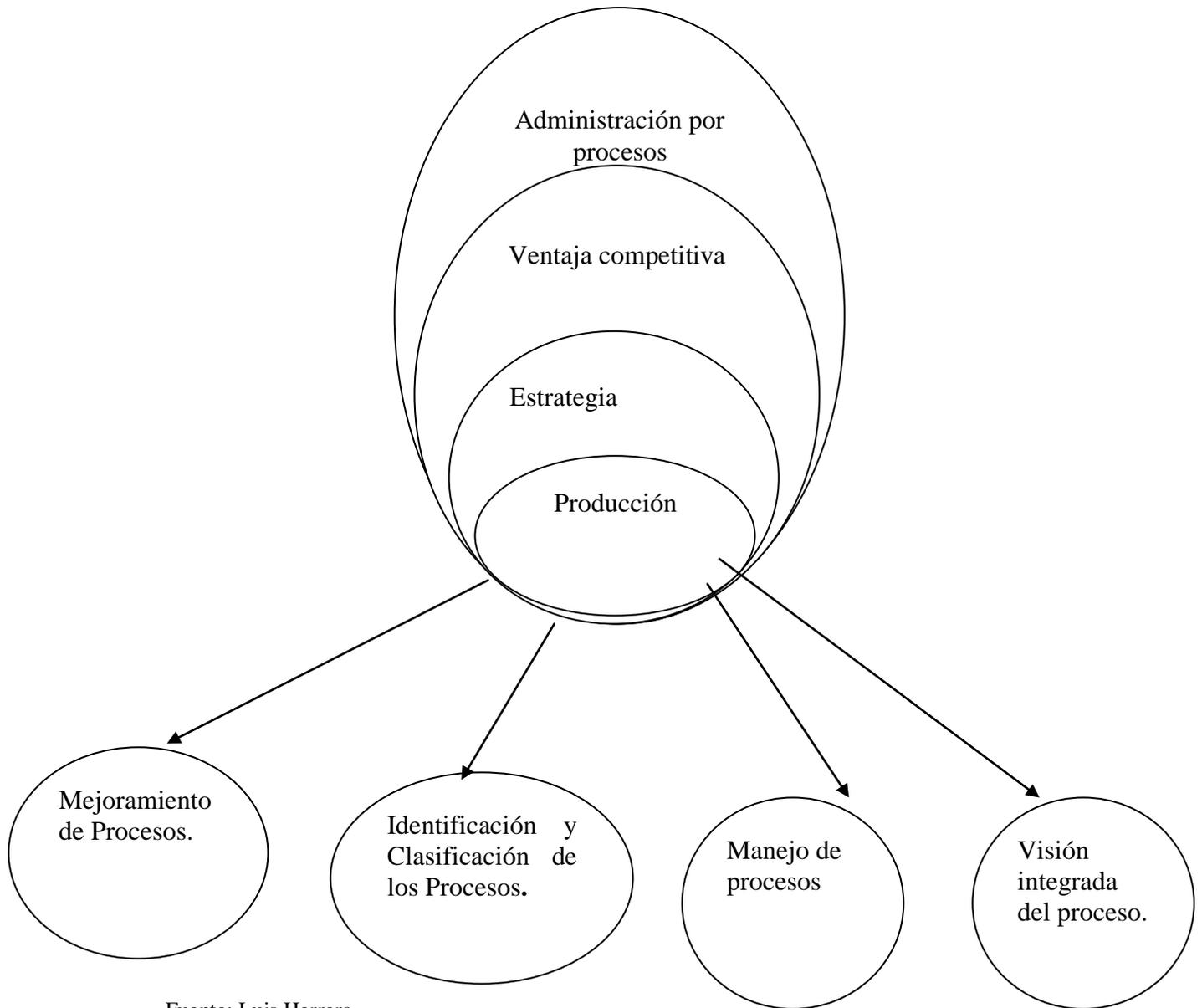
Variable independiente

Grafico N° 02



Variable Independiente producción

Grafico N° 03



Fuente: Luis Herrera
Elaborado por: Natalia Saltos

Marco teórico

Administración

La administración se define como el proceso integral de organización, el cual conlleva a un direccionamiento de actividades para mejorar la participación de la empresa en el entorno. Ivancevich John (2000, Pág. 11)

Administración de Recursos Humanos

La administración contribuye al modo de lograr que las cosas se hagan de mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. La administración comprende la coordinación de recursos humanos y materiales para conseguir los objetivos. CHIAVENATO Adalberto (2001. Pág. 125).

Subsistema de Desarrollo de Recurso Humano

El desarrollo de recursos humanos incluye las actividades de entrenamiento, desarrollo del personal y desarrollo organizacional, representan inversiones efectuadas en las personas. Chiavenato I (2001, p. 178).

El Entrenamiento

El entrenamiento significa educación especializada. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales. El entrenamiento favorece al desarrollo del empleado y su versatilidad debe ser planeada administrado y aceptado como un proceso que nunca termina. Ivancevich John (2000, Pág. 89)

Objetivos del Entrenamiento

Los principales objetivos del entrenamiento son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. Chiavenato I (2001, p. 263).

Medios de análisis de necesidades de entrenamiento

El inventario de necesidades de entrenamiento es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia del entrenamiento, a él le competen todas las decisiones referentes al entrenamiento. Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de entrenamiento son:

- **Evaluación del Desempeño.** Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
- **Observación.** Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia

prima, número acentuado de problemas disciplinarios alto índice de ausentismo, turnover elevado, etc.

- **Cuestionarios.** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.
- **Solicitud de Supervisores y Gerentes.** Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
- **Entrevistas con Supervisores y Gerentes.** Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionaba mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- **Reuniones Interdepartamentales.** Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- **Examen de Empleados.** Pruebas de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- **Modificación del Trabajo.** Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevista de Salida.** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no sólo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

Análisis de necesidades de entrenamiento

Necesitamos determinar las necesidades de entrenamiento por varias razones:

- Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y lista para progresar.

- Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que se traduce en entrenamiento y desarrollo.
- Porque todas las "personas normales", independientemente de lugar en la jerarquía, pueden hacer un buen trabajo, quieren hacer un buen trabajo y harán un buen trabajo si tienen la oportunidad. Muchinsky P (2004, pág. 9).

El Ciclo del Entrenamiento

El entrenamiento simplemente debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico y complementarlas y reforzarlas con actividad planeada, con el fin de que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan desarrollar con mayor rapidez sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán a sí mismos y a su empresa. Así, el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden visualizarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

- Determinación de las necesidades del entrenamiento
- Programación del entrenamiento para entender las necesidades
- Implementación y ejecución
- Evaluación de resultados.

Beneficios del entrenamiento

El entrenamiento asegura la ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta para los cambios originados por nuevas tecnologías, también permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales; como beneficios específicos para la organización, el entrenamiento ofrece:

- a. Mejorar los sistemas y métodos de trabajo

- b. Mejorar el proceso de comunicación en la empresa
- c. Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios
- d. Disminuir ausencias y rotación de personal
- e. Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
- f. Reducir el tiempo de aprendizaje
- g. Aminorar la carga de trabajo de los jefes
- h. Reducir los costos para trabajos extraordinarios
- i. Reducir los accidentes de trabajo.

Entrenamiento sistemático

Para tener éxito se necesita adoptar un enfoque sistemático del entrenamiento, lo que quiere decir:

- Identificar y analizar las necesidades de entrenamiento.
- Definir los objetivos del entrenamiento, ya que éste tiene que dirigirse al logro de metas mensurables expresadas en términos de mejoras y cambios en el comportamiento que conduzcan a un mejor desempeño.
- Preparar planes acordes con los objetivos, que describan los costos y beneficios de los programas de entrenamiento propuestos.
- Poner en marcha los planes de entrenamiento.
- Monitorear y analizar los resultados.
- Retroalimentar los resultados de la evaluación, de tal forma que el entrenamiento pueda mejorar.

Funciones del entrenamiento

1.- Transmisión de Información: El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, la información es genérica y referente al trabajo: información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su

política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

2.- Desarrollo de Habilidades: Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3.- Desarrollo o modificación de actitudes En general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión; en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También puede implicar adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como en el caso de entrenamiento de vendedores, promotores, etc.), o técnicas de ventas.

4.- Desarrollo de Conceptos: El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

El sistema de Entrenamiento Técnico

La calidad de la fuerza de trabajo de una organización es el ingrediente clave para su crecimiento económico. Incrementar la productividad del trabajo y mejorar las habilidades y flexibilidad de los trabajadores por medio del entrenamiento son estrategias esenciales para desarrollar una fuerza de trabajo calificada que apoye el crecimiento sostenible y el desarrollo de la organización.

Para alcanzar mayor competitividad en los mercados las organizaciones tendrán que convertir el desarrollo del recurso humano en una de sus mayores estrategias de desarrollo, y los empleados que únicamente capacitan para desarrollar las destrezas

necesarias, tendrán que asumir la entrenamiento como una responsabilidad mayor. Ramírez, C (1975:8).

Entrenamiento del Personal

Las necesidades de entrenamiento de personal varían significativamente en función de su estatus (permanente o temporal) y de la clase de trabajo que realizan (técnico, operativo, administrativo, etc.).

Para el personal que realiza tareas específicas y de corto plazo, como los oficiales de votación, la entrenamiento puede ser relativamente corta y efectuada ya sea de manera directa o mediante manuales o instructivos, por ejemplo. El personal que ejecute tareas más complejas requerirá un entrenamiento más estructurada y prolongada. Ramírez, C (1975:2).

La necesidad de entrenamiento puede manifestarse en:

- Datos de selección de personal;
- Evaluaciones de desempeño;
- Capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores;
- Introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos;
- Planificación para vacantes o ascensos en un futuro y
- Leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.

Generalmente se sostiene que se aprende y retiene más haciendo (entrenamiento operativa), siendo el método siguiente más efectivo el visual (ver que alguien más lo haga), seguido del auditivo (escuchar a alguien hablar cómo hacerlo) y el escrito (leyendo sobre cómo hacerlo). Desde luego, la efectividad de cualquier técnica de

entrenamiento específica diferirá de persona a persona, por lo que usualmente se utilizan distintas técnicas para asegurar que satisfacen las necesidades de cada una de ellas.

Fines del Entrenamiento

Los fines del entrenamiento pueden considerarse desde varios puntos de vista por las personas o entidades que tengan un interés en ella, como por ejemplo:

- Desde el punto de vista de una empresa: la entrenamiento debe traducirse en resultados como los siguientes:
 - Aumento de la producción
 - Mejoramiento de la calidad
 - Disminución de costos
 - Velocidad del proceso de producción
 - Satisfacción y aumento de la clientela
 - Paz social en la empresa, etc.

- Desde el punto de vista de la administración pública la entrenamiento busca la eficiencia de los empleados en el cumplimiento de la ley, y en la ejecución de sus actividades como base del servicio para el progreso de la comunidad y para una ejecución responsable de los servicios públicos.

- Desde el punto de vista del trabajador o funcionario: la entrenamiento es un “derecho”. El hombre actual debe gozar del derecho a capacitarse y el Estado debe facilitar el ejercicio de ese derecho porque es una “nueva” necesidad humana, surgida de los procesos de cambio y de la aplicación de las nuevas tecnologías. Así como un país establece un sistema de salud pública para atender a la salud del pueblo, así también debe establecer un Sistema de entrenamiento para garantizar el derecho del trabajador a capacitarse.

- El entrenamiento es para ayudar al individuo al desarrollo de sus habilidades y al incremento de los conocimientos y métodos aplicables en su trabajo. Debe ayudarle a cambiar de hábitos y actitudes. Debe servirle de medio de motivación y de satisfacción. Debe coadyuvar a su integración al grupo social de la empresa pública o privada y al progreso individual y colectivo, a su desarrollo integral como persona que participa en un proceso productivo.
- Estas reflexiones llevan a la conclusión de que los fines del entrenamiento han de considerarse en forma amplia. Son múltiples y obedecen a necesidades que pueden mirarse desde varias perspectivas.
- En algunas legislaciones se consagra la “obligatoriedad” de estar capacitado o de capacitarse para ejercer un empleo determinado. Esta obligatoriedad o requisito, aunque no existiera legislación, se presenta en las condiciones actuales de desarrollo de las instituciones públicas y de las empresas privadas. Se exigen requisitos para que una persona tenga oportunidades de un trabajo. Hay aspectos de productividad y rendimiento que constituyen imperativos de la época presente. Un trabajador no calificado tendrá poca oportunidad de un trabajo que le garantice su subsistencia y la de su familia. Será un “marginado”, se convierte en un problema social. Por ello conviene desarrollar una filosofía de entrenamiento como una urgencia de la sociedad presente. Esta filosofía debe sustentar políticas de entrenamiento que cada estado debe incluir en la planificación de su desarrollo. Deal y Kennedy (1985).

Adiestramiento

El adiestramiento (entrenamiento) es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. CHIAVENATO, Idalberto (2001:557).

Es de carácter práctico, destinado a mejorar las habilidades y destrezas requeridas directamente en el trabajo. Se ofrece a personal no calificado o semi-calificado, por razones de contratación reciente, cambio de puesto o corrección de defectos. El adiestramiento puede ser suministrado dentro de la empresa o en institutos especializados. El adiestramiento externo es impartido por instructores especialmente capacitados pero es más costoso y puede presentar desfase entre lo que enseña el instructor y lo que exige el puesto de trabajo. El adiestramiento dentro de la empresa es impartido preferentemente por el supervisor inmediato, previa entrenamiento en el método pedagógico.

Cambios de Comportamiento para el Adiestramiento.

El entrenamiento o el adiestramiento se puede dar por:

- **Transmisión de información.-** El electo esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido; en donde distribuir información entre los entrenados como base de conocimientos.
- **Desarrollo de habilidades.-** en donde se debe desarrollar aquella destreza especial para el cargo o posibles ocupaciones futuras.
- **Desarrollo o modificación de actitudes.** es el cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables, en donde se incrementa la motivación.
- **Desarrollo de conceptos.-** está dirigida meditación de pensamientos que faciliten la aplicación de los términos de manera amplia y global.

Valores en la Formación del Personal

Los principios o valores institucionales fundamentales son los siguientes:

- **ETICA.** El comportamiento de todos los que hacemos la EMPRESA estará enmarcado, en toda circunstancia, dentro de principios de honestidad, integridad y justicia.

- **HUMANOS.** Se mantendrá como práctica permanente la aplicación de valores democráticos, respeto a la dignidad humana, solidaridad y compromiso social, fortalecimiento de la autoestima y autovaloración, desarrollo de la creatividad y del espíritu crítico constructivo y de la vocación del servicio en todo los órdenes del quehacer humano.
- **COMPROMISO.** El trabajo en equipo, el respeto a él, la lealtad, y la transparencia frente a la institución, son características indispensables de nuestro personal. Este compromiso constituye uno de los elementos básicos para que la EMPRESA alcance ventajas competitivas.
- **LEALTAD.** es la cualidad o la manera de ser de una persona, que le confiere la calidad de lealtad. Esta característica que distingue al ser humano radica en la superioridad y nobleza de su espíritu, que le permite manifestarse en todo instante como fiel e incapaz de cometer cualquier traición o engaño.
- **PUNTUALIDAD.** Es una de las más grandes y más valiosas consideraciones que puede tener una persona hacia sus semejantes, es la puntualidad, o sea la cualidad e ser puntual, es decir estar en el lugar o sitio acordado, a la hora exacta en que se ha convenido.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL.** La empresa contribuye en la medida de sus posibilidades, al desarrollo del país y de la sociedad en general. Gómez C (2002. p.82).

