UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

"DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTERNA Y EXTERNA PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE TRANSPORTES DE LA EMPRESA ECUDOS S.A UBICADA EN LA TRONCAL PROVINCIA DEL CAÑAR"

AUTORA:
MARÍA SOLEDAD OROZCO ALARCÓN

DIRECTOR:
MG. LEIBNIZ SATAMA

QUITO, MARZO DEL 2012

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, Marzo del 2012

_____

María Soledad Orozco Alarcón

C.I. 060399239-7

DEDICATORIA

La presente Tesis es uno más de los logros que he cumplido con esfuerzo, dedicación y responsabilidad, convirtiéndose en la inspiración de lucha y fuerza para los muchos planes y sueños que me quedan aún por alcanzar en el futuro.

Dedico mi tesis.

A Dios por darme tu bendición día tras día, por tu presencia en cada paso de mi vida, por hacer de este sueño una realidad y por todo tu amor.

A mi papi y mami: porque son mi fuerza e inspiración, la razón de mi vida, los mejores padres, los más grandes amigos, confidentes y aliados. Gracias papito por tu paciencia y apoyo, por brindarme los recursos necesarios, por estar a mi lado, por tus consejos, por enseñarme cada día a ser más responsable y dedicada. Gracias mamita por tu amor, por tus cuidados, por ser la alegría de mis días; para ustedes todo de mi porque han hecho a la mejor hija, hermana, nieta, novia, mujer y profesional.

A mis abuelitos: Vichito y Chelita: por todo su amor y sabiduría, por sus consejos, todos ellos acertados, dedico mi trabajo a ustedes que son el vivo ejemplo de lucha, fortaleza, paciencia y perseverancia.

A Adri, Naty, Paou, Sebitas: a ustedes que son mi orgullo, gracias por ser parte de mi vida, por enseñarme a enfrentar los obstáculos con alegría, por sus palabras, por compartir momentos y locuras inolvidables, somos cinco hermanos cada uno con diferentes caracteres, gustos, sueños, pero que en esencia formamos uno solo, un solo corazón, una sola fuerza los mejores hermanos y amigos fieles en todo momento.

A Vinicio: A ti amor por tu infinita paciencia, por tu tierna e incondicional compañía, por tu inagotable apoyo, por tu amor, por dejarme compartir contigo mis sueños, metas, planes, mis logros, esta es la base para todos los proyectos que juntos tenemos trazados.

Con amor

Soledad.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, quienes han sido mi apoyo incondicional.

También quiero darles las gracias a mis abuelitos, tíos y hermanas, padrinos, porque siempre han estado pendientes de mí, porque gracias a sus palabras he aprendido a luchar, a ser fuerte y a ser mejor cada día.

Agradezco especialmente a mi Tía Mariana, Tío Patricio y Pamela, quienes me acogieron en su hogar, en todo el transcurso de mi vida universitaria, gracias por haberme permitido compartir con ustedes esta etapa de mi vida, gracias por todos los momentos que pase junto a ustedes, por su cariño, compañía, apoyo, consejos y confianza.

Agradezco a mi tutor de tesis Leibniz Satama, por haber confiado en mí, por su ayuda y paciencia, por haber aportado con sus conocimientos y comentarios durante el proceso de la elaboración de la tesis y por sus atinadas correcciones.

Agradezco de forma especial a Ms.C Isaac Benítez por su apoyo desinteresado, porque siempre estuvo presente para responder todas mis inquietudes y darme la pauta para seguir desarrollando está tesis.

Es muy larga la lista de las personas a quienes considero muy especiales, a cada una les pertenece un pedacito de mi corazón, GRACIAS a todos por estar junto a mí, por su apoyo, amistad, compañía, comprensión, ánimo, cariño, paciencia, confianza, en cada etapa de mi vida.

INDICE GENERAL

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD……...….I

DEDICATORIA……..……..…...II

AGRADECIMIENTOS..……III

INDICE GENERAL …..……..…….……IV

ÍNDICE DE CUADROS……..VIII

ÍNDICE DE GRÁFICOS…….X

ÍNDICE DE FIGURAS……..XI

ÍNDICE DE ANEXOS……..XII

RESUMEN EJECUTIVO……...……...……..XIII

CAPITULO I *1*

1. LA EMPRESA AZUCARERA *1*

1.1 Historia del Azúcar 1

1.2 Azúcar de caña 2

1.3 Producción de azúcar en el mundo 2

1.4 Industria del azúcar en Ecuador 7

1.5 Antecedentes de la Empresa 9

CAPITULO II *11*

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL TALENTO HUMANO EN UN CONTEXTO EMPRESARIAL *11*

2.1 Enfoque Teórico 11

2.1.1 Talento Humano 11

2.1.2 Gestión Talento Humano 12

2.1.3 Recursos y Talento Humano 12

2.1.4 Administración del Talento Humano 13

2.1.5 Procesos básicos de la Administración del Talento Humano 15

2.1.6 La Capacitación del Talento Humano 25

2.1.7 Importancia de la Capacitación 28

2.1.8 Objetivos de la Capacitación 30

2.1.9 Proceso de Capacitación 31

2.1.10 Enfoque Sistemático de la Capacitación 33

2.1.11 La Capacitación como parte del Desarrollo del Talento Humano . 41

2.1.12 La Organización en Procesos de Aprendizaje 41
2.2 Conclusiones del Capítulo 42
CAPITULO III *44*
3 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA *44*
3.1 La Empresa 44
3.1.1 Misión 44
3.1.2 Visión 44
3.1.3 Gestión de la Empresa 44
3.2 Localización Geográfica 46
3.2.1 Límites 47
3.3 Aspectos Legales 47
3.4 Mercado Objetivo 49
3.5 Cobertura 49
3.5.1 Gama de Productos de la Empresa 50
3.6 Producción 50
3.6.1 Etapas de Producción de Azúcar 51
3.7 Organigrama ECUDOS S.A 51
3.8 Áreas de ECUDOS S.A 53
3.9 Descripción de áreas de ECUDOS S.A 59
3.9.1 Presidencia Ejecutiva 59
3.9.2 Proyectos Sociales 59
3.9.3 Gestión Social 60
3.9.4 Administración 60
3.9.5 Financiero 61
3.9.6 Legal 63
3.9.7 Talleres y Transportes 64
3.9.8 Agrícola 65
3.9.9 Industrial 66
3.9.10 Comercial 66
3.10 Número de Empleados 67
3.11 FODA 68
3.11.1 Oportunidades 68
3.11.2 Amenaza 69

3.11.3 Fortalezas 69
3.11.4 Debilidades 70
3.12 FODA de estrategias 71
3.13 Conclusiones del Capítulo 72
CAPITULO IV *74*
4. ***METODOLOGÍA PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN*** *74*
4.1 Descripción de Procesos 74
4.1.1 Admisión de Personas 74
4.1.2 Reclutamiento 74
4.1.3 Selección 74
4.1.4 Orientación de las personas 75
4.1.5 Evaluación del Desempeño 75
4.1.6 Compensación de Personas 76
4.1.7 Capacitación y Desarrollo 77
4.1.8 Mantenimiento de las condiciones laborales (higiene y Seguridad en el Trabajo) 77
4.1.9 Monitoreo del Personal 77
4.2 Procesos de los Subsistemas de Gestión de Talento Humano de ECUDOS S.A. 78
4.3 FODA de la Gestión de Talento Humano 93
4.3.1 FODA de estrategias de la Gestión de Talento Humano 94
4.4 Diagrama Causa – Efecto de la Gestión de Talento Humano de la empresa ECUDOS S.A 95
4.5 Árbol de Problemas de Capacitación ECUDOS S.A. 96
4.6 Árbol de Objetivos de la Capacitación ECUDOS S.A 97
4.7 Descripción de Puestos de Trabajo del área de Talleres y Transportes de ECUDOS S.A 98
4.7.1 Diccionario de Competencias 98
4.8 Evaluación del Desempeño por Competencias. 109
4.9 Metodología aplicada para la descripción de puestos. 112
4.10 Metodología Aplicada para identificar necesidades de capacitación 198
4.10.1 La población 199
4.10.2 La Muestra 201
4.10.3 Análisis de los resultados (Anexo Nº 1 Encuesta área de Talleres y Transportes.) 203

4.10.4 Análisis de la Entrevista 228
CAPITULO V *231*
5. PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN *231*
5.1 Introducción 231
5.2 Justificación 232
5.3 Objetivos 233
5.3.1 Objetivo General 233
5.3.2 Objetivos Específicos 234
5.4 Áreas de acción y Líneas de formación 234
5.5 Programación General 235
5.5.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. 236
5.5.2 Elaborar la programación de cada una de las sesiones de capacitación interna y externa. 238
5.5.3 Informar al personal sobre los eventos de capacitación 250
5.5.4 Ejecución de los programas 251
5.5.5 Seguimiento del programa de capacitación 281
5.6 Evaluación y Seguimiento 281
5.7 Recursos y Medios 283
5.8 Presupuesto para el programa de capacitación. 284
5.8.1 Concepto de Presupuesto 284
5.8.2 Presupuesto para capacitación del área de Talleres y Transportes. 285
CAPÍTULO VI *287*
6. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN *287*
6.1 El capital Humano en la organización 287
6.2 El impacto de la capacitación en la empresa 287
6.2.1 Principales conceptos de evaluación del impacto en la capacitación 289
6.2.2 Modelo de Evaluación de Impacto de la Capacitación 290
6.3 Evaluación del Impacto en el área de Talleres y Transportes 292
6.3.1 Nivel I: Evaluar la reacción 292
6.3.2 Nivel II: Evaluar el aprendizaje: 292
6.3.3 Nivel III: Evaluar el comportamiento 293
6.3.4 Nivel IV: Evaluar los resultados 294

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Título	
1	Volúmenes de Producción en Toneladas de los países productores de azúcar en campañas de 1999/2000, 2004/2005 y 2009/2010…….....	4
2	Volúmenes de Producción en porcentaje de los países productores de azúcar en campañas de 1999/2000, 2004/2005 y 2009/2010, Volúmenes de Producción…….....	5
3	Los procesos básicos de la Administración de Talento Humano…..	16
4	Formación, Capacitación, Adiestramiento, Desarrollo……...……...	27
5	Los tres Niveles de Análisis para la detención de necesidades de Capacitación…….…….	35
6	Ejecutivos que Administraron ECUDOS S.A……...……	48
7	Actuales administradores de ECUDOS S.A……...……..	48
8	Marcas de azúcar……...……	50
9	Presidencia……..……..	53
10	Asesoría Legal……...…	53
11	Administración Planta……...….	54
12	Financiero……...……...……	54
13	Recursos Humanos…….……...…	55
14	Comercial……..…	55
15	Campo……..…….	56
16	Talleres y Transportes……...……	56
17	Fábrica……...…	57
18	Personal actual zafra 2011 ECUDOS S.A……...……...…..	68
19	FODA de la Gestión de Talento Humano……....	93
20	Cuadro de Personal…….....	199
21	Cuadro de Personal a ser encuestado…….....	202
22	Cargo que ocupa…….....	204
23	Tiempo de Servicios en la empresa……...	206

24	Rol que desempeña en la empresa…….....	207
25	Personal a su cargo…….....	208
26	Número de personas a su cargo……..…..	209
27	Nivel de Instrucción…….....	210
28	En su puesto de trabajo usted se siente…….....	211
29	Funciones que Desempeña……...….	212
30	Recibe un trato justo por parte de sus superiores…….…….…..	213
31	Sus superiores reconocen el buen trabajo……...….	214
32	Comunicación con sus superior y/o subordinado……...…..	215
33	Diálogo entre superiores y subalternos……..……...	216
34	Temas para capacitaciones……...…….	217
35	Importancia de la Capacitación……...…..	218
36	Funciones básicas para su puesto de trabajo……...…..	219
37	Inducción Completa……..……	220
38	Capacitaciones en el último año……...…….	221
39	Desempeño de actividades……...…….	222
40	Mayor capacitación……...……	223
41	Capacitaciones continuas……...…..	224
42	Facilitadores Internos……...….	225
43	Temas de capacitación……...……	227
44	Necesidades de capacitación……...	236
45	Presupuesto de Capacitación año 2011 (meses)…….	285
46	Presupuesto para programas de Capacitación…….	286
47	Modelo de evaluación del Impacto de la capacitación……	290

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	Título	
1.1	Volúmenes de Participación porcentual 1999/2000…….	6
1.2	Volúmenes de Participación porcentual 2004/2005……..	6
1.3	Volúmenes de Participación porcentual 2009/2010……..	7
4.1	Cargo que ocupa…….	205
4.2	Tiempo de servicio en la empresa……..	206
4.3	Rol que desempeña…….	207
4.4	Personal a cargo……..	208
4.5	Número de personas a su cargo……..	209
4.6	Nivel de Instrucción……...	210
4.7	En su puesto de trabajo usted se siente……...	211
4.8	Funciones en el trabajo……...	212
4.9	Recibe un trato justo por parte de sus superiores……...	213
4.10	Sus superiores reconocen el buen trabajo que usted realiza……...	214
4.11	Comunicación entre usted y sus superiores y/o subordinados…...	215
4.12	Diálogo en caso de algún problema laboral……...	216
4.13	Temas para capacitaciones…….	217
4.14	La capacitación un beneficio……..	219
4.15	Funciones básicas para su puesto de trabajo……..	220
4.16	Inducción completa……	221
4.17	Capacitación en el último año……	222
4.18	Desempeño de actividades…….……	223
4.19	Mayor capacitación para el trabajo que realiza……..……	224
4.20	Capacitaciones continuas……	225
4.21	Superiores para que impartan cursos de capacitación……	226
4.22	Temas de capacitación……...…….	227

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Título	
2.1	Los Subsistemas del Sistema de Administración de Recursos Humanos……..……...	17
2.2	Procesos de Capacitación……...……...	32
2.3	Modelo Sistemático de Capacitación……	34
3.1	Etapas de Producción de azúcar……	51
3.2	Organigrama General ECUDOS S.A……	52
3.3	Organigrama del área de Talleres y Transportes……...	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo	Título	
1	Modelo de Encuesta…….....	300
2	Reparación y mantenimiento de motores electrónicos……..….....	302
3	Electrónica e Inyección electrónica……	304
4	Reparación y mantenimiento de aire acondicionado para vehículos...	306
5	Impacto del mantenimiento mecánico en el medio ambiente……..	308
6	Liderazgo y trabajo en equipo……	310
7	Inteligencia emocional en el trabajo……	312
8	Administración efectiva del tiempo…….	314
9	Aplicación del pensamiento creativo en el trabajo……..	316
10	Manejo del cambio en las organizaciones……...	318
11	Técnicas y procedimientos de mecánica básica……...	320
12	Técnicas efectivas de soldadura……...	322
13	Instalación y mantenimiento de rodamientos……..	324
14	Uso adecuado de herramientas y materiales en el taller mecánico….	326
15	Curso de computación Word, Excel avanzado……	328
16	Presupuesto año 2011 Vicepresidencia de Talleres…….	330

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto que se presenta tiene como objetivo principal facilitar a la empresa ECUDOS S.A. un instrumento, el cual le sirva como herramienta para implementar programas de capacitación interna y externa, que servirán para mejorar el desempeño del personal en sus puestos de trabajo y para cumplir los objetivos y metas que tiene trazada la empresa.

En el Capítulo I se detallan las primeras referencias históricas del azúcar, el cultivo de azúcar en el mundo y los principales países productores. También se señalan los 6 seis ingenios más importantes en Ecuador y los antecedentes de la empresa.

En el Capítulo II se presenta un marco teórico y conceptual de lo que significa el Talento Humano para las organizaciones en la actualidad, la administración del Talento Humano, la Capacitación, su importancia, objetivos y el proceso de la capacitación como parte del desarrollo del Talento Humano.

En el Capítulo III se habla de la empresa ECUDOS S.A, a quien se la considera como el grupo agroindustrial más grande del austro ecuatoriano y uno de los mayores productores de azúcar en el país, la cual destina su producción en gran porcentaje para el consumo nacional, sin dejar de lado las exportaciones.

En el Capítulo IV se ha realizado un análisis y desarrollo del proceso de los subsistemas de Recursos Humanos de la empresa ECUDOS S.A, análisis del FODA del Talento Humano, árbol de Problemas y Objetivos de la capacitación, diagnóstico de la descripción de cargos para el área de Talleres y Transportes, además que se realiza un análisis de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a un grupo de trabajadores del área de estudio.

La Propuesta para diseñar programas de capacitación interna y externa se desarrolla en el Capítulo V, mismo que está dirigido para el personal del área de Talleres y Transportes de la Empresa ECUDOS S.A. en donde tomando en cuenta la importancia que tiene el personal para la empresa y analizando los resultados obtenidos en el diagnóstico se pudo detectar que en el área existen varias necesidades de capacitación, de acuerdo a ello se priorizaron dichas necesidades para atenderlas

de forma adecuada, diseñando programas de capacitación con los siguientes aspectos: objetivos del programa, planificación general (objetivo del evento, participantes, lugar, horario, recursos, perfil del capacitador interno o externo), coordinación, gestión y responsabilidades (autorización, coordinación y apoyo), seguimiento del programa de capacitación, evaluación y seguimiento (evaluación del curso y del facilitador, de las instalaciones y servicios, asuntos y opiniones), recursos y medios (Talento humano, materiales y logística) y el presupuesto estimado para cada programa.

En el Capítulo VI se habla del Impacto que genera la capacitación en el personal y en la empresa. Los resultados que se obtienen al evaluar la capacitación al final del programa y el Modelo de Evaluación de Impacto de la Capacitación que utiliza el autor Donald Kirkpratic.

Finalmente se pone en consideración las Conclusiones y Recomendaciones que son producto del desarrollo de este proyecto.

CAPITULO I

1. LA EMPRESA AZUCARERA

1.1 **Historia del Azúcar**

El cultivo y la extracción del azúcar se desarrollaron en la época de Napoleón. La ruta de la caña fue de Oriente a Occidente, desde el Índico al Mediterráneo, llegando finalmente al Atlántico, fueron precisamente los indios los primeros en probar su sabor.

Las primeras referencias históricas del azúcar fue en el año 4.500 a.C, hacia el año 510 a.C., el azúcar llega hasta Persia donde los soldados del Rey Darío fascinados por sus propiedades la denominaron "esa caña que da miel sin necesidad de abejas". En el siglo IV a.C., la caña de azúcar llega hasta Europa, a raíz de los viajes y conquistas de Alejandro Magno por Asia, los griegos la dejan en herencia al Imperio Romano, denominándola "sal de la India".

En el siglo VII el consumo de azúcar marca un hito importante. Los árabes, tan aficionados al dulce, los que al invadir las regiones del Tigris y el Éufrates, descubren las infinitas posibilidades que presenta la caña de azúcar, el cultivo de la caña se realiza en Siria, Egipto, Chipre, Rodas y todo el Norte de África, allí los químicos egipcios perfeccionaron su procesado.

Hasta la Edad Media el azúcar llega a España, donde se implanta al azúcar como una especie alimenticia, también los boticarios comienzan a utilizar el azúcar como parte integrante de gran cantidad de recetas, variando sus proporciones, preparaban pócimas y medicinas que recomendaban a su clientela para curar toda clase de males, incluido el "mal de amores".

Con el descubrimiento de América, el azúcar viaja de manos de los conquistadores españoles a Santo Domingo, Cuba, México, Las Islas Filipinas y Archipiélagos del Pacífico. De manos de los portugueses la caña de azúcar llega a Brasil, los franceses la introducen en sus colonias del Océano Índico y los holandeses en las Antillas, para finales del siglo XVII la producción y el consumo de azúcar de caña se encontraba extendido prácticamente por todo el mundo.

1.2 **Azúcar de caña**

La caña de azúcar, es una planta propia del clima tropical. Las zonas de cultivo están ubicadas casi exclusivamente entre los 30 grados de latitud sur y los 30 grados de latitud norte. La caña de azucar requiere de una radiación solar intensiva y riego permanente.

La caña de azúcar es un cultivo autocompatible y se maneja especialmente como monocultivo. Los tallos se cosechan despúes de 14 a 18 meses y los renuevos despúes de 12 a 14 meses. El rendimiento y contenido de azúcar disminuye a medida que la edad de las plantaciones va disminuyendo, es por ello que la duración útil es de 4 a 5cortes.

El azúcar es un edulcorante de origen natural, sólido, cristalizado, constituido esencialmente por cristales sueltos de sacarosa, obtenidos a partir de caña de azúcar mediante procedimientos industriales apropiados.

1.3 **Producción de azúcar en el mundo**

El azúcar crudo, es un producto semielaborado que se destina a la refinación y para ello es importante cumplir con un conjunto de parámetros de calidad.

El azúcar se produce en más de 100 países alrededor del mundo y de ellos los principales son Argentina, Colombia, México, Panamá, India, Guatemala, Unión Europea, China, Cuba, Estados Unidos, Tailandia, Brasil, Australia, Pakistán, Perú y Rusia, que concentran el 75% de la producción mundial, siendo Brasil el principal productor y exportador de azúcar en el mundo.

En las 5 regiones geográficas (Europa, Asia, África, América, Oceanía) hasta el comienzo de la II Guerra Mundial, los niveles de producción estuvieron por debajo de los 10 Tm.

A partir del año 1950 hasta 1975 se incrementa la producción de azúcar en Europa, América y Asia, mientras que en África y Oceanía se registra un crecimiento, pero con un ritmo inferior al de las otras tres regiones.

A partir de 1975 los niveles de producción de azúcar en América y Europa se estabilizan. La producción de caña de azúcar tuvo un crecimiento en más 40 Tm, que equivale al 4.1% anual, incrementando así en Asia 7.4% anual, Europa 3.9%, América del Sur 4.0%. Cabe recalcar que dicho crecimiento se dio debido a, la mayor utilización del azúcar en algunas industrias como la alimentaria (conservas, bebidas, confituras, etc.), química y farmacéutica, cambios en los hábitos de consumo de azúcar en algunos países, crecimiento de la población y disminución relativa del precio del azúcar.

A partir de 1900 hasta 1990, en las 5 regiones geográficas (Europa, Asia, África, América, Oceanía) los niveles de producción de azúcar llegaron hasta 35 Tm.

En los periodos comprendidos entre 1999/2000 y 2009/2010 la producción de azúcar se incrementó en un 48,2% pasando de 1.260 a 1.870 Tm. A nivel de países, el país que más creció en la producción fue Brasil con un 108% de incremento seguido por China con el 86,3%.

El crecimiento de la producción de Brasil, China, India, México y Pakistán, (grupo de los 5 grandes productores) en forma conjunta incrementó en un 41,8% a volúmenes de 60,3%.

CUADRO N° 1

Volúmenes de Producción en Toneladas de los Países Productores de Azúcar en campañas del 1999/2000, 2004/2005 y 2009/2010.

Volumen (millones Toneladas)

País	**1999/2000**	**2004/2005**	**2009/2010**
Argentina	14,9	18,1	21,76
Brasil	326,12	422,96	680,9
China	67,71	86,64	126,18
Australia	31,23	38,16	33,88
India	295,6	281,17	339,09
México	44,48	47,29	48,88
Pakistán	43,61	44,67	51,29
Estados Unidos	31,11	22,43	25,69
Resto de Países	406,47	432,43	542,06
TOTAL MUNDIAL	**1261,23**	**1393,85**	**1869,73**

Fuente: ECUDOS, Volúmenes de Producción en Toneladas de los Países Productores de Azúcar en campañas del 1999/2000, 2004/2005 y 2009/2010, 25 de mayo de 2011, http://www.inta.gov.ar/info/rian/2010/10-Azucar-2010.pdf
Elaborado por: La Autora.

En los años 1999/2000, 2004/2005 y 2009/2010 Brasil, China, India, México y Pakistán el volumen de producción que alcanzaron conjuntamente en millones de toneladas fue de 777,52 Tm, 882,72 Tm y 1246,33 Tm respectivamente.

CUADRO N° 2

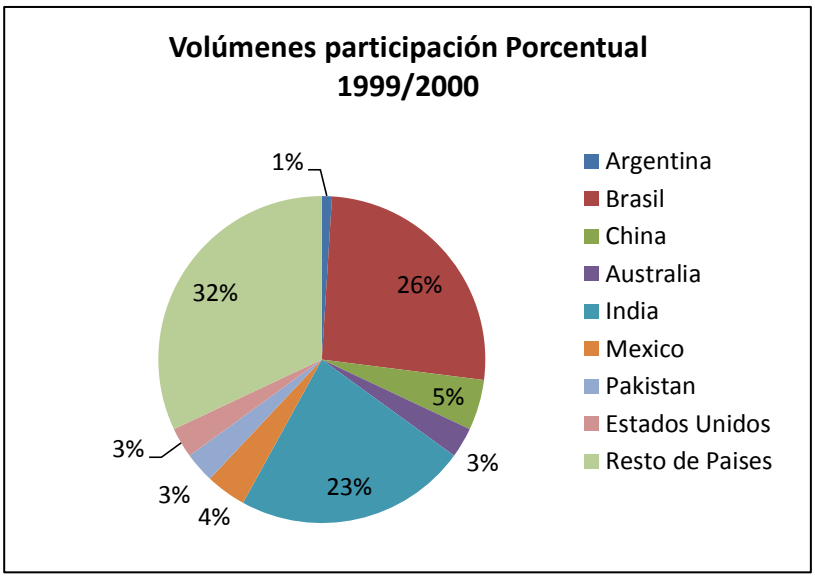
Volúmenes de Producción en porcentaje de los Países Productores de Azúcar en campañas del 1999/2000, 2004/2005 y 2009/2010
Volúmenes participación Porcentual

País	**1999/2000**	**2004/2005**	**2009/2010**
Argentina	1,18	1,3	1,16
Brasil	25,86	30,34	36,42
China	5,37	6,22	6,75
Australia	2,48	2,74	1,81
India	23,44	20,17	18,14
México	3,53	3,39	2,61
Pakistán	3,46	3,2	2,74
Estados Unidos	2,47	1,61	1,37
Resto de Países	32,23	31,02	28,99
TOTAL MUNDIAL (%)	**100**	**100**	**100**

Fuente: ECUDOS, Volúmenes de Producción en porcentaje de los Países Productores de Azúcar en campañas del 1999/2000, 2004/2005 y 2009/2010, 25 de mayo de 2011, http://www.inta.gov.ar/info/rian/2010/10-Azucar-2010.pdf.
Elaborado por: La Autora

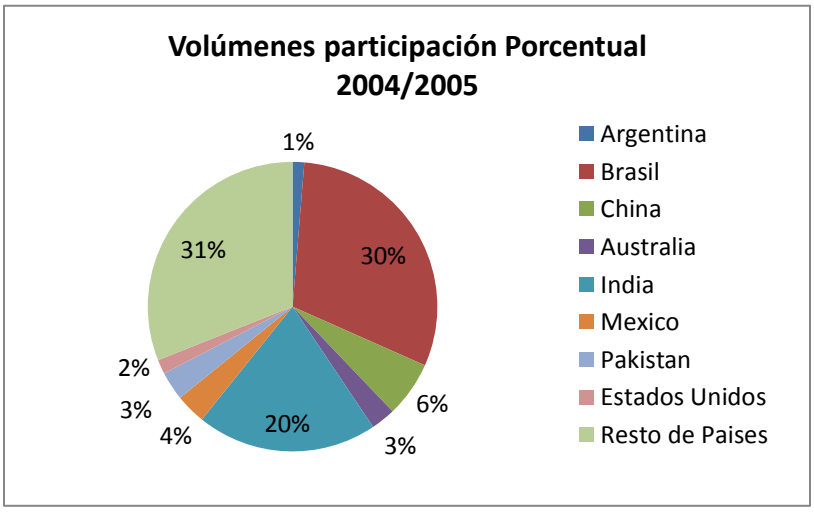
En los años 1999/2000, 2004/2005 y 2009/2010 Brasil, China, India, México y Pakistán el volumen de producción porcentual que alcanzaron conjuntamente fue de 61,65%, 63,33% y 66,66% respectivamente.

Gráfico N° 1.1



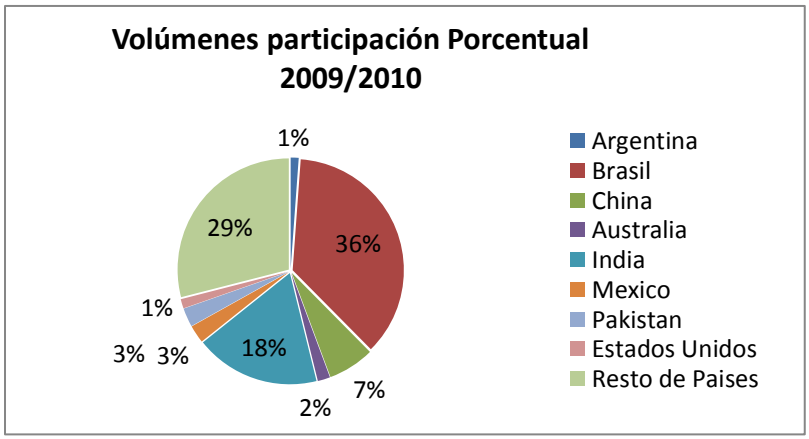
Fuente: ECUDOS, Volúmenes de Participación Porcentual 1999/2000, 29 de Mayo de 2011, http://www.inta.gov.ar/info/rian/2010/10-Azucar-2010.pdf
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 1.2



Fuente: ECUDOS, Volúmenes de participación Porcentual 2004/2005, 29 de Mayo de 2011 http://www.inta.gov.ar/info/rian/2010/10-Azucar-2010.pdf
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 1.3



Fuente: ECUDOS, Volúmenes de participación Porcentual 2009/2010, 29 de Mayo de 2011, http://www.inta.gov.ar/info/rian/2010/10-Azucar-2010.pdf
Elaborado por: La Autora.

1.4 Industria del azúcar en Ecuador

El área de producción de caña de azúcar en Ecuador es aproximadamente de 110,000 ha, de las cuales la mayoría se utiliza para la fabricación de azúcar y el resto para la elaboración artesanal de panela y alcohol.

El crecimiento de la superficie cultivada de caña para la producción de azúcar, ha sido muy notorio, pasando de 48.201 ha, en 1990 a 69,156 ha en el 2006.

Actualmente, el sector está compuesto por seis grandes ingenios azucareros: La Troncal ECUDOS, San Carlos, Valdez, Isabel María, IANCEM y Monterrey, de los cuales, los tres primeros representan el 90% de la producción nacional. Adicionalmente, se estima que la superficie sembrada de caña de azúcar se encuentra entre las 110,000 ha, con la siguiente distribución: 80% son pequeños cañicultores (hasta 50 ha), 15% son de medianos cañicultores (50-200 ha) y 5% pertenece a grandes cañicultores con (más de 200 ha). Finalmente, la superficie sembrada se encuentra distribuida de la siguiente manera: Guayas 72,4%, Cañar 19,60%, Imbabura-Carchi 4,20%, Los Ríos 2,4% y Loja 1,40%.

En el litoral ecuatoriano la zafra inicia en el mes de julio y finaliza en diciembre con procesos de molienda, mientras que en la sierra la producción de azúcar se da durante todo el año.

La producción nacional de azúcar se destina casi en su totalidad para el mercado interno, el cual tiene una demanda mensual aproximadamente de 809,600 sacos de 50 kg. En el año 2009 hubo una demanda de 9´715,200 sacos, para el 2010 los productores continuaron trabajando para lograr mayor productividad llegando a producir alrededor de 10 millones de sacos de 50 Kg y así mismo los productores tienen el deseo de continuar renovando sus áreas de cultivo para llegar en los siguientes años a los 11 o 12 millones de sacos de 50 kg, que garantizará aún más el abastecimiento de azúcar.

Los ingenios La Troncal ECUDOS, San Carlos y Valdez además de dedicarse a la producción de azucar, han iniciado programas de co-generación de energía eléctrica, usando los residuos de bagazo de las fábricas. De la misma forma, han establecido plantas de procesamiento de alcohol, para la industria farmacéutica y bebidas alcohólicas, así también cuentan con proyectos de procesamiento de etanol para carburante que estaría próximo a ser usado a nivel general en automotores a gasolina.

Se estima que los 6 ingenios azucareros para los años siguientes deberán producir: San Carlos 2,9 millones de sacos, Valdez 3 millones de sacos, La Troncal ECUDOS 3 millones de sacos, Iancem 550 mil sacos, Monterrey 450 mil sacos e Isabel María 200 mil sacos, superando todo record.

La agroindustria del sector azucarero con el pasar de los años ha ido brindando mayor aporte al PIB Total nacional, donde claramente se analiza la dinámica que tiene el sector en el país, generando una contribucion importante en la economía nacional, en alrededor del 1,4% del PIB y 9% de la población económicamente activa (30,000 empleos directos y 80,000 indirectos en la época de la zafra).

1.5 **Antecedentes de la Empresa**

La empresa ECUDOS S.A inicio con el nombre de Azucarera Tropicana Americana (AZTRA) fundado en el año 1964, en la provincia del Cañar con jurisdicción de la Troncal.

En el año 1967 se inicio el montaje de la planta industrial (de procedencia francesa) con una capacidad de molienda de 7.000 TC/d, empezando con una producción en el año 1968 de 500.000 sacos de 50Kg de azúcar.

En el año 1969 las acciones de la Compañía "AZTRA" pasan a poder de la Corporación Financiera Nacional (CFN) y empieza el Estado a tomar parte de la dirección y administración de la compañía, llevando con ello el poder de elemento regulador de la política de precios en el mercado interno.

Duante los años de 1993 y 1994 el elevado costo operacional de sus instalaciones, los diferentes problemas "laborales y administrativos" dieron lugar a que el Gobierno del Arq. Sixto Durán B. por intermedio de la CFN en julio del año 1994 vendan las acciones al grupo ISAIAS tomando a partir de esta fecha el nombre de ECUDOS S.A "INGENIO LA TRONCAL".

Durante los años 1996 y 1997 se amplia el ingenio en lo que se refiere a su capacidad de molienda de 7.000 a 12.000 TC/d con la compra de extensiones de tierra, montaje de marquina y construcción de equipos necesarios para cubrir este requerimiento de molienda.

En el año 1998 alcanza una molienda de 1.802.696,30 toneladas de caña, cifra record a nivel nacional, no así con el requerimiento de azúcar por toneladas de caña, dando una producción de 2.373.631 sacos de 50 kg, resultado de la influencia que tuvo el fenómeno del niño en el año 1997 en todos los ingenios del país.

En el año 2006 inicia el proceso de electrificación en el accionamiento de molinos y entra al proceso de cogenaración eléctrica con el aprovechamiento de excedente de bagazo, ECUDOS S.a empieza a vender energía al mercado mayorista y alcanza nuevamente el record nacional de producción.

En junio del 2008 el Ingenio pasa a manos de la Agencia de Garantías de Depósitos (AGD), mediante la incautación realizada al Grupo ISAIAS por deudas pendientes al estado, desde ese momento y hasta finales del año 2011 el ingenio estuvo en manos del Gobierno Nacional.

CAPITULO II

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL TALENTO HUMANO EN UN CONTEXTO EMPRESARIAL.

2.1 Enfoque Teórico

2.1.1 Talento Humano

El talento humano es social por naturaleza, es decir, posee una tendencia inherente para organizar y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha encaminado a formar organizaciones sociales con el fin de lograr sus propósitos. El talento humano es importante para el desarrollo y administración efectiva de las organizaciones tanto en el corto como en el largo plazo.

Las organizaciones dependen principalmente, tanto para su funcionamiento como para su evolución del talento humano; es por esto que gerenciar o dirigir el talento humano no es tarea fácil, ya que cada uno de los individuos representa un fenómeno sujeto a diferentes variables, las cuales en un momento determinado pueden mostrarse como un apoyo o un elemento perjudicial para la organización.

Siendo así, la gerencia del Talento Humano una de las tareas decisivas ya que deberá desarrollar a través del talento humano el descubrimiento tanto de habilidades como actitudes en pro de la organización, localizando a aquellos elementos que no tienen las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero poseen características y otras habilidades consideradas potenciales para otra posición dentro de la misma.

La función principal del gerente, director o coordinador es encontrar y mantener dentro de su grupo de trabajo a personas integrales, humanas y competentes para alcanzar el desarrollo a nivel tanto individual como colectivo en las distintas escalas (física, afectiva y psicológica) y así obtener el mayor desempeño, resultado y valor agregado de cada persona.

2.1.2 Gestión Talento Humano

La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta que lo que impulsa el éxito de su negocio son: el talento y las habilidades de sus empleados. Muchas de las empresas que han utilizado la gestión del talento, ha sido para solucionar el problema de la retención del empleado.

Hoy en día las organizaciones hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. No puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización.

Para empezar, el concepto de gestión nos indica que es la acción y efecto de gestionar, a su vez, gestionar es la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial y por último tomando a las personas como los recursos activos de todas las organizaciones, como lo indica la autora María Escat Cortéz, la Gestión del Talento Humano es "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos".[1]

Y para el desarrollo de esta investigación la definiremos como: El proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

2.1.3 Recursos y Talento Humano

La organización, para alcanzar los objetivos planteados necesita de una serie de recursos, los cuales son elementos que correctamente administrados ayudarán a la obtención de sus objetivos.

[1] ESCAT, Cortés María, *La Gestión de Recursos y Estrategias*, Edición Gestiones, 2002, p. 12.

Dentro de una organización encontramos tres tipos de recursos que las detalla el autor Sherman Bohlander, Snell.

- Recursos Materiales: Encontramos el dinero, las instalaciones físicas o infraestructura, la maquinaria, los muebles, las materias primas, los recursos financieros, etc.
- Recursos Técnicos: Encontramos los sistemas, procesos, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Talento Humano: Se considera además del esfuerzo o la actividad humana, otros factores como son: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

2.1.4 Administración del Talento Humano

Dentro de lo que respecta a la Administración del Talento Humano se debe comprender primero el significado que tiene el mismo. La Administración del Talento Humano consta de cinco funciones básicas: planificación, organización, formación de un equipo de trabajo, dirección y control; determinando a estas funciones la representación de lo que a menudo se llama Proceso Administrativo. En cada función incluye algunas de las actividades específicas tales como:

- Planificación: Establece objetivos y criterios, el desarrollo de reglas y procedimientos, el desarrollo de planes y pronósticos, la predicción o proyección de algunos eventos.
- Organización: Otorga a cada subordinado una tarea específica, establece los departamentos, delega autoridad a los subordinados, establece canales de autoridad y comunicación, coordina el trabajo de los subordinados.
- Formación de un equipo de trabajo: Decide que todo equipo debe contratar, reclutar a los posibles empleados, selecciona los empleados, establece normas de desempeño, determina compensación en los empleados, realiza evaluación del desempeño, asesora, da capacitación y desarrollo a los empleados.
- Dirección: Hace que los demás realicen el trabajo mantiene la moral, motiva a los subordinados.

- Control: Establece criterios como las cuotas de ventas, normas de calidad o los niveles de producción, verifica el desempeño real y lo compara con estos criterios, toma la acción corretiva cuando es neceario.

Comprendidas las funciones básicas anteriormente mencionadas se dice que, la Administración del Personal "son conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la gente o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación".[2]

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

2.1.4.1 Importancia de la Administración del Talento Humano.

Dentro de la organización se encuentra personal que por lo general esta insatisfecho con su empleo actual o el clima organizacional en un momento determinado; lo cual se ha convertido en una preocupación para los gerentes. Tomando en cuenta todos los cambios que se han venido dando en la fuerza de trabajo durante el desarrollo de las actividades, se podrán reconocer algunos problemas y con el paso del tiempo cada uno de los gerentes deberán actuar, utilizando tanto técnicas como conceptos de Administración del Talento Humano para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. De acuerdo a ello se debe plantear la siguiente pregunta: ¿Las técnicas de Administración de Talento Humano pueden dar realmente un impacto en los resultados de una organización? la respuesta es sí. Las técnicas de la Administración de Talento Humano aplicadas tanto para los departamentos de administración del personal como para los gerentes, han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

[2] DESSLER, Gary, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, 2007, p. 2.

El Talento Humano provee la creatividad en toda organización, la gente diseña y produce los bienes y servicios, realiza el control de calidad, distribuye los productos, asigna los recursos financieros y lo de mayor importancia que es el establecimiento tanto de los objetivos como las estrategias para la organización. Al no contar con Talento Humano eficiente sería imposible que la organización alcance sus objetivos. El trabajo de toda la gerencia y los dirigentes del Talento Humano debe influir en la relación que conlleva la organización con sus empleados.

Hoy en día, los empleados poseen perspectivas diferentes sobre el trabajo que desean desempeñar. Varios empleados desean ser un punto de apoyo en la dirección de sus puestos de trabajo y desean participar en los logros financieros obtenidos por la organización. Otros cuentan con pocas habilidades de mercado por lo tanto, los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar.

2.1.5 **Procesos básicos de la Administración del Talento Humano**

La administración del Talento Humano produce varios impactos en las personas y en las organizaciones, puesto que las organizaciones buscan la manera de tratar a las personas, integrarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas, evaluarlas, es decir administrar a las personas en las organizaciones, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

CUADRO Nº 3

Los procesos básicos de la administración de Talento Humano

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización	Investigación de Mercados de RH Reclutamiento del personal Selección del personal
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y que hacen las personas.	Bases de datos o sistemas de información Controles- frecuencia-productividad- balance social.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Talento Humano, 2007*, p. 159.

La interacción de los 5 procesos permite que el cambio que influye en uno de ellos, produzca el cambio en los demás, generando de esa manera adaptaciones y ajustes en el sistema. Desde una perspectiva sistemática, los cinco procesos pueden ser estudiados como susbsistemas de un sistema mayor constituyendose como un proceso dinámico y global.

2.1.5.1 Los Subsistemas del Sistema de Administración de Recuros Humanos.

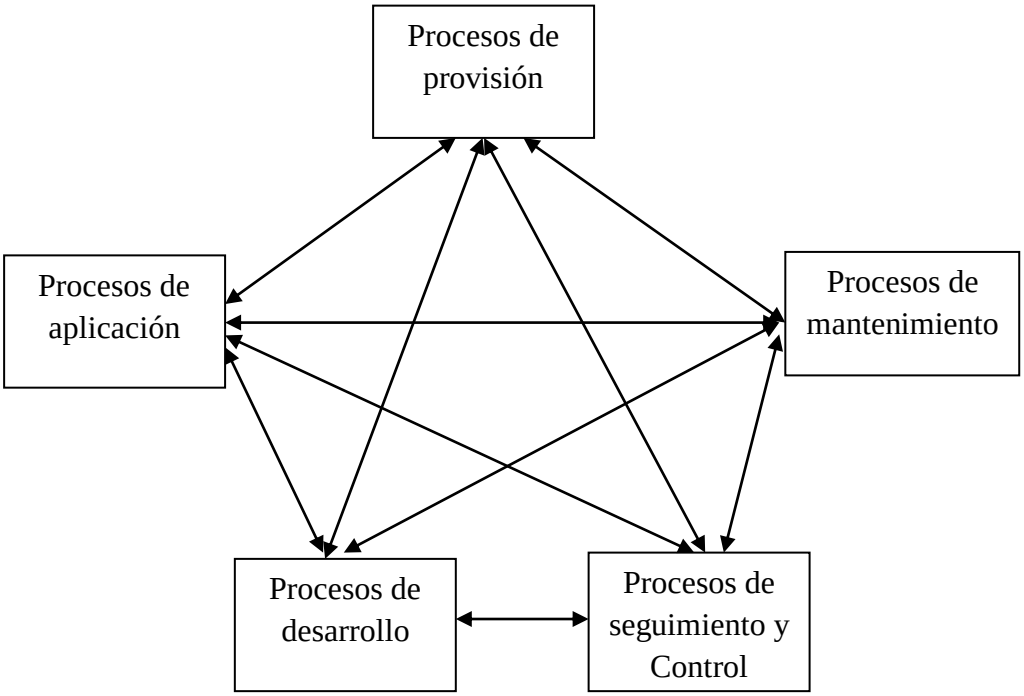


Figura 2.1
Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Talento Humano,* 2002, p. 159.

2.1.5.1.1 Proceso de provisión

El proceso de provisión se encuentra relacionado con el suministro de personas a la organización, dentro de él, implica las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal. Se trata de incluir en la organización talentos humanos necesarios para su buen funcionamiento.

Toda organización opera dentro de un ambiente en el que existen otras organizaciones, de acuerdo a esto se busca dentro del mercado, ofertas de trabajo o empleo, definido dentro de las organizaciones como oportunidades de empleo, es decir cuanto mayor es el número de organizaciones en determinada región, mayor es el mercado de trabajo y la disponibilidad de plazas vacantes.

2.1.5.1.1.1 Reclutamiento de Personas

Las personas y las organizaciones se encuentran comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras, es decir que de la misma manera como los individuos atraen y seleccionan las organizaciones informándose y formando opiniones sobre ellas, por su parte las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si existe interés en admitirlos.

El Reclutamiento implica un proceso que va dependiendo de la organización, puesto que para muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de la decisión del departamento en la que se va a ocupar dicha vacante.

De acuerdo con el autor Werther, William B. Jr. (2008), reclutamiento "es el proceso de identificar e integrar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización". El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Medios del reclutamiento:

- Reclutamiento interno: se da cuando al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, mismos que pueden ser promovidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos.
- Reclutamiento externo: funciona con candidatos que provienen de afuera, es decir cuando existe una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas que son atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

2.1.5.1.1.2 Selección del Personal

La selección busca entre los candidatos reclutados, los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el mejor desempeño del personal así como la eficacia de la organización.

De esta manera la selección busca solucionar dos problemas fundamentales.

a. Adecuación del hombre al cargo
b. Eficiencia del hombre en el cargo.

Dado que la selección del personal es un sistema de comparación y toma de decisiones, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga valides, mismo que se fundamenta en las características del cargo vacante.

2.1.5.1.2 Proceso de Aplicación

En el proceso de aplicación de personas es el primer paso a la integración de aquellos nuevos miembros en la organización, dentro de el está, el diseño del cargo y la evaluación del desempeño.

Después de que las personas fueron reclutadas y seleccionadas, deben ser integradas en la organización, destinadas a sus cargos y evaluados en cuanto a su desempeño.

2.1.5.1.2.1 Diseño de Cargos

El diseño del cargo es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

Por lo general, la responsabilidad del diseño de cargos para los cargos operativos y el de organización y métodos de oficina es el organismo de ingeniería industrial, por otro lado la responsabilidad para el diseño de cargos del área administrativa, financiera y mercadológica es la gerencia respectiva, esto implica que los cargos no son estables, estáticos ni definitivos, sino que estan en evolución, innovación y cambios continuos que se presentan en la organización.

2.1.5.1.2.1.1 Descripción y Análisis de Cargos.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes, las responsabilidades y las especificaciones de los requisitos que el ocupante necesita cumplir para un determinado puesto. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo, puesto que el rol que desempeñará es de acuerdo al contenido del cargo.

La descripción del cargo consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa.

Por su parte el análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

2.1.5.1.2.2 Evaluación del Desempeño de Cargos.

El desempeño del cargo varía de persona a persona y depende de un sinnúmero de factores condicionantes que influyen fuertemente.

El esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará, de esta manera se podrá juzgar el valor de la excelencia y las cualidades de determinada persona.

La evaluación del desempeño de cargos bien planeado, coordinado y desarrollado proporciona beneficios para el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el gerente:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.

Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas del juego, en aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa.
- Conocer las expectativas del gerente acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades.
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol

Beneficios para la organización:

- Poder evaluar el potencial de capital humano a corto, mediano y largo plazo.
- Identificar a aquellos empleados que necesitan actualización y perfeccionamiento en un cargo determinado para mejorar sus actividades.

2.1.5.1.3 Proceso de Mantenimiento

Consiste en velar por la retribución de los empleados. Dentro de este subsistema está la compensación al personal, los planes de beneficios sociales, administración de la nómina, las teorías de motivación, estos y todos aquellos factores que generen satisfación o insactisfacción en el cargo.

2.1.5.1.3.1 Salario

Se le da el nombre a la compensación, incentivo y recompensa que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabaja en ella. Siendo esta una de las principales causas por las que una persona busca un empleo para que satisfagan sus necesidades personales, familiares, etc.

Este salario es obtenido por una persona porque se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividad y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización.

Existen una serie de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios y determinan sus valores. El conjunto de dichos factores se denominan compuesto salarial. En una organización, cada grupo tiene su valor individual, dependiendo del cargo y el puesto que va a ocupar en la empresa. Dado

que la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que compete a la organización.

En consecuencia a la administración de salarios se la entiende como, el conjunto de normas y precedimientos propensos a establecer o mantener estructuras de salarios equitativos y justos en la organización.

2.1.5.1.3.2 Beneficios Sociales

Además del sueldo que reciben los empleados en relación al cargo ocupado constituye sólo una parte del paquete de compensaciones que la empresa suele ofrecer, también esta constituida por beneficios sociales que son aquellas facilidades, ventajas y comodidades que las organizaciones ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.

Existen planes de servicios benéficos sociales que son para auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

1. En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, permisos por producción)
2. Fuera del cargo pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte)
3. Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias)

Incluido a estos beneficios están propiamente los beneficios de ley que corresponde a cada uno de los empleados.

2.1.5.1.3.3 Higiene y Seguridad en el Trabajo

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos destinados a la protección de la integridad física y mental del trabajador.

La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales. El objetivo de la higiene en el trabajo es evitar que el trabajador se enferme o se ausente de manera temporal del trabajo.

Pero no sólo la higiene es importante en el trabajo, también la seguridad, las dos forman parte de las actividades que están ligadas de manera directa con la continuidad de la producción y la moral de los empleados.

La seguridad en el trabajo por su parte se la entiende como el conjunto de técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, concientizando a las personas de la importancia de implantar prácticas preventivas.

2.1.5.1.4 Proceso de Control

Las organizaciones no funcionan al azar, más bien necesitan contar con planes determinados para alcanzar objetivos. Las organizaciones fijan sus misiones y estrategias, su comportamiento es racional y deliberado por ello necesita ser controlado.

El control trata de asegurar que las diversas áreas de la organización marchen de acuerdo a lo planeado. La palabra control "Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes".[3]

El control implica la comparación de lo obtenido con lo esperado, lo anterior, normalmente se realiza al final de un periodo previamente establecido, esto se hace para determinar si se alcanzaron, se igualaron ó fueron superados de acuerdo a lo esperado.

La importancia del seguimiento y la evaluación radica en la injerencia que tiene en todas las actividades de la empresa, con el fin de vigilar el estricto cumplimiento a

[3]Elibeth Cabrera, *Concepto de Control*, 19 de Marzo de 2011, http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml.

los planes formulados y así contribuir a la consecución de los objetivos de la organización. Por medio de ello se logrará:

- Establecer medidas correctivas encaminadas al logro de los objetivos.
- Se da en todas las demás funciones administrativas.
- Determinar y analizar las causas que en un futuro pueden originar desviaciones.
- Obtener información respecto de la situación de los planes, sirviendo como base al reiniciarse el ciclo administrativo.
- Reducir costos y tiempos al contrarrestar los errores presentados.
- Al aplicarlo se hace conciencia sobre el proceso administrativo en la empresa y consecuentemente en alcanzar los niveles máximos de productividad de los recursos de la empresa en general.

2.1.5.1.5 Proceso de desarrollo

En la actualidad hemos entendido todos que, el recurso más importante de una organización es el hombre principalmente activo de una organización, puesto que son estas personas poseedoras de conocimientos técnicos y especializados, con habilidades, valores, actitudes y experiencia que darán un giro rotundo en el éxito de las organizaciones.

Las organizaciones deben ser capaces de incorporar y gestionar los conocimientos y las capacidades para así poder implementar una verdadera gestión del conocmiento. Debe crearse en la organización un área que mantenga una preocupación y ocupación constante hacia el aprendizaje, con el objetivo de crear capital intelectual que es la fuerza fundamental para la creación de bienes productivos y/o servicios en función de las características de las organizaciones.

Considerando la importancia que tiene el desarrollo y la adquisicón de nuevos conocimientos en las personas y siendo este el tema de nuestra investigación, hablaremos detalladamente de la capacitación del personal.

2.1.6 La Capacitación del Talento Humano

La capacitación debería tener un análisis previo antes de su programación puesto que para la organización es necesario mejorar o resolver un problema, o simplemente actualizar la información de todos los días. Esto lo debe analizar la persona encargada de diseñar o seleccionar un programa de capacitación.

La palabra capacitación tiene muchos significados, algunos especialistas consideran que "es un medio para desarrollar el medio de trabajo de las organizaciones"[4], otro autor como WAITE William, la interpreta más ampliamente y consideran que la capacitación "sirve para el debido desempeño del puesto"[5].

Sin embargo unas de las definiciones más concretas es la que utiliza Helberth ya que toma a la capacitación como "una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas".[6]

Tomando como referencia los anteriores conceptos se puede decir que la Capacitación es un proceso sistemático y organizado mediante el cual las personas adquieren conocimientos, desarrollando habilidades y competencias en función de los objetivos de trabajo.

El ser humano desde que nace hasta que muere, vive en constante interacción con su ambiente, influyendo en Él la inclinación y predisposición para enriquecerse de nuevos conocimientos y conductas dentro de sus propios patrones personales.

---

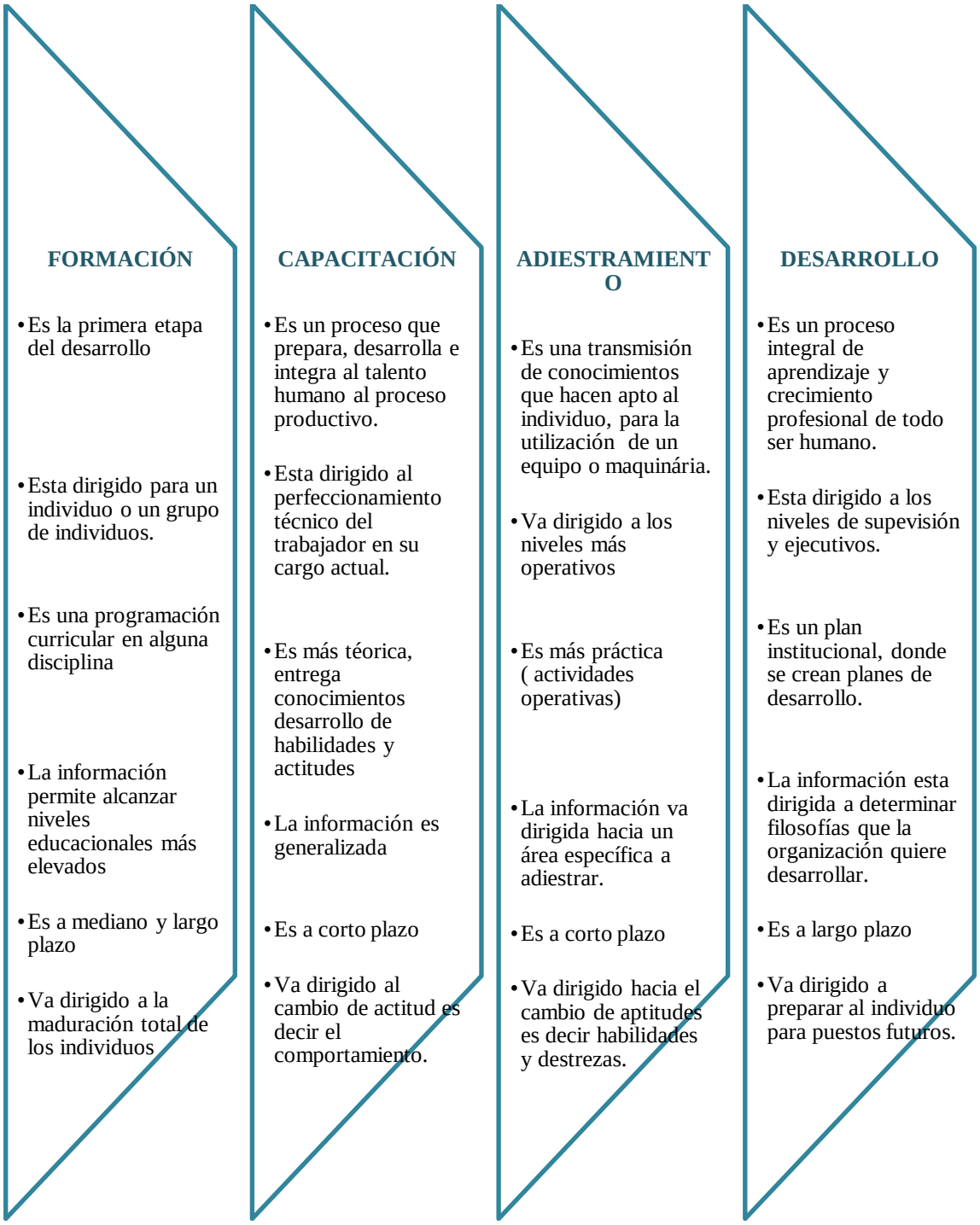
[4] YODER, Dale, "*Administración del Personal y Relaciones Industriales",* Englewood Cliffs, Prentice Hall. Cap.9, p. 150.
[5] WAITE, William, *Administración del Personal,* Editorial Ronald, Nueva York, 1998, p. 219.
[6] HELBERTH Aníbal Rojas Rodríguez. Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial México DF, 2006, p. 88.

