

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema de investigación

“La capacitación del personal y su incidencia en el nivel de productividad en la microempresa de Chocolates El Salinerito”.

1.2 Planteamiento del problema

La insuficiente capacitación del personal afecta la productividad en la microempresa “Chocolates El Salinerito”.

1.2.1 Contextualización del Problema

En la actualidad los continuos cambios en el mercado, el avance tecnológico científico, hacen que la gestión empresarial ecuatoriana sea cada vez más complicada, es imprescindible que las empresas gestionen programas de capacitación ya que representan un papel importante dentro de las organizaciones, los mismos que permitirá desarrollar y aprovechar de mejor manera los recursos humanos y materiales de la organización.

En Guaranda existen instituciones que brindan servicio de capacitación a las empresas, tal es el caso de las Universidades, Colegios Profesionales, Junta de Artesanos, Organizaciones No Gubernamentales, SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional), sin embargo se distingue la falta de recursos necesarios para contratar capacitadores. Este es un fenómeno que tienen todas las empresas y muy pocas han llegado a explotar las cualidades y destrezas de sus trabajadores para que sean más productivos y competitivos.

En la parroquia salinas existen muchas empresas que se dedican a la elaboración de diferentes productos siendo necesario la capacitación al personal en cada una de las empresas, pero esta capacitación, no se puede realizar en todas las empresa ya que las mismas no presupuestan una partida destinada a la capacitación del personal, pero es imprescindible que las empresas capaciten constantemente a sus trabajadores tanto a nivel personal como empresarial, lo cual, facilitará y agilizará todas las tareas y actividades, para llegar al cumplimiento de los objetivos considerando que la capacitación no es un gasto para la empresas sino una inversión a corto plazo orientada al cambio y mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes personales que ayudará al desenvolvimiento en sus funciones de manera eficiente y eficaz .

Hablar de Salinas y de sus productos “El Salinerito” en el Ecuador, es sinónimo de lo que las Agroindustrias Rurales (AIR) pueden alcanzar: Calidad del producto y una Gestión Empresarial Comunitaria adecuada. Este grupo humano (representado por las

varias organizaciones locales) no se ha sentido satisfecho de tener un buen producto en el mercado (orgullo de estos campesinos), si no que viendo la oportunidad abierta por los lácteos, probaron con nuevos productos: hongos, turrone, chocolates, hilos, micro-ingenio azucarero, etc., resultado de este buen aprovechamiento de las materias primas de la región.

Este sistema, les ha permitido producir su propio dinero (sentido figurado), creando fuentes de trabajo que ha traído como consecuencia una economía estable y progresista.

Un mérito que tiene salinas, es no haberse cerrado, al contrario ha transferido su técnica productiva a otros grupos con similares necesidades, lo que ha dado origen para enfrentar el mercado en común, en calidad y cantidad, de ahí que se ha dado paso a la creación de los CONSORCIOS, instrumento de gran eficacia.

Controla la calidad a través de las principales tiendas relacionadas con el proceso de desarrollo comunitario (MCCH, PHD, Camari - Fepp, distribuidores autorizados) se preocupa del cumplimiento de los requisitos legales y coordina el flujo de la mercadería hacia el mercado, logrando las cantidades requeridas según las circunstancias.

La microempresa Chocolates el Salinerito se encuentra ubicada en la provincia de Bolívar cantón Guaranda parroquia Salinas (Ver anexo #1) Chocolates El Salinerito” es una microempresa de propiedad de FUNORSAL (Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas). Inicia sus actividades en el año 1999, Esta microempresa se dedica a la elaboración y comercialización de diferentes clases de chocolates, pero no cuenta con una permanente capacitación a sus trabajadores y esto incide en la falta de compromiso y cooperación de su equipo de trabajo.

La microempresa chocolates “El Salinerito” está conformada por 14 personas, sin incluir al Directorio General, ya que éste nivel, administra todas las microempresas comunitarias de Salinas.

Dentro del departamento de producción, se puede notar que el mismo está constituido por 14 personas, uno específico para la labor de control de calidad, y trece obreros, que realizan las actividades de producción como mano de obra calificada, los mismos que trabajan en turnos rotativos y por ende deben estar capacitados en todas las labores específicas de la producción de chocolates, sin embargo, a pesar de su número, los egresos por pago a recursos humanos, no reflejan verdaderamente un indicador satisfactorio de productividad, ésta es una de las razones considerada como fundamental para realizar éste estudio, en el que se piensa demostrar la influencia que tiene la capacitación y entrenamiento del recurso humano sobre la productividad del mismo.

Los requerimientos del personal que va a ser contratado, ya sea temporalmente o de manera permanente, son analizados por el Departamento administrativo y el Jefe de producción (Control de Calidad), y son estas dos instancias las que deciden sobre la selección de los candidatos al puesto de obrero de procesamiento de chocolates.

Los productos que se elaboran en la fábrica de chocolates “El Salinerito”, se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Chocolate Fondente (en tabletas)
- Chocolate con leche y relleno de trufa (en tabletas y moldes pequeños)
- Chocolate con leche y mani (en tabletas)
- Chocolate blanco con arroz crocante y cornflake (en tabletas)
- Chocolate pájaro azul

La microempresa debe brindar programas de capacitación a su personal, para transmitir conocimientos, desarrollar habilidades, facilitar ciertas actitudes, que habilite a las personas a proveer cambios en sí mismo y en su entorno, los que ayudarán a que la microempresa pueda competir en los diferentes mercados nacionales e internacionales, ya que la finalidad de la capacitación es que el recurso humano esté formado y preparado para superarse continuamente.

1.2.2 Análisis Crítico

La carencia de un programa de capacitación en la microempresa de chocolates “El Salinerito” limita el crecimiento empresarial y a su vez dificulta al personal realizar su trabajo con eficiencia y eficacia esto se debe a que el personal que trabaja en la microempresa no se encuentra debidamente capacitado y esto disminuye su rendimiento laboral. La microempresa debe brindar una permanente capacitación a su personal para ser eficiente en su manejo, y eficaces en el cumplimiento de los objetivos.

1.2.3 Prognosis

Si la microempresa chocolates “El Salinerito” no considera su problema inherente a la falta de capacitación a su personal para mejorar la calidad del producto, la microempresa seguirá perdiendo clientes que son la esencia de ella y fuente de ingreso, porque el mantener un modelo de gestión empresarial lo único que causará es la disminución de sus ventas, que incide directamente en su rentabilidad y en el entorno empresarial en el que se desarrolla, por esta razón la investigación va encaminada a buscar alternativas de solución.

1.2.4 Delimitación del problema

Límite de contenido

Campo: Administración de Personal

Área: Recurso Humano

Aspecto: Capacitación

Límite espacial

Esta investigación se realizará en la microempresa Chocolates el Salinerito que se encuentra ubicada en la provincia de Bolívar, cantón Guaranda, parroquia Salinas.

Límite temporal

Enero – Junio 2010

1.2.5 Formulación del Problema

¿Cómo incide la insuficiente capacitación del personal en el nivel de productividad en la microempresa Chocolates el Salinerito?

1.2.6 Preguntas Directrices.

- ¿Cómo afecta la falta de un programa de capacitación en la productividad?
- ¿Qué programas de capacitación se deberá aplicar para elevar el nivel de productividad en la microempresa Chocolates el Salinerito?

1.3 Justificación

El diagnóstico de la capacitación será de utilidad, pues los resultados constituirán un referente importante para la microempresa, y será una orientación para que se puedan tomar las medidas más adecuadas, permitiendo mejorar la capacitación del personal y el producto que la empresa ofrece a sus clientes.

La capacitación influye de manera directa en el plano empresarial, personal y de todos los recursos que intervienen en la misma, promoviendo de esta manera una mayor eficiencia, eficacia y efectividad en la realización de las metas empresariales.

El presente tema de investigación tiene como finalidad dar a conocer al talento humano de la microempresa Chocolates el Salinerito los beneficios tanto personales como empresariales que se dan al contar con un adecuado programa de capacitación, el cual facilitará y brindará el apoyo necesario para lograr la optimización de recursos, ofreciendo mejor producto y mejor rentabilidad.

Esta estrategia beneficiará tanto al cumplimiento de las metas y objetivos empresariales como en la satisfacción de las necesidades del talento humano que aquí se encuentra, todas estas características permitirán a esta empresa altos niveles de productividad, promoviendo un mayor grado de competitividad en el mercado en el cual se desarrolla.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar la incidencia que tiene la capacitación del recurso humano en el nivel de productividad dentro de la microempresa de chocolates de “El Salinerito” del cantón Guaranda durante el año 2010 y proponer una solución a la situación analizada.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Establecer las referencias técnicas más aproximadas de las variables en estudio, capacitación y productividad, en su realidad práctica en la microempresa de chocolates de “El Salinerito”
- Identificar las principales falencias del talento humano existentes en la microempresa chocolates “El Salinerito” con el objeto de obtener una visión real de las aptitudes del personal.
- Proponer un programa de capacitación del talento humano, utilizando métodos y estrategias de adiestramiento como conferencia, videos, simuladores y discusión de grupo, para incrementar los niveles de productividad en la microempresa “Chocolates el Salinerito”.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Luego de haber revisado las diferentes fuentes bibliográficas referentes al problema motivo de estudio, se obtuvieron los siguientes antecedentes:

1. AREOPAJO, A. (2004). En “La innovación de métodos de capacitación para la optimización del desempeño del personal del honorable Consejo Provincial de Pichincha”, un trabajo realizado en la Universidad Técnica de Ambato: Facultad de Ciencias Administrativas, se formularon los siguientes objetivos:

- Establecer los métodos de capacitación del personal que se deben aplicar para incrementar la productividad del recurso humano del H. Consejo Provincial de Pichincha.
- Promover un método de capacitación de personal que cumpla con las necesidades de la institución.

Después de ejecutada la investigación de campo se llegaron a estas conclusiones:

- Se evidencia que efectuando un análisis de los métodos de capacitación dentro del HCPP, se llegó a la conclusión de que innovar los métodos permite un mejor desempeño del talento humano.
- El HCPP tiene un programa de capacitación satisfactorio, pero no cuenta con métodos modernos de capacitación que cuadran a la consecución de sus objetivos.

2. VILLACIS, C. (2003), en “Implantación y diseño de un sistema de capacitación para el desarrollo del personal en la Dirección de Educación Hispana de Tungurahua”, es un trabajo en la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas, donde se formularon objetivos como:

- Establecer la implementación de un sistema de capacitación que mejore el servicio hacia la comunidad educativa de la Dirección Educativa Hispana de Tungurahua.
- Analizar las estrategias convenientes de capacitación que mejore el servicio a la comunidad educativa.

Las conclusiones obtenidas son:

- La dirección Provincial de Educación Hispana de Tungurahua, no cuenta con presupuesto para la capacitación de su personal, siendo la principal causa por la que no se ha dado la debida importancia a este subsistema de la Administración.
- La entidad no cuenta con un sistema adecuado de capacitación, no utiliza ningún instrumento técnico que conlleve a la actualización de conocimientos al personal.

3. VILLACRES, J. (2003). Plan de capacitación para el personal de la inmobiliaria Neyresa de la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua, para la Universidad Técnica de Ambato, propuso los siguientes objetivos:

- Detectar los aspectos que producen deficiencia en la atención y servicio al cliente del personal de la inmobiliaria Neyresa en la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua.
- Establecer las causas por las que no se imparte un plan de capacitación al personal para el mejoramiento de la atención y servicio al cliente de la inmobiliaria Neyresa en la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua.

Las conclusiones a las que se arribó con este estudio son:

- El personal de oficina de la empresa que diariamente tiene contacto directo con el cliente, necesita que se le dicte un plan de capacitación que contenga conocimientos y programas relacionados con la atención y servicio y a la vez temas vinculados con las actividades específicas a las que se dedica la empresa.
- Se ha detectado que el personal directivo se encarga de impartir un curso de capacitación solamente cuando se contrata a nuevo personal y en lo posterior no se le da capacidad alguna, es decir no existe capacitación constante para el equipo de trabajo de la empresa.

2.2 Fundamentaciones

2.2.1 Fundamentación filosófica.

Para la ejecución de la presente investigación utilizaré el paradigma crítico propositivo, por las siguientes razones. Al incursionar en el mundo de los negocios se ha determinado que este atraviesa constantes cambios en el día a día, es por esto que se ha seleccionado de paradigma crítico propositivo, ya que hace referencia de forma directa a como se originaron los hechos en realidad.

En la actualidad debido a la competencia se busca mejorar la calidad y brindar un mejor producto al cliente ampliando en su totalidad las exigencias en cuanto a precio, producto y calidad.

Si no se efectúa cambios a tiempo, la empresa continuara con una disminución en las ventas, lo que se busca en la presente investigación partiendo de una identificación de las viabilidades de cambio, investigar y proponer soluciones que aumenten el volumen de ventas en la empresa en base a un adecuado método, objetivo de estudio, mediante una explicación argumentada y proponer como solución la aplicación de capacitaciones al personal ya que este es muy eficiente; cambiante y por su puesto competitivo, por lo que nos obliga a que el personal de ventas absorbe toda la información posible del producto, precio, promoción y distribución sobre dicho mercado y transmita a la empresa dando la pauta para el incremento de sus ventas.

2.2.2 Fundamentación Epistemológica

La capacitación, es también conocida como entrenamiento (CHIAVENATO IDALBERTO-2000 p: 557), se refiere al entrenamiento 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. Cualquier tarea ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Según FLIPPO (citado por CHIAVENATO), dentro de una concepción más limitada, “El entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo”

Para Mc GEHEE (citado por CHIAVENATO), el entrenamiento significa educación especializada, abarca todas las actividades que van desde la adquisición actividad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales.

La productividad según KOONTZ Y WEIHRICH (1998-p: 694-695), es una de las mayores preocupaciones de los administradores, se define como la relación insumos-productos en cierto período con especial consideración de la calidad.

La medición del trabajo manual, es relativamente fácil, pero se vuelve más difícil en referencia al trabajo intelectual. La diferencia entre estos dos tipos de trabajo es el uso relativo de conocimientos y habilidades.

2.2.3 Fundamentación axiológica

Los fundamentos éticos y morales que respaldan este trabajo se orientan a concienciar tanto a los trabajadores (obreros, empleados y propietarios), sobre el impacto que tiene sobre la producción y productividad de la microempresa de chocolates “El Salinerito”,

el contar con personal plenamente entrenado dentro de la realización de tareas específicas.

Es cierto que un personal con relativa formación académica resulta menos costoso a corto plazo para la organización, sin embargo, en el tiempo los resultados financieros resultan negativos, puesto que el entrenamiento de ese personal, su capacitación para ciertas labores y sus relaciones interpersonales resultan ser cargas complicadas de manejar.

2.2.4 Fundamentación legal

La ejecución del presente proyecto se justifica en las siguientes normas jurídicas.

Código del trabajo

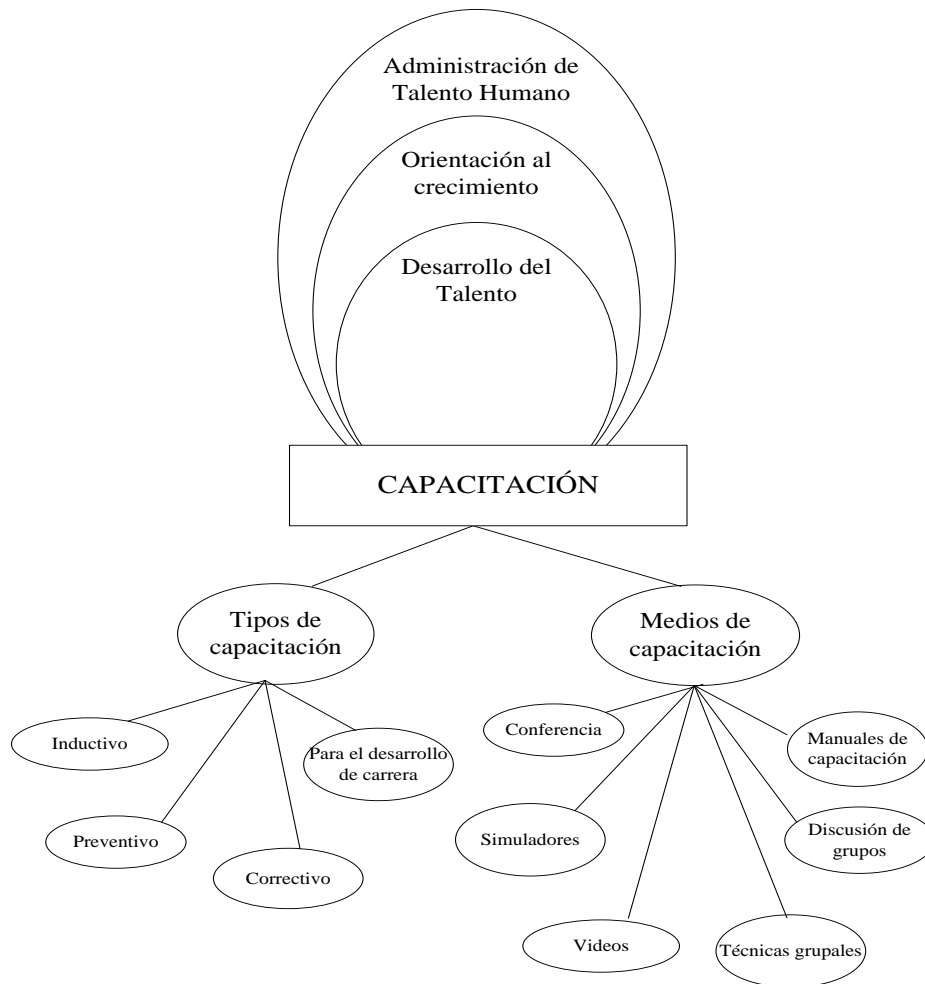
Art.2.- (Ámbito) .- El consejo Nacional de capacitación y Formación Profesional CNCF, en atención a la demanda de los sectores productivos y vulnerable del país y en concordancia con los objetivos nacionales, deberá formular políticas, normas y procedimientos; definir estrategias y ejecutar acciones que regulen, faciliten, impulsen y fortalezcan la capacitación y la formación profesional del Ecuador.