Administración por procesos

La Administración por Procesos FAST (rápido), es una metodología que permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios. Esta herramienta puede ser en el futuro muy valiosa para el mejoramiento de procesos, ya que permite separar, identificar y en ocasiones cuantificar las distintas partes de un proceso.

<http://dgplades.salud.gob.mx/2006/htdocs/hg/4/administracion%20por%20procesos.pdf>

Ventaja competitiva

Porter M (2003) “La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor de una empresa es capaz de crear para sus compradores, que excede el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay tipos básicos de ventaja competitiva: Liderazgo de costo y diferenciación, enfoque” (p. 51).

Estrategia

La estrategia implica decisiones sobre las necesidades del cliente, grupos de clientes y las habilidades distintivas, estas tres decisiones se encuentran en el núcleo de la selección de estrategias a nivel de negocios y suministra la fuente de ventaja competitiva de una compañía sobre sus rivales y determinan como competirá en la industria. HILL Charles (2001, p. 170)

Producción

Todo proceso de producción es un sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas orientado a la transformación de ciertos elementos “entrados”, denominados factores, en ciertos elementos “salidos”, denominados productos, con el objetivo primario de incrementar su valor, concepto éste referido a la “capacidad para satisfacer necesidades”. <http://www.taironsaconsulting.com/>

Clasificación de Procesos

Indica Hernando Mariño (2001, p.40) Administración de operaciones. 8va edición Editorial Mc Graw Hil “Una vez que se han identificado los procesos principales, la segunda actividad es su clasificación de acuerdo con el mapa general de los mismos.

Esto se puede hacer desagregando cada proceso principal en los subprocesos que lo constituyen, detallándolo utilizando el procedimiento de cascada de la siguiente manera:

- **Procesos Organizacionales y Funcionales de los Procesos.-** Los procesos funcionales son subprocesos organizacionales. Los gerentes han colocado su atención tradicionalmente, en los procesos funcionales, pero es la gerencia de los procesos organizacionales la que requiere cambiar el paradigma existente, estableciendo una visión integral del trabajo realizado horizontalmente, transversalmente, a lo ancho de toda estructura organizacional desde que se tiene idea de desarrollar un producto hasta que se entrega en las manos del cliente y se le brinda en servicio posventa.).
- **Procesos Gerenciales, Operativos y de Apoyo.-** Los procesos gerenciales son procesos que se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo. Los procesos operativos son las actividades que realiza la empresa para agregar valor a lo que entrega a sus clientes, usuarios o consumidores. De otro lado están los procesos de apoyo o soportes a los procesos esenciales. Son procesos que tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros.

Formas de Procesos de producción

El esquema general del diseño de procesos de transformación determina el producto en función de competitividad, eficiencia y calidad, para esto se ha evolucionado los procesos para incrementar la flexibilidad de la cuota de producción. Meredith J (2005,p. 225).

Proceso Intermitente

Este tipo de diseño de proceso es común cuando los productos difieren de modo apreciable en cuanto a forma, estructura, materiales o proceso requerido. Las organizaciones que elaboran este tipo de productos se conocen con el nombre de talleres. Obsérvese que, en general, el proceso intermitente es en particular adecuado para las organizaciones de servicio. Con frecuencia esto se debe a que los servicios responden a las necesidades del cliente y por tanto cada servicio (por ejemplo, servir al cliente de una tienda de departamentos) requiere operaciones diferentes. Meredith J (2005,p. 226).

Proceso Continuo

Con este diseño, todos los productos se tratan básicamente en la misma forma y el flujo del trabajo es por consiguiente relativamente continuo. A las organizaciones que elaboran esta clase de productos se les llama de producción continua y con frecuencia están muy automatizados. Las características de este diseño son: insumos, operaciones, tiempos de producción y productos relativamente fijos. Por lo general sólo existe una ruta, conocida comúnmente como "línea". Meredith J (2005,p.227).

Proceso por Lotes

El procesamiento por lotes por lo general se presenta cuando se tiene una cantidad fija de un insumo determinado. Puesto que, en realidad, casi todos los productos se corren en lotes debido a las cantidades limitadas que se elaboran de cada uno, la distinción entre procesamiento intermitente, por lotes y continuo es un tanto artificial. En teoría, en las operaciones intermitentes cada producto es diferente y en las operaciones continuas cada producto es idéntico. Sin embargo, en la realidad rara vez se consideran estos límites estrictos y los conceptos de intermitente y continuo se hacen más flexibles con el fin de abarcar también respectivamente a lotes pequeños y grandes. Meredith J (2005, p.228).

Proceso por Proyectos

Las características principales del diseño del procesamiento de proyectos son que las operaciones tienen duración limitada y, si se trata de un producto físico, permanecen fijos durante el procesamiento (esto se llama montaje en posición fija). Por lo general, personal, materiales y equipo se trasladan a donde está el producto y se ubican en un área de almacenamiento cercana hasta que se les necesita. Los proyectos tienen una "vida" particularmente limitada. Los recursos se reúnen mientras dura el proyecto; algunos se consumen y otros, como equipo y personal, se destinan a otros usos a la terminación del proyecto. Meredith J (2005,p

Manejo de los procesos de la empresa (MPE)

Para Harrington H. J.(pág. 40. 2005). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”. Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. Esta situación hace que se genere una suboptimización en el lugar de trabajo entonces, los tres objetivos más importantes del MPE son:

- Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
- Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.
- Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes ya las necesidades de la empresa.

Todos los procesos bien definidos y bien administrados tienen algunas características comunes:

- Tienen a alguien a quien se considera responsable de aquella forma en la cual se cumple el proceso (responsable del proceso)
- Tienen límites bien definidos (alcance del proceso)
- Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas.

- Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.
- Tienen controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.
- Tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente
- Tienen tiempos del ciclo conocidos.
- Han formalizado procedimientos de cambio. Saben cuan buenos pueden llegar a ser.

Estructura del Flujo de Proceso

Es la manera en que una fábrica organiza el flujo material mediante una o más de las tecnologías de proceso arriba mencionadas.

- **Talleres de trabajo.** Producción de pequeñas series en una gran cantidad de productos diferentes, la mayor parte de los cuales requieren una serie o secuencia distinta de pasos de procesamiento.
- **Lotes** Esencialmente, es una especie de taller de trabajo un poco estandarizado. Esta estructura suele emplearse cuando una empresa tiene una línea relativamente estable de productos, cada uno de los cuales se produce en lotes periódicos, ya sea de acuerdo con los pedidos del cliente o como un inventario.
- **Línea de ensamble** Producción de componentes discretos, que pasan de una estación de trabajo a otra a un ritmo controlado, siguiendo la secuencia requerida para fabricar el producto.
- **Flujo Continuo** Conversión o procesamiento cuya forma y flujo del trabajo es relevantemente continuo, las industrias que trabajan con esta metodología están altamente automatizadas. Meredith, G (2005, p. 227).

La estructura del flujo de procesos permitirá a la empresa optimizar cada uno de los recursos con la finalidad de generar una adecuada distribución enfocada en la competitividad.

Interrelación de Procesos

La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente basados en:

- **Mapas de Procesos.** Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización, poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.
- **Modelado de Procesos.** Un modelo es una representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.
- **Documentación de procesos.** Un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.

- **Equipos de proceso.** La configuración, entrenamiento y facilitación de equipos de procesos es esencial para la gestión de los procesos y la orientación de éstos hacia el cliente. Los equipos han de ser liderados por el "propietario del proceso", y han de desarrollar los sistemas de revisión y control.
- **Rediseño y mejora de procesos.** El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.
- **Indicadores de gestión.** La Gestión de Procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión. [www. Aiteco Consultores.com](http://www.AitecoConsultores.com).

Distribución de planta Orientada al Producto o al Proceso

La distribución de la planta constituye el marco general donde se desarrollan los procesos de producción. Esta distribución persigue optimizar la ordenación de las máquinas, del capital humano, de los materiales y los servicios auxiliares, de tal manera que el valor añadido en el proceso productivo sea máximo.

Básicamente existen tres tipos de distribución de planta: la orientada al proceso o funcional, la orientada al producto o en cadena, y la distribución itinerante o producción por puesto fijo. Esta última se la utiliza para casos puntuales o especiales. A las dos primeras se les da mayor importancia ya que son las más comunes para fabricación en serie. Existe una nueva tendencia en la manufactura que consiste en una combinación entre las dos primeras, llamada “fabricación celular”.

Para poder cumplir con el objetivo de optimizar el proceso y disponer al mismo tiempo de una correcta y adecuada distribución de planta, hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

- Minimizar el manejo de materiales para evitar tiempo en transporte interno.
- Equilibrar el proceso para evitar los denominados cuellos de botella del sistema.
- Utilizar adecuadamente el espacio disponible en cada área o sección.
- Estar consciente de la correcta seguridad laboral y proveer de un ambiente saludable al trabajador.
- Alcanzar cierto grado de flexibilidad en el proceso productivo para adaptarse con facilidad a los cambios del mercado.

Distribución en Planta Orientada al Proceso

Esta distribución, denominada funcional o por talleres, esta basada en la disposición de equipos productivos por su afinidad, sin relación alguna con la secuencia de operaciones del proceso, el cual deberá recorrer, por lo tanto, itinerarios diferenciados y complejos. Sin embargo, ello permitirá la producción de lotes muy pequeños de producto variado.

Esta distribución se empleará cuando:

- La máquina sea muy cara o difícil de mover.
- Se fabriquen diversos productos
- Haya amplias variaciones en los tiempos requeridos por las diversas operaciones.
- La demanda de productos sea intermitente o pequeña.

El Control del Proceso

Un estudio estadístico señala a los gerentes que los resultados de los procesos industriales generaban datos cuantitativos tales como; longitud, peso, altura, densidad, etc., que podían ser analizados usando métodos estadísticos para determinar si la variación observada en ellos indicaba que el proceso estaba “**bajo control**”, es decir, correspondía a causas especiales que podían ser corregidas para evitar resultados fuera del proceso “fuera de control”. Mc HUGH, J. (2007, p. 77)

Se reconocerá así que la calidad no solamente está presente en el producto final, sino que se construye en el proceso y, por tanto, es necesario enfocarse también en las actividades previas que crean los productos. Hernando Mariño (2001, p.2).

Evaluación del proceso

“El rediseño de procesos es, tal vez, el paso más importante y que mayores esfuerzos requiere al aplicar la reingeniería. Esto implica una evaluación de cada uno de los procesos que viene realizando la organización, comparándolos con unos estándares para luego tomar la decisión sobre su rediseño o eliminación definitiva. Los principales cambios que se dan en los procesos son:

- Cuestionar cada aspecto del proceso actual
- Eliminar tareas repetitivas, los pasos que no agregan valor y tiempos de holgura
- Desaparece el trabajo en serie, muchos oficios y tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo.
- Se reducen las verificaciones y controles”. www.Rosariobusiness.com.ISO690.pdf.

Responsable del proceso

El responsable del proceso es la persona que ha sido nombrado por la gerencia como el encargado de garantizar que el proceso total sea efectivo y eficiente. Este es un concepto fundamental que debe entenderse para que funcione la estrategia del MPE. La gerencia funcional convencional ha dado buenos resultados durante muchos años y probablemente sea el mejor tipo de organización, pero tiene algunas deficiencias. Aunque saludable en algunos casos, la competencia funcional puede resultar contraproducente por cuanto pone a todas las funciones en situación de competir por unos recursos limitados. Con frecuencia; la organización que “monta el mejor show” logra los mayores recursos, pero puede no ser la que mas los necesite. En otros casos, la función asigna los recursos a parte de un proceso crítico, pero las funciones de

interacción tienen diferentes prioridades y, como resultado, solo se realizarán mejoramientos menores. Mc HUGH, J. (2007, p. 79)

Criterios para la selección de los responsables del proceso

Los criterios que se toman en consideración para asignar responsables de un proceso son:

- Recursos (personas, sistemas)
- Trabajo (tiempo)
- Molestias (críticas, quejas, conflictos)
- Crédito real o potencial
- Posibilidades de triunfo
- Capacidad para efectuar el cambio. (Dr. Harrington H. J.: pág. 51. 2004)

Levantamiento de procesos

La selección de un proceso para trabajar en él es un paso muy importante en todo el ciclo del MPE. Puede desperdiciarse gran cantidad de esfuerzo y el programa puede fracasar por falta de interés y retribución si se seleccionan los procesos equivocados. Los procesos seleccionados deben ser aquellos en los cuales la gerencia y/o los clientes no estén satisfechos con el *statu quo*. Normalmente, uno o más de los siguientes síntomas será la razón para seleccionar un proceso para mejoramiento:

- Problemas y/o quejas de los clientes externos
- Problemas y/o quejas de los clientes internos
- Procesos de alto puesto
- Procesos con tiempos de ciclos prolongados
- Existe una mejor forma conocida (benchmarking, etc.)
- Existen nuevas tecnologías

- Dirección de la gerencia con base en el interés de un gerente que desea aplicar la metodología o involucrar un área que, de lo contrario, no se comprometería

La selección de estos procesos críticos es una de las responsabilidades más importantes del EEM. Esta nunca debería delegarse. Al seleccionar el proceso sobre el cual se va a trabajar, existen cinco aspectos que deben tenerse en cuenta:

- Impacto en el cliente: ¿cuán importante es el cliente?
- Índice de cambio: ¿puede usted arreglarlo?
- Condición de rendimiento: ¿cuán deteriorado se encuentra?
- Impacto sobre la empresa: ¿qué importancia tiene para la empresa?
- Impacto sobre el trabajo: ¿cuáles son los recursos disponibles?

Con frecuencia, la gerencia se deja llevar por el entusiasmo y el deseo de mejoramiento, y se excede en comprometer a su organización con las actividades de MPE. Le sugerimos 'que limite la fase inicial a máximo 20 procesos críticos, aunque algunas empresas han tenido gran éxito al mejorar simultáneamente muchos mas procesos. Martin Marietta inicio sus actividades de mejoramiento de los procesos en 1988 y a mediados de 1989, había analizado cerca de 200 procesos diferentes y realizando cambios en más de 125 de estos. (Dr. Harrington H. J.: pág. 41. 2004)

La planificación de la producción en la empresa

El sistema MPC, se refiere a la planificación y control de procesos de fabricación (incluyendo materiales, máquinas, personal y proveedores). Tanto el MPC como el proceso de fabricación están diseñados para seguir los dictados del mercado y apoyar la estrategia corporativa de la empresa. Thomas Vollmann 1992, p.2)

El plan de producción proporciona los enlaces clave de comunicación entre la alta gerencia y la fabricación, determina las bases para enfocar los recursos de producción detallados para lograr los objetivos estratégicos de la empresa. Proporcionando la

estructura dentro de la cual se desarrolla el programa maestro de producción, podemos planificar y controlar las subsecuentes decisiones MPC, de recursos de materiales y de capacidades de la planta sobre una base consistente con estos objetivos.

Thomas Vollmann (1992, p.282)

Planificación de la producción y gerencia

El plan de producción proporciona un diálogo directo y consistente y la alta gerencia, así como entre fabricación y las otras funciones, muchos de los enlaces clave de la planificación de la producción están fuera del sistema de planificación y control de fabricación (MPC), dado esto, el plan debe establecerse necesariamente en términos que tengan significado para los ejecutivos de las empresas que no sean de fabricación.

El plan de producción establece la misión que debe realizar fabricación para lograr los objetivos generales de la empresa. La manera de realizar el plan de producción en términos de fabricación detallada y decisiones de abastecimiento es un problema de la gerencia de fabricación. Thomas Vollman (1992, p.282).