La palabra capacitación debe hacer referencia a un área genérica a la que se la denomina desarrollo. El desarrollo combina la educación y la capacitación; la capacitación hace referencia a la preparación de la persona para el puesto de trabajo y la educación hace referncia a la preparación de la persona para el ambiente dentro y fuera del trabajo.

Sin embargo al hablar de capacitación debemos conocer ciertos términos que también ayudan a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo, a obtener beneficios que pueden prolongarse para toda su vida laboral y a contribuir al desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. En el Cuadro N° 4 se podrá conocer detalladamente las características de los siguientes términos: Formación, Capacitación, Adiestramiento, Desarrollo.

CUADRO N° 4

Formación, Capacitación, Adiestramiento, Desarrollo



Fuente: WERTHER, William B, *Administración de Personal y Recuros Humanos,* México, 1996, p. 242.
Elaborado por: La autora.

Claramente se percibe la importancia de cada término, las diferencias y similitudes que se muestran de una u otra forma ligadas con la capacitación. De acuerdo a ello se entiende para nuestro estudio a la capacitación como "el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos"[7] y dentro de una concepción más explícita el autor McGehee subraya que la capacitación significa "educación especializada, que comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales".[8]

2.1.7 Importancia de la Capacitación.

En la actualidad la capacitación del Talento Humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

Una de las razones por la cual las instituciones se preocupan por capacitar a su personal, está en procurar actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación del Talento Humano es de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

La capacitación en todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Talento Humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. Algunos autores como HOYLER (2001), considera también que la capacitación "es una inversión que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente, los objetivos y

[7] CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos,* Editorial Mc Graw Hill, Octava Edición, 2007, p. 386.
[8] MCGEHEE, W. Thayer, *Formación de la empresa y la industria,* Editorial Wiley, p. 135.

logros propuestos, facilitando de la forma más económica posible el alcance de los objetivos de la empresa".

En resumen, es indudable que la capacitación tiene una importancia que no solo radica al momento de impartirla sino durante toda la carrera, puesto que ayuda a los aprendices a prepararse continuamente en responsabilidades futuras, así mismo la importancia de la capacitación se muestra en la:

a. Ayuda a la organización: Ya que lleva a la obtención de mayor rentabilidad y beneficios, la mejora de actitudes que orientan a alzanzar los objetivos organizacionales.
b. Ayuda al individuo: Ya que por medio de la capacitación se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento, renovación y actualización del conocimiento.
c. Ayuda a las relaciones humanas dentro del grupo de trabajo: Ya que fomenta la unidad por medio del mejoramiento de la comunicación primero en cada uno de los individuos y segundo en los grupos de trabajo.

La capacitación es potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo).

Un gran ejemplo de éxito por implementar programas de capacitación dentro de la empresa es General Motors del Ecuador y su marca Chevrolet, que través de programas de capacitación busca asegurar el crecimiento profesional y mejorar el rendimiento de su fuerza de ventas; es por ello que con casi tres años de gestión implementó el programa de capacitación denominado Escuela de ventas Chevrolet, misma que cuenta al momento con más de 300 inscritos, tiene ya su primera promoción de graduados. Un total de 45 Gerentes, Jefes y Asesores comerciales de la Red de Concesionarios de la marca superaron satisfactoriamente los 5 módulos del programa que tuvo una duración integral de 2 años y representaron un total de 232 horas de capacitación.

La iniciativa surgió con la necesidad de buscar aportar al desarrollo educativo y profesionalización de la red de concesionarios Chevrolet a nivel nacional, el programa se desarrolló con un sistema de medición y evaluación de resultados basados en exámenes, participación y asistencia, gracias al apoyo y soporte académico de la Universidad San Francisco de Quito, mismos que desarrollaron varios contenidos enfocándose en el mejoramiento de las técnicas de ventas, con el anhelo de que los participantes puedan mejorar en su desempeño profesional, estándares de servicio más altos y así obtener mejores resultados.

Con este éxito que se percibió notablemente que Chevrolet continuará promoviendo una cultura de excelencia en el servicio a sus clientes, a la par de potenciar el desarrollo de su gente. Iniciativas como la Escuela de Ventas Chevrolet se reforzarán y nuevos proyectos y programas se emprenderán como parte de este compromiso, según el comunicado de GM Ecuador.

2.1.8 Objetivos de la Capacitación

Establecer objetivos de capacitación concretos y medibles, es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Los objetivos especifican que el empleado será capaz de lograrlo todo después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto, ofrecen un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor, así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Se describen a continuación los principales objetivos de la capacitación:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Una vez establecido los objetivos de un programa de capacitación, se deben señalar los niveles de la organización a los cuales deberá ser dirigida la capacitación, dentro de los cuales está el **nivel operativo**: como los maestros de taller, auxiliares, analistas, supervisores, etc; y el **nivel administrativo:** quienes están en este nivel tienen la responsabilidad de convertirse en generador y participar en la planeación del programa de capacitación como los jefes de departamentos, gerentes y subgerentes del área, etc.

Un programa de capacitación bien planeado ayuda al Talento Humano a identificarse con la organización y sus procedimientos le da la pauta del significado del trabajo que va a realizar.

2.1.9 Proceso de Capacitación

La capacitación es uno de los engranajes de mayor importancia que poseen las organizaciones modernas para su éxito, ya que esta se puede considerar como la ventaja que irá desarrollando sobre sus competidores, en base a las capacidades conjuntos fundamentales de conocimientos y experiencia. La capacitación desempeña una función central en donde proporciona los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado del esfuerzo de cada individuo.

La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar rápidamente sus conocimientos, aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa, así la capacitación puede visualizar todo esto como un proceso continuo que se muestra a continación en la figura N°2.2.

Procesos de Capacitación

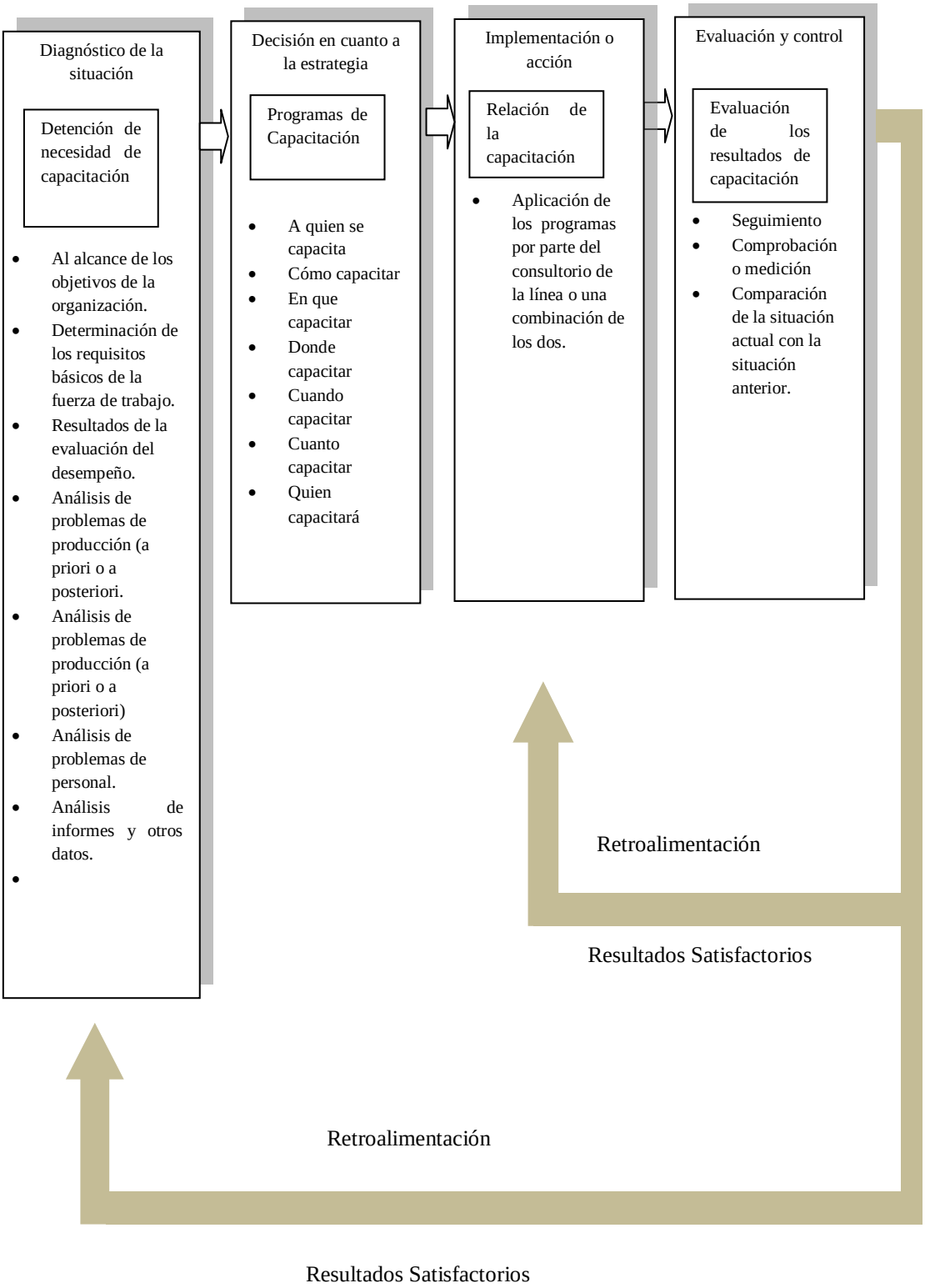


Figura 2.2
Funte: CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 2006.

2.1.10 Enfoque Sistemático de la Capacitación

En la capacitación existe una meta principal que esta dirigida a apoyar las metas globales de la organización, por lo cual es necesario desarrollar programas que tengan como base las metas y estrategias organizacionales, es decir conseguir una conexión entre objetivos estratégicos y programas de capacitación aprovechando por completo la inversión designada a la misma.

2.1.10.1 Fases del Enfoque de Sistemas de Capacitación

Con el fin de obtener el máximo impacto en el desempeño individal y organizacional, se debe utilizar un enfoque sitemático en la capacitación, el cual en la figura N° 2.3 muestra cuatro fases que sirven como modelo para el programa de capacitación.

Modelo Sistemáticos de Capacitación

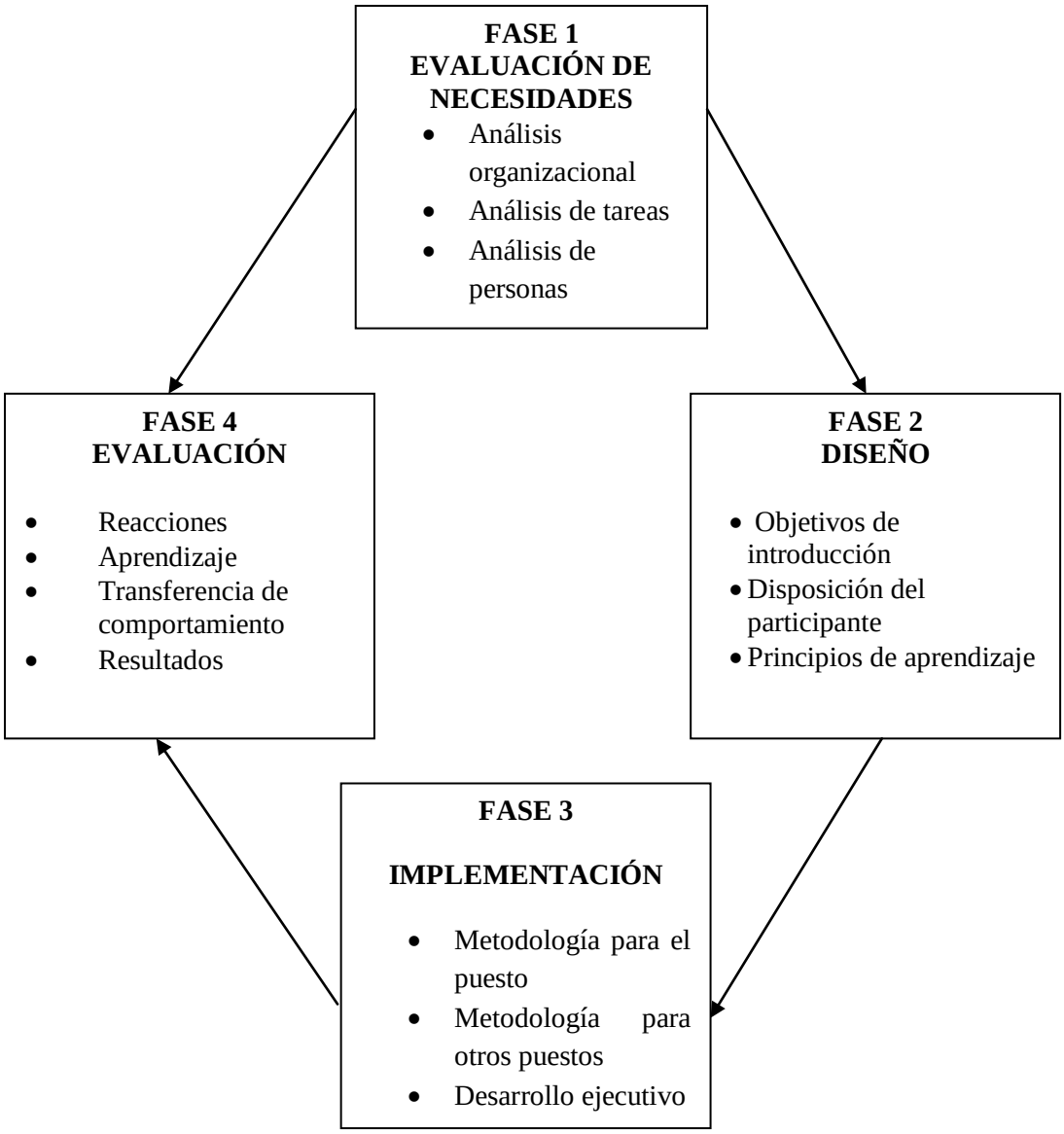


Figura 2.3
Fuente: G., BOHLANDER, A, SHERMAN, S., SNELL. "*Administración de Recursos Humannos*, 1998.

2.1.10.1.1 Evaluación de necesidades

Se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer y se puede efectuar considerando tres niveles que se muestran en el Cuadro N° 5

CUADRO N° 5

Los tres Niveles de Análisis para la Detención de las Necesidades de Capacitación

.

NIVEL DE ANÁLISIS	SISTEMA IMPLICADO	INORMACIÓN BÁSICA
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivos de la organización y filosofía de la capacitación
Análisis de los recursos humanos	Sistema de capacitación	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)
Análisis de operaciones y tareas.	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas, características personales exigidas por los puestos (análisis de puestos)

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos,* 2008.

1. Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.

El análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda empresa (misión, visión, objetivos, recursos, competencias, entre otras), sino también al ambiente socioeconómico y a responder la interrogante que plantea lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

Con el inicio del análisis de la organización los miembros del departamento de Talento Humano deben constituir un contexto para la capacitación, tomando en cuenta que se debe proporcionar la información que se mencionará a continuación, para dar paso a la fase siguiente *Diseño del programa de capacitación.*

¿Qué debe enseñar?

¿Quién debe aprender?

¿Cuándo se debe enseñar?

¿Dónde se debe enseñar?

¿Cómo se debe enseñar?

¿Quién lo debe enseñar?

Conociendo dicha información, se obtendrán las áreas de información, las áreas de habilidad de un individuo o grupo, que precisan un mayor aprendizaje para así aumentar la productividad de un trabajador o un grupo de trabajadores.

El análisis de necesidades organizacionales "determinan la importancia que se dará a la capacitación"[9].

2. Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.

El análisis de Recursos Humanos procura constatar si estos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización.

El análisis de Recursos Humanos examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y que tipo de modificaciones debe hacerse a su comportamiento.

Además con el análisis de los niveles de desempeño anteriores del trabajador que recibirá la capacitación proporcionará claves sobre las aptitudes específicas que se buscan desarrollar. También la observación por parte de los superiores y un autoanálisis del capacitado, podrían mencionar otras necesidades.

3. Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

Se enfoca en la tarea o trabajo, este análisis incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador, es decir señala cómo se debe comportar el trabajador para realizar su tarea en forma eficaz.

[9] RODRIGUEZ, Joaquín, *Administración Moderna del Personal*, Séptima Edición, 1998, p 258.

La determinación de las necesidades de capacitación con base en el análisis de las operaciones y tareas, revela las capacidades que debe tener cada trabajador de la organización en cuanto a liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos, resolución de conflictos, implantación de cambios, habilidad técnica, toma de decisiones y la proyección creativa de los requerimientos del desempeño óptimo.

2.1.10.1.2 Diseño de Programa de Capacitación

La eficiencia y eficacia en la fase de diseño del programa de capacitación depende de una adecuada detención de necesidades, es decir depende de la perfecta identificación de los problemas de la empresa que se pueden resolver mediante la capacitación del personal.

En base a la detención de necesidades el diseño del programa de capacitación deberá plantear un enlace lógico entre su objetivo general y los específicos, así mismo debe establecer claramente los procedimientos y técnicas para evaluar el aprendizaje.

De acuerdo con Hugo Calderón C., un programa de capacitación eficaz debe:[10]

- Satisfacer las necesidades de capacitación derivadas de los problemas que afectan las funciones operacionales de la empresa.
- Preparar al trabajador para que realice de manera eficaz todas las actividades relacionadas con su puesto.
- Preparar al trabajador para que ascienda en la empresa y se desarrolle como individuo.

El éxito de los programas de capacitación inicia tomando la información que se consiguió del análisis de necesidades para proseguir a diseñar los programas de capacitación de alto nivel. Para ello requiere un plan que incluye lo siguiente:

[10] CALDERÓN, Córdova Hugo. *Manual para la Administración, del Proceso de Capacitación de Personal*, México Limusa, 1994, p 51.

1. *Objetivo claro de la capacitación*: Sin duda son el primer paso en la elaboración del programa, están presentes durante toda la planeación y la ejecución de los diferentes elementos del programa de capacitación.
2. *Dispocisión y motivación de la persona:* Son condiciones que influyen en el éxito del aprendizaje de las personas, en la buena diposición en donde se encuentran los factores de madurez y experiencia, en la motivación donde se conserva el deseo de aprender más y mejor durante el desarrollo de la capacitación.
3. *Determinación del contenido de capacitación.*
4. *Principios de aprendizaje:* Con esto se ayudará a los trabajadores a entender o apropiarse de nuevos conocimientos y tomarán conciencia de la importancia de los mismos en el desarrollo de su vida personal y profesional.
5. *Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.*
6. *Utilización de los recursos necesarios para implementar la capacitación:* Recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas, materiales manuales, entre otros recursos necesarios para el programa de capacitación.
7. *Definición de los instructores:* Conocer las habiliadades pedagógicas y personales de los responsables que llevarán a cabo la capacitación para lo cual deberán contar con características como:
    - Conocimiento del tema
    - Adaptabilidad
    - Sinceridad
    - Sentido del humor
    - Interés
    - Cátredas claras
    - Asistencia individual
    - Entusiasmo
8. *Definición de la población meta:* Las personas que serán capacitadas:
    a. Número de personas
    b. Tiempo disponible
    c. Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
    d. Características personales de conducta.

9. *Espacio físico:* Lugar donde se efectuará la capacitación, dentro o fuera de la empresa.
10. *Tiempo o periodicidad de la capacitación:* Establecer horarios para las capacitaciones.
11. *Cálculo de la relación costo beneficio del programa.*
12. *Control y evaluación:* Se revisarán los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

2.1.10.1.3 Implementación

Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendíz. Los aprendices "son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo"; los instructores "son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que cuente con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices".[11]

La implentación de la capacitación depende de los siguientes factores:

1. *Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización*: Depende de la necesidad de los trabajadores, la capacitación debe significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades dignosticadas o percibidas.
2. *La calidad del material de capacitación presentado*: El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación. El material de enseñanaza también busca concretar la instrucción, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instrucctor.
3. *La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa*: La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones

[11] CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos,* Editorial Mc Graw Hill, Octava Edición, 2008, p 402.

en conjunto de esfuerzos coordinados, contando con el respaldo de los jefes, supervisores que es necesesario en la implementación de la capacitación.

4. *La calidad y prepación de los instructores*: El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante, puesto que deben reunir cualidades personales (motivación, raciocinio, didáctica, facilidad de comunicar) así como conocimientos de la especialidad.
5. *La calidad de los aprendices*: Esto influye en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados se obtienen de forma que el contenido de la capacitación y las personas formen un grupo homogéneo.

2.1.10.1.4 Evaluación

La fase final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. Dentro del programa debe incluir la evaluación de su eficiencia, esto se puede ver al constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados y verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además la evaluación de un programa debe enfocarse en cuatro criterios que determinan su eficacia como: la reación de los participantes, aprendizaje, cambio de comportamiento en el trabajo y logro de resultados pronosticados en la organización.

Los cuatro criterios que se muestran a continuación permiten vizualizar el programa de capacitación de forma global, puesto que da apoyo a los directivos del departamento de Talento Humano para detectar las áreas de conflicto y si debe cambiar el programa o continuar y reforzar el actual.

Criterio 1 Reacciones

Criterio 2 Aprendizaje

Criterio 3 Comportamiento

Criterio 4 Resultados

2.1.11 La Capacitación como parte del Desarrollo del Talento Humano

El desarrollo de la capacitación se centra en que toda organización que tenga como objetivo lograr el éxito y continuar en la misma ruta, debe reclutar y conservar una propuesta de trabajo compuesta por personas deseosas de aceptar el cambio, de aprender y desarrollarse continuamente, desde el nivel más alto hasta los puestos inferiores.

La capacitación es considerada de gran importancia en la administración efectiva del cambio y en el mantenimiento de una fuerza de trabajo calificada. Un programa de desarrollo profesional es considerado un proceso dinámico que debe integrar las necesidades individuales con las de la organización. Es responsabilidad del empleado identificar sus conocimientos, habilidades, capacidades, intereses y valores, además debe buscar imformación respecto de opciones de desarrollo profesional y por otro lado la organización debe proporcionar información sobre su misión, políticas y planes.

2.1.12 La Organización en Procesos de Aprendizaje

Para que los programas de capacitación funcionen en condiciones óptimas es necesario tomar en cuenta el gran significado que tiene la palabra *APRENDER:* Es un cambio en relación con el estado anterior del individuo y ese cambio puede producirse en los conocimientos, la comprensión, los hábitos, las habilidades, los intereses, las aptitudes o la percepción.[12]

La capacitación es considerada como un acto que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. El aprendizaje es la manisfestación que surge del individuo como resultado de sus esfuerzos.[13]

El propósito de la capacitación es orientar esas experiencias de aprendizaje en sentido positivo y benéfico, así como complementarlas y reforzarlas como una

[12] RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, *Administración Moderna para el Personal*, 7ma. Edición, p 263
[13] Ídem, p 257.

actividad planeada para que el personal de todos los niveles pueda desarrollar más rápidamente sus conocimientos, aptitudes y habilidades en su propio beneficio y en el de la organización.

2.2 **Conclusiones del Capítulo**

El Talento Humano se ha convertido en la clave para el éxito Organizacional, porque sin él, sería prácticamente imposible innovar y enfrentar las exigencias actuales y futuras del entorno, gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones y siempre pensar que las propuestas metodológicas que se utilicen deben implementarse en su totalidad para lograr la sinergia funcional del proceso .

Es preciso utilizar el término Talento Humano puesto que a las personas no solo se las cataloga como un instrumento, sino más bien se las considera como el capital principal poseedor de habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por ello el afán de todas las organizaciones en la actualidad es reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos.

Además, el Talento Humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. Las personas se encargan de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin personas eficientes es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de Talento Humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

Al contar con un excelente Capital Humano aumenta la capacidad de la producción del trabajo, alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Éstas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia, incluyendo también el conocimiento práctico, las habilidades adquiridas

y las capacidades aprendidas del trabajador en su diario vivir; sin embargo la organización también requiere de recursos materiales y técnicos que administrados correctamente facilitan el logro de los objetivos.

La participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, impulsando el aprendizaje y desarrollo participativo.

Por otro lado el administrador del Talento Humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.

La administración del Talento hHmano permite planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, es decir la Administración de Talento Humano significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den todo de sí con actitud positiva y favorable.

CAPITULO III

3 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

3.1 **La Empresa**

ECUDOS S.A. es el grupo agroindustrial más grande de la región del austro ecuatoriano y uno de los mayores del país, cosecha cada año durante la zafra en los meses de julio a diciembre, la cantidad de 1,650,000 toneladas de caña con una producción de azúcar de 3,300,000 sacos de 50 Kg.

El ingenio a más de su actividad agroindustrial y comercial, se encamina hacia la generación eléctrica y realiza obras de desarrollo en beneficio de la comunidad donde se encuentra asentado y ha impulsado planes de vivienda, salud, fumigación para combatir epidemias, programas estudiantiles, estudios del medio ambiente para evitar la contaminación, participación con las Autoridades Provinciales y Municipales en programas sociales y situaciones de emergencia.

3.1.1 Misión

Somos un equipo de gente apasionada que participa en toda la cadena de valor de la agroindustria azucarera en forma rentable con responsabilidad social y ambiental, para contribuir al desarrollo sustentable de la comunidad y del país.

3.1.2 Visión

Ser la marca preferida a nivel nacional y líder en la exportación de azúcar y sus derivados.

3.1.3 Gestión de la Empresa

ECUDOS Ingenio La Troncal empresa con conciencia social mantiene un sistema integrado de gestiones, en las áreas más indispensables y nobles del desarrollo y

conciencia Humano Laboral aplicado al entorno de sus trabajadores y de su comunidad.

La prevención es el pilar fundamental para mejorar los niveles de desarrollo técnico y práctico, precautelando principalmente la seguridad, salud y el medio ambiente de su comunidad laboral.

El ingenio anualmente pasa por procesos de evaluación, verificación y control de su sistema integrado de seguridad, salud y medio ambiente, los mismos que se basan en normativas nacionales e internacionales de aplicación y cumplimiento.

La responsabilidad social es un compromiso que ECUDOS, ha adquirido y ha venido mejorando anualmente con inversiones que ayudan a mejorar sus procesos, políticas y gestiones, beneficiando a sus trabajadores, a la comunidad y al desarrollo del país.

Dentro de la gestión de responsabilidad social de ECUDOS, podemos encontrar dos proyectos que han ayudado a los trabajadores y a la comunidad del cantón La Troncal.

3.1.3.1 Taller de Costura

Objetivo del Proyecto:

Implementar el taller de costura y lograr el funcionamiento provisional, en el galpón del campamento de Las Maravillas.

En el taller de costura se deberá diseñar y producir nuevos productos mismos que serán destinados para los trabajadores de todas las áreas de la empresa, tales como: mandiles, guantes de soldador, mangas, overoles, gorras, ropa deportiva, etc. Esto incrementará la participación en el mercado externo y suplirá los requerimientos internos.

3.1.3.2 Proyecto de Vivienda Urbanización “La Buena Esperanza” de los empleados del Grupo Azucarero Ecudos y Compañías relacionadas.

Objetivo del proyecto:

El ideal que tiene todo ser humano es tener un lugar donde vivir y que sea de su propiedad, esto genera estabilidad y enraizamiento en su tierra ó lugar de trabajo.

Este proyecto se puede lograr a través de un buen sistema cooperado. El mejoramiento de la calidad de vida es algo que todos deseamos, vivir cómodamente, de tal forma que nos alcance lo que ganamos para poder acceder a cierto tipo de servicios, que se vuelven difíciles obtenerlos de forma individual por los requisitos que se deben cumplir y por los altos costos.

La empresa se compromete, con la ayuda de convenios y contratos con bancos e instituciones del gobierno como: MIDUVI, BEV; realizar todos los trámites para que las personas puedan acceder a obtener su vivienda propia, con esto se logrará que las personas ahorren recursos económicos en tramitadores que pueden perjudicarlos y estafarlos.

3.2 **Localización Geográfica**

ECUDOS está ubicado en la parte Oeste de la provincia del Cañar, al sur del cantón La Troncal en el km 2 vía La Troncal – Naranjal (Puerto Inca) La Troncal, se encuentra localizada en el extremo occidental de la provincia del Cañar, perteneciente a la región costa, forma parte de las subcuencas de los ríos Bulu Bulu y Cañar, afluentes de las cuencas hidrográficas de los ríos Taura y Naranjal respectivamente, que desembocan en el Océano Pacífico. Se origina como asentamiento humano desde la construcción de las carreteras Durán-Tambo y la Troncal de la Costa, a 71 km de Guayaquil y a 171 Kkm de Cuenca, su altura es de 82 metros sobre el nivel del mar.

La ciudad más próxima al ingenio es La Troncal está a 2 km de distancia del centro de la ciudad.

3.2.1 Límites

- Norte: por el cantón El Triunfo perteneciente a la provincia del Guayas,
- Sur: el cantón Naranjal y el cantón Cañar pertenecientes a las provincias del Guayas y Cañar respectivamente,
- Este: por el cantón Cañar y
- Oeste: por el cantón Naranjal

3.3 **Aspectos Legales**

ECUDOS, fue constituida como empresa Anónima el 18 de abril del 2000 en Ecuador, provincia del Cañar, cantón La Troncal con el objeto social: Producción, industrialización y comercialización, de productos agrícolas tales como: café, cacao, banano, soya, maracuyá, caña de azúcar, melaza y otros; la importación y exportación de azúcar, melaza y otros productos agrícolas y sus derivados, el capital con el que inició sus operaciones fue:

Capital Suscrito: 16, 832,372.00 dólares

Capital Autorizado: 33, 664,744.00 dólares

Valor x Acción: 1.00 dólar

CUADRO Nº 6

Ejecutivos que Administraron ECUDOS S.A

Nombre	Cargo	Periodo
ABBUD ISAIAS VICENTE ANTONIO	GERENTE	19/04/2000
BRIONES ORTEGA CESAR DE JESUS	PRESIDENTE	19/04/2000
GUEVARA BECERRA VICTOR FRANCISCO	GERENTE	17/06/2000
ABBUD ISAIAS VICENTE ANTONIO	PRESIDENTE	16/04/2001
ABBUD ISAIAS VICENTE ANTONIO	PRESIDENTE EJECUTIVO	04/02/2006
HIDALGO GUERRERO JUAN JOSE	PRESIDENTE	16/06/2008
VERA PRIETO WILFRIDO STAYNLEY	PRESIDENTE EJECUTIVO	13/02/2009

Fuente: SIC (Supercias), Anteriores Administradores de ECUDOS, 28 de Junio de 2011, http://www.supercias.gob.ec/consultas/inicio.html.
Elaborado por: La Autora.

CUADRO Nº 7

Administradores de ECUDOS S.A año 2011

Nombre	Cargo	Periodo
MURILLO CAVAGNARO ROBERTO ANTONIO	PRESIDENTE EJECUTIVO	12/05/2011

Fuente: SIC (Supercias), Anteriores Administradores de ECUDOS, 28 de Junio de 2011, http://www.supercias.gob.ec/consultas/inicio.html.
Elaborado por: La Autora

El 14 de septiembre de 2011 mediante una subasta el grupo empresarial peruano "Gloria" conformado a su vez por varios sectores empresariales de Perú y Ecuador, adquirió el 70% de acciones del Ingenio Azucarero considerado la "joya de la corona" de las empresas del grupo Isaías.

Del 70% (100%) adquirido por el Grupo peruano y por los sectores empresariales fue distribuido de la siguiente forma: el 70% adquirió el Grupo "Gloria" el 29% el Grupo del Ing. Miguel Peña (Gerente General de Producargo) y el 1% adquirió el grupo Jarrin (Dueño de los almacenes de electrodomésticos JAHER).

Las acciones estaban valoradas en US$133 millones, el grupo empresarial privado realizó el pago de la siguiente forma: 10% en efectivo y 90% a través de un préstamo otorgado por la CFN, en papeles denominados Certificados de Pasivos Reprogramados (CPG).

El 30% restante (100%) quedó bajo el dominio del Fideicomiso, hasta establecer las políticas de venta a los trabajadores de la empresa.

Los nuevos accionistas de la empresa tomaron posesión de la administración de la empresa el 15 de octubre del 2011, una vez establecido legalmente el proceso de venta.

3.4 **Mercado Objetivo**

La producción de ECUDOS S.A es de consumo masivo, para todos los niveles económicos.

El azúcar que produce la empresa, en su mayoría es para el consumo nacional, por esta razón provee a todas las provincias del país y se lo encuentra en Autoservicios, Tiendas, Mercados, Supermercados, Industrias, etc.

3.5 **Cobertura**

El Ingenio realiza exportaciones a Estados Unidos, Venezuela, Perú; además este Ingenio es el único en el país que puede producir azúcar refinado, por tener instalaciones para este objeto.

ECUDOS S.A exporta los sigientes productos:

- Azúcar moreno: También llamado “negro” o “crudo” se obtiene del jugo de caña de azúcar sin refinar ni procesar, sólo cristalizado.
- Azúcar refinado: Es altamente puro, es decir, entre 99,8 y 99,9 % de sacarosa. Se ha cristalizado dos veces con el fin de lograr su máxima pureza.

- Azúcar blanco: Es la especialidad más común. Está constituido por sacarosa prácticamente pura (contenido en sacarosa mayor de 99,7 %), cristalizada y ajustada a unos criterios de calidad muy estrictos.
- Azúcar Blanco Especial: Es el producto cristalizado obtenido del cocimiento del jugo de la caña de azúcar, constituido esencialmente por cristales sueltos de sacarosa obtenidos mediante procedimientos industriales apropiados y que no han sido sometidos a proceso de refinación.

3.5.1 Gama de Productos de la Empresa

CUADRO N° 8

	MARCAS DE AZÚCAR						
	La Troncal	**Multiahorro**	**Velboni**	**FAE**	**Naval**	**Conquistador**	**Azucena**
TIPOS DE PRESENTACION	Blanco 50 Kg.	1.8 Kg	2 Kilos	2 Kilos	2 Kilos	2 Kilos	1/2 Kilo
	Especial 50 Kg.	4.5 Kg		5 Kilos			1 Kilo
	1/2 Kilo						2 Kilos
	1/2 Libra						5 Kilos
	1 Kilo						
	2 Kilos						
	5 Kilos						
	Azúcar Blanco 4 Arroba						
	Azúcar Morena 1 Kilo						
	Azúcar Morena 2 Kilos						

Fuente: ECUDOS, Marcas de Azúcar, 12 de Junio de 2011, http://intranet/ecudos/index.html
Elaborado por: La Autora.

3.6 **Producción**

Actualmente el Ingenio dispone de 25.000 hectáreas cultivadas de caña, que son propiedad de compañías dedicadas a ésta actividad y de cañicultores independientes.

Durante el año 1995 y 1996 se hicieron grandes inversiones para elevar la capacidad de molienda del Ingenio a una cantidad mayor a 14.000 toneladas métricas de caña por día, con lo cual se espera que la producción incremente significativamente para las próximas zafras, con una producción superior a 3´300.000 sacos de 50 kg. Para lograr alcanzar dicho objetivo ECUDOS S.A aprovechará el bagazo (residuo) de caña para la producción de energía eléctrica,

3.6.1 Etapas de Producción de Azúcar

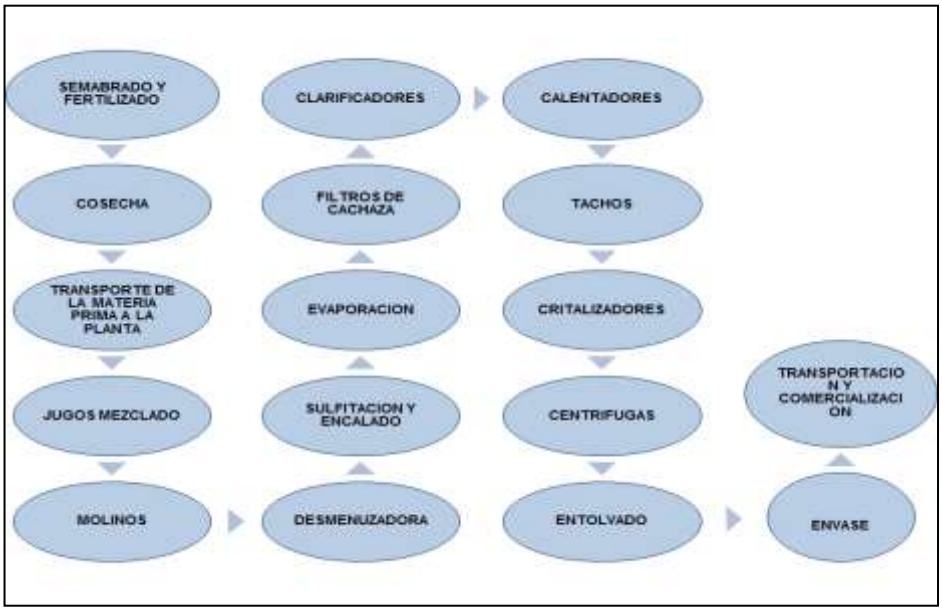


Figura 3.1
Fuente: ECUDOS; Marcas de Azúcar**,** 12 de Junio de 2011, http://intranet/ecudos/index.html
Elaborado por: La Autora

3.7 **Organigrama ECUDOS S.A**

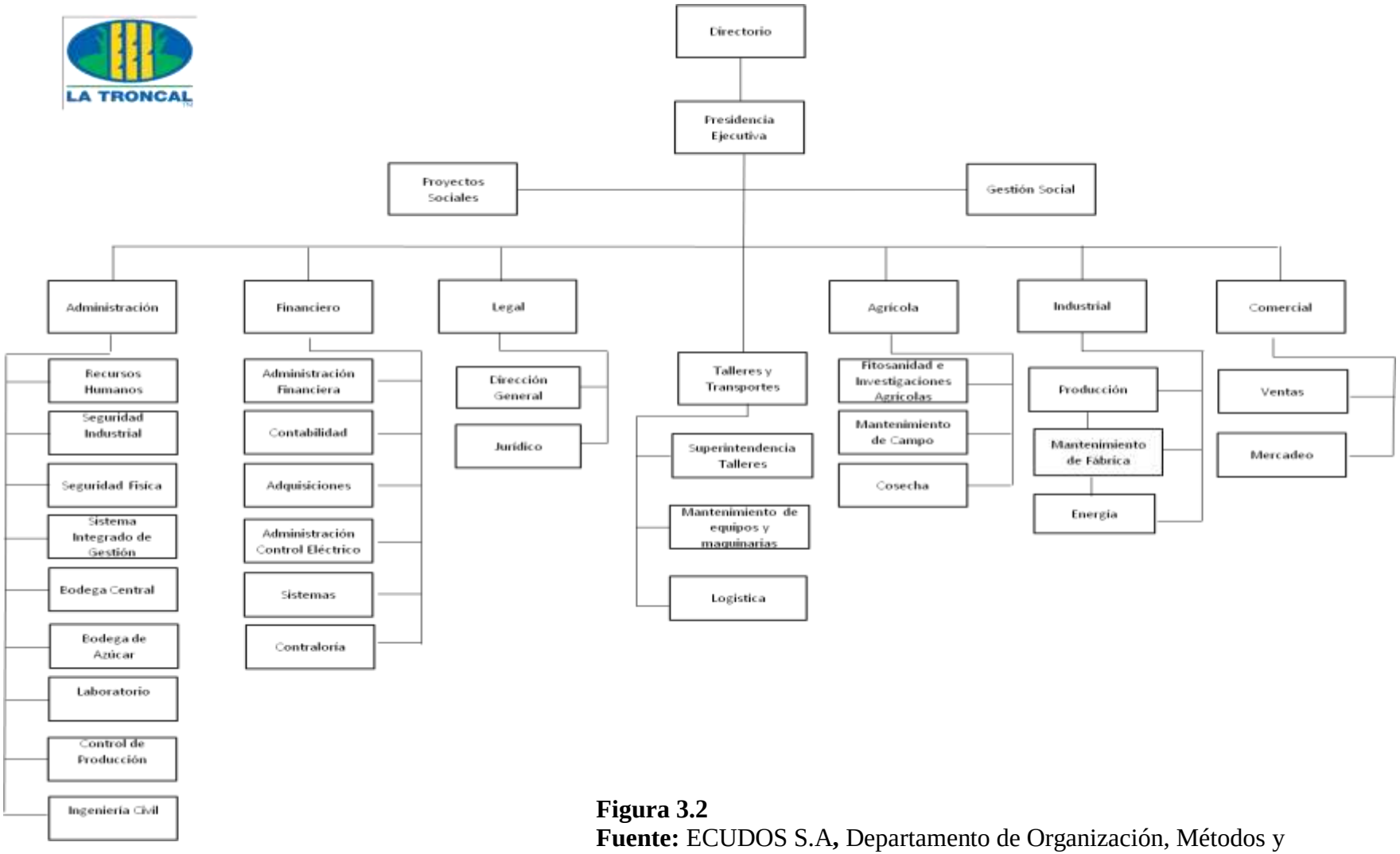


Figura 3.2
Fuente: ECUDOS S.A**,** Departamento de Organización, Métodos y Procesos, Organigrama General ECUDOS S.A, 2011

3.8 **Áreas de ECUDOS S.A**

El ingenio ECUDOS cuenta con las siguientes áreas detalladas cada una con su respectivo departamento y secciones.

CUADRO N° 9

Presidencia

ÁREA	DEPARTAMENTO	SECCIÓN
PRESIDENCIA	Presidencia	Presidencia
	Gestión Ética y Responsabilidad Social	Gestión Ética y Responsabilidad Social
	Proyecto de Vivienda	Proyecto de Vivienda

Fuente: ECUDOS; Áreas, departamentos y secciones de la empresa, Base de Datos Ingenio La Troncal.
Elaborado por: La Autora.

CUADRO N° 10

Asesoría Legal

ÁREA	DEPARTAMENTO	SECCIÓN
ASESORIA LEGAL	Jurídico	Legal
	Vicepresidencia	Legal

Fuente: ECUDOS; Áreas, departamentos y secciones de la empresa, Base de Datos Ingenio La Troncal.
Elaborado por: La Autora.

CUADRO N° 11

Administración de la Planta

ÁREA	DEPARTAMENTO	SECCIÓN
ADMINISTRACIÓN PLANTA	Vicepresidencia	Oficina Administración Planta
	Bodega Central	Bodega Central
		Despacho de Combustible
		Despacho de Materiales
		Oficina Bodega Central
	Bodega de Azúcar	Despacho de azúcar
		Renvase Manual
	Bodega Ingenio	Despacho de azúcar
	Bodega Kramel	Despacho de azúcar
	Gestión de Nóminas	Pagos
	Ingeniería Civil	Ingeniería Civil
	Laboratorio	Báscula
		Laboratorio
		Laboratorio-Control de Calidad
		Laboratorio-Envase Blanco
	Obras Civiles	Obras Civiles
	Pagaduría	Pagaduría
	Seguridad Física	Seguridad Física
	Seguridad Industrial	Seguridad Industrial
	Servicios Generales	Oficina Administración Planta

Fuente: ECUDOS; Áreas, departamentos y secciones de la empresa, Base de Datos Ingenio La Troncal.
Elaborado por: La Autora.

CUADRO N° 12

Financiero

ÁREA	DEPARTAMENTO	SECCIÓN
FINANCIERO	Administración Financiera	Administración Financiera
	Contabilidad	Contabilidad
	Compras	Adquisiciones
	Sistemas	Sistemas
	Contraloría	Contraloría

Fuente: ECUDOS; Áreas, departamentos y secciones de la empresa, Base de Datos Ingenio La Troncal.
Elaborado por: La Autora.

CUADRO N° 13

Recursos Humanos

ÁREA	DEPARTAMENTO	SECCIÓN
RECURSOS HUMANOS	Gerencia de RR.HH	Gerencia
	Bienestar Social	Gestión Social
		Dispensario Médico
	Desarrollo Organizacional	Capacitación
	Gestión de Nóminas	Historia Laboral
		Procesamiento de Nóminas
	Selección	Selección y Contratación
	Servicios Generales	Oficina Administración

Fuente: ECUDOS; Áreas, departamentos y secciones de la empresa, Base de Datos Ingenio La Troncal.
Elaborado por: La Autora.

CUADRO N° 14

Comercial

ÁREA	DEPARTAMENTO	SECCIÓN
COMERCIAL	Ventas	Ventas
	Vicepresidencia	Ventas
	Mercadeo	Ventas

Fuente: ECUDOS; Áreas, departamentos y secciones de la empresa, Base de Datos Ingenio La Troncal.
Elaborado por: La Autora.

CUADRO N° 15

Campo

ÁREA	DEPARTAMENTO	SECCIÓN
CAMPO	Cosecha	Despacho de Caña
	Fitosanidad e Investigaciones Agrícolas	Compost/Abono Orgánico
		Fitosanidad
		Entomología
		Nutrición y Protección Plantas
		Servicios Generales
		Variedad y Semilla
	Mantenimiento de Campo	Ingeniería Civil
		Entomología

Fuente: ECUDOS, Áreas, departamentos y secciones de la empresa, Base de Datos Ingenio La Troncal.
Elaborado por: La Autora.

CUADRO N° 16

Talleres y Transportes

ÁREA	DEPARTAMENTO	SECCIÓN
TALLERES Y TRANSPORTE	Vicepresidencia	Vicepresidencia de Talleres y Transportes
	Superintendencia de Talleres	Superintendencia de Talleres y Transportes
	Cosecha	Despacho de Caña
	Logística	Superintendencia de Talleres
		Operadores
		Choferes
	Mantenimiento de Equipos y Maquinarias	Bombas de Riego
		Cabezales
		Camecos
		Carretones
		Computo
		Cosechadoras
		Dollys
		Electromecánicos
		Enderezadores de Cabezales
		Enderezadores de Equipo Liviano
		Equipo Agrícola
		Equipo Liviano
		Equipo Pesado
		John Deere
		Llenadoras
		Lubricadora
		Plataforma de Mantenimiento Llenadoras
		Taller Automotriz
		Torno
		Traylers
		Vulcanizadora

Fuente: ECUDOS; Áreas, departamentos y secciones de la empresa, Base de Datos Ingenio La Troncal.
Elaborado por: La Autora.

CUADRO N° 17

Fábrica

ÁREA	DEPARTAMENTO	SECCIÓN
FÁBRICA	Energía	Generación Eléctrica
		Instrumentación
		Taller Eléctrico
	Evaporadores	Evaporadores
	Mantenimiento de Fábrica	Alimentador Mesa Cameco
		Batey
		Calderas
		Descarga de Caña
		Generación Térmica/Calderas
		Manejo y Preparación de Caña
		Mantenimiento Mecánico
		Molinos
		Plataforma Winche
		Separador de Piedras
		Taller Mecánico
	Producción	Calentadores
		Centrifugas
		Clarificación de Jugo
		Clarificador de Meladura
		Clarificadores Y Filtros
		Envase Azúcar 2 Kg
		Envase Azúcar Blanco
		Envase Azúcar Blanco Especial
		Envase Empaquetado
		Evaporación
		Oficina Técnica de Fábrica
		Refinería
		Secador
		Soldadores
		Tachos
		Torres de Sulfitación
		Ampliación
	Vicepresidencia	Oficina Técnica de Fábrica

Fuente: ECUDOS; Áreas, departamentos y secciones de la empresa, Base de Datos Ingenio La Troncal.
Elaborado por: La Autora.

Organigrama del Área de Talleres y Transportes

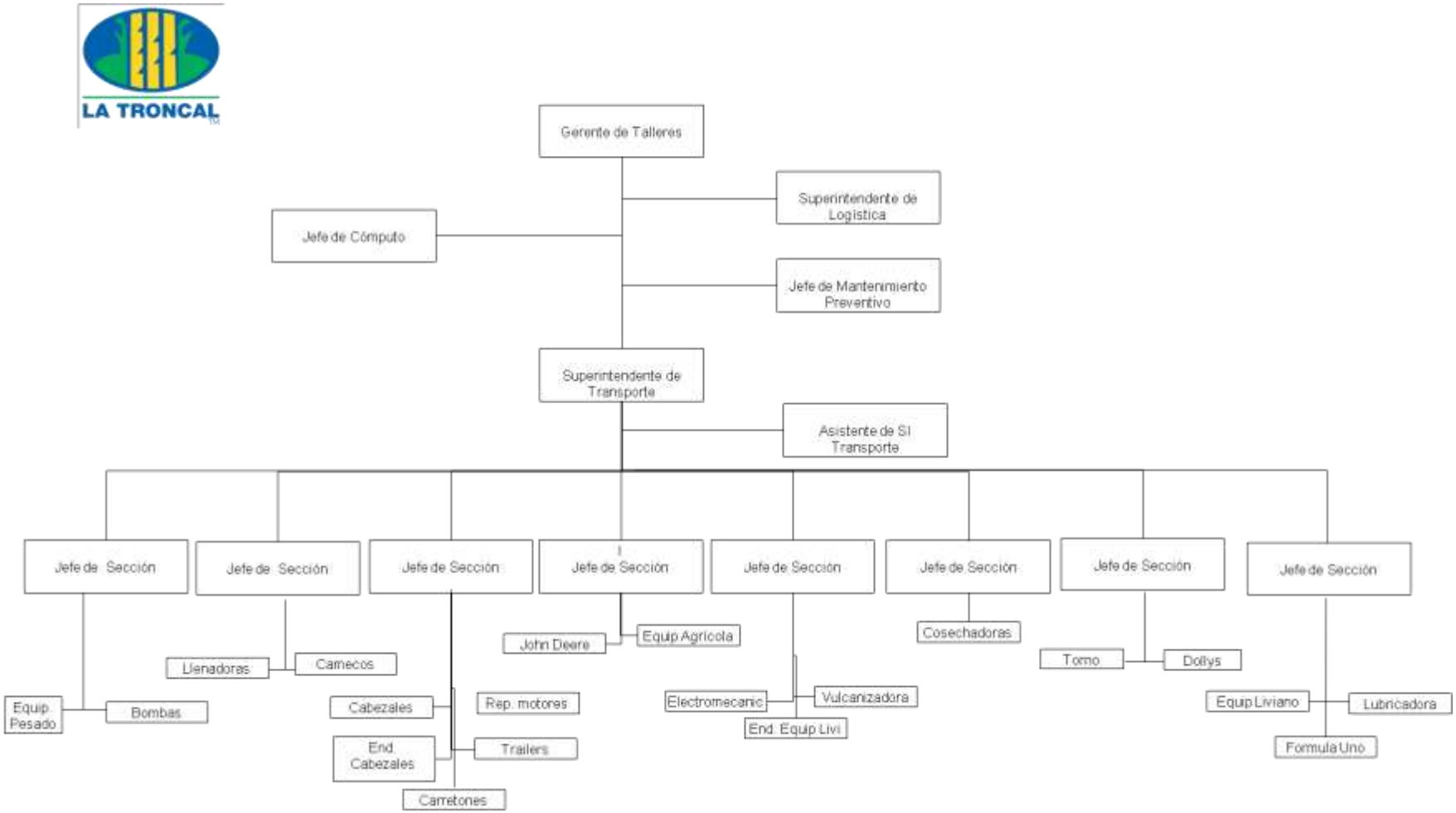


Figura 3.3
Fuente: ECUDOS S.A, Departamento de Organización, Métodos y Procesos, Organigrama del área de Talleres y Transportes, 2011.

3.9 **Descripción de áreas de ECUDOS S.A**

La situación organizacional se transforma en la base principal para llegar al objetivo, a continuación se realiza la descripción de todas las áreas que contempla la empresa.

3.9.1 Presidencia Ejecutiva

Está en la cabeza de la empresa se encarga de:

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Presidir las sesiones de la Junta Directiva, suscribiendo las respectivas actas.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Junta Directiva.
- Apoyar las actividades de la empresa.
- Presentar a la Junta Directiva, el informe semestral de actividades.
- Sugerir a la Junta Directiva los medios y acciones que considere importantes y beneficiosos para la buena marcha de la gestión de la empresa.
- Fijar objetivos, derivar metas para cada área; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar, desarrollar a la gente y a sí mismo.
- Ejercer las demás atribuciones que le correspondan según el Estatuto y Reglamento correspondientes.

3.9.2 Proyectos Sociales

Se encarga de crear sistemas integrados de gestiones sociales, tomando en cuenta las áreas más indispensables y nobles del desarrollo humano laboral aplicado al entorno de sus trabajadores y a la comunidad.

Con ello crean proyectos para mejorar los niveles de desarrollo técnico y práctico buscando principalmente la seguridad, salud, medio ambiente en el trabajo y ayuda social a la comunidad otorgando auspicios, apoyo en proyectos de medio ambiente y microempresas.

3.9.3 Gestión Social

Se encarga de organizar proyectos de desarrollo y conciencia humana - laboral (trabajadores y comunidad) tales como: niveles de desarrollo técnico – práctico, de seguridad, salud y medio ambiente todo esto genera mejoras en los procesos, políticas y gestiones de la empresa beneficiando a los trabajadores y la comunidad.

3.9.4 Administración

Se encarga de organizar, direccionar y controlar las actividades del área y de los departamentos que de él se desprenden; busca lograr objetivos en conjunto con los trabajadores.

3.9.4.1 Recursos Humanos

Se encarga de la administración de los Subsistemas de Recursos Humanos de la empresa, busca procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo; controla las políticas a seguir organizativamente con respecto a los Recursos Humanos de la empresa; proyecta y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados; mantiene un clima laboral adecuado; vigila el bienestar de las relaciones empleado - empresa; inspecciona normas de higiene y seguridad laboral; interviene en conflictos entre empleados.