2.3 Categorías fundamentales

RED DE INCLUSIONES CONCEPTUALES

Gráfico No. 1

Red de inclusiones conceptuales de la Variable independiente: Capacitación

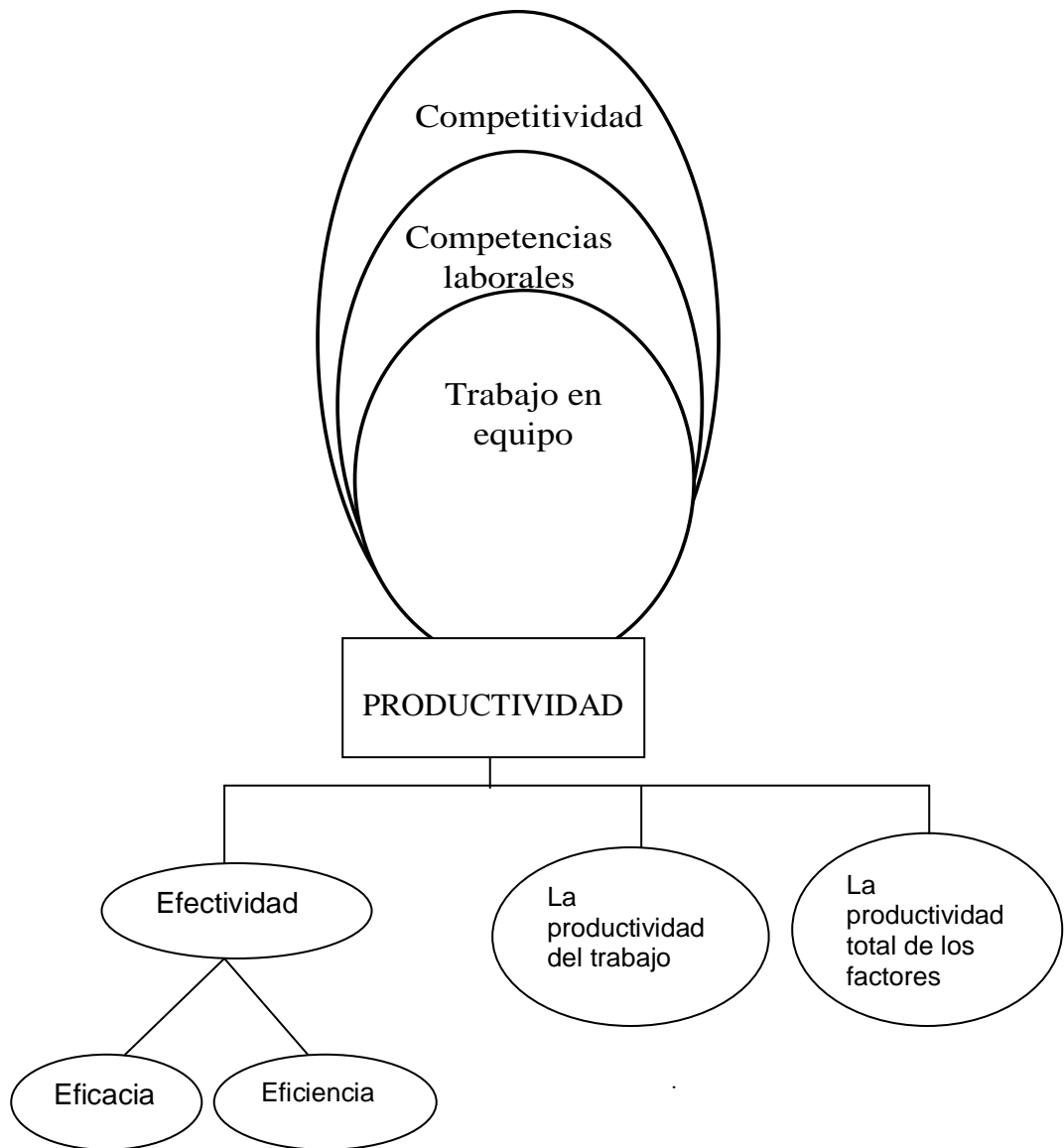


FUENTE: Investigación

ELABORADO POR: Ercilia Punina

Gráfico No. 2

Red de inclusiones conceptuales de la Variable dependiente: Productividad



FUENTE: Investigación

ELABORADO POR: Ercilia Punina

2.4.1 Administración del Talento Humano

La Administración del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

2.4.2 Orientación al Crecimiento

Es la búsqueda constante para expandir y extender sus conocimientos y capacidades, efectuando un aporte eficaz y eficiente a la empresa. Para así aprovechar los recursos de capacitación y aprendizaje y a la vez estimular que los demás realicen lo mismo.

2.4.3 Desarrollo de Talentos

Es la capacidad de desarrollar las habilidades, destrezas y competencias de los miembros del equipo, para que de esta manera puedan planificar y desarrollar las actividades relacionadas con los cargos actuales y futuros a desempeñar.

2.4.4 Capacitación

La capacitación es impartir y desarrollar nuevos conocimientos, habilidades, actitudes que ayuden al desarrollo, comportamientos y desempeño de quienes perciben una educación.

2.4.4.1 Capacitación Inductiva

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, como a su ambiente de trabajo, en particular.

Capacitación Preventiva

Tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, tecnología o la utilización de equipos, que ayuden al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera

Tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, y a la vez prepararles para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Capacitación Correctiva

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar problemas de desempeño, en tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa.

Capacitación y entrenamiento del personal

La palabra entrenamiento tiene muchos significados. Algunos especialistas en administración de personal consideran que el entrenamiento es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados. DALE YODER, 1956.

Otros lo interpretan con más amplitud y conciben el entrenamiento como un medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo, y extienden el concepto a una nivelación intelectual lograda a través de la educación general. WILLIAM W. WAITE, 1952. Otros autores se refieren a un área genérica denominada de desarrollo, la cual dividen en educación y en entrenamiento: el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo. ARTHUR M. WHITEHILL, Jr, 1955.

Conceptos y tipos de educación

Desde el nacimiento hasta la muerte, el ser humano vive en constante interacción con el ambiente, recibiendo influencias e influyendo en sus relaciones con éste. Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. No obstante, el ser humano recibe estas influencias y las asimila según sus inclinaciones y predisposiciones, y enriquece o modifica su comportamiento de acuerdo con sus propios principios.

La educación puede ser institucionalizada y ejercida no sólo de modo organizado y sistemático, como en las escuelas e iglesias donde se sigue un plan preestablecido, sino que también puede ser desarrollada de modo difuso, desorganizado y asistemático, como en el hogar y en los grupos sociales a los que pertenece el individuo, sin obedecer a ningún plan preestablecido. La educación es la preparación para la vida y por la vida. Puede hablarse de tipos de educación: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etc.

- La educación profesional. Prepara al hombre para ejercer una profesión.
- Perfeccionamiento o desarrollo profesional. Perfeccionada al hombre para una carrera dentro de una profesión.

- Entrenamiento. Adapta al hombre para cumplir un cargo o una función.

La formación profesional es la educación profesional, institucionalizada o no, que busca preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y a largo plazo, buscando calificar al hombre para una futura profesión. Puede impartirse en las escuelas (primaria, secundaria, y educación superior), y también en las propias empresas.

El desarrollo profesional es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que sea más eficiente y productivo en su cargo. Sus objetivos son menos amplios que los de la formación, y se sitúan a mediano plazo, buscando proporcionar al hombre aquellos conocimientos que trascienden lo que se exige en el cargo actual y preparándolo para que asuma funciones más complejas. Se imparte en las empresas o en firmas especializadas en desarrollo de personal.

El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada. Se imparte en las empresas o en firmas especializadas en entrenamiento. En las empresas, por lo general, se delega al nivel del jefe inmediato de la persona que está trabajando. Cumple un programa preestablecido y tiene en cuenta una acción sistemática que busca la rápida adaptación del hombre al trabajo. Puede aplicarse en todos los niveles o sectores de la empresa. J.P. CAMPBELL, 1971.

Conferencia

Permite llegar a una gran cantidad de personas y transmitir un amplio contenido de información o enseñanza.

Simuladores

Dan al aprendiz la posibilidad de participación y práctica repetida mediante la adquisición de habilidades necesarias en el trabajo real, se usan también sustitutos del equipo real, pueden aislar y combinar las diferentes partes críticas o peligrosas del trabajo.

Manuales de capacitación

Son diagramas que permiten la exposición repetida, es útil la aplicación en secuencias largas o procedimientos complicados que no pueden retenerse en una sola presentación.

Técnicas grupales

Consiste en ejercicios vivenciales, dinámicas grupales como los juegos de roles, lluvias de ideas, y otros que pueden ser valiosos elementos para llevar a cabo la capacitación de acuerdo a los objetivos planteados.

Videos

Ayudan a la comprensión de ideas abstractas y en la modificación de actitudes.

Puede sustituir a las conferencias o demostraciones formales, permite la máxima utilización de instructores más capaces.

Entrenamiento

El 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 desarrollos de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. Según FLIPPO, dentro de una concepción más limitada, “el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo”. EDWIN B. FLIPPO, 1970. MCGEHEE señala que “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”. W. Mc. GEHEE, 1961.

Según la NATIONAL INDUSTRIAL CONFERENCE BOARD, el propósito del entrenamiento es ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. Algunos autores, como HOYLER, van más allá, al considerar que el entrenamiento es “una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y las realizaciones propuestos.

En un sentido más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la empresa de la manera más económica posible”. S. HOYLER, 1970. En este sentido, el entrenamiento no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización.

El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento:

- 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.

- 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.
- 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.
- 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.

Estos cuatro tipos de contenido del entrenamiento pueden utilizarse por separado o en conjunto. Por ejemplo, en algunos programas de entrenamiento de vendedores, se incluyen la transmisión de información (acerca de la empresa, los productos, los clientes, el mercado etc.), el desarrollo de habilidades (cubrimiento de pedidos, cálculos de precios, etc.), y el desarrollo de actitudes (cómo tratar al cliente, cómo comportarse, cómo conducir el proceso de venta, argumentar y afrontar las negativas del cliente, etc.) y el desarrollo de conceptos (relacionados con la filosofía de la empresa y la ética profesional).

Los principales objetivos del entrenamiento son:

Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.

Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El entrenamiento es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración, el entrenamiento constituye una responsabilidad administrativa. En otras palabras, “las actividades de entrenamiento se basan en una política que lo reconoce como responsabilidad de cada administrador y supervisor, quienes deben recibir asistencia especializada para enfrentar esa responsabilidad.

Para realizar la política, pueden asignarse entrenadores de staff y divisiones de entrenamiento especializadas”. Dale YODER, 1969. En sentido más amplio, el concepto de entrenamiento está implícito en la tarea gerencial en todos los niveles. Ya sea en la demostración de un procedimiento nuevo, fase por fase, o en la explicación de una operación tradicional, el supervisor o gerente debe explicar, enseñar, acompañar y comunicar. PROCTOR Y W. THORTON, 1961.

Ciclo del entrenamiento

Entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de su mismo esfuerzo. El aprendizaje es un cambio del comportamiento, que ocurre día tras día en todos los individuos.

El entrenamiento debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, y complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con

mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán a sí mismos, y a su empresa.

Por consiguiente, el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite, el mismo consiste en un diagnóstico de las competencias, la instrucción, la evaluación y una retroalimentación para corregir ciertos vacíos que pueden ir quedando en el proceso.

2.4.5 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo, consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas, que conforman, el equipo de trabajo. Es primordial que exista unión y empatía entre los integrantes.

2.4.6 Competencia laboral

Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo.

Perfil del cargo de Obrero en procesamiento de chocolates

En general, ejecutar una amplia gama de actividades como el procesamiento de dulces, envases, maquinaria, conservación de alimentos, un trabajador de la fábrica opera de forma individual o como miembro de la tripulación reemplazable.

Información personal

- Mayor de edad
- Cédula de ciudadanía

- Radicado en la parroquia Salinas de Guaranda
- Estabilidad emocional

Educación y Capacitación

- Bachillerato (obligatorio)
- Conocimiento básico en la preparación de chocolates
- Análisis básicos de Materias Primas

Deberes y Responsabilidades

- Controlar el proceso automatizado y la temperatura para la fabricación de productos.
- Operación y mantenimiento de máquinas, la inspección y el embalaje del producto final.
- Limpieza y esterilización del área de procesamiento de la planta.
- La mezcla y la cocción de los ingredientes de los productos.
- Seguimiento durante el tiempo de madurez y toma de muestras de productos.
- Prueba de las muestras de productos y maquinaria para el empaquetado de productos.

Habilidades y Responsabilidades

- El conocimiento de los productos achocolatados fabricados en la microempresa.
- El conocimiento de las normas sanitarias y de seguridad.
- Capacidad para comprender los métodos de control de calidad.
- Capacidad de utilizar varias máquinas y las habilidades prácticas.
- Buenas habilidades de comunicación.
- Capaz de seguir y ejecutar las instrucciones.

2.4.7 Competitividad

La competitividad se logra mediante un largo proceso de aprendizaje y negociación por parte de un grupo representativo, que tiene gran relación con la forma de plantear y desarrollar cualquier tipo de negocios.

2.4.8 Productividad

Es la relación que existe entre los productos que genera la empresa (bienes y servicios) y los que se requiere para su funcionamiento.

Efectividad

La capacidad de lograr mejores resultados y hacer cada vez más y mejor las cosas con menos costos.

Eficacia

Es la capacidad de escoger los objetivos apropiados para hacer las cosas correctas.

Eficiencia

Es el logro de los objetivos con el mínimo de recursos y en el menor tiempo posible.

La productividad del trabajo

Es una relación entre la producción y el personal ocupado y reflejo que también se está utilizando el personal ocupado en el proceso productivo.

La productividad total de los factores

Es una medida simultánea de la eficiencia en la utilización conjunta de los recursos.

La capacitación ayuda a que los trabajadores puedan impartir sus conocimientos, habilidades y actitudes en la realización de su actividad, llegando así a mejorar la productividad y el desempeño laboral dentro de la empresa.

La Administración del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, de los grupos de trabajo, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente de los mismos, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales y colectivos.

La combinación de la capacitación inductiva y preventiva brinda una orientación y facilita la integración del nuevo colaborador, con su ambiente de trabajo en particular en la microempresa Chocolates “El Salinerito” para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Al relacionar la capacitación correctiva con la del desarrollo de carrera, nos orienta a solucionar problemas de desempeño y a la vez elevar la productividad presente de los colaboradores, en tal sentido, prepara a los colaboradores para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desarrollar las actividades encomendadas.

Los manuales de capacitación son diagramas que permiten la exposición repetida, favorecen la aplicación de secuencias largas o procedimientos complicados que no pueden retenerse en una sola presentación, es por esto que la microempresa Chocolates el Salinerito la combina con la discusión de grupo ya que se favorece al desarrollo de

habilidades interpersonales requeridas por tareas ejecutivas, de supervisión y operativas como vías de solución de problemas. Es la relación que la empresa crea entre la producción y el personal ocupado y refleja que también se está utilizando el personal y los recursos en el proceso productivo.

En la microempresa “El Salinerito”, por ende, conviene aplicar las capacitaciones de manera permanente para elevar la productividad, haciendo énfasis en el entrenamiento al personal nuevo.

2.5 Hipótesis

La capacitación del personal está directamente relacionada en el nivel de productividad del mismo en la microempresa “Chocolates el Salinerito”

2.6 Variables

Variable independiente: Capacitación

Variable dependiente: Productividad

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

Para guardar coherencia con el paradigma Critico-Propositivo se utilizará el enfoque cualitativo, el mismo que permitirá utilizar técnicas orientadas a la comprensión y solución del problema objeto de estudio, con la aplicación de un programa de capacitación al personal en la microempresa "CHOCOLATES EL SALINERITO" Es decir analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existe dentro y fuera de la empresa con el fin de que sus colaboradores se adapten a los futuros cambios y a la implantación de estrategias de capacitación para así alcanzar mayor productividad dentro del sector de comercialización de chocolates en la provincia como en el país.

De igual manera, el enfoque cuantitativo, no predominante pero si necesario, ayuda al estudio de la información extraída, esto se lo realizó con la ayuda de la estadística descriptiva, el uso de cuadros y gráficos, que interpretados permiten un mejor acercamiento con el objeto de estudio.