El proceso de planificación producción

El propósito de esta sección es ayudar a la administración del proceso planificación-producción. Específicamente, nos interesará hacer rutinario el proceso, la salida del plan de acción, la graficación acumulativa y el despliegue tabular.

Thomas Vollmann (1992, p.295).

Control de producción

El control de producción es la tarea de coordinar las actividades productivas de acuerdo con los planes de producción, de tal forma que los programas preconcebidos puedan ser realizados con la máxima economía y eficiencia. William Voris (2003 p.2).

El control de producción es una función encaminada a garantizar que aquello que se requiere sea hecho en las cantidades necesarias y de acuerdo con una escala de tiempo. Peter King (2007 p.9).

Control del plan de producción

Una responsabilidad especial se refiere al control del rendimiento contra el plan, como un prerequisite para el control, el proceso del plan de acción debería de estar ampliamente difundido en la empresa. Debe de comunicarse la seriedad con la cual se está considerando, así como los resultados planificados exactos que corresponden a cada una de las unidades funcionales de la organización, en otras palabras, el proceso de planificación debe ser transparente, con comunicación clara de las expectativas, para controlar los resultados reales. Para el plan de producción esto significa una amplia difusión del plan y las implicaciones para los gerentes. Thomas Vollmann (1992, p.301).

La función del control de producción

Hemos definido el Control de Producción como la regulación y coordinación de las actividades de la fabricación, de acuerdo con los planes, con el fin de cumplir con las fechas de entrega preestablecidas. La hoja de operación y de ruta, o plan de trabajo, que fue confeccionada en el departamento de ingeniería de métodos, y las especificaciones o planos del producto que fueron proyectados en el de ingeniería de proyectos, son enviados entonces al Control de Producción. En compañías pequeñas naturalmente, el diseño del producto y el plan de trabajo pueden ser obra de una misma persona, que es el director- propietario o el superintendente de la planta. Es función principal de los empleados del Control de Producción, tomar estos planes establecidos por grupos staff especializados en las grandes compañías y por los mandos de línea en las pequeñas y ponerlos en marcha. William Voris (2003 p.65).

Programación

La programación sigue cronológicamente a la planificación primaria y a la suplementaria, esta función es la coordinación en el tiempo, con anterioridad a su ejecución. La programación responde a la pregunta de cuándo tiene que hacerse el trabajo para respetar las fechas de entrega, basándose en la planificación primaria. En la práctica hay dos amplias clases de programación que coexisten simultáneamente en toda Empresa y son:

- 1.- La programación básica, y
- 2.- La programación de la producción.

En la fabricación continua, la programación básica no se confecciona basándose en los pedidos de los clientes, sino sobre una prevención de ventas de largo alcance. Se establecen cifras semanales, mensuales o anuales de producción para un período futuro, que habitualmente es un año, con las subsiguientes revisiones trimestrales y mensuales. También aquí influye la capacidad de la Empresa en las decisiones finales relativas al número óptimo de unidades de producción que deben ser previstas para un período dado. William Voris (2003 p.93).

Lanzamiento

Una vez completada la planificación preliminar y confeccionado el programa u hoja de producción, se hacen las copias necesarias y se envían a los grupos de trabajo afectados. Una vez entregados todos los documentos de trabajo empieza la fabricación del producto. Este envío de los documentos o boletines de autorización para iniciar las actividades de producción se llama lanzamiento. En realidad esta función consiste en algo más que en enviar documentos. La función de lanzamiento exige cierta capacidad de juicio y cierta flexibilidad para adaptarse a la complejidad de la operación y la importancia de una cuidadosa fijación de tiempos, los informes sobre el progreso de la producción son remitidos a través del lanzamiento, muchas veces el lanzador debe

juzgar la importancia de una comunicación de retraso y decidir si deberá llamar al Director de Control de Producción y posiblemente al superintendente de la producción para corregir la anomalía o bien efectuar la corrección a su mismo nivel por medio del contraamaestre o por sí mismo en calidad de asesor. Estos informes son distribuidos a los grupos interesados, incluyendo los de programación, contabilidad de costos y alta de dirección de línea. William Voris (2003 p.94).

Instrucción

La inspección propia del Control de Producción o inspección de progreso se centra únicamente sobre las cantidades del producto sobre los tiempos, con referencia a los Standard fijados. Se define como la determinación de las variaciones en la ejecución respecto a las cantidades y tiempos Standard establecidos en el programa de producción. Este informe constituye muy económicamente un esfuerzo conjunto de contraamaestre de línea correspondiente y de un lanzador o cualquier otro representante del Departamento de Control de Producción. El informe debe ser enviado al grupo de programación y al Jefe del Departamento de Control de Producción para su análisis y eventual envío a la autoridad de línea interesada, para que éste tome en caso necesario una medida de corrección. William Voris (2003 p.97).

Corrección

La función del Control de Producción, es típicamente de línea y no puede ser de línea y no puede ser delegada enteramente a los grupos staff. El personal de Control de Producción puede pedir que se realice una corrección como resultado de la inspección realizada por el Control, pero esta corrección deben hacerla el contraamaestre o la autoridad más alta de línea, ha de ser así porque exclusivamente la línea posee autoridad sobre la ejecución operativa.

Dar a un departamento de staff como el Departamento de Control de Producción autoridad para intervenir en el trabajo de un departamento de línea sobre una pieza y

hacer cambios y tomar acciones disciplinarias, sería violar el firme principio de la autoridad de línea. Un departamento de staff puede facilitar, aconsejar, coordinar y ayudar, pero no puede asumir ni un ápice de autoridad en cuanto al trabajo operativo de los departamentos de línea. William Voris (2003 p.98).

Producción en proceso y existencias de productos.- La producción en proceso es el trabajo para el cual se han retirado materiales del almacén pero aún no se encuentra en condiciones de ser vendida, el aspecto de la producción en proceso que más interesa a la administración, **es su valor**. Cuando los materiales son retirados del almacén, su valor se transfiere de la cuenta de inventario de materias primas a la cuenta de producción en proceso.

Inmediatamente se realiza alguna clase de trabajo con los materiales, es decir, se comienza a convertirlos en artículos comerciales y su valor aumenta con el costo de mano de obra directa y con los gastos generales en que se incurre. El incremento de su valor continúa hasta que el artículo correspondiente queda terminado.

Lo importante a este respecto es que el material tenía cierto valor antes de comenzarse a trabajar con él, ese valor aumento, al seguir su trayectoria por la fábrica y luego permanece estático desde que ingresa al inventario de artículos terminados, esto significa que, desde el principio hasta la terminación del proceso, se ha invertido dinero sin obtener ningún ingreso, además mientras el producto no sea vendido y produzca un ingreso, el dinero invertido está ocioso y puede ser utilizado en ninguna forma Peter King (1997 p.109).

Objetivos del control de producción

- Satisfacer a los clientes respecto a plazos de entrega y calidad.
- Producir al menor costo posible.
- Mantener la inversión del capital al mínimo nivel posible.
- Reducir las fluctuaciones de los ciclos de producción-

- Obtener beneficios satisfactorios. William Voris (2003 p.2).

La Previsión de producción

La previsión de ventas, en su forma pura, no es útil para la Planificación y Control de la Producción. La previsión de ventas deberá desglosarse y/o modificarse para establecer cifras de producción significativas, previsiones de empleo, ampliaciones de la planta, compra de materias primas y presupuestos.

Si bien la previsión de ventas es valiosa para la empresa con vistas a planificar sus campañas de ventas, gastos de publicidad, programas de investigación y presupuestos de capital.

Régimen de producción intermitente por lotes de trabajo

También conocido como por “órdenes de producción” ó “lotes específicos de trabajo”, la producción se hace sobre distintos trabajos o lotes de productos. Cuando se elaboran una serie de artículos a intervalos irregulares, es evidente que la fabricación por lotes es el sistema más apropiado que puede emplearse, por ofrecer las siguientes ventajas:

- Máximo de flexibilidad en el empleo y capacidad de las máquinas y/o equipos.
- Mejor control de utillaje y accesorios.
- Evita duplicidad de operaciones.
- Reduce los costos de preparación y reparaciones. William Voris (2003 p.56).

Régimen de producción continua o en secuencia

Cuando un proceso recibe la producción de otro proceso, ambos procesos están dentro de un arreglo secuencial. En estos procesos la transformación de las materias primas obedece a una serie de etapas secuenciales, es decir, la producción se realiza a través de dos o más procesos, de tal forma que la producción terminada es un proceso que

constituye total o parcialmente el material directo del proceso siguiente. La fabricación en serie, también es llamada producción en línea ó cadena, implica el influjo continuo de los materiales de una operación a la siguiente y se emplea para la producción en masa de un producto uniforme. William Voris (2003 p.59).

Régimen de producción múltiple o en paralelo

Los procesos paralelos operan independientemente unos de otros. La producción de uno de estos procesos paralelos no se convierte en la materia prima para otro proceso. La transformación de las materias primas se realiza a través de dos o más procesos simultáneos e independientes entre sí, pero que llegado el caso al finalizar esa etapa, o en la siguiente pueden transformarse en consecutivos. William Voris (2003 p.69).

Ventajas del Control de la Calidad

A continuación se enumera las ventajas derivadas de un programa de control de calidad:

1. Descubre y avisa una conducta anormal y previene ante las anomalías de la producción.
 2. Diagnóstica las causas ocultas proceso de producción despilfarrador y reduce los costos de las piezas defectuosas, las rechazadas y las repeticiones.
 3. Asegura un producto uniforme
 4. Impulsa una fijación racional de tolerancias;
 5. Garantiza una mejor calidad
 6. Disminuye los costos de inspección
 7. Asegura una utilización más eficiente de los materiales;
 8. Establece un procedimiento económico de inspección
 9. Confecciona uniformes de calidad mejores y más concisos para la dirección;
 10. Promueve mejores relaciones con los vendedores y con los consumidores.
- William Voris (2003 p.69)

2.5 Hipótesis

El diseño de programas de entranamiento del recurso humano mejorará los volúmenes de producción en INDUSTRIAS CATEDRAL de la Ciudad de Ambato

2.6 Señalamiento de las Variables de la Hipótesis

Variable Independiente: Entrenamiento del recurso humano

Variable Dependiente: Producción

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

Con la utilización del paradigma Crítico Propositivo utilizado en la Fundamentación Filosófica se determina la elección del enfoque Cualitativo el cual se utilizará en la investigación por las siguientes razones:

- Se establece una orientación y comprensión del problema que se presenta en la empresa al no contar con un entrenamiento del personal el cual limita el nivel de productividad.
- Se observa que la ausencia de entrenamiento en la empresa afecta el comportamiento del personal en el desarrollo de sus habilidades y destrezas para efectuar sus funciones organizacionales.

- Se determina la contextualización de las variables en estudio a partir del enfoque metodológico de un ciclo de entrenamiento y rendimiento del desempeño para efectuar una optimización de recursos.
- La perspectiva de las falencias del personal esta determinado desde adentro de la empresa para conocer la realidad del desempeño del recurso humano y si mejorar el desarrollo organizacional.
- A partir de las falencias se establece una posible hipótesis que promoverá el cambio de las actitudes en el personal y así mejorar el rendimiento y la productividad.
- Se pone especial atención en los procesos así como el conocimiento de las necesidades de entrenamiento, a través de un proceso idóneo que genere resultados competitivos para el entorno.

3.2 Modalidad Básica de la Investigación

3.2.1 Investigación Bibliográfica

Este tipo de investigación tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, por lo tanto en el presente trabajo se utilizará la documentación acorde a las variables teóricas del entrenamiento y el desempeño laboral.

3.2.2 Investigación de Campo

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos.

De esta manera se recurrió al lugar de los hechos, en donde se tomó contacto con las personas involucradas para conocer los fenómenos que ocasionan la problemática de los bajos niveles de producción.

3.3 Nivel o Tipo de Investigación

En el desarrollo del proceso investigativo se utilizará:

3.3.1 Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria como parte de una exploración de primer nivel permitirá conocer el problema, el mismo que ha sido poco estudiado, sobre todo por que la información acerca de la utilización de la entrenamiento no permite conocer su eficiencia en los niveles de producción debido a la administración empírica con la que se trabaja en la empresa.

3.3.2 Investigación Descriptiva

El propósito de esta investigación al ser de segundo nivel permitirá describir las situaciones y eventos, a partir de la ausencia de programas de entrenamiento, es decir, cómo es y como se manifiesta este fenómeno, buscando especificar las propiedades importantes en la producción que se efectúa en el entorno.

3.3.3 Investigación Correlacional

Este tipo de investigación al ser de tercer nivel permitirá interrelacionar y medir las variables y las situaciones de observación, determinando así variaciones o vinculaciones entre uno o varios factores de las variables en estudio, en donde la variable Independiente: entrenamiento del recurso humano y en la Variable Dependiente: producción se correlacionaran.

En el desarrollo de la investigación correlacional se verificará la hipótesis mediante la aplicación del JI-CUADRADO que sirve para correlacionar las variables.

3.4 Población y Muestra

La investigación se está realizando en INDUSTRIAS CATEDRAL de la ciudad de Ambato. La población implicada en el problema objeto de estudio son el personal administrativo y operativo.

Población

Tabla N° 01

PERSONAL	Cantidad
Personal administrativo	10
Personal operativo	90
Total	100

El muestreo en la investigación es probabilístico, de tipo regulado, porque forman parte de la muestra todos los elementos del universo en los cuales se hace presente el problema investigativo, es decir se trabajará con 100 personas, entre personal administrativo y operativo.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: Entrenamiento del recurso humano **Cuadro N° 01**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>Las personas tienen enorme habilidad para aprender nuevas habilidades, captar información obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos y desarrollar conceptos y abstracciones.</p> <p>Las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y capacitarlas y habilitarlas cada vez más para el trabajo.</p>	<p>Habilidad para aprender</p> <p>Captar información</p> <p>Modificar actitudes y comportamiento</p>	<p>Test de evaluación Observación</p> <p>Interacción Coordinación</p> <p>Ejecutivos Operativos Técnicos</p>	<p>¿Cree UD que la empresa realiza cursos de entrenamiento mediante?</p> <p>¿Se realiza un inventario de necesidades de entrenamiento en la empresa a través de?</p> <p>¿En qué niveles se establece programas de entrenamiento?</p> <p>¿Cree ud que con un plan de entrenamiento se mejorara la actitud del personal?</p>	<p>Formulario de encuesta dirigido al personal de la empresa</p>

Fuente: Luis Herrera
Elaborado por: Natalia Saltos

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE: Producción Cuadro N° 02

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Conjunto de actos que determinan la formación de riqueza y valores, consistiendo en la obtención de materias primas para su transformación, mediante el concurso de tres factores: naturaleza, trabajo y capital.	Formación de riqueza y valores. Materia prima para su transformación. Sistema de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiencia en la elaboración del producto. ▪ Optimización de materia prima. ▪ Políticas adecuadas. ▪ Tecnología apropiada. ▪ Mano de obra calificada. 	<p>¿Cómo califica los niveles de producción en la empresa?</p> <p>¿Considera ud que es necesario mejorar los procesos productivos?</p> <p>¿De los siguientes recursos cual es el que la empresa no aprovecha correctamente?</p> <p>¿Cree que es necesario cambiar la maquinaria para mejorar la producción?</p>	Formulario de encuesta dirigido al personal de la empresa

Fuente: Luis Herrera

Elaborado por: Natalia Saltos

3.6 Recolección de Información

La recolección de la información contempla la siguiente matriz, en la cual se detalla la información primaria y secundaria:

Recolección de información

Tabla N° 02

Técnicas de investigación	Instrumentos de recolección de información
1 Información secundaria 1.1 Lectura científica	1.1.1 Libro Administración de recursos humanos. De Bohlander George. 1.1.2 Libro de Teoría y diseño organizacional. Richard L Daft. 1.1.3 Tesis de grados de Doctorado en Recursos Humanos. 1.1.4 Fundamentación Legal(código de trabajo)
2 Información primaria 2.1 Encuesta	2.1.1 Registros informativos de desempeño y producción de la empresa 2.1.2 Formulario de encuesta

3.7 Procesamiento y Análisis de Información

El proceso e la información contemplaran los siguientes elementos:

- Revisión y codificación de la información.- es decir se efectuará un control de la información recolectada, para posteriormente codificarla y conocer los requerimientos y necesidades de los distribuidores.
- Categorización y tabulación de la información.- este elemento se centra en la priorización de la información para luego tabularla y así detectar información errónea.
- Interpretación de los resultados.- los resultados que se obtendrán en la investigación se procederá a interpretarla fundamentada en las necesidades de los investigados para así proponer alternativas de cambio empresarial que permitan mejorar la producción.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis

El análisis de los datos establece la cuantificación estadística de la información recolectada.