3.9.4.2 Seguridad Industrial[14]

Se encarga de la revisión y aprobación de las políticas de seguridad, realiza inspecciones periódicas de seguridad, establece normas adecuadas de seguridad que concuerdan con las disposiciones legales, pone en funcionamiento el programa de seguridad, se ocupa del control de las enfermedades ocupacionales, genera proyectos de cuidados para el medio ambiente, ejecuta plan de auxilios (simulacros), en coordinación con el Sistema de Integrado de Gestión.

[14] PALACIOS Álvaro, "El medio Ambiente", *Ingenio La Troncal*, Edición 001, Guayaquil, Abril 2011, p. 28 – 29.

3.9.4.3 Seguridad Física

Se encarga de garantizar la protección de las personas que trabajan en la empresa, los bienes, valores, negocios de la empresa y el normal funcionamiento de los servicios; realiza análisis de situaciones de riesgo, planificación y programación de las actuaciones precisas para implementarlas; organiza, direcciona e inspecciona los distintos servicios de seguridad como protección civil, en situaciones de emergencia.

3.9.4.4 Bodega Central

Se encarga de recibir los repuestos y materiales de proveedores, los almacena y distribuye según los requerimientos de las áreas; mantiene el stock requerido para el movimiento de bodega y atención de las necesidades; custodia los bienes materiales que ingresan a la bodega para stock. Entrega periódicamente información de los movimientos de materiales, suministros y herramientas.

3.9.4.5 Bodega de Azúcar:

Se encarga de almacenar el producto final, ordena de forma adecuada el azúcar en las diferentes presentaciones; distribuye el producto siguiendo instrucciones de despacho y realiza inventarios del producto entrante y saliente.

3.9.5 Financiero[15]

Se encarga de cuidar los recursos financieros de la empresa. Aquí se centran dos aspectos importantes de los recursos financieros que son: la rentabilidad y la liquidez; busca que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo; presenta proyectos con el objetivo de establecer planes financieros para la empresa a largo plazo; administra los recursos financieros de la empresa para comprar materia prima, adquisiciones de máquinas y equipos; apoya proyectos

[15] PERALTA Doris, "El papel de la Vicepresidencia Financiera", *Ingenio La Troncal*, Edición 001, Guayaquil, Abril 2011, p. 22 – 23.

sociales, pago de salarios entre otros, invierte los recursos financieros excedentes en inversiones en el mercado de capitales; adquiere inmuebles, terrenos u otros bienes requeridos por la empresa; maneja adecuada y eficientemente las finanzas de la empresa para la obtención de calidad del producto final a bajo costo.

3.9.5.1 Administración Financiera

La administración financiera busca que los flujos de fondos se maneje en cuanto al plan establecido por la empresa, el departamento se responsabiliza por determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización (su tamaño y crecimiento), define el destino de los fondos hacia activos específicos y obtiene fondos en las mejores condiciones posibles, determinando la composición de los pasivos.

3.9.5.2 Contabilidad

Se responsabiliza de que se lleven correctamente los registros de contabilidad y sus respaldos. Se encarga de preparar los informes financieros y estadísticos que son presentados al presidente, maneja adecuadamente las cuentas que sirven para clasificar y realizar el análisis respectivo; facilita la obtención de datos sistematizados y exactos, maneja un sistema de registros diarios que son indispensables para sintetizar eficazmente la información de la cuentas y que a su vez sirven de medio para hacer los pases a las cuentas, emite cheques para cancelar a proveedores, personal entre otros.

3.9.5.3 Adquisiciones

Se encarga de recibir cotizaciones de proveedores, realiza licitaciones en caso de que se desee adquirir máquinas, productos, herramientas, etc., que sobrepasan los 600 dólares, realiza informes en donde se clasifica las 3 o 4 mejores proformas, para

luego realizar el concurso de licitaciones que determinarán a los mejores proveedores.

3.9.5.4 Administración de Control Eléctrico

Se encarga del mantenimiento, prevención y control del sistema eléctrico de la empresa.

3.9.5.5 Sistemas

Se encarga del mantenimiento de equipos de computación, diseña, implementa y da funcionamiento a las redes computacionales de la empresa, es responsable de la configuración e instalación del software, también es responsable de los equipos de comunicación; investiga y propone proyectos de soluciones de redes y comunicación.

3.9.5.6 Contraloría

Se encarga de la planeación para el control de las operaciones que se van a dar en la empresa es decir, establece, coordina y dirige el plan de operaciones que incluye plan de utilidades a corto plazo, proyectos de inversiones en activos fijos y su financiamiento, pronósticos de ventas, presupuestos de costos, gastos y normas para costos; realiza informes de interpretación de los resultados de las operaciones, la situación financiera de la empresa y protección de los activos fijos; administra los impuestos, realiza informes a dependencias Gubernamentales; coordina la auditoría externa.

3.9.6 Legal[16]

Representa legalmente a la empresa en juzgados y tribunales, produce la normatividad interna de la empresa; se actualizan en los cambios legales a efecto de que el Ingenio actúe de acuerdo a la normativa vigente, toma decisiones en cuanto a

[16] DAMERVAL Sonia, "El Compromiso de Legal", *Ingenio La Troncal*, Edición 001, Guayaquil, Abril 2011, p. 30.

las resoluciones de los problemas internos y aplica sanciones administrativas correspondientes por faltas al interior de la empresa; asesora legalmente al directivo, presidente, funcionarios de la empresa en trámites gubernamentales de naturaleza fiscal, de medio ambiente y de comercio internacional.

3.9.6.1 Dirección General

Se encarga de controlar las normativas generales, junto con la dirección administrativa, para el buen funcionamiento de la empresa; provee soporte a las áreas para que realicen contratos con proveedores, clientes y empleados (negociación, elaboración y revisión de contratos y solución de disputas).

3.9.6.2 Jurídico

Se encarga del manejo de todos los asuntos legales de la empresa; revisa las cláusulas de contratos, convenios, licencias, actas, poderes, permisos, autorizaciones, patentes y marcas.

Proporciona asesoría legal, cuando algunas compras que va a efectuar la empresa requieran de un contrato especial.

3.9.7 Talleres y Transportes

Se encarga de todo lo relacionado con el mantenimiento, reparaciones de los equipos, maquinarias, vehículos pesados y livianos que son parte importante para la producción de azúcar; además se encarga de transportar eficientemente y en el menor tiempo la materia prima desde el campo hasta la fábrica.

3.9.7.1 Mantenimiento Equipo y Máquinas

Se encarga de reparar todos los equipos, maquinarias, vehículos pesados y livianos, analizan los problemas frecuentes que se presentan especialmente en los vehículos pesados que transportan la caña, busca soluciones que eviten que los mismos se queden parados en el taller; realizan proyectos que ayudan a mejorar el transporte en el área.

3.9.7.2 Logística

Se encarga de organizar al personal y los vehículos para transportar la caña desde el campo hasta la fábrica.

3.9.8 Agrícola

Se encarga de implementar y desarrollar el marco estratégico para la agrícola cañera de ECUDOS S.A, utilizando el sistema de información Geográfica y GPS para auto guiado en nivelación de canteros y preparación de suelos, logrando con ello mayor productividad y eficiencia de la maquinaria agrícola.

3.9.8.1 Fitosanidad e investigaciones agrícolas[17]

Se encarga de desarrollar estrategias de mejora en el campo, da cumplimiento a los planes de trabajo y busca soluciones técnicas que mejoren la producción de caña de azúcar, con la ayuda de las áreas Entomología Variedades, Semilla y Nutrición, Protección de plantas, Mantenimiento de Campo y Cosecha quienes a su vez se encargan de las 4 estaciones agro-meteorológicas.

[17] CONTRERAS Vilma, "Fitosanidad e Investigaciones Agrícolas", *Ingenio La Troncal*, Edición 001, Guayaquil, Abril 2011, p. 38 – 39.

3.9.9 Industrial[18]

Se encarga de que todos los procesos se cumplan para una eficiente recuperación de la sacarosa de la materia prima, llegando a obtener un producto de calidad y aprovechar los subproductos que se obtiene para la obtención de energía, abono y alcohol.

Con el apoyo de los departamentos como: Producción, Mantenimiento de Fábrica, Energía, se pone en marcha la estrategia de reducir los costos y maximizar los recursos disponibles por medio del diseño de métodos y sistemas productivos más eficientes.

3.9.10 Comercial19

Administra las ventas a nivel nacional e internacional; supervisa y recibe informes del departamento de ventas y mercadeo para realizar nuevos proyectos o solucionar problemas de rango mayor. En su responsabilidad está cumplir con el mínimo del volumen de ventas establecido por año y para ello debe diseñar mecanismos que impulsen la actividad de los vendedores.

3.9.10.1 Ventas

Se encarga de elaborar pronósticos para incrementar las ventas nacionales e internacionales; establece precios para los productos, además estima los plazos de pagos y los descuentos; establece contacto con el cliente en base a la relación cliente-empresa para ofrecer un servicio personalizado para la venta del producto; lleva un análisis del volumen de ventas para cumplir con el margen establecido.

[18] PALOMEQUE Zoila, "El motor principal de nuestra empresa LA FÁBRICA un ejemplo de eficiencia", *Ingenio La Troncal*, Edición 001, Guayaquil, Abril 2011, p. 9 – 10.

[19] DELGADO VERÓNICA, "Azúcar La Troncal relanza imagen", Edición 001, Guayaquil, Abril 2011, p. 24 – 25.

3.9.10.2 Mercado

Analiza el mercado permanentemente para conocer las necesidades, preferencias, gustos, deseos, hábitos y costumbres de los consumidores; analiza el mercado en cuanto a la competencia; diseña estrategias de marketing tomando en cuenta los análisis realizados externos e internos; diseña planes de acción que ayudan a implementar y ejecutar las estrategias, así como los recursos a ser utilizados.

3.10 **Número de Empleados**

En la actividad azucarera, en lo que comprende al GRUPO LA TRONCAL que lo integran cuatro compañias que son: ECUDOS, SACORPREN, PODEC, ESDESTIVA, durante el período de producción laboran alrededor de 4.000 a 4.500 trabajadores en conjunto tanto en el Campo, Transporte, Fábrica y Administración.

Los contratos de trabajo están clasificados de la siguiente manera:

- Estables (personal permante)
- Fijos (Personal con contrato de trabajo por 1 año)
- Temporal (Personal con contrato de 6 meses tiempo de Zafra)
- Eventual (Contratos trabajos ocasionales 3 a 6 meses)

Cada empresa indistintamente apoya para que la producción de azúcar sea efectiva siendo así:

PODEC: Todo lo que se refiere a campo, cortadores de caña, repañadores.

SACORPREN: Mantenimiento de Campo, control de plagas, riego, fumigación.

ESDESTIVA: Bodega de Azúcar, cargas del producto a bodegas especiales.

ECUDOS: Transporte y producción de azúcar.

Ciertamente el número de empleados aumenta en un 50% en temporada de Zafra, para el año 2011 el número de empleados es el siguiente:

CUADRO N° 18

Personal Actual Zafra 2011 Ecudos S.A				
TIPO DE CONTRATO				Total
EVENTUAL	TEMPORAL	FIJO	ESTABLE	
110	491	145	1019	**1765**

Fuente: ECUDOS; Áreas, departamentos y secciones de la empresa, Base de Datos Ingenio La Troncal.
Elaborado por: La Autora.

3.11 **FODA**

Es muy importante que dentro del proceso de Planeación Estratégica, la organización entienda en que entorno se desenvuelve. Para esto es necesario realizar un análisis de la situación actual de su macro-entorno, micro-entorno y análisis interno. El producto de este análisis es la identificación de Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Debilidades.

3.11.1 Oportunidades

1. Tendencia de precios altos del azúcar en el mercado local.
2. Posibilidad de desarrollo de nuevos productos de energía.
3. Necesidad de implementación de programas sociales en la comunidad (educación y vivienda).
4. Ser pionero en la fortificación de azúcar con vitamina A.
5. Aumento de consumo interno de azúcar.
6. Incremento de demanda de industria para consumo local.
7. Disminución de precios de fertilizantes que mejoran los costos de cultivo.
8. Disminución de costos de exportación de azúcar por baja de costos de transporte.
9. Generar nuevos negocios con azúcar vitaminizada.
10. Desarrollar mercado de refino.

11. Mejorar la productividad en campo y áreas.
12. Potencial mercado para productos de mejor calidad.
13. Desarrollar una red de distribución.
14. Existe la necesidad de azúcar refinada en países de la región.
15. Precio interno fijado según política gubernamental

3.11.2 Amenaza

1. Bajo incentivo para la competitividad en el país.
2. Disminuye exportación de azúcar a Colombia.
3. Disminución de mano de obra que ocasiona mayores costos.
4. Paralización de actividades de la empresa por grupos de presión en la localidad.
5. Tendencia alimentaria light puede bajar la demanda de azúcar.
6. Baja demanda de azúcar por falta de poder adquisitivo.
7. Escasez de fuentes de financiamiento bancario y comercial.
8. Disminución del poder adquisitivo por falta de remesas.
9. Encarecimiento de productos importados.
10. Disminución del precio internacional del azúcar.
11. Incremento de costos de cultivo y producción.
12. Contracción de la demanda de azúcar.
13. Puede darse una expropiación de tierra improductiva.
14. Impacto negativo en el valor del negocio.
15. Necesidad de inversión en protección del medio ambiente.
16. Presencia de nuevo competidor en la zona puede disminuir la oferta de materia prima.

3.11.3 Fortalezas

1. Existe un proceso formal para abastecimientos.
2. Personal con experiencia dentro del área de abastecimientos, producción y legal.
3. Inversión en estudios de sueldos y diagnóstico de riesgos para mejorar la producción.

4. Capacidad de producir azúcar refinada.
5. Alto porcentaje de transporte propio de la organización.
6. Posicionamiento en el sector industrial.
7. Alta capacidad de liquidez de la organización.
8. Cadena de soporte establecida para insumos, repuestos y producto terminado.
9. Procesos óptimos en el laboratorio.
10. Apoyo de la alta gerencia para desarrollo del departamento de recursos humanos.
11. Capacidad de gestión para difundir la filosofía organizacional.
12. Equipo gerencial de primer nivel.
13. Sensibilización para implementar la estrategia organizacional.
14. Procesos transparentes en la toma de decisiones trascendentales a través de comités ejecutivos.

3.11.4 Debilidades

1. No está integrado el sistema de compras dentro de toda la organización.
2. No existe un programa de calificación de proveedores.
3. Suelo y microclima no favorece la producción óptima de la caña.
4. Tecnología desactualizada para riego y falta de agua.
5. Falta de mano de obra local para el corte de caña.
6. No existe una caldera de reserva para casos fortuitos.
7. Caña con mucha materia extraña.
8. Baja capacidad de corte de caña.
9. Baja experiencia en la gestión de fondeo con la banca privada.
10. Falta de sistemas de control y automatización.
11. Falta de análisis de proyectos.
12. Falta de procedimientos de inducción de los recursos humanos.
13. Procesos legales pendientes. (ex trabajadores y glosas fiscales).
14. No se ha considerado la tecnología como variable competitiva.
15. Falta de un sistema integrado de gestión.
16. Falta de un programa de renovación de equipos y tecnología.

3.12 **FODA de estrategias**

	FORTALEZAS – F	**DEBILIDADES –D**
	1. Personal con experiencia dentro del área de abastecimientos, producción y legal. 2. Capacidad de producir azúcar refinada de primera calidad. 3. Alto porcentaje de transporte propio de la organización. 4. Posicionamiento en el sector industrial. 5. Alta capacidad de liquidez de la organización.	1. No existe un programa de calificación de proveedores. 2. Suelo y microclima no favorece la producción óptima de la caña. 3. Falta de mano de obra local para el corte de caña. 4. No se ha considerado la tecnología como variable competitiva. 5. Sistema integrado de gestión no está bien organizado**.**
OPORTUNIDADES – O 1. Posibilidad de desarrollo de nuevos productos de energía. 2. Incremento de demanda de industria para consumo local. 3. Disminución de precios de fertilizantes que mejoran los costos de cultivo. 4. Generar nuevos negocios con azúcar vitaminizada. 5. Desarrollar una red de distribución.	**Estrategias – FO** 1. Optimizar la experiencia del personal de abastecimientos producción y legal para implementar nuevos productos. 2. Siendo la empresa la única que produce azúcar refinada, desarrollar redes de distribución para que el producto llegue a todo el país. 3. Estableciéndose un % de la liquidez de la empresa, buscar nuevos mercados realizando un estudio para conocer la viabilidad de exportación del producto a otros países.	**Estrategias – DO** 1. Anticiparse con proyectos factibles a los posibles perjuicios climáticos para que no afecte la producción y distribución del producto. 2. Abastecimiento y renovación de equipos y máquinas en las áreas que requieran para optimizar la producción de azúcar 3. Organizar de mejor manera el sistema integrado de gestión aplicando políticas y reglas para incrementar la producción.
AMENAZAS – A 1. Bajo incentivo para la competitividad en el país. 2. Disminución de mano de obra que ocasiona mayores costos.. 3. Escasez de fuentes de financiamiento bancario y comercial. 4. Encarecimiento de	**Estrategias – FA** 1. Desarrollar proyectos factibles respecto de la producción de azúcar a corto y mediano plazo con los cuales se pueda obtener resultado positivos que aumente la demanda nacional e internacional. 2. Al contar la empresa con transporte propio se puede	**Estrategias – DA** 1. Establecer alianzas con otras empresas públicas, privadas, internacionales para obtener de nuevas y mejores oportunidades producción y distribución. 2. Aprovechar al máximo la mano de obra para el corte de caña

productos importados. 5. Incremento de costos de cultivo y producción.	utilizar ese porcentaje de dinero para utilizarlo en contratar mano de obra especialmente durante la temporada de zafra. 3. Analizar el costo de productos importados para de ser el caso encontrar nuevos productos e insumos de calidad pero que sean nacionales.	estableciendo incentivos para los trabajadores especialmente en temporada de zafra. 3. Estructurar de mejor manera los sueldos especialmente para la mano de obra y así poder equilibrar el trabajo en el área de campo que es la primera fase de la producción.

3.13 Conclusiones del Capítulo

La empresa fue constituida como empresa Anónima el 18 de abril del 2000 en Ecuador, provincia del Cañar, cantón La Troncal con el objeto social: producción, industrialización y comercialización, de productos agrícolas, tales como: café, cacao, banano, soya, maracuyá, caña de azúcar, melaza y otros; la importación y exportación de azúcar, melaza y otros productos agrícolas y sus derivados, el capital con el que inició sus operaciones fue:

Capital Suscrito: 16, 832,372.00 dólares

Capital Autorizado: 33, 664,744.00 dólares

El 14 de septiembre de 2011 mediante una subasta el grupo empresarial peruano "Gloria" adquirió el 70% de acciones valoradas en US$133 millones. Del 70% (100%) fue distribuido de la siguiente forma: el 70% adquirió el Grupo "Gloria" el 29% el Grupo del Ing. Miguel Peña (Gerente General de Producargo) y el 1% adquirió el grupo Jarrin (Dueño de los almacenes de electrodomésticos JAHER)

El 30% restante (100%) quedó bajo el dominio del Fideicomiso, hasta establecer las políticas de venta a los trabajadores de la empresa.

E**CUDOS S.A.** es el grupo agroindustrial más grande de la región del austro ecuatoriano y uno de los mayores productores de azúcar en el país. La actividad agroindustrial tiene 2 periodos: de enero a junio es el periodo de mantenimiento del campo, máquinas, equipos y vehículos de la empresa; de julio a diciembre es el periodo de producción de azúcar.

ECUDOS S.A esta encaminada hacia la generación eléctrica y realiza obras de desarrollo en beneficio de los trabajdores y de la comunidad del cantón La Troncal, participa conjuntamente con las autoridades provinciales y municipales en programas sociales y situaciones de emergencia, entre otras.

La producción de ECUDOS S.A es de consumo masivo, para todos los niveles económicos; El producto en su mayoría está destinado para el conusmo nacional, sin dejar de atender los requerimientos internacionales de los países como Estados Unidos, Venezuela, Perú.

ECUDOS está conformada por 9 áreas: Presidencia, Asesoría Legal, Administración Planta, Financiero, Comercial, Campo, Talleres y Transportes y Fábrica, cada una de ellas con responsabilidades distintas pero con un solo objetivo que es el desarrollo efizaz y eficiente de la empresa, convirtiéndola en una de las más importantes en la agroindustria del Ecuador.

En el periodo de Zafra 2011 existen 1765 empleados contradados de la siguiente manera:

ECUDOS S.A	Número de empleados
Estable	1019
Eventual	110
Fijo	145
Temporal	491
Total	**1765**

Dentro del proceso de planeación estratégica la empresa desarrolló el FODA, donde se determina el entorno en el que se desenvuelve logrando obtener un análisis de la situación actual del macro y micro entorno.

CAPITULO IV

4. METODOLOGÍA PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

4.1 Descripción de Procesos

En el presente capítulo se detallan los procesos que se realizan en cada uno de los subsistemas que maneja el Departamento de Talento Humano.

4.1.1 Admisión de Personas

El proceso de Admisión de personas actualmente lo dirige el Gerente de Recursos Humanos, que en conjunto con el Jefe de Selección de Personal se encargan de todas las acciones referentes al reclutamiento y selección del personal para la empresa.

4.1.2 Reclutamiento

En ECUDOS S.A cuando existe una vacante para un puesto determinado en primer lugar, se opta por reclutar candidatos internos que cumplan con los requerimientos para el puesto al que van a ser postulados, esto ayuda al crecimiento profesional de los trabajadores en la empresa. Cuando no existen postulantes internos la otra opción de reclutamiento es externa, en donde utilizando los medios de comunicación se da a conocer el perfil solicitado para la vacante, además se estimula a los empleados a que recomienden candidatos.

En el reclutamiento de personas, cuando existen requerimientos inmediatos la empresa maneja una base de datos en la cual se archivan todas las Hojas de Vida de personas que han trabajado anteriormente en la empresa facilitando el proceso de preselección.

4.1.3 Selección

Cuando un candidato resulta preseleccionado para una oferta de trabajo en un área determinada en la empresa, en primer lugar se procede a revisar la Hoja de Vida, aquí se analizan el nivel de instrucción, experiencia, habilidades y destrezas, segundo

se toma la calificación obtenida en la pruebas y finalmente se analiza el desenvolvimiento del candidato durante la entrevista (entrevistadores jefe de selección de personal y Vicepresidente de área), estos son los requisitos que deben cumplir las personas preseleccionadas para ocupar la vacante.

4.1.4 Orientación de las personas

Orientar a las personas dentro de la empresa es el primer paso que se debe seguir para emplear en los cargos a las personas. Actualmente en ECUDOS S.A no se realiza el proceso de socialización y orientación de las personas para los cargos de manera completa, lo único que se les entrega a los empleados es el Reglamento Interno de la empresa.

4.1.4.1 Diseño de Cargos

El responsable del diseño de cargos es el departamento de organización, métodos y procesos, que además tiene la función de elaborar el manual de Diseño de Cargos.

Actualmente ECUDOS S.A desarrolla en detalle, las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas dichas actividades, las aptitudes que se requieren para hacerlo bien, las responsabilidades y la autoridad. De esta manera se instruye a los empleados sobre los objetivos, funciones y atribuciones para cada uno, procurando disminuir el desconocimiento de las obligaciones, duplicación de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en el puesto de trabajo.

4.1.5 Evaluación del Desempeño

Para establecer el nivel en que el personal se está desarrollando y el cargo en el que se encuentra, se lleva a cabo un proceso en el cual participan: el Presidente y el Gerente de Recursos Humanos, quienes utilizan talleres, cuestionarios de Evaluación de Desempeño que ayudan a identificar, medir y revisar el nivel de desempeño y el desenvolvimiento del empleado en su puesto de trabajo.

El Gerente de Recursos Humanos al obtener la calificación de la evaluación del desempeño entrega un informe a cada Vicepresidente de área para que conozca los resultados obtenidos de su personal.

4.1.6 Compensación de Personas

El área financiera se encarga del manejo de las finanzas de la empresa, con el apoyo del departamento de Contabilidad y el departamento de Nómina, realizan las transacciones correspondientes, para esto utilizan el sistema PEOPLE SOFT, mediante el cual permite a más de registrar diarios, comprobantes de egreso, cuentas por pagar y cobrar entre otras cosas, elaborar el rol de pagos de los empleados de la empresa.

La remuneración para el personal ejecutivo – administrativo se realiza en dos pagos el primero es en la quincena (a los 15 días) y el segundo al fin de mes (a los 30 días) y la remuneración para el personal operativo lo realizan cada semana.

La remuneración del personal ejecutivo - administrativo es fijada acorde a las responsabilidades que adquiere en el puesto de trabajo, mientras que el salario del personal operativo está designado de acuerdo a la ley y por las horas de trabajo asignadas.

ECUDOS S.A ofrece beneficios a todos sus empleados como por ejemplo: alimentación del cual se descuenta 24 dólares mensuales del salario (la alimentación puede ser desayuno, almuerzo y merienda cuando existen dobles turnos de trabajo). También la empresa otorga uniformes, servicio médico, entrega además un bono al finalizar la temporada de zafra como un incentivo, pero esto es otorgado dependiendo de rendimiento que el personal tuvo en su trabajo; el valor asignado no se puede estimar debido a que el presidente de la empresa en su momento asigna un valor para entregar al personal.

4.1.7 Capacitación y Desarrollo

El proceso de capacitación y desarrollo se encuentra a cargo del Jefe de Desarrollo Organizacional, el mismo que se encarga de llevar a cabo todos los programas de capacitación.

Años atrás el Gerente de Recursos Humanos manejaba el departamento Desarrollo Organizacional, puesto que no existía un responsable; sin embargo en el poco tiempo que se maneja este departamento, las actividades y programas en los que se han enfocado es en temas funcionales tales como: normas de la empresa, temas medioambientales, seguridad industrial y salud ocupacional que los vicepresidentes de área, dan a conocer de acuerdo a sus necesidades.

El cumplimiento de los planes de capacitación casi no se ha efectuado en su totalidad porque en temporada de zafra el horario de los empleados se incrementa llegando a completar las 12 horas diarias de domingo a domingo, con doble turno.

4.1.8 Mantenimiento de las condiciones laborales (higiene y Seguridad en el Trabajo)

La responsabilidad sobre la Higiene y Seguridad en el Trabajo recae sobre el departamento de Seguridad Industrial y el departamento de Seguridad Física, quienes están encargados de proteger al personal y de los riesgos laborales.

4.1.9 Monitoreo del Personal

La empresa maneja un sistema que registra la información del personal de cada uno de los empleados, con su respectiva numeración; además que se maneja un sistema integrado de archivos relacionados para tener un acceso fácil a la información personal y laboral.

4.2 **Procesos de los Subsistemas de Gestión de Talento Humano de ECUDOS S.A.**

	ECUDOS S.A

ADMISIÓN: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

No. Proceso	Descripción del Proceso	Responsable
1	Realizar la requisición de personal.	Vicepresidente de área
2	Recepta la requisición del personal.	Asistente de selección
3	Revisa y completa la base de datos con información del personal interno para el reclutamiento interno.	Asistente de selección
4	En el caso de ser necesario, realizar convocatorias en los medios de comunicación y recomendados reclutamiento externo.	Asistente de selección
5	Presenta lista de las personas preseleccionadas que cumplen con los requisitos	Jefe de Selección
6	Revisión de las hojas de vida de las personas preseleccionadas.	Jefe de Selección
7	Análisis de las hojas de vida de los preseleccionados, seleccionar las personas que cumplan con los requerimientos del Vicepresidente de área	Jefe de Selección
8	Lista de los mejores candidatos	Asistente de Selección
9	Entrevista con los mejores candidatos	Jefe de selección
10	Procede a tomar pruebas de aptitud y otras que dan a conocer el perfil de la persona.	Jefe de selección
11	Presentación de las 2 calificaciones de 6 a 10 puntos obtenidos en las pruebas.	Jefe de selección
12	Entrega la lista de las personas con mayor calificación	Asistente de selección
13	Entrevista a los 2 seleccionados a ocupar el cargo, (experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas)	Vicepresidente de área
14	Selección de la persona a contratar	Vicepresidente de área
15	Autorización para que se realice el contrato	Gerente de Recursos Humanos
16	Cerrar la contratación	Jefe de selección

	Diagrama de Flujo	Recursos Humanos
Nombre del Procedimiento:	ADMISIÓN DE PERSONAS: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	

Vicepresidencia de área	Asistente de Selección del personal	Jefe de Selección del Personal	Gerente de Recursos Humanos

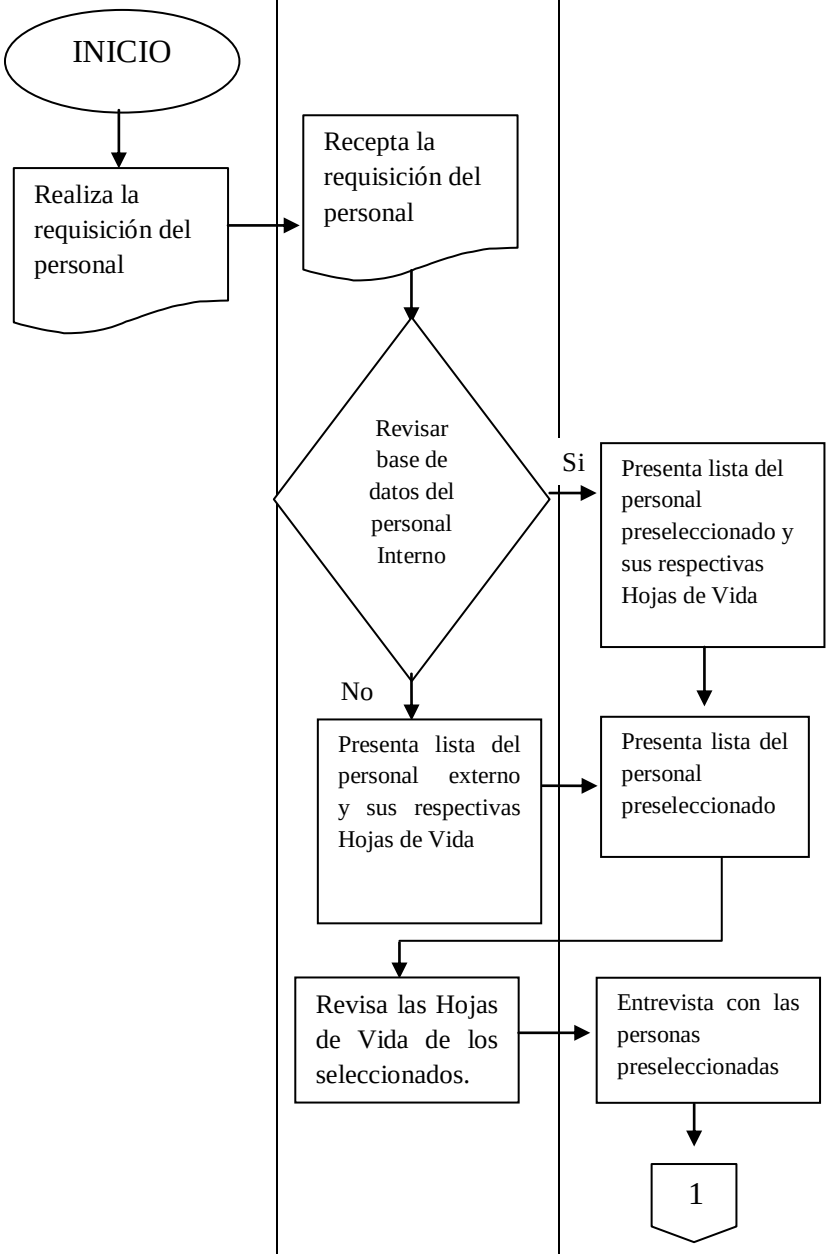
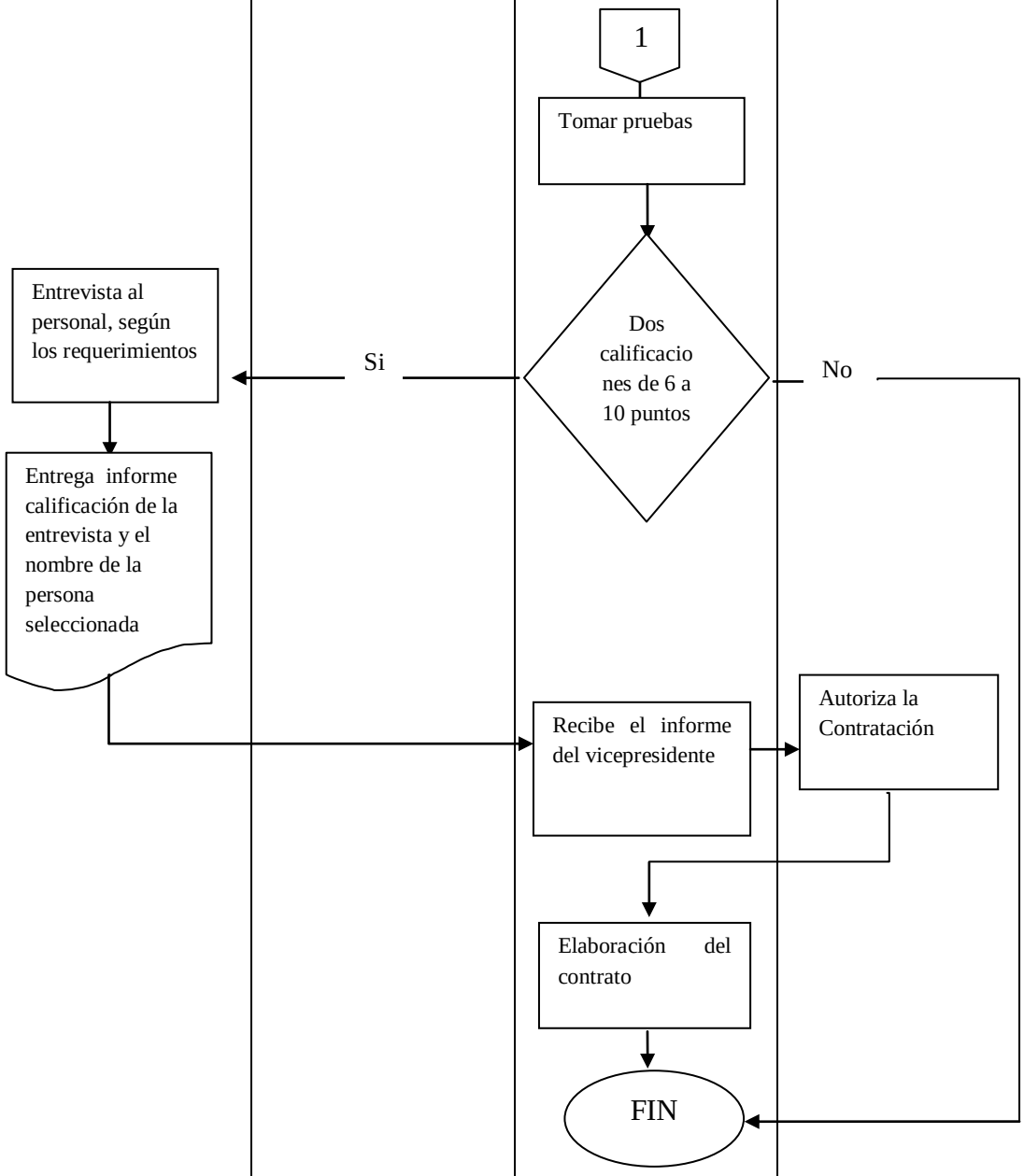


	Diagrama de Flujo	Recursos Humanos
Nombre del Procedimiento:	ADMISIÓN DE PERSONAS: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	

Vicepresidencia de área	Asistente de Selección del personal	Jefe de Selección del Personal	Gerente de Recursos Humanos

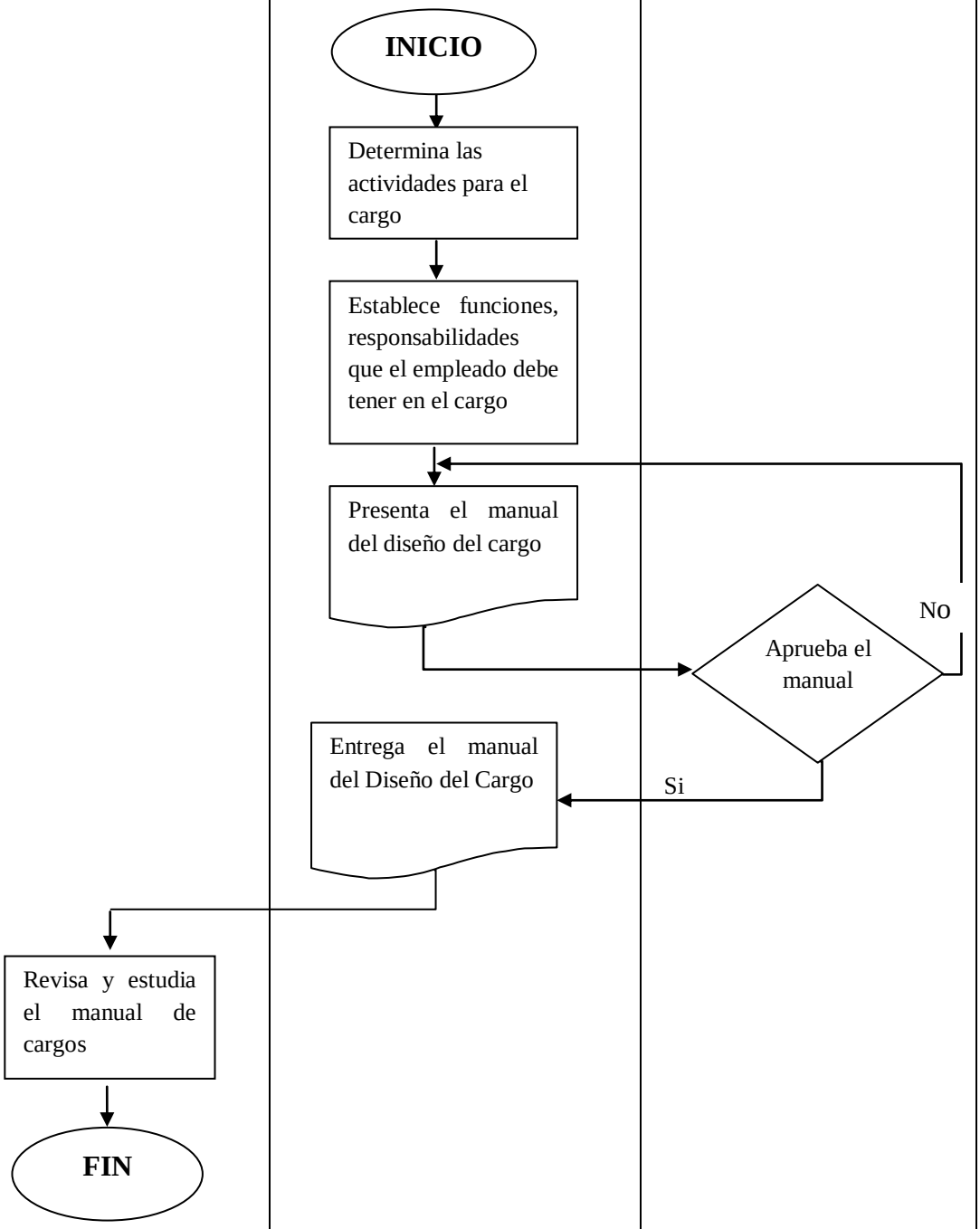


	ECUDOS S.A

DISEÑO DE CARGOS		
No. Proceso	**Descripción del Proceso**	**Responsable**
1	Determina detalladamente las actividades a ser cumplidas por el personal en el cargo al que está aplicando	Jefe de Organización, Métodos y procesos
2	Establece las funciones y responsabilidades que el nuevo empleado adquirirá en el cargo	Jefe de Organización, Métodos y procesos
3	Presentar el informe en donde se detalla todo sobre el diseño del cargo	Jefe de Organización, Métodos y procesos
4	Analiza y da el visto bueno a informe sobre el diseño del cargo	Gerente de Recursos Humanos
5	Instrucción al nuevo trabajador sobre objetivos, funciones y atribuciones para el cargo que aplicó	Jefe de Organización, Métodos y procesos
6	Entregar al nuevo personal el documento donde esta detallado todo sobre el cargo que ocupa	Jefe de Organización, Métodos y procesos

	Diagrama de Flujo	Recursos Humanos
Nombre del Procedimiento:	DISEÑO DE CARGOS	

Trabajador del área	Jefe de Organización, Métodos y procesos	Gerente de Recursos Humanos



	ECUDOS S.A

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (E.D)		
No. Proceso	**Descripción del Proceso**	**Responsable**
1	Se define una política de evaluación	Gerente de Recursos Humanos
2	Define al responsable, el manejo, la custodia de la información y decisiones derivadas de los resultados	Gerente de Recursos Humanos
3	Comunicar al personal sobre las evaluaciones	Jefe de Desarrollo Organizacional
4	Selecciona competencias estratégicas a evaluar	Jefe de Desarrollo Organizacional
5	Diseñar los cuestionarios para evaluación del desempeño	Jefe de Desarrollo Organizacional
6	Se aplica el cuestionario de evaluación del desempeño	Jefe de Desarrollo Organizacional
7	Se califica la evaluación y se obtienen los resultados	Jefe de Desarrollo Organizacional
8	Se realizan los informes respectivos con los resultados	Jefe de Desarrollo Organizacional
9	Se presenta el informe al Gerente de Recursos Humanos y al Vicepresidente de área	Jefe de Desarrollo Organizacional

	Diagrama de Flujo	Recursos Humanos
Nombre del Procedimiento:	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (E.D)	
Gerente de Recursos Humanos	Jefe de Desarrollo Organizacional	

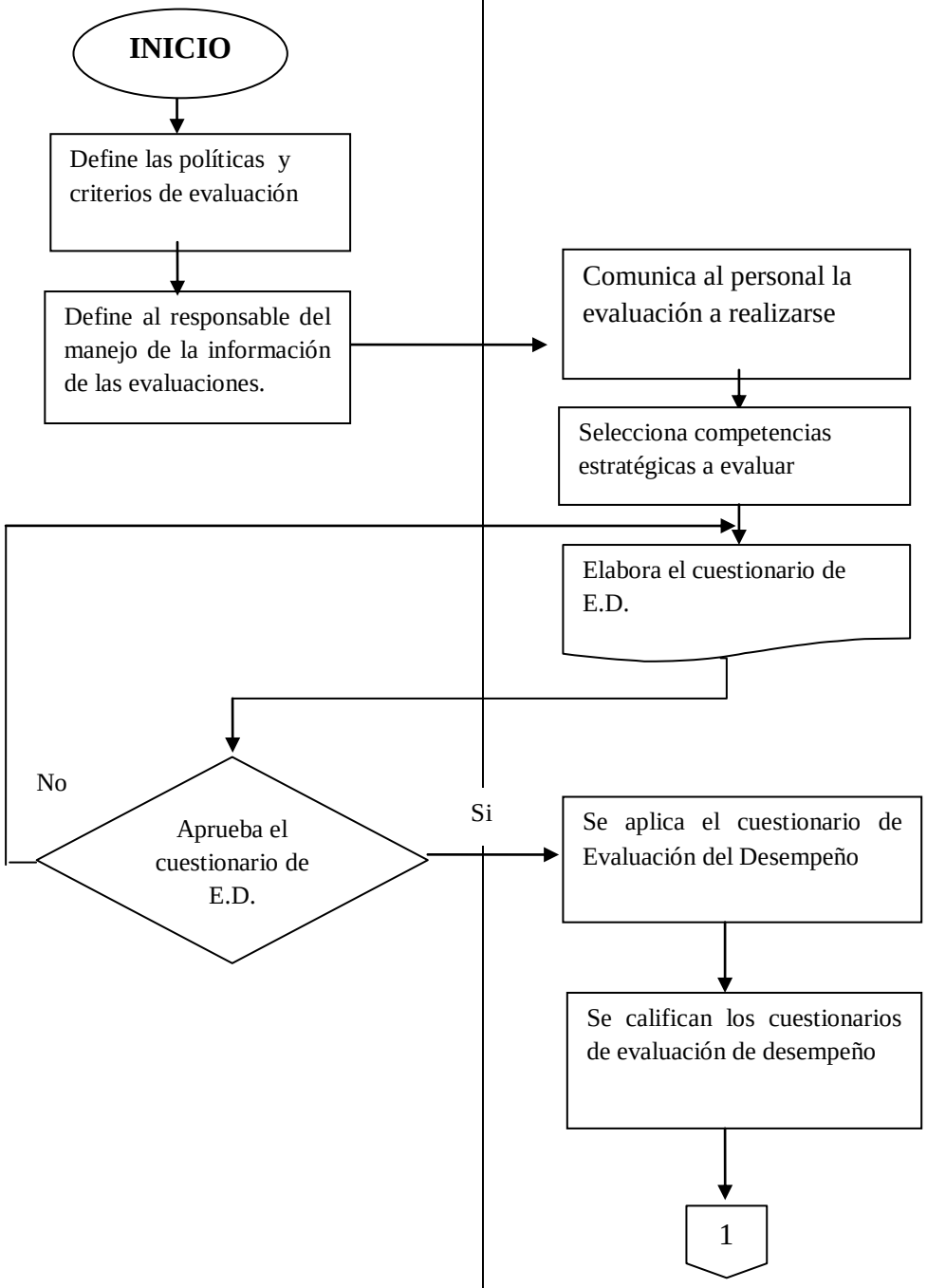
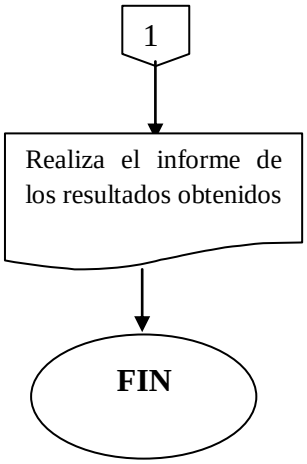


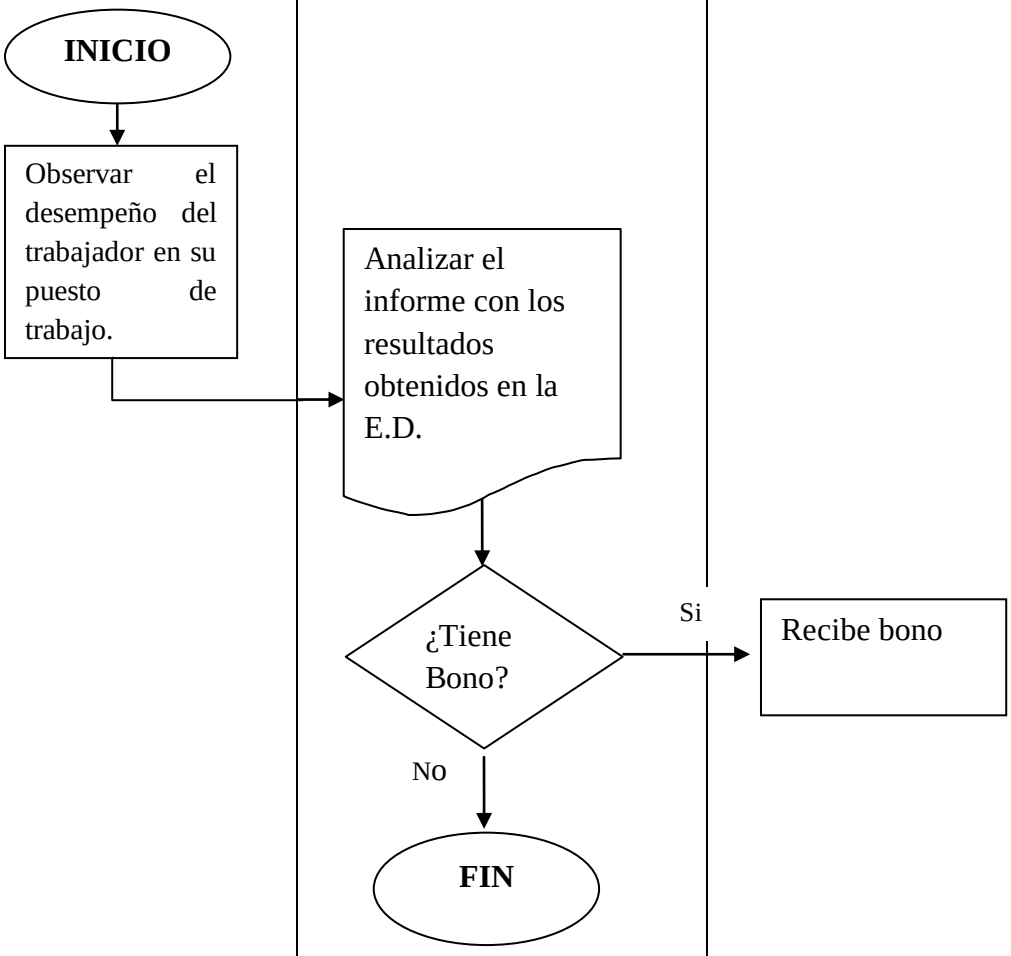
	Diagrama de Flujo	Recursos Humanos
Nombre del Procedimiento:		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
Gerente de Recursos Humanos		Jefe de Desarrollo Organizacional
		

	ECUDOS S.A
COMPENSACIÓN DE PERSONAS	

No. Proceso	Descripción del Proceso	Responsable
1	Observar el desempeño del trabajador en sus puestos de trabajo	Jefe de Desarrollo Organizacional
2	Analizar el informe de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.	Presidente
3	Se toman las decisiones sobre bonificaciones para los trabajadores	Presidente
4	Autoriza el monto del bono	Presidente.