3.2 Modalidad de la investigación

Para ejecutar este trabajo se aplicaron las modalidades de investigación, bibliográfica-documental y de campo.

Investigación bibliográfica-documental. Por medio de esta investigación se pudo obtener suficiente información teórica sobre el problema planteado, el mismo que permite recopilar analizar y seleccionar toda la información necesaria respecto a *la capacitación del personal* que labora en la microempresa chocolates “El Salinerito”, y *la productividad* a nivel general y específicamente de la mencionada empresa. Tales datos sirvieron de soporte técnico y documental al trabajo realizado, tales documentos son: libros revistas científicas, tesis de grado, Internet y otros.

Una revisión documental previa del desempeño del personal de la microempresa, por medio de la lectura del desarrollo histórico-productivo de la misma, permitió determinar, que las capacitaciones ocurren con muy poca frecuencia, por lo general se programa éste tipo de eventos para los meses de Julio a Septiembre, y en la microempresa chocolates “El Salinerito” ocurren con una diferencia de por lo menos dos años.

Investigación de campo. A través del contacto directo con los involucrados (empleados y obreros), de la microempresa chocolates “El Salinerito” se pudo determinar, con la aplicación de una encuesta, el enfoque real del problema y buscar posibles soluciones que benefician al desarrollo interno y al desarrollo personal de todos los que laboran en tal institución, en mencionado instrumento, se establecieron preguntas orientadas a

descubrir la relación que existe entre las dos variables (Capacitación del personal y productividad) en conjunto, y el comportamiento de cada una de ellas particularmente.

3.3 Tipo de investigación

Para la realización del presente proyecto de investigación se utilizaron los siguientes tipos de investigación.

Investigación Exploratoria. Este tipo de investigación permitió, reconocer y sondear de mejor manera el problema identificado, obteniendo una idea clara y general en la búsqueda de soluciones para los bajos niveles de productividad, considerando que la investigación de este tipo permite la familiarización con el objeto de estudio, que en éste caso en particular es la relación de la capacitación con la productividad.

Investigación Descriptiva. Este tipo de investigación permitió, puntualizar y explicar de mejor manera el fenómeno de la influencia que tiene la capacitación del personal en la productividad del mismo, esta actividad se desarrolló con el propósito de determinar las características fundamentales del problema y sus posibles soluciones, en base a la opinión que tiene el personal sobre la capacitación brindada para mejorar los niveles de productividad. Se pudo describir finalmente el tipo de relación que existió entre las variables investigadas, y recomendar actividades de apoyo para reducir significativamente el impacto del problema.

3.4 Población y muestra

Para la ejecución del presente proyecto se ha identificado una población de 14 personas, (ver anexo 3). En virtud que la población obrera es reducida se estudió en su totalidad.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (MATRIZ)

Hipótesis: La aplicación de un programa de capacitación incrementa el nivel de productividad en la microempresa “CHOCOLATES EL SALINERITO”.

CUADRO I: Variable Independiente: Capacitación

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Capacitación :</p> <p>Es impartir y desarrollar nuevos conocimientos, habilidades, que ayuden al perfecto desenvolvimiento y desempeño de los trabajadores.</p>	<p>Conocimientos</p> <p>Habilidades</p> <p>Desempeño</p>	<p>Tecnología</p> <p>Control de producción</p> <p>Físicas</p> <p>Mentales</p> <p>Bueno</p> <p>Malo</p> <p>Regular</p>	<p>¿En qué nivel de Educación se encuentra?</p> <p>¿Cuando usted debe resolver problemas inherentes a su tarea a quien recurre?</p> <p>Las tareas que desempeña en su puesto de trabajo cuentan con la suficiente especificación previa.</p> <p>¿Los trabajadores en cada área están suficientemente capacitados en tecnología de producción?</p> <p>¿Los trabajadores en cada área están debidamente capacitados en Control de Calidad?</p> <p>¿Los trabajadores de “El Salinerito” pueden considerarse aptos física y mentalmente?</p> <p>¿La empresa selecciona personal bien capacitado?</p>	<p>TECNICA: Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO: Cuestionario realizado al personal administrativo y operativo</p>

FUENTE: Consulta bibliográfica
ELABORADO POR: Ercilia Punina

3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES (MATRIZ)

CUADRO II: Variable Dependiente: Productividad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Productividad Está relacionada directamente con la eficiencia, la misma que se consigue por la calidad de recursos humanos que posee la empresa.	Uso de recursos Calidad del producto	Materiales Calidad de trabajo Eficiencia Excelentes Buenos Regulares	El desempeño de los trabajadores de “El Salinerito” puede considerarse: ¿La productividad del recurso humano está relacionado con la capacitación recibida? ¿El desempeño del recurso humano en el lugar de trabajo se evalúa permanentemente? ¿La integración es una buena estrategia para promover los niveles de competencia del personal? ¿Los cursos de capacitación para el mejoramiento de la Productividad los imparte personal calificado?	TECNICA: Encuesta INSTRUMENTO: Cuestionario realizado al personal administrativo y operativo

FUENTE: Consulta bibliográfica

ELABORADO POR: Ercilia Punina

3.6 Recolección de información

El uso de la encuesta con preguntas cerradas permite ampliar y desarrollar este problema de estudio.

CUADRO III: Matriz de recolección de la información

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para determinar la incidencia que tiene la capacitación y entrenamiento del personal que trabaja en la microempresa de chocolates “El Salinerito” sobre la productividad de los mismos
¿De qué personas u objetos?	Trabajadores de la microempresa de chocolates “El Salinerito”
¿Sobre qué aspectos?	Conocimientos en tecnología y control de producción. Habilidades: Físicas, Manuales, Mentales Desempeño Integración Calidad de trabajo Eficacia Selección de Recursos humanos
¿Quién?	Investigador
¿Cuándo?	Abril del 2010
¿Dónde?	En la microempresa de Chocolates “El Salinerito” de Salinas de Guaranda.
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario estructurado
¿En qué situación?	En horario de labores

FUENTE: Investigación

ELABORADO POR: Ercilia Punina

3.7 Procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento y análisis de la información se seguirá los siguientes pasos:

- Revisión de los instrumentos aplicados
- Tabulación de datos con relación a cada ítems y cada alternativa de la repuesta.
- Cálculo de las frecuencias relativas simples con relación a las frecuencias absolutas simples.
- Elaboración de cuadros estadísticos
- Elaboración de gráficos de presentación tabular.
- Análisis e interpretación de los resultados estadísticos.
- Verificación de la hipótesis por medio de la prueba de X^2

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

1. ¿En qué nivel de Educación se encuentra?

Cuadro IV

Nivel de educación

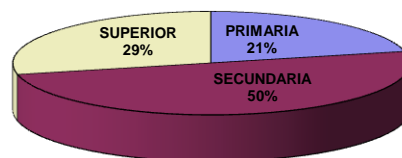
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
PRIMARIA	3	21.43
SECUNDARIA	7	50.00
SUPERIOR	4	28.57
TOTAL	14	100.00

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

Gráfico N° 3

Nivel de educación



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La gran mayoría de los encuestados son personas con un nivel de educación secundaria pero uno de los trabajadores tiene la práctica para elaborar el chocolate por la capacitación que realizó en el extranjero, y parte de los trabajadores tiene un nivel de educación superior. Según las tendencias observadas, cabe mencionar que desde hace buen tiempo ya existen en el país, instituciones especializadas en dotar a la sociedad de egresados capacitados en producción de alimentos, sin embargo estas competencias se adquieren solamente en el nivel superior, los aspirantes a obreros requieren ciertas competencias básicas, el manejo de fórmulas y registros, métodos de análisis y operaciones lógico-matemáticas.

2. ¿Cuándo usted debe resolver problemas inherentes a su tarea a quien recurre?

Cuadro V

Necesidad de asesoría

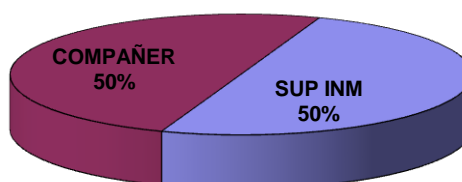
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SUPERIOR INMEDIATO	7	50.00
COMPAÑEROS	7	50.00
EXPERIENCIA	0	0.00
TOTAL	14	100.00

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

Gráfico N° 4

Necesidad de asesoría



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El empoderamiento para la toma de decisiones no parece ser un estilo de trabajo en la microempresa “El Salinerito”, donde, al momento de tener dificultades se acude a la ayuda de los superiores o de los mismos compañeros de trabajo. El hecho de que no se confíe en la experiencia propia es un indicador de inseguridad posiblemente causada por la formación incompleta de ciertos trabajadores en temas específicos para su puesto; por lo tanto se recomienda capacitación específica.

Parte de la cultura organizacional, debería ser el exigir un mínimo de conocimientos como base para el reclutamiento de personal, el entrenamiento, en cambio, debe orientarse hacia la capacitación en temas específicos de la elaboración de chocolate.

3. ¿Las tareas que desempeña en su puesto de trabajo cuentan con la suficiente especificación previa?

Cuadro VI

Especificación de funciones

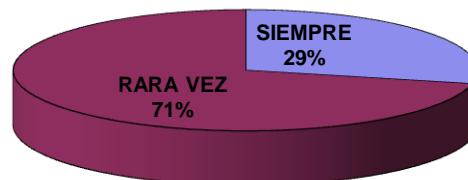
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	4	28.57
RARA VEZ	10	71.43
NUNCA	0	0.00
TOTAL	14	100.00

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

Gráfico N° 5

Especificación de funciones



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El personal de la fábrica espera recibir instrucciones previas a la realización de cualquier actividad, esto no se cumple y por ende se ven afectadas las operaciones más importantes que tienen que ver con la producción y la productividad, como; el desperdicio de los materiales, tiempos muertos y daño de ciertas máquinas (subutilización), se interrumpen los procesos, mala calidad de lo producido.

Este desfase en el empoderamiento para la toma de decisiones, y su solución, solamente afirman la alternativa de incentivar la capacitación del personal, en la medida que ésta, reduzca significativamente los efectos mencionados.

4. ¿Los trabajadores en cada área están suficientemente capacitados en tecnología de producción?

Cuadro N° VII

Nivel de capacitación en tecnología de producción

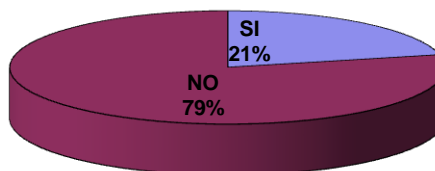
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	3	21.43
NO	11	78.57
TOTAL	14	100.00

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

Gráfico N° 6

Nivel de capacitación en tecnología de producción



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Desde la perspectiva de la gran mayoría los encuestados, se puede notar que existe una situación de insatisfacción respecto a la capacitación recibida, éste factor puede resultar determinante para tomar la decisión de incluir el programa de capacitación de manera permanente en la empresa “el Salinerito”

La capacitación promueve niveles superiores de autoestima, asegura personal calificado y eficiente, impulsa el empoderamiento y la seguridad, genera competencia y por ende se eleva el desempeño y se mejora la productividad, “El Salinerito”, debe considerar estos beneficios y maximizarlos, con miras de elevar la gestión del recurso humano.

5. ¿Los trabajadores en cada área están debidamente capacitados en Control de Calidad?

Cuadro VIII

Nivel de capacitación en control de calidad

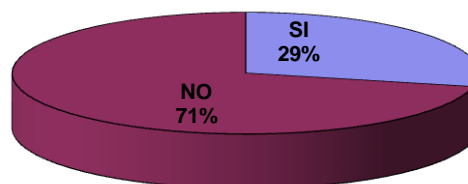
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	4	28.57
NO	10	71.43
TOTAL	14	100.00

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

Gráfico N° 7

Nivel de capacitación en control de calidad



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Sobre el aspecto de la capacitación en Control de Calidad, cabe manifestar que la mayoría de trabajadores no están satisfechos.

En el área de Control de Calidad se notan la misma tendencia respecto a lo observado en Tecnología de la Producción, los niveles de insatisfacción del personal son similares.

Las temáticas estudiadas de Tecnología de Producción y Control de Calidad, son específicas, así como fundamentales en su tratamiento a nivel del proceso productivo, con las opiniones manifestadas, la gerencia debe tomar la decisión de capacitar debidamente al personal.

6. ¿Los trabajadores de “El Salinerito” pueden considerarse aptos física y mentalmente para la producción?

Cuadro XIX

Percepción de habilidades

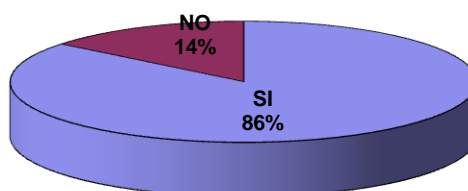
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	12	85.71
NO	2	14.29
TOTAL	14	100.00

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

Gráfico N° 8

Percepción de habilidades



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

Se nota que la mayoría se consideran a sí mismos como competentes para realizar el trabajo que se les encomienda desde el aspecto físico y mental, en tanto el cuestionamiento vaya dirigido al aspecto de salud.

En todo caso, las habilidades aprendidas están relacionadas con el comportamiento físico, y se esperará un mejor desempeño del personal, si a una buena salud, le acompaña una excelente capacitación.

7. El desempeño de los trabajadores de “El Salinerito” puede considerarse.

Cuadro X

Percepción del desempeño personal

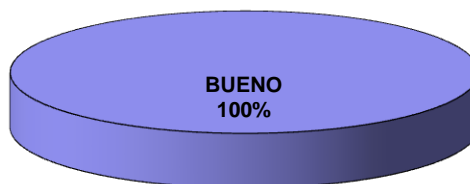
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
BUENO	14	100.00
REGULAR	0	0.00
MALO	0	0.00
TOTAL	14	100.00

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

Gráfico N° 9

Percepción del desempeño personal



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según la percepción propia de cada uno de los trabajadores, todos ellos manifiestan que su desempeño es bueno, sin embargo conviene ajustar esa apreciación al rendimiento esperado en una evaluación establecida objetivamente y con mayor frecuencia.

Dicha observación estará dirigida a establecer el desempeño, por la calidad y cantidad de trabajo producido como indicadores de la eficacia y eficiencia.

8. ¿La productividad del recurso humano está relacionada con la capacitación recibida?

Cuadro XI

Relación capacitación/desempeño personal

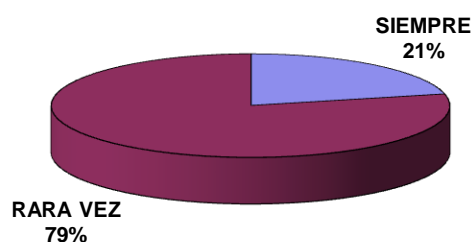
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	3	21.43
RARA VEZ	11	78.57
NUNCA	0	0.00
TOTAL	14	100.00

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

Gráfico N° 10

Relación capacitación/desempeño personal



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se aprecia que la mayoría de los trabajadores está de acuerdo con una relación estrecha entre la capacitación recibida y la productividad, ya que no existen respuestas negativas, pero, debe notarse también que ésta relación desde la apreciación subjetiva de los trabajadores, se produce rara vez.

La percepción de la productividad, muchas veces tienen enfoques que van desde el número de unidades producidas, la cantidad o volumen elaborado por cada trabajador, las horas de trabajo efectivas, el cumplimiento de estándares de calidad y el cumplimiento de los objetivos o metas, para los trabajadores de “el Salinerito”, éste tipo de relación si tiene una ocurrencia significativa.

9. ¿El desempeño del recurso humano en el lugar de trabajo se evalúa permanentemente?

Cuadro XII

Evaluación del desempeño personal

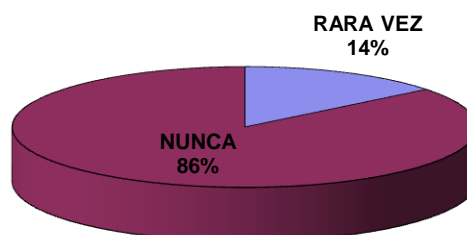
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	0	0.00
RARA VEZ	2	14.29
NUNCA	12	85.71
TOTAL	14	100.00

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

Gráfico N° 11

Evaluación del desempeño personal



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Para la mayoría de los trabajadores de “El Salinerito”, nunca se evalúa el desempeño del recurso humano.

Es lógico pensar que al no realizarse una evaluación permanente del desempeño, se haya perdido de vista una adecuada ponderación y cualificación del mismo, por no tener establecidos los parámetros de medición del desempeño, los juicios de valoración son meramente subjetivos.

Este es un factor de riesgo en el manejo del recurso humano, ya que al no evaluarse el desempeño, no se pueden establecer metas de exigencia en el trabajo, desconociendo la capacidad real de producción de la fábrica.

10. ¿La integración es una buena estrategia para promover los niveles de competencia del personal?

Cuadro XIII

Integración del personal y sus competencias

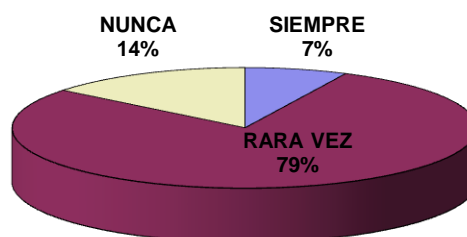
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	1	7.14
RARA VEZ	11	78.57
NUNCA	2	14.29
TOTAL	14	100.00

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

Gráfico N° 12

Integración del personal y sus competencias



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Definitivamente la opinión de los trabajadores sobre el desarrollo de competencias a partir de la integración del personal es un factor que rara vez está interrelacionado, pero que desde la Teoría Administrativa si existe. La Sinergia además de elevar la productividad individual, es un factor que eleva significativamente la eficiencia de un grupo de trabajadores.