4.2 Interpretación

La interpretación de la información está orientada mediante el apoyo del marco teórico en el aspecto pertinente para así poder conocer cualitativamente las referencias del entrenamiento del personal y su incidencia en la producción de la empresa.

Pregunta N° 01

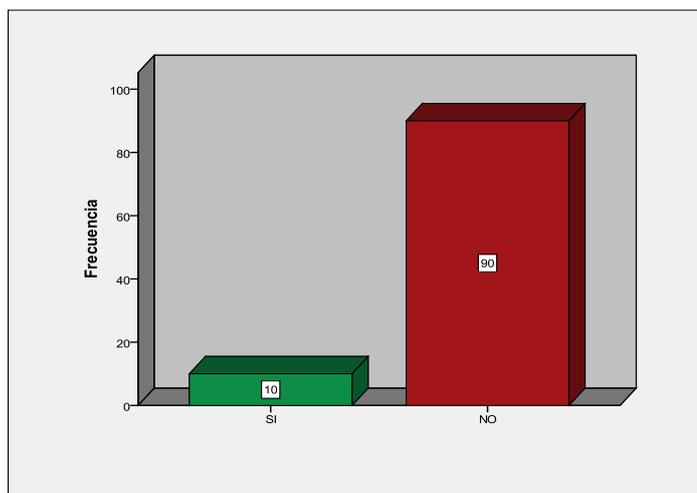
1.- ¿Conoce usted si la empresa realiza cursos de entrenamiento?

Cursos de entrenamiento
Tabla N° 03

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	10	10,0	10,0	10,0
NO	90	90,0	90,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Natalia Saltos

Cursos de entrenamiento
Gráfico N° 04



Análisis

Del total del 100% de encuestados el 10% creen que la empresa SI realiza cursos de entrenamiento y el 90% restante creen que NO.

Interpretación

De esta manera se evidencia que la mayor parte de encuestados manifiestan que no se efectúan cursos de entrenamiento en la empresa lo cual limita el desarrollo de sus destrezas y habilidades ya que constantemente va evolucionando el manejo productivo y tecnológico.

Pregunta N° 02

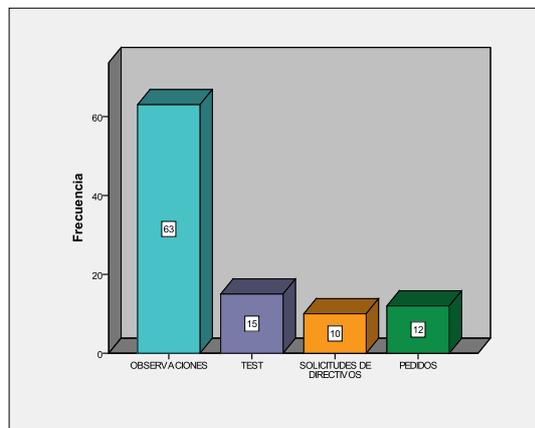
2.- ¿Se realiza un inventario de necesidades de entrenamiento en la empresa a través de?

Realizan inventarios a través de
Tabla N° 04

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	OBSERVACIONES	63	63,0	63,0	63,0
	TEST	15	15,0	15,0	78,0
	SOLICITUDES DE DIRECTIVOS	10	10,0	10,0	88,0
	PEDIDOS	12	12,0	12,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Natalia Saltos

Realizan inventarios a través de
Grafico N° 05



Análisis

Según la encuesta del 100% del total de encuestados el 63% se realiza inventario de necesidades a través de Observaciones, para el 15% a través de Test, para el 10% que a través de Solicitudes de Directivos, y para el ultimo 12% a través de pedidos.

Interpretación

Para un grupo mayoritario de encuestados las necesidades de entrenamiento se determinan a partir de las operaciones, lo cual refleja las falencias del personal en el ciclo de producción afectando esto a la competitividad empresarial.

Pregunta N° 03

3.- ¿En qué área se establece programas de entrenamiento con más frecuencia?

Áreas de entrenamiento

Tabla N° 05

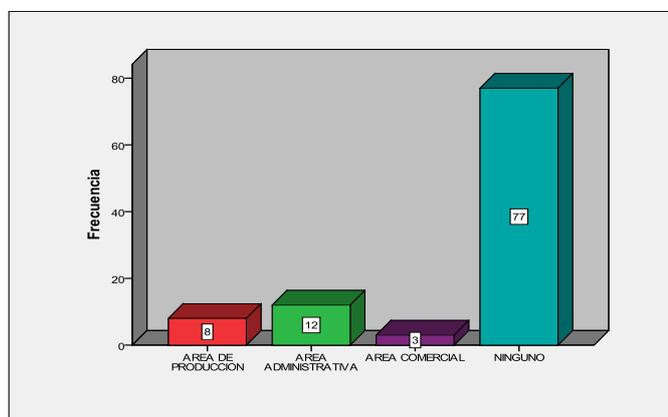
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
AREA DE PRODUCCION	8	8,0	8,0	8,0
AREA ADMINISTRATIVA	12	12,0	12,0	20,0
AREA COMERCIAL	3	3,0	3,0	23,0
NINGUNO	77	77,0	77,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Natalia Saltos

Áreas de entrenamiento

Grafico N° 06



Análisis

Para el 100% de encuestados el 8% manifiestan que en el Área de producción se establecen más programas de entrenamiento, para el 12% creen que en el área administrativa, para el 3% que el área comercial, y el 77% creen que ninguno.

Interpretación

Para un alto número de encuestados en ninguna área se establecen programas de entrenamiento debido a que el manejo empresarial es tradicional se cree que es un gasto por tanto se limita la productividad.

Pregunta N° 04

4.- ¿Cada qué tiempo cree necesario que se realicen los programas de entrenamiento en la empresa

Tiempo de realización de programas

Tabla N° 06

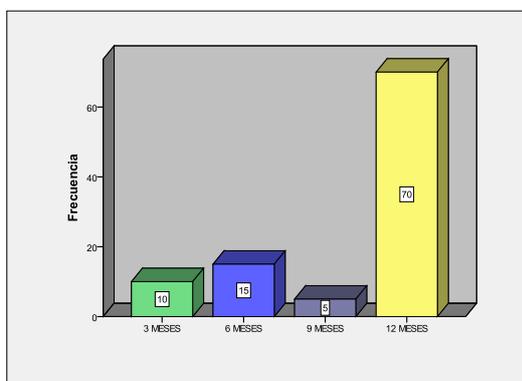
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3 MESES	10	10,0	10,0	10,0
	6 MESES	15	15,0	15,0	25,0
	9 MESES	5	5,0	5,0	30,0
	12 MESES	70	70,0	70,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Natalia Saltos

Tiempo de realización de programas

Grafico N° 07



Análisis

Del 100% del total de encuestados el 10% creen necesario que se realice los programas cada 3 meses, para el 15% que se realicen cada 6 meses, para el 5% cada 9 meses y para el 70% creen necesario que se realicen cada 12 meses.

Interpretación

Para un alto número del personal se debe establecer el entrenamiento cada año con la finalidad de actualizar los conocimientos y mejorar las competencias laborales y así orientarlas a que la producción sea la deseada por los propietarios.

Pregunta N° 05

5.- ¿Considera usted que al establecer programas de entrenamiento en la empresa se mejorara?

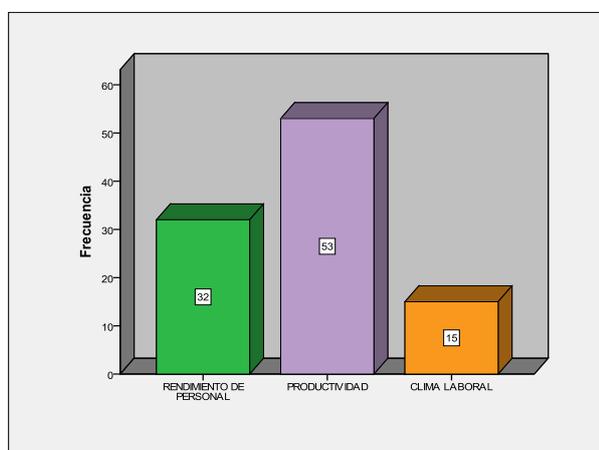
Programas de entrenamiento
Tabla N° 07

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	RENDIMIENTO DE PERSONAL	32	32,0	32,0	32,0
	PRODUCTIVIDAD	53	53,0	53,0	85,0
	CLIMA LABORAL	15	15,0	15,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Natalia Saltos

Programas de entrenamiento
Grafico N° 08



Análisis

Del total del 100% de encuestados el 32% manifiesta que al realizar los programas de entrenamiento mejorara el Rendimiento de personal, el 53% creen que mejorara la Productividad y el ultimo 15% creen que mejorara el clima laboral.

Interpretación

La información evidencia que la mayor parte de encuestados manifiestan que los programas de entrenamiento mejorara ele rendimiento laboral y por ende se incrementara la rentabilidad y la inversión empresarial.

Pregunta N° 06

6.- ¿La inversión que se realiza para el entrenamiento es?

Inversión que realiza

Tabla N° 08

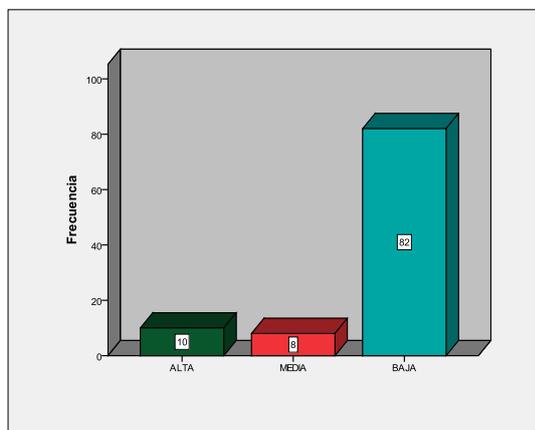
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALTA	10	10,0	10,0	10,0
	MEDIA	8	8,0	8,0	18,0
	BAJA	82	82,0	82,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Natalia Saltos

Inversión que realiza

Grafico N° 09



Análisis

Según la encuesta del 100 el 10% la inversión que se realiza en el entrenamiento es Alta, para el 8% la inversión es Media y para el 82% la inversión es Baja.

Interpretación

Para la gran parte de encuestados, es baja la inversión para el entrenamiento ya que se considera que es un gasto y si se lo efectúa se lo orienta a ciertos equipos de trabajo no a todo el personal, lo cual influye también en el clima laboral.

Pregunta N° 07

7.- ¿Cómo califica los niveles de producción en la empresa?

Calificación de niveles

Tabla N° 09

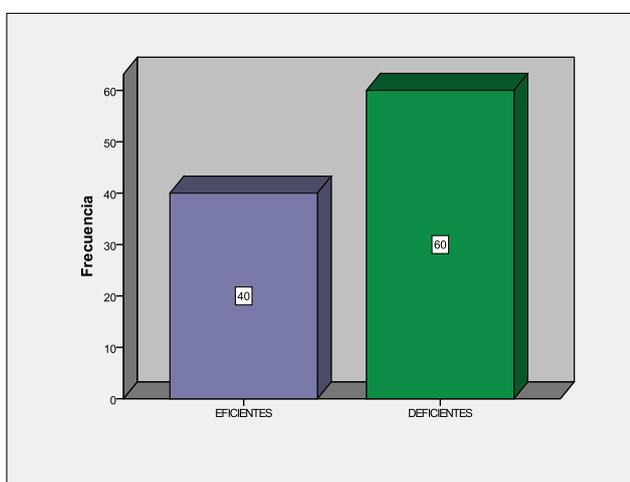
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos EFICIENTES	40	40,0	40,0	40,0
DEFICIENTES	60	60,0	60,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Natalia Saltos

Calificación de niveles

Grafico N° 10



Análisis

Según los encuestados del 100% el 40% califican los niveles de producción como Eficientes, y para el 60% lo califican como Deficiente.

Interpretación

Se indica para un grupo mayoritario de los encuestados que los niveles de producción son deficientes, no existe un adecuado aprovechamiento de cada uno de los recursos empresariales generando esto una baja productividad y una baja rentabilidad económica.

Pregunta N° 08

8.- ¿Conoce usted sobre los procesos productivos?

Procesos productivos

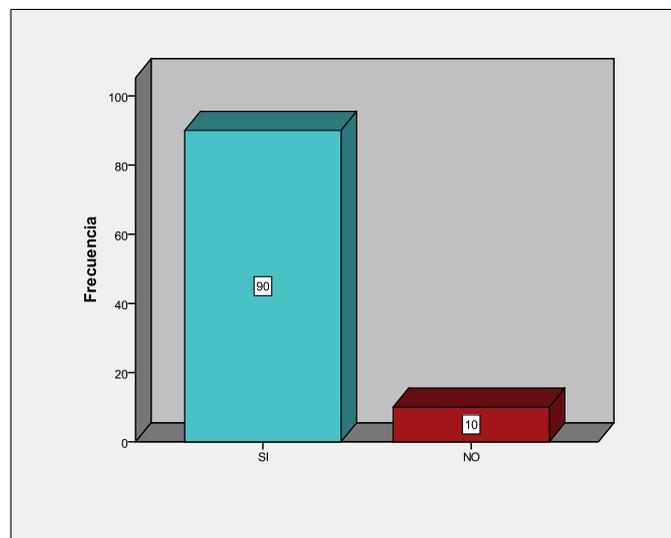
Tabla N° 10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	90	90,0	90,0	90,0
NO	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Natalia Saltos

Procesos productivos

Grafico N° 11



Análisis

Del total del 100% de encuestados el 90% SI conoce de los procesos productivos y el 10% NO conocen de los procesos.

Interpretación

La mayoría del personal encuestado manifiesta que si conocen los procesos productivos, pero que debido a los cambios tecnológicos es necesario un entrenamiento global de los conocimientos para que se pueda elevar no solo el rendimiento sino la imagen empresarial en el mercado y ser un referente de competitividad en el mercado.

Pregunta N° 09

9.- ¿De los siguientes recursos cual es el que la empresa no aprovecha correctamente en el área de producción?

Recursos no aprovechables

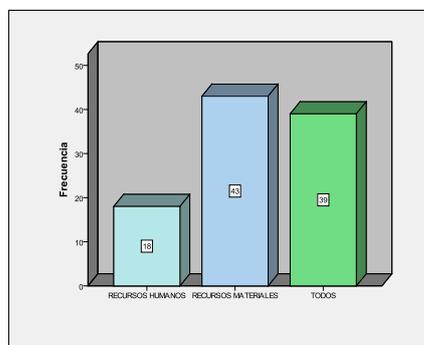
Tabla N° 11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos RECURSOS HUMANOS	18	18,0	18,0	18,0
RECURSOS MATERIALES	43	43,0	43,0	61,0
TODOS	39	39,0	39,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Natalia Saltos

Recursos no aprovechables

Gráfico N° 12



Análisis

Según el 100% de encuestados el 18% creen que los recursos que la empresa no aprovecha son los Recursos Humanos, y el 43% creen que los Recursos materiales y el 39% creen que Todos.