	Diagrama de Flujo	Recursos Humanos
Nombre del Procedimiento:	COMPENSACIÓN DE PERSONAS	

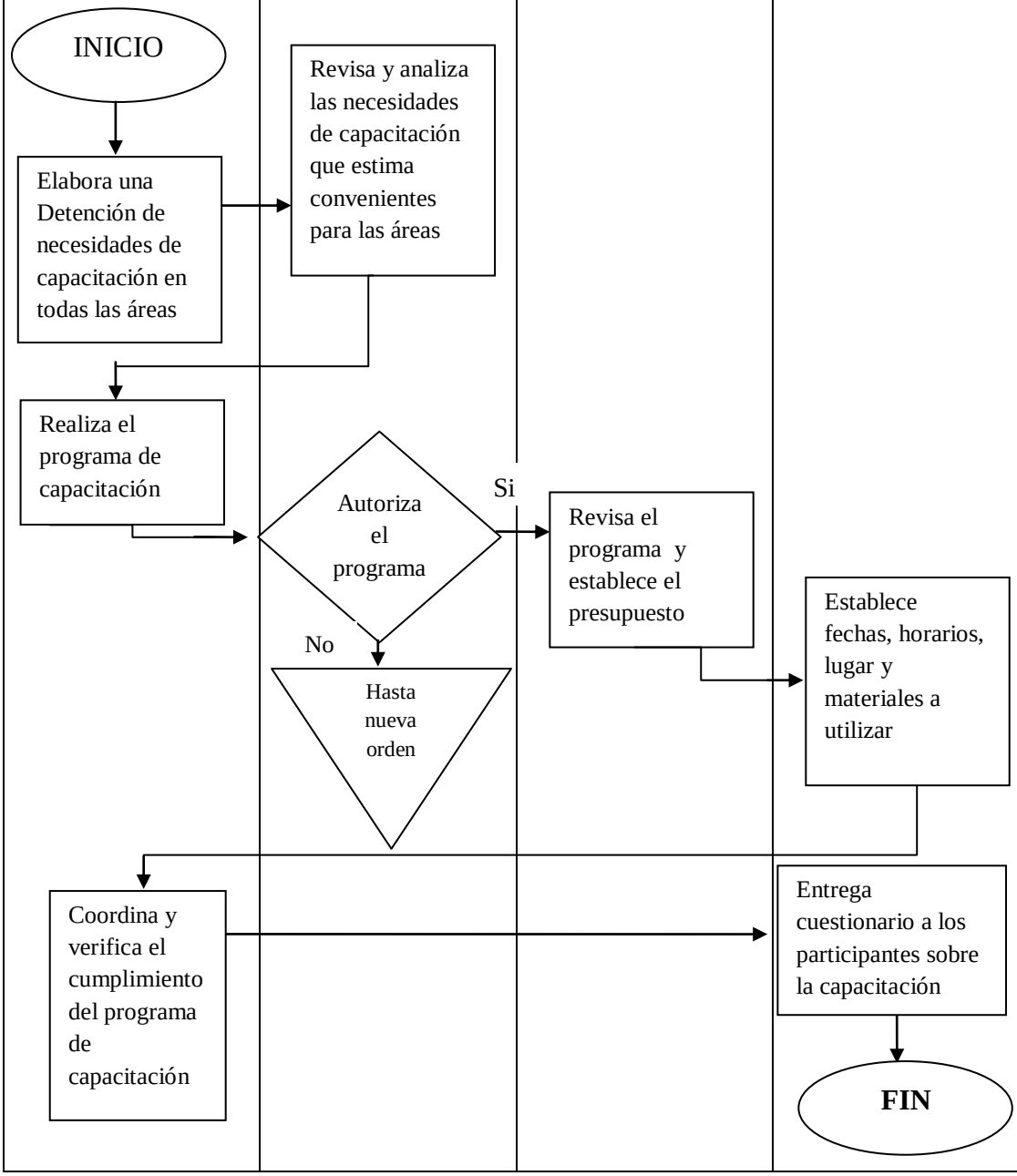
Jefe de Desarrollo Organizacional	Presidente	Trabajador



	ECUDOS S.A	
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL		
No. Proceso	**Descripción del Proceso**	**Responsable**
1	Detención de necesidades de capacitación	Jefe de Desarrollo Organizacional
2	En base a los resultados de las necesidades de capacitación y a las solicitudes de capacitación de los Vicepresidentes de área se realiza un programa	Jefe de Desarrollo Organizacional
3	Revisa el programa de capacitación para las áreas	Gerente de Recursos Humanos
4	Revisa el programa de capacitación en cuanto a los costos que conlleva	Vicepresidente Financiero
5	Establece para el programa las fechas, horario, lugar, materiales a utilizar	Asistente de Desarrollo Organizacional
6	Coordina y verifica el cumplimiento del programa	Jefe de desarrollo Organizacional
7	Después de terminado el programa se entrega un cuestionario donde los participantes expresan su opinión sobre la capacitación recibida	Jefe de desarrollo Organizacional

	Diagrama de Flujo	Recursos Humanos
Nombre del Procedimiento:	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	

Jefe de Desarrollo Organizacional	Gerente de Recursos Humanos	Vicepresidente Financiero	Asistente de Desarrollo Organizacional

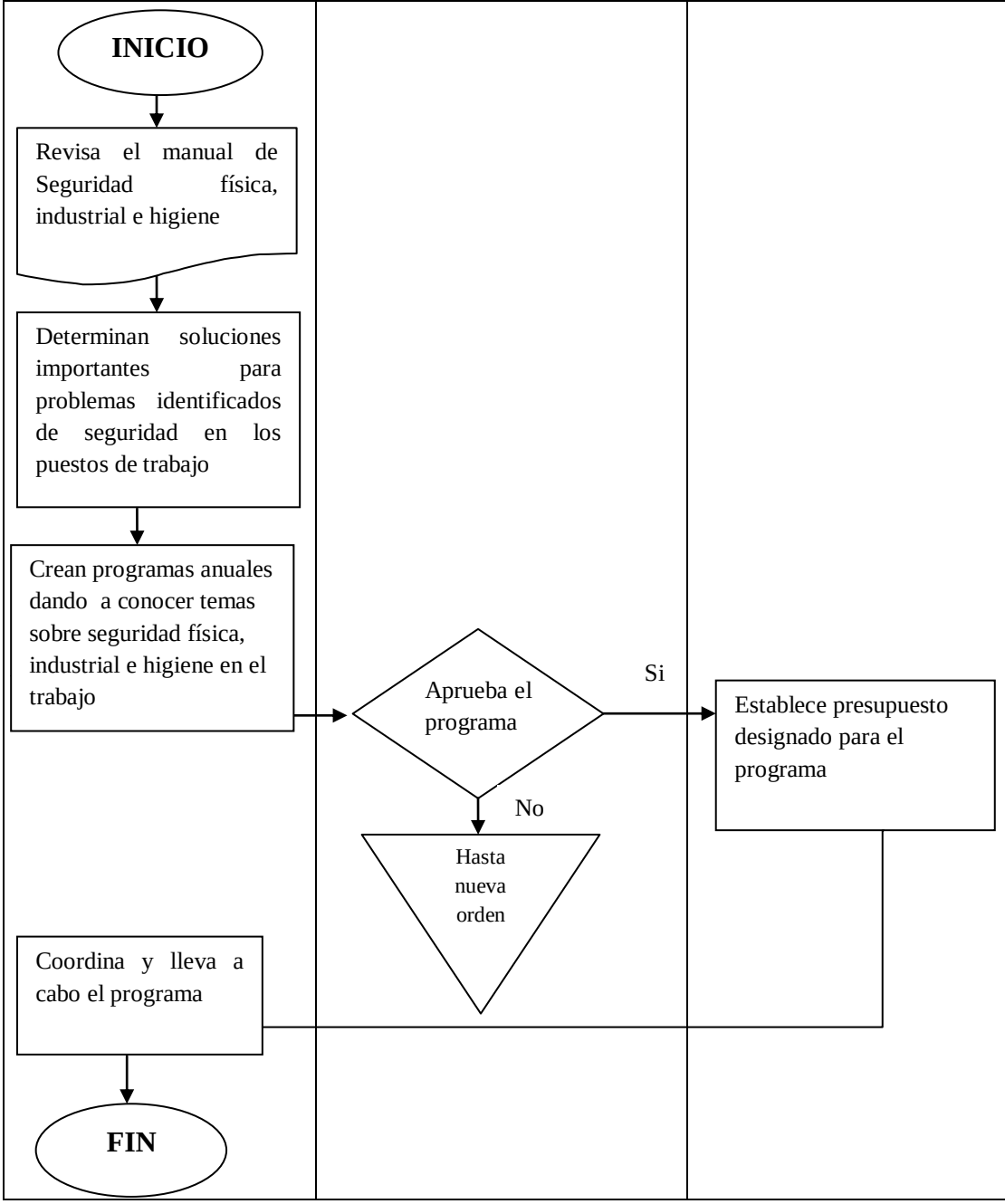


	ECUDOS S.A

MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES (higiene y seguridad en el trabajo)

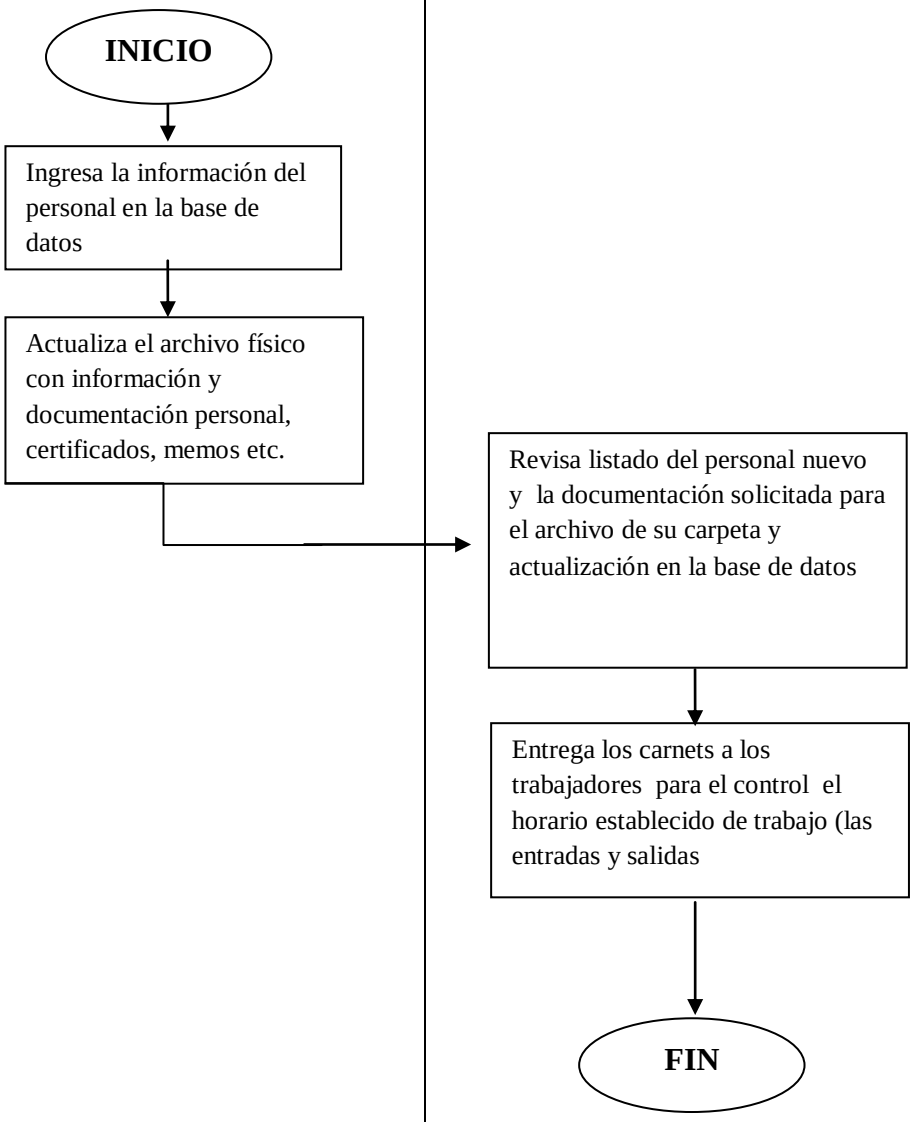
No. Proceso	Descripción del Proceso	Responsable
1	Revisa el manual de Seguridad física, industrial e higiene	Jefe de Industrial Jefe de seguridad Física
2	Determinan soluciones importantes para problemas identificados de seguridad en los puestos de trabajo	Jefe de Industrial Jefe de seguridad Física
3	Crean programas importantes en donde anualmente dan a conocer temas sobre seguridad física, industrial e higiene en el trabajo	Jefe de Industrial Jefe de seguridad Física
4	Revisa el programa y lo aprueba después de analizar los lineamientos y materiales a utilizar	Gerente de Recursos Humanos
5	Presentación del programa en donde esta detallado los materiales a utilizar y el costo que se tendrá para llevar a cabo	Vicepresidente Financiero
6	Llevar a cabo el programa dirigido para todo el personal de la empresa	Jefe de Industrial Jefe de seguridad Física

	Diagrama de Flujo	Recursos Humanos
Nombre del Procedimiento:	MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES (higiene y seguridad en el trabajo)	



	ECUDOS S.A	
MONITOREO DEL PERSONAL		
No. Proceso	**Descripción del Proceso**	**Responsable**
1	Se ingresa información en la base de datos (información personal y laboral)	Auxiliar de Selección del personal
2	Ingresa documentación y lleva el control sobre el archivo físico del personal nuevo que ingresa, en donde se debe archivar los oficios, memorandos, certificados	Auxiliar de Selección del personal
3	Entrega listado del nuevo personal que ingresa a laborar en la empresa	Jefe de Selección
4	Se entrega carnets a los trabajadores nuevos mismos que sirven para el ingreso a la empresa, en donde se detalla, nombre, cargo, código para marcar la entrada y salida	Jefe de Selección

	Diagrama de Flujo	Recursos Humanos
Nombre del Procedimiento:	MONITOREO DEL PERSONAL	
Auxiliar de selección	Jefe de selección del personal	



4.3 FODA de la Gestión de Talento Humano

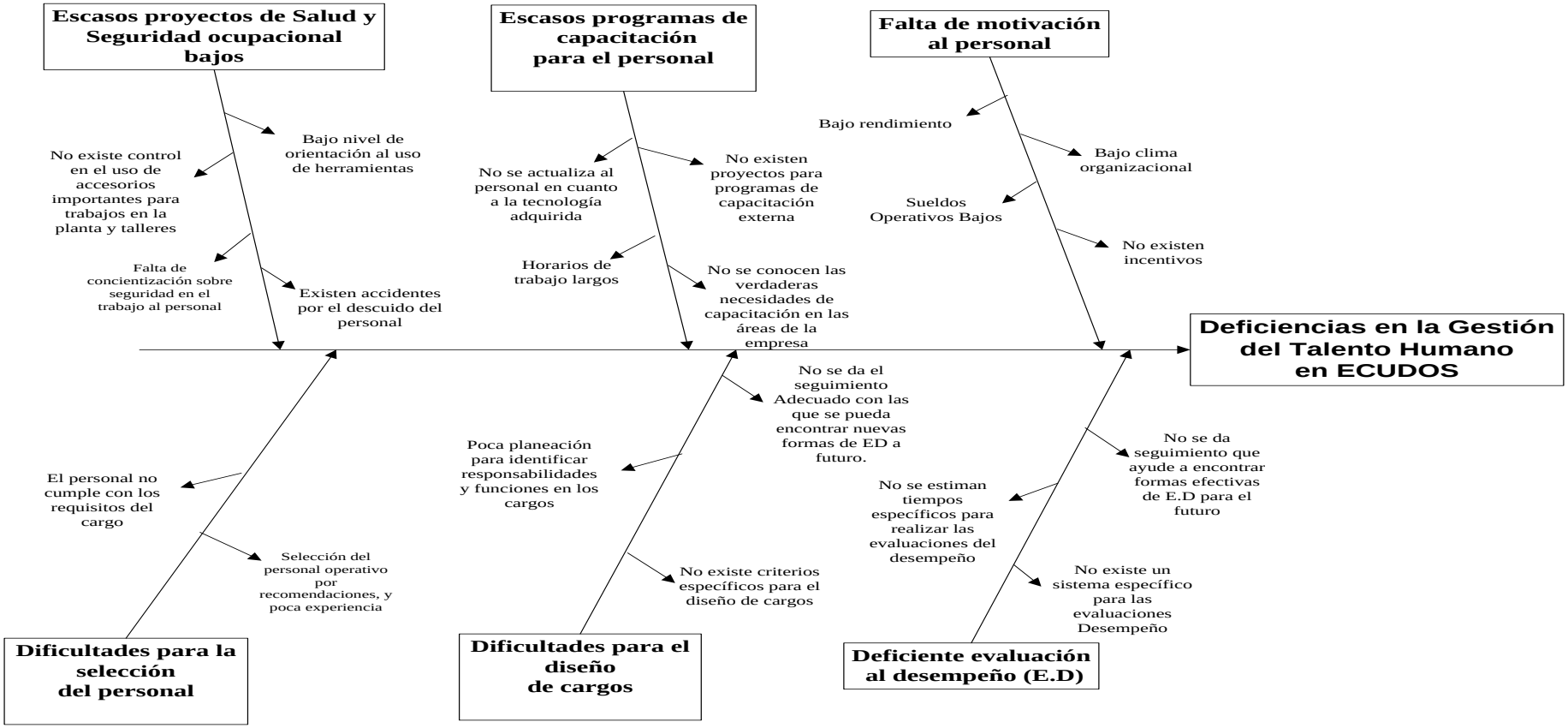
CUADRO N° 19

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
- Misión, Visión, Objetivos y metas bien definidos. - Procesos administrativos para alcanzar objetivos - Grandes potenciales, personal con experiencia para trabajar en la empresa - Apoyo y colaboración de los Vicepresidentes a los proyectos programas a futuro. - Avances en la organización administrativa - Sinergia entre la presidencia vicepresidencias. - Infraestructura perfecta y adecuada -	- Convenios con entidades gubernamentales que apoyan la formación profesional en la empresa. - Desarrollar oportunidades concretas para el bienestar del personal. - Creación de nuevas fuentes de trabajo. - Posibilidad de establecer criterios para realizar cambios positivos. - Proyectos propuestos para ser financiados por entidades internacionales.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
- Falta de comunicación interna entre subalternos y subordinados. - Poca iniciativa y actitud del personal. - La información no se socializa para todo el personal. - El personal no da cuenta de sus actividades. - Poca motivación al personal	- Cambio de la administración de la empresa. - Cambios en los convenios ofrecidos a la empresa por falta de presupuesto. - Contratación de personal peruano

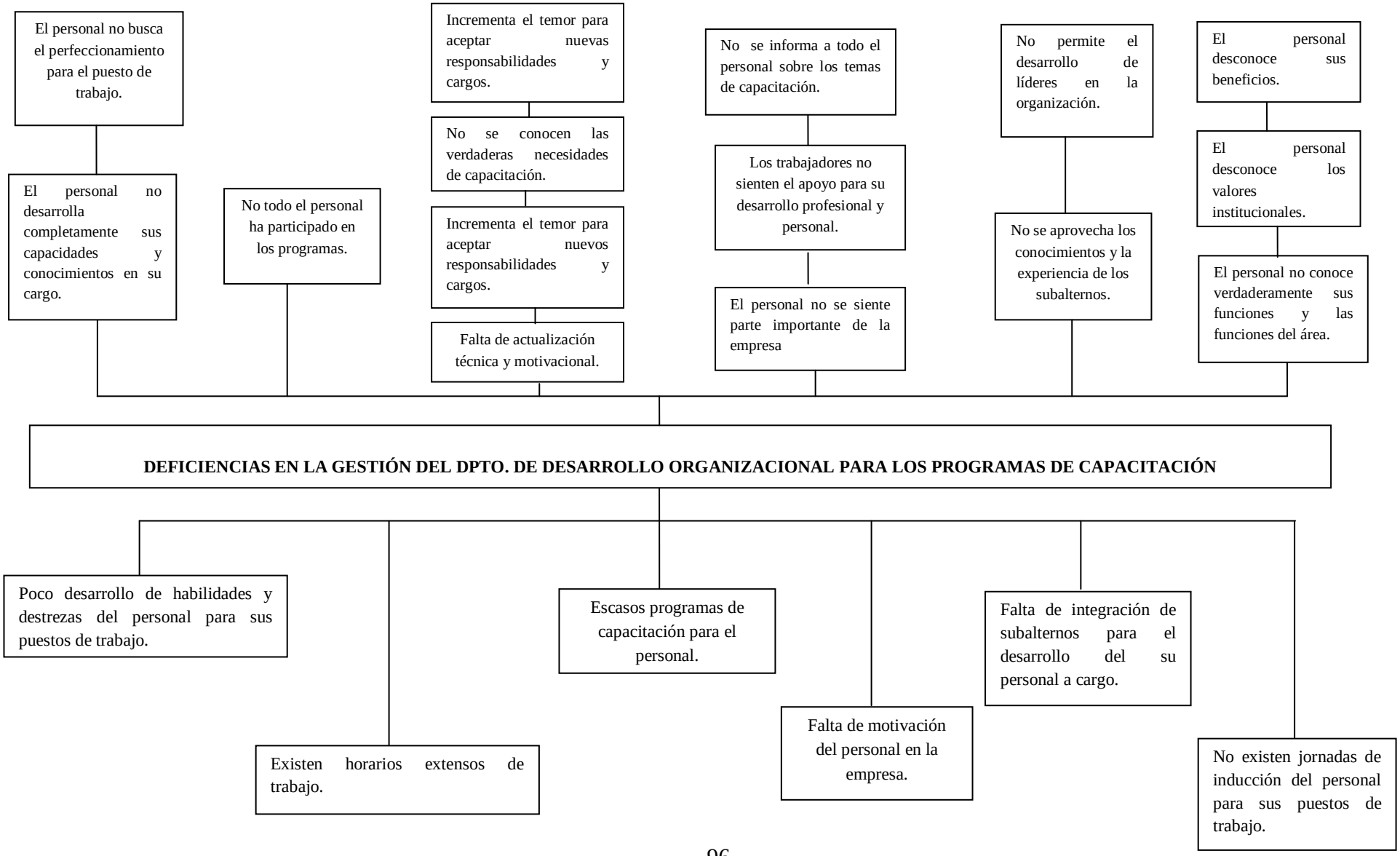
4.3.1 FODA de estrategias de la Gestión de Talento Humano

	FORTALEZAS – F	**DEBILIDADES –D**
	1. Procesos administrativos para alcanzar objetivos 2. Grandes potenciales, personal con experiencia para trabajar en la empresa 3. Apoyo y colaboración de los Vicepresidentes a los proyectos programas a futuro. 4. Avances en la organización administrativa	1. Falta de comunicación interna entre subalternos y subordinados. 2. Poca iniciativa y actitud del personal. 3. La información no se socializa para todo el personal. 4. El personal no da cuenta de sus actividades. 5. Poca motivación al personal
OPORTUNIDADES – O 1. Convenios con entidades gubernamentales que apoyan la formación profesional en la empresa. 2. Desarrollar oportunidades concretas para el bienestar del personal. 3. Creación de nuevas fuentes de trabajo. 4. Posibilidad de establecer criterios para realizar cambios positivos. 5. Proyectos propuestos para ser financiados por entidades internacionales.	**Estrategias – FO** 1. Aprovechar los conocimientos y experiencia, de los profesionales mismos que ayuden a su personal a desarrollar sus habilidades y destrezas para el puesto que ocupan. 2. Seleccionar al personal idóneo, que cumpla con el perfil requerido en el área para así optimizar las tareas en sus puestos de trabajo.	**Estrategias – DO** 1. Integrar a todas las personas del área para crear un ambiente laboral propicio en donde exista participación de todos. 2. Incentivar a la generación de propuestas y proyectos que beneficien y optimicen las actividades en el área. 3. Atender las necesidades del departamento para así verificar si es necesario la existencia de nuevas puestos.
AMENAZAS – A 1. Cambio de la administración de la empresa. 2. Cambios en los convenios ofrecidos a la empresa por falta de presupuesto. 3. Contratación de personal peruano	**Estrategias – FA** 1. Con los avances que ha tenido la empresa de forma administrativa, colaborar y dar a conocer criterios a los nuevos dueños de la empresa. 2. Aprovechar la mano de obra de forma equilibrada tanto peruana como ecuatoriana, donde el beneficio sea para ambas partes.	**Estrategias – DA** 1. Solicitar informes continuos de avances de actividades para poder evaluar el desempeño de los trabajadores. 2. Incentivar al personal de todas las áreas para que exista mayor compromiso y fidelidad hacia la empresa.

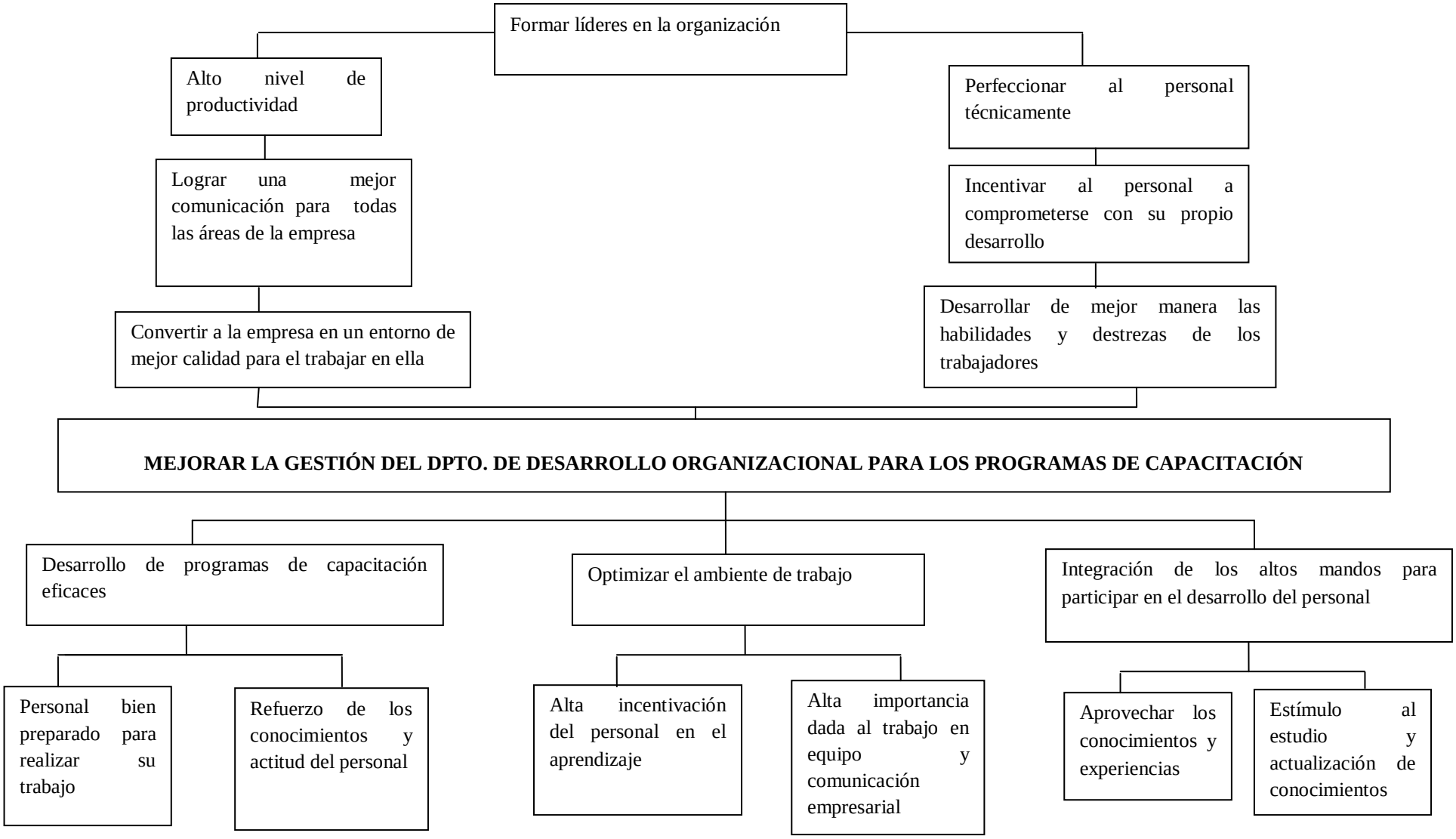
4.4 Diagrama Causa – Efecto de la Gestión de Talento Humano de la empresa ECUDOS S.A



4.5 Árbol de Problemas de Capacitación ECUDOS S.A.



4.6 Árbol de Objetivos de la Capacitación ECUDOS S.A



4.7 **Descripción de Puestos de Trabajo del área de Talleres y Transportes de ECUDOS S.A**

4.7.1 Diccionario de Competencias

Desarrollo las competencias que se presentan a continuación forman parte del modelo de competencias que serán medidas en base a los siguientes grados:

A. Muy alto
B. Alto
C. Medio
D. Mínimo Requerido

Para la descripción del diccionario de competencias se utilizará la siguiente matriz:

Nombre de la Competencia	**Grados de Relevancia**			
	A	*B*	*C*	*D*
1.				
2.				

Fuente: ALLES, Martha, *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias,* Ediciones Granda, p. 86.

4.7.1.1 Competencias Básicas Personales

Se iniciará determinando las competencias básicas personales en función al requerimiento de ECUDOS S.A.

Descriptivos para los puestos: Todos los puestos

Nombre de la Competencia	Grados de Relevancia			
	A	*B*	*C*	*D*
1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad				
2. Compromiso con la calidad de trabajo.				
3. Apertura al cambio				
4. Capacidad de aprender.				
5. Iniciativa y Creatividad				
6. Orientación al cliente				

Estas competencias deberán poseer todas las personas que integran la empresa, medidos en base al nivel jerárquico.

Descripción de competencias: Todos los puestos

Conciencia crítica constructiva ante la realidad: Consiste en la habilidad para evaluar o analizar la estructura y consistencia de los razonamientos, particularmente opiniones o afirmaciones, escrutando las ideas, juicios o acciones ya sean propias o ajenas y los fundamentos de ellas antes de aceptarlas como válidas.
A. Muy Alto **B.** Alto **C**. Medio **D**. Mínimo Requerido **A.** Tiene gran capacidad de reflexión, cuestiona sus propios juicios y valoraciones a partir de la reflexión sistemática sobre la realidad. Formula y fundamenta juicios, valorando las discrepancias que se pueden dar por sus decisiones y propuestas. Formula críticas, opiniones bien fundamentadas, analizando y valorando adecuadamente los argumentos de opiniones ajenas. **B.** Formula e indaga preguntas basadas en la realidad y reflexiona acerca de la misma. Fundamenta opiniones y argumenta juicios basados en criterios apropiados analizando críticamente su pertenencia y relevancia. Diferencia hechos objetivos de las opiniones y

valoraciones. Formula sus propios juicios, opiniones y valoraciones considerando también opiniones de otras personas.

C. Posee una actitud crítica ante los sucesos de la realidad en la que está inserto. Identifica los principios y las ideas que sustentan una crítica constructiva. Se deja influir por los juicios de otros al momento de emitir sus propias opiniones y juicios.

D. Cuestiona con la ayuda de otras personas, algunas situaciones de la realidad a la que está inmerso. Formula opiniones y juicios que muchas veces no fundamenta y defiende completamente. Asume opiniones y juicios sin cuestionar, considerándolos hechos ciertos.

Compromiso con la calidad de trabajo: Consiste en tener amplios conocimientos en los temas del área del cual es responsable. Debe tener la capacidad de comprender la esencia misma de los aspectos complejos del trabajo. Demostrar la capacidad para trabajar con sus funciones y con las diferentes funciones existentes.

A. Muy Alto **B.** Alto **C**. Medio **D**. Mínimo Requerido

A. Permanentemente controla, monitorea y asesora su equipo de trabajo. Tiene gran capacidad para actualizarse y desarrollar calidad en cada uno de los trabajos asignados a su puesto de trabajo.

B. Sigue paso a paso cada una de las normas y procedimientos establecidos por la empresa con el fin de alcanzar un alto nivel de calidad.

C. Utiliza y aplica cada una de las herramientas disponibles que le permiten organizar y disponer de la información del trabajo.

D. Cumple las indicaciones sin omitir los pasos dictados por su superior.

Apertura al cambio: Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

A. Muy Alto **B.** Alto **C**. Medio **D**. Mínimo Requerido

A. Posee una gran capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y versatilidad, se anticipa a las situaciones de cambio, previendo las posibles consecuencias; analiza las situaciones y trata de encontrar las respuestas adecuadas, apoya y promueve nuevos planes y procesos.

B. Posee una alta capacidad para enfrentar constructivamente los cambios que se dan en la organización y en su entorno personal, además que consigue consenso de los demás al momento de poner en marcha un cambio.

C. Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo; comprende la importancia de los cambios necesarios.

D. Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que le son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.

Capacidad de Aprender: Habilidad para reconocer las necesidades y procesos del propio aprendizaje para proseguir y persistir en este a lo largo de toda la vida, habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas para utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.

A. Muy Alto **B.** Alto **C**. Medio **D**. Mínimo Requerido

A. Muestra un gran interés por aprender. Logra una elevada autonomía en el desarrollo de nuevos aprendizajes para el puesto de trabajo. Capta y asimila con facilidad conceptos e información. Tiene permanente espíritu investigativo. Dispone de un sentimiento de habilidad personal, que redunda en motivación, confianza en sí mismo y gusto por aprender, siendo referente por su disposición para el aprendizaje.
Es capaz de aprender e incorporar nuevos esquemas, modelos cognitivos y formas de interpretar la realidad, considerando los estilos de aprendizaje propios.

B. Muestra un alto interés por continuar aprendiendo de manera eficaz de acuerdo a sus propias necesidades y objetivos. Identifica nuevos requerimientos de aprendizaje para su rol en el puesto de trabajo. Esta siempre dispuesto a reconocer cual es el proceso más efectivo para aprender de acuerdo a sus características personales ya su contexto laboral.

C. Busca diversas alternativas de aprendizaje para mejorar sus habilidades y conocimientos, indagando en nuevas áreas. El conocimiento que va adquiriendo agrega valor al trabajo que desempeña. Reconoce sus propios potenciales y las carencias en su aprendizaje. Tiene voluntad para el mejoramiento continuo.

D. Muestra interés por aprender nuevos conocimientos o desarrollar nuevas habilidades. Identifica sus fortalezas y debilidades con la ayuda de otras personas al finalizar el proceso de aprendizaje. Contrasta los nuevos conocimientos y habilidades con los utilizados tradicionalmente.

Iniciativa y Creatividad: Es la habilidad que deben poseer los trabajadores para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser creativo e innovador.

A. Muy Alto **B.** Alto **C**. Medio **D**. Mínimo Requerido

A. Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes. Evalúa y recepta propuestas innovadoras, reconoce esfuerzos creativos del personal.

B. Posee una alta capacidad para desarrollar propuestas innovadoras. Desarrolla el potencial intelectual de la organización en cuanto a la capacidad creadora. Tiene ideas originales que conllevan a la productividad y competitividad en la empresa.

C. Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo.

D. Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior sin evaluar si se pueden aplicar exitosamente a la actual. Prefiere no tomar riesgos en cuanto a métodos para resolver su trabajo. Se rige por ideas y patrones conductuales tradicionales.

Orientación al cliente: Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse y sensibilizarse por entender las necesidades o demandas de los clientes y dar solución a sus problemas. Así como realizar esfuerzos adicionales, buscando la forma de incrementar la satisfacción y exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.
A. Muy Alto **B.** Alto **C**. Medio **D**. Mínimo Requerido **A.** Tiene la actitud permanente de preocupación por la satisfacción y el beneficio de los clientes. Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado demostrando interés para cada uno. Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades. Es capaz de realizar esfuerzos con el fin de mejorar la calidad de vida de sus clientes y les brinda desinteresadamente la ayuda necesaria. **B.** Posee una capacidad alta de explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente. Establece criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes. Cuida la presencia y el impacto personal hacia el cliente. Se preocupa por escuchar al cliente. Dedica el tiempo y el esfuerzo necesario hasta conseguir la satisfacción del cliente. **C.** Entiende las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea. Trata de establecer criterios, que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, enfatiza la relación personalizada con el cliente. Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la calidad de vida de los clientes. **D.** Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente en la medida que ello resulte estrictamente necesario. Atiende con paciencia y autocontrol las necesidades del cliente. Evalúa los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.

4.7.1.2 Competencias Valores Personales.

En este punto se determinarán las competencias básicas personales, pero tomando en cuenta la importancia de los valores éticos y morales que la persona debe poseer.

Descriptivos para los puestos: Todos los puestos

Nombre de la Competencia	Grados de Relevancia			
	A	*B*	*C*	*D*
1. Responsabilidad				
2. Compromiso				
3. Dinamismo				
4. Ética				

Estas competencias deberán poseer todas las personas que integran la empresa.

Responsabilidad: Se enfoca y está asociada a la forma con que una persona se desempeña en su trabajo, en ella incluye la capacidad para lograr metas, administrar el tiempo, sus actividades y tener una idea clara de su rendimiento. Su preocupación por el cumplimiento efectivo de lo que le fue asignado está por encima de sus propios intereses.

A. Muy Alto **B.** Alto **C**. Medio **D**. Mínimo Requerido

A. Desempeña todas las tareas con dedicación siempre vigilante de los plazos establecidos para su presentación, cuidando detalles y proyectando calidad en su trabajo con lo que logra los mejores resultados posibles. Su responsabilidad en el cumplimiento de cada tarea está por encima del nivel o posición jerárquica en la que se encuentra.

B. Su capacidad para cumplir con los plazos establecidos y la calidad requerida para una tarea específica es alta. Se preocupa por lograr cumplir con su trabajo y no necesita de recordatorios, llamados de atención o consignas específicas.

C. Tiene la capacidad para cumplir con los márgenes que fueron establecidos, mediante la tolerancia de los plazos previstos, la calidad en su trabajo es media para lograr alcanzar los objetivos requeridos.

D. Cumple con los plazos establecidos para una tarea, no se preocupa de los detalles que implica debe tener la tarea y alcanza un mínimo en la calidad de las tareas asignadas.

Compromiso: Es la capacidad que tienen las personas para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo, dentro del plazo que se le ha estipulado. El trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo que logre alcanzar un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas del subalterno.

A. Muy Alto **B.** Alto **C**. Medio **D**. Mínimo Requerido

A. Demuestra siempre un gran compromiso en el desarrollo de su trabajo. Todas sus tareas se caracterizan por cumplir con elevados estándares de calidad, llegando a superar las expectativas de los subalternos. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos.

B. Su desempeño alcanza los estándares de calidad requeridos el compromiso que tiene con la organización lo incentiva a seguir participando permanentemente en los proyectos de la empresa.

C. Su nivel de compromiso es medio. Tiene la disposición para realizar un trabajo en beneficio de la empresa, aunque en ciertas ocasiones puede demorar la entrega de su trabajo en el plazo que se le ha indicado, aunque ello no es algo usual.

D. Es consciente de la importancia de su trabajo, pero su desempeño en las tareas podría no alcanzar los estándares de calidad necesarios y requeridos para la empresa.

Dinamismo: Habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

A. Muy Alto **B.** Alto **C**. Medio **D**. Mínimo Requerido

A. Presenta la mejor capacidad para adaptarse a trabajar enérgicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.

B. Tiene una alta capacidad para trabajar con energía. Frente a situaciones importantes y urgentes actúa con prontitud. Presenta en el trabajo capacidad de adaptación. Anticipa y responde frente a las diferentes variaciones que se presentan en su entorno.

C. Periódicamente demuestra capacidad para adaptarse a los cambios y trabajar enérgicamente. Responde positivamente a las variaciones del entorno. Su nivel de

rendimiento no se ve afectado por los cambios.

D. Posee en un nivel mínimo requerido predisposición para ser enérgico en situaciones en las que el trabajo es duro y requiere mayores esfuerzos. Su rendimiento puede verse seriamente afectado en situaciones de cambio.

Ética: Es la capacidad para sentir y obrar de mejor manera esto implica hacer bien las cosas en todo momento tanto en la vida profesional como en la vida privada, sin dejar de lado los valores morales y las buenas costumbres. Respetar las políticas de la empresa.

A. Muy Alto **B.** Alto **C**. Medio **D**. Mínimo Requerido

A. Gran capacidad para estructurar la misión, visión, valores y estrategias de la empresa. Establece un marco de trabajo para sí mismo basado en el respeto, tanto para la empresa como para el personal. Implica ser un modelo en la empresa en donde actúa su ética profesional y personal.

B. Alta capacidad para dirigir el área y el cargo basados en los valores morales y buenas costumbres, establece un marco de trabajo tomando como importancia el respeto. Establece buenas relaciones laborales entre las áreas.

C. Conduce a su equipo de trabajo a actuar en base a sus principios y costumbres, tiene la capacidad de priorizar valores y buenas costumbres aún sobre sus propios intereses y los de la empresa.

D. Respeta las políticas organizacionales.

4.7.1.3 Competencias Fundamentales y de Éxito.

Se determinará competencias fundamentales para el trabajo y que logran el éxito profesional y personal.

Descriptivos para los puestos: Todos los puestos

Nombre de la Competencia	Grados de Relevancia			
	A	*B*	*C*	*D*
1. Liderazgo				
2. Trabajo en equipo				
3. Emprendimiento				
4. Tolerancia a la Presión				

Estas competencias deberán poseer todas las personas que integran la empresa.

Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos de trabajo en una dirección determinada, inspira valores de acción y anticipa escenarios de desarrollo al grupo. Habilidad para fijar objetivos y la capacidad de integrar opiniones de otros.

A. Muy Alto **B.** Alto **C**. Medio **D**. Mínimo Requerido

A. Fija claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades correspondientes. Promueve el desarrollo de sus colaboradores, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Utiliza grandes habilidades de negociación e influencia para el buen desempeño del equipo. Orienta al grupo hacia la excelencia profesional y personal.

B. Tiene la capacidad de escuchar los intereses del grupo y propicia la participación. Logra que el grupo acepte objetivos de corto alcance. Realiza un adecuado seguimiento, brinda retroalimentación y trata a todos los miembros del grupo justamente.

C. Realiza un adecuado seguimiento al trabajo del equipo, considera sus opiniones y nuevas ideas, fija objetivos comunes con claridad. Hace un esfuerzo personal por tratar a todos los miembros del grupo justamente. Es capaz de realizar autocrítica a su manera de actuar.

D. Maneja situaciones personales de manera limitada, promueve escasamente la participación de los integrantes del grupo. Establece acciones que son diferentes a los intereses y contextos del grupo.

Trabajo en Equipo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos de trabajo en una dirección determinada, inspira valores de acción y anticipa escenarios de desarrollo de la acción del grupo.

A. Muy Alto **B.** Alto **C**. Medio **D**. Mínimo Requerido

A. Trabaja por objetivos comunes del equipo a largo plazo. Es capaz de sacrificar intereses propios o del equipo cuando resulta necesario. Comunica sobre los avances y los logros alcanzados por el grupo. Fortalece el espíritu de equipo y actúa como modelo de rol. Enfrenta los conflictos y anima al grupo a encontrar soluciones efectivas.

B. Identifica claramente los objetivos del equipo y apoya el desarrollo de las áreas. Promueve siempre el trabajo en equipo. Colabora en la generación de un buen ambiente laboral. Promueve hacia una comunicación integral.

C. Colabora en el grupo y se compromete en la búsqueda de logros compartidos por encima del interés personal. Anima y motiva a los integrantes del grupo a la participación de nuevas ideas. Valora la información de los demás.

D. Realiza de forma adecuada el trabajo que le corresponde, comparte los objetivos grupales pero trabaja de manera individual, participa solo en temas que considera relevantes y de gran importancia.

Emprendimiento: Es la habilidad para buscar, abordar y crear oportunidades en el entorno. Habilidad para realizar proyectos por iniciativa propia, comprometiendo determinados recursos con el fin de explotar una oportunidad, habilidad para visualizar soluciones, estrategias y proyectos en el largo plazo. Capacidad para planificar y ejecutar actividades y/o proyectos que demandan iniciativa, asunción de riesgos y calidad elevada.

A. Muy Alto **B.** Alto **C**. Medio **D**. Mínimo Requerido

A. Actúa para crear oportunidades y evitar problemas que no son evidentes para los demás. Se anticipa a situaciones con una visión de largo plazo. Realiza y promueve proyectos por iniciativa propia. Se adelanta y se prepara para acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo.

B. Actúa decididamente en una crisis, proponiendo mejoras dentro del área de responsabilidad. Aborda oportunidades de manera rápida. Aplica diferentes enfoques de respuestas a las diferentes situaciones.

C. Reconoce oportunidades que se le presentan. Pone en marcha adecuadamente las actividades y proyectos que otros entregan.

D. Principalmente se enfoca más en los problemas que en las oportunidades que se detectan, resuelve de forma moderada las actividades y proyectos que fueron propuestos por otras personas.

Tolerancia y presión: Trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, desacuerdos, oposiciones y diversidades. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

A. Muy Alto **B.** Alto **C**. Medio **D**. Mínimo Requerido

A. Tiene gran capacidad para alcanzar los objetivos previstos y tareas encomendadas, en situaciones de presión de tiempo. Su desempeño en situaciones que requieren mucha exigencia es alto, establece mecanismos y estrategias para desarrollar todas sus actividades.

B. Tiene alta capacidad para alcanzar sus objetivos, a pesar de las situaciones de presión y mucha exigencia se desempeña correctamente y responde de manera efectiva a situaciones de mucha exigencia.

C. Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado y su desempeño es bueno frente a las situaciones que requieren mayor exigencia y respuestas inmediatas.

D. Su desempeño en situaciones de mucha presión esta dentro del nivel mínimo requerido por la empresa, no establece prioridades y tiempos para desarrollar sus actividades.

4.8 **Evaluación del Desempeño por Competencias.**

Medir el grado en el que el empleado cumple los requerimientos de su trabajo y se integra con sus actividades, mejorará los niveles de eficiencia y productividad en las

diferentes áreas, acorde con los requerimientos de ECUDOS S.A, lo que permitirá que el evaluado conozca que debe conseguir y como lo va a conseguir.

Las instancias que participan en la evaluación del desempeño son:

- Presidencia
- Gerente de Recursos Humanos
- Vicepresidencias, Superintendencia y
- Jefes de área.

ECUDOS S.A
Formulario Evaluación del Desempeño por Competencias
FEDC.001

Área:	Talleres y Transportes
Nombre de la persona Evaluada:	
Cargo:	
Antigüedad en el Puesto de trabajo:	
Periodo de Evaluación	
DATOS DEL EVALUADOR	
Nombre del Evaluador:	
Cargo del Evaluador:	

Dimensiones y Niveles de Evaluación del Desempeño por Competencias

1. Habilidad de Análisis 2. Orientación a la Calidad 3. Negociación 4. Relaciones con las personas 5. Conocimiento del cargo 6. Conocimiento y utilización de herramientas	Calificación	Para los siguientes enunciados considere una de las siguientes cinco calificaciones: 1 a 5; tome en cuenta que 1 indica su menor grado de satisfacción y 5 su mayor grado de satisfacción

1. Habilidad de análisis	**Calificación**
Organiza adecuadamente las ideas (ensayos, esquemas, mapas conceptuales, etc.) y aporta con nuevas ideas que benefician al área de trabajo.	
Realiza análisis lógicos, cuando se presentan e identifican problemas y entrega soluciones e información significativa.	
Investiga, analiza, organiza y tiene mucha capacidad para presentar información, datos precisos y relevantes para el desarrollo del área.	
Analiza y aplica los conocimientos que ha ido adquiriendo de forma correcta en situaciones específicas	

Total promedio obtenido 1.	
2. Orientación a la Calidad	**Calificación**
Establece los logros esperados (objetivos) y los criterios de desempeño (indicadores).	
Realiza su trabajo con exactitud, esmero y el orden requerido para obtener la calidad en el trabajo.	
Posee habilidades y conocimientos firmes que le permiten ser más creativo, innovador al momento de realizar planificaciones y proyectos para el área.	
Trabaja eficaz y rápidamente, aprovecha el tiempo en el periodo de trabajo.	
Trabaja con ética y profesionalismo. Cumple de manera puntual, eficaz y eficiente con sus responsabilidades, jornada laboral y horarios.	
Revisa continuamente los objetivos planteados y los compara con los objetivos alcanzados a la fecha.	
Total promedio obtenido 2	
3. Negociación	**Calificación**
Tiene mucha habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios en beneficio de toda la organización.	
Es considerado y llamado por otras áreas para colaborar en situaciones que requieren acuerdos importantes y delicados en la organización.	
Utiliza estrategias y metodología apropiada para diseñar y preparar los acuerdos de las negociaciones.	
Total promedio obtenido 3	
4. Relaciones con las personas	**Calificación**
Trabaja en equipo y permite que los demás colaboradores participen y cooperen activamente con opiniones y sugerencias en el desarrollo de trabajos grupales.	
Dedica su tiempo para explicar a los demás colaboradores algunas instrucciones y sugerencias que le pueden servir de gran ayuda para hacer bien las cosas en su puesto de trabajo.	
Trabaja en armonía y existe facilidad en las relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo (escuchar y ser escuchado).	
Respeta los valores, opiniones de los demás, existe el entendimiento mutuo, paz y comprensión entre compañeros.	
Apoya al aprendizaje de los colaboradores para mejorar el rendimiento, hace comentarios positivos sobre las habilidades, potenciales y capacidades de los demás colaboradores.	
Total promedio obtenido 4	
5. Conocimiento del Cargo.	**Calificación**
Considera la aplicación y el conocimiento del puesto obtenido por medio de la experiencia, educación general, capacitación especializada y otros.	
Total promedio obtenido 5	
6. Conocimiento y utilización de herramientas	**Calificación**
Considera el buen trato y el uso adecuado que da a los materiales, que le	

son puestos a su disposición.	
Total promedio obtenido 6	
Resumen de calificación de Evaluación del Desempeño por Competencias	
1. Habilidad de Análisis	
2. Orientación a la Calidad	
3. Negociación	
4. Relaciones con las personas	
5. Conocimiento del cargo	
6. Conocimiento y utilización de herramientas	

4.9 **Metodología aplicada para la descripción de puestos.**

Después de detallar claramente cada una de las competencias que debe tener una persona para ocupar un cargo en la empresa ECUDOS S.A., a continuación se describen los puestos de trabajo del área de Talleres y Transportes de la empresa ECUDOS S.A.; en el cual con la colaboración del Jefe de Selección de personal se pudo diseñar el primer formato que podrá ser utilizado para el Diseño de Cargos de la empresa.

Para el formato se utilizó varios parámetros en los cuales se puede ver clara y detalladamente el contenido del cargo, las actividades y funciones que se deben realizar en él, los factores mediante los cuales se evalúa su desempeño en el trabajo, su dimensión humana y valores, las competencias necesarias para el cargo que ocupa y las competencias al trabajo en equipo, se detalla también el lugar de trabajo, horarios de trabajo, cabe indicar que los cargos en cada una de las áreas no tiene una codificación determinada.

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Asistente de Logística**			**Número de plazas:**	1
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	• Jefe de Logística	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Asistente de Logística se encarga del trabajo relacionado de entrada y salida de los vehículos pesados, livianos y los equipos que se encuentran en el área y específicamente en el taller.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO
- Controla la agenda de vehículos disponibles - Controla las Hojas de Solicitud de gasolina - Archiva de las hojas de trabajo - Apoya y coordina la distribución de equipos de transportación del producto a la fábrica. - Archiva y da seguimiento a las hojas de reporte de salidas de los quipos de transporte
FACTORES DE EVALUACIÓN
• Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones. • Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa • Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES
Dimensión humana: 1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad 2. Compromiso con la calidad de trabajo. 3. Apertura al cambio 4. Capacidad de aprender. 5. Iniciativa 6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	A
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS IMPORTANTES

Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Comprensión lectora
Matemática básica (cálculo mental básico).

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en el departamento de Logística	Zafra: 07:00 – 19:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Asistente de Sección**			**Número de plazas:**	2
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe de Sección	**Le reportan:**	

Descripción básica del cargo:	El Asistente de secciones se encarga de todo el trabajo relacionado con la adquisición de repuestos, herramientas, suministros de aseo y útiles de oficina para el área de talleres y transportes.
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.

CONTENIDO DEL PUESTO

- Realiza las compras de los materiales de aseo y oficina, repuestos requeridos en ese momento por las diferentes secciones del área.
- Realiza los cambios de repuestos y materiales que no encajaron con el pedido a los proveedores.
- Lleva un control de las facturas y las entregas para que sean tramitadas para el pago.

FACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	A
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión			X	

CONOCIMIENTOS IMPORTANTES

Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Contabilidad Básica
Comprensión lectora, ortografía.
Matemática básica (cálculo mental básico)

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, oficina Talleres y Transportes.	Zafra: 07:00 – 19:00 de lunes a domingo. Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Asistente de Área**			**Número de plazas:**	1
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Superintendente de Talleres y Transporte	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Asistente de área se encarga de llevar, revisar y controlar los costos del presupuesto otorgado para el área de talleres y transportes.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO
- Lleva los costos de acuerdo al presupuesto en conjunto con el asistente de talleres. - Revisa y controlar constantemente el presupuesto y los costos referentes al área. - Expone en las reuniones del área todo en cuanto a los costos y el presupuesto. - Realiza memos, oficios, cartas por instrucciones de Vicepresidencia del área.
FACTORES DE EVALUACIÓN
• Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones. • Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa • Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES
Dimensión humana: 1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad 2. Compromiso con la calidad de trabajo. 3. Apertura al cambio 4. Capacidad de aprender. 5. Iniciativa 6. Orientación al cliente
Competencias Específicas Personales 1. Responsabilidad 2. Compromiso 3. Dinamismo 4. Ética
Valores éticos y Morales • Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	A
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS IMPORTANTES

Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Comprensión lectora y redacción
Presupuestos, Finanzas

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, oficina Talleres y Transportes.	Zafra: 07:00 – 19:00 de lunes a domingo. Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Asistente Departamento Sistemas Talleres**			**Número de plazas:**	1
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Superintendente de Talleres y Transporte	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Asistente de departamento de sistemas talleres se encarga de llevar todo respecto de cotizaciones, solicitudes de permisos, vales de caja ingresando al sistema que maneja la empresa.				
Base legal:	● Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Ingresa al sistema las solicitudes de permiso
- Cuadros comparativos de pedidos de repuestos, herramientas, etc.
- Vales de Caja
- Genera hojas de ruta de los trabajadores del área.
- Realiza cotizaciones puestas en firme.

FACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	**C**	B	**A**
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS IMPORTANTES

Manejo informático avanzado Word, Excel, Power point, base de datos), Outlook, Microsoft Oficce Visio.
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Comprensión lectora
Redacción
Caligrafía

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A en el departamento de Sistemas	Zafra: 07:00 – 19:00 de lunes a domingo. Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Asistente de Lubricadora**			**Número de plazas:**	1
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe de Sección Lubricadora	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Asistente de Lubricadora se encarga del control y despacho de lubricantes para todos los equipos, maquinarias, vehículos pesados y livianos de toda la empresa.				

Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.

CONTENIDO DEL PUESTO

-Controla la entrega de lubricantes a toda la empresa.
- Despacha lubricantes para todos los equipos, maquinaria y vehículos pesados y livianos
- Lleva el control del despacho de lubricantes por secciones y áreas de la empresa, para poder proveerse de lo requerido cada mes.

FACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	**C**	B	**A**
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS IMPORTANTES

Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Comprensión lectora y redacción
Matemática (cálculos)

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en la sección lubricadora	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Asistente de Mantenimiento**			**Número de plazas:**	1
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Departamento de Mantenimiento Talleres	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Asistente de mantenimiento se encarga de controlar las planificaciones de mantenimiento preventivo que serán ejecutados en el área; así como la entrega de productos de mantenimiento para los equipos, vehículos pesados o livianos que se encuentran en el campo.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO
- Realiza órdenes de mantenimiento preventivo. - Realiza las órdenes de transferencia para el envío de productos de mantenimiento al campo. - Realiza hojas de ruta, árbol de fallas, ingresa información al sistema PS. - Crea cuadros comparativos para puesta en firme de pedidos. - Controla las órdenes externas y los saldos de planificación de mantenimiento. - Supervisa los documentos para entregar en Bodega General.
FACTORES DE EVALUACIÓN
• Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones. • Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa • Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES
Dimensión humana: 1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad 2. Compromiso con la calidad de trabajo. 3. Apertura al cambio 4. Capacidad de aprender. 5. Iniciativa 6. Orientación al cliente
Competencias Específicas Personales 1. Responsabilidad 2. Compromiso 3. Dinamismo 4. Ética
Valores éticos y Morales • Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Comprensión lectora y redacción
Contabilidad
Adquisiciones

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Asistente de Talleres**			**Número de plazas:**	1
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Vicepresidente de Talleres y Transporte	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Asistente talleres se encarga de realizar el presupuesto general del área tomando en cuenta cada uno de los requerimientos de las secciones y departamentos dentro del área.				
Base legal:	● Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Realiza el presupuesto general del área.
- Controla la asistencia de todo el personal que trabaja en el área.
- Controla y analiza periódicamente el presupuesto establecido para cada sección y departamento del área.
- Verifica el proceso de los K3 , K4, K7, K2, Caja Chica y OR (Hojas de Trabajo)

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Comprensión lectora y redacción
Presupuestos,
Finanzas

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A	Zafra: 07:00 – 19:00 de lunes a domingo. Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo:	**Auditor de Fórmula 1**			**Número de plazas:**	3
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe de sección Fórmula 1	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Auditor de Fórmula 1 se encarga del control de consumo de aceite refrigerante de los vehículos pesados y livianos de toda la empresa y el registro respectivo.				

Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.

CONTENIDO DEL PUESTO

- Registra el consumo de aceite refrigerante de los vehículos pesados y livianos que ingresa al taller del área.
- Realiza reportes de las fallas de las llantas de los vehículos pesados y livianos.
- Registra y archiva el consumo de aceite refrigerante de los vehículos y equipos.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Comprensión lectora y redacción
Matemáticas (cálculo)

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A en la sección fórmula 1	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado.

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido:** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo:	**Auxiliar de Oficina**			**Número de plazas:**	1
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Superintendencia de Talleres	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Auxiliar de Oficina se encarga de la redacción de todos los documentos sean cartas, oficios, menos, certificados por instrucción de vicepresidencia.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Redacta cartas, oficios, memos, certificados por instrucción del vicepresidente de talleres.
- Archiva oficios, cartas, memos y demás documentación de Gerencia y Superintendencia.
- Recibe y registra hojas de permisos del área.
- Controla agenda de Vicepresidencia de Talleres.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	A
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Comprensión lectora
Redacción
Caligrafía

CONDICIONES DE TRABAJO

LUGAR FÍSICO:	HORARIO DE TRABAJO:
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A	Zafra: 07:00 – 19:00 de lunes a domingo. Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL

Elaborado por:	Revisado y corregido:	Aprobado por:
La Autora.	Vicepresidente de Talleres y Transporte	Presidente Ejecutivo
Fecha:18-08-2011	Fecha:	Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Ayudante de electromecánica**			**Número de plazas:**	11
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe de Sección Electromecánica	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Ayudante de electromecánica se encarga de realizar reparaciones de los equipos, maquinarias, vehículos que ingresan al taller, Apoya los requerimientos de la sección Electromecánica.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Apoya las reparaciones al maestro electromecánico, en tareas no complicadas,
- Entrega herramientas limpias de grasa para los trabajos.
- Mantiene el orden de los repuestos retirados de los vehículos y máquinas.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	A
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos)
Mecánica
Electromecánica

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en la sección lubricadora y en el campo cuando se solicita.	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido:** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo:	**Ayudante de Latero**			**Número de plazas:**	9
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe de Sección Equipo Liviano	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Ayudante de Latero se encarga de apoyar el trabajo de la sección de equipo liviano, limpieza de las herramientas y del espacio físico.				

Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.

CONTENIDO DEL PUESTO

- Informa continuamente sobre los avances y problemas en los vehículos pesados y livianos.
- Asiste los trabajos de la sección.
- Apoya en la reparación de latonería de los equipos dañados.
- Asiste al jefe de lateros los materiales, herramientas en la limpieza y orden.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	A
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, **Excel**, Power point, Base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Latonería, Soldadura
Mecánica

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en la sección latonería	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido:** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Ayudante de Lubricador**			**Número de plazas:**	15
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe de Sección Lubricadora	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Ayudante de Lubricador se encarga de apoyar el trabajo de la sección de lubricadora, la revisión de los vehículos que requieren ser lubricados antes de salir para el campo.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO
- Revisa los equipos antes de ser lubricados. - Asiste en todo momento los requerimientos de la sección Lubricadora. - Mantiene el orden y limpieza de su espacio físico de trabajo. - Lubrica los vehículos pesados y livianos de toda la empresa.
F ACTORES DE EVALUACIÓN
• Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones. • Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa • Orden, eficiencia en el trabajo realizado.
COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES
Dimensión humana: 1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad 2. Compromiso con la calidad de trabajo.