Las empresas en cuyas políticas, la sinergia es considerada dentro de la cultura organizacional, muestran mejores indicadores de rendimiento y son más reconocidas en su ámbito, para ello es necesaria una apropiación de la empresa por parte de sus trabajadores.

11. ¿Los cursos de capacitación para el mejoramiento de la Productividad los imparte Personal calificado?

Cuadro XIV

Personal contratado para capacitaciones

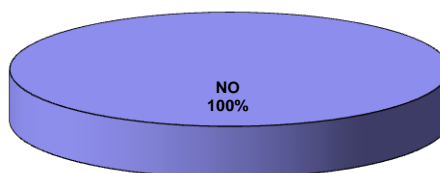
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0.00
NO	14	100.00
TOTAL	14	100.00

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

Gráfico N° 13

Personal contratado para capacitaciones



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

Acerca de la pregunta que vincula a capacitadores, cabe mencionar que todos los encuestados responden que las capacitaciones no las efectúa personal calificado.

Al respecto de las opiniones vertidas, se puede notar que no hay seguridad en la calidad de los instructores, el personal que las imparte es de la misma empresa, pero si la intención es elevar los conocimientos, las habilidades y consecuentemente las competencias, se debería contratar capacitadores especializados para el caso.

Empresa que desee surgir, debe dar prioridad a la capacitación y entrenamiento del recurso humano empleado, considerándolo como su capital más importante.

12. ¿La empresa selecciona personal bien capacitado?

Cuadro XV

Selección del personal

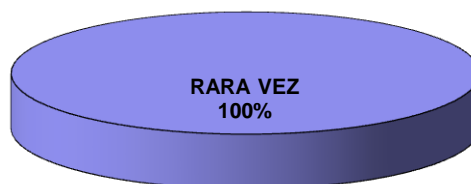
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	0	0.00
RARA VEZ	14	100.00
NUNCA	0	0.00
TOTAL	14	100.00

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

Gráfico N° 14

Selección de personal



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ercilia Punina

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los encuestados manifiestan que rara vez se emplean procedimientos normalizados de calificación y selección de personal para contratar al recurso humano que forme parte de la empresa.

En especial esta última respuesta respalda la deducción de que el personal de la microempresa de chocolates de “El Salinerito” tiene un bajo desempeño de personal, los obreros contratados, son seleccionados al azar, sin un método previo de reclutamiento y selección. No se pueden esperar, por tanto, excelentes resultados de elementos no idóneos para ocupar un cargo.

4.2 Interpretación de resultados

Mediante la aplicación de la encuesta se pudieron extraer los siguientes datos:

Uno de cada cinco trabajadores de la microempresa tienen apenas culminada la formación básica, capacitar a ese porcentaje de la población de la microempresa implica realizar importantes desembolsos.

Los bachilleres son la mitad del universo estudiado y uno de cada cuatro empleados tienen Título Profesional.

Dentro de las necesidades básicas de personal, puede pensarse que los bachilleres son una fuente de recursos para el trabajo como obreros de planta, pero éste tipo de capacitación, en los colegios presenciales, peor aún en la modalidad a distancia, no se orienta a desarrollar competencias para el sector alimentario. En la preparación de bachilleres, la empresa “El Salinerito”, invertiría mayor cantidad de recursos económicos, que en personal calificado que egresa de los Institutos Tecnológicos y Universidades con especialidades afines a la requerida.

En el momento de las dificultades se acude a la ayuda de los superiores o de los mismos compañeros de trabajo. El hecho de que no se confíe en la experiencia propia es un indicador de inseguridad, posiblemente causada por la formación incompleta de ciertos obreros en temas específicos para su puesto.

Dentro de la fábrica no están especificadas siempre las tareas que se deben realizar, quizá esta sea la razón de que el rendimiento no sea el esperado. Aunque los volúmenes de producción, que afectan la productividad de la empresa, están finalmente determinados por los requerimientos del mercado. La solución a éste inconveniente, apuesta a la elaboración de Manuales de Funciones, cargos, procedimientos, o la entrega

de instructivos al personal seleccionado, estas estrategias también son de carácter obligatorio para mejorar el desempeño.

A continuación se presentan los datos de la capacidad actual de producción (datos suministrados por la empresa al 2010), éstos se registran en Unidades.

CHOCOLATES	Capacidad producción semanal actual (unidades)
Tab. Choco Maní	2.500,00 U
Tab. Choco fondente	2.500,00 U
Tab. Choco Corn Flake	2.500,00 U
Tab. Choco Arroz crocante	2.500,00 U
Trufa relleno	20.000,00 U
Trufa nogal	10.000,00 U
Perlitas Choco pasas	25.000,00 U
Chocolate pájaro azul	1.000 U
TOTAL	66.000,00 U

Se espera que después de las primeras jornadas de capacitación, el volumen producido a nivel de planta, se eleve en al menos un 10%, éste incremento tiene relación con una mejor concepción de cada trabajador al momento de realizarse el empoderamiento para la toma de decisiones, una mayor disponibilidad para integrarse al trabajo, la eliminación de tiempos muertos y horas improductivas, optimización de cálculo y establecimiento de fórmulas, mejor conocimiento sobre manejo de quipos e incremento de la calidad de los productos.

Al distribuir las responsabilidades en el manejo de equipos, maquinarias, embalajes, y gracias a que todos los obreros estarán en capacidad de desarrollar la totalidad de las operaciones dentro de la fabricación de chocolates, se vislumbra un futuro mejor para la productividad de la a empresa “el Salinerito”.

El volumen de producción de la fábrica, en unidades, estimando un 10% de incremento se puede manifestar de la siguiente manera:

CHOCOLATES	Capacidad producción semanal actual (unidades)	Capacidad producción semanal después de la capacitación (^10%) (unidades)
Tab. Choco Mani	2.500,00 U	2.750,00 U
Tab. Choco fondente	2.500,00 U	2.750,00 U
Tab. Choco Corn Flake	2.500,00 U	2.750,00 U
Tab. Choco Arroz crocante	2.500,00 U	2.750,00 U
Trufa relleno	20.000,00 U	22.000,00 U
Trufa nogal	10.000,00 U	11.000,00 U
Perlitas Choco pasas	25.000,00 U	27.500,00 U
Chocolate pájaro azul	1.000 U	1.100,00 U
Total	66.000,00 U	72.600,00 U

El 92.86% están descontentos respecto a sentirse capacitados para el trabajo.

Una regular capacitación provoca un regular rendimiento personal.

Se puede notar también que existe una relación estrecha entre la capacitación recibida y el desempeño personal. (Según consta en el gráfico del pastel No. 10)

No se realiza una evaluación permanente del desempeño y el personal capacitador es de la misma empresa, pero si la intención es elevar los conocimientos, las habilidades y por ende, las competencias, se debería contratar capacitadores especializados para el caso. Además, el personal es seleccionado al azar.

4.3 Verificación de Hipótesis

Hipótesis

La capacitación del personal está directamente relacionada en el nivel de productividad del mismo en la microempresa “Chocolates el Salinerito”

Variables

Variable independiente: Capacitación

Variable dependiente: Productividad

Formulación de hipótesis

H_i= la capacitación del personal está directamente relacionada en el nivel de productividad del mismo en la microempresa “Chocolates el Salinerito”

Nivel de significación o nivel de riesgo.= ∞ :0.05

Prueba Estadística

Para verificar la hipótesis se selecciona la prueba del Chi cuadrado en base de la siguiente formula.

$$C = \sum \frac{(FO - FE)^2}{FE}$$

EN DONDE:

C=Estimado

\sum = Sumatoria

FO= frecuencia observadas

FI= Frecuencias esperadas

Calculo

Para verificar de la hipótesis se escoge la pregunta 4 y 6.

TABLA I: Frecuencias observadas

	SI	NO	TOTAL
P.4	3	11	14
P6	12	2	14
	15	13	28

FUENTE: Consulta bibliográfica
ELABORADO POR: Ercilia Punina

Grados de libertad: $(K-1) (J-1)$

En donde:

K= # de columnas

J= de filas

Grados de libertad= $(2-1) (2-1)$

$$= (1) (1)$$

Grados de libertad= 1

El valor de la tabla del Chi cuadrado es= 11.64 Con un nivel de significación de 5% y 1 uno queda de libertad.

Tabla II: Cálculo estimado

FO	FE	FO-FE	(FO-FE)²	(FO-FE)²/FE
3	7.5	-4.5	20.25	2.7
11	6.5	4.5	20.25	3.12
12	7.5	4.5	20.25	2.7
2	6.5	-4.5	20.25	3.12
				11.64

FUENTE: Consulta bibliográfica
ELABORADO POR: Ercilia Punina

DATOS OBTENIDOS:

GRADOS DE LIBERTAD= 1

X²t= 3.84

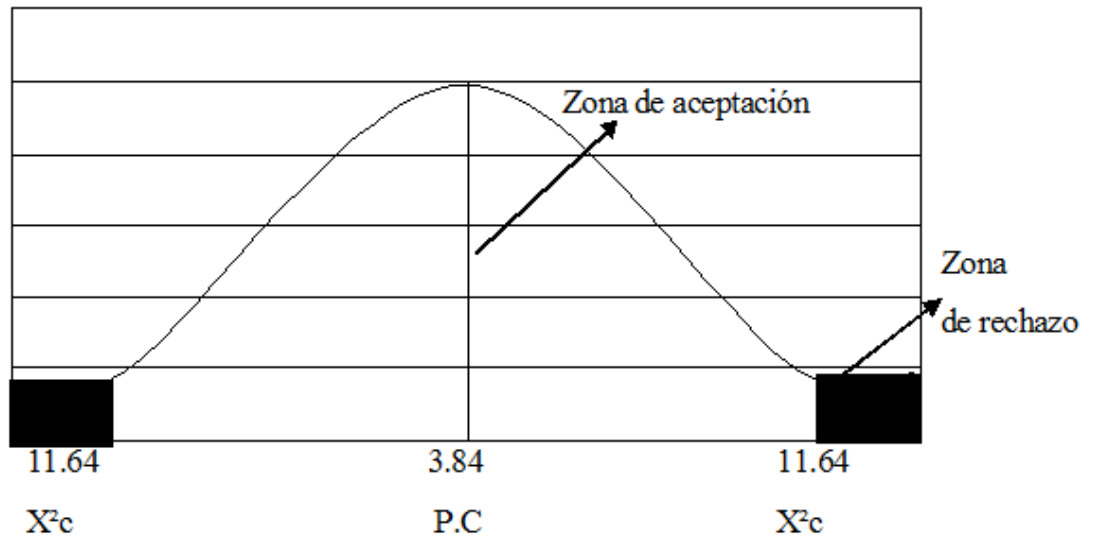
X² CALCULADO= 11.64

Se nota que el valor de X² calculado es mayor al valor crítico de confianza, con lo cual se rechaza la Hipótesis Nula (Ho), de que “No existe asociación estadísticamente significativa entre la capacitación del personal y el nivel de productividad en la microempresa de Chocolates El Salinerito 2010”

El valor obtenido está fuera de la zona de aceptación de Ho, por ende se acepta la hipótesis alterna de que “Existe asociación estadísticamente significativa entre la capacitación del personal y el nivel de productividad en la microempresa de Chocolates El Salinerito 2010”.

Gráfico No. 15

Campana de Gauss sobre la posición de X^2 tabular y calculado



FUENTE: Consulta bibliográfica

ELABORADO POR: Ercilia Punina

Análisis:

Debido a la posición de X^2 calculado, se puede notar que éste valor está ubicado dentro de la zona de aceptación de H_0 , por lo que se afirma que no existe asociación entre las variables estudiadas.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En la empresa de chocolates “El Salinerito”, que tiene como misión “Ser una empresa líder en la fabricación de confitería creciendo en imagen y calidad, fomentar fuentes de trabajo con una economía sustentable y cubrir la demanda de nuestros productos a nivel nacional e internacional”, se puede notar que la estructura administrativa (Ver anexo No. 2), no está acorde a las necesidades de contar con recurso humano especializado para la elaboración de productos de primera calidad, debido a la inexistencia de un departamento de Recursos Humanos encargado del Reclutamiento, Selección y Entrenamiento del personal idóneo para el logro de los objetivos institucionales.

Dentro del aspecto funcional, cabe mencionar que no están bien establecidos los parámetros funcionales ni de ubicación en cada cargo, el personal contratado no es evaluado, ni se establecen metas de producción para el mismo.

Los procesos de producción del chocolate en ésta empresa, solamente son conocidos por el Jefe de producción y control de calidad, mas no por el resto de obreros, quienes reciben instrucciones de trabajo pero desconocen realmente lo necesario para elaborar chocolates y tomar decisiones de manera autónoma, por lo general se recurre a consultar al personal más experto.

En la práctica, los procesos son sencillos, pero no están bien especificados, ni registrados en documentos disponibles para los obreros.

Las condiciones de capacitación dentro de la microempresa de chocolates “El Salinerito”, una vez que han sido analizadas las opiniones de los involucrados, se orientan a los siguientes indicadores: El 20% de los empleados han recibido educación básica, lo que implica que su capacitación requiere un esfuerzo más elevado y la realización de importantes desembolsos, casi todos los trabajadores están descontentos respecto a la capacitación que reciben y como consecuencia de aquello no existe un verdadero empoderamiento para la toma de decisiones donde se originan los problemas, los trabajadores de la microempresa necesitan recurrir a los superiores para su resolución de problemas, lo que es un indicador de inseguridad causada por la formación incompleta.

La capacitación, según lo observado se establece como una preparación de tipo teórico destinada a alertar a los trabajadores sobre las actividades momentáneas que deben ejecutar mientras realizan un proceso, cuando en realidad, la capacitación se define como un medio para desarrollar la eficiencia laboral, impartir y desarrollar nuevos conocimientos, habilidades, actitudes que ayuden al desarrollo, comportamientos y desempeño de quienes perciben una educación.

Respecto a la variable productividad, se puede manifestar, que en la microempresa chocolates “El Salinerito”, éste factor no ha recibido la atención necesaria, pues en el interior de la fábrica no están especificadas siempre las tareas que se deben realizar, no se realiza una evaluación permanente del desempeño y sobre todo no se contratan capacitadores externos, pues el personal capacitador es de la misma empresa.

La productividad se percibe como un largo y tedioso proceso no bien organizado para el logro de las tareas encomendadas, cuando la teoría administrativa, la define como la relación que existe entre los productos que genera la empresa (bienes y servicios) y los que se requiere para su funcionamiento.

El programa de capacitación del talento humano propuesto, evidencia la complementariedad de contenidos entre las dos categorías, determinadas como fruto de la investigación: “La Tecnología de la Producción” y “la Productividad”, variables que resultan obligatorias de ser estudiadas.

5.2. Recomendaciones

Un adecuado seguimiento y monitoreo de este programa tienen que aplicarse para medir su eficacia en períodos cortos de tiempo, se deberá también realizar una evaluación al finalizar para reformular y actualizar las estrategias de crecimiento y desarrollo.

El desarrollo de las capacitaciones orientadas a mejorar la competitividad se verificarán en una mejora del posicionamiento de la marca en el mercado, y por lo tanto se realizarán en las tres etapas mencionadas en la propuesta: antes, durante y después de haber recibido la capacitación.

Sería importante que se impulse y estimule al 20% de obreros de la empresa a culminar sus estudios sabiendo que un personal más capacitados y educado estará en mejores condiciones de empoderarse de las decisiones en el lugar donde se generan los inconvenientes.

La evaluación del desempeño debe convertirse en una política de gestión de la microempresa de chocolates “El Salinerito”, es recomendable implementar este trabajo al menos una vez cada trimestre.

La EMPRESA DE CHOCOLATES “El Salinerito”, debe implementar a su gestión, en la estructura empresarial, un Departamento de Recursos Humanos, que se encargue de asumir las funciones de:

- Diagnóstico de requerimientos de personal
- Reclutamiento de personal
- Selección
- Entrenamiento y capacitación.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título: “Programa de capacitación permanente sobre la Tecnología de Producción y Productividad en la microempresa de chocolates “El Salinerito”.

Ejecutores:

- Gerente de la microempresa de Chocolates El Salinerito
- Departamento de producción y contabilidad

Investigadora: Ercilia Punina

Director de tesis: Ing. Carlos Heredia

Beneficiarios: La microempresa de chocolates “El Salinerito”

Ubicación: Fábrica de chocolates “El Salinerito” de la parroquia Salinas de la ciudad de Guaranda.

Tiempo de ejecución: 1 capacitación por año

Costo anual: 2873.20

6.2 Antecedentes de la propuesta

Como paso previo a la realización de la propuesta, es importante resaltar el proceso de elaboración de la misma, siendo éste la columna vertebral de su elaboración.

La idea, parte de la *determinación de las necesidades* de la empresa en cuanto al aspecto de productividad, en donde, se nota que la estrategia de base para mejorar el desempeño de los obreros, es el conocimiento cabal y concreto de la labor que van a realizar.

Una vez que se determinó esta debilidad por medio de la investigación de campo y la aplicación de una encuesta al personal, fue necesario *establecer la organización pertinente* del programa de capacitación que regularía el nivel de conocimientos de todos los trabajadores de planta, para que sean conscientes del trabajo que van a realizar y puedan ejecutarlo con eficiencia.

La *fijación de la operatividad*, como tercera etapa benefició el establecimiento de los contenidos del programa de capacitación, vinculados con las temáticas de Tecnología de Producción y Control de Calidad; además, se estimó el tiempo necesario para cada instrucción, los posibles instructores/facilitadores, el lugar donde se realizará el trabajo de capacitar a los obreros, los medios a utilizarse, y, finalmente, se cotizaron los gastos de adiestramiento.

La *evaluación*, tanto del personal instructor, de los cursantes y del programa, también están establecidos dentro de la propuesta realizada, y éste aspecto constituye la cuarta y definitiva fase de la propuesta.

Con relación a la empresa investigada, cabe mencionar que la Fábrica de Chocolates “El Salinerito”, ha venido interviniendo en el mercado local, nacional e internacional, basando su funcionamiento en los componentes de su Plan estratégico como Misión, Visión de futuro y el establecimiento de las metas básicas de su gestión:

Misión de la empresa

Misión que tenía en mente al iniciar la microempresa: Crear fuentes de trabajo comunitario con una economía solidaria.

Misión actual: Ser una empresa líder en la fabricación de confitería creciendo en imagen y calidad, fomentar fuentes de trabajo con una economía sustentable y cubrir la demanda de nuestros productos a nivel nacional e internacional.

Visión de la empresa

Proyectarse con equilibrio solvente y con gran variedad de productos competitivos y posesionados en el mercado conservando prestigio, calidad y excelencia.

Metas de la empresa

- Crecimiento y cumplimiento con los requerimientos del mercado
- Rentabilidad y Competitividad
- Generar más fuentes de trabajo.
- Promover un desarrollo económico-social, armónico y equilibrado en la comunidad.

TABLA III: Análisis interno y externo de la empresa estudiada

ANÁLISIS FODA	
Fortalezas:	Oportunidades:
1. Reconocimiento por marca e imagen	1. Fácil introducción de nuevos productos en el mercado
2. Alcances económicos y estabilidad empresaria.	2. Mejorar sus proyecciones de venta - establecer estrategias
3. Procesos de producción estable y consecuente.	3. Estandarización
4. Calidad	4. Mantener y mejorar
5. Mano de obra eficiente - adaptable	5. Mejorar sus conocimientos y habilidades.
Debilidades:	Amenazas:
1. Bajo rendimiento productivo	1. Competencia
2. No contar con percepción abiertas al cambio.	2. La falta de innovación – restricciones
3. Poca innovación de productos.	3. Variabilidad
4. Falta de control y monitoreo de los procesos de producción secuenciales.	4. Productos de mejor calidad
5. Salarios bajos	5. No poder reemplazar de forma inmediata a un trabajador.

FUENTE: Consulta bibliográfica
 ELABORADO POR: Ercilia Punina

Culminado el estudio sobre “La capacitación del personal y su incidencia en el nivel de productividad en la microempresa de chocolates El Salinerito del cantón Guaranda”, se pudo concluir que:

Dentro de la microempresa la capacitación y productividad tienen significados que no se ajustan a la teoría administrativa, las empresas preocupadas por el desempeño capacitan con suficiente frecuencia, como lo recomienda la ciencia administrativa, pero en la microempresa de chocolates “El Salinerito”, éste aspecto no es tomado con seriedad.

Las principales falencias del talento humano existentes en la microempresa de chocolates “El Salinerito” según el diagnóstico realizado por medio de la encuesta son las siguientes:

El 20% de los empleados han recibido educación básica, lo que implica que su adiestramiento requiere un esfuerzo más elevado y la realización de importantes desembolsos.

Los empleados de la empresa necesitan recurrir a los superiores para la resolución de problemas, lo que es un indicador de inseguridad causada por la formación incompleta.

En el interior de la fábrica no están especificadas siempre las tareas que se deben realizar.

Casi todos los trabajadores están descontentos respecto a la capacitación que reciben.

No se realiza una evaluación permanente del desempeño y el personal capacitador es de la misma empresa.

Las categorías sobre las que se debe enfatizar en un programa de capacitación del talento humano son Tecnología de la producción y Productividad.

6.3 Justificación

Esta propuesta servirá para elevar el nivel de conocimiento del personal que labora en la empresa “El Salinerito”, y por coordinación con el departamento de comercialización provocará un mejor posicionamiento en el mercado de chocolates con una excelente calidad, mayores volúmenes de producción y precios más cómodos para los clientes.

El incremento de los volúmenes de producción como consecuencia de una mayor apropiación del conocimiento en elaboración de chocolates ayudará a reducir tiempos muertos, optimizar el manejo de maquinaria y equipos, mejorar la capacidad de cálculo de ingredientes, y fomentar la sinergia y la calidad de los productos.

Lo manifestado anteriormente, tendrá una enorme repercusión en la competitividad de la empresa que es la meta final de la propuesta, para esto se considerarán como fortalezas:

- Una excelente imagen corporativa.
- Precios de venta al público inmejorables.
- Calidad superior de los productos.
- Magnífico servicio post-venta.
- Reconocimiento de la marca Salinerito en otros productos de la zona.

Los beneficios que este trabajo proporciona son los siguientes: la responsabilidad contraída por parte de los trabajadores y el compromiso consigo mismo y con la empresa que los acoge, un mejor desempeño individual y empresarial, personeros aptos para tomar decisiones en el sitio donde se producen los problemas, trabajadores hiperactivos, generadores de soluciones, mano de obra responsable y verdaderamente calificada.

Esta propuesta en particular surge del análisis serio de la percepción de todos los involucrados, mediante la investigación se pudo detectar el problema interno en “El

Salinerito”, que se resume en la escasa capacitación que se brinda al personal que labora en la misma, siendo la solución, el establecimiento de un programa de capacitación permanente.

En la microempresa de chocolates “El Salinerito” se deberá capacitar a los obreros en las siguientes temáticas:

- Capacitaciones en manejo de materias primas
- Capacitaciones en Control de Calidad de materias primas, procesos y embalajes/acabados
- Capacitaciones en manejo de maquinarias y equipos
- Capacitaciones en ventas

6.4 Objetivos de la propuesta

6.4.1 General

Capacitar apropiadamente al personal que labora en la microempresa de chocolates “El Salinerito”, acerca de las temáticas de Tecnología de Producción y Productividad, con el objeto de elevar la productividad individual de cada obrero y la competitividad global de la empresa.

6.4.2 Específicos

- Diseñar un programa de capacitación que fomente la productividad y el compromiso de mejorar el desempeño por parte de los obreros y empleados.
- Mejorar la competitividad de la empresa y su posicionamiento a nivel nacional.
- Impulsar en la microempresa de chocolates “El Salinerito”, el establecimiento de una política de capacitación permanente para bien de los empleados y obreros.

6.5 Análisis de factibilidad

6.5.1 Factibilidad política

La gerencia general está muy interesada en que se ponga en marcha un programa de capacitación a los obreros en Tecnología de la producción y productividad, para ello es importante que se establezca dentro de los reglamentos de manejo de personal, el entrenamiento permanente como política de producción.

6.5.2 Factibilidad socio-cultural

En el plano social la capacitación a tiempo y bien planificada incide en la participación e interacción de cada persona con la sociedad que le rodea, como tal, el individuo se vuelve transmisor de conocimientos y por ende promotor del bienestar a su alrededor.

En el ámbito empresarial una mejora en la competitividad eleva a la vez el reconocimiento de la marca, los mejores clientes, se ven “obligados”, por el nombre a consumir determinadas marcas que tradicionalmente ocupan determinados nichos y se vuelven frecuentes en la psiquis de los habitantes, en el caso de los chocolates, en el público infantil.

Y en el plano cultural este trabajo contempla una buena cantidad de conocimientos enfocados a elevar la cognición de cada beneficiario así como también la alternativa de establecer la capacitación como parte de la cultura empresarial de “El Salinerito”

Pueden considerarse dentro de los posibles capacitadores, a técnicos con experiencia en la fabricación de los productos mencionados, y que en la actualidad ejerzan su labor en industrias de renombre nacional o internacional, tales como Nestlé, Perugina, Ferrero, y otros, la elección del personal capacitador, deberá realizarse considerando el beneficio práctico y los desembolsos que se deban realizar para tal efecto.

6.5.3 Factibilidad Tecnológica

El equipamiento que se requiere para ejecutar el programa de capacitación, es el mismo con el que cuenta la empresa en la actualidad, sin embargo implementar una maquinaria innovadora con el fin de agilizar los procesos productivos sería una consecuencia de la actualización, y conviene al departamento contable coordinar esfuerzos con la administración central para medir el impacto de una nueva maquinaria, dentro de la que se podrían considerar los siguientes equipos:

- Máquina de molienda.
- Recipiente para disolución
- Máquina mezcladora y caldera a vapor
- Máquina de 5 rodillos
- Bomba del caldero de agua de 2 capas.
- Equipo de refinación
- Depósito de chocolate
- Transportador de enfriamiento
- Transportador vibratorio
- Máquina rellena
- Transportador de moldes vacíos.
- Máquina empaquetadora.

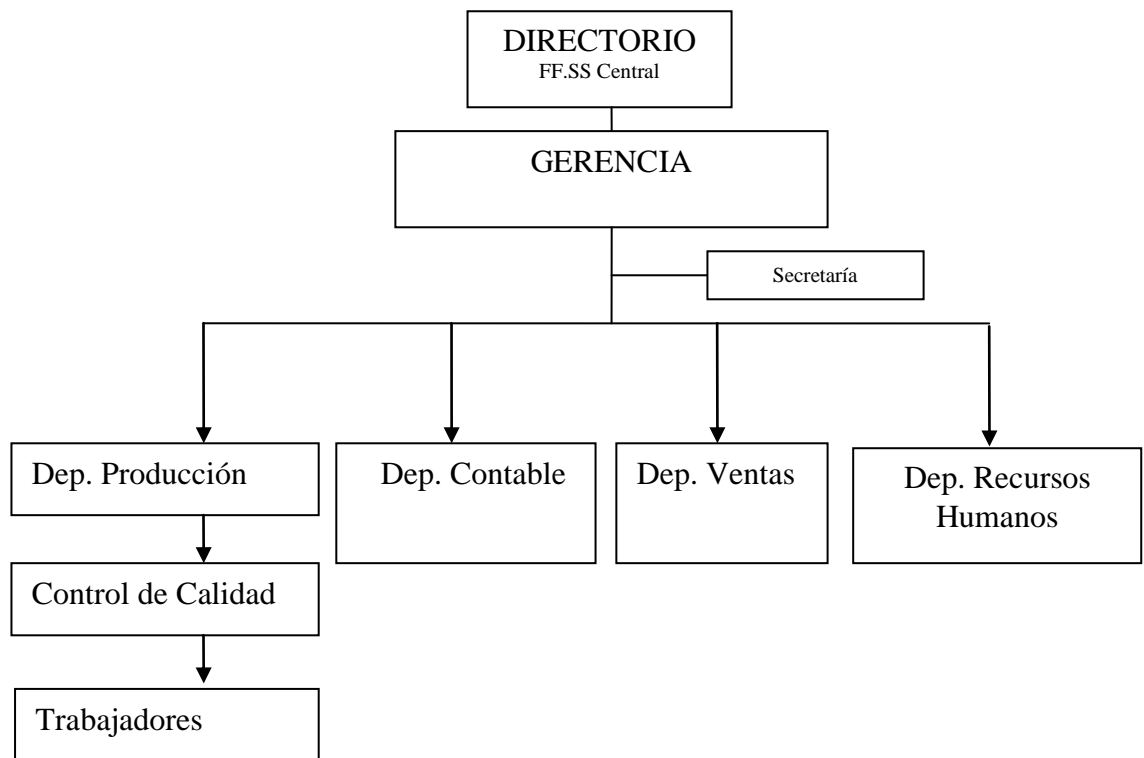
Los capacitadores, de cualquiera de las instituciones que sea seleccionada para impartir los talleres, deberán presentar una proforma de capacitación en la que se incluirá, el uso de sus propios dispositivos de proyección, recurso humano y material didáctico.

6.5.4 Factibilidad organizacional

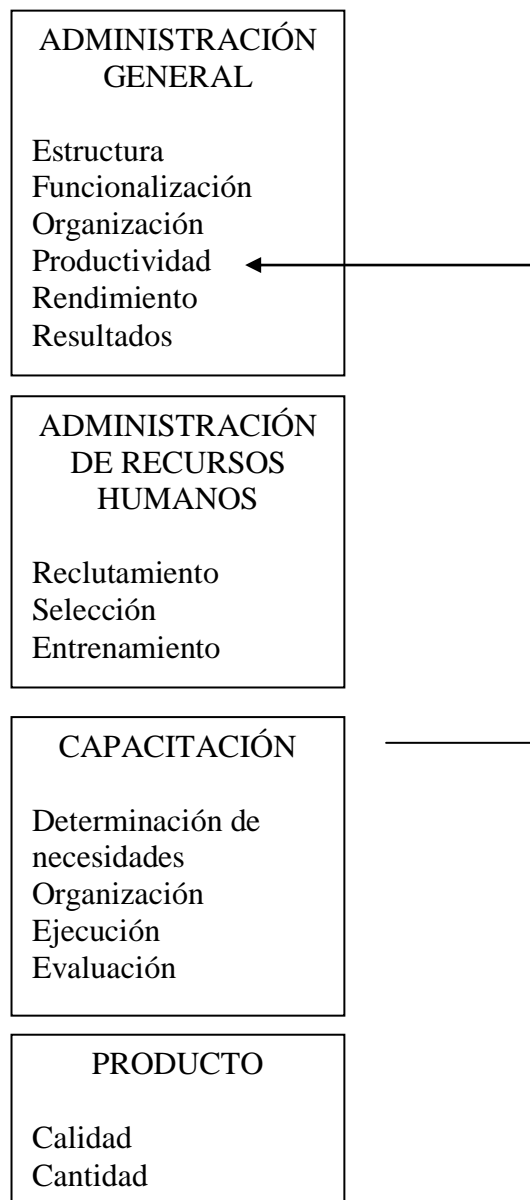
La propuesta realizada tendrá impacto definitivo en la organización estructural y funcional de la empresa, la necesaria inclusión de un departamento de recursos humanos

hará que se priorice al recurso humano adecuado en la albor productiva, por ello será indispensable agregar esta división para mejorar la gestión general de “El Salinerito”.

El organigrama propuesto es el siguiente, con la inclusión del departamento mencionado:

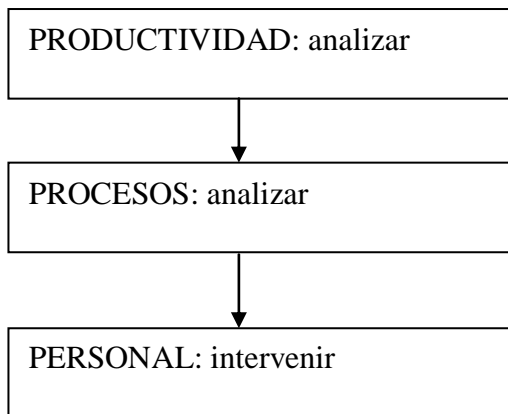


Vale mencionar que dentro de la organización, la capacitación al Recurso Humano se produce un fenómeno que afecta la gestión de la Administración General, se trata del incremento de la productividad, lo que se puede apreciar mejor en el siguiente esquema:

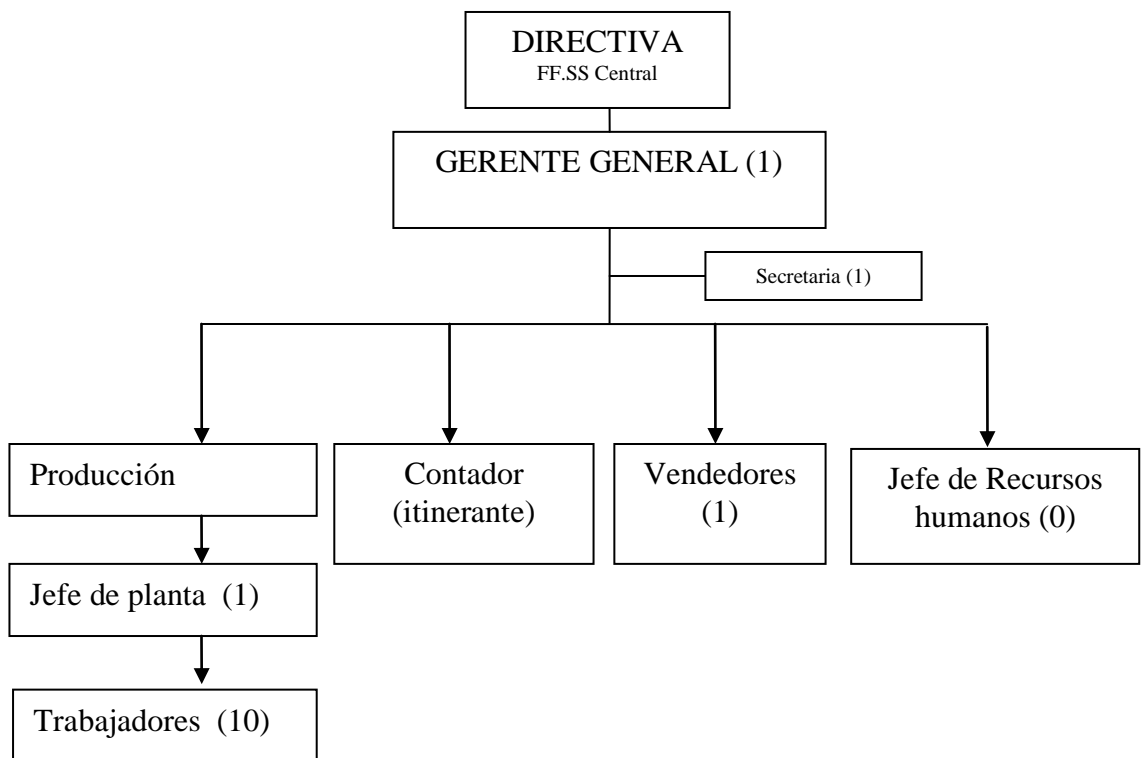


En el esquema anterior, se puede verificar, el impacto que tiene la capacitación que se realiza a nivel Micro a cada uno de los obreros, sobre la productividad general de la empresa ubicada en un contexto Macro.