Interpretación

La mayor parte de encuestados no se aprovecha adecuadamente cada uno de los recursos, debido que no se tienen un control interno que promueva eficacia en los procesos productivos y comerciales.

Pregunta N°10

10.- ¿Cuál es el tiempo que usted se encuentra laborando en la empresa?

Tiempo de labores

Tabla N° 12

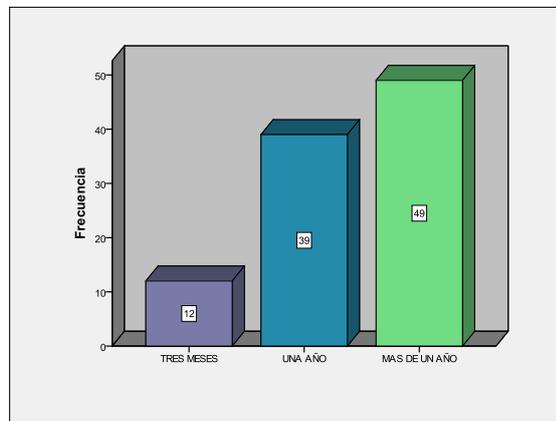
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TRES MESES	12	12,0	12,0	12,0
	UNA AÑO	39	39,0	39,0	51,0
	MAS DE UN AÑO	49	49,0	49,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Natalia Saltos

Tiempo de labores

Grafico N° 13



Análisis

Del 100% de encuestados el 12% llevan laborando en la empresa 3 meses, el 39% llevan un año y el 49% más de un año

Interpretación

Se indica por un alto número de encuestados que ellos se encuentran laborando más de un año en la empresa, tiempo en el cual no han observado un cambio en el manejo del recurso humano, lo cual interfiere en el ciclo de producción.

Pregunta N° 11

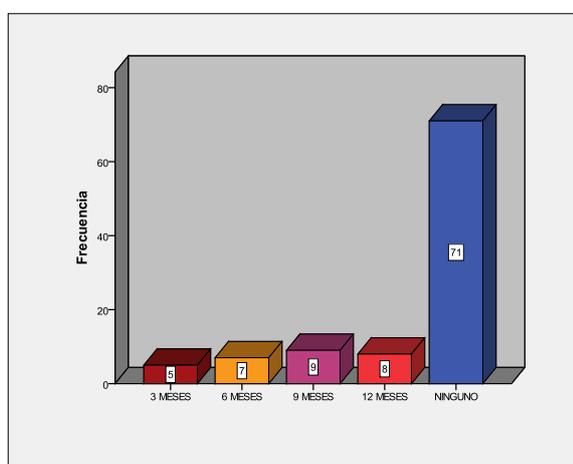
11.- ¿Hace que tiempo recibió entrenamiento en la empresa?

Entrenamiento en la empresa
Tabla N° 13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 3 MESES	5	5,0	5,0	5,0
6 MESES	7	7,0	7,0	12,0
9 MESES	9	9,0	9,0	21,0
12 MESES	8	8,0	8,0	29,0
NINGUNO	71	71,0	71,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Natalia Saltos

Entrenamiento en la empresa
Grafico N° 14



Análisis

Del 100% de encuestados el 5% manifiesta que hace 3 meses recibió entrenamiento en la empresa, el 7% hace 6 meses para el 9% hace 9 meses el 8% hace 12 meses y para el 71% nunca han recibido.

Interpretación

Se indica por la mayor parte de los encuestados que no se ha recibido entrenamiento alguno durante el tiempo que laboran, afectando esto al desenvolvimiento laboral en la empresa.

Pregunta N° 12

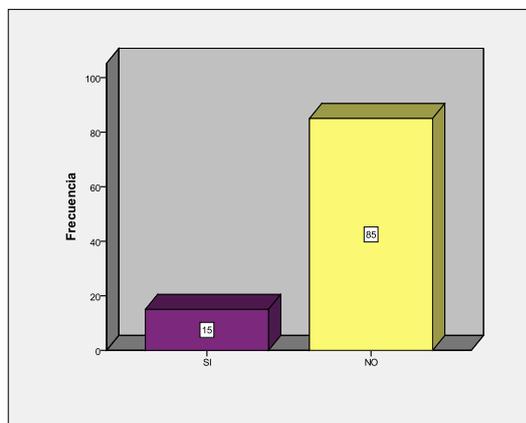
12.- ¿Considera usted que los procesos de producción mantienen un sistema de control?

Mantienen sistema de control
Tabla N° 14

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	15	15,0	15,0	15,0
NO	85	85,0	85,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Natalia Saltos

Mantienen sistema de control
Grafico N° 15



Análisis

Según el 100% de encuestados el 15% consideran que la empresa SI mantiene un sistema de control y para el 85% consideran que NO mantiene sistema de control.

Interpretación

Manifiestan la mayor parte de los encuestados que no se mantiene un sistema de control que promueva el adecuado uso de los recursos y la eficiencia laboral lo cual incide en la producción que se efectúa en la empresa y por ende en las ventas.

Pregunta N° 13

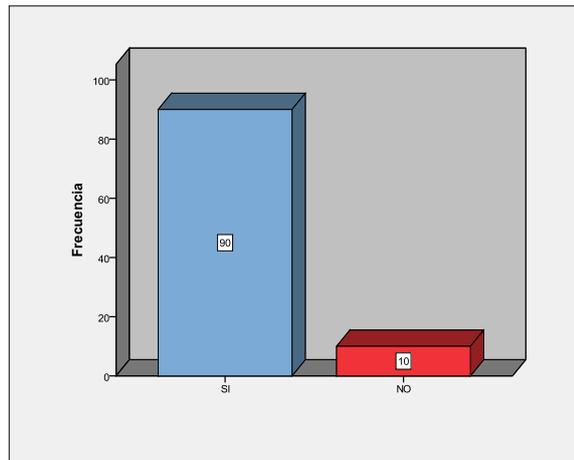
13.- ¿Cree usted que para mejorar la producción es necesario establecer evaluaciones?

Mejorar la producción
Tabla N° 15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	90	90,0	90,0	90,0
NO	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Natalia Saltos

Mejorar la producción
Grafico N° 16



Análisis

Según los 100% de encuestados el 90% creen que para mejorar la producción SI es necesario establecer evaluaciones y para el 10% restante creen que NO.

Interpretación

Para un grupo considerable de los encuestados, si es necesario establecer evaluaciones al rendimiento del personal, ya que eso ayudara a mejorar su desempeño y por ende el nivele productivo se incrementara.

Pregunta N° 14

14.- ¿Cuál es el grado de satisfacción con la remuneración que percibe en el área que se desempeña?

Grado de satisfacción

Tabla N° 16

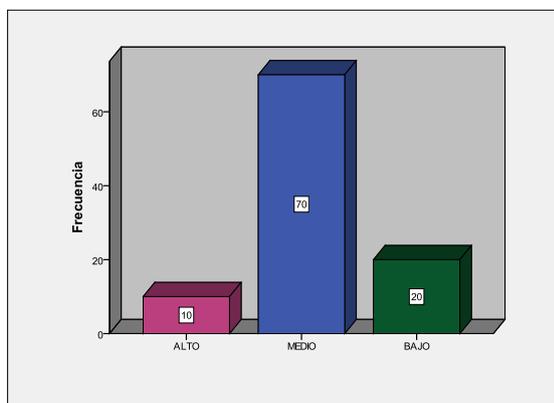
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ALTO	10	10,0	10,0	10,0
MEDIO	70	70,0	70,0	80,0
BAJO	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Natalia Saltos

Grado de satisfacción

Grafico N° 17



Análisis

Del 100% de encuestados el 10% manifiesta que la satisfacción con la remuneración es Alta y el 70% manifiesta que la satisfacción es Media y para el 20% es Baja

Interpretación

Se evidencia en los resultados que un alto número de los encuestados indican que la satisfacción por la remuneración que reciben es media debido a que no se valora el desempeño en base a las competencias que desarrollan.

Pregunta N°15

15.- ¿Conoce usted específicamente el proceso en su puesto de trabajo

Puesto de trabajo

Tabla N° 17

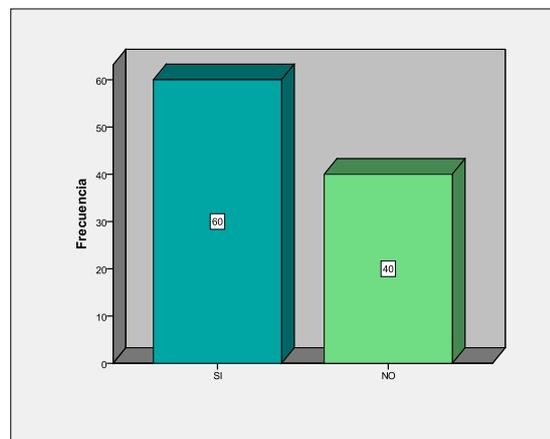
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	60	60,0	60,0	60,0
	NO	40	40,0	40,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Natalia Saltos

Puesto de trabajo

Grafico N° 18



Análisis

Según los encuestados el 60% Si conoce el proceso en el puesto de trabajo y el 40% NO conoce el proceso

Interpretación

Manifiestan la mayor parte de los encuestados, que si conocen específicamente el puesto de trabajo debido a el aprendizaje que ellos han tenido al momento de ingresar a trabajar, más no por un inducción técnica, lo cual limita ele rendimiento en el puesto de trabajo.

Verificación de la hipótesis

La prueba de independencia Chi-cuadrado, nos permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas.

Combinación de frecuencias

Tabla N° 18

1 ¿Conoce usted si la empresa realiza cursos de entrenamiento?

¿Conoce usted si la empresa realiza cursos de entrenamiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	10	10,0	10,0	10,0
	NO	90	90,0	90,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Natalia Saltos

12 ¿Considera usted que los procesos de producción mantienen un sistema de control?

Tabla N° 19

¿Considera usted que los procesos de producción mantienen un sistema de control?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	15	15,0	15,0	15,0
	NO	85	85,0	85,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Natalia Saltos

Frecuencias Observadas

Tabla N° 20

Entrenamiento			
Rendimiento laboral	SI	NO	TOTAL
SI	2	14	15
NO	9	77	85
TOTAL	10	90	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Natalia Saltos

Modelo Lógico

Ho = El diseño de programas de entrenamiento del recurso humano NO mejorará los volúmenes de producción en INDUSTRIAS CATEDRAL de la Ciudad de Ambato

H1= El diseño de programas de entrenamiento del recurso humano SI mejorará los volúmenes de producción en INDUSTRIAS CATEDRAL de la Ciudad de Ambato

Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = frecuencia esperada o teórica

Nivel de Significación y Regla de Decisión

Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$Gl = (f-1) (c-1)$$

$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$GL = 2 * 1$$

$$GL = 2$$

Grado de significación

$$\alpha = 0.05$$

Frecuencias Esperadas

Tabla N° 21

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
2	1,50	0,50	0,25	0,17
9	13,50	(4,50)	20,25	1,50
14	8,50	5,50	30,25	3,56
77	76,50	0,50	0,25	0,00
TOTAL				5,23

Fuente: La encuesta

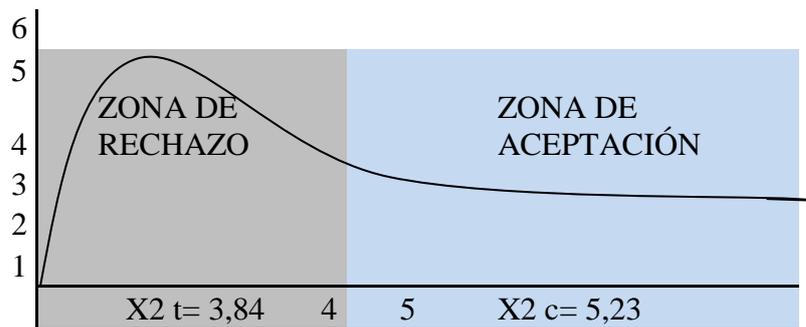
Elaborado por: Natalia Saltos

Conclusión

El valor de $X^2_t = 3.84 < X^2_c = 5.23$, por tanto es aceptada la hipótesis alterna El diseño de programas de entrenamiento del recurso humano SI mejorará los volúmenes de producción en INDUSTRIAS CATEDRAL de la Ciudad de Ambato

Gráfico Verificación de la Hipótesis

Grafico N° 19



CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

5.1 Conclusiones

- No se efectúan cursos de entrenamiento en la empresa lo cual limita el desarrollo de sus destrezas y habilidades de los trabajadores ya que constantemente va evolucionando el manejo productivo y tecnológico, de esta manera se determina que las necesidades de entrenamiento se generan a partir de las operaciones, lo cual refleja las falencias del personal en el ciclo de producción.
- En ninguna área se establecen programas de entrenamiento debido a que el manejo empresarial es tradicional se cree que es un gasto por tanto se limita la productividad, el entrenamiento es necesario cada año con la finalidad de actualizar los conocimientos y mejorar las competencias laborales y así orientarlas a que la producción sea la deseada por los propietarios.
- Los programas de entrenamiento mejorara el rendimiento laboral y por ende se incrementara la rentabilidad y la inversión empresarial, ya que se considera que es

un gasto y si se lo efectúa se lo orienta a ciertos equipos de trabajo no a todo el personal, lo cual influye también en el clima laboral, los niveles de producción son deficientes, no existe un adecuado aprovechamiento de cada uno de los recursos empresariales generando esto una baja productividad y una baja rentabilidad económica.

- La mayoría del personal encuestado manifiesta que si conocen los procesos productivos, pero que debido a los cambios tecnológicos es necesario un entrenamiento global de los conocimientos para que se pueda elevar no solo el rendimiento sino la imagen empresarial en el mercado y ser un referente de competitividad en el mercado, no se aprovecha adecuadamente cada uno de los recursos, debido que no se tienen un control interno que promueva eficacia en los procesos productivos y comerciales.
- Un alto número de encuestados que ellos se encuentran laborando más de un año en la empresa, tiempo en el cual no han observado un cambio en el manejo del recurso humano, lo cual interfiere en el ciclo de producción, no se ha recibido entrenamiento alguno durante el tiempo que laboran, afectando esto al desenvolvimiento laboral en la empresa, no se mantiene un sistema de control que promueva el adecuado uso de los recursos y la eficiencia laboral lo cual incide en la producción que se efectúa en la empresa y por ende en las ventas, no existen evaluaciones al rendimiento del personal, ya que eso ayudara a mejorar su desempeño y por ende el nivel productivo se incrementara.
- La satisfacción por la remuneración que reciben es media debido a que no se valora el desempeño en base a las competencias que desarrollan, si conocen específicamente el puesto de trabajo debido a el aprendizaje que ellos han tenido al momento de ingresar a trabajar, más no por un inducción técnica, lo cual limita el rendimiento en el puesto de trabajo.

5.2 Recomendaciones

- La empresa debe efectuar ciclos de entrenamiento que permita mejorar el desarrollo de las habilidades y destrezas del personal con la finalidad de generar un mejor

rendimiento, por tanto se debe efectuar una observación permanente de las necesidades de entrenamiento con la finalidad de conocer los cambios y actualizaciones que se deben efectuar para potencializar los recursos empresariales.