3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	A
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Mecánica,
Lubricación

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en las diferentes secciones del área y en el campo cuando se solicita.	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Ayudante de Mecánica**			**Número de plazas:**	77
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe de Mecánicos	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Ayudante de Mecánica apoya el trabajo de la sección a la que pertenece, colabora y asiste los pedidos de los jefes y mantiene el orden y limpieza del taller.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Cambia de rodamiento, armado y desarma las puntas de eje, arañas de rueda, cambios de paquetes, reemplazo de los componentes de los frenos.
- Asiste los pedidos que el mecánico de segunda solicita.
- Ayuda en la reparación de los equipos que entran al taller por daños varios.
- Ejecuta y colabora con las tareas de asistencia de herramientas a los mecánicos.
- Asiste y colabora a los mecánicos en trabajos y tareas pequeñas.
- Realiza la limpieza de los repuestos, herramientas previas a la reparación.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Mecánica

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en las diferentes secciones del área y en el campo cuando se solicita.	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Ayudante de Soldador**			**Número de plazas:**	22
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Maestro de Soldadores	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Ayudante de Soldador apoya el trabajo de la sección a la que pertenences, colabora y asiste los pedidos de los jefe de soldadores, organiza los materiales, herramientas y repuestos.				

Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.

CONTENIDO DEL PUESTO

- Asiste en pequeñas tareas designadas por el maestro soldador.
- Arreglo de tubos de escape.
- Asiste todos los pedidos del soldador de segunda.
- Apoya en los trabajos de soldadura que no son difíciles debido a su poca experiencia.
- Realiza la limpieza de los materiales y herramientas utilizadas en la soldadura.
- Asiste y colabora al soldador de segunda en tareas pequeñas eficientemente.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	**NIVEL DE RELEVANCIA**			
	D	C	B	**A**
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS IMPORTANTES
Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos) Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A Mecánica Soldadura

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en las diferentes secciones del área y en el campo cuando se solicita.	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Ayudante de Supervisor**			**Número de plazas:**	4
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Supervisor	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Ayudante de Supervisor se encarga del control del personal en cada sección, registra las órdenes de trabajo y apoya el trabajo del supervisor, así como el control de las herramientas del área.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO
- Toma asistencia del personal de la sección a cargo. - Coordina la distribución de equipos en cada cambio de turno. - Controla el cumplimiento de trabajos en distintas secciones del taller. - Solicita órdenes de trabajo. - Solicita entrega de repuestos.

F ACTORES DE EVALUACIÓN
• Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones. • Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa • Orden, eficiencia en el trabajo realizado.
COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES
Dimensión humana: 1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad 2. Compromiso con la calidad de trabajo. 3. Apertura al cambio 4. Capacidad de aprender. 5. Iniciativa 6. Orientación al cliente
Competencias Específicas Personales 1. Responsabilidad 2. Compromiso 3. Dinamismo 4. Ética
Valores éticos y Morales • Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS IMPORTANTES
Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos) Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A Mecánica Soldadura

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en las diferentes secciones del área y en el campo cuando se solicita.	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido:** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Ayudante de Supervisor Torres de Control**			**Número de plazas:**	2
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Supervisor	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Ayudante de Supervisor Torres de Control se encarga de la supervisión y control de las vías de transportación de caña al ingenio y de los vehículos pesados que están en fila para desembarcar la caña en la fábrica.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Supervisa las vías de transportación de la caña de azúcar.
- Controla los tiempos de llegada de los vehículos pesados en fila para descargue de caña.
- Supervisa el patio de acceso a la báscula que es exclusivo de los camiones de trabajadores independientes y de los vehículos pesados de la empresa.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS IMPORTANTES

Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos)
Matemática (cálculos)
Comprensión lectora
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido:** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Ayudante de Vulcanizadora**			**Número de plazas:**	17
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Maestro Vulcanizador	**Le reportan:**	

Descripción básica del cargo:	El Ayudante de Vulcanizadora colabora y apoya al maestro vulcanizador en todo lo que tenga que ver con el mantenimiento y reparación de los neumáticos de los vehículos pesados y livianos de la empresa.
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.

CONTENIDO DEL PUESTO

- Apoya en las reparaciones y cambios de neumáticos de los vehículos pesados y livianos que entran al taller o que se quedan averiados en el campo.
- Apoya en el mantenimiento relacionado con las máquinas.
- Apoya al maestro vulcanizador, las herramientas necesarias para las reparaciones.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS IMPORTANTES
Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos) Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A Mecánica Matemática (cálculos)

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en las diferentes secciones del área y en el campo cuando se solicita.	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Conserje**			**Número de plazas:**	1
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Superintendencia de Talleres	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Conserje se encarga del trabajo relacionado con las actividades de aseo, higiene y limpieza; de la infraestructura física del área de Talleres y Transportes, así como del mantenimiento, conservación y reparación de los bienes muebles e inmuebles de la misma.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA				

CONTENIDO DEL PUESTO
- Limpia los escritorios de las oficinas del área las veces que sea necesaria durante el día - Mantiene limpio el piso para el ingreso al área. - Limpia y da mantenimiento a los muebles de oficina - Mantiene el orden en la cafetería del área.

- Asea los baños del área y mantiene la limpieza de los mismos durante el día de trabajo.
- Recoge papeles de todas las oficinas del área y recicla para proyectos de medio ambiente.
- Limpia los vidrios de las ventanas y lava las cortinas de las oficinas.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	A
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS IMPORTANTES

Matemática (cálculo mental básico)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Albañilería, construcción
Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos)

CONDICIONES DE TRABAJO

LUGAR FÍSICO:	HORARIO DE TRABAJO:
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A	Zafra: 07:00 – 19:00 de lunes a domingo. Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido:** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Bodeguero de Herramientas**			**Número de plazas:**	2
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Supervisor	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Bodeguero de Herramientas se encarga de supervisar, registrar y ordenar las herramientas y repuestos que se utilizan en cada una de las secciones del área de Talleres y Transportes, así como del mantenimiento, conservación de la bodega en condiciones óptimas de limpieza y orden.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO
- Ordena las hojas de solicitud de herramientas y repuestos. - Recibe todos las herramientas y repuestos en buen estado de los jefes de área para entregar en bodega general. - Supervisa y controla la entrega oportuna de los repuestos, materiales y herramientas usadas para el cambio respectivo. - Controla de las actas de entrega en bodega general.
F ACTORES DE EVALUACIÓN
• Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones. • Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa • Orden, eficiencia en el trabajo realizado.
COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES
Dimensión humana: 1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad 2. Compromiso con la calidad de trabajo. 3. Apertura al cambio 4. Capacidad de aprender. 5. Iniciativa 6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS IMPORTANTES

Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Mecánica
Matemática (cálculo mental básico)

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo:		**Despachador de Guías**		**Número de plazas:**	31
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Supervisor	**Le reportan:**	

Descripción básica del cargo:	El Despachador de Guías se encarga del control del tonelaje de carga de los camiones de personas independientes y de los vehículos pesados de la empresa.
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.

CONTENIDO DEL PUESTO

- Controla mediante apuntes desde el frente de cosecha (campo) el tonelaje que despachan a los camiones y vehículos pesados de la empresa.
- Entrega reportes diarios del tonelaje de cada camión y vehículo pesado al supervisor.
- Analiza el porcentaje de carga de los camiones y los compara con los vehículos pesados de la empresa.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	**NIVEL DE RELEVANCIA**			
	D	C	B	**A**
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO
Matemática (cálculo mental básico) Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A Mecánica Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos)

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla en las oficinas instaladas en puntos clave del campo.	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Digitador de fórmula 1**			**Número de plazas:**	2
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Supervisor	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Digitador de fórmula 1 se encarga del control y entrega de tickets de salida al campo de los vehículos, maquinaria y equipos del área.				
Base legal:	● Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO
- Responsable de entregar tickets de salida al campo de los vehículos, máquinas, equipos. - Controla mediante tickets el ingreso de los vehículos pesados al taller por fallas mecánicas. - Entrega reportes de la falla que presenta el vehículo al momento de transportar la caña al supervisor y el a su vez transmite a los jefes de sección.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	A
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático avanzado (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Mecánica
Matemática (cálculo mental básico)

CONDICIONES DE TRABAJO

LUGAR FÍSICO:	HORARIO DE TRABAJO:
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en la sección Fórmula 1.	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL

Elaborado por:	Revisado y corregido	Aprobado por:
La autora. Fecha: Agosto 2011	Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Digitador de Talleres**			**Número de plazas:**	7
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe de Sistemas	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Digitador de Talleres se encarga de registrar todo lo relacionado con órdenes de trabajo, órdenes de mantenimiento preventivo, frecuencias de ingreso y salida de los vehículos, hojas de rutas.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Diseña cuadros comparativos para puesta en firme de los pedidos.
- Descarga lubricantes reportados por los auditores de plataforma de mantenimiento.
- Realiza las hojas de rutas y salidas de equipos del área así también como para los auditores de plataforma de mantenimiento.
- Registra órdenes de trabajo y órdenes de mantenimiento Correctivo.
- Diseña y Registra órdenes de trabajo internas y externas preventivas y de combustible.
- Genera informes de imprevistos, problemas presentados con los equipos respectivos a cada sección.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	A
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Manejo informático avanzado (Word, Excel, Power point, base de datos)
Mecánica
Matemática (cálculo mental básico)

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en Logistica.	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido:** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo:	**Electromecánico de Segunda**			**Número de plazas:**	1
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe de Electromecánicos	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El electromecánico de Segunda se encarga de reparar y dar mantenimiento a los equipos, maquinaria, vehículos pesados y livianos que necesiten ser reparados, así como la coordinación del trabajo de la sección respectiva.				

Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.

CONTENIDO DEL PUESTO

- Repara y da mantenimiento electromecánico de máquinas y equipos.
- Coordina los trabajos de mantenimiento electromecánico de los equipos con el grupo de trabajadores.
- Controla y supervisa las actividades del ayudante electromecánico.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	**NIVEL DE RELEVANCIA**			
	D	C	B	**A**
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático avanzado (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Mecánica
Matemática (cálculo mental básico)

CONDICIONES DE TRABAJO

LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A , en las diferentes secciones del área.	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo:	**Enganchador de Carros**			**Número de plazas:**	20
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Supervisor	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Enganchador de carros se encarga enganchar los traylers y los carretones en los cabezales para la carga de caña de azúcar.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Se encarga de enganchar y desenganchar los traylers y carretones de los cabezales y tractores de llanta en el frente de cosecha (campo), taller 2 y patio de caña.
- Da mantenimiento de limpieza a los vehículos pesados.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	A
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento			X	
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático avanzado (Word, Excel, Power point, base de datos)
Mecánica
Matemática (cálculo mental básico)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en la sección de logística.	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo:	**Vicepresidente de Talleres y Transportes**			**Número de plazas:**	1
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Presidente Ejecutivo	**Le reportan:**	Jefes de Sección Superintendentes Asistente de Talleres
Descripción básica del cargo:	El Vicepresidente de Talleres y Transportes se encarga de dirigir el área, supervisa el trabajo del personal, autoriza, toma decisiones para solucionar los problemas que se presentan en el área, participa en las diferentes reuniones convocadas por el presidente Ejecutivo.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Dirige las reuniones con los jefes de área 2 veces a la semana para conocer los avances diarios de cada sección, los trabajos pendientes, indicadores y varios inconvenientes que se presenten.
- Autoriza los pedidos realizados por los jefes de área OT, K4,K3,K2,K7 en última instancia dando paso a la ejecución.
- Autoriza las contrataciones del personal según los requerimientos del área.
- Supervisa el trabajo del personal y equipos en el campo.
- Asiste a las reuniones con el comité de molienda/ vicepresidentes avances en los trabajos de molienda.
- Revisa periódicamente los costos por unidad de negocio.
- Toma decisiones y da solución a los problemas presentados en el área.
- Supervisa y controla los avances de mantenimiento y reparación de equipos y vehículos pesados y livianos

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	A
Liderazgo				X
Trabajo en equipo				X
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO
Manejo informático avanzado (Word, Excel, Power point, base de datos) Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A Mecánica Presupuestos Matemática (cálculo mental básico)

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A	Zafra: 07:00 – 19:00 de lunes a domingo. Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo:	**Jefe de Sección Transporte**			**Número de plazas:**	10
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Vicepresidente Talleres y Transportes	**Le reportan:**	Maestros de Sección Jefe de Logística
Descripción básica del cargo:	El personal Jefe de Sección se encarga dirigir las tareas diarias que se presentan en la sección, así como el control, supervisión y coordinación de las reparaciones y mantenimiento de los equipos, máquinas, vehículos pesados y livianos de la empresa.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO
- Verifica la asistencia del personal de la sección a cargo. - Solicita órdenes de trabajo y hojas de entrega de repuestos, entrega reportes de trabajo de supervisores y trabajo H/Maq. - Revisa los repuestos nuevos solicitados.

- Verifica el cambio de repuestos en los equipos que estén en reparación.
- Organiza todas las actividades del personal de la sección a cargo mediante cronograma de mantenimiento de las máquinas.
- Realiza los pedidos correspondientes para solicitar repuestos necesarios para los equipos.
- Controla el trabajo del personal y su cumplimiento, autoriza las salidas del personal para trabajos en el campo.
- Realiza pedidos de los repuestos locales y al exterior, verifica stock de repuestos en bodega general.
- Entrega los reportes diarios del avance del trabajo mismos que son recopilados y organizados mediante indicadores para exponerlos en las juntas de trabajo semanales del área.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	A
Liderazgo				X
Trabajo en equipo				X
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Mecánica, Electrónica,
Matemática (cálculo mental básico)
Manejo informático avanzado (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A	Zafra: 07:00 – 19:00 de lunes a domingo. Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido:** Vicepresidente de Taller Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo:	**Jefe de Frente**			**Número de plazas:**	4
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Superintendente de Logística	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Jefe de Frente se encarga de controlar y coordinar el buen manejo de los equipos, maquinaria y vehículos pesados que se encuentran en el campo, así como del control del personal para realizar los cambios de guardia.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Controla y coordina en los frentes de cosecha (campo) el buen manejo de los equipos especialmente de los equipos de recolección de caña.
- Autoriza el cambio de frente (Turnos rotativos) en el momento que se termina la caña.
- Realiza informes del trabajo realizado en el campo del personal que opera la máquina, equipo o vehículo pesado.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.

3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	**NIVEL DE RELEVANCIA**			
	D	C	B	**A**
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo				X
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático avanzado (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Mecánica
Matemática (cálculo mental básico)

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla en el campo	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por:	**Revisado y corregido**	**Aprobado por:**
La Autora. Fecha: Agosto 2011	Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Jefe de Lateros**			**Número de plazas:**	1
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe de Sección	**Le reportan:**	Maestros de Secciones
Descripción básica del cargo:	El Jefe de Lateros se encarga de controlar y coordinar las actividades de latonería dentro de la sección, identifica los problemas en los equipos maquinaria, vehículos pesados o livianos y da las instrucciones de reparación, controla el trabajo de su personal a cargo.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Repara y da mantenimiento en los vehículos livianos
- Coordina y realiza mantenimiento en trabajos relacionados con latonería
- Controla y supervisa las actividades diarias y es responsable del personal de la sección.
- Entrega reportes diarios con las observaciones del caso.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo				X
Trabajo en equipo				X
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático avanzado (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Mecánica
Matemática (cálculo mental básico)

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A , en las diferentes secciones del área.	Zafra: 07:00 – 19:00 de lunes a domingo. Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido:** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo:	**Jefe de Logística**			**Número de plazas:**	1
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Superintendente de Logística	**Le reportan:**	Asistente de Logística
Descripción básica del cargo:	El Jefe de Logística se encarga de la distribución, coordinación y autorización de salida de equipos, maquinaria, vehículos pesados y livianos, selecciona a los choferes y operadores para la transportación de caña desde el campo hasta la fábrica y viajes dentro del territorio ecuatoriano.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Entrega la lista de los equipos disponibles de transporte.
- Abastece de repuestos a los diferentes puntos de campo.
- Distribuye los tanqueros de gasolina y lleva un control del consumo de combustible.
- Verifica la asistencia del personal de choferes y controladores.
- Coordina trabajos de mantenimiento preventivo en el campo con el jefe de mantenimiento.
- Da seguimiento a las máquinas que ingresan al taller con el reporte de logística.
- Verifica el trabajo de los equipos de acuerdo a cada distribución.
- Autoriza la salida de vehículos del taller.
- Controla y distribuye a las plataformas de llantas y los taqueros de melaza.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo				X
Trabajo en equipo				X
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático avanzado (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Mecánica/ Logística
Matemática (cálculo mental básico)

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A y en el campo.	Zafra: 07:00 – 19:00 de lunes a domingo. Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Jefe Mecánico**			**Número de plazas:**	15
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe de Sección	**Le reportan:**	Maestro de Sección
Descripción básica del cargo:	El Jefe Mecánico supervisa las reparaciones de los equipos, maquinarias, vehículos pesados y livianos, organiza las actividades diarias y establece responsabilidades a los trabajadores dentro de una sección determinada, es responsable de entregar las herramientas en buen estado en bodega.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO
- Supervisa las reparaciones de los equipos hasta su etapa final y realiza chequeos para asegurarse el funcionamiento del mismo. - Realiza cambio de turno con guardias, entrantes y salientes. - Solicita los repuestos necesarios para los equipos al jefe de sección, revisa el estado de los repuestos viejos para entregarlos en bodega. - Está en contacto continuo con el jefe de sección, para dar información de los trabajos realizados y los posibles inconvenientes que se presentan al momento de reparar un equipo. - Entrega solicitud de pedidos de los materiales y repuestos, firma como responsable de la solicitud.

- Organiza los trabajos diarios para los mecánicos y apoya en la reparación de las máquinas. Supervisa que los repuestos nuevos sean cambiados y puestos debidamente.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	**NIVEL DE RELEVANCIA**			
	D	C	B	**A**
Liderazgo				X
Trabajo en equipo				X
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático avanzado (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Mecánica/ Logística
Matemática (cálculo mental básico)

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A y en el campo, en las diferentes secciones del área.	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Jefe de Sistemas**			**Número de plazas:**	1
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Vicepresidente de Talleres	**Le reportan:**	Asistente de Sistemas
Descripción básica del cargo:	El Jefe de Sistemas se encarga de verificar y recopilar la información que registra la asistente de sistemas, misma que se la utiliza para realizar el informe para las reuniones semanales del área, así como la verificación del registro de las órdenes de trabajo y de mantenimiento preventivo, apoya los daños que se presentan en los equipos de computo del área.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO
- Recopila la información de los reportes diarios de horas/ máquinas entregados por los jefes de sección y los transforma en indicadores mismos que serán expuestos en las reuniones de trabajo. - Verifica las órdenes de mantenimiento preventivo. - Controla las órdenes externas y los saldos de Plataforma de mantenimiento. - Coordina, controla y supervisa las actividades del personal del departamento y la forma como se lleva cada uno de ellos. - Controla las órdenes de Trabajo entregadas a los jefes de sección. - Coordina la implementación de check list y rutinas de mantenimiento con los jefes de sección. - Coordina la implementación en el sistema de actividades puntuales de mantenimiento. - Entrega informes de toda el área que fue registrada en las reuniones semanales.

F ACTORES DE EVALUACIÓN
• Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones. • Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa • Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	A
Liderazgo				X
Trabajo en equipo				X
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático avanzado (Word, Excel, Power point, autocad, programación base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Logística
Matemática (cálculo mental básico)

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A en departamento de sistemas del área.	Zafra: 07:00 – 19:00 de lunes a domingo. Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo:	**Jefe de Soldadores**			**Número de plazas:**	2
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe de Sección	**Le reportan:**	Maestro de sección
Descripción básica del cargo:	El Jefe de Soldadores se encarga de supervisar verificar las actividades de cada soldador de la sección, presenta informes mediante el cual da a conocer el proceso en el que se encuentra los equipos, maquinarias, vehículos pesados y livianos.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Designa las tareas diarias a los soldadores de primera y segunda.
- Verifica el cumplimiento de las tareas que se designaron a cada trabajador en la sección.
- Entrega reportes diarios al jefe de sección, para dar información de los trabajos realizados y los posibles inconvenientes que se presentaron.
- Entrega solicitudes de pedidos de los materiales y repuestos, firma como responsable de la solicitud.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo				X
Trabajo en equipo				X
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático nivel básico (Word, Excel, Power point, autocad, programación base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Soldadura / mecánica
Matemática (cálculo mental básico)

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en las diferentes secciones del área.	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido:** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo:	**Jornalero**			**Número de plazas:**	8
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Supervisor	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El jornalero se encarga de mantener limpia las vías que dan lugar a la empresa y los vehículos pesados que transportan la caña, evitando que se encuentre caña, basura y demás desperdicios.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Se encarga de recoger los desechos de la caña que quedan en la vía que dan lugar a la empresa.
- Mantiene limpia las vías de caña caída en el trayecto.
- Recoge la basura y demás desperdicios encontrados en las vías de la empresa.
- Mantiene limpios los vehículos pesados y equipos (traylers, cabezales, carretas de caña, etc.
- Recoge la caña que no fue botada en el patio o que queda sobresalido, en los contornos de equipos que transporta la caña.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	**NIVEL DE RELEVANCIA**			
	D	C	B	**A**
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS IMPORTANTES PARA EL CARGO

Carpintería y construcción
Manejo informático nivel básico (Word, Excel, Power point, autocad, programación base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**

El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A,	Zafra: 07:00 – 19:00 de lunes a domingo. Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo:	**Lubricador de Segunda**			**Número de plazas:**	2
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe de Lubricadora	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Lubricador de segunda se encarga supervisar el despacho de lubricantes para todos los equipos, maquinarias, vehículos pesados y livianos de toda la empresa; así como la coordinación para dar mantenimiento.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Revisa y coordina los vehículos y equipos para su mantenimiento.
- Coordina en equipo con el jefe de sección y los ayudantes actividades para dar mantenimiento preventivo general de todos los vehículos pesados y livianos, además de los equipos de todo del ingenio.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático nivel básico (Word, Excel, Power point, autocad, programación base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Mecánica
Lubricación

CONDICIONES DE TRABAJO

LUGAR FÍSICO:	HORARIO DE TRABAJO:
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en el taller de la sección. En las diferentes secciones del área.	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL

Elaborado por:	**Revisado y corregido:**	**Aprobado por:**
La Autora. Fecha: Agosto 2011	Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	Maestro Mecánico			Número de plazas:	19
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe Mecánico	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Maestro Mecánico se encarga de las reparaciones de los equipos, maquinarias, vehículos pesados y livianos, define las actividades diarias de mayor importancia y establece responsabilidades a los trabajadores dentro de la sección, es responsable de entregar las herramientas en buen estado al jefe de Mecánica.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Realiza reparaciones de equipos delicados y de mayor dificultad, inicia al arreglo para la continuidad del mecánico de primera.
- Dirige trabajos, inspecciona continuamente el arreglo.
- Revisa y prueba la efectividad del arreglo.
- Emite pedidos de repuestos para cambios al jefe de sección.
- Entrega información del estado de los equipos y del trabajo diario al jefe de sección.
- Solicita órdenes para el mantenimiento de las máquinas.
- Inspecciona los daños de los equipos, vehículos pesados y livianos y da posibles soluciones.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático nivel básico (Word, Excel, Power point, autocad, programación base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Mecánica
Matemática (cálculo mental básico)

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en las diferentes secciones del área.	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido:** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo:	**Maestro Soldador**			**Número de plazas:**	3
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe de Soldadores	**Le reportan:**	Ayudante de Soldadores
Descripción básica del cargo:	El Maestro Soldador se encarga de reparar las partes metálicas de los vehículos pesados y livianos, equipos y maquinarias de mayor dificultad, presenta reportes diarios, da a conocer el proceso en el que se encuentra los equipos, maquinarias, vehículos pesados y livianos.				

Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.

CONTENIDO DEL PUESTO

- Repara chasis y diferentes partes metálicas del cabezal.
- Revisa los vehículos pesados, livianos y herramientas para repararlas
- Construye chasis plataformas y cajones de carretones.
- Entrega reportes diarios del avance del trabajo al jefe de soldadores

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático nivel básico (Word, Excel, Power point, autocad, programación base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Soldadura / mecánica
Matemática (cálculo mental básico)

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en las diferentes secciones del área.	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido:** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO						
Nombre del cargo:	**Maestro Tornero**			**Número de plazas:**	1	**Versión:** 01
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe de Sección Torno	**Le reportan:**		
Descripción básica del cargo:	El Maestro Tornero se encarga de construir diferentes piezas de los equipos maquinaria y equipos pesados y livianos, repara las piezas o partes de los mismos y los tornea.					
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS •					

CONTENIDO DEL PUESTO
- Construye y repara diversos tipos de piezas. - Tornea. - Entrega reportes diarios del avance del trabajo al jefe de sección. - Verifica el trabajo de las personas a su cargo.
F ACTORES DE EVALUACIÓN
• Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones. • Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa • Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Mecánica,
Latonería, Soldadura

CONDICIONES DE TRABAJO

LUGAR FÍSICO:	HORARIO DE TRABAJO:
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en las diferentes secciones del área.	Zafra: 07:00 – 19:00 de lunes a domingo. Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL

Elaborado por:	**Revisado y corregido**	**Aprobado por:**
La Autora.	Vicepresidente de Talleres y Transporte	Presidente Ejecutivo
Fecha: Agosto 2011	Fecha:	Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Maestro Vulcanizador**			**Número de plazas:**	4
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe de Sección	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Maestro Vulcanizador se encarga de supervisar las actividades de la sección, también repara y da mantenimiento a los neumáticos de todos los vehículos pesados y livianos de la empresa.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Supervisa y coordina el trabajo de reparaciones relacionadas con la sección.
- Controla las actividades del área y el personal a cargo.
- Cambia llantas.
- Repara llantas.
- Da mantenimiento a todo lo relacionado con vehículos pesados y livianos de toda a empresa.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Mecánica
Matemática (cálculos)

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A y en ocasiones en el campo.	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido:** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo:	**Mecánico de Primera**			**Número de plazas:**	8
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe Mecánico	**Le reportan:**	Mecánico de segunda
Descripción básica del cargo:	El Mecánico de Primera se encarga de las reparaciones de los equipos, maquinarias, vehículos pesados y livianos con problemas medianamente delicados, controla el cambio de repuestos, arma y desarma partes del sistema de frenos, baterías y motores, establece responsabilidades al maestro de segunda y ayudantes.				

Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.

CONTENIDO DEL PUESTO

- Repara equipos con problemas medianamente delicados, con la ayuda de un ayudante mecánico.
- Repara motores y todos los sistemas que a él lo componen.
- Controla el cambio de los repuestos del mecánico de segunda.
- Revisa los repuestos faltantes para el pedido correspondiente.
- Realiza armado y desarmado de puntas de ejes, reparación de suspensiones, repara sistemas de frenos.
- Responsable del funcionamiento de los equipos, reparaciones medianas y trabajos designados en su momento.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático nivel básico (Word, Excel, Power point, autocad, programación base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Mecánica
Matemática (cálculo mental básico)

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en las diferentes secciones del área.	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido:** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo:		**Mecánico de Segunda**		**Número de plazas:**	41
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe Mecánico	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Mecánico de Segunda se encarga de las reparaciones de los equipos, maquinarias, vehículos pesados y livianos con problemas medianamente dificultosos.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

COMPETENCIAS GENERALES
- Cambia retenedores, monta cajas, revisa puntas de eje, direcciones, revisa suspensiones. - Repara daños encontrados en los equipos y vehículos livianos y pesados siempre vigilados por el mecánico de primera. - Realiza trabajos medianamente dificultosos, supervisados por el mecánico de primera y el maestro mecánico. - Coordina trabajos con el ayudante de primera en tareas pequeñas. - Da mantenimiento a los repuestos y piezas de los equipos, limpieza, engrasado, pinta (soplete). - Vigila los lubricantes faltantes y entregar dicha información al jefe de sección. - Desarma los equipos y máquinas dañados. - Coordina las tareas de los ayudantes de mecánica, propendiendo a lograr un trabajo de excelencia y calidad en su ámbito de acción. - Repara, cambia piezas en las máquinas y equipos tales como fumigación, Surqueadora,

Riego.
- Repara los cilindros hidráulicos y las fugas de aceite.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	A
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático nivel básico (Word, Excel, Power point, autocad, programación base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Mecánica
Matemática (cálculo mental básico)

CONDICIONES DE TRABAJO

LUGAR FÍSICO:	HORARIO DE TRABAJO:
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en las diferentes secciones del área.	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo:	**Secretaria de Vicepresidencia Talleres**			**Número de plazas:**	1
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Vicepresidente de Talleres	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	La Secretaria de Vicepresidencia Talleres se encarga de realizar, recibir y archivar toda la información que compete la vicepresidencia, mantiene el control de oficios memos, cartas, certificados, así como el control de la información del vicepresidente del área.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Archiva toda la información de cada sección respectivamente.
- Recibe y despacha los oficios del Superintendente.
- Envía órdenes de compra a los proveedores para la ejecución.
- Maneja Caja chica para imprevistos presentados en el día.
- Entrega las matrículas de los Vehículos livianos.
- Recepta cotizaciones.
- Recepta facturas de las compras y dar el trámite para el departamento de contabilidad
- Lleva información actualizada correspondiente a pedidos, locales nacionales e internacionales, oficios, solicitudes, órdenes de compra, facturas y otros documentos de importancia para el departamento.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa

6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	**NIVEL DE RELEVANCIA**			
	D	C	B	**A**
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático avanzado (Word, Excel, Power point,,)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Redacción,
Ortografía, lectura
Caligrafía
Matemáticas (calculo mental)

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en el taller de la sección.	Zafra: 07:00 – 19:00 de lunes a domingo. Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Soldador de Primera**			**Número de plazas:**	13
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe de Soldadores	**Le reportan:**	Soldador de Segunda
Descripción básica del cargo:	El soldador de primera se encarga de coordinar las tareas de los ayudantes en actividades como enderezado, construcción de partes de los equipos y vehículos, soldadura, entre otros, básicamente atiende tareas delicadas y de mucha responsabilidad y experiencia				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Corta láminas de metal para el reemplazo en partes dañadas de las cabinas y capots.
- Endereza, corrige las cabinas y capots
- Suelda, endereza y prepara la pintura en las cabinas y capots de los cabezales.
- Coordina, dirige, y controla las tareas de los soldadores.
- Informa al jefe de área sobre los trabajos realizados y los pendientes.
- Responsable del trabajo del soldador de segunda y ayudante además de los quipos, máquinas y herramientas utilizados.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	A
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOMIENTOS IMPORTANTES PARA EL CARGO

Manejo informático nivel básico (Word, Excel, Power point, autocad, programación base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Soldadura / mecánica
Matemática (cálculo mental básico

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en las diferentes secciones del área.	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo:	**Soldador de Segunda**			**Número de plazas:**	19
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Soldador de Primera	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El soldador de segunda se encarga de completar las actividades de soldadura, junto con el jefe de soldadores y el soldador de primera, revisa los daños en los equipos y vehículos para darle el mantenimiento respectivo.				

Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.

CONTENIDO DEL PUESTO

- Complementa tareas de soldadura, mismas que están bajo la inspección directa del jefe soldador.
- Revisa puertas, estribos, guardafangos, suelda, prepara (macilla pule, prepara y pinta las cabinas y capots de los cabezales.)
- Complementa la soldadura, suplementa la construcción de tanques de agua.
- Arma los equipos, las máquinas y herramientas existentes en la sección.
- Conjuntamente con el ayudante de latonería realiza trabajos de soldadura en los vehículos livianos.
- Da mantenimiento a los dollys siempre supervisados por el por el soldador de primera.
- Endereza las latas de los vehículos pesados y livianos que necesiten ser reparadas en el taller o en campo.
- Construye chasis para motores, tubos de descarga.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A

Manejo informático nivel básico (Word, Excel, Power point, autocad, programación base de datos) Soldadura / mecánica Matemática (cálculo mental básico)

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A, en las diferentes secciones del área.	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Superintendente de Logística**			**Número de plazas:**	1
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Vicepresidente de talleres	**Le reportan:**	Jefe de Logística
Descripción básica del cargo:	El Superintendente de Logística se encarga del control del personal (choferes y operadores) controla y autoriza las salidas tanto de los vehículos como del personal del área, organiza y coordina la distribución de vehículos para toda la empresa.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO
- Controla la asistencia del personal de choferes y operadores de los equipos y vehículos del ingenio. - Revisa las órdenes de mantenimiento correctivo. - Controla las órdenes de salida de la máquina. - Revisa los reportes de los vehículos pesados y livianos que se encuentran en el taller en reparación o mantenimiento. - Autoriza y controla la salida e ingresos de los Vehículos pesados y livianos. - Abastece a todo el ingenio la disponibilidad de vehículos.

- Informa al Gerente y Superintendente de los problemas presentados con el personal y equipos.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	A
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Manejo informático nivel básico (Word, Excel, Power point, autocad, programación base de datos)
Soldadura / mecánica
Matemática (cálculo mental básico)

CONDICIONES DE TRABAJO

LUGAR FÍSICO:	HORARIO DE TRABAJO:
• El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A y en el campo.	Zafra: 07:00 – 19:00 de lunes a domingo. Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Superintendente de Talleres**			**Número de plazas:**	1
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Vicepresidente de talleres	**Le reportan:**	Jefes de Sección
Descripción básica del cargo:	El Superintendente de Talleres, se encarga de aprobar en primera instancia los pedidos de repuestos y herramientas para el área presentada por los jefes de sección, controla y autoriza las órdenes de pedidos nacionales e internacionales, supervisa los proyectos presentados por los jefes de sección.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Aprueba los pedidos de caja chica, aprueba las órdenes de trabajo internas y externas.
- Aprueba en primera instancia lo pedidos OR, K4, K3, K2, K7 que son locales, regionales e internacionales.
- Controla las faltas y permisos de los trabajadores del área.
- Supervisa a los Jefes de Sección, controlar las faltas y permisos de todo el personal.
- Vela por el buen funcionamiento de todos los equipos del taller.
- Revisa debidamente las órdenes y pedidos dispuestos para reparaciones, mantenimiento entre otros.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.

5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	A
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático avanzado (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Mecánica/ electromecánica
Matemática (cálculo mental avanzado)/

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
• El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A y en el campo.	Zafra: 07:00 – 19:00 de lunes a domingo. Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo:	**Supervisor**			**Número de plazas:**	1
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefes de Sección	**Le reportan:**	Ayudante de Supervisor
Descripción básica del cargo:	El Supervisor se encarga de supervisar y controlar las actividades del personal en cada sección, informa a los jefes de sección todo en cuanto al avance y problemas presentados en las secciones.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Autoriza la distribución de equipos en cada cambio de turno.
- Solicita el avance del trabajo del taller de las secciones para registrar las órdenes de trabajo
- Supervisa y controla las actividades de los trabajadores de la sección
- Informa al jefe de sección todo sobre las actividades, tareas e imprevistos presentados en la sección.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	**NIVEL DE RELEVANCIA**			
	D	C	B	**A**
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos) Mecánica Soldadura Matemática(calculo mental básico

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A	Zafra: 07:00 – 19:00 de lunes a domingo. Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Tejedor de Malla**			**Número de plazas:**	1
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe de Sección	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Tejedor de malla es el único responsable del manejo adecuado de la máquina tejedora, el construye y corta la malla de acuerdo a los requerimientos de la empresa.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO
- Construye mallas, con alambre galvanizado. - Coloca el rollo de alambre en la máquina tejedora, - Responsable del manejo adecuado de la máquina tejedora. - Corta la malla tejida de acuerdo a la longitud deseada. - Esta en continuo diálogo con el jefe de área para entregar información de los avances del trabajo.
F ACTORES DE EVALUACIÓN
• Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones. • Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa

- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	**NIVEL DE RELEVANCIA**			
	D	C	B	**A**
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Mecánica
Soldadura

CONDICIONES DE TRABAJO

LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
• El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A	Zafra: 07:00 – 19:00 de lunes a domingo. Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo:	**Tickero**			**Número de plazas:**	3
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Digitador de Fórmula 1	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Tickero se encarga de revisar en la báscula en peso del camión o vehículos pesados que traen la caña del campo, recibe las guías de remisión que entrega el jefe de frente y esa información es enviada a Contabilidad para realizar el pago.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Revisa en báscula los vehículos con caña
- Recibe las guías de remisión de los vehículos que llegan con caña.
- Controla el peso del camión o vehículo operativo y entrega dicha información a contabilidad

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO
Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos) Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A Mecánica Matemática (calculo mental mediano)

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Tornero**			**Número de plazas:**	5
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Maestro Tornero	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Tornero se encarga de dar mantenimiento a las piezas, herramientas que utiliza el maestro tornero para construir y reparar las máquinas, equipos y vehículos de la empresa, apoya las actividades de la sección.				
Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO
- Construye y repara diversos tipos de piezas - Tornea - Da mantenimiento de limpieza a la máquina y a las piezas terminadas. - Da apoyo continuo y colabora con las distintas tareas de la sección.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Mecánica,
Latonería, Soldadura

CONDICIONES DE TRABAJO

LUGAR FÍSICO:	HORARIO DE TRABAJO:
• El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa ECUDOS S.A	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo Interzafra: 07: 00 – 16:00 de lunes a sábado

ESPACIO INSTITUCIONAL

Elaborado por:	**Revisado y corregido**	**Aprobado por:**
La Autora. Fecha: Agosto 2011	Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del cargo:	**Operadores**			**Número de plazas:**	30
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe de Logística	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Operador se encarga de operar el equipo o vehículo pesado al campo ya sea para dar mantenimiento al campo o para transportar la caña hasta la fábrica.				
Base legal:	● Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.				

CONTENIDO DEL PUESTO

- Chequea el equipo antes de manejarlo diariamente.
- Opera el equipo
- Transporta la caña de azúcar hasta la fábrica de la empresa
- Comunica a su jefe inmediato las fallas en el equipo antes de operarlo.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Mecánica
Conducción equipos y vehículos pesados

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa y en el campo ECUDOS S.A	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo. Trabajo temporal.

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

ECUDOS S.A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo:	**Choferes**			**Número de plazas:**	**Versión:** 01
Área a la que pertenece:	Talleres y transportes	**Reporta a:**	Jefe de Logística	**Le reportan:**	
Descripción básica del cargo:	El Chofer se encarga de conducir Vehículos pequeños y medianos de la empresa ya sea dentro de la ciudad o ciudades aledañas, también al campo como apoyo a los diferentes departamentos de la empresa.				

Base legal:	• Reglamento Interno de la Empresa ECUDOS SA.

CONTENIDO DEL PUESTO

- Transporta a los trabajadores de la empresa de los distintos departamentos, repuestos, piezas, herramientas
- Maneja plataformas, camabaja, bañeras, vehículos livianos
- Comunica a su jefe inmediato las fallas en el vehículo antes de conducirlo.

F ACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad en la atención a los requerimientos del área y de la empresa
- Orden, eficiencia en el trabajo realizado.

COMPETENCIAS BÁSICAS PERSONALES

Dimensión humana:

1. Conciencia crítica constructiva ante la realidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Apertura al cambio
4. Capacidad de aprender.
5. Iniciativa
6. Orientación al cliente

Competencias Específicas Personales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Dinamismo
4. Ética

Valores éticos y Morales

- Honrado, sincero, transparente, leal, honesto, respetuoso, justo y solidario.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES Y DE ÉXITO	NIVEL DE RELEVANCIA			
	D	C	B	**A**
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo			X	
Emprendimiento				X
Tolerancia a la presión				X

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL CARGO

Manejo informático básico a nivel de usuario (Word, Excel, Power point, base de datos)
Conocimiento de la estructura de ECUDOS S.A
Mecánica
Conducción vehículos y equipos livianos

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO:	**HORARIO DE TRABAJO:**
• El cargo se desarrolla a lo interno de la empresa y en el campo ECUDOS S.A	Zafra: 07:00 – 19:00 y 19:00 – 07:00 de lunes a domingo. Trabajo temporal.

ESPACIO INSTITUCIONAL		
Elaborado por: La Autora. Fecha: Agosto 2011	**Revisado y corregido** Vicepresidente de Talleres y Transporte Fecha:	**Aprobado por:** Presidente Ejecutivo Fecha:

4.10 **Metodología Aplicada para identificar necesidades de capacitación**

Encuesta de detención de necesidades para el trabajo de investigación "diseño de un programa de capacitación".

Para identificar las necesidades y opiniones tanto de los funcionarios como de los trabajadores de la empresa ECUDOS S.A., acerca del tema de capacitación se realizó una entrevista al Jefe de Desarrollo Organizacional y con su colaboración también se pudo realizar una encuesta de Detención de Necesidades de Capacitación específicamente para el grupo objetivo que es el área de Talleres y Transportes en donde se centró este estudio.

Para la realización de la encuesta, al elaborar las preguntas se tomó en cuenta los tres tipos de preguntas conocidas: abiertas, cerradas y de opción múltiple; en él se detalló los distintos puntos de vista del trabajador y para que exista orden se dividió a la información en los siguiente puntos específicos:

Datos Generales: se tomó en cuenta la información general del trabajador tales como: cargo que ocupa, tiempo de servicio en la empresa, rol que desempeña en la empresa, personal a su cargo.

Nivel de Instrucción: se tomó en cuenta el nivel de estudios del personal.

Moral y satisfacción: se tomó en cuenta el grado de satisfacción, resultado de las actitudes y el ánimo de los trabajadores en la empresa.

Comunicación: se tomó en cuenta la comunicación entre los trabajadores y sus superiores.

Capacitación: se tomó en cuenta la importancia de un personal capacitado dentro de la empresa, señalando varios temas importantes y dando paso conocer las necesidades propias para cada trabajador.

4.10.1 La población

La población a considerar en esta investigación es finita porque se enfoca a un área específica de la empresa en donde se conoce el número del personal que trabaja en ella.

La población a considerar en esta investigación es de un total de 345 trabajadores tanto operativos como administrativos del área de Talleres y Transportes de la empresa ECUDOS S.A.

CUADRO Nº 20

Cuadro de Personal

Nombre del Puesto	Tipo	Plaza
Asistente de Logística	ESTABLE	1
Asistente de Área	ESTABLE	1
Asistente de Sección	ESTABLE	2
Asistente de Lubricadora	ESTABLE	1
Asistente de Mantenimiento	ESTABLE	1
Asistente de Superintendencia de Transportes	ESTABLE	1
Auditor de Fórmula1	ESTABLE	3
Auxiliar de Oficina	ESTABLE	1
Ayudante de Electromecánica	ESTABLE	8
Ayudante de Latero	ESTABLE	6
Ayudante de Lubricador	ESTABLE	15
Ayudante de Mecánica	ESTABLE	48
Ayudante de Soldador	ESTABLE	11

Ayudante de Supervisor	ESTABLE	2
Ayudante Torres de Control	ESTABLE	2
Ayudante de Vulcanizador	ESTABLE	17
Bodeguero de Herramientas	ESTABLE	2
Choferes	ESTABLE	50
Conserje	ESTABLE	1
Despachador de Guías	ESTABLE	20
Digitador de Fórmula1	ESTABLE	2
Digitador de Talleres	ESTABLE	4
Electromecánico de Segunda	ESTABLE	1
Enganchador de Carros	ESTABLE	19
Gerencia de Transporte	ESTABLE	1
Jefes de Sección	ESTABLE	10
Jefe de Computo	ESTABLE	1
Jefe de Frente	ESTABLE	4
Jefe de Lateros	ESTABLE	1
Jefe de Logística	ESTABLE	1
Jefe de Mecánico	ESTABLE	10
Jefe de Soldadores	ESTABLE	1
Jornalero	ESTABLE	2
Limpieza de Carretas	ESTABLE	2
Lubricador de Segunda	ESTABLE	2
Maestro Mecánico	ESTABLE	15
Maestro Soldador	ESTABLE	3
Maestro Tornero	ESTABLE	1
Maestro Vulcanizador	ESTABLE	4
Mecánico de Primera	ESTABLE	6
Mecánico de Segunda	ESTABLE	32
Secretaria de Vicepresidente de Talleres	ESTABLE	1
Soldador de Primera	ESTABLE	8
Soldador de Segunda	ESTABLE	12
Superintendencia de Logística	ESTABLE	1
Superintendencia de Talleres	ESTABLE	1
Supervisor	ESTABLE	1
Tejedor de Malla	ESTABLE	1
Tickero	ESTABLE	3
Tornero de Segunda	ESTABLE	2
TOTAL		**345**

Fuente: ECUDOS; Áreas, departamentos y secciones de la empresa, Base de Datos Ingenio La Troncal.
Elaborado por: La Autora.

4.10.2 La Muestra

La muestra que se utilizó para esta investigación se obtuvo a través de la fórmula estadística para población finita utilizando un margen de error de 0.05%.

Fórmula para calcular la muestra de la población a ser encuestada:

$$n = \frac{\mathrm{z}^2\ (\mathrm{p})(\mathrm{q})\ \mathrm{N}}{\mathrm{N}\ (\mathrm{e})^2 + \ (\mathrm{z})^2\ (\mathrm{p})(\mathrm{q})}$$

Para establecer la muestra se tomó en cuenta el universo de 345 empleados Estables del área de Talleres y Transportes de la empresa Ecudos S.A.

Donde:
N= 345
z= 95% (1.96)
e= 5% (0.05)
Éxito= p = 0.5
Fracaso = q = 0.5

$$n = \frac{(1.96)^2\ (0.5)(0.5)345}{(345)(0.05)^2 + \ (1.96)^2\ (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416\ (0.25)(345)}{(345)(0.0025) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{331.338}{(1.8229)}$$

$$n = 181.76$$

$$n = 182$$

Por tanto la muestra es de 182 personas, las cuales fueron seleccionadas proporcionalmente al número de personas en el cargo.

CUADRO Nº 21

Cuadro de Personal a ser Encuestado

Nombre del Puesto	Tipo	plazas	% Personas en el cargo	Nº Personas a ser encuestadas
Asistente de Logística	ESTABLE	1	0,3	1
Asistente de área	ESTABLE	1	0,3	1
Asistente de Sección	ESTABLE	2	0,6	1
Asistente de Lubricadora	ESTABLE	1	0,3	1
Asistente de Mantenimiento	ESTABLE	1	0,3	1
Asistente de Superintendencia de Transporte	ESTABLE	1	0,3	1
Auditor de Fórmula1	ESTABLE	3	0,9	1
Auxiliar de Oficina	ESTABLE	1	0,3	1
Ayudante de Electromecánica	ESTABLE	8	2,3	4
Ayudante de Latero	ESTABLE	6	1,7	3
Ayudante de Lubricador	ESTABLE	15	4,3	7
Ayudante de Mecánica	ESTABLE	48	13,9	25
Ayudante de Soldador	ESTABLE	11	3,2	5
Ayudante de Supervisor	ESTABLE	2	0,6	1
Ayudante de Torres de Control	ESTABLE	2	0,6	1
Ayudante de Vulcanizador	ESTABLE	17	4,9	9
Bodeguero de Herramientas	ESTABLE	2	0,6	1
Choferes	ESTABLE	50	14,5	25
Conserje	ESTABLE	1	0,3	1
Despachador de Guías	ESTABLE	20	5,8	10
Digitador de Fórmula1	ESTABLE	2	0,6	1
Digitador de Talleres	ESTABLE	4	1,2	2
Electromecánico de Segunda	ESTABLE	1	0,3	1
Enganchador de Carros	ESTABLE	19	5,5	10
Gerencia de Transporte	ESTABLE	1	0,3	1
Jefes de Sección	ESTABLE	10	2,9	5
Jefe de Computo	ESTABLE	1	0,3	1
Jefe de Frente	ESTABLE	4	1,2	2
Jefe de Lateros	ESTABLE	1	0,3	1
Jefe de Logística	ESTABLE	1	0,3	1
Jefe de Mecánico	ESTABLE	10	2,9	5
Jefe de Soldadores	ESTABLE	1	0,3	1
Jornalero	ESTABLE	2	0,6	1
Limpieza de Carretas	ESTABLE	2	0,6	1
Lubricador de Segunda	ESTABLE	2	0,6	1

Maestro Mecánico	ESTABLE	15	4,3	7
Maestro Soldador	ESTABLE	3	0,9	1
Maestro Tornero	ESTABLE	1	0,3	1
Maestro Vulcanizador	ESTABLE	4	1,2	2
Mecánico de Primera	ESTABLE	6	1,7	3
Mecánico de Segunda	ESTABLE	32	9,3	16
Secretaria de Vicepresidente de Talleres	ESTABLE	1	0,3	1
Soldador de Primera	ESTABLE	8	2,3	4
Soldador de Segunda	ESTABLE	12	3,5	6
Superintendencia de Logística	ESTABLE	1	0,3	1
Superintendencia de Talleres	ESTABLE	1	0,3	1
Supervisor	ESTABLE	1	0,3	1
Tejedor de Malla	ESTABLE	1	0,3	1
Tickero	ESTABLE	3	0,9	2
Tornero de Segunda	ESTABLE	2	0,6	1
TOTAL		**345**	**100**	**182**

Fuente: ECUDOS; Áreas, departamentos y secciones de la empresa, Base de Datos Ingenio La Troncal.
Elaborado por: La Autora.

Definida la muestra del área de Talleres y Transportes de la empresa ECUDOS S.A se procedió a la aplicación de la encuesta y al respectivo análisis de las respuestas, en las cuales se obtuvo las principales necesidades de capacitación que requiere el personal.

4.10.3 Análisis de los resultados (Anexo Nº 1 Encuesta área de Talleres y Transportes.)

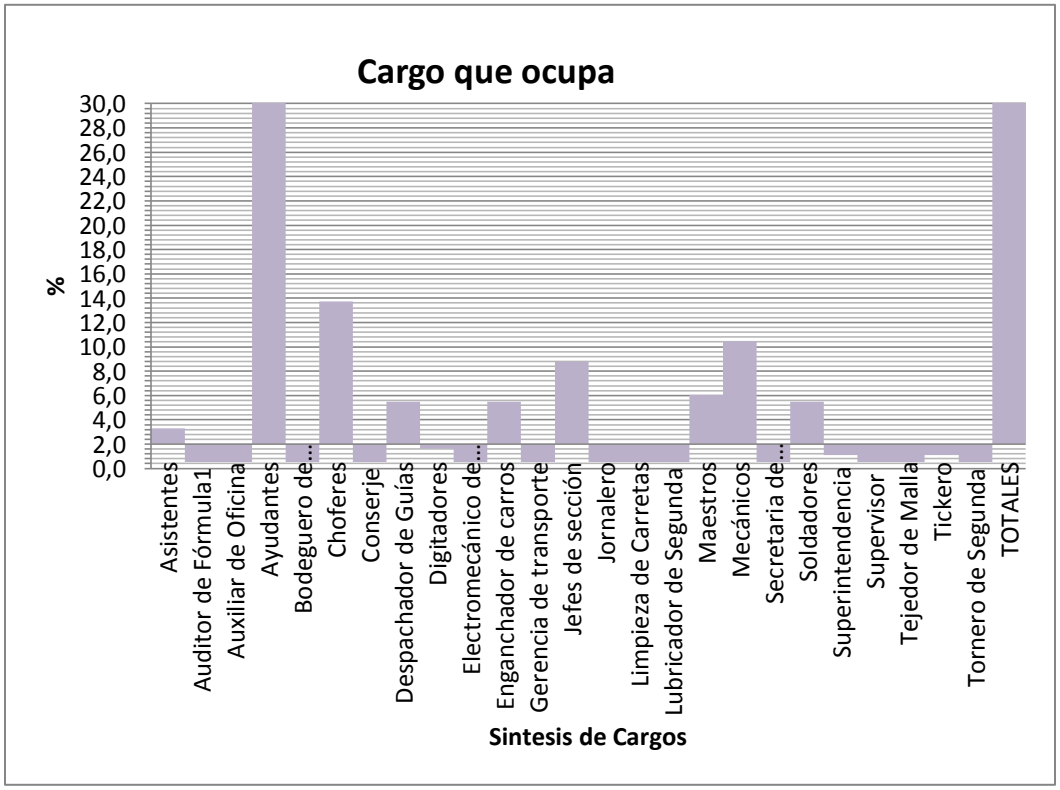
4.10.3.1 Datos Generales

PREGUNTA Nº 1: Cargo que Ocupa.

CUADRO Nº 22
Cargo que Ocupa

Síntesis de Cargos	*Encuestados*	%
Asistentes	6	3,3
Auditor de Fórmula1	1	0,5
Auxiliar de Oficina	1	0,5
Ayudantes	55	30,2
Bodeguero de Herramientas	1	0,5
Choferes	25	13,7
Conserje	1	0,5
Despachador de Guías	10	5,5
Digitadores	3	1,6
Electromecánico de Segunda	1	0,5
Enganchador de carros	10	5,5
Gerencia de transporte	1	0,5
Jefes de sección	16	8,8
Jornalero	1	0,5
Limpieza de Carretas	1	0,5
Lubricador de Segunda	1	0,5
Maestros	11	6,0
Mecánicos	19	10,4
Secretaria de Vicepresidente de Talleres	1	0,5
Soldadores	10	5,5
Superintendencia	2	1,1
Supervisor	1	0,5
Tejedor de Malla	1	0,5
Tickero	2	1,1
Tornero de Segunda	1	0,5
TOTALES	**182**	**100**

Gráfico Nº 4.1



Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación:

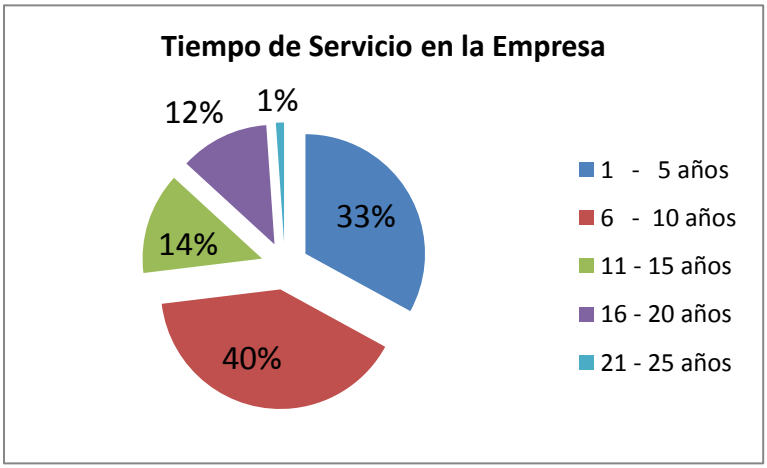
En el gráfico anterior se puede observar los resultados obtenidos más representativos: en donde el 30% tienen el cargo de Ayudantes, el 14% pertenecen al cargo de choferes, el 10% son Mecánicos, el 8% son Jefes de Secciones, el 6% son Maestros y Enganchadores de carros y en adelante en menor porcentaje está el resto de cargos.

PREGUNTA Nº 2: Tiempo de servicio en la empresa.