La gestión organizativa de “El Salinerito”, en relación a la capacitación, se orienta a solucionar el problema analizando el proceso:



Dentro del organigrama posicional, el gerente absorbía la decisión de contratación del personal y su adocrinamiento, con el nuevo planteamiento ésta fenómeno debe variar significativamente (Ver anexo No. 3):



6.5.5 Equidad de género

El programa de capacitación se mantendrá el equilibrio de respeto y consideración de los dos sexos con igualdad de deberes y derechos, sin discriminación de raza, etnia color, etc. Dicha propuesta impulsa un cambio normativo y no se sesga a ninguno de los géneros en particular.

6.5.6 Factibilidad ambiental

El impacto ambiental que tendrá la implementación de la propuesta es el mismo que se genera como fruto del desarrollo normal de los procesos productivos, además de esto el único desecho que se generaría en capacitación teórica es el de papelería y material didáctico, cabe anotar que el uso de energía eléctrica será el mismo que utilizan los institutos educacionales para iluminación y proyección de imágenes.

6.5.7 Factibilidad económico-financiera

El impacto económico en que incurrirá la empresa será mínimo si se lo relaciona con el beneficio a corto plazo que obtendrá como incremento de la productividad del personal, todo adelanto requiere una inversión.

6.5.8 Factibilidad legal

Dentro de la ley de compañías, cualquier estrategia que encuadre en el respeto al derecho y no afecte a las obligaciones contraídas entre la institución y sus trabajadores son constitucionalmente aceptables, por ello, la propuesta realizada que se enfoca a proveer una capacitación de mejor calidad al personal de la empresa e impulsar su desarrollo como un ente socio-económico, no interfieren ni ignoran las leyes establecidas para las empresas.

6.6 Fundamentación Científica

La Producción

Es considerada como una de las áreas más importantes de la empresa, y es aquella encargada de la transformación de las materias primas en productos terminados mediante el uso de seres humanos, máquinas y determinadas tecnologías.

Según NELSON DÁVALOS (2001): “La producción es la creación de bienes aprovechables y originados por la naturaleza o por obra del hombre.

En el primer caso, se cuenta la producción petrolífera, minera, forestal, etc., en el segundo caso están, la producción fabril, textil, química y otras”.

Funciones del área de producción

Algunas de las funciones de ésta área son:

- La selección de máquinas y equipos adecuados para producir.
- El abastecimiento de materias primas.
- La organización del espacio dedicado a la producción.
- El mantenimiento de máquinas y equipos.
- El almacenamiento de materias primas, productos en proceso y productos terminados.
- El control de calidad.

Los factores de la producción

Se denominan así a los materiales o recursos utilizados en el proceso de producción, éstos son:

- Tierra: Es una expresión abreviada que se refiere a cualquier recurso natural.
- Trabajo: es la parte de la población que desarrolla tareas productivas.
- Capital: Es la maquinaria, el equipo y las plantas utilizadas para producir otros bienes.
- A veces se considera a la función empresarial como el cuarto factor de la producción.

Sistemas de producción

Definición

Según QUINTANA LILI (1984), un sistema en sí puede ser definido como un conjunto de partes interrelacionadas que existen para alcanzar un determinado objetivo. Donde cada parte del sistema puede ser un departamento un organismo o un subsistema. De esta manera una empresa puede ser vista como un sistema con sus departamentos como subsistemas. Un sistema puede ser *abierto o cerrado*.

Los **sistemas cerrados** (mecánicos) funcionan de acuerdo con predeterminadas relaciones de causa y efecto y mantienen un intercambio predeterminado también con el ambiente, donde determinadas entradas producen determinadas salidas.

En cambio un **sistema abierto** (u orgánico) funciona dentro de relaciones causa-efecto desconocida e indeterminada y mantienen un intercambio intenso con el ambiente.

En realidad las empresas son *sistemas* completamente *abiertos* con sus respectivas dificultades. Las empresas importan recursos a través de sus entradas, procesan y transforman esos recursos y exportan el resultado de ese procesamiento y transformación de regreso al ambiente a través de sus salidas. La relación entradas/salidas indica la *eficiencia* del sistema.

“Un sistema de producción es entonces la manera en que se lleva a cabo la entrada de las materias primas (que pueden ser materiales, información, etc.) así como el proceso dentro de la empresa para transformar los materiales y así obtener un producto terminado para la entrega de los mismos a los clientes o consumidores, teniendo en cuenta un control adecuado del mismo”.

Tipos de sistemas de producción

Se acepta que existen tres tipos tradicionales de sistemas de producción, que son la producción por trabajos o bajo pedido, la producción por lotes y la producción continua, a los cuales se puede agregar un cuarto tipo llamado tecnología de grupos.

Estos tipos de sistemas no están necesariamente asociados con el volumen de producción, aunque si es una característica más.

Es importante darse cuenta que el tipo de producción dicta el sistema organizativo, y en grado importante la distribución del equipo. Cada tipo de producción tiene características específicas y requieren condiciones diferentes para que sea eficaz su implantación y operación, lo que veremos a continuación en este trabajo.

Producción por trabajos o bajo pedido

Es el utilizado por la empresa que produce solamente después de haber recibido un encargo o pedido de sus productos. Sólo después del contrato o encargo de un determinado producto, la empresa lo elabora. En primer lugar, el producto se ofrece al mercado. Cuando se recibe el pedido, el plan ofrecido para la cotización del cliente es utilizado para hacer un análisis más detallado del trabajo que se realizará.

Este análisis del trabajo involucra:

- 1) Una lista de todos los materiales necesarios para hacer el trabajo encomendado.
- 2) Una relación completa del trabajo a realizar, dividido en número de horas para cada tipo de trabajo especializado.

3) Un plan detallado de secuencia cronológica, que indique cuando deberá trabajar cada tipo de mano de obra y cuándo cada tipo de material deberá estar disponible para poder ser utilizado.

El caso más simple de producción bajo pedido es el del taller o de la producción unitaria. Es el sistema en el cual la producción se hace por unidades o cantidades pequeña, cada producto a su tiempo lo cual se modifica a medida que se realiza el trabajo. El proceso productivo es poco automatizado y estandarizado.

Sin embargo el nivel tecnológico depende del tipo de empresa y a medida que éste aumenta, se incrementan los problemas gerenciales, a menos que la fuerza de trabajo y otros recursos se dispersen al término de cada trabajo.

Producción por lotes

Es el sistema de producción que usan las empresas que producen una cantidad limitada de un producto cada vez, al aumentar las cantidades más allá de las pocas que se fabrican al iniciar la compañía, el trabajo puede realizarse de esta manera. Esa cantidad limitada se denomina lote de producción.

Estos métodos requieren que el trabajo relacionado con cualquier producto se divida en partes u operaciones, y que cada operación quede terminada para el lote completo antes de emprender la siguiente operación. Esta técnica es tal vez el tipo de producción más común. Su aplicación permite cierto grado de especialización de la mano de obra, y la inversión de capital se mantiene baja, aunque es considerable la organización y la planeación que se requieren para librarse del tiempo de inactividad o pérdida de tiempo.

Producción continua

Es empleado por las empresas que producen un determinado producto, sin cambios, por un largo período. El ritmo de producción es acelerado y las operaciones se ejecutan sin interrupción. Como el producto es el mismo, el proceso de producción no sufre cambios seguidos y puede ser perfeccionado continuamente.

Este tipo de producción es aquél donde el contenido de trabajo del producto aumenta en forma continua. Es aquella donde el procesamiento de material es continuo y progresivo.

Además como el sistema esta balanceado cualquier falla afecta no solo a la etapa donde ocurre, sino también a las demás etapas de la línea de producción. Bajo esas circunstancias la línea se debe considerar en conjunto como una entidad aislada y no permitiéndose su descompostura en ningún punto.

Las ventajas de la producción continúa son:

- Se reduce el contenido de mano de obra directa.
- Suponiendo el correcto diseño del producto, la reproducibilidad, y por lo tanto la exactitud y precisión son altas.
- Como la inspección se realiza en la línea, las desviaciones de las normas se detectan rápidamente.
- Como no hay periodo de reposo entre operaciones, el trabajo en proceso se mantiene al mínimo.
- Resulta innecesaria la provisión de almacenajes para el trabajo en proceso, minimizándose el espacio total de almacenaje.
- Se reduce el manejo de materiales.
- Se simplifica el control, siendo prácticamente auto controlado la línea de flujo.

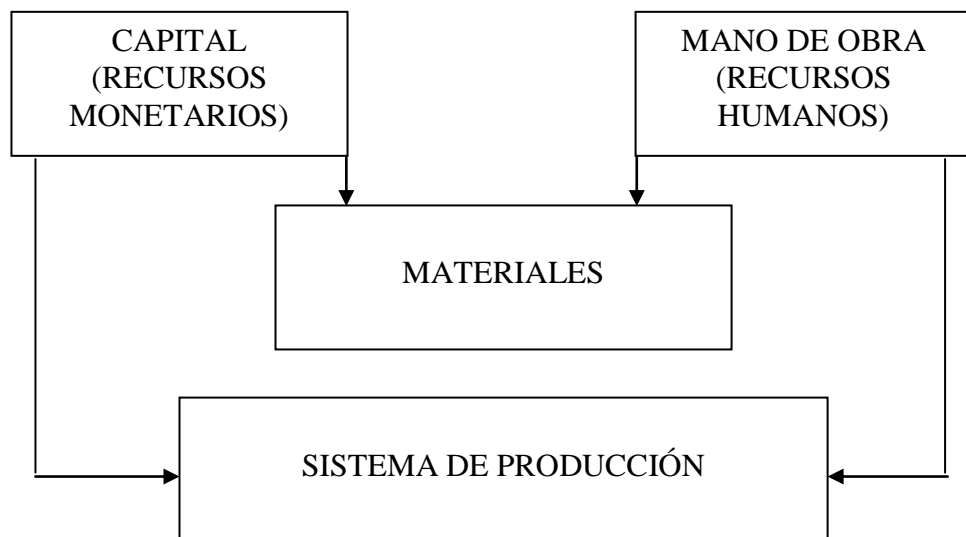
- Se detecta inmediatamente cualquier deficiencia en los materiales y en los métodos.
- Los requerimientos de materiales se pueden planear con más exactitud.
- La inversión en materiales puede traducirse más rápidamente en ingresos por ventas.

Elementos de la producción

Los elementos de la producción están conformados por:

Gráfico No. 16

Los elementos de la producción



FUENTE: Consulta bibliográfica

ELABORADO POR: Ercilia Punina

El capital

En el sistema de producción, el capital es el que designa a un conjunto de bienes y una cantidad de dinero de los que se puede, obtener en el futuro, una serie de ingresos.

En general, los bienes de consumo y el dinero empleado en satisfacer las necesidades actuales se representan en los sistemas de producción. Por lo tanto, una empresa considerará como capital, la tierra. Los edificios, la maquinaria, los productos almacenados, las materias primas que se posean, así como las acciones, bonos, y los saldos de las cuentas en los bancos.

No se consideran como capital, en el sentido tradicional, las casas, el mobiliario o los bienes que se consumen para el disfrute personal, ni tampoco el dinero que se reserva para estos fines.

Se pueden distinguir varias clases de capital. Una clasificación muy común distingue entre capital fijo y capital circulante. El capital fijo incluye medios de producción más o menos duraderos, como la tierra, los edificios o la maquinaria. El capital circulante se refiere a bienes no renovables, como las materias primas o la energía, así como los fondos necesarios y otros pasivos que se le puedan exigir a la empresa.

Equipos de producción de chocolates de “El Salinerito”

- Molino de Bolas capacidad de 35kg)
- Molino de Bolas Cap. 20 Kg.
- Maquinaria Recubridora de chocolates Perlitas
- Balerina –Vibradora
- Tostadora de Granos
- Pulverizadora
- Ollas Aluminio

Mano de obra

En los sistemas de producción es necesaria la mano de obra como un elemento fundamental de la producción, igualmente es el esfuerzo humano realizado para asegurar un beneficio económico en la organización. En la industria, la mano de obra tiene una gran variedad de funciones, que se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Producción de materias primas
- Transformación de las materias primas
- Distribución o transporte

Distribución de la Mano de obra en planta de “El Salinerito”

En planta de procesamiento de chocolates, trabajan diariamente 13 personas que se dedican a la transformación de las materias primas en chocolate refinado en diferentes presentaciones, existe adicionalmente un especialista en control de calidad, que es, al mismo tiempo, el jefe de producción.

Cabe mencionar también que cuando existen pedidos adicionales se contrata personal ocasional (4 personas)

Materiales

El sistema de producción utiliza materiales para desarrollar su función esencial, la de transformación de insumos para obtener bienes o servicios; cada operación del proceso requiere materiales y suministros a tiempo en un punto en particular, el eficaz manejo de materiales.

Se asegura que los materiales serán entregados en el momento y lugar adecuado, así como, la cantidad correcta.

Ingredientes para fabricar chocolates en “El Salinerito”

- Cacao
- Pasta de cacao
- Leche en polvo
- Lecitina
- Vainilla
- Margarina
- Ron
- Azúcar invertida
- Azúcar
- Glucosa
- Agua
- Acido cítrico
- Maní
- Arroz crocante
- Papel aluminio delgado
- Papel aluminio grueso

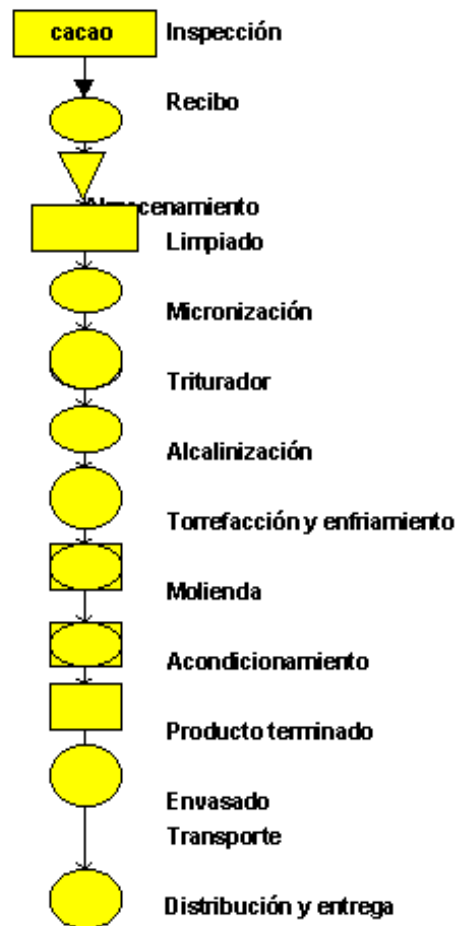
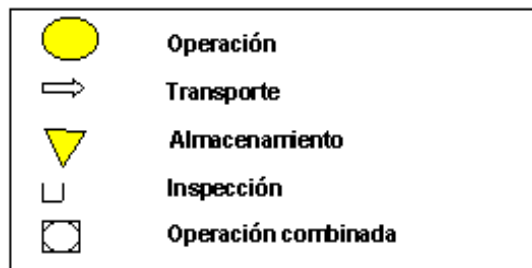
Los volúmenes tanto de materias primas, como de insumos y material de embalaje, vienen determinados por las cantidades que demanda el Departamento de ventas, que en último caso determina la cuantía de la producción.

Diagrama de producción de chocolates:

A continuación se presenta el flujo del proceso productivo a nivel general, referente a los productos de la fábrica “El Salinerito, sin embargo, éste puede ser similar para otros productos, si el proceso productivo es homogéneo, o para variantes del mismo.

Al respecto, se debe evaluar en cada caso la pertinencia de cada una de las actividades previstas, la naturaleza de la maquinaria y el equipo considerado, el tiempo y tipo de las operaciones a realizar y las formulaciones o composiciones diferentes que involucra cada producto o variante que se pretenda realizar.

La simbología utilizada es la siguiente:



EXPLICACIÓN:

1. Recibo e inspección de granos de cacao. Se revisa que el cacao este seco, entero y se recibe
2. Almacenamiento del cacao. Se almacena el cacao en un lugar fresco y seco.
3. Limpieza del cacao. Se limpia el cacao de piedras, basura, polvo y demás materiales extraños, para tal fin se utilizan harneros, separadores de aire o detectores y separadores metálicos.
4. Torrefacción del de cacao. El tostado del cacao se realizo para disminuir humedad, desarrollar el sabor, aroma y facilitar la eliminación de cáscara. Se utiliza un horno tostador tipo tambor de revolución continuo el rango de operación es de 100 a 400°C, con tiempos de permanencia de 45 a 90° C.
5. Descortezado y descascarillado. Los granos aún calientes se separan de sus cubiertas mediante tamices rotatorios, también pueden utilizarse máquinas aventadoras, donde la cascara se separa de la almendra mediante chorros de aire en procesos de hasta cinco etapas.
6. Trituración de los granos. Estos son triturados hasta una masa fina y homogénea, en dos etapas. En la primera etapa, el triturado se realiza mediante molino de palas durante; y en ella, la manteca de cacao se funde como resultado de la elevación de la temperatura. En la segunda etapa conocida como molturación se tritura el material sólido hasta grados de gran finura para lo cual se utilizan molinos de discos, rodillos o bolsas. En el proceso se libera completamente la grasa, obteniéndose al final de la molturación la pasta de cacao.
7. Se calienta azúcar hasta la ebullición
8. Se combinan los ingredientes: azúcar hirviente, pasta de cacao, manteca de cacao, lecitina de soya, cocoa, colorantes y conservadores, agitándose en una marmita calentada. En esta parte del proceso, se pueden añadir leche y huevo en polvo.
9. Se pasa la mezcla por un refinador de rodillos para reducir aglomerados y no para triturar los cristales de azúcar.
10. Se vacía la mezcla en moldes. Dependiendo del tipo de golosinas dependerá el tipo de moldeado; en los chocolates con relleno se realiza un moldeado previo se coloca el

relleno y se procede al recubrimiento; en la fabricación de formas huecas se llena el molde se procede al centrifugado que da origen a la forma hueca.

11. Enfriamiento. Una vez el chocolate en los moldes se procede a su enfriamiento lo más rápidamente posible mediante túneles de enfriamiento.

12. Desmoldado. Se procede a la separación del chocolate de sus moldes.

13. Empaque. Se empaca el chocolate en papel metálico o papel aluminio con los logotipos de la empresa y en cajillas de cartón, las cuales son a su vez almacenadas en cajas de cartón corrugado.

14. Almacenamiento. Se colocan las cajas de chocolate en bodegas frescas y secas, en temperaturas que no deben exceder de los 30°C, ni exponer el producto al sol, tampoco deben estibarse más de 6 cajas de corrugados.

La productividad

Definición

Origen de la palabra "Productividad"

La palabra productividad se ha vuelto tan popular en la actualidad que es raro que no la mencionen en algún contexto u otro en revistas sobre comercio, periódicos, boletines administrativos, informes a accionistas, discursos políticos, noticiarios de televisión, anuncios de consultores, conferencias, etc., por mencionar sólo unos cuantos. De hecho, con frecuencia pareciera que el término "productividad" se usa para promover un producto o servicio, como si fuera una herramienta de comercialización todo esto no está mal, pero parece existir una gran confusión y vaguedad sobre su significado. ¿En dónde se originó esta palabra?

En el sentido formal, tal vez, la primera vez que se mencionó la palabra "productividad" fue en un artículo de QUESNAY en el año de 1766. Más de un siglo después, en 1883, LITTRE definió la productividad como la "facultad de producir", es decir, el deseo de

producir. Sin embargo, no fue sino hasta principios del siglo veinte que el término adquirió un significado más preciso como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerla. En 1950, la Organización para la Cooperación Económica Europea (O CEE) [1950] ofreció una definición más formal de productividad: "Productividad es el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma es posible hablar de la productividad del capital, de la inversión o de la materia prima según si lo que se produjo se toma en cuenta respecto al capital, a la inversión o a la cantidad de materia prima, etc.

La OEEC se dedicó muy a fondo, durante la década de 1950, a promover el conocimiento sobre productividad.

Empleo del término

El término "productividad" con frecuencia se confunde con el término "producción".

Muchas personas piensan que a mayor producción, más productividad. Esto no es necesariamente cierto. Se demostrará con un ejemplo, pero antes habrá que entender el significado de cada palabra: "producción" y "productividad".

Producción: Se refiere a la actividad de producir bienes y/o servicios. Es el resultado del proceso, o sea la cantidad de productos que se han producido, en una unidad de tiempo dada, con un nivel de productividad determinado, depende además del número de trabajadores utilizados, de la intensidad de trabajo, de la duración de la jornada.

En la producción existen diferentes elementos denominados "Factores de Producción" que son los que intervienen en el proceso productivo como variable o con posibilidades de ello, y cuando esto ocurre se altera la cantidad o calidad del resultado obtenido.

Estos aspectos descritos se pueden aplicar a cualquier rama de la producción material.

Productividad: Se refiere a la utilización eficiente de los recursos (insumos) al producir bienes y/o servicios (productos).

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

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

La productividad y su importancia

Según LEFCOVICH Mauricio en “Gestión total de la productividad”, el nivel y la tasa del crecimiento de la productividad de cualquier país tienen mucho que ver con su nivel o calidad de vida, tasa de inflación, tasa de desempleo y con todos aquellos indicadores económicos que proporcionan una semblanza del grado de bienestar social y económico.

En la actualidad, la productividad y la calidad son consideradas de interés nacional, tanto para los países desarrollados, como para los que están en vías de desarrollo. En el afán de lograr las metas y objetivos en materia de productividad deben converger los esfuerzos tanto de gobernantes, como de dirigentes, empresarios, técnicos, científicos y trabajadores.

A nivel de empresas, aquéllas que logren un nivel de productividad mayor al del promedio nacional de su industria, tienden a contar con mayores márgenes de utilidad. Y si dicha productividad crece más rápidamente que la de la competencia, los márgenes de utilidad se incrementarán todavía más. En tanto que, para aquellas cuyos niveles y tasas de crecimiento de productividad sean notablemente inferiores a sus promedios industriales corren graves riesgos en cuanto a su competitividad y permanencia.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

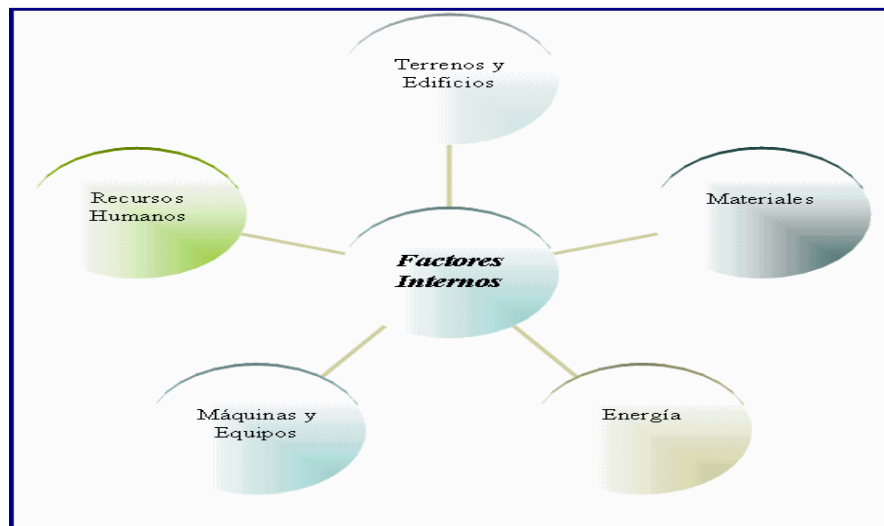
- Calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.
- Productividad = Salida/ Entradas
- Entradas: mano de obra, materia prima, maquinaria, energía, capital.
- Salidas: Productos.

Factores Internos y Externos que afectan la Productividad

Factores Internos:

Gráfico No. 17

Factores internos que integran la productividad.



FUENTE: Ivancevich, J (1999). (p. 172).
ELABORADO POR: Ercilia Punina

Factores Externos:

- Disponibilidad de materiales o materias primas
- Mano de obra calificada
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- Infraestructura existente
- Disponibilidad de capital e intereses
- Medidas de ajuste aplicadas

Factores Tecnológicos que influyen en la Productividad

El diseño del producto o del servicio. Algunas cosas son más fáciles de hacer, sin embargo, su análisis sistemático y procedimental favorece el servicio, al permitir explorar las fases del proceso de producción de la empresa; las cuales determinan los diferentes momentos del proceso de producción, donde éstos son operacionalizados por los empleados.

La planta y equipo. Las instalaciones modernas y con buen mantenimiento logran una gran diferencia en la productividad; producto de los avances tecnológicos. Es evidente que los requerimientos técnicos van caracterizando el diseño de producción de la empresa y en sus diferentes momentos los equipos o instrumentación necesarios para movilizar los procesos, en procura de los requerimientos de la producción.

La mecanización. La introducción de la automatización, controles computarizados, robots, incrementar la rapidez, precisión y eficiencia, hacen a la compañía más productiva. Esto beneficia los sistemas de producción, cuando existen unas acciones que integre la lógica de pensamiento y acción del hombre con los aportes de la tecnología.

Los proyectos y métodos de apoyo a los procesos; el congestionamiento y el desorden afectan la productividad; el orden y el flujo sin obstáculos, la aceleran y la fortalecen en

tiempo y espacio. Esto se vincula con las exigencias de racionalidad que le aportan prever de manera sistemática lo que se va a realizar y en qué condiciones.

La condición de los materiales. Las partes preclasificadas y convenientemente dispuestas aceleran la carga de las máquinas; las instrucciones y la comunicación mejoran la eficiencia en el manejo y mantenimiento de los materiales.

Los insumos son fundamentales en la productividad de una empresa y su calidad y perseverancia determinan el aprovechar los proyectos, tecnología e insumos.

La medida de energía empleada: Electricidad, vapor, aire comprimido y combustibles; conjuntamente con el esfuerzo humano aumentan la productividad.

Factores Humanos que Impulsan la Productividad

Los factores humanos que impulsan la productividad están conformados por las personas que hacen posible la operacionalización de los métodos, insumos y proyectos utilizados tanto por los gerentes como por los empleados para tomar decisiones, mejorar la eficiencia y la efectividad y, sobre todo, dirigir las actividades hacia un nivel de productividad deseado.

Los factores obvios que inciden en la productividad son la capacidad, competencia en las tareas, la motivación hacia las tareas que cumpla. Así mismo inciden también otros factores como la educación, experiencia, niveles de aspiración, horarios de trabajo, entrenamiento, grupos organizacionales, políticas de personal, liderazgo y muy importante las prácticas de pago.

Ingresos y productividad

Toda empresa se fija objetivos en materia de ingresos por ventas. De hecho, la mayoría de las empresas parecen estar obsesionadas por discutir sus niveles de ventas con base mensual, semanal e incluso diaria. Sin embargo, rara vez demuestran el mismo celo por

supervisar sus niveles de productividad. Realizar un análisis de correlación entre los niveles de ingresos y los de productividad resulta a todas luces fundamental para monitorear de manera efectiva la performance de la empresa.

Consejos para obtener ganancias y elevar la productividad

- Esfuércese por un balance constante de trabajadores entre la producción y el servicio.
- Use turnos básicos de trabajadores para mejorar la productividad.
- Sume horas de empleados en parte del día claves para asegurar una experiencia impresionante al cliente.
- Anticipe las situaciones especiales, tal como vacaciones y promociones.
- Evalúe la eficacia del control de mano de obra en los turnos comparando horas proyectadas con reales. Anote periodos específicos de tiempo cuando trabaja las necesidades de control para ser mejoradas.
- Supervise la exactitud del registro de mano de obra comparando las horas reales con el total de horas del día. Una diferencia entre las dos puede indicar que los gerentes no comprueban todos los usos de la mano de obra en sus turnos.
- Evalúe sus costos de mano de obra en cuanto a su objetivo de planificación, a su plan y a su CSL&V (calidad, servicio, limpieza y valor).
- Ofrezca estímulo a los empleados por ideas para ahorrar tiempo.
- Reduzca el tiempo extra en el restaurante.
- Colocar a los trabajadores dependiendo del área, ni que falten ni que sobren.

Método del Equipo de Acción para Promover el Rendimiento

Este método es una variante eficaz de muchas técnicas de constitución de equipos destinados a mejorar la productividad. Es un método de gestión participativa y global aplicado de arriba abajo y constituido por dos componentes principales:

- Un proceso de planificación estratégica que se concentra en el logro de un consenso sobre metas de desarrollo, objetivos y programas de acción en un plazo de dos a cinco años en todos los niveles de la gestión.

- Un proceso participativo y estructural de solución de problemas en el nivel del grupo primario de trabajo.

6.7 Metodología. Modelo Operativo

6.7.1 Propuesta de la innovación

Este innovador proyecto de implementación se ha denominado “Programa de capacitación permanente sobre la Tecnología de Producción y Productividad en la empresa de chocolates “El Salinerito”.

El mismo consta de una estructura temática diseñada en torno a la seguridad alimentaria y los sistemas de producción específicos.

6.7.1.1 Justificación

El Programa de capacitación sobre la Tecnología de Producción y Productividad en la microempresa de chocolates “El Salinerito” parte de la necesidad de contar con un programa de capacitación y entrenamiento que permita a los trabajadores actualizarse sobre las nuevas técnicas y procedimientos productivos, maquinaria sofisticada, programas computarizados, desarrollo de fórmulas alimenticias, sistemas de cálculo y otros concernientes a la producción y productividad, además de las herramientas de control de puntos críticos de calidad, seguridad alimentaria y normatividad de la calidad en el Ecuador y para productos de exportación.

Se considera como beneficiarios tanto a los trabajadores de la empresa, cuanto a sus administradores, hay que destacar que el beneficiario indirecto más importante de esta cadena de conocimientos es el mismo cliente, quien podrá consumir con toda confianza productos excelentes, con precios razonables y equitativos.

6.7.1.2 Metodología

El proceso metodológico para la elaboración de la propuesta del presente estudio consta de las siguientes actividades:

La fase de diagnóstico, que comprendió la obtención de los datos preliminares del departamento de producción y gerencia de la microempresa de chocolates El Salinerito, los cuales fueron proporcionados por los empleados y obreros de la mencionada institución.

La propuesta, como segunda fase, se refiere a un modelo de capacitación permanente que debe aplicar la empresa, acerca de temáticas extraídas del diagnóstico, enfocadas en elevar el desempeño, la productividad; y consecuentemente, la competitividad de “El Salinerito” a nivel nacional.

6.7.2 Estructura de la Propuesta

La propuesta de capacitación para el departamento de Producción de El Salinerito consta de una temática específica: La Tecnología de producción de chocolates y la productividad.

Para ello deberán realizarse jornadas teórico prácticas que involucren a los miembros responsables de producir alimentos.

6.7.3 Equipo Técnico Ejecutor de la Propuesta

La propuesta se pondrá en ejecución en la misma institución “Fábrica de chocolates El Salinerito” de la ciudad de Guaranda, previo al análisis, y a la aprobación por parte de las autoridades, quienes autorizarán la puesta en marcha del programa así como la participación de capacitadores externos, especialistas en el ramo.

6.7.4 Características de la Propuesta

La propuesta está diseñada en forma colectiva, ya que se ha tomado en consideración la opinión de obreros, empleados y administradores que son sus beneficiarios, está dirigida a todas las personas que van a formar parte de los procesos de producción, incluyendo las labores de:

- Adquisición de materias primas e insumos
- Recepción de Materias primas e insumos
- Análisis de materias primas
- Procesamiento
- Embalaje de productos terminados

Además, debe considerarse que es una obligación que tiene la empresa para con todas sus trabajadores.

6.7.5 Número de participantes

Los participantes de los beneficios del Programa de capacitación son los obreros y empleados de la empresa en un número de 14 personas.

6.7.6 Contenido del programa

La propuesta realizada, una vez que se ha diagnosticado la empresa mediante el análisis FODA, y gracias a los aportes reveladores de la encuesta, con base en los resultados de éstos instrumentos, se diseñó el siguiente programa, que consta de las siguientes temáticas:

1. DIAGNOSTICO DE CAPACITACIÓN

El diagnóstico de capacitación se debe realizar para saber el rendimiento laboral del personal de la microempresa.

Calificación de conocimientos

Comprenden el conjunto de teorías, principios, normas, conceptos, técnicas y demás aspectos del saber, que debe tener quien esté llamado al desempeño del empleo para alcanzar las contribuciones individuales.

- Pruebas generales de las nociones de cultura y conocimientos generales
- Pruebas específicas de los conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

La microempresa chocolates “El Salinerito” cuenta con trabajadores que tienen conocimiento sobre el puesto, que son asignados, pero no todos los trabajadores tienen la técnica o el conocimiento sobre su puesto y no se sienten a gusto, porque es más hábil para otra actividad.

Calificación de habilidades y destrezas

Cada trabajador tiene sus habilidades y destrezas que promueven y mantienen la eficacia en una empresa. Definen lo que la persona es y se refleja en todo lo que hace.

Calificación del desempeño general

- Calidad del producto
- Responsabilidad de cada uno de los trabajadores
- Cooperación/actitud
- Sensatez e iniciativa
- Presentación personal

2. PRODUCCIÓN

Esta fase tiene como objetivo detallar todos los aspectos técnicos y organizativos que toman parte en la fabricación del producto o en la prestación del servicio.

Se prestará especial atención a los siguientes puntos:

a. Curso de manejo de materias primas

- Detallar dónde se compran las materias primas.
- Cómo y a dónde se transportan.
- Cómo se almacenan hasta su uso.
- Cómo se usan en el proceso de fabricación.

b. Curso de Control de Calidad de materias primas, procesos y embalaje/acabado

Control de calidad y demás procedimientos de inspección que garanticen la optimización de los recursos y la satisfacción del cliente.

Control de calidad de materias primas

- Calidad del cacao
- Pruebas químicas

Control calidad en proceso

- Área de sincronización
- Área de trituración
- Área de alcalinización
- Área de torrefacción
- Área de molienda
- Área de terminado

- Área de envasado
- Área de distribución y entrega

Control de calidad en embalaje y acabados

- Materiales de los envases
- Análisis de propiedades físico-químicas y bacteriológicas del envase
- Métodos de desinfección
- Almacenamiento e identificación de embalajes
- Transporte de envases

c. Curso de manejo de maquinarias y equipos

- Características, tipos y modelos de los mismos.
- Fórmulas y costes de adquisición.
- Costes de mantenimiento.
- Capacidad de producción.
- Duración de los equipos.
- Servicios de postventa ofrecidos por el distribuidor de los equipos.

d. Curso de ventas

- Definición del Proceso de Venta
- Los Pasos o Fases del Proceso de Venta
 - Exploración
 - La presentación del mensaje de ventas
 - Servicios posventa
- Importancia de las ventas
- Por qué venden los vendedores
- El proceso de compra en las empresas

El centro de compras

Participantes del proceso de compra

- Actividades de ventas del administrador de ventas
 1. Planeación de las ventas:
 2. Costos y Presupuestos de Ventas:
 3. Cálculo de la demanda y pronóstico de las ventas:
 4. Determinar el tamaño y estructura de la organización de ventas:
 5. Reclutamiento, selección y entrenamiento del personal de ventas:
 6. Desarrollo y manipulación del producto:
 7. Distribución física:
 8. Estrategias de ventas:
 9. Financiamiento de las ventas:
 10. Promociones de venta y publicidad:
 11. Servicios técnicos o mecánicos:
 12. Relaciones con los distribuidores y minoristas:

- Etapas del proceso de las ventas
 1. Prospección y calificación:
 2. Contactos y principios de ventas:
 3. La presentación:
 4. Manejo de objeciones y la resistencia a la venta:
 5. El cierre:
 6. Postventa o continuación

3. PRODUCTIVIDAD

a. Cuantificación de materias primas y producto elaborado

En lo que respecta a la cuantificación de las materias primas e insumos utilizados, se deben considerar los siguientes ingredientes, y el rendimiento específico de cada producto corresponde a sus ingredientes particulares.

- Pasta de cacao
- Manteca de cacao
- Azúcar
- Leche
- Vainilla
- Licores
- Frutos secos
- Raíces
- Condimentos

Entre los productos elaborados de la fábrica “El Salinerito”, se pueden anotar las diferentes variedades de golosinas chocolatadas: Clásica, con ají, whisky, Pájaro azul, jengibre, con arroz crocante, bombones.

Conviene cuantificar los ingredientes según las recetas de cada variedad y el volumen de producto elaborado de cada tipo.

b. Determinación de desperdicios de insumos

La determinación de los desperdicios en la fabricación de chocolate en sus diferentes variedades, tiene que ver principalmente con los diferentes segmentos dentro del proceso de producción, desde el almacenamiento de materias prima y embalajes, el transporte de los mismos, los análisis de calidad y el proceso de transformación en sí.

En “El Salinerito”, la cuantificación de desperdicios y pérdidas más comunes se han realizado en los factores: Materias primas, insumos, y embalaje, donde se desperdician importantes cantidades de envases y cartones; sin embargo, y tratándose de estimular la mejora de la calidad y productividad, puede considerarse un monitoreo.

c. Determinación de la utilización de maquinaria

La tasa de uso de la capacidad de las maquinarias y equipos en la empresa “El Salinerito”, estará definida por el grado en que esta utiliza su capacidad, y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Capacidad real} = \text{capacidad utilizada} / \text{capacidad diseñada}$$

La tasa de uso de la capacidad se expresa como un porcentaje, para lo que se requiere que el numerador y el denominador se midan con unidades y períodos similares (hora máquina / día, kilos de cacao / día, gastos de producción / mes).

En vista de que existe un calendario de producción que no estandariza la fabricación de todos los productos de la marca para todos los días de la semana, se ha notado que existe una importante subutilización de la misma en diferentes sectores, por lo que ninguna de las secciones de producción de “El Salinerito” trabaja al 100% de su capacidad, tanto en maquinaria como en obreros, esto es considerado también como un desperdicio que debe ser cuantificado, pero no es materia de este trabajo.

d. Determinación del uso del personal

Todos tienen una responsabilidad en la microempresa y deben mantenerse en su lugar de trabajo hasta terminar la jornada. Dentro del plano financiero este rendimiento será determinado según el recurso humano empleado durante el ciclo de producción, la medida de su desempeño y el volumen de egresos que se asignan para el pago de personal.

e. Medición del rendimiento productivo

En la microempresa de chocolates “El Salinerito” se considerará para medir la productividad los siguientes factores:

- Número de unidades producidas y horas trabajadas por empleados.
- Insumos empleados.

Tecnología de Producción de chocolates

El Plan de producción

Esta fase tiene como objetivo detallar todos los aspectos técnicos y organizativos que toman parte en la fabricación de los productos o en la prestación del servicio. Se trata de detallar al máximo el proceso de fabricación del producto, o de prestación del servicio, identificando las partes del proceso. Se prestará especial atención a los siguientes puntos:

Proceso de fabricación:

Para cada uno de los productos del catálogo hay que describir su proceso de fabricación. Esto significa que:

- Hay que detallar dónde se compran las materias primas.
- Cómo y a dónde se transportan.
- Cómo se almacenan hasta su uso.
- Cómo se usan en el proceso de fabricación y en qué consiste este.
- Cómo se almacena el producto final.
- Y cómo se transporta hasta el cliente final.

Localización geográfica de las instalaciones:

Han de tenerse en cuenta las ventajas y desventajas de la opción elegida en términos de:

- Encontrar personal cualificado para las necesidades de la empresa.
- Incentivos a la ubicación.
- Normativa medioambiental.
- Proximidad a las materias primas.
- Accesibilidad a las instalaciones.

Edificios y terrenos necesarios:

- Régimen de adquisición y costes.
- Costes de mantenimiento.
- Distribución del espacio.

Equipos necesarios para la fabricación de los productos o la venta de los servicios:

- Características, tipos y modelos de los mismos.
- Fórmulas y costes de adquisición.
- Costes de mantenimiento.
- Capacidad de producción.
- Duración de los equipos.
- Servicios de postventa ofrecidos por el distribuidor de los equipos.

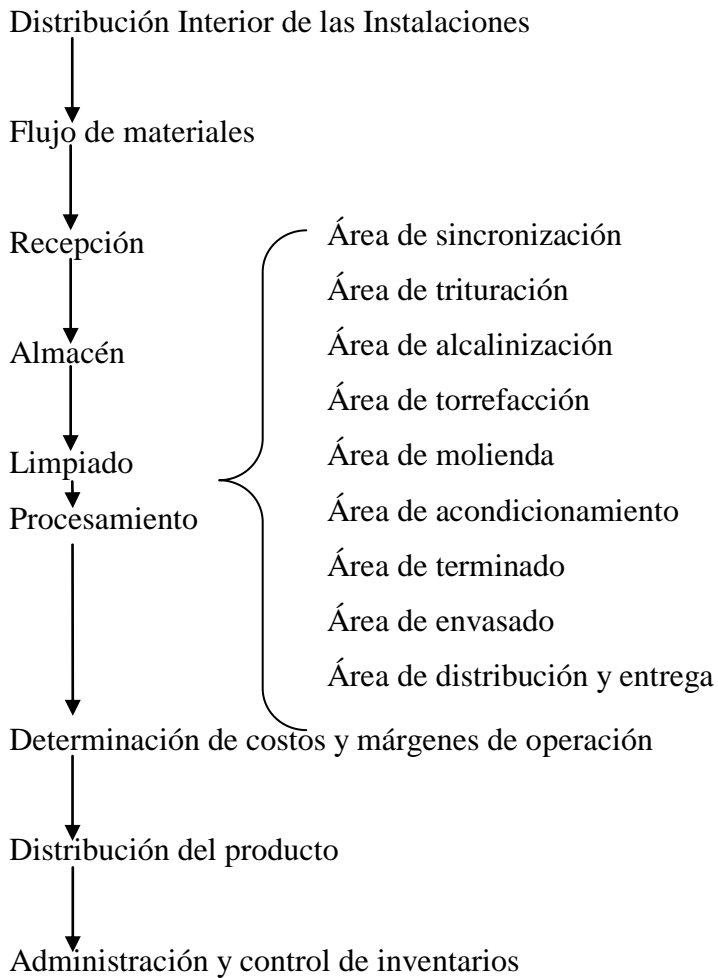
Estrategia del proceso productivo:

Ésta se traduce en decidir si alguna de las fases del proceso de producción o de prestación de servicios se va a subcontratar. En tal caso habrá que definir:

- Costes.- Perfil de la empresa subcontratada.
- Nivel de calificación de los trabajadores.

FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO Y ESCALAS DE PRODUCCION

Flujo del proceso de producción en una escala de micro empresa/artesanal, comprende de manera específica los siguientes contenidos:



6.8 Administración

6.8.1 Estructura Organizativa

Equipo ejecutor: Conformado por los trabajadores del Departamento de Producción de la microempresa de chocolates “El Salinerito”, como beneficiarios, sin embargo, la institución capacitadora será seleccionada mediante la presentación de proformas y análisis comparativos, dicha selección realizará el nivel administrativo superior de la empresa.

En la estructura de la propuesta se puede determinar que los actores de los programas son los mismos miembros de la empresa, cada uno con responsabilidades que deberá asumir y cumplirlas cabalmente.

Equipo de control y supervisión: También se deberán destinar responsabilidades para los supervisores de producción y responsables de manejo del recurso humano encargados de medir el desempeño.

LA EVALUACIÓN

Evaluación inicial o diagnóstica. Se realizará al comienzo del período de la elaboración del chocolate, consiste en recoger los datos de la situación en la que se encuentran todos los elementos productivos al comienzo de proceso.

Evaluación formativa o de procesos. Consiste en la valoración, a través de la información recogida en forma continua y sistemática del funcionamiento del proceso de transformación del cacao puro en las golosinas y dulces propios de chocolate “El Salinerito”.

Evaluación final. Consiste en recoger y valorar los datos al finalizar un período de tiempo previsto para la realización del chocolate.

Equipo evaluador: Los evaluadores deben cumplir con una tarea trascendental, la de medir la eficiencia de la nueva política institucional de capacitación permanente, para ello la comisión deberá integrarse con los administradores de la empresa y sus accionistas, este organismo actuará desde que haya finalizado cada período de ejecución y de forma semestral.

PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Se utilizará para evaluar si los cambios proyectados por el plan ocurren como se tiene previsto. Las evaluaciones de impacto determinan el cumplimiento de los objetivos del programa de capacitación establecido en el marco de resultados, estos pueden ser resultados intermedios o resultados finales.

OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

Determinar el impacto que, en términos de productividad, produjo el programa de capacitación propuesto para la microempresa de chocolates El Salinerito.

CUADRO XVI: MATRIZ PLAN OPERATIVO DE LA PROPUESTA

Meta global: Solucionar los problemas detectados en el desempeño y elevar la productividad de los colaboradores.

Estrategias	Actividad	Objetivos	Responsable
Diagnóstico de capacitación.	Encuesta sobre conocimientos.	Conocer el nivel de formación del personal.	Jefe de personal
Tratamiento de la producción.	Curso de manejo de la materia prima.	Mejorar el tratamiento a los insumos.	Jefe de personal
Tratamiento principal del proceso de chocolate.	Control de calidad y materia prima.	Garantizar la calidad del producto.	Jefe de personal
Control de calidad y embalaje.	Control de calidad en embalaje y acabados.	Calidad del producto.	Supervisor de calidad
Manejo de máquinas y equipos.	Curso de manejo de maquinarias	Garantizar el buen funcionamiento de la maquinaria.	Jefe de mantenimiento
Cuantificación de materias primas.	Cuantificar los ingredientes para la elaboración de chocolate.	Costos.	Contabilidad
Cuantificación del producto elaborado	Variedad de chocolates	Costos directos de fabricación.	Gerente y jefe de producción
Determinación de desperdicios e insumos.	Control de desperdicio e insumos.	Reducción de costos	Jefe de producción
Determinación del uso de maquinarias.	Capacidad de la maquinaria.	Uso pleno de las maquinarias.	Jefe de producción

ELABORADO POR: Ercilia Punina

6.8.2 Recursos institucionales

Biblioteca

Salón de conferencias (auditorio)

Equipos de audio y video

Sala de procesamiento de chocolate

6.8.3 Recursos tecnológicos

Retroproyector,

Televisión

V.H.S

Video

Transparencias

Equipo de sonido

CD`s

Maquinarias y equipo de producción

6.8.4 Recursos financieros

6.8.4.1 Presupuesto

CUADRO XVII: Presupuesto de capacitación

CANT	DETALLE-DESCRIPCIÓN	V. U.	TOTAL
14 participantes	Capacitaciones en manejo de materias primas	35.00	490.00
14 participantes	Capacitaciones en Control de Calidad de materias primas, procesos y embalajes/acabados	35.00	490.00
14 participantes	Capacitaciones en manejo de maquinarias y equipos	35.00	490.00
14 participantes	Capacitaciones en ventas	35.00	490.00
56	Refrigerios para participantes	2.00	112.00
16	Refrigerios: Capacitadores-directivos	2.50	40.00
	Uso de planta de procesamiento e insumos	500.00	500.00
SUBTOTAL			2612.00
IMPREVISTOS			261.20
TOTAL			2873.20

ELABORADO POR: Ercilia Punina

6.8.4.2 Financiamiento

El programa será financiado por desembolsos realizados por la directiva de la asociación FUNORSAL, considerados como gastos de entrenamiento y capacitación del personal, además, se utilizará el recurso físico, material, tecnológico y humano de la fábrica de chocolates de “El Salinerito”.

6.9 Previsión de la evaluación

CUADRO XVIII: Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Administración general Director de Dpto. de producción
¿Por qué evaluar?	Es necesario disponer de herramientas e indicadores que sirvan para realizar correctivos en futuros proyectos.
¿Para qué evaluar?	Para medir los logros obtenidos en la etapa de ejecución de la propuesta, datos que ayudarán a establecer indicadores de eficiencia
¿Qué evaluar?	El impacto de las conferencias y talleres de capacitación en el incremento de la productividad. Establecer si el programa está aportando para el logro de los fines.
¿Quién evalúa?	La gerencia general y la dirección del departamento de producción.
¿Cuándo evaluar?	El incremento de la productividad de evaluará mensualmente y se realizarán correctivos semestrales
¿Cómo evaluar?	Se debe dar especial énfasis a los indicadores de resultados, productividad y competitividad.
¿Con qué evaluar?	Por medio de comparaciones entre la productividad histórica y la actual.

FUENTE: Ivancevich, J (1999). (p. 172).

ELABORADO POR: Ercilia Punina

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. 2ª Edición. Editorial Granica. Buenos Aires.

ARBOLEDA, G. (1998). “*Proyectos, Formulación, evaluación y control*”. 1ª edición. Editorial AC Editores. Cali-Colombia.

BRITO, J. (1999). *Como elaborar una Tesis*, Caracas: CENDES-UCV.

CERTO, S. Y PERTER, P. (1999). *Dirección Estratégica*, (2ª ed) España: Editorial Servicios Integrales de Edición.

GARCÍA, A. (2000). *Administración y Organización*, Caracas: Editorial Panapo.

GARCÍA Y MUNICH. (1998). *Principios de la Administración*, Ediciones Americanos, S.A., México.

KOONTZ, H. (1999). *Estrategia, Planificación y Control*, México: Mc Graw Hill Editores.

PIÑERO, J. (2000). *Incidencia del Análisis y Descripción de puestos en la Productividad*, Trabajo de Grado no Publicado, Universidad Central de Venezuela (UCV), Caracas – Venezuela.

PORTER, M. (2000) *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, México: Editorial Continental.

RODRÍGUEZ, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. 7ª Edición. Editorial Internacional Thomson. México.

SABINO, C. (2003). *Como Hacer una Tesis*, Caracas: Editorial Panapo.

SABINO, C. (2003). *El Proceso de la Investigación*, Caracas: Editorial Panapo.

TERRY, G. (1998). *Principios de Administración*, (8ª. ed.) Editorial Continental, México.

FUENTES ELECTRONICAS

<http://www.monografia.com> Competitividad

<http://www.google.com> Productividad

<http://www.google.com> Plan de capacitación