- El entrenamiento debe ser clasificado en cada área para así generar especialización y poder obtener productos de calidad, de esta manera los ciclos de entrenamiento deben ser anual, con la finalidad de obtener un alto nivel competitivo en el recurso humano.
- Al mejorar el rendimiento laborar se debe también generar competitividad de tal manera que la imagen de la empresa en el sector sea referente de productividad, por tanto se debe establecer un presupuesto orientado al entrenamiento con la finalidad de obtener un nivel de competencia óptimo al sector productivo. Debe existir un control interno de manera que se establezca un eficiente direccionamiento y aprovechamiento de los recursos empresariales, pero es necesario establecer actualizaciones debido al cambio tecnológico que se presenta en la industria.
- El control debe ser preventivo de tal manera que la empresa optimice sus recursos, se debe establecer capacitaciones a todo el personal, desde el trabajador más antiguo hasta el recién reclutado, con la finalidad de crear compromiso a su puesto de trabajo, entonces se debe fomentar un entrenamiento permanente para así potencializar el desenvolvimiento el mismo que se vea reflejado en el rendimiento y la inversión.
- El control debe ser integral para poder obtener en cada área altos niveles de producción., la evaluación debe ser permanente de tal forma que el personal mantenga altas expectativas en su puesto de trabajo.
- Como parte del manejo de recurso humano se debe establecer un nivel remunerativo altamente competitivo para así minimizar la rotación de personal, por tal razón el entrenamiento debe ser direccionado desde el ciclo de inducción con la finalidad de generar fidelidad en el personal.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título

Diseño de programas de entrenamiento del recurso humano para mejorar las competencias productivas en INDUSTRIAS CATEDRAL de la Ciudad de Ambato

Institución Ejecutora: INDUSTRIAS CATEDRAL

Provincia: Tungurahua

Cantón: AMBATO

Dirección: Av. Rodrigo Pachano y Montecristi

Teléfono: 2854820

Beneficiarios: Con el desarrollo de la propuesta los principales beneficiados serán el personal de la empresa, ya que al establecer un nuevo formato del manejo del Talento

Humano se podrá atender cada uno de los requerimientos del cliente, por tanto se accederá a su fidelización y la cobertura empresarial será acorde a la inversión que se a efectuado para participar en el mercado.

Equipo técnico responsable: Natalia Saltos, investigadora, Ing. Carlos Herrera, Tutor.

Tiempo estimado: Inicio: 01 de noviembre del 2011 al 15 de mayo del 2012.

Costo: el costo de los programas de entrenamiento será de **\$4.785,00**

6.2 Antecedentes de la propuesta

Se determina que en la empresa no existe un modelo de entrenamiento del personal que permita satisfacer los requerimientos internos lo cual limita la producción y por ende la cobertura en el mercado ya que no se satisface los requerimientos del cliente y el posicionamiento de la imagen empresarial no es el óptimo.

La competitividad es un factor determinante en el recurso humano, por tanto la presente propuesta pretende mejorar la conducta y las actitudes para la optimización del rendimiento, de ahí la urgencia de estructurar un plan de entrenamiento que permita mejorar el ambiente en el que se desenvuelve el empleado garantizando así el compromiso a través de un entrenamiento permanente que se dirija de manera continua a cada una de los procesos productivos y entonces el propósito de la propuesta es ofrecer una serie de bases sistemáticas y organizadas mediante el cual las personas aprenderán conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos, en donde el entrenamiento implicara la transmisión de conocimientos específicos relativos a su trabajo.

Por tanto el cambio de comportamiento, desarrollo de destrezas y conocimientos que se relacionan directamente con el rendimiento del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras a través de un liderazgo participativo que origine un flujo comunicativo eficiente

entre los integrantes de la empresa, lo que se constituirá en un eje motivacional incrementando así el potencial de desarrollo.

6.3 Justificación

Hablar de Industrias Catedral es hablar de una tradición ambateña, sus productos son conocidos aquí y allá, es decir en los hogares ambateños y en los hogares de todos los ecuatorianos; velas, fideos y harina. La historia de Industrias catedral nace entre estos productos y la constante búsqueda del perfeccionamiento.

Desde 2002, la administración está en manos de la segunda generación, cuya visión ha sido el engradecimiento y fortalecimiento de Industrias catedral; siendo su actual Gerente el Ing. Javier Buenaño y su presidenta la Sra. Carmita Buenaño. Se han mantenido en la comercialización con los mercados históricos de la zona central del país, e incrementando otras zonas como: Pichincha, Santo Domingo de los Tsachilas, Pastaza, Orellana, Sucumbios, y Azuay, siguiendo con perspectivas de un crecimiento en el ámbito nacional, este año se prevé el ingreso al mercado de la costa ecuatoriana, especialmente Guayaquil.

En Febrero de este año fue instalada la maquinaria de última tecnología denominada línea de producción de pasa corta Braibanti de 900 kg/h lo que mejora la producción de pasta y permitirá atender al mercado de manera más eficiente y ágil, la línea en mención consta de prensa automática y accesorios de la prensa, línea de secado, tableros eléctricos y automatización y sección de embasado. La preocupación de la empresa en buscar el mejoramiento continuo le ha valido el ser galardonado con el premio "Quality Summit International Award", otorgado en nueva York en agosto del 2003, y gracias al esfuerzo de ejecutivos y empleados el 26 de noviembre del 2008, ICONTECT, entrega el certificado de calidad ISO 9001-2000, demostrando el trabajo en equipo y el apoyo decidido de la administración, que día a día trabaja incansablemente, para brindar un producto con la mejor calidad y servicio a nuestros distinguidos clientes. En junio del mismo año lograron la certificación de las Normas ISO 9001-2008 convirtiéndose en un

respaldo de credibilidad para sus procesos. Actualmente la Empresa está en proceso para obtener el certificado de Buenas Prácticas de manufactura "BPM", que a más que un beneficio para la empresa es una garantía de salud para los productos, y principalmente para sus consumidores.

La eficiente administración del talento humano se convierte en el eje transversal en las empresas, ya que se debe potencializar todos los recursos organizacionales, de tal manera que la presente propuesta pretende generar no solo en el empresario una visión de cambio, sino también el cliente interno para así formar una sinergia empresarial que conlleve a la competitividad, en tal virtud las competencias laborales serán las ventaja competitivas que dinamice la producción y la competitividad.

Por tanto la visión empresarial está enfocada al crecimiento organizacional, el cual desde la potencialización del talento humano genere eficiencia, a través de la valoración del conocimiento, del desarrollo de las habilidades y destrezas, las mismas que permitan un alto posicionamiento empresarial en el mercado creando así una imagen de calidad y eficiencia.

Entonces impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales y colectivas, de acuerdo a las necesidades operativas garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas "de lo que saben hacer" o podrían hacer hacia la eficiencia. Adicionalmente el entrenamiento será la herramienta de innovación para el liderazgo tecnológico ya que el personal conocerá su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupa o aspira, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido.

La propuesta entonces utilizará la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal como aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo para así mejorar el desempeño, lograr la satisfacción del personal y obtener una percepción positiva para minimizar la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos.

6.4 Objetivos

Objetivo General

Diseñar programas de entrenamiento del recurso humano para mejorar las competencias productivas en INDUSTRIAS CATEDRAL de la Ciudad de Ambato

Objetivos Específicos

- Establecer las necesidades de Entrenamiento (Evaluación del Rendimiento actual) del personal de la empresa.
- Estructurar programas de entrenamiento para optimizar los procesos de aprendizaje en la producción.

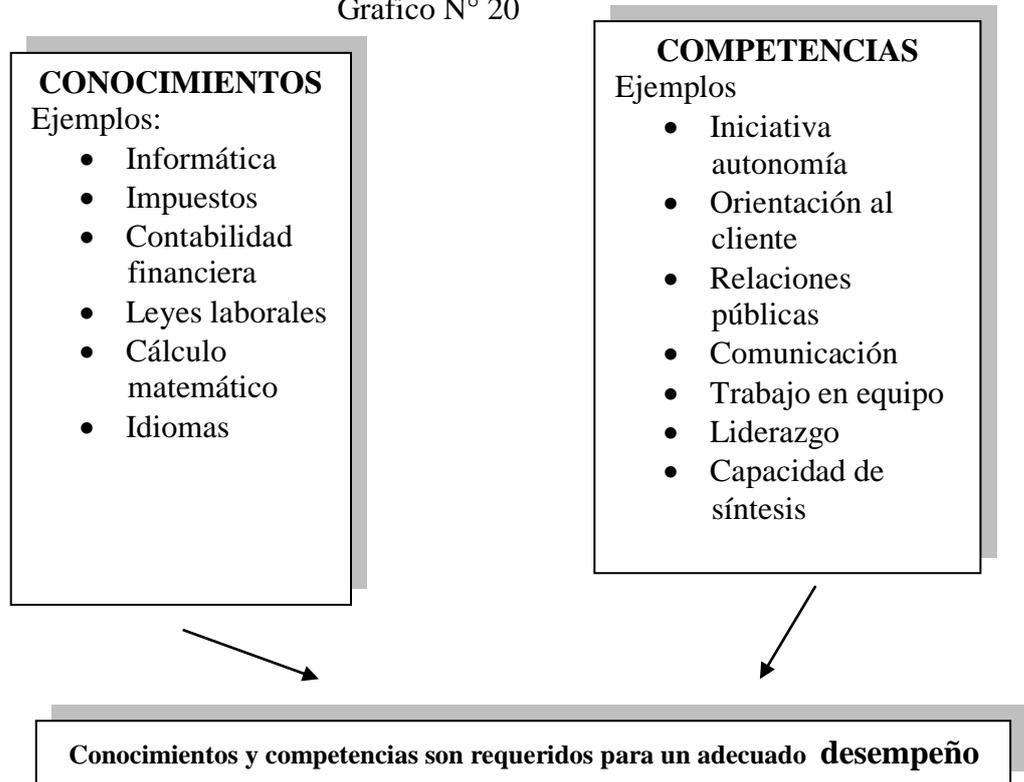
6.5 Fundamentación

Definición de Competencias

El término competencia hace referencia a características de personalidad definidas, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Definición de competencias

Grafico N° 20

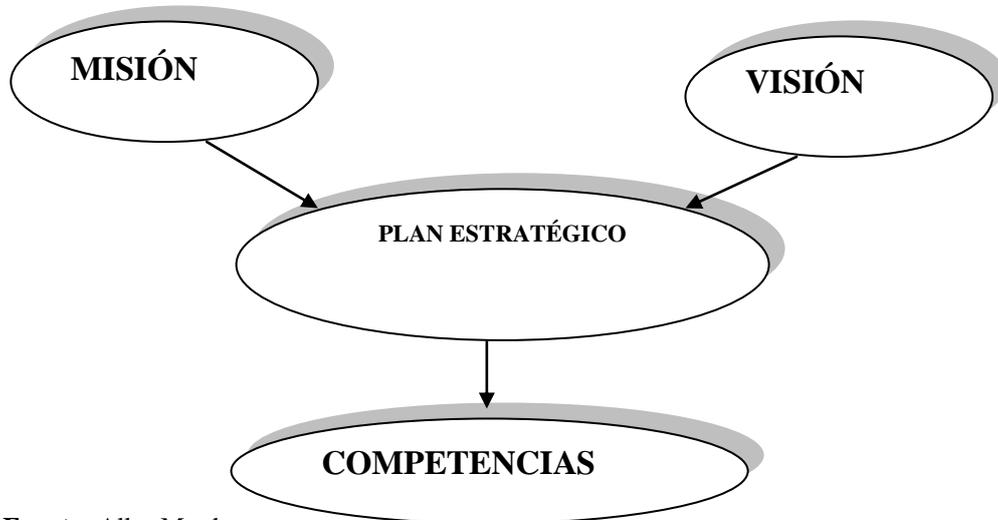


Fuente: Alles Martha (2004 Pág.66)
Elaborado por: Natalia Saltos

Para definir un modelo de competencias se parte en todos los casos de la información estratégica de la organización: su misión y visión y todo el material disponible con relación a la estrategia. Este punto de partida puede darse a partir de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse que se trabajara en función de información actualizada.

Plan estratégico

Grafico N° 21

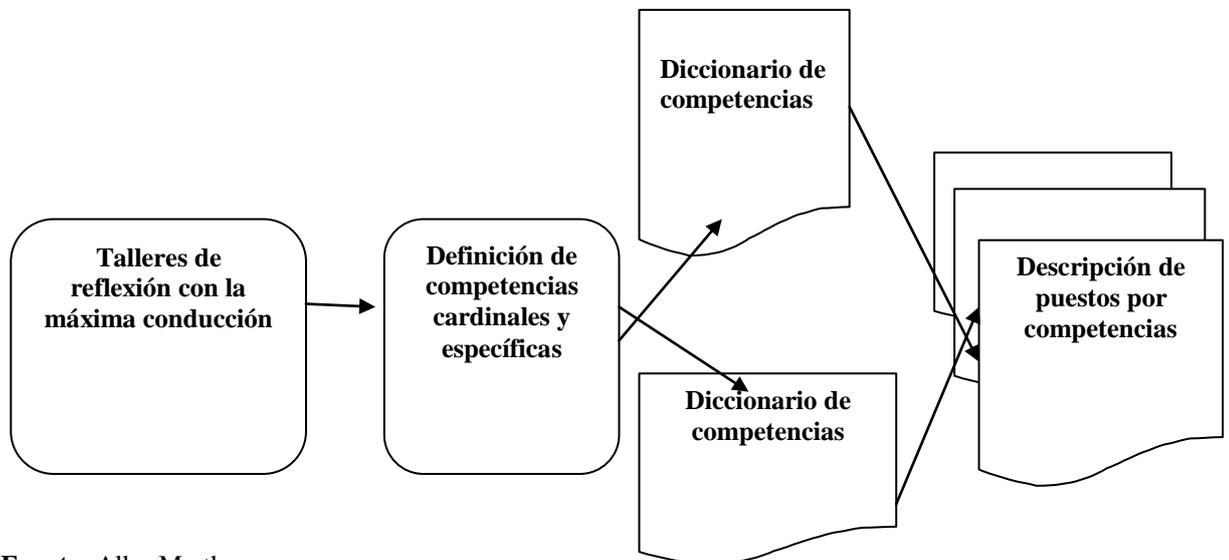


Fuente: Alles Martha
Elaborado por: Natalia Saltos

El paso siguiente será involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias.

Modelos de competencias

Grafico N° 22



Fuente: Alles Martha

Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización se clasifican en:

- **Competencias cardinales:** aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- **Competencias específicas:** para ciertos colectivos de personas con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos. Alles Martha (2004 Pág.87)

Métodos basados en el comportamiento

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo

Método de incidente crítico

Se relaciona con el comportamiento del evaluado cuando este origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el periodo evaluado y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se considera tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta. Alles Martha (2004 Pág.107)

La evaluación de desempeño por competencias se basa en la observación de comportamientos. Concepto de comportamiento observable

Comportamiento observable es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Más allá del conocimiento que posea, una persona puede actuar o no en

relación con ese conocimiento. Por ejemplo, la habilidad para analizar un problema difiere de cómo esa misma persona pueda enfrentar y resolver una situación conflictiva, discutir persuasivamente y lograr un determinado resultado. Por lo tanto, para evaluar por competencias y desde ya para evaluar el desempeño por competencias, se observan los comportamientos de las personas frente a hechos reales. No alcanza saber si el empleado sabe hacer tal o cual cosa, sino que interesa evaluar cómo se comportó, como resolvió tal o cual situación en un hecho concreto. Alles Martha (2004 Pág.106)

Pasos para analizar los comportamientos observables

La evaluación de desempeño por competencias se basa en tres pasos clave:

1. Los comportamientos sobre los que se realiza la evaluación de desempeño deben corresponder al periodo evaluado. En esto difiere de una evaluación de potencial por competencias o una entrevista por competencias, que pueden responder a un lapso mayor
2. Una vez que se identifiquen comportamientos habrá que ponerlos en relación con competencias, determinar a cuáles pertenecen y vincularlas con sus respectivos informes descriptivos (definición de la competencia)
3. Una vez que se identificó la competencia se deberá correlacionar el comportamiento con el grado. Este será el nivel de desarrollo que ese empleado tenga respecto de esa competencia.