CUADRO Nº 23
Tiempo de servicio en la empresa

Alternativa	*Encuestados*	%
1 - 5 años	60	32,97
6 - 10 años	73	40,11
11 - 15 años	25	13,74
16 - 20 años	22	12,09
21 - 25 años	2	1,10
TOTALES	**182**	**100**

Gráfico Nº 4.2



Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación

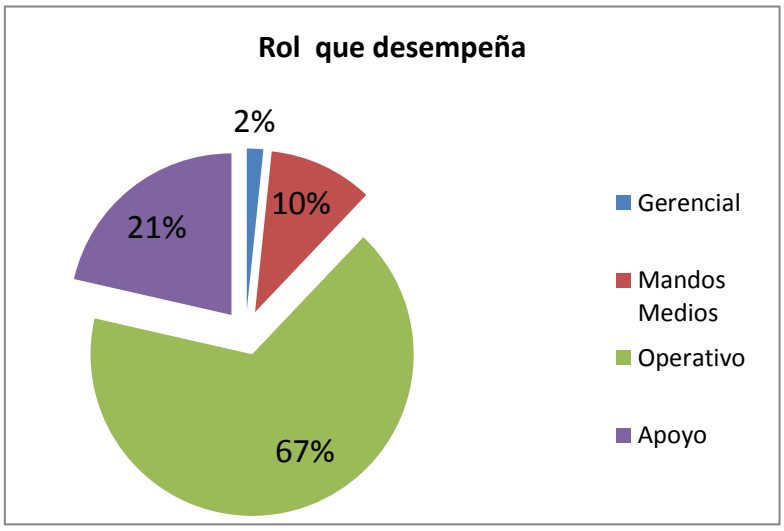
De acuerdo a los resultados obtenidos podemos observar que el 40% respondió que su tiempo de servicio en la empresa está entre los 6 y 10 años, el 33% dijo entre 1 a 5 años, el 14% comentó que trabajan entre los 11 y 15 años, el 12% están de 16 a 20 años en la empresa y el 1% están de 21 a 25 años prestando sus servicios en la empresa.

PREGUNTA Nº 3: Rol que desempeña en la empresa.

CUADRO Nº 24
Rol que desempeña en la empresa

Alternativa	*Encuestados*	%
Gerencial	3	1,65
Mandos Medios	19	10,44
Operativo	121	66,48
Apoyo	39	21,43
TOTAL	182	100

Gráfico Nº 4.3



Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación

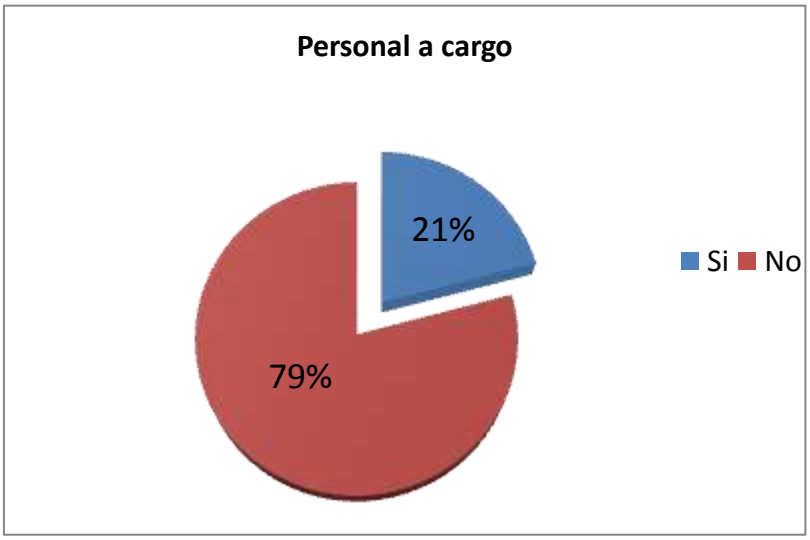
Según los resultados obtenidos de las encuestan realizadas sobre el rol que desempeña en la empresa el 67% respondió que son operativos, el 21% dijeron ser personal de Apoyo, el 10% corresponde a personas en los mandos medios y el 2% pertenecen al rol Gerencial.

PREGUNTA Nº 4: Personal a su cargo

CUADRO Nº 25
Personal a su cargo

	Encuestados	%
Sí	38	20,88
No	144	79,12
TOTAL	182	100

Gráfico Nº 4.4



Elaborado por : La Autora.

Análisis e Interpretación

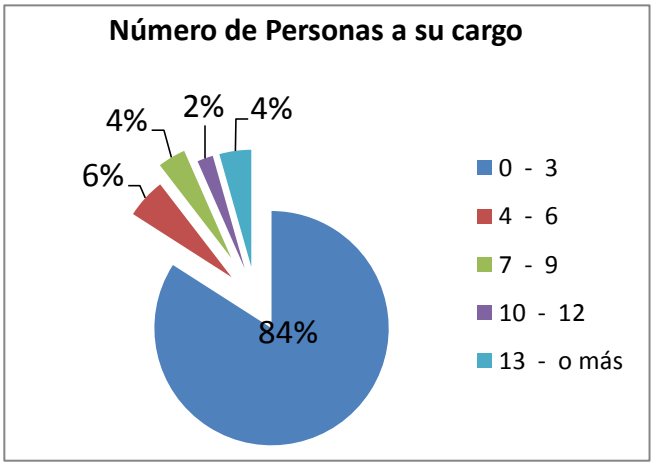
De acuerdo al gráfico anterior observamos que el 79% del personal encuestado no tiene personal a su cargo y el 21% sí.

PREGUNTA Nº 5: Número de Personas a su cargo.

CUADRO Nº 26
Número de Personas a su cargo

Subalternos	*Encuestados*	%
0 - 3	153	84,066
4 - 6	10	5,495
7 - 9	7	3,846
10 - 12	4	2,198
13 - o más	8	4,396
TOTAL	182	100

Gráfico Nº 4.5



Elaborado por : La Autora.

Análisis e Interpretación

Observamos el gráfico de arriba, en donde el personal encuestado contestó lo siguiente: el 84% tiene entre 0 a 3 personas a su cargo, el 6% entre el 4 a 6, el 4% están entre 7 a 9 y de 13 a más, finalmente el 2% comentó que tienen entre 10 a 12 personas a su cargo.

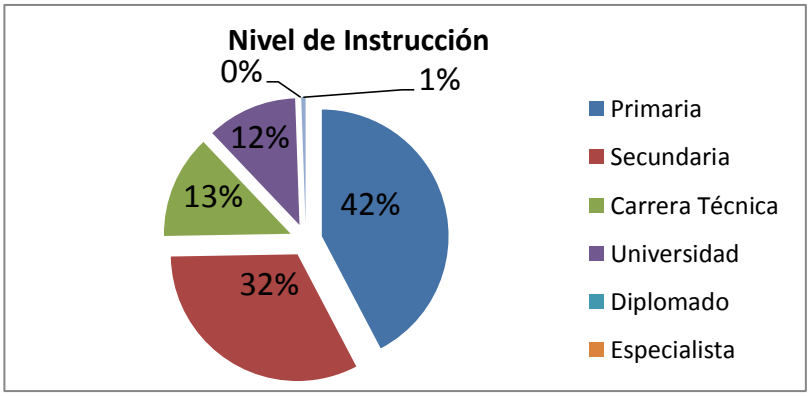
4.10.3.2 Nivel de Instrucción

PREGUNTA Nº 6: ¿Qué nivel de instrucción tiene usted?

CUADRO Nº 27
Nivel de Instrucción

	Encuestados	%
Primaria	77	42,31
Secundaria	59	32,42
Carrera Técnica	24	13,19
Universidad	21	11,54
Diplomado	0	0
Especialista	0	0
Maestría	1	0,5
Doctorado	0	0
TOTAL	182	100

Gráfico Nº 4.6



Elaborado por : La Autora.

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la encuesta los resultados son los siguientes: 42% tienen el nivel de instrucción primaria, el 32% contestó secundaria, 13% carrera técnica, 12% universidad,

el 1% maestría y en el 0% el nivel de instrucción del personal pertenece a diplomado, especialista y doctorado.

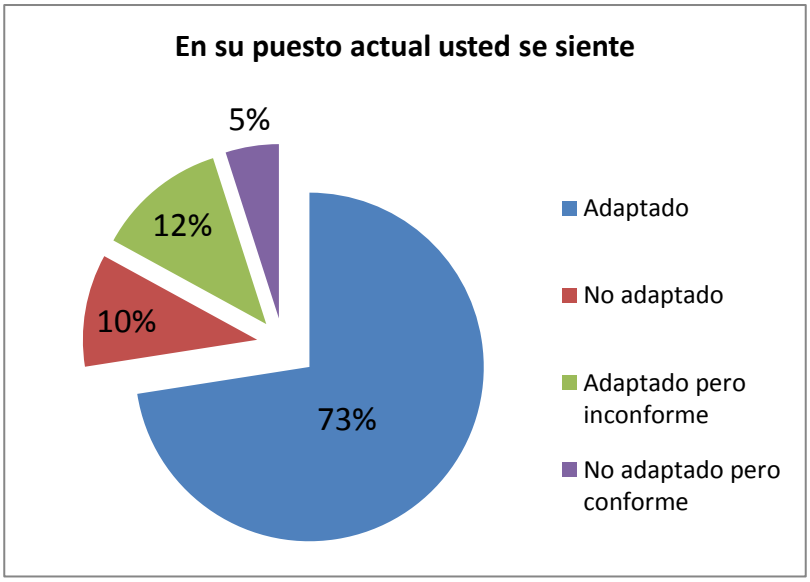
4.10.3.3 Moral y Satisfacción

PREGUNTA Nº 7: En su puesto actual usted se siente:

CUADRO Nº28
En su puesto actual usted se siente

	Encuetados	%
Adaptado	132	72,53
No adaptado	19	10,44
Adaptado pero inconforme	22	12,09
No adaptado pero conforme	9	4,95
TOTAL	182	100

Gráfico Nº 4.7



Elaborado por : La Autora.

Análisis e Interpretación

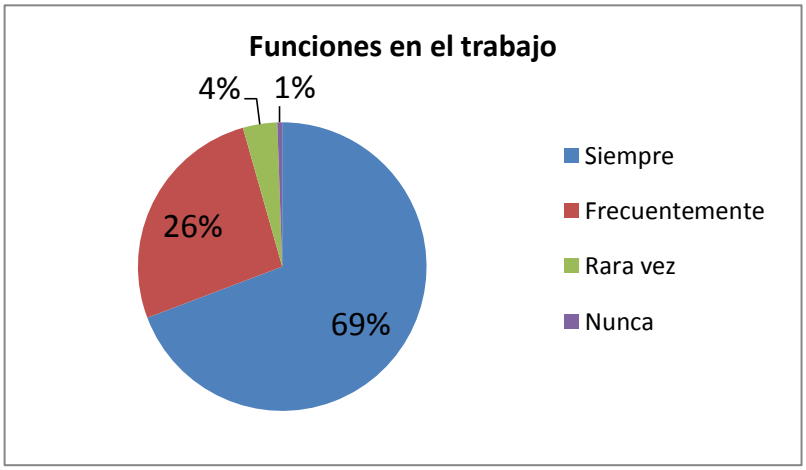
Los resultados obtenidos en la encuesta muestran que el 73% de las personas se encuentran en su puesto actual adaptado, 12 % adaptado pero inconforme, 10% no adaptado y el 5% se siente en su puesto actual no adaptado pero conforme.

PREGUNTA Nº 8: ¿Las funciones que desempeña en su puesto de trabajo las realiza con agrado?

CUADRO Nº 29
Funciones que Desempeña

	Encuetados	%
Siempre	126	69,23
Frecuentemente	48	26,37
Rara vez	7	3,85
Nunca	1	0,55
TOTAL	182	100

Gráfico Nº 4.8



Elaborado por : La Autora.

Análisis e Interpretación

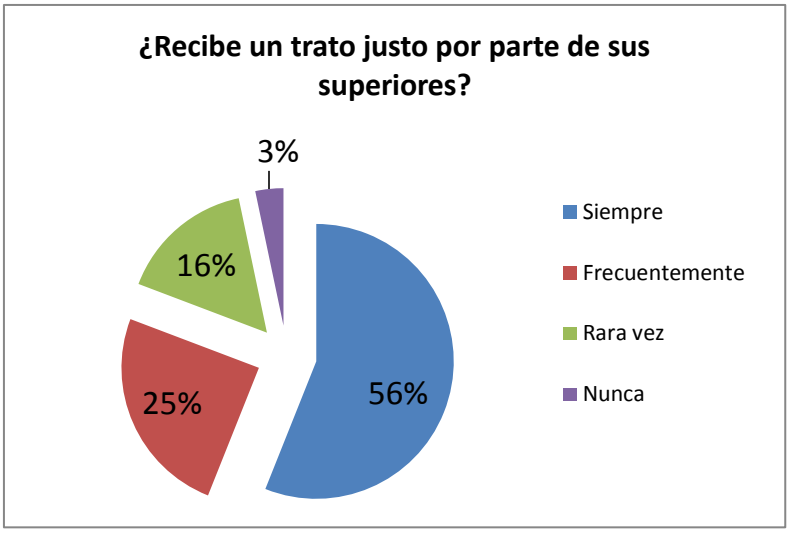
El 69% de las personas que participaron en la encuesta respondieron que siempre realizan sus funciones con agrado, el 26% dijo frecuentemente, el 4% rara vez y el 1% dijo que nunca.

PREGUNTA Nº 9: Recibe un trato justo por parte de sus superiores?

CUADRO Nº 30
Recibe un Trato justo por parte de sus superiores

	Encuetados	%
Siempre	102	56,04
Frecuentemente	45	24,73
Rara vez	29	15,93
Nunca	6	3,30
TOTAL	182	100

Gráfico Nº 4.9



Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación

El 56% de las personas dijo que siempre recibe un trato justo por parte de sus superiores, el 25% respondió frecuentemente, el 16% rara vez y el 3% respondió que nunca.

PREGUNTA Nº 10: Sus superiores reconocen el buen trabajo que usted realiza?

CUADRO Nº 31
Sus superiores reconocen el buen trabajo

	Encuetados	%
Sí	124	68,13
No	58	31,87
TOTAL	182	100

Gráfico Nº 4.10

Elaborado por : La Autora.

Análisis e Interpretación

En el gráfico anterior los resultados que se obtuvieron son: el 68% contestó que sus superiores sí reconocen el buen trabajo que realizan y el 32% dijo que no.

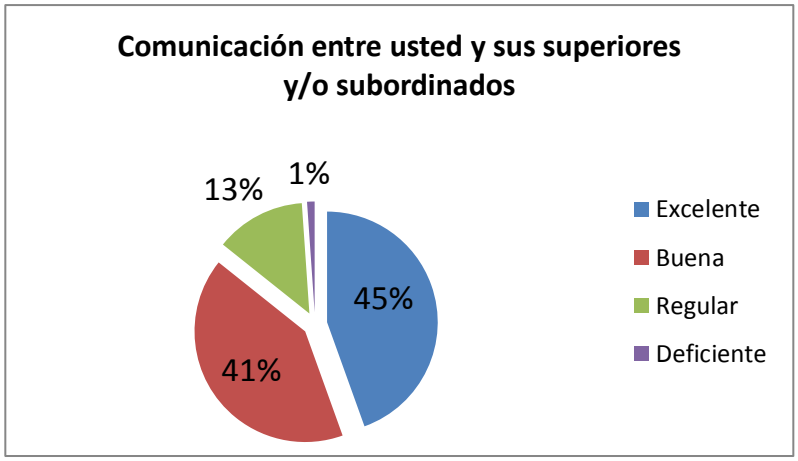
4.10.3.4 Comunicación

PREGUNTA Nº 11: Cómo calificaría la comunicación entre usted y su superior y/o subordinado?

CUADRO Nº 32
Comunicación con su superior y/o subordinado

	Encuestados	%
Excelente	81	44,51
Buena	75	41,21
Regular	24	13,19
Deficiente	2	1,10
TOTAL	182	100

Gráfico Nº 4.11



Elaborado por : La Autora.

Análisis e Interpretación

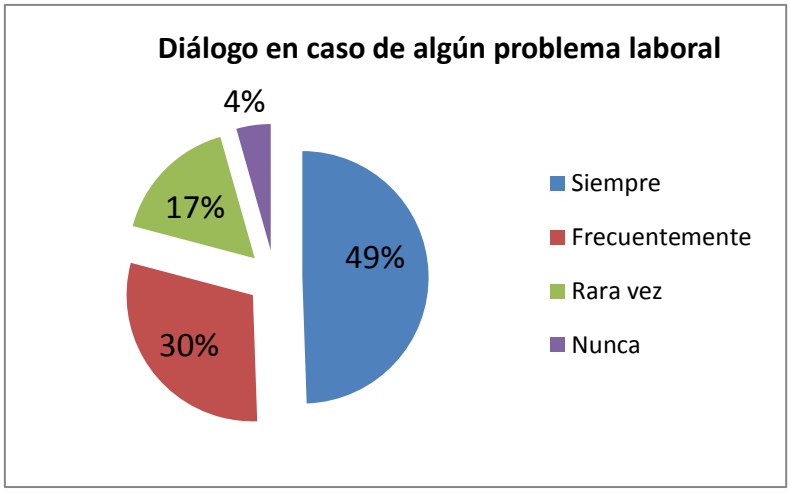
El gráfico muestra que un 45% del personal dijo que tienen una excelente comunicación con sus superiores, el 41% dijeron que es buena, el 13% comentó que su comunicación es regular y en menor porcentaje el 1% respondió que es deficiente.

PREGUNTA Nº 12: ¿Existe algún tipo de diálogo entre superiores o subalternos en caso de algún problema laboral?

CUADRO Nº 33
Diálogo entre superiores y subalternos

	Encuestados	%
Siempre	90	49,45
Frecuentemente	54	29,67
Rara vez	30	16,48
Nunca	8	4,40
TOTAL	182	100

Gráfico Nº 4.12



Elaborado por : La Autora.

Análisis e Interpretación

Los resultados de la encuesta señalan que el 49% siempre tienen diálogo con sus superiores en caso de presentarse algún problema, el 30% dijeron frecuentemente, el 17% comentaron que rara vez y el 4% dijeron nunca.

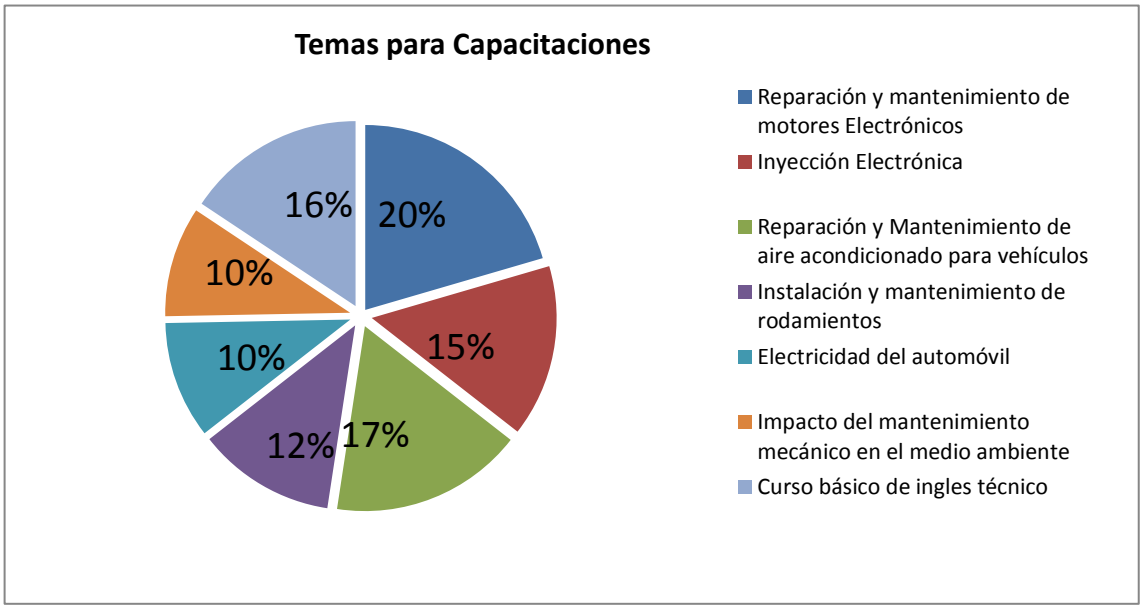
4.10.3.5 Capacitación

PREGUNTA Nº 13: De los siguientes temas de capacitación seleccione 7 de ellos ubicándolos en orden del 1 al 7 según considere: de mayor importancia 1 menos importante 7?

CUADRO Nº 34
Temas para Capacitaciones

	Encuetados	**%**
Reparación y mantenimiento de motores Electrónicos	34	20
Inyección Electrónica	25	15
Reparación y Mantenimiento de aire acondicionado para vehículos	28	17
Instalación y mantenimiento de rodamientos	20	12
Electricidad del automóvil	17	10
Impacto del mantenimiento mecánico en el medio ambiente	16	10
Curso básico de inglés técnico	26	16
TOTAL	166	100

Gráfico Nº 4.13



Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación

De acuerdo a los temas considerados como las principales necesidades de capacitación para el área de Talleres y Transportes, se consideró las prioridades según el personal encuestado.

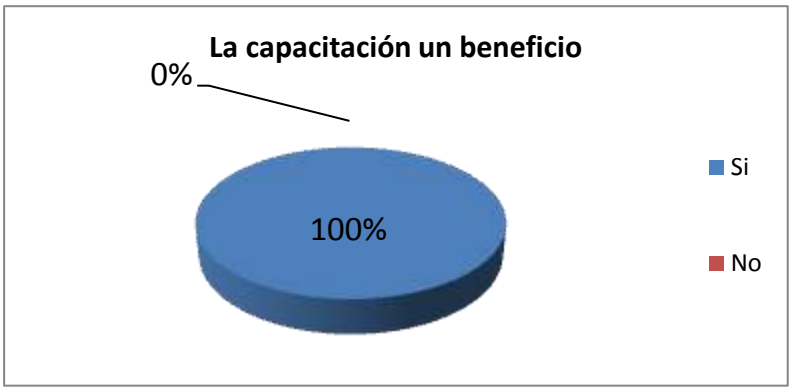
Siendo así se puede observar en el gráfico que el 20% consideró al tema reparación y mantenimiento de motores electrónicos de mayor importancia, el 17% reparación y mantenimiento de aire acondicionado para vehículos, el 16% al curso básico de inglés técnico, el 15% consideró al tema inyección electrónica, el 12% seleccionó a instalación y mantenimiento de rodamientos, en el 10% electricidad del automóvil e Impacto del mantenimiento mecánico en el medio ambiente.

PREGUNTA Nº 14: ¿Considera que es importante la capacitación para usted y un beneficio para la empresa?

CUADRO Nº 35
Importancia de la Capacitación

	Encuestados	%
Sí	182	100
No	0	0
TOTAL	182	100

Gráfico Nº 4.14



Elaborado por : La Autora.

Análisis e Interpretación

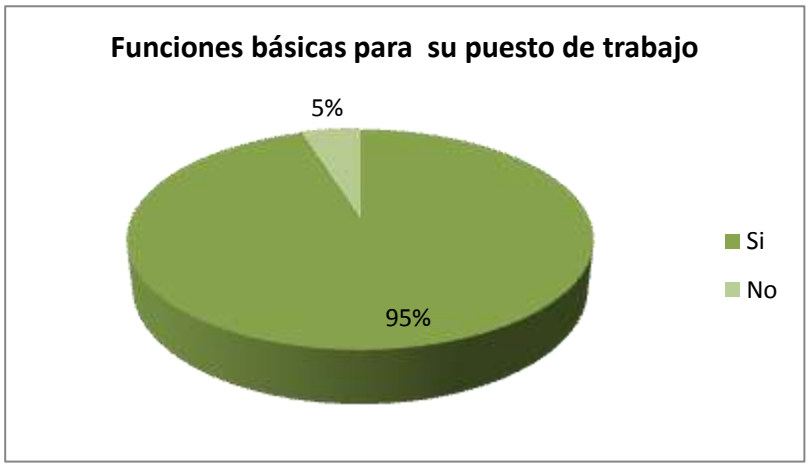
En referencia a la pregunta sobre la importancia de la capacitación para cada trabajador y beneficio para la empresa observamos que el 100% los trabajadores del área de Talleres y Transportes de la Empresa ECUDOS contestó sí.

PREGUNTA Nº 15: ¿Conoce las funciones básicas que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

CUADRO Nº 36
Funciones básicas para su puesto de Trabajo

	Encuetados	%
Sí	173	95,05
No	9	4,95
TOTAL	182	100

Gráfico Nº 4.15



Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación

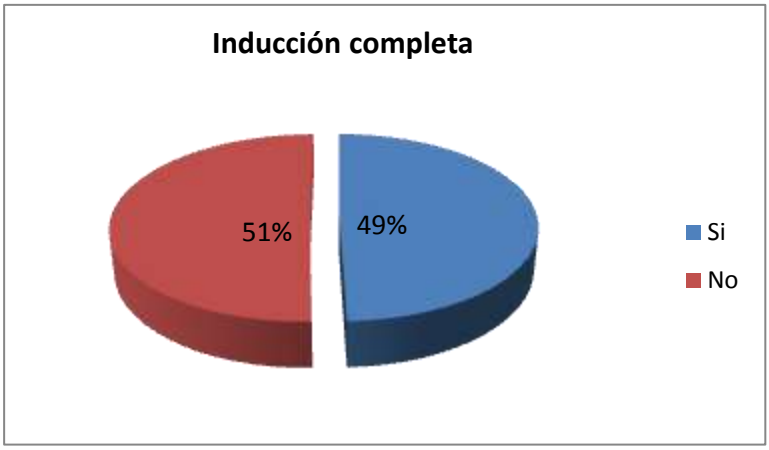
En el gráfico anterior se observan los resultados obtenidos en donde el 95% de las personas encuestadas contestaron que sí conocen las funciones para el puesto de trabajo que ocupan y el 5% dijeron que no.

PREGUNTA Nº 16: ¿Antes de iniciar en su puesto de trabajo tuvo una completa inducción?

CUADRO Nº 37
Inducción Completa

	Encuestados	%
Sí	90	49,45
No	92	50,55
TOTAL	182	100

Gráfico Nº 4.16



Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación

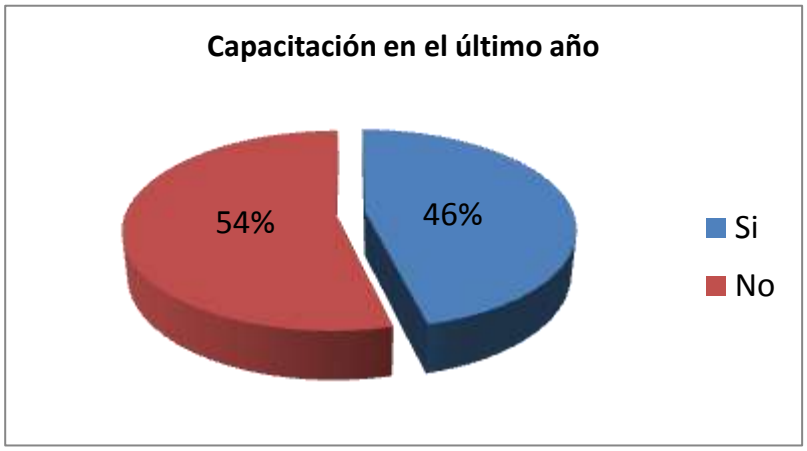
De acuerdo a la gráfico se observa que el 51% del personal no tuvo una completa inducción antes de iniciar en su puesto de trabajo y el 49% indican que sí.

PREGUNTA Nº 17: ¿Ha recibido cursos o talleres de capacitación en el último año?

CUADRO Nº 38
Capacitaciones en el último año

	Encuetados	%
Sí	84	46,15
No	98	53,85
TOTAL	182	100

Gráfico Nº 4.17



Elaborado por : La Autora.

Análisis e Interpretación

El 54% del personal encuestado dijo que no han recibido cursos o talleres de capacitación en el último año y el 46% comentó que sí.

PREGUNTA Nº 18: ¿Cree que en la actualidad el desempeño de sus actividades en el trabajo ha mejorado y es el adecuado tanto como lo desea usted y su jefe?

CUADRO Nº 39
Desempeño de actividades

	Encuestados	%
Sí	163	89,56
No	19	10,44
TOTAL	182	100

Gráfico Nº 4.18

Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación

En el gráfico anterior podemos observar que el 90% respondió sí, su desempeño en las actividades de trabajo han mejorado y el 10% dijo que no.

PREGUNTA Nº 19: ¿Considera que requiere mayor capacitación técnica y motivacional para el trabajo que realiza?

CUADRO Nº 40
Mayor capacitación

	Encuestados	%
Sí	173	95,05
No	9	4,95
TOTAL	182	100

Gráfico Nº 4.19

Elaborado por : La Autora.

Análisis e Interpretación

El 95% del personal encuestado indicó que sí requiere mayor capacitación técnica y motivacional para el trabajo que realiza y el 5% dijo que no.

PREGUNTA Nº 20: ¿Cree usted que al adquirir capacitaciones continuamente tanto técnicas como motivacionales, podrá enfrentar mayores responsabilidades en su área de trabajo?

CUADRO Nº 41
Capacitaciones continuas

	Encuetados	%
Sí	179	98,35
No	3	1,65
TOTAL	182	100

Gráfico Nº 4.20

Elaborado por : La Autora.

Análisis e Interpretación

El gráfico anterior muestra que el 98% del personal sí cree conveniente adquirir capacitaciones continuamente tanto técnicas como motivacionales, y el 2% contestó que no.

PREGUNTA Nº 21: ¿Estaría usted de acuerdo que se seleccione a una o varias personas específicamente a sus superiores (Jefes, Gerente, Superintendente) de su área para que impartan talleres y cursos de capacitación según sus conocimientos y especialidad?

CUADRO Nº 42
Facilitadores Internos

	Encuestados	%
Sí	167	91,76
No	15	8,24
TOTAL	182	100

Gráfico Nº 4.21

Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación

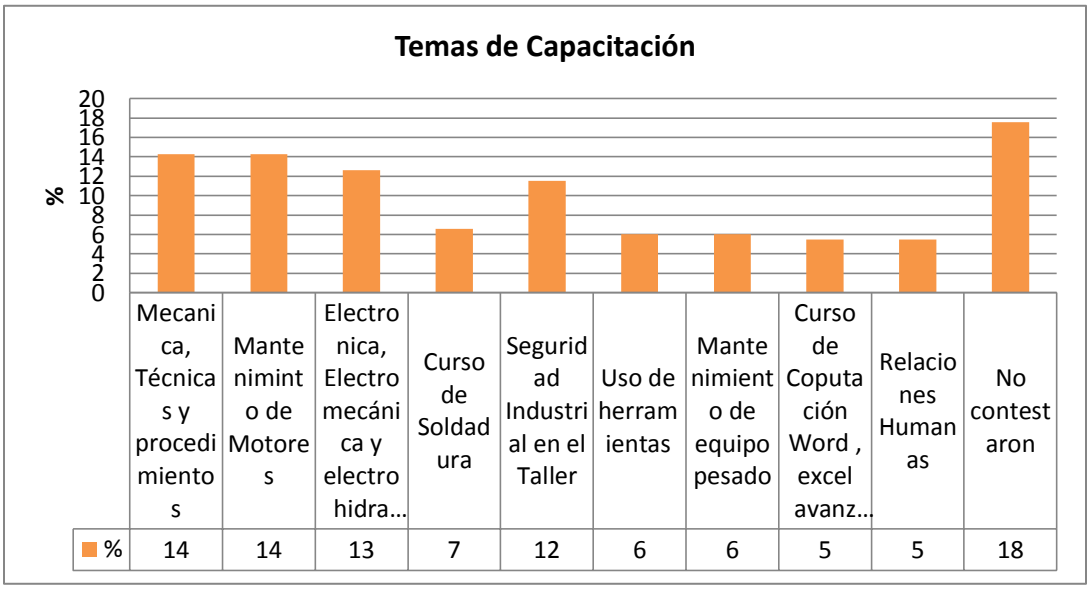
En el gráfico anterior podemos observar que el 92% del personal encuestado dijo sí estar de acuerdo en que se seleccione a sus superiores par que impartan talleres de capacitación dependiendo de su especialidad y el 8% comentó que no.

PREGUNTA Nº 22. Escriba ¿Qué otros temas de capacitación considera que son importantes en el cargo que ocupa?

CUADRO Nº 43
Temas de capacitación

	Encuestados	%
Mecánica, Técnicas y procedimientos	26	14
Mantenimiento de Motores	26	14
Electrónica, Electromecánica y electrohidráulica	23	13
Curso de Soldadura	12	7
Seguridad Industrial en el Taller	21	12
Uso de herramientas	11	6
Mantenimiento de equipo pesado	11	6
Curso de Computación Word , excel avanzado	10	5
Relaciones Humanas	10	5
No contestaron	32	18
TOTAL	182	100

Gráfico Nº 4.22



Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación

Para determinar los resultados en esta pregunta primero se debe indicar que no se determinó un número específico para las opciones de temas de capacitación, sin embargo con las múltiples sugerencias que el personal encuestado escribió se tomó en cuenta las más significativas.

El 14% considera que otros temas para la capacitación sería Mecánica, Técnica y Procedimientos y el Mantenimiento de Motores, el 13% Electrónica, Electromecánica y Electrohidráulica, el 12% Seguridad Industrial en el Taller, el 7% un Curso de Soldadura, el 6% Mantenimiento de Equipo Pesado y Uso adecuado de Herramientas y materiales, el 5% considera que otro tema de capacitación sería Computación Word, Excel, avanzado y Relaciones Humanas.

4.10.4 Análisis de la Entrevista

Entrevista al Jefe de Desarrollo Organizacional.

ECUDOS S.A

Nombre del entrevistado: Julio César Ruiz Cabrera.

Responsable: Departamento de Capacitación

1. **¿Qué funciones cumple en su departamento?**

Las funciones que se deben desempeñar en el área son:

- Aplicar y difundir los lineamientos, políticas y normas en materia de capacitación y desarrollo del personal de la empresa
- Detectar, coordinar y atender las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, vigilando la ejecución de los programas correspondientes, e integrar la información de la capacitación de carácter administrativo que se imparta en la empresa.

- Promover, elaborar y ejecutar, en coordinación con el Departamento de Selección los programas de integración a la empresa, motivación e inducción, que sean necesarios para el mejor desarrollo del personal y los destinados a optimizar el ambiente de trabajo.
- Difundir y promover programas de capacitación y desarrollo que refuercen los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, y fortalezcan el desempeño de sus actividades, ya sea que se impartan directamente por el facilitadores internos o proveedores externos.
- Proporcionar al Gerente de Recursos Humanos el anteproyecto del programa presupuesto anual, considerando los capítulos, conceptos y partidas que incidan en las funciones de capacitación y desarrollo del personal.

2. **¿Cómo es su relación con los trabajadores de la empresa?**

Trato de que sea muy amena, que entiendan que cada capacitación que están recibiendo es por el bien de ellos para que sigan creciendo en el sentido profesional y anímico.

3. **¿Por qué cree que hoy en día es indispensable contar con un talento humano capacitado?**

El capital humano es definido como la mano de obra de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y obtener utilidad, pero para que esto suceda el personal debe estar sujeta a la actualización de conocimientos tanto técnicos como motivacionales.

4. **¿Cuáles son las principales necesidades de capacitación que ha encontrado en el personal de la empresa?**

Comenzando desde la Inducción que se les daba a los trabajadores era tan pobre que no les daban a conocer los valores institucionales, beneficios de los trabajadores y como se encontraba dirigida.

El tema motivacional del personal operativo el cual se siente abandonado en el trabajo un punto muy delicado que se regulara en un 90% en el primer semestre del 2012.

5. **¿Qué hace su departamento para alcanzar el crecimiento y el alto desempeño del personal en la empresa?**

El objetivo de brindar una capacitación al personal, desde mi punto de vista debe llegar desde que inicia, logística, coordinación atención una vez desarrollado los temas, quiero que sientan que todos son importantes para la empresa y cuando ellos crean eso, sé que no tendré que estar tratando de regular problemas de faltas, indisciplina en las áreas, todos estos incidentes causan pérdida de tiempo en las áreas de trabajo.

6. **¿Qué considera que pueden hacer en conjunto las áreas de la empresa para obtener buenos resultados en lo que respecta a las capacitaciones actuales y futuras?**

Primero a todos los trabajadores darles a conocer lo que realmente es la empresa, creando una jornada de integración para que conozcan primeramente que o cuáles son las funciones de las otras vicepresidencias para que no se creen esos malos fundamentos del desempeño de cada una de los departamentos.

Análisis e Interpretación

En la entrevista se observa, el compromiso que tiene el Departamento de Capacitación con la empresa y el personal que labora en ella, su principal interés está en promover programas de capacitación acorde a cada una de las necesidades de cada persona en cada área de trabajo, integrándolos a ser parte de su formación profesional y personal que les permitirá reforzar sus conocimientos, desarrollar nuevas habilidades y destrezas y mediante ello alcanzar los más altos índices para el éxito Empresarial y Profesional.

CAPITULO V

5. PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

5.1 **Introducción**

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración del Talento Humano, planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

Capacitación interna: "Está enfocada a formar instructores internos que posean las herramientas y experiencia necesaria dentro de la empresa para capacitar a otros en diversas áreas".[20]

Hay que tomar en cuenta que la capacitación interna tiene un doble propósito:

1. Disminuir los costos asociados a la formación y desarrollo del personal que regularmente se hace a través de organizaciones externas.
2. Valorar y aprovechar el conocimiento de su personal, especialmente de aquellos que por su experiencia y formación conocen a fondo cada uno de los procesos de la organización.

Capacitación externa: "Los programas de capacitación externa se dan a través de consultores, especialistas u organizaciones externas. Generan mayor interés, ofrecen información más amplia de experiencias y prácticas laborales, así como proporcionar mejores oportunidades para la discusión con otras personas que enfrenten problemas de la misma naturaleza".[21]

---

[20] MCGEHEE, William y THAYER, Paul. *Capacitación, adiestramiento y Formación profesional*. Editorial Limusa. México. p 187.

[21] GRADOS, Jaime A, *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Editorial Trillas. México. 1999, p 62.

El desarrollo del Talento Humano, tiene como tarea principal, proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos de trabajo o por la empresa.

La capacitación auxilia al personal de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden ayudar también en el desarrollo personal para cumplir futuras responsabilidades.

5.2 **Justificación**

Para ECUDOS S.A, empresa agrícola que se dedica a la producción de azúcar y sus derivados, misma que necesita de un significativo número de personas para atender cada uno de los procesos que conlleva la producción, es importante contar con personal que tenga un nivel adecuado de conocimientos, experiencia de acuerdo al cargo designado, que permita mejorar el desempeño laboral, personal y profesional de sus colaboradores. Conociendo esta importancia, la empresa requiere plantear programas de capacitación interna y externa para todas las áreas de la empresa y por ello se ha tomado al área de Talleres y Transportes, para desarrollar este estudio, tomando en cuenta el papel importante que tiene dicha área en la empresa, siendo parte del primer paso para la producción de azúcar.

El Área de Talleres y Transportes cuenta por un lado, con un número limitado de personal técnico calificado, esto en cuanto al trabajo operativo que se realiza en el área, la razón se debe a que al contratar al personal, se ha tomado como prioridad: la experiencia en manejo y reparaciones de vehículos pesados, livianos, manejo y reparaciones de equipos y herramientas que se utilizan en las diferentes secciones del área tales como: soldadura, mecánica automotriz, refrigeración, electricidad, logística, seguridad industrial, etc.; por otro lado en las demás secciones que corresponde al trabajo administrativo del área, son personas con un nivel de estudios adecuado y experiencia requerida, pero que al mismo tiempo necesita actualizar sus conocimientos

para el cargo que desempeñan y para generar en conjunto la optimización y calidad de servicio del área.

ECUDOS S.A ha ido adquiriendo, nueva y mejor tecnología, con el afán de obtener mayor eficiencia en el trabajo de cada sección del área, para su utilización es necesario que el personal se prepare mediante programas de capacitación, tanto interna (con la participación de Vicepresidente, Superintendente y Jefes de Sección del área), como externa (con la participación de profesionales externos, para la sección requerida).

Al posesionarse la palabra ***Capacitación*** en la mente de cada uno de los trabajadores (desde los altos mandos hasta los más bajos), proporcionará oportunidades de continuo desarrollo personal y profesional (habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño de sus funciones), incentivará el trabajo en equipo, obteniendo como resultado la calidad de la productividad de la empresa y de la fuerza de trabajo.

En el desempeño del trabajo para la correcta ejecución de una determinada tarea en cada uno de los puestos, además de desarrollar habilidades, destrezas y conocimientos, es necesaria la intervención de otros conceptos a los que les considera motivacionales como el interés, la voluntad, la intención de realizar el trabajo la motivación hacia el aprendizaje.

5.3 Objetivos

5.3.1 Objetivo General

Generar en el personal un proceso educacional estratégico aplicado de manera organizada e integral, brindándoles aquellas herramientas metodológicas de manejo de técnicas y recursos, mediante el cual, adquieran o desarrollen conocimientos y

habilidades específicas relativas a su gestión y modifiquen sus actitudes frente a aspectos de la organización, puesto y ambiente laboral impulsándolos hacia el logro de la integración con su puesto y con la empresa.

5.3.2 Objetivos Específicos

- Proveer, actualizar y ampliar los conocimientos para desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos y mejoramiento de las áreas de la empresa.
- Valorar y aprovechar el conocimiento de su personal, especialmente de aquellos que por su experiencia y formación conocen a fondo cada uno de los procesos de su área específicamente.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo en cada área de la empresa.
- Implicar oportunidades para el continuo desarrollo personal y profesional, aplicables en los cargos actuales, además que le permitan desarrollar otras funciones para las cuales el trabajador podría ser considerado a futuro.
- Cambiar la actitud de los trabajadores creando, un clima más propicio y armonioso entre ellos, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Contribuir a elevar la calidad de la productividad de la fuerza de trabajo. Para que los trabajadores estén mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de las tareas encomendadas y así poder disminuir los errores en el trabajo.

5.4 **Áreas de acción y Líneas de formación**

Áreas de Acción:

- Superintendencia – Administrativos
- Mantenimiento de equipos y maquinarias
- Logística
- Seguridad en el trabajo
- Informática

Líneas de formación

- Trabajo en Equipo
- Mejor desarrollo en el puesto de trabajo
- Relaciones Interpersonales
- Reparaciones de equipos livianos y pesados
- Reparaciones de vehículos livianos y pesados

5.5 **Programación General**

Para la planificación de los programas de capacitación en el área de Talleres y Transportes es importante que se considere la aplicación de un modelo de capacitación a través de planes específicos de acción que lleven una secuencia lógica y oportuna a cada una de las fases del proceso de capacitación.

Para el desarrollo y realización de los programas de capacitación tanto interna como externa se estima conveniente realizarlo a mediano plazo (4 años) tiempo en el cual se desarrollará cada uno de los programas considerados de suma importancia en el área de Talleres y Transportes.

Se han seleccionado ocho temas para capacitación externa en donde: 4 son de desarrollo técnico y 4 son de desarrollo personal; así también se han seleccionado 6 programas para capacitación interna. El total de los temas seleccionados en base a las necesidades de capacitación detectadas en el área de Talleres y Transportes es de 14 (catorce) temas.

Se considera apropiado desarrollar los programas de capacitación tanto en el periodo de Zafra como Interzafra tomando en cuenta que no interrumpa el horario de trabajo, se descuide las obligaciones en los puestos de trabajo y se retrase el proceso de producción de azúcar; considerando estos puntos se realizó un cronograma de actividades, en el se muestra lo siguiente: en el primer y tercer año se realizarán 4 (cuatro) programas, claro está que en estos años se estima esa cantidad porque se toma en cuenta el tema de capacitación, la duración del programa y por supuesto el número de participantes, por otro lado en el segundo y cuarto año se desarrollarán 3 (tres) programas, puesto que de acuerdo al tema de capacitación involucran la participación de un número significativo

de personas y las sesiones de capacitación se llevarán a cabo en grupos máximos de 35 personas.

5.5.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Inicialmente se tomarán en cuenta las principales necesidades de capacitación, que de acuerdo a la descripción de cargos, a la evaluación del desempeño y a los criterios propios del Vicepresidente, Superintendente y trabajadores que laboran en el área, de acuerdo a ello se pudieron seleccionar temas útiles para el desarrollo de los programas de capacitación internos y externos.

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Área de Talleres y Transportes ECUDOS S.A 2011

A continuación se presenta la lista de las principales necesidades de capacitación para el área de Talleres y Transportes.

CUADRO Nº 44

LA TRONCAL ECUDOS S.A	NECESIDADES DE CAPACITACÍON TALLERES Y TRANSPORTES	
No.	**Necesidad**	**Tipo de capacitación**
1	Reparación y mantenimiento de motores electrónicos	Externa
2	Electrónica e inyección electrónica	Externa
3	Reparación y mantenimiento de aire acondicionado para vehículos	Externa
4	Impacto del mantenimiento mecánico en el medio ambiente	Externa
5	Liderazgo y trabajo en equipo.	Externa/ Desarrollo del

		Personal
6	Inteligencia emocional en el trabajo.	Externa/ Desarrollo del Personal
7	Administración efectiva del tiempo	Externa/ Desarrollo del Personal
8	Aplicación del pensamiento creativo en el trabajo	Interna/ Desarrollo del Personal
9	Manejo del cambio en las organizaciones	Externa/ Desarrollo del Personal
10	Técnicas y procedimientos de mecánica básica	Interna
11	Técnicas efectivas de soldadura	Interna
12	Instalación y mantenimiento de rodamientos	Interna
13	Uso adecuado de herramientas y materiales en el taller mecánico.	Interna
14	Curso de computación Word , Excel avanzado	Interna

Elaborado por: La Autora.

Otras necesidades de capacitación detectadas en el área de Talleres y Transportes a ser consideradas en un futuro.

NECESIDADES DE CAPACITACÍON

1. Mantenimiento de Motores
2. Mantenimiento de equipo pesado
3. Electricidad del automóvil
4. Electrónica, Electromecánica y electrohidráulica

5. Mantenimiento y conservación de baterías.
6. Dirección mandos medios
7. Relaciones interpersonales
8. Control instalación y mantenimiento de neumáticos para vehículos pesados.

5.5.2 Elaborar la programación de cada una de las sesiones de capacitación interna y externa.

Los programas son instrumentos destinados a facilitar el logro de los objetivos definidos en el plan general.

El programa de capacitación contendrá los siguientes aspectos:

Actividades, objetivo, participantes, duración/ horas, fecha, lugar, capacitador, recursos a utilizar.

ECUDOS S.A

PROGRAMACIÓN GENERAL DE CAPACITACIONES PARA EL PERSONAL DE TALLERES Y TRANSPORTES DE LA EMPRESA ECUDOS S.A

AÑO 2012-2015

Nº	*ACTIVIDADES*	*OBJETIVO*	*DIRIGIDO A*	*DURACIÓN*	*LUGAR Y FECHA*	*FACILITADOR*	*RESPONSABLE*	*RECURSOS A UTILIZAR*	*OBSERVACIONES*
1	Reparación y mantenimiento de motores Electrónicos	Conocer los conceptos básicos de la reparación y mantenimiento de motores de los equipos, vehículos y maquinaria pesada y liviana y con ello desarrolle su trabajo de forma técnica, precisa y efectiva.	- Jefe mecánico - Maestros Mecánicos - Mecánicos de Primera - Mecánicos de Segunda - Supervisores	12 horas	Talleres de la empresa y área de capacitación de la empresa ECUDOS.	Ing. Electrónico, Especialista en mantenimiento de motores electrónicos de equipos, vehículos y maquinaria pesada y liviana, con conocimientos actualizados, experiencia en el área, facilidad de comunicación con los participantes.	Jefe de Desarrollo Organizacional	Presentaciones con diapositivas, Documento sobre el tema a tratar, herramientas y materiales mecánicos para los ejercicios prácticos, Esferos, marcadores, pizarra. Hojas de papel, etc.	Viernes, 6 horas teoría. Sábado, 6 horas ejercicios prácticos.

2	Electrónica e Inyección Electrónica	Aprender los conceptos fundamentales de la inyección electrónica de gasolina así como del encendido electrónico, también pueda reconocer los tipos de sistema de inyección de gasolina y de encendido electrónico del vehículo, sus componentes, su funcionamiento y el modo de diagnosticar fallas, haciendo uso correcto de los instrumentos y herramientas de diagnóstico.	- Jefes de Sección - Electromecánicos - Ayudante de Electromecánica - Maestros Mecánicos - Mecánicos de Primera - Mecánico de Segunda -Supervisores	12 horas	Talleres de la empresa y área de capacitación de la empresa ECUDOS.	Ing. Electrónico, Especialista en inyección electrónica motores electrónicos de equipos y vehículos pesados y livianos, conocimientos actualizados, facilidad de comunicación con los participantes.	Jefe de Desarrollo Organizacional	Presentaciones con diapositivas, Documento sobre el tema a tratar, herramientas y materiales mecánicos para los ejercicios prácticos, Esferos, marcadores, pizarra. Hojas de papel, etc.	Viernes, 6 horas teoría. Sábado, 6 horas ejercicios prácticos.
3	Reparación y Mantenimiento de aire acondicionado para vehículos	Conocer los conceptos fundamentales del funcionamiento y operación del sistema de aire acondicionado de vehículos y que aprendan a reconocer las fallas, a descubrir las causas y a dar las soluciones inmediatas y en forma técnica, utilizando las herramientas adecuadas, de manera que el usuario se sienta satisfecho del mantenimiento realizado en su vehículo.	- Supervisores - Maestros Mecánicos - Mecánicos de Primera - Mecánico de Segunda	12 horas	Talleres de la empresa y área de capacitación de la empresa ECUDOS.	Ing. Mecánico, experto en mantenimientos de aires acondicionados para vehículos pesados y livianos	Jefe de Desarrollo Organizacional	Presentaciones con diapositivas, documento sobre el tema a tratar, herramientas y materiales mecánicos para los ejercicios prácticos, esferos, marcadores, pizarra, hojas de papel, etc.	Viernes, 6 horas teoría. Sábado, 6 horas ejercicios prácticos.

4	Impacto del mantenimiento mecánico en el medio ambiente	Minimizar los impactos ambientales negativos provocados por la empresa, y generar en los participantes interés en ejecutar acciones que aumenten efectos positivos como el cuidado del medio ambiente, reduciendo la cantidad y el grado de contaminación de residuos sólidos y los considerados peligrosos como los combustibles y los lubricantes	-Asistencia de Lubricadora - Auditor de fórmula 1 - Ayudante Vulcanizador - Jefes de Sección - Electromecánico y Ayudante de Electromecánicos - Maestros Mecánicos - Mecánicos de primera y segunda - Ayudantes soldadores y mecánicos - Choferes -Soldadores de primera y segunda - Supervisores - Enganchadores de carros - Bodeguero de herramientas - Lubricadores y ayudante Lubricador - Jefe de Lateros - Jefes Mecánicos - Jefe Soldadores - Maestro Soldador - Maestro Vulcanizador - Tornero de Segunda , Tejedor de Malla	8 horas	Talleres de la empresa y área de capacitación de la empresa ECUDOS.	Ing. Ambiental, especialista en medio ambiente, con experiencia en el tema, conocimientos actualizados y facilidad de comunicación de grupos grandes.	Jefe de Desarrollo Organizacional	. Presentaciones con diapositivas, documento sobre el tema a tratar, herramientas y materiales mecánicos para los ejercicios prácticos, esferos, marcadores, pizarra, hojas de papel, etc.	1 sábado, 8 horas

5	Liderazgo y trabajo en equipo.	Conocer la importancia de realizar un trabajo coordinado y en equipo superando las diferencias, permitiendo fortalecer los mecanismos necesarios para conseguir mejores resultados en la empresa, utilizando las técnicas planteadas en el curso, a través de diferentes ejercicios prácticos.	- Gerencia de Transportes - Jefes de Sección - Jefe de Computo - Jefe de Frente - Jefe de Lateros - Jefe de Logística - Jefe de Soldadores - Superintendente de talleres - Superintendente de Logística	6 horas	Talleres de la empresa y área de capacitación de la empresa ECUDOS.	Profesional Hombre – Mujer, Psicólogo Organizacional, con experiencia en procesos de reclutamiento, Selección de personal y aplicación de pruebas psicotécnicas, planeación y desarrollo de capacitación de personal. Habilidades comunicativas, escucha activa, capacidad de análisis, capacidad para trabajar en equipo y buen manejo de relaciones interpersonales. Trabajo terapéutico con jóvenes y adultos enfocado al mejoramiento personal; experiencia en la evaluación y tratamiento psicológico para procesos de crecimiento personal a través de la psicoterapia humanista. Motivador, profesional que interactúe y motive a los participantes a desarrollar sus potencialidades con pasión, dinamismo y compromiso.	Jefe de Desarrollo Organizacional	Presentaciones con diapositivas, documento sobre el tema a tratar, herramientas y materiales mecánicos para los ejercicios prácticos, esferos, marcadores, pizarra, hojas de papel, etc.	1 sábado, 6 horas.