Como analizar comportamientos. Pasos

1. Basarse en un hecho real del pasado dentro del periodo evaluado
2. Relacionar el comportamiento observado con las competencias
3. Relacionar el comportamiento con el grado de la competencia

Una primera aproximación: observa el comportamiento y relacionarlo con las competencias

Una persona actúa, desarrolla su labor, sin pensar los empleados simplemente realizan las tareas. En el momento de evaluar es necesario que se divida ese comportamiento en partes para relacionarlo con las competencias. Esta tarea es muy difícil de realizar y además, difícil de transmitir en los entrenamientos. El comportamiento de Fernando Javier durante el lanzamiento de productos debe analizarse de la siguiente manera: Alles Martha (2004 Pág.112)

Comportamiento observado

Cuadro N° 03

Comportamiento observado	Se relaciona con la competencia	Se relaciona con el siguiente grado	La evaluación resultante es
Cuando se hizo el lanzamiento de productos no solo apoyo la implantación de los nuevos productos propuestos por la organización sino que además propuso nuevas posibilidades y cursos de acción a seguir por él y su equipo para lograr la máxima penetración y rentabilidad en su zona.	Orientación a los resultados	Supera ampliamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales y otros que el mismo se ha impuesto. Se responsabiliza por los objetivos de su equipo, logra excederlos y anima y motiva al resto de la empresa a hacer lo mismo.	Grado A
En esa ocasión también intento en todos los caso el lucimiento personal por sobre todo el de su equipo y presento a los clientes los nuevos productos como si fuera de su creación personal. Estuvo preocupado por la	Trabajo en equipo	Antepone los objetivos particulares a los del equipo	Grado No desarrollado

calidad de sus exposiciones y no por explicar a los clientes las bondades de los productos			
Si bien apelo a su buena presencia uso para la ocasión un impecable traje azul, contrato a un joven que le preparo la presentación con efectos de audio y derrocho su natural seducción acompañado por su buena voz de locutor aficionado, no se preocupo demasiado por ser claro porque considero que conocía las necesidades de los clientes ya que la zona estaba a su cargo desde hacia mucho tiempo.	Presentación de soluciones comerciales	No conoce profundamente los productos o servicios que ofrece la empresa, y tiene dificultades para explicar sus beneficios No conoce adecuadamente a sus clientes, de modo que falla a la hora de enfatizar los beneficios específicos que las propuestas, soluciones pueden implicar para cada cliente.	Grado No desarrollado

Fuente: Alles Martha (2004 Pág.113)

Elaborado por Natalia Saltos

Técnicas efectivas para la detección de necesidades de competencias a desarrollar

La selección de los métodos que han de utilizarse en una investigación de necesidades, se relaciona estrechamente con la limitación del objeto que se estudia la determinación del objetivo y las tareas. También está en dependencia del tipo de investigación de que se trate, el tiempo que se dispone para su realización y la naturaleza del tamaño de la muestra. Ceforcom (pág. 42 2005).

En la aplicación de diferentes técnicas se puede identificar las necesidades en la formación por competencias como:

- El vinculo entre objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.
- Una garantía de que la formación profesional es la mejor alternativa para la solución de un problema dado.
- El punto de partida para planear el desarrollo personal.
- El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.
- El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa.
- El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participen el personal y los jefes inmediatos del mismo, además de los directivos

Las técnicas para diagnosticar necesidades

Técnicas para el diagnostico de las necesidades

- Observaciones
- Cuestionarios
- Entrevistas
- Encuestas
- Evaluación del desempeño
- Solicitudes de gerencia
- Informe de la empresa
- Planeamiento organizacional
- Pruebas o exámenes (test)
- Reuniones de grupos. Ceforcom (pág. 42 2005)

Requerimientos a tener en cuenta para el levantamiento de perfiles

Por las características de ser las empresas son sistemas abiertos, lo cual está dado fundamentalmente por la influencia del contexto en que se manifiesta, es imposible definir un modelo de actuación de los trabajadores generalizable a todas ellas.

Precisamente la dinámica de los cambios permanentes impone la necesidad del estudio constante mediante el análisis profundo de desempeños y capacidades y del nivel de respuesta que brindan las competencias ya establecidas Ceforcom (pág. 57 2005)

Sin embargo tomar solo el desempeño observable para identificar la profesionalidad atenta contra su desarrollo, cuando hoy más que nunca se requiere de autonomía de creatividad de actuar y asumir responsabilidades de trabajar en equipo connotándose la capacidad de aprender a aprender y saber reflexionar discutir y de tomar decisiones acertadas en la solución de los problemas.

Para favorecer el cambio de la situación actual, las empresas deben centrarse en conseguir los siguientes objetivos.

Prestar atención a:

- Las áreas y no a los puestos de trabajo
- La polivalencia de los trabajadores.
- La visión de conjunto, holística.
- El trabajo en equipo.
- La flexibilidad de adaptación a los cambios y nuevas exigencias.
- Favorecer la participación comprometida de los trabajadores.

Perfeccionar las habilidades en los trabajadores para:

- Desarrollar y mantener los mejores procesos y resultados.
- Que sean creativos e innovadores.
- Aprender a aprender, desarrollando nuevos niveles de desempeños acompañando del adecuado rendimiento.

Accionar con el fin de:

- Erradicar los sistemas y procesos de trabajo que respondan a viejas concepciones, métodos, procedimientos y tecnologías.
 - Ahorrar energías.
 - Evitar acciones que frenen el normal desarrollo de los desempeños laborales.
- Ceforcom (pág. 58 2005)

Contribuir con los centros formadores y desarrollar actividades de capacitación que posibiliten gestionar el cambio a partir del desarrollo del talento humano, sobre la base de la gestión del conocimiento, habilidades y actitudes en los sujetos. Ceforcom (pág. 59 2005)

6.6 Modelo operativo

El modelo operativo de la propuesta contempla los siguientes parámetros:

Necesidades de entrenamiento

La evaluación se la realizó antes de la ejecución de los programas de entrenamiento, en sus procesos y resultados anteriores tomando en consideración la factibilidad técnica que la empresa posee para efectuarlos, el cual se lo realizó mediante los siguientes procesos:

Para realizar una segregación de funciones y de competencias es de mucha importancia ya que permite determinar minuciosamente el perfil y las competencias de cada puesto de trabajo que forma parte de la empresa se clarifica al nivel operativo lo que deben hacer, cómo, y, qué condiciones deben cumplir. Cada puesto de trabajo tiene sus funciones requeridas las cuales deberán estar proyectadas y al mismo tiempo integradas, relacionadas de tal manera que se pueda trabajar de forma eficiente, permitiendo una mejor integración y orientación para el personal que se reclute en la empresa.

De esta manera las necesidades de entrenamiento en la empresa son:

- Mejorar los sistemas y métodos de trabajo
- Mejorar el proceso de comunicación en la empresa
- Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios
- Disminuir ausencias y rotación de personal
- Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos
- Reducir el tiempo de aprendizaje
- Reducir los accidentes de trabajo.

Evaluación del desempeño

La empresa establecerá una política de evaluación del desempeño con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores, la misma que será evaluada por el jefe de producción, jefe comercial y controlada por el gerente general, por tanto se establecerá como una herramienta clave para la gestión de recursos humanos. Sus resultados se utilizarán como base relevante para la toma de decisiones en ámbitos tan importantes como:

- Promociones internas
- Cambio de cargo
- Cargos de capacitación
- Desvinculaciones

De esta manera se pretende entonces que la evaluación de desempeño será también medida por, el cumplimiento de los objetivos empresariales, el desarrollo organizacional y el incremento de la productividad.

En la evaluación del desempeño se analizan los siguientes aspectos:

- cumplimiento de responsabilidades inherentes al cargo.
- identificación de los valores corporativos.
- dirección de potencial e intereses de desarrollo del evaluado.
- cumplimientos de objetivos
- plan de desarrollo para superar debilidades en el área de producción
- permite conocer intereses y desafíos de los colaboradores

La detección de necesidades consiste en encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacer en un puesto y lo que realmente se está haciendo, así como las causas de estas diferencias. Será una investigación que se orienta a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto para orientarse a investigar los siguientes aspectos:

- Conocimientos y habilidades técnicas que se requieren para el puesto.
- Habilidades administrativas acerca de cómo organizar el propio trabajo y el de los demás, utilizar los recursos, y lograr los objetivos.
- Habilidades en relaciones humanas como liderazgo, capacidad de motivar, de comunicación, de trabajar en equipo, etcétera.
- Habilidades conceptuales como son el análisis y solución de problemas.
- Habilidad para el logro de resultados.

El procedimiento que se ha elegido en la elaboración de la matriz ha sido el siguiente:

- Análisis de las competencias incluidas en el referencial de la titulación y de cada una de las unidades de competencia (proposiciones) que las definen, con el objetivo de identificar elementos comunes en su formulación: las acciones principales

- Elaboración de proposiciones generales a partir de esos elementos comunes, con el objetivo de crear modelos de unidades de competencia que puedan aplicarse al contexto concreto de cada una de las competencias específicas de la titulación.
- Clasificación de estas proposiciones generales, según su naturaleza, en dos grandes categorías:
 - I. **Saber:** si definen acciones relacionadas con la adquisición de conocimientos.
 - II. **Saber hacer:** si definen acciones relacionadas con la aplicación de habilidades prácticas o destrezas.
- Diseño de una escala propia para cada unidad de competencia, integrada por cuatro proposiciones que identifican cuatro grados diferentes de dominio de la competencia.

Grado A: tiene integrada la competencia en sus hábitos de conducta.

Grado B: ha aprendido la competencia y en su conducta se demuestra que la aplica.

Grado C: estudia, se forma y demuestra que aplica algunas veces la competencia.

Grado D: no se esfuerza por adquirir la competencia y no demuestra haberla adquirido o lo hace rara vez.

Por tanto la integración de estas escalas particulares de las unidades de competencia en una escala general, articulada en torno a los cuatro niveles del sistema de evaluación o también pueden valorarse de acuerdo a las escalas de frecuencias; en la empresa para los servicios de asesorías tributarias (con sus equivalencias en la escala de grados y que corresponden a los grados de dominio de la competencia previamente establecidos:

Evaluación del desempeño

Tabla N° 22

GRADOS DE COMPETENCIAS		
Niveles de sistema de calificación		Grados de dominio de la competencia
A	Alto	10 a 9
B	Bueno	8 a 7
C	Mínimo necesario	6 a 5
D	Insatisfactorio	4 a 0

ESCALA POR FRECUENCIA DE COMPETENCIAS		
SIEMPRE	El evaluado manifiesta siempre el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de comportamientos utilizado	100%
FRECUENTE	El evaluado manifiesto en el mayor número de los casos el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado	75%
LA MITAD DE TIEMPO	El evaluado manifiesto en el mayor número de los casos el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado	50%
OCASIONAL	el evaluado manifiesta solo en ocasiones, el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.	25%

Fuente: elaboración propia
Elaborado por : Natalia Saltos

Este proceso es la matriz de valoración para la evaluación de las competencias del grado en información y documentación que presentamos a continuación, y que hemos concebido de tal forma que cumpla los siguientes requisitos: que su objetividad pueda ser verificada; que sea de sencilla comprensión tanto para los evaluadores de competencias (directivos de la empresa), como para aquellos que van a ser evaluados (personal).

MODELO DE MATRIZ DE VALORACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Cargos	Evaluado por:				Aprobado por:			
CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA	NIVEL DESARROLLADO				FRECUENCIA			
	ALTO	BUENO	MÍNIMO	INSATISFECHO	SIEMPRE	FRECUENTE	MITAD/TIEMPO	OCASIONAL
					El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe.	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se describe.	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se describe.	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones la conducta tal cual se describe.
	10-9	8-7	6-5	4-0	100%	75%	50%	25%
GERENTE GENERAL								
Gestión administrativa de la empresa								
CONTADOR GENERAL								
Gestión financiera de la empresa								
SECRETARIA								
Gestiona archivos e información en la empresa								
Jefe de producción								
Ejecución de las ordenes de producción, control de calidad								
Operarios								
Ejecución de los procesos productivos								

FORMULARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Estructura organizativa:

Departamentos y/o Áreas:

Nº de trabajadores:

Nº de hombres:

Nº de mujeres:

DATOS DEL EVALUADO:

Nombres y Apellidos:

Firma

Fecha de ingreso

Fecha de evaluación:.....

Período de evaluación:

Datos del evaluado

Tabla N° 23

Factores para ser evaluados	Auto evaluación				Evaluación								Total	
					Grupo				Individual					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Cumplimiento de responsabilidades inherentes al cargo.														
Identificación de los valores corporativos.														
Cumplimientos de objetivos														
Plan de desarrollo para superar debilidades en el área de `producción														
Permite conocer intereses y desafíos de los colaboradores														
Totales														

Fuente: elaboración propia
Elaborado por: Natalia Saltos

- 1 si su respuesta es sí siempre de modo excelente.
- 2 si su respuesta es casi siempre y de modo aceptable o bueno.
- 3 si su respuesta Es A veces y/o De Modo Regular
- 4 si su repuesta es No, nunca y/o de modo deficiente.

Este sistema de evaluación la empresa pretende medir las competencias el conjunto de “atributos personales y la aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades” del puesto de trabajo.

➤ **Solicitud de Jefes y Supervisores**

La solicitud de los jefes se lo efectuará como un referente de cambio el mismo que será el indicador para efectuar el cambio:

Señor

Alberto Reyes

Gerente de Industrias Catedral

Presente:

Estimado Gerente

Por este medio el departamento de producción solicita formalmente un programa de entrenamiento al personal involucrado en los procesos productivos, con la finalidad de generar un mejor perfil de competencias en el área operativa (manejo de maquinaria) en la empresa.

Para recibir la capacitación sobre el uso de nuevas maquinarias y así poder incrementar el volumen de productividad.

Sin otro particular, agradezco su atención.

Atentamente

F. _____

Jefe de producción

➤ **Fichas de observación y verificación al puesto de trabajo**

La empresa ha tomado en consideración las fichas de observación en los procesos de producción, las cuales se han estructurado para las áreas administrativa y operativa de la empresa.

Ficha de observación

Cuadro N° 04

Ficha de Observación y Verificación					
Puesto de trabajo:.....					
Fecha:.....					
Objeto de estudio:					
Conocimiento del Puesto	Habilidad de comunicación	Iniciativa	Relaciones de trabajo	Trabajo en equipo	Toma de decisiones
Habilidad para manejar maquina trasportadora	Deficientes canales de comunicación	Ninguna	Clima laboral deficiente	Escaso	No existe
Interpretación:					

Fuente: elaboración propia
Elaborado por: Natalia Saltos

➤ **Reuniones departamentales**

Las reuniones interdepartamentales se han establecido en base a:

Fichas de reuniones

Cuadro N° 05

Cronograma de reuniones departamentales para la determinación del rendimiento del personal					
	Departamento de Producción:		Departamento de Marketing		Departamento de Recursos Humanos
Horario	Características organizacionales:		Características Laborales		Características Individuales
	Modificación del Trabajo.		Análisis de Cargo		Informe final
	Radicalmente	Parcialmente	Habilidades	Destrezas	

De esta manera la empresa establecerá las siguientes políticas de entrenamiento:

- La gerencia a través del departamento de planes y programas recibirá los formularios de postulaciones a seminarios debidamente completados y aprobados por los Gerentes/Jefes de Área para su posterior evaluación y presentación a la gerencia general.
- Todos los participantes de seminarios deben completar el formulario de Informe de Participación de Seminario. El informe puede ser presentado en forma individual o por grupo, según como haya sido la participación en el seminario. El informe debe ser remitido al Departamento de Planes y Programas en los siguientes 5 días hábiles a la conclusión del seminario.