6	Inteligencia Emocional en el trabajo.	Lograr una autoconciencia emocional, haciendo un adecuado reconocimiento e identificación de las habilidades prácticas de la inteligencia emocional, con los cuales se podrá manejar adecuadamente los impulsos y emociones, adquiriendo mayor energía, entusiasmo y motivación y así mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo.	- Ayudante latero - Ayudante de Electromecánica - Ayudante Lubricador - Ayudante de Mecánica - Ayudante de Soldador - Ayudante de Supervisor - Torres de Control - Vulcanizador - Bodeguero de Herramientas	6 horas	Talleres de la empresa y área de capacitación de la empresa ECUDOS.	Profesional Hombre – Mujer, Psicólogo Clínico, especialidad en Motivación de Inteligencia Emocional, conferencista con experiencia en manejo de grupos grandes, investigaciones cognitivas, terapias cognitivas, capacidad para diagnosticar, intervenir y evaluar el comportamiento de la persona.	Jefe de Desarrollo Organizacional	Presentaciones con diapositivas, documento sobre el tema a tratar, herramientas y materiales mecánicos para los ejercicios prácticos, esferos, marcadores, pizarra, hojas de papel, etc.	1 sábado, 6 horas
7	Administración Efectiva del Tiempo	Proporcionar las herramientas necesarias para adquirir hábitos de acción concretos con el fin de evitar dispersiones y aumentar la efectividad, además identificar y eliminar los principales obstáculos internos y externos que dificultan la utilización eficiente del tiempo e incorporar métodos para la eficacia organizativa.	- Asistente de Logística - Asistente de área - Asistente de Sección - Asistente Lubricador - Asistente de mantenimiento - Asistencia de Superintendencia - Auxiliar de Oficina - Enganchador de carros - Jornalero - Tickero - Secretaria de Vicepresidencia - Conserje	6 horas	Talleres de la empresa y área de capacitación de la empresa ECUDOS.	Profesional Hombre – Mujer, Administrador de Empresas, capacitador y motivador especializado en Administración de la inteligencia empresarial. Experiencia en temas relacionados con la efectividad de las empresas, el comportamiento de la persona en el puesto de trabajo, administración de los recursos y del tiempo. Habilidades de liderazgo, innovación y espíritu emprendedor.	Jefe de Desarrollo Organizacional	Presentaciones con diapositivas, documento sobre el tema a tratar, herramientas y materiales mecánicos para los ejercicios prácticos, esferos, marcadores, pizarra, hojas de papel, etc.	1 sábado, 6 horas

8	Aplicación del Pensamiento Creativo en el trabajo	Desarrollar la competencia de Pensamiento Creativo en los participantes para crear un clima que favorezca la generación de ideas y actitudes que fomentan la creatividad, también se pueda pensar y encontrar posibles mejoras, a través de ideas claras.	Despachador de Guías Digitador de Fórmula 1 Maestro mecánico Maestro soldador Maestro Vulcanizador Tejedor de Malla Supervisor Limpieza de carreteras	6 horas	Talleres de la empresa y área de capacitación de la empresa ECUDOS.	Vicepresidente de Talleres Ingeniero Mecánico, Máster en administración de empresas, habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, conocimientos psicológicos, habilidades y valores para planear, prevenir, diagnosticar, intervenir, evaluar e investigar, en el ámbito del comportamiento de la persona.	Jefe de Desarrollo Organizacional	Presentaciones con diapositivas, Documento sobre el tema a tratar, Herramientas y materiales mecánicos para los ejercicios prácticos, Esferos, marcadores, pizarra. Hojas de papel, etc.	1 sábado, 6 horas
9	Manejo del cambio en las organizaciones	Comprender la naturaleza y complejidad del proceso del cambio organizacional; por qué cambiar y cuáles son los factores impulsores internos y externos a la organización; además que analizarán la relevancia en los procesos de cambio; las herramientas de gestión disponibles para direccionar el cambio a realizar; y la importancia de la administración del proceso de cambio para realizar una implementación exitosa de las iniciativas propuestas para la organización	- Vicepresidente - Superintendente de talleres y Logística - Jefes de Sección - Jefes - Supervisores - Asistente de área	6 horas	Talleres de la empresa y área de capacitación de la empresa ECUDOS.	Profesional Hombre – Mujer, Administrador de Empresas, especialidad Administrador en Programas de Desarrollo Organizacional, con amplia experiencia en manejo de pequeños y grandes grupos (manejo del personal, administrativo, operativo y gerencial de la empresa), desarrollo de programas de mejoramiento continuo	Jefe de Desarrollo Organizacional	Presentaciones con diapositivas, Documento sobre el tema a tratar, Herramientas y materiales mecánicos para los ejercicios prácticos, Esferos, marcadores, pizarra. Hojas de papel, etc.	1 sábado, 6 horas

						de la calidad para la organización, habilidades de planeación, organización y dirección de empresas.			
10	Técnicas y procedimientos de Mecánica Básica	Conocer las técnicas básicas, procedimientos adecuados, tomando en cuenta la experiencia adquirida día tras día y en forma técnica, todo esto en cuanto a las fallas detectadas en los vehículos pesados y livianos.	- Ayudantes mecánicos - Mecánicos de segunda - Choferes	8 horas	Talleres de la empresa y área de capacitación de la empresa ECUDOS.	Jefe de Sección Motores: Ing. Mecánico responsable del área de motores y cosechadoras, alta experiencia en mantenimiento de maquinarias de vehículos pesados y livianos, habilidades de comunicación y relaciones interpersonales.	Jefe de Desarrollo Organizacional	Presentaciones con diapositivas, documento sobre el tema a tratar, herramientas y materiales mecánicos para los ejercicios prácticos, esferos, marcadores, pizarra, hojas de papel, etc.	Capacitación Práctica sábado, 8 horas
11	Técnicas efectivas de soldadura	Capacitar sobre las técnicas básicas, procedimientos adecuados en cuanto a la soldadura en todos los equipos maquinarias y vehículos.	- Ayudante Soldador - Soldador de Primera - Soldador de Segunda - Maestro Soldador - Ayudante latero - Tornero	8 horas	Talleres de la empresa y área de capacitación de la empresa ECUDOS.	Superintendente de Talleres: Ing. Mecánico responsable de la administración técnica del taller del área, además con amplios conocimientos en mantenimiento de maquinaria, y estructuras metálicas especialidad en Líneas de ensamble, diseño y construcción de trailers y carretones de transporte de caña.	- Jefe de Desarrollo Organizacional Superintendente de talleres - Jefe de Sección	Presentaciones con diapositivas, Documento sobre el tema a tratar, Herramientas y materiales mecánicos para los ejercicios prácticos, Esferos, marcadores, pizarra. Hojas de papel, etc.	Capacitación Práctica sábado, 8 horas

12	Instalación y mantenimientos de rodamientos	Proporcionar las técnicas básicas, procedimientos adecuados respecto a la instalación y mantenimiento, reparaciones efectivas de rodamientos en los vehículos pesados y livianos.	- Ayudante Vulcanizador - Lubricador de Segunda - Ayudante de Mecánica	8	Talleres de la empresa y área de capacitación de la empresa ECUDOS.	Jefe de Sección - Jhon Deere. Ing. Mecánico responsable del área de tractores de rueda, vasta experiencia en mantenimiento de maquinaria y equipos livianos y pesados, habilidades de comunicación y relaciones interpersonales.	- Jefe de Desarrollo Organizacional Superintendente de talleres - Jefe de Sección	Presentaciones con diapositivas, documento sobre el tema a tratar, herramientas y materiales mecánicos para los ejercicios prácticos, esferos, marcadores, pizarra, hojas de papel, etc.	Capacitación Práctica sábado, 8 horas
13	Uso adecuado de herramientas y materiales en el taller Mecánico.	Conocer las técnicas de uso apropiado de las herramientas, materiales que se utilizan para las reparaciones en el taller mecánico, para un trabajo eficiente y correcto.	- Supervisor - Maestro de soldadura - Maestros Mecánicos - Bodeguero de herramientas - Mecánico de Primera - Mecánico de Segunda - Soldadores de primera y segunda	8 horas	Talleres de la empresa y área de capacitación de la empresa ECUDOS.	Jefe de Sección Electromecánica Ingeniero Mecánico, responsable del área de electromecánica y vulcanizadora, con experiencia en administración de bodega de herramientas, y talleres, habilidades de comunicación y relaciones interpersonales.	Jefe de Bodega General - Jefe de Desarrollo Organizacional - Supervisor	Presentaciones con diapositivas, documento sobre el tema a tratar, herramientas y materiales mecánicos para los ejercicios prácticos, esferos, marcadores, pizarra, hojas de papel, etc.	sábado 8 horas

14	Curso de Computación Word , Excel avanzado	Conocer las técnicas necesarios para manejar paso a paso y correctamente los programas Word (para que logren elaborar, editar e imprimir documentos de estilos informal o profesional) y Excel (para que pueda aplicarlos eficientemente en la elaboración, edición e impresión de hojas de cálculo, tablas de bases de datos y hojas de gráficos).	- Asistentes - Digitadores -Ticketeros - Jefes de secciones - Supervisores - Bodeguero de herramientas -Auditor Fórmula 1 - Secretarias -Auxiliar de Oficina	8 horas	Sala informática ECUDOS	Jefe de Sistemas Ingeniero de sistemas e informática, profesional con experiencia en diagnósticos, diseños, evaluaciones, de los sistemas informáticos aplicados en las áreas administrativas, técnicas, habilidades de comunicación y relaciones interpersonales.	- Jefe de Sistemas - Jefe de Desarrollo Organizacional Superintendente de talleres	Presentaciones con diapositivas, Documento sobre el tema a tratar, Herramientas y materiales mecánicos para los ejercicios prácticos, Esferos, marcadores, pizarra. Hojas de papel, etc.	Viernes, 4 horas sábado, 4 horas

ECUDOS S.A

CALENDARIO DE ACTIVIDADES PARA CAPACITACIONES

AÑO	ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
2012	Programas de capacitación						T1	T1											T2	T2						T10	T10	T10	T10									T7											
2013	Programas de capacitación									T3	T3											T6	T6	T6	T6										T12	T12	T12											
2014	Programas de capacitación		T5											T11	T11								T14	T14																	T8	T8						
2015	Programas de capacitación	T4	T4	T4	T4	T4																				T9	T9												T13	T13	T13									

*T1, T2, T3…etc.: Significa Tema 1, Tema 2, Tema 3…etc.

Detalle	Nombre del Tema	Tipo de Capacitación	Nº participantes	Grupos para capacitación
Tema 1	Reparación y mantenimiento de motores Electrónicos	Externa	63	1º Grupo 31 personas 2º Grupo 32 personas
Tema 2	Electrónica e Inyección Electrónica	Externa	41	1º Grupo 21 personas 2º Grupo 20 personas
Tema 3	Reparación y mantenimiento de aire acondicionado para el vehículo	Externa	54	1º Grupo 27 personas 2º Grupo 27 personas
Tema 4	Impacto del mantenimiento mecánico en el ambiente	Externa	175	1º Grupo 35 personas 2º Grupo 35 personas 3º Grupo 35 personas 4º Grupo 35personas 5º Grupo 35 personas
Tema 5	Liderazgo y trabajo en equipo	Externa	21	1º Grupo 21 personas
Tema 6	Inteligencia emocional en el trabajo	Externa/ desarrollo del personal	111	1º Grupo 28 personas 2º Grupo 28 personas 3º Grupo 28 personas 4º Grupo 27 personas
Tema 7	Administración efectiva del tiempo	Externa/ desarrollo del personal	34	1º Grupo 34 personas
Tema 8	Aplicación del pensamiento creativo en el trabajo	Interna/ desarrollo del personal	48	1º Grupo 24 personas 2º Grupo 24 personas
Tema 9	Manejo del cambio en las organizaciones	Externa/ desarrollo del personal	33	1º Grupo 17 personas 2º Grupo 16 personas
Tema 10	Técnicas y procedimientos de mecánica básica	Interna	130	1º Grupo 32 personas 2º Grupo 32 personas 3º Grupo 33 personas 4º Grupo 33 personas
Tema 11	Técnicas efectivas de soldadura	C. Interna	42	1º Grupo 21 personas 2º Grupo 21 personas
Tema 12	Instalación y mantenimiento de rodamientos	Interna	67	1º Grupo 22 personas 2º Grupo 22 personas 3º Grupo 23 personas
Tema 13	Uso adecuado de herramientas y mantenimiento en el taller mecánico	Interna	79	1º Grupo 26 personas 2º Grupo 26 personas 3º Grupo 27 personas
Tema 14	Curso de computación Word, Excel, avanzado.	Interna	34	1º Grupo 17 personas 2º Grupo 17 personas

5.5.3 Informar al personal sobre los eventos de capacitación

Dar a conocer al personal sobre cada una de las jornadas de capacitación establecidas a llevarse a cabo.

La persona encargada de informar al personal será el Jefe de Desarrollo Organizacional, para lo cual se deberá utilizar el siguiente modelo de Publicación, con el cual los trabajadores conocerán todo sobre los programas de capacitación.

ECUDOS S.A	**PUBLICACIÓN DEL PROGRAMA CAPACITACIÓN PPC-001**

Tipo de Capacitación: Interna ☐ Externa ☐

Tema de capacitación: _____

Facilitador: _____

Objetivo de Capacitación: _____
_____

Dirigido a: _____
_____

Fecha: _____

Lugar: _____

Horario: _____

Su participación es muy importante.

"La capacitación es un lujo del cual nunca se puede tener suficiente. No existe punto de saturación en el saber".

Nota: *En el caso de que alguna persona no pueda asistir al programa de capacitación, por favor comunicar a su jefe inmediato 3 días antes de la ejecución del programa.*

5.5.4 Ejecución de los programas

Para la ejecución de la capacitación se deberá revisar, el perfil del capacitador tanto interno como externo, establecer cuál será el personal que participará en cada programa, buscar los equipos y materiales suficientes a fin de asegurar la efectividad del programa.

5.5.4.1 Coordinación, Gestión y Responsabilidades

El departamento de Desarrollo Organizacional estará a cargo de la coordinación de los programas de capacitación, contará con la autorización y el apoyo del Presidente y Gerente de Recursos Humanos, siendo ellos conocedores de las diferentes necesidades de capacitación detectadas en el área para que en conjunto puedan definir el programa de capacitación adecuado.

En el caso de las capacitaciones externas se revisará y analizará:

- El perfil del capacitador
- El costo del programa para cada trabajador
- Los temas y el contenido a tratar
- La estructura del programa (teórico, práctico)
- Ofertas que ofrecen para dictar la capacitación
- Adecuación de las instalaciones, el uso del área y los accesos a las instalaciones.
- Control de las condiciones ambientales de las instalaciones.

Por otro lado en el caso de las capacitaciones internas se revisará y analizará:

- La persona (Trabajador) a quien se le designará como facilitador en el programa de capacitación.
- Habilidades de comunicación y formas de expresión oral.
- Los temas y el contenido a tratar
- La estructura del programa (teórico, práctico)
- Adecuación de las instalaciones, el uso del área y los accesos a las instalaciones.

- Control de las condiciones ambientales de las instalaciones.

Así como el Presidente de la empresa, el Jefe de Desarrollo Organizacional, el Gerente de RRHH, son parte importante para el desarrollo de los programas de capacitación, el Vicepresidente de área, los Superintendentes y los Jefes de Sección deberán apoyar con sus conocimientos y experiencia, todas las actividades que proyectan alcanzar el éxito profesional y la calidad total en el área de estudio.

A continuación se presenta los programas de capacitación.

ECUDOS S.A	*PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EXTERNA*

Nombre del Evento: Reparación y mantenimiento de Motores Electrónicos.

Área: Talleres y Transportes

Fecha de Realización: *Febrero, 2012*

Duración: *12 horas*

Lugar: Sala de reuniones y capacitaciones ECUDOS S.A

Número de participantes: 63

Objetivo del programa:

Conocer los conceptos básicos de la reparación y mantenimiento de motores de los equipos, vehículos, maquinaria pesada y liviana, para que con ello desarrolle su trabajo de forma técnica, precisa y efectiva.

Temas a tratar	***Metodología a Utilizar***
- Principios del funcionamiento del motor. - Diagnóstico de fallas de Motores electrónicos - Metrología en el campo de un motor - Buenas prácticas en la reparación de un motor - Calibraciones y puesta a punto de motores - Calibraciones del sistema electrónico. - Limpieza de inyectores - Limpieza de contactos eléctricos. - Ejercicios: desarmado, limpieza del motor, herramientas a utilizar	Se utilizarán actividades con metodología activa. Exposición teórica, el participante actuará con preguntas. Exposición soluciones prácticas en base a la experiencia del facilitador. Se realizarán ejercicios prácticos en el taller mecánico utilizando las piezas y herramientas útiles para el mantenimiento. Ejercicios en grupo. ***Perfil del Facilitador*** Ing. Electrónico, Especialista en mantenimiento de motores electrónicos de equipos, vehículos y maquinaria pesada y liviana, con conocimientos actualizados, experiencia en el área, facilidad de comunicación con los participantes.

Presupuesto(Anexo2)		***Materiales a utilizar***
Detalle	**Valor Unitario**	Presentación del tema con diapositivas, Documento sobre el tema a tratar, Herramientas y materiales mecánicos para los ejercicios prácticos, esferos, marcadores, pizarra.
Material didáctico	$ 45,36	
Logística	$ 157,50	
Honorarios de Facilitadores	$ 1560,00	
Imprevistos 10%	$ 176,29	
TOTAL	**$ 1939,15**	
		Elaborado por: La Autora. Fecha: Octubre 2011

ECUDOS	*PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EXTERNA*

Nombre del Evento: Electrónica e Inyección Electrónica *Área:* Talleres y Transportes

Fecha de Realización: Mayo, 2012 *Duración: 12 horas*

Lugar: Sala de reuniones y capacitaciones ECUDOS S.A *Número de participantes:* 41

Objetivo del programa:
Aprender los conceptos fundamentales de la inyección electrónica de gasolina, así como del encendido electrónico, también pueda reconocer los tipos de sistema de inyección de gasolina y de encendido electrónico del vehículo, sus componentes, su funcionamiento y el modo de diagnosticar fallas, haciendo uso correcto de los instrumentos y herramientas de diagnóstico.

Temas a tratar	***Metodología a Utilizar***
- Principios de funcionamiento de los sistemas de inyección con control electrónico. - Características del motor diesel y gasolina. - Alimentación de combustible del motor diesel y gasolina. - Dosificación, combustión y contaminación. - Sistema de inyección electrónica tipos, partes y funcionamiento, mantenimiento del sistema de inyección. - Práctica de mediciones de resistencias con ohmímetro, mediciones de magnitudes eléctricas con multitester, mediciones en el diodo semiconductor. - Funcionamiento del encendido electrónico, ángulo dwell, tipos de bujías, tipos de cables de bujías. - Práctica de diagnóstico de fallas y mantenimiento	Las actividades que se desarrollen en el programa cuentan con la participación activa del facilitador y del participante. Exposición teórica, sección de preguntas y respuestas. Exposición soluciones prácticas en base a la experiencia del facilitador. Ejercicios prácticos en el taller mecánico utilizando las piezas y herramientas útiles para el mantenimiento. Ejercicios en grupo.

<table>
<tr><td colspan="2">del sistema de encendido electrónico.
- Práctica de diagnóstico de fallas y mantenimiento del sistema de inyección de combustible.
- Práctica de desmontaje, comprobación y montaje de válvula de aire.
- Práctica de diagnóstico del control electrónico del sistema de inyección.</td><td>Perfil del Facilitador</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Ing. Electrónico, Especialista en inyección electrónica motores electrónicos de equipos, vehículos pesados y livianos, Conocimientos actualizados, facilidad de comunicación con los participantes.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Presupuesto (Anexo3)</td><td>Materiales a utilizar</td></tr>
<tr><td>Detalle</td><td>Valor Total</td><td rowspan="6">Presentaciones con diapositivas
Documento sobre el tema a tratar
Herramientas y materiales mecánicos para los ejercicios prácticos.
Esferos, marcadores, pizarra, hojas de papel, etc.</td></tr>
<tr><td>Material didáctico</td><td>$ 32,82</td></tr>
<tr><td>Logística</td><td>$ 102,50</td></tr>
<tr><td>Honorarios de Facilitadores</td><td>$ 1560,00</td></tr>
<tr><td>Imprevistos 10 %</td><td>$ 169,53</td></tr>
<tr><td>TOTAL</td><td>$ 1864,85</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Elaborado por: La Autora.
Fecha: Octubre 2011</td></tr>
</table>

ECUDOS S.A	*PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EXTERNA*

Nombre del Evento: Reparación y Mantenimiento de aire acondicionado para vehículos *Área:* Talleres y Transportes

Fecha de Realización: Marzo, 2013 *Duración: 12 horas*

Lugar: Sala de reuniones y capacitaciones ECUDOS S.A *Número de participantes:* 54

Objetivo del programa:

Conocer los conceptos fundamentales del funcionamiento y operación del sistema de aire acondicionado de vehículos, aprender a reconocer las fallas, a descubrir las causas y a dar las soluciones inmediatas, utilizando las herramientas adecuadas, de manera que el usuario se sienta satisfecho del mantenimiento realizado en su vehículo.

Temas a tratar	***Metodología a Utilizar***
- Funcionamiento del aire acondicionado - Componentes del sistema de aire acondicionado - Protección del aire acondicionado contra la sobrepresión o escases de agentes frigoríficos. - Principales factores de control del aire acondicionado. - Herramientas y equipos útiles para la reparación de aires acondicionados. - Práctica en el control y precauciones para el almacenamiento e instalación de piezas de aires acondicionados. - Componentes del sistema de aire	Las actividades que se desarrollen en el programa cuentan con la participación activa del facilitador y del participante. Exposición teórica, sección de preguntas y respuestas. Exposición soluciones prácticas en base a la experiencia del facilitador. Ejercicios prácticos en el taller mecánico utilizando las piezas y herramientas útiles para el mantenimiento. Ejercicios en grupo. ***Perfil del Facilitador*** Ing. Mecánico, experto en mantenimientos de aires acondicionados para vehículos pesados y livianos.

<table>
<tr><td colspan="2">acondicionado.
- Práctica instrucciones relativas a la seguridad al tratar con agentes refrigerantes
- Mantenimiento en aires acondicionados.</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Presupuesto (Anexo 4)</td><td>Materiales a utilizar</td></tr>
<tr><td>Detalle</td><td>Valor Total</td><td rowspan="6">Presentaciones con diapositivas
Documento sobre el tema a tratar
Herramientas y materiales mecánicos para los ejercicios prácticos.
Esferos, marcadores, pizarra. hojas de papel, etc.</td></tr>
<tr><td>Material didáctico</td><td>$ 40,23</td></tr>
<tr><td>Logística</td><td>$ 135,00</td></tr>
<tr><td>Honorarios de Facilitadores</td><td>$ 1560,00</td></tr>
<tr><td>Imprevistos 10 %</td><td>$ 173,52</td></tr>
<tr><td>TOTAL</td><td>$ 1908,75</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Elaborado por: La Autora.
Fecha: Octubre 2011</td></tr>
</table>

ECUDOS S.A	*PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EXTERNA*

Nombre del Evento: Impacto del mantenimiento mecánico en el medio ambiente *Área:* Talleres y Transportes

Fecha de Realización: Enero, 2015 *Duración: 8 horas*

Lugar: Sala de reuniones y capacitaciones ECUDOS S.A *Número de participantes:* 175

Objetivo del programa:

Minimizar los impactos ambientales negativos provocados por la empresa y generar en los participantes interés en ejecutar acciones que aumenten efectos positivos como el cuidado del medio ambiente, reduciendo la cantidad y el grado de contaminación de residuos sólidos, combustibles y lubricantes.

Temas a tratar	***Metodología a Utilizar***
- Introducción al Medio Ambiente - Aspectos e impactos ambientales en el taller - Actualización de leyes vigentes que involucren el cuidado del medio ambiente. - Indicadores sociales - Aspectos ambientales: Recursos Naturales, residuos sólidos, residuos peligrosos, subproductos - Aspectos sociales: sustancias que impactan la salud humana, aspectos del cuidado de la salud. - Prevención de incidentes	Se utilizarán actividades con metodología activa en donde actuarán los participantes y el facilitador. Sección abierta de preguntas y respuestas Diálogo, opiniones Debates Recortes de periódicos Ejercicios prácticos, simulaciones
	Perfil del Facilitador
	Profesional Hombre – Mujer, Ingeniero ambiental – Psicólogo Industrial, habilidades para desarrollar competencias de dirección, organización, planeación, control y mejoras en los procesos, con conocimientos en calidad y medio ambiente bajo las leyes. Conocimientos en Gestión de la calidad y medio ambiente – Motivador Concientizador

<table>
<tr><td colspan="2">- La persona y su relación con el medio ambiente
- Tratamiento de Aguas y Procesos de Depuración
- Aplicación del sistema 5S.</td><td>Manejo del talento humano, manejo y manipulación de productos químicos

Sistemas de implantación y sistemas de gestión medioambiental.

Evaluación de Impacto Ambiental

Gestión Económica - Financiera en Proyectos Medioambientales</td></tr>
<tr><td colspan="2">Presupuesto (Anexo 5)</td><td>Materiales a utilizar</td></tr>
<tr><td>Detalle</td><td>Valor Total</td><td rowspan="6">Presentaciones con diapositivas
Documento sobre el tema a tratar
Herramientas y materiales útiles para cuidar el medio ambiente
Esferos, marcadores, pizarra, hojas de papel, etc.</td></tr>
<tr><td>Material didáctico</td><td>$ 93,30</td></tr>
<tr><td>Logística</td><td>$ 350,00</td></tr>
<tr><td>Honorarios de Facilitadores</td><td>$ 2550,00</td></tr>
<tr><td>Imprevistos 10%</td><td>$299,33</td></tr>
<tr><td>TOTAL</td><td>$3292,63</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Elaborado por: La Autora.
Fecha: Octubre 2011</td></tr>
</table>

ECUDOS S.A	*PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EXTERNA*

Nombre del Evento: Liderazgo y trabajo en equipo. *Área:* Talleres y Transportes

Fecha de Realización: Enero, 2014 *Duración: 6 horas*

Lugar: Sala de reuniones y capacitaciones ECUDOS S.A *Número de participantes:* 21

Objetivo del programa:
Conocer la importancia de realizar un trabajo coordinado y en equipo, superando las diferencias, permitiendo fortalecer los mecanismos necesarios para conseguir mejores resultados en la empresa y utilizando las técnicas planteadas en el curso a través de diferentes ejercicios prácticos.

Temas a tratar	***Metodología a Utilizar***
El papel del liderazgo en las organizaciones: - Conceptos de liderazgo, líder, autoridad, poder, etc. - Diferencias entre jefe y líder. - El rol del líder. Liderazgo y motivación: - Concepto de motivación - Motivación y conducta - La comunicación - Motivación en la gestión empresarial - Elementos para la formación de excelentes líderes - Motivación continua y liderazgo, trabajo en equipo - Concepto de trabajo en equipo - Ventajas y desventajas del trabajo en equipo	Se utilizarán actividades con metodología activa en donde actuarán los participantes y el facilitador. Sección abierta de preguntas y respuestas Diálogo, opiniones Debates Recortes de periódicos Ejercicios prácticos y trabajo en grupo

<table>
<tr><td>- Causas del fracaso de los equipos
- Habilidades necesarias para trabajar en equipo
- Importancia del trabajo en equipo en las empresas
- Desarrollo de equipos de trabajo
- Conflictos en los equipos de trabajo
- Equipos Alas de Águila
- Ponte la camiseta de la empresa
- Los valores en el área de trabajo
- ¿Somos un equipo de éxito?
- Todos juntos a la meta.</td><td colspan="2">Perfil del Facilitador

Profesional Hombre – Mujer, Psicólogo Organizacional, con experiencia en procesos de reclutamiento, selección de personal y aplicación de pruebas psicotécnicas, planeación y desarrollo de capacitación de personal. Habilidades comunicativas, escucha activa, capacidad de análisis, capacidad para trabajar en equipo y buen manejo de relaciones interpersonales.

Trabajo terapéutico con jóvenes y adultos enfocado al mejoramiento personal; experiencia en la evaluación y tratamiento psicológico para procesos de crecimiento personal a través de la psicoterapia humanista. Motivador, profesional que interactúe y motive a los participantes a desarrollar sus potencialidades con pasión, dinamismo y compromiso.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Presupuesto (Anexo 6)</td><td>Materiales a utilizar</td></tr>
<tr><td>Detalle</td><td>Valor Total</td><td rowspan="6">Presentaciones con diapositivas
Documento sobre el tema a tratar
Videos, grabaciones, etc.
Esferos, marcadores, pizarra, hojas de papel, etc.</td></tr>
<tr><td>Material didáctico</td><td>$ 21,42</td></tr>
<tr><td>Logística</td><td>$ 52,50</td></tr>
<tr><td>Honorarios de Facilitadores</td><td>$ 390,00</td></tr>
<tr><td>Imprevistos 10%</td><td>$ 46,39</td></tr>
<tr><td>TOTAL</td><td>$ 510,31</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Elaborado por: La Autora.
Fecha: Octubre 2011</td></tr>
</table>

ECUDOS S.A	*PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EXTERNA*

Nombre del Evento: Inteligencia Emocional en el trabajo. *Área:* Talleres y Transportes

Fecha de Realización: Junio, 2013 *Duración: 6 horas*

Lugar: Sala de reuniones y capacitaciones ECUDOS S.A *Número de participantes:* 111

Objetivo del programa:

Lograr una autoconciencia emocional, haciendo un adecuado reconocimiento e identificación de las habilidades prácticas de la inteligencia emocional, con los cuales se podrá manejar adecuadamente los impulsos y emociones, adquiriendo mayor energía, entusiasmo y motivación, de esta forma mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo.

Temas a tratar	***Metodología a Utilizar***
- Conceptos básicos - Conocer las emociones propias - La autoconfianza y la autoestima - La Inteligencia Emocional en los Conflictos Familiares - Manejar las emociones positivas y negativas - La empatía - Motivación propia - Habilidades emocionales y habilidades de comunicación - Mantener el buen humor - Reconocer las emociones de los demás - Manejar las relaciones con los compañeros de trabajo - Pensar siempre positivamente - Expresividad y contagio emocional. - Manejo y Administración eficiente del tiempo.	Se utilizarán actividades con metodología activa en donde actuarán los participantes y el facilitador. Sección de preguntas y respuestas Diálogo, opiniones Debates Recortes de periódicos Ejercicios prácticos y trabajos en grupo. ***Perfil del Facilitador*** Profesional Hombre – Mujer, Psicólogo Clínico, especialidad en Motivación de Inteligencia Emocional, conferencista con experiencia en manejo de grupos grandes, investigaciones cognitivas, terapias cognitivas, capacidad para diagnosticar,

<table>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">intervenir y evaluar el comportamiento de la persona.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Presupuesto (Anexo 7)</td><td colspan="2">Materiales a utilizar</td></tr>
<tr><td>Detalle</td><td>Valor Total</td><td colspan="2" rowspan="5">Presentaciones con diapositivas
Documento sobre el tema a tratar
Videos, grabaciones, etc.
Esferos, marcadores, pizarra, hojas de papel, etc.</td></tr>
<tr><td>Material didáctico</td><td>$ 76,77</td></tr>
<tr><td>Logística</td><td>$ 277,50</td></tr>
<tr><td>Honorarios de Facilitadores</td><td>$ 1560,00</td></tr>
<tr><td>Imprevistos 10%</td><td>$ 191,43</td></tr>
<tr><td>TOTAL</td><td>$ 2105,70</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td>Elaborado por: La Autora.
Fecha: Octubre 2011</td></tr>
</table>

ECUDOS S.A	*PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EXTERNA*

Nombre del Evento: Administración Efectiva del Tiempo. *Área:* Talleres y Transportes

Fecha de Realización: Octubre, 2012 *Duración: 6 horas*

Lugar: Sala de reuniones y capacitaciones ECUDOS S.A *Número de participantes:* 34

Objetivo del programa:

Proporcionar las herramientas necesarias para adquirir hábitos de acción concretos con el fin de evitar dispersiones, aumentar la efectividad, además identificar y eliminar los principales obstáculos internos y externos que dificultan la utilización eficiente del tiempo e incorporar métodos para la eficacia organizativa.

Temas a tratar	***Metodología a Utilizar***
Conceptos generales del tiempo. Mitos y el valor del tiempo. - El tiempo como recurso. - ¿Qué significa la administración del tiempo? - Actitudes personales y tiempo de trabajo. - Técnicas efectivas para evitar la dispersión. - ¿Qué hacer con los imprevistos? - Apreciación del tiempo disponible. - Causas más frecuentes por la que los empleados pierden tiempo. - Métodos para administrar en forma eficaz el tiempo. - Disfrutar de lo que hago y hacer lo que disfruto. Motivación, trabajo y tiempo. - Transformar las creencias. - Detectar los desperdicios y transformarlos en tiempo	La metodología a utilizar será la participación activa de preguntas y respuestas Acceso al material de estudio y de lectura. Participación en foros de socialización. Ejercicios prácticos

útil.
- Manejo de la postergación.
- Las dos claves del éxito a largo plazo delegación y confianza.

Perfil del Facilitador

Profesional Hombre – Mujer, Administrador de Empresas, capacitador y motivador especializado en Administración de la inteligencia empresarial. Experiencia en temas relacionados con la efectividad de las empresas, el comportamiento de la persona en el puesto de trabajo, administración de los recursos y del tiempo. Habilidades de liderazgo, innovación y espíritu emprendedor.

Presupuesto (Anexo 8)

Detalle	**Valor Total**
Material didáctico	$ 28,83
Logística	$ 85,00
Honorarios de Facilitadores	$ 390,00
Imprevistos 10%	$ 50,38
TOTAL	$ 554,21

Materiales a utilizar

Presentaciones con diapositivas
Documento sobre el tema a tratar
Videos, grabaciones, etc.
Esferos, marcadores, pizarra, hojas de papel, etc.

Elaborado por: La Autora.
Fecha: Octubre 2011

ECUDOS S.A	*PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EXTERNA*

Nombre del Evento: Manejo del cambio en las organizaciones. *Área:* Talleres y Transportes

Fecha de Realización: Julio, 2015 *Duración: 6 horas*

Lugar: Sala de reuniones y capacitaciones ECUDOS S.A *Número de participantes:* 33

Objetivo del programa:

Comprender la naturaleza y complejidad del proceso del cambio organizacional, el porqué cambiar y cuáles son los factores impulsores internos y externos a la organización; además que analizarán la relevancia en los procesos de cambio, las herramientas de gestión disponibles para direccionar el cambio a realizar y la importancia de la administración del proceso de cambio para realizar una implementación exitosa de las iniciativas propuestas para la organización.

Temas a trata	***Metodología a Utilizar***
- Conceptos del cambio en las organizaciones - El camino del cambio en las organizaciones - Fases del cambio en la organización - Métodos para el cambio - El cambio a través de la razón - El cambio organizacional mediante la reeducación - Principios de aprendizaje y cambio - Agentes de cambio interno y externo - Resistencia al cambio	Se utilizarán actividades con metodología activa en donde actuarán los participantes y el facilitador. Preguntas y respuestas. Ejercicios de destrezas, cuadros sinópticos, colague

<table>
<tr><td colspan="2">- Etapas para el manejo del cambio organizacional
- Mejores prácticas para un cambio exitoso.</td><td colspan="2">Perfil del Facilitador
Profesional Hombre – Mujer, Administrador de Empresas, especialidad Administrador en Programas de Desarrollo Organizacional, con amplia experiencia en manejo de pequeños y grandes grupos (manejo del personal, administrativo, operativo y gerencial de la empresa), desarrollo de programas de mejoramiento continuo de la calidad para la organización, habilidades de planeación, organización y dirección de empresas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Presupuesto (Anexo 10)</td><td colspan="2">Materiales a utilizar</td></tr>
<tr><td>Detalle</td><td>Valor Total</td><td colspan="2" rowspan="6">Presentaciones con diapositivas
Documento sobre el tema a tratar
Videos, grabaciones, etc.
Esferos, marcadores, pizarra, hojas de papel, etc.</td></tr>
<tr><td>Material didáctico</td><td>$ 28,26</td></tr>
<tr><td>Logística</td><td>$ 82,50</td></tr>
<tr><td>Honorarios de Facilitadores</td><td>$ 780,00</td></tr>
<tr><td>Imprevistos 10%</td><td>$ 89,08</td></tr>
<tr><td>TOTAL</td><td>$ 979,84</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td>Elaborado por: La Autora.
Fecha: Octubre 2011</td></tr>
</table>

ECUDOS S.A	*PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTERNA*

Nombre del Evento: Técnicas y procedimientos de Mecánica Básica *Área:* Talleres y Transportes

Fecha de Realización: Julio, 2012 *Facilitador: Jefe de Sección Motores.*

Lugar: Talleres y sala de capacitación de la empresa ECUDOS. *Duración: 8 horas*

Número de Participantes: 130

Objetivo del Programa:

Conocer las técnicas básicas, procedimientos adecuados, tomando en cuenta la experiencia adquirida día tras día y en forma técnica, todo esto en cuanto a las fallas detectadas en los vehículos pesados y livianos.

Contenido	***Técnicas a utilizar***
- Concepto de motor de combustión interna, componentes y funciones - Motor diesel y gasolina - Análisis de fallas de los diferentes sistemas. - Método de apriete con el uso de herramientas de precisión - Métodos de mediciones y calibraciones - Soluciones a los problemas diarios en el motor - Taller en campo de las diferentes fallas en el moto	Programa de capacitación será teórico y en su mayoría práctico. Se tomará como premisa principal la metodología: "Aprender haciendo". Se pondrá énfasis en el desarrollo de los procesos de mantenimiento y reparación de equipos, máquinas, entre otros. Se realizarán ejercicios prácticos y técnicos que ayudarán a afianzar el aprendizaje.
	Perfil del Facilitador
Colaboradores de la Capacitación	Jefe de Sección Motores:

<table>
<tr><td colspan="2">- Jefe de Desarrollo Organizacional
- Superintendente de Talleres</td><td>Ing. Mecánico responsable del área de motores y cosechadoras, alta experiencia en mantenimiento de maquinarias de vehículos pesados y livianos, habilidades de comunicación y relaciones interpersonales.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Presupuesto (Anexo 11)</td><td>Materiales a utilizar</td></tr>
<tr><td colspan="2"><table><tr><th>Detalle</th><th>Valor Total</th></tr><tr><td>Material didáctico</td><td>$ 84,45</td></tr><tr><td>Logística</td><td>$ 325,00</td></tr><tr><td>Honorarios de Facilitadores</td><td>$ 0,00</td></tr><tr><td>Imprevistos 10%</td><td>40,95</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>$ 450,40</td></tr></table></td><td>Presentación del tema con diapositivas/ Infocus
Plotters
Documento sobre el tema a tratar
Herramientas y materiales mecánicos para los ejercicios prácticos.
Esferos, marcadores, lápices, pizarra.</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Elaborado por: La Autora.
Fecha: Octubre 2011</td></tr>
</table>

ECUDOS S.A	*PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTERNA*

Nombre del Evento: Técnicas efectivas de soldadura *Área:* Talleres y Transportes

Fecha de Realización: Abril, 2014 *Facilitador: Superintendente de Talleres*

Lugar: Talleres y sala de capacitación de la empresa ECUDOS. *Duración: 8 horas*

Número de Participantes: 42

Objetivo del Programa:

Capacitar sobre las técnicas básicas, procedimientos adecuados en cuanto a la soldadura en todos los equipos maquinarias y vehículos.

Contenido	***Técnicas a utilizar***
- Conceptos básicos de soldadura - Reconocimiento de materiales base y aporte a aplicar - Reconocimiento de la máquina de soldar. Eléctrica, MIG - Técnicas de soldadura.- sobre piso, en ángulo, vertical, en techo. - Uniones de soldadura - Aplicación de la soldadura de acuerdo al material - Uso de equipos de protección para soldar	Programa de capacitación será teórico y en su mayoría práctico. Se tomará como premisa principal la metodología: "Aprender haciendo". Se pondrá énfasis en el desarrollo de los procesos de mantenimiento y reparación de equipos, máquinas, entre otros. Se realizarán ejercicios prácticos y técnicos que ayudarán a afianzar el aprendizaje.

<table>
<tr><td colspan="2">- Taller práctico en campo</td><td colspan="2">Perfil del Facilitador</td></tr>
<tr><td colspan="2">Colaboradores de la Capacitación</td><td colspan="2" rowspan="2">Superintendente de Talleres:
Ing. Mecánico responsable de la administración técnica del taller del área, además con amplios conocimientos en mantenimiento de maquinaria y estructuras metálicas especialidad en Líneas de ensamble, diseño y construcción de trailers y carretones de transporte de caña.</td></tr>
<tr><td colspan="2">- Jefe de Desarrollo Organizacional
- Jefe de Sección</td></tr>
<tr><td colspan="2">Presupuesto (Anexo 12)</td><td colspan="2">Materiales a utilizar</td></tr>
<tr><td colspan="2"><table><tr><th>Detalle</th><th>Valor Total</th></tr><tr><td>Material didáctico</td><td>$ 33,39</td></tr><tr><td>Logística</td><td>$ 105,00</td></tr><tr><td>Honorarios de Facilitadores</td><td>$ 0,00</td></tr><tr><td>Imprevistos 10%</td><td>$ 13,84</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>$ 152,23</td></tr></table></td><td colspan="2">Presentación del tema con diapositivas/ Infocus
Documento sobre el tema a tratar
Herramientas y materiales para los ejercicios prácticos de soldadura.
Esferos, marcadores, lápices, pizarra.</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td>Elaborado por: La Autora.
Fecha: Octubre 2011</td></tr>
</table>

ECUDOS S.A	*PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTERNA*

Nombre del Evento: Instalación y mantenimientos de rodamientos *Área:* Talleres y Transportes

Fecha de Realización: Septiembre, 2013 *Facilitador: Jefe de Sección - Jhon Deere*

Lugar: Talleres y sala de capacitación de la empresa ECUDOS. *Duración: 8 horas*

Número de Participantes: 67

Objetivo del Programa:

Proporcionar las técnicas básicas, procedimientos adecuados respecto a la instalación y mantenimiento, reparaciones efectivas de rodamientos en los vehículos pesados y livianos.

Contenido	***Técnicas a utilizar***
- Funciones de los rodamientos - Clasificación e identificación de los rodamientos - Selección de rodamientos - Herramientas de instalación y desmontaje - Métodos de instalación de los rodamientos.- montaje y desmontaje - Engrase de rodamientos - Análisis de fallas en rodamientos - Mantenimiento preventivo y correctivo de rodamientos	Programa de capacitación será teórico y en su mayoría práctico. Se tomará como premisa principal la metodología: "Aprender haciendo". Se pondrá énfasis en el desarrollo de los procesos de mantenimiento y reparación de equipos, máquinas, entre otros. Se realizarán ejercicios prácticos y técnicos que ayudarán a afianzar el aprendizaje. ***Perfil del Facilitador*** Jefe de Sección - Jhon Deere,

<table>
<tr><td colspan="2">- Taller práctico en campo</td><td rowspan="2">Ing. Mecánico responsable del área de tractores de rueda, vasta experiencia en mantenimiento de maquinaria - equipos livianos y pesados, habilidades de comunicación y relaciones interpersonales.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Colaboradores de la Capacitación</td></tr>
<tr><td colspan="2">- Jefe de Desarrollo Organizacional
- Superintendente de talleres
- Jefe de Sección</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Presupuesto (Anexo 13)</td><td>Materiales a utilizar</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td rowspan="8">Presentación del tema con diapositivas/ Infocus
Documento sobre el tema a tratar
Herramientas y materiales mecánicos para los ejercicios prácticos.
esferos, marcadores, lápices, pizarra.</td></tr>
<tr><td>Detalle</td><td>Valor Total</td></tr>
<tr><td>Material didáctico</td><td>$ 43,63</td></tr>
<tr><td>Logística</td><td>$ 167,50</td></tr>
<tr><td>Honorarios de Facilitadores</td><td>$ 0,00</td></tr>
<tr><td>Imprevistos 10%</td><td>$ 21,11</td></tr>
<tr><td>TOTAL</td><td>$ 232,24</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Elaborado por: La Autora.
Fecha: Octubre 2011</td></tr>
</table>

ECUDOS S.A	*PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTERNA*

Nombre del Evento: Uso adecuado de herramientas y materiales en el taller Mecánico. *Área:* Talleres y Transportes

Fecha de Realización: Octubre, 2015 *Facilitador: Jefe de Sección Electromecánica*

Lugar: Talleres y sala de capacitación de la empresa ECUDOS. *Duración: 8 horas*

Número de Participantes: 79

Objetivo del Programa:

Conocer las técnicas de uso apropiado de las herramientas, materiales que se utilizan para las reparaciones en el taller mecánico, para un trabajo eficiente y correcto.

Contenido	***Técnicas a utilizar***
- El taller mecánico - Métodos de ubicación y ordenamiento - Implementación y adecuación del taller mecánico - Herramientas básicas, de precisión y equipos de mediciones - Uso adecuado de las herramientas - Materiales de uso común en el taller - Limpieza y mantenimiento de las herramientas	Programa de capacitación totalmente práctico. Se tomará como premisa principal la metodología del uso adecuado de herramientas y materiales. Se realizarán ejercicios prácticos y técnicos que ayudarán a afianzar el aprendizaje. ***Perfil del Facilitador*** Jefe de Sección Electromecánica Ingeniero Mecánico, responsable del área de electromecánica y vulcanizadora, con experiencia en administración de bodega de

<table>
<tr><td colspan="2">Colaboradores de la Capacitación</td><td rowspan="2">herramientas, talleres de habilidades de comunicación y relaciones interpersonales.</td></tr>
<tr><td colspan="2">- Jefe de Bodega General
- Jefe de Desarrollo Organizacional
Supervisor</td></tr>
<tr><td colspan="2">Presupuesto (Anexo 14)</td><td>Materiales a utilizar</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td rowspan="6">Presentación del tema con diapositivas/ Infocus
Documento sobre el tema a tratar
Herramientas y materiales mecánicos para los ejercicios prácticos.
Esferos, marcadores, lápices, pizarra.</td></tr>
<tr><td>Detalle</td><td>Valor Total</td></tr>
<tr><td>Material didáctico</td><td>$ 49,51</td></tr>
<tr><td>Logística</td><td>$ 197,50</td></tr>
<tr><td>Honorarios de Facilitadores</td><td>$ 0,00</td></tr>
<tr><td>Imprevistos 10%</td><td>$ 24,70</td></tr>
<tr><td>TOTAL</td><td>$ 271,71</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Elaborado por: La Autora.
Fecha: Octubre 2011</td></tr>
</table>

ECUDOS S.A	*PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTERNA*

Nombre del Evento: Curso de Computación Word , Excel avanzado *Área:* Talleres y Transportes

Fecha de Realización: Octubre, 2015 *Facilitador: Jefe de Sección Electromecánica*

Lugar: Sala informática ECUDOS *Duración: 8 horas*

Número de Participantes: 34

Objetivo del Programa:

Conocer las técnicas necesarias para manejar paso a paso y correctamente los programas Word (para que logren elaborar, editar e imprimir documentos de estilos informal o profesional) y Excel (para que pueda aplicarlos eficientemente en la elaboración, edición e impresión de hojas de cálculo, tablas de bases de datos y hojas de gráficos).

Contenido	***Técnicas a utilizar***
• El taller mecánico • Métodos de ubicación y ordenamiento • Implementación y adecuación del taller mecánico • Herramientas básicas, de precisión y equipos de mediciones • Uso adecuado de las herramientas • Materiales de uso común en el taller • Limpieza y mantenimiento de las herramienta	Programa de capacitación totalmente prácticos. Se tomará como premisa principal la metodología: "Aprender haciendo". Se pondrá énfasis en el desarrollo de ejercicios demostrativos, ilustrados que darán ideas claras sobre el manejo de las herramientas informáticas. Ejercicios para resolución que ayudarán a afianzar el aprendizaje.
	Perfil del Facilitador
Colaboradores de la Capacitación	Jefe de Sistemas Ingeniero de sistemas e informática, profesional con experiencia en diagnósticos, diseños, evaluaciones, de los sistemas informáticos aplicados en las áreas administrativas, técnicas.

- Jefe de Sistemas
- Jefe de Desarrollo Organizacional
- Superintendente de talleres

Presupuesto (Anexo 15)

Detalle	Valor Total
Material didáctico	$ 26,11
Logística	$ 85,00
Honorarios de Facilitadores	$ 0,00
Imprevistos 10%	$ 11,11
TOTAL	$ 122,22

Materiales a utilizar

Computadores
Documento sobre el tema a tratar
Infocus/ diapositivas del tema
Esferos, marcadores, lápices, pizarra.

Elaborado por: La Autora.
Fecha: Octubre 2011

ECUDOS S.A	*PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTERNA*

Nombre del Evento: Aplicación del Pensamiento Creativo en el trabajo *Área:* Talleres y Transportes

Fecha de Realización: Noviembre, 2014 *Facilitador: Vicepresidente de Talleres.*

Lugar: Talleres y salas de capacitación de la empresa ECUDOS. *Duración: 6 horas*

Número de Participantes: 48

Objetivo del Programa:

Desarrollar la competencia de Pensamiento Creativo en los participantes para crear un clima que favorezca la generación de ideas y actitudes que fomentan la creatividad, también pensar y encontrar posibles mejoras, a través de ideas claras.

Contenido	***Técnicas a utilizar***
- Programas de enriquecimiento cognitivo - Pensamiento Creativo: actitudes, don vs habilidad - El valor de la creatividad - La creatividad, cómo fomentarla en su trabajo - Condiciones de la creatividad y sus principios básicos - La innovación - Técnicas de la creatividad Ejercicios de desarrollo potencial de la creatividad.	Se utilizarán actividades con metodología activa en donde actuarán los participantes y el facilitador. La expresión oral será de gran importancia. Conversaciones, opiniones, diálogo (mesas redondas), que ayudan al mejor desarrollo de la creatividad. Ejercicios prácticos, mapas conceptuales, cuadros sinópticos, entre otros.
	Perfil del Facilitador
	Vicepresidente de Talleres Ingeniero Mecánico, Máster en administración de empresas, habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, conocimientos psicológicos, habilidades y valores para planear, prevenir, diagnosticar, intervenir, evaluar e investigar, en el ámbito del

<table>
<tr><td colspan="2">Colaboradores de la Capacitación</td><td colspan="2">comportamiento de la persona.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Jefe de Desarrollo Organizacional</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">Presupuesto (Anexo 9)</td><td colspan="2">Materiales a utilizar</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2" rowspan="7">Presentaciones con diapositivas
Documento sobre el tema a tratar
Videos, grabaciones, etc.
Esferos, marcadores, pizarra, hojas de papel, etc.</td></tr>
<tr><td>Detalle</td><td>Valor Total</td></tr>
<tr><td>Material didáctico</td><td>$ 37,71</td></tr>
<tr><td>Logística</td><td>$ 118,08</td></tr>
<tr><td>Honorarios de Facilitadores</td><td>$ 0,00</td></tr>
<tr><td>Imprevistos</td><td>$ 15,58</td></tr>
<tr><td>TOTAL</td><td>$ 171,37</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td>Elaborado por: La Autora.
Fecha: Octubre 2011</td></tr>
</table>

5.5.5 Seguimiento del programa de capacitación

Realizar el seguimiento respectivo en cada una de las jornadas, tomando en cuenta el desenvolvimiento del personal, a fin de asegurar el desarrollo del programa y los resultados esperados.

5.6 **Evaluación y Seguimiento**

La evaluación de los programas de capacitación se realizará a través de la observación directa en forma permanente y al finalizar cada actividad, se considerará los siguientes criterios de evaluación:

- Puntualidad en la asistencia a cada una de las jornadas de capacitación.
- Permanencia en las jornadas de capacitación
- Participación activa del participante en los eventos de capacitación.
- Utilización de los recursos y trabajo en equipo.

La perspectiva de la evaluación del programa de capacitación es obtener mejora continua, con el interés de que este proceso pueda servir y extenderse para todas las áreas de la empresa.

A continuación se presenta un formulario, que servirá para evaluar cada uno de los programas de capacitación y se evaluarán los siguientes aspectos:

- Evaluación del curso
- Evaluación del facilitador
- Evaluación de las instalaciones y servicios
- Asuntos y opiniones

ECUDOS S.A	**FORMULARIO EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DEL FACILITADOR** **F.EPCF. 001**

Nombre del curso: _____
Fecha: _____
Nombre del Facilitador: _____

En los siguientes enunciados considere una de las siguientes cuatro calificaciones:

1	2	3	4
Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente

Evaluación del curso

1. Importancia y utilidad que ha tenido para usted los temas tratados	
2. Contribución del curso para realizar de mejor forma su trabajo	
3. Efectividad de las técnicas y metodología de la capacitación	
4. Horario de la capacitación	
5. Los objetivos de la capacitación se cumplió	
6. La capacitación brindo herramientas para su vida personal y laboral	

Evaluación del facilitador

7. Dominio del tema	
8. Habilidad para comunicar eficazmente la información y conocimientos	
9. Aclaración de dudas y orientación del curso	
10. Flexibilidad para aceptar ideas de los participantes	
11. Presentación del Material	
12. Puntualidad del facilitador	
13. Interacción del facilitador con los participantes	

Evaluación de las instalaciones y servicios

14. Infraestructura y comodidad del lugar capacitación	
15. Los recursos materiales fueron adecuados	
16. Funcionamiento de equipo de cómputo y audiovisual	

Evaluación personal

18. Evalúese a usted mismo en el grado de motivación e interés personal para atender y seguir el curso y sus actividades.	

Asuntos y opiniones

Comente, lo que en su opinion fue lo más importante que aprendio en este curso.	**Exponga sus sugerencias para mejorar los próximos cursos.**
_____ ___ _____ ___ _____ ___ _____	_____ _____ _____ _____ _____ _____

5.7 **Recursos y Medios**

Se requerirá para llevar a cabo el plan de Capacitación, los siguientes recursos:

Talento Humano: Conformado por los participantes, facilitadores y expositores especializados en las materias a capacitar.

Materiales:

Infraestructura: las actividades de capacitación requerirán para su desarrollo espacios de encuentros aproximadamente para 35 personas, cabe recalcar que el número de participantes dependerá del tema de capacitación a desarrollarse.

Asimismo, se requerirá un espacio de capacitación adecuado como, salas de reuniones, salas de informática, aulas de capacitación, talleres de la empresa para los temas que requieres de práctica y observación, etc.

Mobiliario, equipos y otros: conformado por mesas de trabajo, infocus, computadoras, grabadora, cámara fotográfica, carpetas, papel, mesas de trabajo, pizarra, esferográficos, lápices, papelotes.

Documentos técnicos – educativos: manuales de capacitación, materiales de estudio (herramientas, piezas de partes de los equipos, maquinarias y vehículos mismas que servirán) para un mejor entendimiento de los trabajadores.

Logística:

- Circulares de invitación
- Refrigerios: alimentación y bebidas
- Entrega de diplomas

5.8 **Presupuesto para el programa de capacitación.**

5.8.1 Concepto de Presupuesto

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros, que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.[22]

5.8.1.1 Funciones del presupuesto

La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control Financiero de la organización.

El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

5.8.1.2 Importancia del presupuesto:

- Convierte los aspectos de ejecución de los planes en unidades de medidas comparables.
- Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comparables en cada uno de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Coordina las actividades de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Es un medio de control que permite controlar las operaciones.
- Establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.
- Estipula por centros de responsabilidad, quienes son los responsables de su aplicación.
- Genera una comprensión más clara de las metas organizativas.

[22] **Fuente:** BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto "*Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos",* Mc Graw Hill Bogotá, Segunda Edición. 1995, pág. 56.

- Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- Reduce al mínimo los costos evitando compras innecesarias, despilfarros en materias, tiempo, etc.

5.8.2 Presupuesto para capacitación del área de Talleres y Transportes.

Para el área de Talleres y Transportes el presupuesto que ECUDOS S.A. asignó en el año 2011, para Capacitaciones es de 30.530,00 dólares.

Distribuido de la siguiente manera:

CUADRO Nº 45

Presupuesto de Capacitación año 2011 (meses)

	E	**F**	**M**	**A**	**M**	**J**	**JL**	**A**	**S**	**O**	**N**	**D**	**TOTAL**
Capacitación	3.000	4.500	4.550	3.400	3.200	4.200	2.500	1.280	1.050	900	1.300	650	30.530

Fuente: ECUDOS, Presupuesto Año 2011 Vicepresidencia de Talleres, 18 de Febrero de 2011. (Anexo 16)
Elaborado por: La Autora.

Se puede observar que en el presupuesto la empresa asigna un valor considerable para las capacitaciones del personal del área, reflejando el interés que tiene la empresa de contar con personal capacitado, eficaz, productivo para los puestos de trabajo, al contar con este presupuesto es posible que se puedan tomar en cuenta a más de los programas propuestos, los otros temas que también fueron considerados como necesidades de capacitación en el área de Talleres y Transportes tanto internas como externas.

Una vez que la empresa acoja este programa de capacitación corresponde hacer un reajuste del presupuesto asignado para capacitación.

CUADRO Nº 46

Presupuesto para programas de Capacitación

Año 2012-2015

Año	Detalle	Total
2012	Tema 1	$ 1.939,15
2012	Tema 2	$ 1.864,85
2012	Tema 10	$ 450,40
2012	Tema 7	$ 554,21
Total Valor de capacitación año 2012		***4808,606***
2013	Tema 3	$ 1.908,75
2013	Tema 6	$ 2.105,70
2013	Tema 12	$ 232,24
Total Valor de capacitación año 2013		***$ 4.246,69***
2014	Tema 5	$ 510,31
2014	Tema 11	$ 152,23
2014	Tema 14	$ 122,22
2014	Tema 8	$ 173,48
Total Valor de capacitación año 2014		***958,243***
2015	Tema 4	$ 3.292,63
2015	Tema 9	$ 979,84
2015	Tema 13	$ 271,71
Total Valor de capacitación año 2015		***$ 4.544,18***

Elaborado por: La autora.

Valor de capacitación año 2012	4808,606
Valor de capacitación año 2013	$ 4.246,69
Valor de capacitación año 2014	958,243
Valor de capacitación año 2015	$ 4.544,18
TOTAL	**$ 14.557,72**

CAPÍTULO VI

6. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN

6.1 El capital Humano en la organización

La capacidad de las organizaciones está asociada con su capital humano, es por ello que las organizaciones pasan a valer más que por sus activos fijos por su capital intelectual.

La gestión del componente Humano se observa desde un enfoque estratégico para desarrollar, motivar y lograr el compromiso de aquellos recursos clave de la organización. Uno de los aspectos básicos dentro del componente humano en la organización está encaminada a reclutar, seleccionar, preparar, estimular, conservar y fidelizar a aquellos trabajadores que tienen resultados elevados.

El sistema de Gestión del Capital Humano debe ser coherente, flexible, eficaz, adaptable, animado, integrado e innovador. En la actualidad la tendencia más avanzada en las empresas es la de ver en su personal un verdadero recurso en el que hay que invertir. Con el fortalecimiento de las capacitaciones y el aprendizaje continuo se logra que la educación y las experiencias adquiridas por las personas sean medibles y valorizadas en un sistema de competencias.

6.2 El impacto de la capacitación en la empresa

Mostrar preocupación por la calidad de los Recursos Humanos, juega un rol muy importante en el funcionamiento y logro de las metas de la organización, al realizar todos los esfuerzos que conllevan a la capacitación es una forma de transferir conocimientos, habilidades y destrezas hacia las personas que se desempeñan en la organización, además se logra fortalecer las actitudes necesarias para el éxito de la empresa.

Evaluar la capacitación al final de los programas permite medir los resultados de la capacitación en el cual se podrá ver si se logró superar el nivel de conocimientos, la

conducta y actitud laboral, los efectos sobre la organización y los efectos de valor final como son: la productividad y la relación costo/ beneficio.

La evaluación de los programas de capacitación en términos de impacto, supone que en mayor o menor medida estas intervenciones que han sido consideradas necesarias por la organización, deben producir impactos sobre: las personas, los equipos de trabajo y la organización. Dichos impactos deben dimensionarse tanto en términos de cantidad como de cualidad es decir ser comparados con los estándares y objetivos esperados por la organización.

El impacto de la capacitación debe ser evaluada con cuidado dependiendo del tipo de capacitación que se está realizando primero por las expectativas que se pueden generar y segundo por las competencias que el facilitador y los participantes desarrollan en los programas de capacitación.

Es importante tomar en cuenta que los participantes deben no solamente ser sometidos a sesiones informativas en donde el capacitador "expone" y los participantes "escuchan y responden", si no también tomar en cuenta que deben existir cambios actitudinales, en donde se considera importante convencer y ser convencido respectivamente, es por ello que cada programa de capacitación requiere de instrumentos y estrategias de medición.

Para determinar el impacto de la capacitación es necesario obtener información sobre los cambios que el programa de capacitación ha provocado y después se debe determinar los tipos de efectos que se espera tendrá la capacitación, su factibilidad de éxito y la secuencia en la que dichos efectos ocurrirán.

Evaluar constituye un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de un programa. La Evaluación es un proceso que facilita la identificación, la recolección y la interpretación de informaciones útiles a los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión de los programas.

La capacitación garantiza que una persona no competente y que al mismo tiempo considerada no adecuada para las políticas de la empresa (orientada a resultados, a la

satisfacción de los trabajadores y a los clientes), se transforme en una persona eficiente con los conocimientos, actitudes y habilidades requeridas.

Para medir el impacto de la capacitación debe comprenderse de forma completa en sus tres vertientes:

- Asimilación de Conocimientos CONOCIMIENTOS.
- Adquisición de Habilidades HABILIDADES.
- Cambio de Actitudes ACTITUDES.

La aptitud necesaria para la realización óptima de las tareas propias del puesto de trabajo, es el resultado de la conjugación de estas tres mencionadas vertientes: las personas que han asimilado los conocimientos han adquirido las HABILIDADES y han cambiado (positivamente) sus ACTITUDES, ya son aptas para realizar eficazmente las tareas encomendadas es decir ya poseen los CONOCIMIENTOS necesarios.

La evaluación del impacto debe contemplar la evaluación de estos tres componentes: conocimientos, habilidades y actitudes que pueden manifestarse en la utilización de lo aprendido en una nueva situación, la contextualización de los recuerdos y la asociación de lo aprendido con cosas similares aprendidas anteriormente.

6.2.1 Principales conceptos de evaluación del impacto en la capacitación

1. La Evaluación de Impacto es la comparación de los cambios producidos entre una situación inicial y otra, luego de la intervención de la capacitación.
2. La Evaluación de Impacto está definida como un sistema para brindar información, estadísticamente confiable, de los resultados de un proyecto de formación o programa de capacitación, que permita seguir su proceso y medir el impacto incremental producido por los servicios que brinda, sobre su muestra a evaluar.
3. La Evaluación de Impacto se entiende como el proceso evaluativo orientado a medir los resultados de las intervenciones en cantidad, calidad y extensión

según las reglas preestablecidas y compara la planeación con el resultado de la ejecución.

6.2.2 Modelo de Evaluación de Impacto de la Capacitación

Es conocido como el modelo pionero de evaluación. Desde su surgimiento ha sido el más utilizado por sus características: simple, flexible y completo. Consta de cuatro niveles, dispuestos en una jerarquía de tal modo que la evaluación comienza siempre por el nivel I y termina en el nivel IV y cada nivel sirve de base para construir los siguientes.

CUADRO N° 47

Modelo de Evaluación del Impacto de la Capacitación

Modelo	Descripción
Nivel I Evaluar la Reacción.	Para comenzar la evaluación se debe preguntar si a los participantes les gusta el programa de entrenamiento, su percepción, para definir lo qué es la reacción, se debe conocer, qué tan favorablemente reaccionan los participantes a la formación ("Satisfacción del Cliente"). Para ello, se debe reunir las reacciones en lo que respecta al instructor, al curso y al ambiente de aprendizaje.
Nivel II Evaluar el Aprendizaje	En este nivel, se centrará la atención en el desarrollo de destrezas, conocimientos o aptitudes de los participantes, ¿Han alcanzado los propósitos? El aprendizaje es el conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes adquiridas después del curso de capacitación y garantiza la conexión hacia otros niveles. Los métodos usados para medir el aprendizaje son: entrevistas, encuestas, test o pruebas (pre-post-) para comprobar los avances, observaciones, combinaciones. Para realizar la evaluación de este nivel, se debe utilizar un grupo de control, si es posible, evaluar conocimiento, capacidades, actitudes antes y después y hacer un seguimiento apropiado.

Nivel III Evaluar el Comportamiento	Debe preguntarse ¿Utilizan las nuevas destrezas, conocimientos y aptitudes en su vida diaria? El comportamiento es la transferencia de los conocimientos, capacidades y/o actitudes hacia el mundo real, lo cual implica que para su verificación se debe hacer una medición del cumplimiento de los objetivos de realización. En primer lugar se debe, observar al ejecutante, vigilar las personas claves que le observan, usar listas de chequeos, cuestionarios, entrevistas o combinaciones. Para desarrollarlo se debe, evaluar antes y después de la formación, permitir un tiempo amplio antes de observar, vigilar las personas claves, considerar costos versus beneficios se hace uso de un grupo de control.
Nivel IV Evaluar los Resultados.	Este nivel está enfocado a la empresa: aumento de la producción, mejora de la calidad, disminución de costos, aumento de ventas. Desde una perspectiva organizacional, esta es la principal razón para llevar a cabo un programa capacitación y entrenamiento, la evidencia está en el trabajo diario. La definición de los resultados debe estar en dependencia de los objetivos del programa de formación, se pueden dar estimaciones de resultados o arribar a resultados finales. Los resultados dependen de los objetivos del programa, por ello las pruebas que se utilicen deben ser concretas ya que las evidencias pueden ser maleables. Para medir los resultados se debe usar un grupo control, permitir un cierto tiempo para que los resultados sean realizados, medir antes y después del programa, considerar costos versus beneficios, y estar satisfecho con la evidencia cuando la prueba no es posible.

Fuente: KIRKPATRICK, Donald, Modelo de Donald Kirkpatrick, 5 de Noviembre de 2011,www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/49/capacitajaime.htm.
Elaborado por: La Autora.

6.3 **Evaluación del Impacto en el área de Talleres y Transportes**

Para evaluar el impacto de capacitación en el área de Talleres y Transportes se utilizará el modelo mencionado anteriormente de Donald Kirkpatrick.

6.3.1 Nivel I: Evaluar la reacción

Formulario Evaluación del Programa de Capacitación y del Facilitador **F.EPCF.001** (Capítulo V, p.282), se utilizará también para Evaluar la reacción, puesto que en este formulario se reunirán las reacciones de los beneficiados de la capacitación con respecto al curso, facilitador y al ambiente de aprendizaje.

6.3.2 Nivel II: Evaluar el aprendizaje:

Para evaluar el aprendizaje se utilizará una ficha de observación, mediante el cual se pueda conocer o evaluar los conocimientos, capacidades y actitudes antes y después de la capacitación, dependiendo de la naturaleza del tema tratado en la capacitación. Para la evaluación se determinará un grupo control que servirá como muestra:

LA TRONCAL **ECUDOS S.A**	**FICHA DE OBSERVACIÓN DEL APRENDIZAJE** **FOA.001**
Cargo : _____ Fecha: _____	
Conocimientos	***Se enlistarán los conocimientos desarrollados en la capacitación y se señalará si se aprendió o no.***
Capacidades	***Se enlistarán los capacidades desarrolladas en la capacitación y se señalará si se aprendió o no.***
Actitudes	***Se enlistarán las actitudes desarrolladas en la***

	capacitación y se señalará si se aprendió o no.
Comentarios:	
Evaluador: Vicepresidente de área/ Jefe de Desarrollo Organizacional	

6.3.3 Nivel III: Evaluar el comportamiento

Para evaluar el comportamiento del personal capacitado se utilizará una ficha de observación. Para la evaluación se determinará un grupo control que servirá como muestra y el control se hará trimestralmente.

ECUDOS S.A	**FICHA DE OBSERVACIÓN DEL COMPORTAMIENTO** **FOC.001**	
Cargo : _____ Fecha: _____		
Objetivos de realización	Porcentaje (%) de cumplimiento	Comentarios
Evaluador: Vicepresidente de área/ Jefe de Desarrollo Organizacional.		

6.3.4 Nivel IV: Evaluar los resultados

Para evaluar los resultados se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- Aumento de la producción
- Mejora de la Calidad
- Disminución de costos
- Aumento de ventas

Dichos aspectos están tomados desde una perspectiva organizacional, en donde la empresa evaluará los aspectos mencionados utilizando informes como por ejemplo: contables, ingresos, egresos, inversiones, % de producción alcanzado en el año, ventas nacionales, exportaciones, incremento del mercado, gestión de calidad del producto entre otros; dichos informes servirán para realizar comparaciones entre el año anterior y el actual.

Para la evaluación de resultados se utilizará la siguiente ficha:

LA TRONCAL **ECUDOS S.A**	**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**	
Área : _____ Fecha: _____		
Aspectos	**Año 2011**	**Año 2012**
Aumento de la producción	• Efectividad del mantenimiento (Costo por tonelada) • Productividad de la Maquinaria (disponibilidad de la maquinaria)	• Efectividad del mantenimiento (Costo por tonelada) • Productividad de la Maquinaria (disponibilidad de la maquinaria)
Mejora de la Calidad	• Optimización tiempos y movimiento • Nivel de calidad (alto medio, bajo)	• Optimización tiempos y movimiento • Nivel de calidad (alto medio, bajo)

Disminución de costos	• Eficiencia de la maquinaria (producción anual) • Mayor Planificación en el mantenimiento. • Mejor uso de los recursos	• Eficiencia de la maquinaria (producción anual) • Mayor Planificación en el mantenimiento. • Mejor uso de los recursos
Aumento de ventas	• Nuevos mercados nacionales e internacionales • Mejores estrategias de mercado.	• Nuevos mercados nacionales e internacionales • Mejores estrategias de mercado
Evaluador: Vicepresidente de área/ Jefe de Desarrollo Organizacional		

Tomando en cuenta el ciclo de calidad PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) realizadas las evaluaciones se tomarán decisiones para corregir las dificultades que se han presentado (actuar), se planificará (planear) las mejoras a futuro y siguiendo nuevamente el ciclo se planificarán nuevas actividades (hacer), se verificará el proceso y los resultados (verificar) y de esta manera continua el ciclo para el siguiente año. Estos resultados permitirán a la empresa una mejora integral en todos los ámbitos: competitividad, productividad, servicios, calidad, incremento de la participación del mercado y mayor rentabilidad para la empresa.

CONCLUSIONES

En atención al valor que tiene la información obtenida por medio de la observación, la opinión del personal que labora en el área de Talleres y Transportes y por los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas se establecieron las siguientes conclusiones:

La capacitación es un proceso sistemático, continuo y un factor significativo para la empresa, ya que con ello el personal se actualiza, aumenta sus conocimientos y adquiere mayores y mejores habilidades y actitudes para desempeñarse en su puesto de trabajo.

En el área de Talleres y Transportes de la Empresa ECUDOS S.A, existe un gran número de personas que han sido contratadas priorizando la experiencia y no el proceso educativo del personal en manejo de herramientas y equipos que corresponden al área en mención, esto ha generado que el personal no desarrolle sus actividades de forma eficiente y no actualice continuamente sus conocimientos y desarrolle de mejor manera sus habilidades y destrezas para el puesto en el que labora.

Existen varios temas técnicos que el personal del área de Talleres y Transportes considera importantes para ser impartidos mediante capacitaciones internas y externas, tomando en cuenta que la empresa ha adquirido nueva y mejor tecnología para optimizar tiempo y recursos.

La participación de los Vicepresidentes, Superintendentes y Jefes de Sección para formar parte de los facilitadores internos, genera altas expectativas para los programas de capacitación y con esto gracias a sus conocimientos y experiencia ayudarán a su personal a actualizar y desarrollarse personal y profesionalmente.

RECOMENDACIONES

Tomando como apoyo referencial los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado y sobre las conclusiones detalladas, se observó que el personal del área de Talleres y Transporte desde los altos mandos hasta los más bajos, están interesados en el desarrollo de los programas de capacitación, en este sentido se determinarán las siguientes recomendaciones:

Tomar en cuenta todas las opiniones del personal, principalmente aquellas que se convierten en necesidades, para alcanzar la eficiencia y desarrollo del personal en sus puestos de trabajo.

Utilizar a este proyecto de estudio, sobre programas de capacitación interna y externa para preparar y brindar oportunidades de desarrollo continuo al personal en sus actuales funciones y para responsabilidades futuras.

Incentivar a los Vicepresidentes, Superintendentes, Jefes de Sección a seguir actualizándose y desarrollándose personal y profesionalmente para formar parte integral del proceso de capacitaciones internas en la empresa.

Es sumamente importante que la empresa ECUDOS S.A., le dé la verdadera importancia al proyecto presentado, debido a que al impartir programas de capacitación se crean las condiciones necesarias para el mejoramiento de la calidad del trabajo del personal, obteniendo Capital Humano altamente calificado que demanden una conducta y actitudes que propicien la participación efectiva y garantice los cambios requeridos para el área a la que pertenecen y para la empresa.

Manejar de forma adecuada el proceso de capacitación, para que se cumpla exitosamente el proyecto y se obtengan resultados positivos para el personal y la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Martha, *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias,* Ediciones Granda.
2. BOHLANDER, A, SHERMAN, S., SNELL. "*Administración de Recursos Humannos*, 1998.
3. CALDERÓN, Córdova Hugo. *Manual para la Administración, del Proceso de Capacitación de Persona*l**,** México Limusa, 1994.
4. CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos,* Editorial Mc Graw Hill, Octava Edición, 2008.
5. CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Talento Humano,* Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2002.
6. CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano,* Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2005.
7. CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos,* Editorial Mc Graw Hill, Octava Edición, 2007.
8. DESSLER, Gary, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, 2007.
9. DESSLER, Gary, VARELA, Ricardo, *Administración de Recursos Humanos,* Sexta Edición, Editorial Prentice Hall, 2007.
10. DE LA TORRE, Villar, Ernesto, *Metodología de la Investigación,* Mc. Graw Hill, 1988
11. ESCAT, Cortés María, *La Gestión de Recursos y Estrategias*, Edición Gestiones, 2002.
12. HELBERTH Aníbal Rojas Rodríguez. Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial México DF, 2006.
13. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos, *Metodología de la Investigación,* Editorial Mac Graw Hill, 1996.

14. RODRIGUEZ, Joaquín, *Administración Moderna del Personal,* Séptima Edición, 1998.

15. RODRIGUEZ, Joaquín, *Administración Moderna del Personal, Quinta* Edición, 2000.

16. ROBBINS, Stephen P, COUTLER, Mary, *Administración,* 6ta. Edición, Pearson Educación, México, 2000.

17. WAITE, William, *Administración del Personal,* Editorial Ronald, Nueva York, 1998.

18. WERTHER, William B, *Administración de Personal y Recuros Humanos,* México, 1996.

19. WERTHER, William B, *Administración de Personal y Recuros Humanos,* 5ta Edición, México, 2000.

20. YODER, Dale, "*Administración del Personal y Relaciones Industriales",* Englewood Cliffs, Prentice Hall. 2000.

Páginas Web.

1. http://intranet/ecudos/index.html
2. http://www.supercias.gob.ec
3. http://www.monografias.com
4. http://www.google.com
5. http://www.gestipolis.com
6. http://www.inta.gov.ar/info/rian/2010/10-Azucar-2010.pdf

ANEXOS

ANEXO Nº 1

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

"DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTERNA Y EXTERNA PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE TRANSPORTES DE LA EMPRESA ECUDOS S.A UBICADA EN LA TRONCAL PROVINCIA DEL CAÑAR".

ENCUESTA

Esta encuesta es parte del trabajo de investigación que me encuentro desarrollando para la obtención del título de Ingeniería Comercial de la Universidad Politécnica Salesiana, Quito – Ecuador.

Objetivo General: Conocer las características personales, educativas y laborables del personal del área de talleres y transportes de la empresa ECUDOS S.A.

Objetivos Específicos:

- Determinar los datos generales del trabajador cargo tiempo de servicios, rol que desempeña, personal a su cargo.
- Establecer el nivel de instrucción que tienen los trabajadores
- Identificar el grado de satisfacción y actitud hacia el trabajo
- Definir el nivel de comunicación existe entre trabajadores y jefes inmediatos.
- Determinar el grado de motivación que existe para capacitaciones.
- Identificar las necesidades de capacitación.

Instrucciones:

Complete las preguntas y marque con una x la alternativa que usted considere adecuada.

Fecha_____

Datos Generales

1. Cargo que ocupa:
   _____
2. Tiempo de servicio en la empresa:
   _____
3. Rol que desempeña en la empresa:

Gerencial	
Mandos Medios	
Operativo	
Apoyo	

4. ¿Tiene Personal a su cargo?
   Sí ____ No _____
5. Número de personas a su cargo _____

Nivel de Instrucción

6. ¿Qué nivel de instrucción tiene usted?

Nivel	
Primaria	
Secundaria	
Carrera Técnica	
Universidad	
Diplomado	
Especialista	
Maestría	
Doctorado	

Moral y Satisfacción

Representa el resultado de las actitudes hacia el trabajo así como el estado de ánimo de los empleados dentro de la empresa.

7. En su puesto actual usted se siente:

Adaptado	
No adaptado	
Adaptado pero inconforme	
No adaptado pero conforme	

8. ¿Las funciones que desempeña en su puesto de trabajo las realiza con agrado?

Siempre	
Frecuentemente	
Rara vez	
Nunca	

9. Recibe un trato justo por parte de sus superiores?

Siempre	
Frecuentemente	
Rara vez	
Nunca	

10. Sus superiores reconocen el buen trabajo que usted realiza?
    Sí ____ No ____

Comunicación

Es la base de toda relación interpersonal, en todo momento enviamos y recibimos mensajes.

11. Cómo calificaría la comunicación entre usted y su superior y/o subordinado?

Excelente	
Buena	
Regular	
Deficiente	

12. Existe algún tipo de diálogo entre superiores o subalternos en caso de algún problema laboral?

Siempre	
Frecuentemente	
Rara vez	
Nunca	

Capacitación

La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, a su vez, que conduce a una mayor productividad y rentabilidad en la empresa.

13. De los siguientes temas de capacitación seleccione 7 de ellos ubicándolos en orden del 1 al 7 según considere: de mayor importancia 1 menos importante 7

TEMAS DE CAPACITACIÓN	
Reparación y mantenimiento de motores Electrónicos	
Reparación y Mantenimiento de aire acondicionado para vehículos	
Inyección Electrónica	
Diagnóstico y mantenimiento de sistemas hidráulicos	
Electricidad del automóvil	
Soldadura MIG y con electrodos	
Relaciones interpersonales	
Dirección mandos medios	
Impacto del mantenimiento mecánico en el medio ambiente	
Instalación y mantenimiento de rodamientos	
Curso básico de inglés técnico	
Control instalación y mantenimiento de llantas	
Mantenimiento y conservación de baterías.	

Nº	Pregunta	Alternativa
14	¿Considera que es importante la capacitación para usted y un beneficio para la empresa?	Si ( ) No ( )
15	¿Conoce las funciones básicas que debe desempeñar en su puesto de trabajo?	Si ( ) No ( )
16	¿Antes de iniciar en su puesto tuvo una completa inducción?	Si ( ) No ( )
17	¿Ha recibido cursos o talleres de capacitación en el último año?	Si ( ) No ( )
18	¿Cree que en la actualidad el desempeño de sus actividades en el trabajo ha mejorado y es el adecuado tanto como lo desea usted y su jefe?	Si ( ) No ( )
19	¿Considera que requiere mayor capacitación técnica y motivacional para el trabajo que realiza?	Si ( ) No ( )
20	¿Cree usted que al adquirir capacitaciones continuamente tanto técnicas como motivacionales, podrá enfrentar mayores responsabilidades en su área de trabajo?	Si ( ) No ( )
21	Estaría usted de acuerdo que se seleccione a una o varias personas específicamente a Superiores (Jefes, Gerentes, Superintendente) de su área para que impartan talleres y cursos de capacitación según sus conocimientos y especialidad?	Si ( ) No ( )

22. Escriba, ¿Qué otros temas de capacitación considera que son importantes en el cargo que ocupa?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Gracias

ANEXO Nº 2

Tema 1: Reparación y mantenimiento de motores electrónicos

Material Didáctico

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
5	Unidades	Papel bond	$ 0,02	$ 0,10	63	$ 6,30
1	Pliegos	Cartulina	$ 0,45	$ 0,45	63/ 7 grupos de 9	$ 3,15
1	Unidades	Carpetas	$ 0,22	$ 0,22	63	$ 13,86
1	Cajas	Marcadores líquidos	$ 3,95	$ 3,95	Curso	$ 3,95
1	Cajas	Marcadores Permanentes	$ 2,35	$ 2,35	Curso	$ 2,35
1	Cajas	Esferográficos	$ 0,25	$ 0,25	63	$ 15,75
TOTAL			$ 7,24	$ 7,32		$ 45,36

Gastos de logística

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
1	Unidades	Agua	$ 0,30	$ 0,30	63	$ 18,90
1	Unidades	Sanduches	$ 0,80	$ 0,80	63	$ 50,40
1	Unidades	Almuerzos	$ 1,00	$ 1,00	63	$ 63,00
1	Paquetes	vasos	$ 0,05	$ 0,05	63	$ 3,15
1	Paquetes	Gaseosas pequeñas	$ 0,35	$ 0,35	63	$ 22,05
TOTAL			$ 2,50	$ 2,50		$ 157,50

Honorarios de Capacitadores

Facilitadores	Descripción	Precio Unitario (aproximado)	# de Horas	# de Secciones	Días de capacitación	Total Final
Especialista en capacitación	Honorarios Capacitador/ por horas	$ 60,00	12	2	-	$ 1.440,00
	Viáticos/ transporte, alimentación, hospedaje	$ 30,00	-		4	$ 120,00
TOTAL		$ 90,00				$ 1.560,00

No.	Actividades del programa	Monto Total
1	Gastos de adquisición de material didáctico y de apoyo	$ 45,36
2	Honorarios de los especialistas	$ 1.560,00
3	Gasto estimado para la logística del programa	$ 157,50
Total		**$ 1.762,86**
4	Imprevistos 10 %	$ 176,29
Valor del programa		$ 1.939,15

	Valor del programa	Participantes
Costo del programa por persona =	$ 1.939,15	63
Costo Unitario Total=	$ 30,78	

ANEXO Nº 3

Tema 2: Electrónica e Inyección electrónica

Material Didáctico

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
5	Unidades	Papel bond	$ 0,02	$ 0,10	41	$ 4,10
1	Pliegos	Cartulina	$ 0,45	$ 0,45	41/ 7 grupos de 6	$ 3,15
1	Unidades	Carpetas	$ 0,22	$ 0,22	41	$ 9,02
1	Cajas	Marcadores líquidos	$ 3,95	$ 3,95	Curso	$ 3,95
1	Cajas	Marcadores Permanentes	$ 2,35	$ 2,35	Curso	$ 2,35
1	Cajas	Esferográficos	$ 0,25	$ 0,25	41	$ 10,25
TOTAL			$ 7,24	$ 7,32		$ 32,82

Gastos de logística

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
1	Unidades	Agua	$ 0,30	$ 0,30	41	$ 12,30
1	Unidades	Sanduches	$ 0,80	$ 0,80	41	$ 32,80
1	Unidades	Almuerzos	$ 1,00	$ 1,00	41	$ 41,00
1	Paquetes	vasos	$ 0,05	$ 0,05	41	$ 2,05
1	Paquetes	Gaseosas pequeñas	$ 0,35	$ 0,35	41	$ 14,35
TOTAL			$ 2,50	$ 2,50		$ 102,50

Honorarios de Capacitadores

Facilitadores	Descripción	Precio Unitario (aproximado)	# de Horas	# de Secciones	Días de capacitación	Total Final
Especialista en capacitación	Honorarios Capacitador/ por horas	$ 60,00	12	2	-	$ 1.440,00
	Viáticos/ transporte, alimentación, hospedaje	$ 30,00	-		4	$ 120,00
TOTAL		$ 90,00				$ 1.560,00

No.	Actividades del programa	Monto Total
1	Gastos de adquisición de material didáctico y de apoyo	$ 32,82
2	Honorarios de los especialistas	$ 1.560,00
3	Gasto estimado para la logística del programa	$ 102,50
Total		**$ 1.695,32**
4	Imprevistos 10 %	$ 169,53
Valor del programa		$ 1.864,85

	Valor del programa	Participantes
Costo del programa por persona =	$ 1.864,85	41
Costo Unitario Total=	$ 45,48	

ANEXO Nº 4

Tema 3: Reparación y Mantenimiento de aire acondicionado para vehículos

Material Didáctico

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
5	Unidades	Papel bond	$ 0,02	$ 0,10	54	$ 5,40
1	Pliegos	Cartulina	$ 0,45	$ 0,45	54/ 7 grupos de 8	$ 3,15
1	Unidades	Carpetas	$ 0,22	$ 0,22	54	$ 11,88
1	Cajas	Marcadores líquidos	$ 3,95	$ 3,95	Curso	$ 3,95
1	Cajas	Marcadores Permanentes	$ 2,35	$ 2,35	Curso	$ 2,35
1	Cajas	Esferográficos	$ 0,25	$ 0,25	54	$ 13,50
TOTAL			$ 7,24	$ 7,32		$ 40,23

Gastos de logística

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
1	Unidades	Agua	$ 0,30	$ 0,30	54	$ 16,20
1	Unidades	Sanduches	$ 0,80	$ 0,80	54	$ 43,20
1	Unidades	Almuerzos	$ 1,00	$ 1,00	54	$ 54,00
1	Paquetes	vasos	$ 0,05	$ 0,05	54	$ 2,70
1	Paquetes	Gaseosas pequeñas	$ 0,35	$ 0,35	54	$ 18,90
TOTAL			$ 2,50	$ 2,50		$ 135,00

Honorarios de Capacitadores

Facilitadores	Descripción	Precio Unitario (aproximado)	# de Horas	# de Secciones	Días de capacitación	Total Final
Especialista en capacitación	Honorarios Capacitador/ por horas	$ 60,00	12	2	-	$ 1.440,00
	Viáticos/ transporte, alimentación, hospedaje	$ 30,00	-		4	$ 120,00
TOTAL		$ 90,00				$ 1.560,00

No.	Actividades del programa	Total
1	Gastos de adquisición de material didáctico y de apoyo	$ 40,23
2	Honorarios de los especialistas	$ 1.560,00
3	Gasto estimado para la logística del programa	$ 135,00
Total		**$ 1.735,23**
4	Imprevistos 10 %	$ 173,52
Valor del programa		$ 1.908,75

	Valor del programa	Participantes
Costo del programa por persona =	$ 1.908,75	54
Costo Unitario Total=	$ 35,35	

ANEXO Nº 5

Tema 4: Impacto del mantenimiento mecánico en el medio ambiente

Material Didáctico

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
5	Unidades	Papel bond	$ 0,02	$ 0,10	140	$ 14,00
1	Pliegos	Cartulina	$ 0,45	$ 0,45	140/16 grupos de 9	$ 7,20
1	Unidades	Carpetas	$ 0,22	$ 0,22	140	$ 30,80
1	Cajas	Marcadores líquidos	$ 3,95	$ 3,95	Curso	$ 3,95
1	Cajas	Marcadores Permanentes	$ 2,35	$ 2,35	Curso	$ 2,35
1	Cajas	Esferográficos	$ 0,25	$ 0,25	140	$ 35,00
TOTAL			$ 7,24	$ 7,32		$ 93,30

Gastos de logística

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
1	Unidades	Agua	$ 0,30	$ 0,30	140	$ 42,00
1	Unidades	Sanduches	$ 0,80	$ 0,80	140	$ 112,00
1	Unidades	Almuerzos	$ 1,00	$ 1,00	140	$ 140,00
1	Paquetes	vasos	$ 0,05	$ 0,05	140	$ 7,00
1	Paquetes	Gaseosas pequeñas	$ 0,35	$ 0,35	140	$ 49,00
TOTAL			$ 2,50	$ 2,50		$ 350,00

Honorarios de Capacitadores

Facilitadores	Descripción	Precio Unitario (aproximado)	# de Horas	# de Secciones	Días de capacitación	Total Final
Especialista en capacitación	Honorarios Capacitador/ por horas	$ 60,00	8	5	-	$ 2.400,00
	Viáticos/ transporte, alimentación, hospedaje	$ 30,00	-		5	$ 150,00
TOTAL		$ 90,00				$ 2.550,00

No.	Actividades del programa	Total
1	Gastos de adquisición de material didáctico y de apoyo	$ 93,30
2	Honorarios de los especialistas	$ 2.550,00
3	Gasto estimado para la logística del programa	$ 350,00
Total		**$ 2.993,30**
4	Imprevistos 10 %	$ 299,33
Valor del programa		$ 3.292,63

	Valor del programa	Participantes
Costo del programa por persona =	$ 3.292,63	140
Costo Unitario Total=	$ 23,52	

ANEXO Nº 6

Tema 5: Liderazgo y trabajo en equipo.

Material Didáctico

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
5	Unidades	Papel bond	$ 0,02	$ 0,10	21	$ 2,10
1	Pliegos	Cartulina	$ 0,45	$ 0,45	21/7 grupos de 3	$ 3,15
1	Unidades	Carpetas	$ 0,22	$ 0,22	21	$ 4,62
1	Cajas	Marcadores líquidos	$ 3,95	$ 3,95	Curso	$ 3,95
1	Cajas	Marcadores Permanentes	$ 2,35	$ 2,35	Curso	$ 2,35
1	Cajas	Esferográficos	$ 0,25	$ 0,25	21	$ 5,25
TOTAL			$ 7,24	$ 7,32		$ 21,42

Gastos de logística

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
1	Unidades	Agua	$ 0,30	$ 0,30	21	$ 6,30
1	Unidades	Sanduches	$ 0,80	$ 0,80	21	$ 16,80
1	Unidades	Almuerzos	$ 1,00	$ 1,00	21	$ 21,00
1	Paquetes	vasos	$ 0,05	$ 0,05	21	$ 1,05
1	Paquetes	Gaseosas pequeñas	$ 0,35	$ 0,35	21	$ 7,35
TOTAL			$ 2,50	$ 2,50		$ 52,50

Honorarios de Capacitadores

Facilitadores	Descripción	Precio Unitario (aproximado)	# de Horas	# de Secciones	Días de capacitación	Total Final
Especialista en capacitación	Honorarios Capacitador/ por horas	$ 60,00	6	1	-	$ 360,00
	Viáticos/ transporte, alimentación, hospedaje	$ 30,00	-		1	$ 30,00
TOTAL		$ 90,00				$ 390,00

No.	Actividades del programa	Total
1	Gastos de adquisición de material didáctico y de apoyo	$ 21,42
2	Honorarios de los especialistas	$ 390,00
3	Gasto estimado para la logística del programa	$ 52,50
Total		**$ 463,92**
4	Imprevistos 10 %	$ 46,39
Valor del programa		$ 510,31

	Valor del programa	Participantes
Costo del programa por persona =	$ 510,31	21
Costo Unitario Total=	$ 24,30	

ANEXO Nº 7

Tema 6: Inteligencia Emocional en el trabajo.

Material Didáctico

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
5	Unidades	Papel bond	$ 0,02	$ 0,10	111	$ 11,10
1	Pliegos	Cartulina	$ 0,45	$ 0,45	111/ 16 grupos de 7	$ 7,20
1	Unidades	Carpetas	$ 0,22	$ 0,22	111	$ 24,42
1	Cajas	Marcadores líquidos	$ 3,95	$ 3,95	Curso	$ 3,95
1	Cajas	Marcadores Permanentes	$ 2,35	$ 2,35	Curso	$ 2,35
1	Cajas	Esferográficos	$ 0,25	$ 0,25	111	$ 27,75
TOTAL			$ 7,24	$ 7,32		$ 76,77

Gastos de logística

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
1	Unidades	Agua	$ 0,30	$ 0,30	111	$ 33,30
1	Unidades	Sanduches	$ 0,80	$ 0,80	111	$ 88,80
1	Unidades	Almuerzos	$ 1,00	$ 1,00	111	$ 111,00
1	Paquetes	vasos	$ 0,05	$ 0,05	111	$ 5,55
1	Paquetes	Gaseosas pequeñas	$ 0,35	$ 0,35	111	$ 38,85
TOTAL			$ 2,50	$ 2,50		$ 277,50

Honorarios de Capacitadores

Facilitadores	Descripción	Precio Unitario (aproximado)	# de Horas	# de Secciones	Días de capacitación	Total Final
Especialista en capacitación	Honorarios Capacitador/ por horas	$ 60,00	6	4	-	$ 1.440,00
	Viáticos/ transporte, alimentación, hospedaje	$ 30,00	-		4	$ 120,00
TOTAL		$ 90,00				$ 1.560,00

No.	Actividades del programa	Total
1	Gastos de adquisición de material didáctico y de apoyo	$ 76,77
2	Honorarios de los especialistas	$ 1.560,00
3	Gasto estimado para la logística del programa	$ 277,50
Total		**$ 1.914,27**
4	Imprevistos 10 %	$ 191,43
Valor del programa		$ 2.105,70

	Valor del programa	Participantes
Costo del programa por persona =	$ 2.105,70	111
Costo Unitario Total=	$ 18,97	

ANEXO Nº 8

Tema 7: Administración Efectiva del Tiempo

Material Didáctico

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
5	Unidades	Papel bond	$ 0,02	$ 0,10	34	$ 3,40
1	Pliegos	Cartulina	$ 0,45	$ 0,45	34/ 7grupos de 5	$ 3,15
1	Unidades	Carpetas	$ 0,22	$ 0,22	34	$ 7,48
1	Cajas	Marcadores líquidos	$ 3,95	$ 3,95	Curso	$ 3,95
1	Cajas	Marcadores Permanentes	$ 2,35	$ 2,35	Curso	$ 2,35
1	Cajas	Esferográficos	$ 0,25	$ 0,25	34	$ 8,50
TOTAL			$ 7,24	$ 7,32		$ 28,83

Gastos de logística

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
1	Unidades	Agua	$ 0,30	$ 0,30	34	$ 10,20
1	Unidades	Sanduches	$ 0,80	$ 0,80	34	$ 27,20
1	Unidades	Almuerzos	$ 1,00	$ 1,00	34	$ 34,00
1	Paquetes	vasos	$ 0,05	$ 0,05	34	$ 1,70
1	Paquetes	Gaseosas pequeñas	$ 0,35	$ 0,35	34	$ 11,90
TOTAL			$ 2,50	$ 2,50		$ 85,00

Honorarios de Capacitadores

Facilitadores	Descripción	Precio Unitario (aproximado)	# de Horas	# de Secciones	Días de capacitación	Total Final
Especialista en capacitación	Honorarios Capacitador/ por horas	$ 60,00	6	1	-	$ 360,00
	Viáticos/ transporte, alimentación, hospedaje	$ 30,00	-		1	$ 30,00
TOTAL		$ 90,00				$ 390,00

No.	Actividades del programa	Total
1	Gastos de adquisición de material didáctico y de apoyo	$ 28,83
2	Honorarios de los especialistas	$ 390,00
3	Gasto estimado para la logística del programa	$ 85,00
Total		**$ 503,83**
4	Imprevistos 10 %	$ 50,38
Valor del programa		$ 554,21

	Valor del programa	Participantes
Costo del programa por persona =	$ 554,21	34
Costo Unitario Total=	$ 16,30	

ANEXO Nº 9

Tema 8:Aplicación del Pensamiento Creativo en el trabajo

Material Didáctico

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
5	Unidades	Papel bond	$ 0,02	$ 0,10	48	$ 4,80
1	Pliegos	Cartulina	$ 0,45	$ 0,45	48/ 9 grupos de 7	$ 4,05
1	Unidades	Carpetas	$ 0,22	$ 0,22	48	$ 10,56
1	Cajas	Marcadores líquidos	$ 3,95	$ 3,95	Curso	$ 3,95
1	Cajas	Marcadores Permanentes	$ 2,35	$ 2,35	Curso	$ 2,35
1	Cajas	Esferográficos	$ 0,25	$ 0,25	48	$ 12,00
TOTAL			$ 7,24	$ 7,32		$ 37,71

Gastos de logística

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
1	Unidades	Agua	$ 0,30	$ 0,30	48	$ 14,40
1	Unidades	Sanduches	$ 0,80	$ 0,80	48	$ 38,40
1	Unidades	Almuerzos	$ 1,00	$ 1,00	48	$ 48,00
1	Paquetes	vasos	$ 0,05	$ 0,05	48	$ 2,40
1	Paquetes	Gaseosas pequeñas	$ 0,35	$ 0,35	48	$ 16,80
TOTAL			$ 2,50	$ 2,50		$ 120,00

No.	Actividades del programa	Monto Total
1	Gastos de adquisición de material didáctico y de apoyo	$ 37,71
2	Gasto estimado para la logística del programa	$ 120,00
3	Honorarios capacitadores	$ 0,00
Total		**$ 157,71**
4	Imprevistos 10 %	$ 15,77
Valor del programa		$ 173,48

	Valor del programa	Participantes
Costo del programa por persona =	$ 173,48	48
Costo Unitario Total=	$ 3,61	

ANEXO Nº 10

Tema 9: Manejo del cambio en las organizaciones

Material Didáctico

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
5	Unidades	Papel bond	$ 0,02	$ 0,10	33	$ 3,30
1	Pliegos	Cartulina	$ 0,45	$ 0,45	33/ 7grupos de 5	$ 3,15
1	Unidades	Carpetas	$ 0,22	$ 0,22	33	$ 7,26
1	Cajas	Marcadores líquidos	$ 3,95	$ 3,95	Curso	$ 3,95
1	Cajas	Marcadores Permanentes	$ 2,35	$ 2,35	Curso	$ 2,35
1	Cajas	Esferográficos	$ 0,25	$ 0,25	33	$ 8,25
TOTAL			$ 7,24	$ 7,32		$ 28,26

Gastos de logística

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
1	Unidades	Agua	$ 0,30	$ 0,30	33	$ 9,90
1	Unidades	Sanduches	$ 0,80	$ 0,80	33	$ 26,40
1	Unidades	Almuerzos	$ 1,00	$ 1,00	33	$ 33,00
1	Paquetes	vasos	$ 0,05	$ 0,05	33	$ 1,65
1	Paquetes	Gaseosas pequeñas	$ 0,35	$ 0,35	33	$ 11,55
TOTAL			$ 2,50	$ 2,50		$ 82,50

Honorarios de Capacitadores

Facilitadores	Descripción	Precio Unitario (aproximado)	# de Horas	# de Secciones	Días de capacitación	Total Final
Especialista en capacitación	Honorarios Capacitador/ por horas	$ 60,00	6	2	-	$ 720,00
	Viáticos/ transporte, alimentación, hospedaje	$ 30,00	-		2	$ 60,00
TOTAL		$ 90,00				$ 780,00

No.	Actividades del programa	Total
1	Gastos de adquisición de material didáctico y de apoyo	$ 28,26
2	Honorarios de los especialistas	$ 780,00
3	Gasto estimado para la logística del programa	$ 82,50
Total		**$ 890,76**
4	Imprevistos 10 %	$ 89,08
Valor del programa		$ 979,84

	Valor del programa	Participantes
Costo del programa por persona =	$ 979,84	33
Costo Unitario Total=	$ 29,69	

ANEXO Nº 11

Tema 10:Técnicas y procedimientos de Mecánica Básica

Material Didáctico

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
5	Unidades	Papel bond	$ 0,02	$ 0,10	130	$ 13,00
1	Pliegos	Cartulina	$ 0,45	$ 0,45	130/ 9 grupos de 15	$ 4,05
1	Unidades	Carpetas	$ 0,22	$ 0,22	130	$ 28,60
1	Cajas	Marcadores líquidos	$ 3,95	$ 3,95	Curso	$ 3,95
1	Cajas	Marcadores Permanentes	$ 2,35	$ 2,35	Curso	$ 2,35
1	Cajas	Esferográficos	$ 0,25	$ 0,25	130	$ 32,50
TOTAL			$ 7,24	$ 7,32		$ 84,45

Gastos de logística

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
1	Unidades	Agua	$ 0,30	$ 0,30	130	$ 39,00
1	Unidades	Sanduches	$ 0,80	$ 0,80	130	$ 104,00
1	Unidades	Almuerzos	$ 1,00	$ 1,00	130	$ 130,00
1	Paquetes	vasos	$ 0,05	$ 0,05	130	$ 6,50
1	Paquetes	Gaseosas pequeñas	$ 0,35	$ 0,35	130	$ 45,50
TOTAL			$ 2,50	$ 2,50		$ 325,00

No.	Actividades del programa	Monto Total
1	Gastos de adquisición de material didáctico y de apoyo	$ 84,45
2	Gasto estimado para la logística del programa	$ 325,00
3	Honorarios capacitadores	$ 0,00
Total		**$ 409,45**
4	Imprevistos 10 %	$ 40,95
Valor del programa		$ 450,40

	Valor del programa	Participantes
Costo del programa por persona =	$ 450,40	130
Costo Unitario Total=	$ 3,46	

ANEXO Nº 12

Tema 11: Técnicas efectivas de soldadura

Material Didáctico

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
5	Unidades	Papel bond	$ 0,02	$ 0,10	42	$ 4,20
1	Pliegos	Cartulina	$ 0,45	$ 0,45	42/ 7 grupos de 6	$ 3,15
1	Unidades	Carpetas	$ 0,22	$ 0,22	42	$ 9,24
1	Cajas	Marcadores líquidos	$ 3,95	$ 3,95	Curso	$ 3,95
1	Cajas	Marcadores Permanentes	$ 2,35	$ 2,35	Curso	$ 2,35
1	Cajas	Esferográficos	$ 0,25	$ 0,25	42	$ 10,50
TOTAL			$ 7,24	$ 7,32		$ 33,39

Gastos de logística

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
1	Unidades	Agua	$ 0,30	$ 0,30	42	$ 12,60
1	Unidades	Sanduches	$ 0,80	$ 0,80	42	$ 33,60
1	Unidades	Almuerzos	$ 1,00	$ 1,00	42	$ 42,00
1	Paquetes	vasos	$ 0,05	$ 0,05	42	$ 2,10
1	Paquetes	Gaseosas pequeñas	$ 0,35	$ 0,35	42	$ 14,70
TOTAL			$ 2,50	$ 2,50		$ 105,00

No.	Actividades del programa	Monto Total
1	Gastos de adquisición de material didáctico y de apoyo	$ 33,39
2	Gasto estimado para la logística del programa	$ 105,00
3	Honorarios capacitadores	$ 0,00
Total		**$ 138,39**
4	Imprevistos 10 %	$ 13,84
Valor del programa		$ 152,23

	Valor del programa	Participantes
Costo del programa por persona =	$ 152,23	42
Costo Unitario Total=	$ 3,62	

ANEXO Nº 13

Tema 12: Instalación y mantenimientos de rodamientos

Material Didáctico

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
1	Unidades	Papel bond	$ 0,02	$ 0,02	67	$ 1,34
1	Pliegos	Cartulina	$ 0,45	$ 0,45	67/ 10 grupos de 7	$ 4,50
1	Unidades	Carpetas	$ 0,22	$ 0,22	67	$ 14,74
1	Cajas	Marcadores líquidos	$ 3,95	$ 3,95	Curso	$ 3,95
1	Cajas	Marcadores Permanentes	$ 2,35	$ 2,35	Curso	$ 2,35
1	Cajas	Esferográficos	$ 0,25	$ 0,25	67	$ 16,75
TOTAL			$ 7,24	$ 7,24		$ 43,63

Gastos de logística

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
1	Unidades	Agua	$ 0,30	$ 0,30	67	$ 20,10
1	Unidades	Sanduches	$ 0,80	$ 0,80	67	$ 53,60
1	Unidades	Almuerzos	$ 1,00	$ 1,00	67	$ 67,00
1	Paquetes	vasos	$ 0,05	$ 0,05	67	$ 3,35
1	Paquetes	Gaseosas pequeñas	$ 0,35	$ 0,35	67	$ 23,45
TOTAL			$ 2,50	$ 2,50		$ 167,50

No.	Actividades del programa	Monto Total
1	Gastos de adquisición de material didáctico y de apoyo	$ 43,63
2	Gasto estimado para la logística del programa	$ 167,50
3	Honorarios capacitadores	$ 0,00
Total		**$ 211,13**
4	Imprevistos 10 %	$ 21,11
Valor del programa		$ 232,24

	Valor del programa	Participantes
Costo del programa por persona =	$ 232,24	67
Costo Unitario Total=	$ 3,47	

ANEXO Nº 14

Tema 13: Uso adecuado de herramientas y materiales en el taller Mecánico.

Material Didáctico

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
1	Unidades	Papel bond	$ 0,02	$ 0,02	79	$ 1,58
1	Pliegos	Cartulina	$ 0,45	$ 0,45	79/ 10 grupos de 8	$ 4,50
1	Unidades	Carpetas	$ 0,22	$ 0,22	79	$ 17,38
1	Cajas	Marcadores líquidos	$ 3,95	$ 3,95	Curso	$ 3,95
1	Cajas	Marcadores Permanentes	$ 2,35	$ 2,35	Curso	$ 2,35
1	Cajas	Esferográficos	$ 0,25	$ 0,25	79	$ 19,75
TOTAL			$ 7,24	$ 7,24		$ 49,51

Gastos de logística

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
1	Unidades	Agua	$ 0,30	$ 0,30	79	$ 23,70
1	Unidades	Sanduches	$ 0,80	$ 0,80	79	$ 63,20
1	Unidades	Almuerzos	$ 1,00	$ 1,00	79	$ 79,00
1	Paquetes	vasos	$ 0,05	$ 0,05	79	$ 3,95
1	Paquetes	Gaseosas pequeñas	$ 0,35	$ 0,35	79	$ 27,65
TOTAL			$ 2,50	$ 2,50		$ 197,50

No.	Actividades del programa	Monto Total
1	Gastos de adquisición de material didáctico y de apoyo	$ 49,51
2	Gasto estimado para la logística del programa	$ 197,50
3	Honorarios capacitadores	$ 0,00
Total		**$ 247,01**
4	Imprevistos 10 %	$ 24,70
Valor del programa		$ 271,71

	Valor del programa	Participantes
Costo del programa por persona =	$ 271,71	79
Costo Unitario Total=	$ 3,44	

ANEXO Nº 15

Tema 14: Curso de Computación Word , Excel avanzado

Material Didáctico

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
1	Unidades	Papel bond	$ 0,02	$ 0,02	34	$ 0,68
1	Pliegos	Cartulina	$ 0,45	$ 0,45	34/ 7 grupos de 5	$ 3,15
1	Unidades	Carpetas	$ 0,22	$ 0,22	34	$ 7,48
1	Cajas	Marcadores líquidos	$ 3,95	$ 3,95	Curso	$ 3,95
1	Cajas	Marcadores Permanentes	$ 2,35	$ 2,35	Curso	$ 2,35
1	Cajas	Esferográficos	$ 0,25	$ 0,25	34	$ 8,50
TOTAL			$ 7,24	$ 7,24		$ 26,11

Gastos de logística

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio U	Total x persona	Especificaciones	Total Final
1	Unidades	Agua	$ 0,30	$ 0,30	34	$ 10,20
1	Unidades	Sanduches	$ 0,80	$ 0,80	34	$ 27,20
1	Unidades	Almuerzos	$ 1,00	$ 1,00	34	$ 34,00
1	Paquetes	vasos	$ 0,05	$ 0,05	34	$ 1,70
1	Paquetes	Gaseosas pequeñas	$ 0,35	$ 0,35	34	$ 11,90
TOTAL			$ 2,50	$ 2,50		$ 85,00

No.	Actividades del programa	Monto Total
1	Gastos de adquisición de material didáctico y de apoyo	$ 26,11
2	Gasto estimado para la logística del programa	$ 85,00
3	Honorarios capacitadores	$ 0,00
Total		**$ 111,11**
4	Imprevistos 10 %	$ 11,11
Valor del programa		$ 122,22

	Valor del programa	Participantes
Costo del programa por persona =	$ 122,22	34
Costo Unitario Total=	$ 3,59	

ANEXO Nº 16

ECUDOS S.A.

PRESUPUESTO AÑO 2011 VICEPRESIDENCIA DE TALLERES

100SCT VICEPRESIDENCIA DE TALLERES

CUENTA		DESCRIPCION	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	PROYEC 2011
		Gastos Gestión													
5211	3	Indemnizaciones													
5211	5	Uniformes			17.050			11.420	13.360	1.842	6.800	30.000			80.472
5211	6	Servicios Profesionales (PJ)	2.200	2.900	1.200	1.200	700	6.000	2.000		2.400	1.200	1.000		20.800
5211	7	Asesorías (PN)	1.400	2.600	2.200	4.400	2.200	5.300	2.500	5.900	5.000	3.200	6.000	6.000	46.700
5211	8	Capacitación	3.000	4.500	4.550	3.400	3.200	4.200	2.500	1.280	1.050	900	1.300	650	30.530
5211	10	Movilización	1.000	500	190	100	2.000	950	100	900	500	500	3.002	750	10.492
5211	11	Peajes y Garaje	100	95	165	220	175	140	150	140	240	195	405	300	2.325
5211	12	Publicidad	200	200	200	200	200	600	400						2.000
5211	13	Correspondencia	10		100		100								210
5211	14	Trámites Legales			140	85	78		52		35		1.700		2.090
5211	15	Cuotas y Suscripciones	100	150	80	80	75	60	50	60	50	60	40	60	865
	18	Alimentación	2.840	1.550	1.900	580	560	1.495	510	300	270	370	1.950	550	12.875

5211	192	Arriendo de oficina (PN)							170			170			340
5211	122	Atención al Personal	50	90	150	80	70	60	400	790	310	135	95	200	2.430
5211	32	Nómina													
5211	42	Beneficios Sociales Nómina													
5211	52	Sobretiempo Nómina													
5211	66	Beneficios Cont. Colectivo Nóm.													
5211	06	Varios													-
5211	1	Ajustes													-
		Gastos Generales													-
5311	1	Seguros													-
5311	4	Impuestos y Contribuciones	600	500	1.200	500	400	500	500	500	500	400	600	300	6.500
5311	5	Mantenimiento Vehículo	25	40	45	25	35	50	10	25	30	-	270	270	825
5311	6	Mantenimiento Eq. Oficina	-	-	151	108	-	-	-	-	-	-	-	-	259
5311	7	Mantenimiento Eq.Computación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	829	829	1.658
5311	8	Mantenimiento Eq.Comunicación	120	-	2.600	70		-	160	50	-	135	-	-	3.135
5311	91	Mantenimiento Muebles y Enser	150	230	150	210	120	110	100	80	95	75	80	50	1.450
5311	10	Mantenimiento Instalaciones	1.600	850	1.100	900	5.000	5.500	5.000	1.990	1.700	850	900	693	26.083
5311	11	Depreciaciones Vehículos													
5311	12	Depreciaciones Eq.Oficina													

5311	13	Depreciaciones Eq.Computación													
5311	14	Depreciaciones Eq.Comunicación													
5311	15	Depreciaciones Muebles y Enser													
5311	18	Depreciaciones Eq. Mantenimiento													
5311	20	Depreciaciones Eq. Eléctricos													
5311	21	Depreciaciones Eq. Generales													
5311	25	Depreciaciones Instalaciones													
5311	26	Dep. Obras Infraestructura													
5311	28	Materiales	1.450	1.500	1.200	1.700	1.100	850	2.750	2.400	2.000	3.500	5.000	3.000	26.450
5311	29	Suministros	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.100	1.300	2.200	1.100	1.150	1.200	15.250
5311	30	Medicinas	400	1.020	1.240	1.200	1.100	750	640	750	950	450	350	570	9.420
5311	31	Teléfono	600	190	225	140	250	260	400	240	230	780	340	500	4.155
5311	32	Servicios Generales	75	115	95	75	40	55	35	95	40	35	45	50	755
5311	33	Matriculación Vehículos	7.460	6.150	6.950	5.750	5.960	6.025	5.160	2.280	2.630	1.601	1.288	157	51.411
5311	39	Servicios de Transporte	2.520	2.141	2.514	1.860	2.150	4.615	5.102	6.787	4.859	4.388	5.666	4.408	47.008
5311	40	Amortizaciones													-
		Otros Gastos												-	-
5312	30	Baja de Artículos Obsoletos												-	-
5312	04	Donaciones	500		1.500									2.800	4.800

5312	08	Intereses, Impuestos y Multas	100		350	150		80	70	80			350		1.180
5312	09	Indemnización	200	500	500	900	650	800	450	350					4.350
TOTAL CENTRO DE GASTOS:			**27.900**	**27.021**	**48.945**	**25.132**	**27.363**	**51.020**	**43.669**	**28.139**	**31.889**	**50.044**	**32.360**	**23.337**	**416.818**
		TOTAL GENERAL>>>>>>>>>>	**27.900**	**27.021**	**48.945**	**25.132**	**27.363**	**51.020**	**43.669**	**28.139**	**31.889**	**50.044**	**32.360**	**23.337**	**416.818**

Fuente: ECUDOS, Presupuesto Año 2011 Vicepresidencia de Talleres, 18 de Febrero de 2011.