- El presupuesto del recurso económico que demande el Plan anual de entrenamiento debe ser parte de la tarea de su formulación. El estimado de la inversión en capacitación debe ser incluida en el presupuesto general de funcionamiento de la empresa, según las normas y procedimientos establecidos para tal fin.

PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO (PROCESO DE APRENDIZAJE)

TECNOLOGÍA EDUCATIVA

Determinada la naturaleza de las habilidades y conocimientos es necesario establecer las técnicas que van a ser utilizadas en los programas anuales de entrenamiento, con la finalidad de optimizar el aprendizaje, para alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con la menor inversión de esfuerzo, tiempo y dinero, el cual se efectuara de la siguiente manera:

Técnica de entrenamiento por tiempo

Cuadro N° 06

AL CONTENIDO		AL PROCESO	
Auxiliares de Aprendizaje	Temario	Auxiliares de Aprendizaje	Ingreso
Audiovisuales Técnica de lectura	➤ Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información de recursos humanos • Comunicación multidireccional 	Valores corporativos Misión Visión
	➤ Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo Motivacional • Teorías motivacionales • Objetivos de la motivación 	
	➤ Control y supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Control interno • Áreas de desempeño del control 	
	➤ Ambiente organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actitudes hacia los empleados ➤ Actitudes hacia la empresa ➤ Red de relaciones 	

Técnica de entrenamiento en cuanto al tiempo

Cuadro N° 07

INDUCCIÓN		DESPUES DEL INGRESO AL TRABAJO
Auxiliares de Aprendizaje	Temario	Énfasis en la producción Responsabilidad Seguridad industrial Normas Selección basada en la capacidad y desempeño
Programación sistemática	La empresa(historia, desarrollo y organización) Deberes y derechos del personal Cargo por ocupar Descripción del cargo Evaluación del desempeño	

Fuente: elaboración propia
 Elaborado por: Natalia Saltos

DESARROLLO DEL ENTRENAMIENTO

ESQUEMA DEL PROGRAMA

PERIODO DE INDUCCIÓN EN LA EMPRESA

Cuadro N° 08

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Historia de la compañía. ➤ Estructura de la compañía ➤ Nombres y funciones de los ejecutivos principales. ➤ Seguridad industrial
FUNCIONES Y DEBERES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Funciones a cargo del empleado ➤ Descripción del puesto ➤ Objetivo del puesto

Fuente: elaboración propia
 Elaborado por : Natalia Saltos

PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO DIRIGIDO A LOS DIRECTIVOS

OBJETIVO

Establecer una gestión administrativa integral para fomentar un alto nivel de competencias en el personal.

Programa de entrenamiento

Cuadro N° 09

ÁREA ADMINISTRATIVA
<ul style="list-style-type: none">• Gestión de calidad total• Salud ocupacional• Productividad

TEMARIO	CONTENIDOS
<ul style="list-style-type: none">• Gestión de calidad total	<ul style="list-style-type: none">• Diseño organizacional• Gestión por procesos• Gestión de marketing
<ul style="list-style-type: none">• Salud ocupacional	<ul style="list-style-type: none">• Condiciones ambientales en el trabajo• Seguridad laboral
<ul style="list-style-type: none">• Productividad	<ul style="list-style-type: none">• Métodos y equipo• Utilización de la capacidad de los recursos• Niveles de desempeño

Fuente: elaboración propia
Elaborado por : Natalia Saltos

LOGÍSTICA

Fecha de inicio	Del 21 de marzo
Fecha de terminación	Al 20 de junio
Lugar	Sala de reuniones de la empresa
Responsables	Gerente general- expertos en los temas establecidos
Beneficiarios	Directivos de la empresa
Tiempo de duración	30 horas al mes (3 meses)
Materiales	Material audiovisual, folletos

ESQUEMA DE LOS PROGRAMAS DE MARKETING Y VENTAS

OBJETIVO

Establecer una gestión de marketing integral que permita mejorar la cobertura de la empresa en el mercado:

Esquema de los programas

Cuadro N° 10

TEMAS	CONTENIDOS
Marketing estratégico	Investigación de mercados Demanda Estrategias para mercados meta Posicionamiento
Marketing operativo	Dimensiones de un Producto Diferenciación del producto Plaza Canales de distribución Precio Inferencias precio-calidad Diseño y Desarrollo de programas de Publicidad y Promoción La promoción de ventas

Fuente: elaboración propia
Elaborado por: Natalia Saltos

LOGÍSTICA

Fecha de inicio	Del 21 de marzo
Fecha de terminación	Al 20 de junio
Lugar	Sala de reuniones de la empresa
Responsables	Gerente general, experto en el tema
Beneficiarios	Equipo de ventas
Tiempo de duración	40 horas al mes (2 meses) horario rotativo
Materiales	Material audiovisual, folletos

PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO DIRIGIDO A LOS MANDOS MEDIOS

ESQUEMA DE LOS PROGRAMAS ÁREA DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO

Establecer en el área de producción altos estándares de desempeño laboral que promueva eficientes competencias laborales.

Esquema de programas producción

Cuadro N° 11

GESTION DEL ÁREA TÉCNICA
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Procesos • Procesos productivos • Clasificación de Procesos • Estructura del Flujo de Proceso

TEMARIO	CONTENIDOS
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Procesos 	Organizaciones transformadoras
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos productivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Intermitente • Proceso Continuo • Proceso por Lotes • Proceso por Proyectos Productividad
<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación de Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos Organizacionales y Funcionales de los Procesos.- • Procesos Gerenciales, Operativos y de Apoyo
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura del Flujo de Proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de trabajo. • Lotes • Línea de ensamble • Flujo Continuo

Fuente: elaboración propia
 Elaborado por : Natalia Saltos

LOGÍSTICA

Fecha de inicio	Del 21 de agosto
Fecha de terminación	Al 20 de noviembre
Lugar	Sala de reuniones de la empresa
Responsables	Gerente general- expertos en los temas establecidos
Beneficiarios	Jefe de producción y operarios
Tiempo de duración	30 horas al mes (3 meses)
Materiales	Material audiovisual, folletos, carteles

PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO

OBJETIVO

Optimizar el rendimiento laboral mediante la utilización de actividades productivas competitivas.

Gestión del trabajo

Cuadro N° 12

GESTION DEL TRABAJO
Materias primas. Sémolas y Harinas. Atributos del trigo candeal. Molienda de trigo durum. Acondicionado. Molienda. Cernido. Plansifters. Purificación. Sazores. Extracción. Características de las Sémolas.

Fuente: elaboración propia
Elaborado por : Natalia Saltos

ZONA DE SUPERVISIÓN	TEMAS	CONTENIDOS
Manejo técnico	1)Preparación empastes	En función de las capacidades productivas, del tipo de empaste y de las necesidades del cliente, el empaste se puede preparar con una empastadora automática continua que a régimen no requiere el intervento humano; o con empastadoras batch semiautomáticas.
	Moldadura del producto	Extrusión. Permite de producir el mayor número de formas de la manera más simple. El empasto se comprime y se empuja a través de los agujeros oportunamente moldurados con un molde de bronce alimentar.
	Laminación	Permite de producir solo formas platas, obtenidas dal hojaldre, pero a menudo se considera el proceso más tradicional.
	Moldeadura sobre cinta.	El proceso permite solo de producir formas especiales, tradicionalmente enrolladas o con tiras hechas a mano.

	Tratamiento térmico	Este es el proceso térmico más usado para conservar la pasta no rellena.
	Pasteurización.	La pasta laminada o formada sobre cinta a veces se vende fresca. En este caso el producto se pasteuriza (o calienta por un breve período de tiempo para reducir la carga bacteriana) para alargar la duración.

Fuente: elaboración propia
Elaborado por : Natalia Saltos

LOGISTICA

Fecha de inicio	Del 21 de agosto
Fecha de terminación	Al 20 de noviembre
Lugar	Instalaciones de la empresa
Responsables	Jefe de producción
Beneficiarios	Operarios
Tiempo de duración	40 horas al mes (2 meses) horario rotativo
Materiales	Equipo audiovisual, equipos y herramientas para las labores de producción.

Para poder generar un cambio de gestión en la empresa en el área de entrenamiento al personal, se ha establecido el siguiente presupuesto:

Presupuesto del plan de entrenamiento

Tabla N° 24

GASTOS	Costo
DEL PROCESO	
I ETAPA (análisis situacional)	500
Establecimiento de las necesidades de capacitación	300
Informe de las necesidades	200
II ETAPA	3.100,00
Diseño de los programas de entrenamiento	500,00
Programas directivos	800,00
Programas mandos medios	600,00
Programas para el personal operativo	1200
DE LA CUMUNICACIÓN	750
Informe Final	750
Sub total	4.350,00
Imprevistos 10%	435
TOTAL	4.785,00

Fuente: elaboración propia
Elaborado por: Natalia Saltos

Entonces el desarrollo del plan de entrenamiento permitirá mejorar las destrezas y habilidades del personal, por tanto la inversión será recuperada en el incremento de los niveles de productividad, los mismos que se reflejarán en el aumento de las ventas y por ende en el posicionamiento de la empresa en el mercado.

6.7 Administración

De esta manera la administración de la propuesta será manejada bajo los siguientes parámetros:

- **Liderazgo que motiva.**- este enfoque hace hincapié en los premios o recompensas, el líder estará utilizando el “liderazgo positivo”, cuando mayor sea la recompensa, monetaria o no monetaria, más positivo será el liderazgo.
- **Naturaleza de la participación del personal.**- La participación del personal se puede definir como la implicación de los empleados en los procesos de la avícola. Esta implicación será mental y emocional, y estimulara al empleado para que contribuya en el cumplimiento de las metas organizacionales y comparta la responsabilidad de su cumplimiento.
- **Fijación de metas por los empleados.**- se permitirá al recurso humano que fijen sus propias metas de trabajo para asegurar su compatibilidad con las metas de la avícola.

6.8 Previsión de la evaluación

Por tanto la evaluación de la propuesta tendrá los siguientes parámetros:

Evaluación Ex Ante.- Esta evaluación se lo realizará en función de los resultados obtenidos hasta el momento en la empresa.

Evaluación Concurrente o en proceso.- la evaluación se realizará en la aplicación del Plan de Motivación y capacitación.

Evaluación Expost o Final.- posteriormente se efectuará una evaluación final, la misma que se la realizará en el primer año de la aplicación de la propuesta.

Previsión de la evaluación

Cuadro N° 13

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
¿Quiénes solicitan evaluar?	El gerente de la empresa
¿Por qué evaluar?	Para ver cómo está marchando la propuesta, y se tiene que realizar reajustes en la marcha del mismo.
¿Para qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta
¿Qué evaluar?	Los contenidos y su aplicación de la gestión administrativa y contable
¿Quién evalúa?	Gerente y auditor
¿Cuándo evaluar?	Al principio de cada año comercial
¿Cómo evaluar?	Se evaluará en las instalaciones de la empresa
¿Con que evaluar?	La Encuesta, Entrevista y la Observación

Bibliografía

- BATEMAN, T. (2002) Administración una ventaja competitiva. Mc Graw-Hill.
- CHIAVENATO, I (2001) Gestión del Talento Humano, Primera Edición, Cía. Editorial Continental.
- DAFT R (1998). Teoría y Diseño Organizacional. ED Empresariales. México.
- GONCALVES, A (2000) Fundamentos del clima organizacional. Ed. Gestión. Barcelona.
- HERRERA, Luis y otros (2006) Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales. AFEFCE. Quito Ecuador.
- KOONTZ, H (1998). Administración una Perspectiva Global. Ed. McGRAW-HILL INTERAMERICANA. México.
- MUCHINSKY P(2005) Psicología aplicada al trabajo. Editorial Thompson. Barcelona-España.
- PIGORS, PAÚL (2000) Administración de Personal, Tercera Edición, Cia Editorial Continental S.A. México.
- PINEDA P. (2002). Gestión de la Formación en las organizaciones. ED Ariel. España.
- WILLIAM B. (1982) Administración de Personal y Recursos Humanos. Mac Graw Hill/Interamericana México.

INTERNET

www.google.com

www.altavista.com

www.monografias.com

PRODUCTIVIDAD Y RENDIMIENTO
FORMACIÓN Y DESARROLLO
ADMINISTRACIÓN

ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA SOBRE EL ENTRENAMIENTO DEL RECURSO HUMANO Y EL RENDIMIENTO LABORAL

OBJETIVO:

Recolectar información acerca de la necesidad del entrenamiento del personal y su incidencia en el rendimiento laboral de la empresa.

La empresa Industrias Catedral de la ciudad de Ambato ha generado cambios en la capacitación y su incidencia en el rendimiento laboral de la empresa en el mercado.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar su objetivo:

Contenido:

VARIABLE INDEPENDIENTE: ENTRENAMIENTO DEL RECURSO HUMANO

1- ¿Conoce usted si la empresa realiza cursos de capacitación?

SI ()

NO ()

2.-¿Se realiza un inventario de necesidades de entrenamiento en la empresa a través de?

OBSERVACIONES ()

TEST ()

SOLICITUDES DE DIRECTIVOS ()

A PEDIDO ()

3.- ¿En qué niveles se establece programas de entrenamiento con más frecuencia?

- AREA DE PRODUCCION ()
AREA ADMINISTRATIVA ()
AREA COMERCIAL ()
NINGUNO ()

4.-¿Cada qué tiempo cree necesario que se realicen programas de entrenamiento en la empresa?

- 3 MESES ()
6 MESES ()
9 MESES ()
12 MESES ()

5.- ¿Considera usted que al establecer programas de entrenamiento en la empresa se mejorara?

- RENDIMIENTO DE PERSONAL ()
PRODUCTIVIDAD ()
CLIMA LABORAL ()

6.-¿La inversión que se realiza la empresa para el entrenamiento es?

- ALTA ()
MEDIA ()
BAJA ()

VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCCIÓN

7.-¿Cómo califica los niveles de producción en la empresa?

- EFICEINTES ()
DEFICIENTES ()

8.-¿Conoce usted sobre los procesos productivos

SI ()

NO ()

9.- ¿De los siguientes recursos cual es el que la empresa no aprovecha correctamente en el área de producción?

RECURSOS HUMANOS ()

RECURSOS MATERIALES ()

TODOS ()

10.- ¿Cuál es el tiempo que usted se encuentra laborando en la empresa?

Tres meses ()

Un año ()

Más de dos año ()

11¿Cree que es necesario cambiar la maquinaria para mejorar la producción?

SI ()

NO ()

11.- Desde su punto de vista, el actual proceso productivo de la empresa es el adecuado?

SI ()

NO ()

12- ¿Considera usted que los procesos de producción mantienen un sistema de control?

SI ()

NO ()

13.-¿Cree usted que para mejorar la producción es necesario establecer evaluaciones?

SI ()

NO ()

14.- ¿Cuál es el grado de satisfacción con la remuneración que percibe en el área que se desempeña?

ALTO	()
MEDIO	()
BAJO	()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN