



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

TÍTULO:

**“DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES Y PROPUESTA DE
CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA ESFEL S.A. ESMALTES FERRO
ELJURI”**

Tesis previa a la obtención
del Título de Licenciadas en
Psicología del Trabajo.

AUTORAS: Yolanda Guadalupe Bravo Pineda

Jahaira Elizabeth Vásquez Morocho

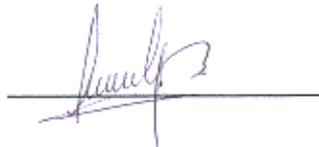
DIRECTOR: Lcda. Pilar Cueva

CUENCA - 2012

RESPONSABILIDAD

Yolanda Guadalupe Bravo Pineda y Jahaira Elizabeth Vásquez Morocho, autoras del presente producto de grado, nos responsabilizamos del contenido de este trabajo investigativo.

Autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana hacer uso del presente trabajo para fines académicos.



Yolanda Guadalupe Bravo Pineda

C.I.: 0102961240

AUTORA



Jahaira Elizabeth Vásquez Morocho

C.I.: 0921602660

AUTORA

CERTIFICACIÓN

Lcda. Pilar Cueva, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, certifico que el presente producto de grado fue elaborado por las estudiantes Yolanda Guadalupe Bravo Pineda y Jahaira Elizabeth Vásquez Morocho, bajo mi dirección.



Lcda. Pilar Cueva Calle

Directora de tesis

AGRADECIMIENTO

A Dios, por guiar nuestro camino y permitimos culminar con éxito este trabajo, cerrando una etapa más de nuestras vidas.

A la Universidad Politécnica Salesiana, que con su excelente nivel académico y humano nos permitieron desarrollar este trabajo de tesis y adquirir mucha experiencia en el mismo.

A nuestra Directora de Tesis, Lcda. Pilar Cueva Calle, por el apoyo, por todo su trabajo y dedicación, por su importante aporte y participación en el desarrollo de esta tesis, destacando por encima de todo, su disponibilidad y paciencia que hizo posible nuestro crecimiento tanto a nivel científico como personal.

Y por supuesto todos los docentes que aportaron a nuestra formación, académica, humanista y sobre todo espiritual.

DEDICATORIA

A Dios, porque gracias a él y su infinita bondad me ha permitido culminar uno de mis sueños más anhelados, por guiar mi camino y darme la sabiduría para así culminar con esta etapa de mi vida.

A mi esposo Geovanny, mi compañero y amigo, que con su amor y paciencia ha sido un pilar fundamental a lo largo de mi carrera, por compartir conmigo mis triunfos y fracasos.

A mi amada hija que estando en mi vientre ha sido el testigo silencioso de mis noches de desvelo y quien ha llenado mi hogar de dicha y felicidad.

A mis padres Humberto y Yolanda, quienes con su infinito amor e inagotables consejos estuvieron presentes demostrándome todo su apoyo en cada una de las facetas de mi vida, y a quienes amo con todo mi corazón.

A mis hermanos Juan Carlos y Santiago, por ser un ejemplo de lucha y perseverancia, quienes con su entusiasmo y cariño me dieron el valor y coraje para seguir adelante.

A mi amiga y compañera de tesis Jahaira, que me enseñó a salir adelante y a no decaer en tiempos difíciles y con quién comparto ahora la culminación de este trabajo.

Yolanda Bravo P

DEDICATORIA

A Dios:

Por haber estado conmigo en todo momento, por haberme permitido culminar una de las metas más importante de mi vida, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, gracias por su infinito amor.

A mis Padres:

Mauro y Manuela por apoyarme en todo momento, por los consejos y valores inculcados, por haberme enseñado a ser constante y perseverante en todas y cada una de las cosas que realizo, y sobre todo por ser mi ejemplo de vida, todo lo que soy es gracias a ustedes, los amo con todo mi corazón.

A mis Hermanos:

Jonathan, por ser ese ejemplo de hermano mayor porque aunque estas lejos siempre y en todo momento has estado conmigo apoyándome incondicionalmente.

A mis hermanos menores Gabriel, Juan y Carlos, gracias por estar a mi lado en las noches de insomnio los quiero mucho.

A mi compañera:

Yolanda, por brindarme su amistad, por haber compartido conmigo la realización de la tesis, por los buenos y malos momentos que pasamos juntas, gracias porque a pesar de todo, nuestra amistad siempre ha prevalecido.

A mi directora de tesis:

Lcda. Pilar Cueva, gracias por su tiempo, apoyo y motivación constante, que fueron las que impulsaron el desarrollo y culminación de la tesis.

Jahaira Vasquez M.

RESUMEN

En este trabajo de investigación expone la elaboración de un diagnóstico de las necesidades de capacitación que presentan los trabajadores de la empresa “Esmaltes Ferro Eljuri” ESFEL S.A., ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. A partir de dicho diagnóstico, se propone un plan de capacitación orientado a fortalecer las competencias laborales de los trabajadores, en cuanto a sus habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes.

El desarrollo de la investigación se presenta en cuatro capítulos: el primer capítulo contiene un análisis previo de la empresa ESFEL S.A.; en el segundo capítulo se despliega la fundamentación teórica en torno al tema de la capacitación; el tercer capítulo contiene los resultados y análisis del diagnóstico de las necesidades de capacitación realizado a los trabajadores de la empresa a través de la aplicación de instrumentos de detección de necesidades a nivel individual y departamental; y, el cuarto capítulo presenta el diseño y la propuesta de capacitación a impartirse en la empresa ESFEL S.A.

Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones pertinentes al tema investigado, de donde se destaca a nivel general la falta de un departamento específico que se encargue de la administración de los Recursos Humanos de la empresa, y por tanto, que vale por el crecimiento personal y profesional de los trabajadores.

ÍNDICE

PORTADA.....	i
RESPONSABILIDAD.....	ii
CERTIFICACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vii
ÍNDICE.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
LA EMPRESA “ESMALTES FERRO ELJURI” ESFEL S. A.....	3
1.1. MISIÓN	4
1.2 VISIÓN	4
1.3 VALORES DE LA EMPRESA	5
1.4 POLÍTICAS DE LA EMPRESA	6
1.5. ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA.....	18
1.6 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).....	20
1.6.1 Enfoques del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).....	23
1.6.2 Modelo de DNC.....	26
1.6.3 Importancia del DNC.....	32
1.7 NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN	35
1.8 DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL	37
CAPITULO II.....	44
2.1 CAPACITACIÓN.....	44
2.2 MÉTODOS DE CAPACITACIÓN	45
2.3 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	50

2.4 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	52
CAPITULO III.....	57
3.1. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	57
3.2. DETECCIÓN INDIVIDUAL DE REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN .	64
3.3. CARACTERIZACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL AREA	69
3.4. SÍNTESIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR ÁREA	72
3.5. CONSOLIDADO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	82
CAPITULO IV.....	84
4.1. DISEÑO DE POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA ESFEL S.A.	84
4.1.1. Informe Final del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	84
4.1.2. Políticas de Capacitación para la Empresa ESFEL S.A.....	86
4.2. DISEÑO DEL SISTEMA Y PROPUESTA DE CAPACITACIÓN QUE SE IMPARTIRÁ EN LA EMPRESA ESFEL S.A.....	90
4.2.1. Diseño del Sistema de Capacitación	90
4.2.2. Propuesta de Capacitación para la empresa ESFEL S.A.	95
CONCLUSIONES	121
RECOMENDACIONES.....	122
BIBLIOGRAFÍA	123
ANEXOS	125

INTRODUCCIÓN

En un mercado como el actual, globalizado y competitivo, las empresas deben enfocarse en estrategias que aseguren la calidad del producto como del servicio que prestan a sus clientes; para ello es necesario empezar a trabajar en el interior de la empresa, desde los colaboradores que hacen que el objeto de la empresa tenga sentido.

El permitir el acceso del colaborador a los conocimientos y las herramientas necesarias para su desempeño laboral, impulsa sus actitudes para realizar de manera adecuada su trabajo, y genera en él, motivación para trabajar rápida y eficazmente, al elevar sus competencias. Además, cuando el trabajador siente que sus superiores se preocupan por su crecimiento personal y profesional, ponen mayor empeño y compromiso para cumplir los objetivos de la empresa, de la cual se sienten parte importante.

Así, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) proporciona la información necesaria para que los directivos de una organización conozcan la situación de sus colaboradores con respecto a su cargo, de este modo, pueden tomar las decisiones correctas para mejorar el ambiente de trabajo y optimizar los recursos. Por lo tanto, considerando que una necesidad es la carencia que se tiene para desempeñarse adecuadamente, por ende una necesidad de capacitación será la carencia de conocimientos, habilidades o aptitudes de un trabajador para desenvolverse adecuadamente en su cargo.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se compone de cuatro pasos básicos, que son: la Detección Individual de Capacitación, la Caracterización de Necesidades de Capacitación del Área, la Síntesis de Necesidades de Capacitación por Área y el Consolidado de Necesidades de Capacitación, estos cuatro pasos se realizan a través de la aplicación de instrumentos de evaluación a jefes departamentales y trabajadores en general.

Una vez finalizado el diagnóstico, se procede a elaborar la propuesta pertinente para implantar un programa de capacitación anual para la empresa, el mismo que deberá ser evaluado periódicamente para conocer si los resultados que se están logrando son o no buenos para los trabajadores y, claro está, para la empresa. La evaluación del programa permite tener una visión de aspectos a considerar en la planeación de próximos programas de capacitación.

Tomando en cuenta los beneficios que brinda el DNC, para la construcción de una empresa bien consolidada internamente, competitivamente capaz de sobresalir en el mercado actual y presta a brindar un servicio de calidad a sus clientes; hemos considerado de gran importancia desarrollar este proceso de diagnóstico en la empresa ESFEL S.A. que se dedica a la producción de fritas y esmaltes para recubrimientos de cerámicas; además, produce sus propios compuestos de metasilicato de sodio y óxido de zinc. Adicionalmente, ofrece el servicio adicional de diseño de pantallas serigráficas para cerámicas a sus clientes más importantes, con los cuales ha formado el Grupo Cerámico compuesto por fábricas de cerámica como: Rialto, Kerámicos, Andina, Ecuacerámicos e Italpisos.

Se espera que este trabajo de investigación sea considerado por los directivos de la empresa ESFEL S.A., como parte de sus estrategias competitivas y herramienta para cumplir con su visión de llegar a ser un grupo energético, líder y en continuo crecimiento, distinguido por proporcionar calidad en sus diferentes productos y ampliar las oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados.

CAPITULO I

LA EMPRESA “ESMALTES FERRO ELJURI” ESFEL S. A.

INTRODUCCIÓN

La empresa ESFEL S.A., fue constituida el 6 de Noviembre de 1979 bajo el nombre de FERRO ECUATORIANA S.A., ubicada en la ciudad de Quito. Tres años más tarde la empresa fue trasladada a la ciudad de Cuenca, el 14 de Septiembre de 1998; cumpliendo con todos los requisitos dispuestos por la Ley, la Junta General Universal de Accionistas decide cambiar su razón social de FERRO ECUATORIANA S.A. a “ESMALTE FERRO ELJURI” ESFEL S.A.

La actividad principal de la empresa es la fabricación y comercialización de fritas y esmaltes para recubrimientos de cerámicas; produce sus propios compuestos de metasilicato de sodio y óxido de zinc, además, ofrece el servicio de diseño de pantallas serigráficas para cerámicas como parte del servicio que brinda a sus clientes más importantes, con los cuales ha formado el Grupo Cerámico compuesto por Rialto, Kerámicos, Andina, Ecuacerámicos e Italpisos. Todo esto ha llevado a que la empresa haya logrado posicionarse en los primeros lugares del mercado nacional e internacional.

Durante su vida empresarial ESFEL S.A. ha contado siempre con el apoyo de sus directivos, el mismo que se ha visto reflejado en cada uno de sus colaboradores; razón por la cual se nos ha permitido realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), con la finalidad de que permita a la empresa fortalecer los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de sus colaboradores, y así favorecer al logro de las metas y objetivos planteados.

1.1. MISIÓN

La misión para ESFEL S.A. constituye su razón de ser y su motivo para seguir creciendo, es así, que la ha planteado de la siguiente manera:

“Somos una compañía dedicada a producir y comercializar fritas, esmaltes, compuestos, metasilicato de sodio y óxido de zinc, así como productos y servicios relacionados, con niveles mundialmente competitivos en calidad, eficiencia, eficacia y oportuna capacidad de respuesta ante las necesidades de los clientes, además de contribuir al desarrollo de la sociedad creando fuentes de empleo y preservando el medio ambiente.”¹

Es pertinente recalcar que la empresa plantea de manera muy clara la misión para la cual ha sido creada, considerando dos bases principales: satisfacer las necesidades de sus clientes y alcanzar una producción de excelente calidad.

1.2 VISIÓN

La visión de la empresa ESFEL S.A. va de la mano con su misión, dicha visión se ha proyectado así:

“Ser un grupo energético, líder y en continuo crecimiento, con presencia multinacional, que se distinga por proporcionar calidad en sus diferentes productos, una rentabilidad sostenida a sus accionistas, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso de ciudadanía global.”²

La perspectiva de la empresa es diferenciarse de otras al proveer productos de calidad, de esta manera las acciones que se lleven a cabo en los procesos de

¹ ESFEL S.A. (2012). *Descripción de la empresa ESFEL S.A.* Cuenca: ESFEL S.A.

² ESFEL S.A. (2012). *Descripción de la empresa ESFEL S.A.* Cuenca: ESFEL S.A.

producción y comercialización, ayudarán al cumplimiento de su propósito estratégico de diversificar sus productos para abrirse campo en el mercado internacional.

1.3 VALORES DE LA EMPRESA

Los valores, para la empresa ESFEL S.A., son aquellos juicios éticos que deben tener tanto sus directivos como sus colaboradores y que son necesarios para producir cambios a favor del progreso.

A través de dichos valores la empresa aspira reflejar su comportamiento, creencias y maneras de ser. Tales valores son:

“Ética: Actuamos siempre en forma correcta, transparente y conforme a la moral, sin perjudicar a otros en cualquier situación o circunstancia.

Honestidad: Somos coherentes con lo que decimos, nuestras palabras y acciones están sustentadas en la verdad y la justicia, asumimos y corregimos nuestros errores, reconociendo los logros propios y de terceros en forma genuina.

Lealtad: Somos fieles a aquello con lo que nos hemos comprometido aún en circunstancias cambiantes, generando confianza con objetividad y manteniendo una posición consecuente sin condicionar nuestra actuación a la espera de una recompensa o beneficio.

Responsabilidad: Cumplimos lo que ofrecemos, ponemos cuidado y atención en lo que hacemos o decidimos, aceptando las consecuencias de nuestros actos y siempre dispuestos a rendir cuenta de ellos.

Respeto: Somos capaces de aceptar, comprender y valorar nuestro entorno y a los demás como a nosotros mismos. Practicamos un trato atento y cordial que nos permite mantener un buen ambiente de trabajo.

Disciplina: Somos puntuales, ordenados y cumplimos con perseverancia y auto-exigencia nuestras responsabilidades en función de las normas y disposiciones de nuestra compañía, alcanzando los estándares esperados con profesionalismo y credibilidad.

Pro-actividad: Somos capaces de anticiparnos, actuar con prontitud y adaptarnos al cambio, liderando diligentemente iniciativas con creatividad y haciendo que las cosas sucedan para contribuir al logro de los objetivos de la compañía.

Trabajo en Equipo: Nos comprometemos y colaboramos con los esfuerzos de los demás para la consecución de los objetivos organizacionales buscando que primen siempre los intereses grupales a los intereses individuales.”³

Para ESFEL S.A. los valores son su pilar fundamental, a través de ellos la empresa expresa a sus colaboradores y clientes su compromiso sincero de trabajar por la satisfacción de sus necesidades; se obliga a sí misma a poner empeño y responsabilidad en cada uno de sus procesos para entregar al mercado un producto de calidad que cumpla con las expectativas que el cliente espera.

1.4 POLÍTICAS DE LA EMPRESA

De acuerdo al pensamiento de los empresarios de ESFEL S.A. “las políticas son directrices para la toma de decisiones, una vez establecidas serán un marco o guía que nos ayudará a canalizar una decisión para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. A diferencia de las reglas, las políticas establecen parámetros para quienes toman las decisiones, en lugar de señalar específicamente lo que se debe o no se debe de hacer.”⁴

La empresa ha establecido seis políticas enfocadas en la Calidad, el Medioambiente, y de acuerdo a sus departamentos como son: Gestión Humana, Producción, Ventas y Financiero.

³ ESFEL S.A. (2012). *Descripción de la empresa ESFEL S.A.* Cuenca: ESFEL S.A.

⁴ ESFEL S.A. (2012). *Descripción de la empresa ESFEL S.A.* Cuenca: ESFEL S.A.

1.4.1 Política de Calidad

Para ESFEL S.A. la Política de Calidad es la intención manifiesta de la alta dirección de una empresa que busca la mejora continua enfocada a la satisfacción de los clientes, de la propia organización y de terceros implicados. Bajo esta política la empresa ha guiado su productividad, pues es consciente que la mayor calidad que se brinde, permitirá un mayor crecimiento rentable, además que, ello fideliza a los clientes garantizando las ventas futuras.

Exposición de la política:

- “Satisfacer todos los requisitos (de calidad, servicio y precio) de nuestros clientes.
- Conocer las expectativas de nuestros clientes, internos y externos y nuestros grupos de interés, para entregar productos y servicios de su completa satisfacción.
- Impulsar las actividades de innovación y desarrollo para satisfacer o, incluso, superar las expectativas de nuestros clientes, trabajadores y otros grupos de interés.
- Potenciar la cultura de la mejora continua en los productos y en la gestión de los procesos.
- Promover la implicación de los trabajadores de ESFEL S.A por la vía de la fluidez informativa, la comunicación interna, la formación, el reconocimiento de los frutos y la promoción permanente.
- Fomentar el trabajo en equipo como patrón de comportamiento en todos los niveles organizativos.

- Desplegar la cultura de respeto al medio ambiente, de prevención de riesgos por las personas y de compromiso con la sociedad, internamente y entre nuestros colaboradores.
- Velar por la mejora de los indicadores de crecimiento, rentabilidad, liderazgo, responsabilidad social, ambientales, seguridad y costes, para asegurar el éxito continuo de la empresa.”⁵

La empresa considera que el cumplimiento de estas políticas ha sido base fundamental para que la calidad de los productos que ofrece, la hayan caracterizado a lo largo de estos años. Para garantizar la calidad, se cuenta con controles de producción y producto final en base a las necesidades del cliente tanto en el servicio como en el tipo de producto; la calidad se basa, además, en estar acorde a las tendencias actuales, para lo cual, la empresa cuenta con un equipo especializado que se encarga de estudiar las preferencias y necesidades de los clientes.

1.4.2 Política Medioambiental

ESFEL S.A. con el fin de establecer un sistema de gestión medioambiental dirigido a la protección del medio en el que se desarrolla y a contrarrestar los impactos medioambientales que se puedan presentar, ha establecido las siguientes políticas:

Exposición de la política:

- “Hemos establecido un compromiso social tanto con el medio ambiente como con las personas en sí mismo. Este compromiso se constata también en la gestión ambiental responsable que hacemos de nuestros productos en todos los estadios del proceso de producción, distribución y reciclaje.

⁵ ESFEL S.A. (2012). *Descripción de la empresa ESFEL S.A.* Cuenca: ESFEL S.A.

Todo destinado a reconocer la obligación de mantener y de consolidar la ecología de la región.

- Queremos contribuir a una mejora del entorno social y ambiental a través de actividades que lo fomenten y aportando beneficios con nuestros servicios y soluciones. El objetivo es minimizar los impactos negativos contra el medio ambiente y nuestro entorno en general.
- Nos comprometemos a promover la sensibilización respecto al medio ambiente, a fomentar el uso adecuado y el ahorro de energía y, sobre todo, a cumplir con la legislación y reglamentación aplicable a nuestras actividades e instalaciones.
- La generación de residuos es uno de los principales aspectos ambientales que corresponden y preocupan a las empresas. Dependiendo de las necesidades que se desarrollan, pueden generar exclusivamente residuos de oficina (papel, cartuchos tóner, etc.) u otros tipos de residuos específicos de la actividad como los eléctricos o los electrónicos. Nosotros trabajamos por garantizar su gestión adecuada.
- Estaremos comprometidos con el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente y la reducción de cualquier impacto negativo de nuestras operaciones sobre el entorno.”⁶

Con estas políticas ESFEL S.A. refleja que es consciente que su responsabilidad social y ambiental, es así que aspira fomentar la responsabilidad individual de sus colaboradores y empleados en el área de salud, seguridad y medio ambiente, Con respecto a esta política, la empresa ha elaborado un Plan de Manejo Ambiental en el cual dan a conocer el impacto de cada uno de sus procesos y las medidas de prevención y protección pertinentes; además, el 18 de Mayo de 2012

⁶ ESFEL S.A. (2012). *Descripción de la empresa ESFEL S.A.* Cuenca: ESFEL S.A.

obtuvo la Licencia Ambiental otorgada por el Departamento de Gestión Ambiental del Municipio de Cuenca.

1.4.3 Políticas del Departamento de Gestión Humana

El área de Gestión Humana constituye un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna, creado para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias en las personas, a través del trabajo coordinado y la gestión de estrategias de mejoramiento. La empresa ESFEL S.A al momento no cuenta con un Departamento en dicha área, pero se ha adelantado a plantear una propuesta para su creación, con el fin de establecer cimientos sólidos que permitan satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto al desarrollo de sistemas adecuados para el óptimo desempeño de sus trabajadores.

Exposición de la política:

- “El reposicionamiento de las áreas de Gestión Humana debe estar direccionado hacia la Planeación Estratégica, buscando la participación en el proceso productivo.
- Promover el desarrollo de los ejecutivos de la organización, motivando su participación como sujetos activos, gestores y motivadores del cambio.
- Desarrollar estrategias buscando un mejor entendimiento entre las unidades de negocio y direccionando los procesos de transformación organizacional.

- Liderar los procesos de desarrollo del Talento Humano como provisión, reclutamiento, selección, inducción, responsabilidad social y evaluación del desempeño.”⁷

ESFEL S.A. aspira llevar este proyecto a la realidad y conseguir el desarrollo del Talento Humano con personal accesible al cambio para cumplir con los requerimientos que tiene el mercado actual, puesto que es eso lo que necesita para ser competitiva y alcanzar los más estrictos estándares de calidad. Para ello se esfuerza en contar con un Departamento de Gestión Humana bien estructurado, de manera que todos los miembros de la empresa conozcan los objetivos de la misma bajo una dinámica que fortalezca la participación del empleado como persona y no como un objeto más al inventario de la empresa.

1.4.4 Políticas de Ventas

La formulación de la política en relación con el producto tiene que ver con el establecimiento de guías para elegir el artículo que se producirá y que se ofrecerá al mercado, es por eso que para ESFEL S.A. este es uno de los aspectos más importantes dentro de la organización, que comprende no sólo la determinación de los precios, sino también los programas de descuentos y otros, y la capacidad de la organización para llevar a cabo este proceso.

Exposición de la Política:

- “La confirmación de pedido será el documento que inicia una venta, en donde se manejará los términos, condiciones y garantías de venta y detalle de productos a ser despachado, exceptuando el caso de que exista un contrato escrito en vigencia, cubriendo las mercaderías indicadas en la Orden de Compra del comprador, en cuyo caso se aplicarán las condiciones de dicho contrato.

⁷ ESFEL S.A. (2012). *Descripción de la empresa ESFEL S.A.* Cuenca: ESFEL S.A.

- Los precios de venta aplicables a este pedido están basados en los costos de producción (materias primas, mano de obra y otros gastos actuales), más un margen de rentabilidad. En caso de cualquier aumento de los mismos, el vendedor se reserva el derecho de ajustar los precios de venta en la proporción correspondiente, facturándose a los precios en vigencia en el momento de la entrega salvo en el caso que el comprador optara por cancelar su pedido.
- La entrega de las mercaderías es inmediata, salvo casos excepcionales e imprevistos fuera de control del vendedor, tales como: huelgas, dificultades laborales, accidentes, dificultades en la obtención de materias primas, disponibilidad de mano de obra calificada para cumplimentar los pedidos, etc.
- El vendedor garantiza que los productos disponibles para la venta han pasado los controles de calidad en sus laboratorios, efectuado en condiciones ideales. El vendedor, por lo tanto, no puede garantizar los resultados finales de sus productos debido a los muchos factores fuera de su control que intervienen en el uso final y/o manipulado de los mismos.
- La responsabilidad del vendedor con respecto a aquellas mercaderías sobre las cuales se efectúen reclamaciones, se hará extensiva solamente hasta el valor de compra de las mismas. El comprador inspeccionará las mercaderías inmediatamente después de recibidas, y en caso de que dejara de reclamar dentro del plazo previsto en el artículo 336 del código de comercio, se considerará que tales mercaderías están aceptadas renunciando a toda reclamación.
- En caso de que el comprador deseara cancelar un pedido por mercaderías fabricadas especialmente para él o mercaderías no mantenidas comúnmente en stock, el vendedor se reserva el derecho de exigir el pago

del precio establecido para tales mercaderías por la cantidad puesta en elaboración.

- En los pedidos de fritas de vidrio y esmaltes cerámicos, queda entendido que el comprador acepta recibir su pedido en base a las cantidades entregadas. Se hace constar que estas cantidades se aproximarán en todo lo posible al pedido, y cualquier diferencia que resulte será debida exclusivamente a las características del proceso o tamaño del equipo requerido.”⁸

Las políticas de ventas que plantea ESFEL S.A. tienen relación directa con el producto, estas políticas le permite regular los costos, la distribución al por mayor y/o menor y los programas de comercialización. La empresa considera que este departamento es uno de los más importantes, ya que tiene que ver con su razón de ser; el éxito que se logre con el cumplimiento de sus políticas determinará su supervivencia en el mercado.

1.4.5 Políticas del Departamento de Producción

El departamento de producción es uno de los más significativos para la empresa, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos, suministra y coordina: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas.

Exposición de la Política:

- “Horario de Trabajo en turnos rotativos 07:00am a 15:00 pm, de 15h00pm a 23h00pm y 23h00pm a 07h00am de lunes a domingo.
- El personal debe de dejar en perfectas condiciones su área de trabajo.

⁸ ESFEL S.A. (2012). *Descripción de la empresa ESFEL S.A.* Cuenca: ESFEL S.A.

- Todos los procesos productivos son confidenciales.
- Los materiales y equipo de trabajo estropeados por los trabajadores serán pagados por la persona responsable.
- El empleado debe de mantener siempre limpio su lugar de trabajo, de no ser así se le aplicara una sanción.
- Queda prohibido extraer materiales de la empresa sin autorización del gerente.
- Todos los productos son de carácter confidencial y se exige discreción.
- Nadie tiene autorización de presentar el producto sin autorización.
- El departamento de producción no se permiten los desperdicios.
- El departamento de producción cuenta con premios otorgados al que demuestre más interés y puntualidad en su desempeño laboral.”⁹

Con estas políticas ESFEL S.A. expresa su interés por conservar la calidad que la ha caracterizado y mantener la confidencialidad absoluta del éxito de su sistema de producción. A través de estas, también, controla la existencia de material, el ritmo y delega responsabilidades en los procesos de producción, un aspecto importante que cabe resaltar con respecto al tema que se está investigando, es que la empresa incluye en sus políticas, incentivos para los empleados que se destaquen con su mayor desempeño laboral.

⁹ ESFEL S.A. (2012). *Descripción de la empresa ESFEL S.A.* Cuenca: ESFEL S.A.

1.4.6 Políticas del Departamento Financiero

El Directorio de ESFEL S.A. cumple con la responsabilidad de establecer y aprobar las políticas de la compañía, las mismas que serán de cumplimiento obligatorio y en función de éstas se revisarán y elaborarán los planes, programas, procedimientos y presupuestos; se administrarán los recursos, se organizará la administración y el funcionamiento de la Organización.

Exposición de la Política:

- “La elaboración del presupuesto para el año siguiente deberá iniciarse en el último trimestre del año, cada área elaborará sus presupuestos individuales y estos se consolidarán en un presupuesto global, el cual se presentará para aprobación del Directorio dentro del mismo año
- Los ingresos se presupuestarán de manera conservadora y los incrementos estarán debidamente justificados.
- Se deberá contar con un Plan de Negocios actualizado para la implementación de alternativas comerciales que permitan generar los ingresos presupuestados.
- Todo proyecto de inversión que supere los US\$ 200.000 deberá contar con el plan de negocios respectivo, incluyendo su factibilidad, excepto aquellos que sean eminentemente cualitativos y deberán estar inmersos dentro del Plan Operativo de la Empresa.
- Los Jefes de cada área serán los responsables de la elaboración y administración del presupuesto que a sus áreas les corresponde.
- Al término de cada mes y dentro de los primeros 15 días del mes siguiente la Gerencia será informada sobre la ejecución presupuestaria, información

que contendrá el análisis de los resultados comparativos, observaciones y recomendaciones.

- Tras la solicitud del Servicio, conforme a las instrucciones del Cliente, se emitirá la correspondiente factura proforma que habrá de ser validada.
- Todo exceso en el gasto con respecto al flujo de utilización del presupuesto deberá ser corregida en el mes siguiente, por el área que lo generó.
- Se entiende por proveedores a todas aquellas personas naturales o jurídicas, e instituciones que tengan firmado un contrato de servicios, provisión de bienes, equipos o cualquier tipo de convenio que genere obligaciones de pago a ESFEL S.A. En esto se incluyen contratos bajo la modalidad de pagos directos, créditos por financiamiento, etc.
- Todos los departamentos o áreas que realicen contrataciones y que generen compromisos de pago a ESFEL S.A: serán responsables por la correcta y adecuada generación de obligaciones y la eficiente utilización de los recursos contratados, bajo un análisis costo/beneficio, buscando siempre privilegiar los intereses de la empresa.
- La Gerencia a través del Departamento Financiero podrá optar por los mecanismos de pago más convenientes, tomando en cuenta para ello, la seguridad, transparencia, fecha de ingreso de la solicitud de pago, de ser el caso y agilidad de los procedimientos y procesos internos y externos.
- El Departamento Financiero, a través de su área de Contabilidad, es responsable por la preparación, análisis y presentación de los Estados Financieros mensuales y anuales.

- Igualmente, el Departamento de Contabilidad tienen bajo su responsabilidad la presentación oportuna de todas las declaraciones de impuestos a los que ESFEL S.A. está legalmente obligado, incluyendo los impuestos municipales y en general cualquier clase de gravámenes que son de cumplimiento obligatorio.
- El área de informática deberá proporcionar a las áreas contables la adecuada provisión de software, hardware y las conexiones informáticas necesarias, a fin de asegurar la oportuna presentación de los estados financieros, declaraciones de impuestos y en general de cualquier información de carácter contable.
- El Departamento Financiero deberá elaborar y mantener actualizados los procedimientos contables, impositivos y de cualquier naturaleza que aseguren la adecuada fluidez de los procesos contables y su interacción con las demás áreas generadoras de información contable y presentación de los estados financieros mensuales y anuales.
- Todo requerimiento de pago de horas extras y viáticos deberá obedecer a una programación de trabajo previamente establecida y en función de su costo-beneficio; y deberán ser autorizados por los Jefes de Área; el Gerente en caso de tratarse de una unidad que dependa de éstos.
- Bajo ningún concepto se pagarán horas extras a personal de confianza: Coordinadores, Jefes, Auditores y Gerente.
- Los empleados sometidos a condiciones y horarios especiales de trabajo, no podrán laborar horas extraordinarias y/o suplementarias a fin de precautelar su salud y bienestar.

- El goce de vacaciones se realizará en base a la programación anual que cada Jefe de Área y/o Gerencia presentará como parte de su plan operativo anual.
- Cuando por necesidades imperiosas de la Compañía, el trabajador se vea imposibilitado de hacer uso de las vacaciones, el jefe inmediato del área y el trabajador deberán acordar una nueva fecha de goce de las mismas y comunicarlo al Departamento de Gestión Humana.”¹⁰

ESFEL S.A. plantea estas políticas con el propósito de regular el manejo de su liquidez, las inversiones y el uso correcto de los bienes de la empresa; mediante éstas, también busca regular el manejo de sus utilidades y plantear programas de resguardo frente a posibles problemas de inestabilidad económica local, nacional e incluso internacional que le puedan amenazarla en algún momento.

La empresa delega a la Administración, el deber de optimizar los recursos disponibles teniendo presente el prudente balance de rentabilidad y riesgos asociado a las decisiones, especialmente aquellas de carácter financiero.

1.5. ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

Para que ESFEL S.A. sea exitosa, sus altos directivos se rigen y dirigen en diversas estrategias de negocio, las cuales han permitido que la empresa pueda abrirse campo en otros países. Dentro de sus estrategias, consideran las siguientes:

- “Además, en el negocio que tratamos (fritas y pigmentos para cerámica), la empresa desarrolla, a nivel competitivo, una Estrategia de Enfoque sobre segmentos aplicados en mercados geográficos limitados.

¹⁰ ESFEL S.A. (2012). *Descripción de la empresa ESFEL S.A.* Cuenca: ESFEL S.A.

- Por otro lado, también realiza una estrategia de crecimiento basada en una diversificación, es decir, lanzar nuevos productos en nuevos mercados. Esta la realizará mediante diversificación concéntrica, realizando acciones de integración horizontal con el fin de aumentar su capacidad y, por consiguiente, el volumen de producción del negocio, así como disminuir la competencia.
- Debido a los cambios que sufre el mercado y las nuevas exigencias de los consumidores, ESFEL S.A sigue una estrategia de crecimiento basada en la especialización, mediante desarrollo de productos para cubrir los huecos existentes en el mercado. Para ello dispone de un departamento de I+D propio, y coopera con otras empresas en el desarrollo e investigación de los mismos. Debido a esto se tratará de un crecimiento interno.
- Debido a que es una filial de una multinacional que tiene sus sucursales y filiales en varios países de los distintos continentes y pretende continuar abriendo nuevos mercados, podemos decir que ESFEL S.A lleva a cabo una estrategia de internacionalización.
- En cuanto a su organización funcional, está muy acorde con el propósito que tiene la unidad de negocio a la hora de generar el mayor volumen posible de beneficio para la organización.
- La Empresa está orientada a optimizar al máximo su producción (por eficiencia) siendo básicamente la filosofía la de conseguir la máxima división del trabajo para así beneficiarse de las ventajas de la especialización. Cada operario tiene un número limitado y concreto de tareas definidas a priori.
- En cuanto a la Estrategia de Marketing, trata de distinguirse mediante la marca en mercados desarrollados, y en el precio en mercados en vías de desarrollo. Realizará una distribución mediante venta directa a las empresas que suministra sus productos.
- La Estrategia de Producción consistirá en fabricar totalmente sus productos,

suministrándose de los proveedores de materias primas. Los productos de ESFEL S.A están basados en su propia tecnología y muchos de ellos están especialmente diseñados para aplicaciones finales específicas. La sociedad trabaja en conjunción con sus clientes para encontrar estándares de calidad, durabilidad, diseño y costes más eficaces.”¹¹

La empresa ESFEL S.A. basa sus estrategias en cubrir las exigencias del mercado, diversificando sus productos para cubrir su mercado meta a nivel mundial, que además es su estrategia de internacionalización, y provocando que los requerimientos de producción aumenten.

Una estrategia muy importantes, es que ESFEL S.A. ocupa de especializarse en el desarrollo de nuevos productos que son de exigencia del mercado, esta estrategia se fundamenta en la asignación de un número específico de tareas para cada operario, de modo que cada proceso esté bien hecho. La empresa considera que la calidad se alcanza con el trabajo conjunto con el cliente, solo así se puede producir lo que éste necesita.

1.6 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Un diagnóstico de necesidades proporciona la información necesaria para que los directivos de una organización conozcan la situación de los trabajadores con respecto a su cargo, de este modo pueden tomar las decisiones correctas para mejorar el ambiente de trabajo y optimizar los recursos. Así, considerando que una necesidad es la carencia que se tiene para desempeñarse adecuadamente, por ende una necesidad de capacitación será la carencia de conocimientos, habilidades o aptitudes de un trabajador para desenvolverse adecuadamente en su cargo. Dichas necesidades pueden ser evaluadas a través del diagnóstico, que es el punto de partida para la preparación de un programa de capacitación.

¹¹ ESFEL S.A. (2012). *Descripción de la empresa ESFEL S.A.* Cuenca: ESFEL S.A.

El objetivo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, según Reza (2006), podría ser: “obtener la información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas y esfuerzos de aprendizaje tendientes a satisfacerlas.

Derivado de lo anterior, podrían alcanzarse algunos otros objetivos tales como:

- Contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, del personal de la Organización, clasificada por puesto, área de adscripción y por región.
- Determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos/eventos detectados.
- Determinar los programas de capacitación, las estrategias de aprendizajes, los puestos de trabajo y las competencias y capacidades centrales.
- Estructurar un inventario inicial de habilidades del personal de la Empresa.
- Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios, etc. requeridos por cada curso/evento a impartir.
- Observar cuáles son necesidades de capacitación, cuáles de adiestramiento y cuáles desarrollo.”¹²

Para llevar a cabo un DNC, puede seguirse el siguiente procedimiento:

1. Definir los objetivos del estudio.
2. Determinar la metodología del estudio.
3. Revisión documental, de la normatividad y políticas del sector.
4. Diseñar los instrumentos de recojo de información.
5. Aplicación de la encuesta.
6. Análisis e interpretación de los resultados:

¹² Reza Trosino, J. C. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México D.F.: Panorama, págs. 63-65.

- ✓ Se diferencian entre los problemas de capacitación y los que son de tipo administrativo.
 - ✓ Se jerarquizan los problemas cuya solución depende de la capacitación.
 - ✓ Se especifican las necesidades de capacitación y el nivel de profundidad que se requiere.
7. Determinación de las necesidades de capacitación.
 8. Informe final.

Gráfico N° 1



Fuente: Unidad de Capacitación en Gestión, 2011

1.6.1 Enfoques del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).

En este apartado revisaremos el criterio que tienen algunos autores sobre lo que es un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, sus objetivos y facilidades.

Reza (2007) en su libro *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*, indica que los resultados que se obtengan de un DNC permiten revisar con exactitud cuáles son las necesidades de capacitación del trabajador y de la empresa; considera, además, que no todas esas necesidades pueden ser resueltas con la capacitación, puesto que algunas son absoluta responsabilidad de la empresa y los recursos que está brindando al trabajador:

“...si no puede hacerse un trabajo por escrito, con alta calidad, no siempre es porque el trabajador no pueda hacerlo, sino porque no cuenta con los implementos necesarios para ello.”¹³

Segovia Castellón (2008) plantea una definición similar, “el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso de investigación sistemático, dinámico, flexible y participativo, para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que el personal requiere cumplir para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo.”¹⁴

Además, delega al administrador de los recursos humanos de una organización, la responsabilidad de una óptima detección de necesidades ya que de él depende que la organización sea competitiva en su entorno; por lo que debe investigar lo que sucede en cada área para así conocer y detectar necesidades de capacitación reales.

¹³ Reza Trosino, J. (2007). *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*. México D.F.: Panorama, pág. 87.

¹⁴ Segovia Castellón, M. (2008). *Detección de Necesidades de Capacitación el Sector Comercio, en la Ciudad de San Miguel*. Salvador: Universidad de Oriente, págs. 11-12.

Por otra parte, Yturralde (2012) se refiere al DNC como un proceso orientado al establecimiento de planes para fortalecer los conocimientos y habilidades de los miembros de una organización con el fin de contribuir al logro de sus objetivos corporativos y personales. Este autor ve al DNC como una ventaja para detectar las áreas de oportunidad que pueden ser explotadas para convertir al capital humano en el gestor de ventajas competitivas:

“El otorgar al colaborador los conocimientos, las herramientas necesarias e impulsar sus actitudes para realizar adecuadamente su trabajo, genera en él y ella, por añadidura mayor motivación, al elevar sus competencias para trabajar mejor y más rápida y eficientemente.”¹⁵

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2008), reconoce que el DNC es un tema complejo en cuanto a términos de capacitación, puesto que no es fácil determinar las necesidades reales y prioritarias que se demandan satisfacer. Por ello el punto de partida es el reconocimiento de problemas presentes y la previsión de necesidades futuras en cada puesto de trabajo, que permitan determinar las necesidades de capacitación a resolver a corto, mediano y largo plazo:

“El DNC, proporciona información completa sobre el estado en que se encuentra el personal respecto a sus habilidades, actitudes y conocimientos, lo que permite establecer objetivos y acciones concretas en el plan de capacitación. Para que una empresa alcance con éxito sus objetivos, es necesario que su personal realice al nivel de eficiencia requerida las tareas que le son encomendadas.”¹⁶

De acuerdo a la página Intervención Organizacional (2011), destinada para empresas interesadas en conocer nuevos métodos de capacitación empresarial, un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es “una manera de calcular qué entrenamiento necesita su negocio y donde existen oportunidades de desarrollo de

¹⁵ Yturralde, E. (2012). *Ernesto Yturralde y Asociados*. Recuperado el 20 de Abril de 2012, de <http://dnc.yturralde.com/>

¹⁶ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2008). *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación*. México D.F.: STPS, págs. 23-24.

habilidades y conocimientos. El realizar estos diagnósticos con frecuencia le ayuda a estar al día con respecto a las cambiantes necesidades de su empresa en cuanto al desarrollo de competencias conforme va creciendo y haciéndose más compleja y demandante.”¹⁷

En síntesis, el DNC es una herramienta que nos permite evaluar la situación de una empresa en cuanto a las actividades que se vienen desarrollando por sus colaboradores en cada una de las áreas, a fin de conocer sus necesidades de conocimiento, habilidades, actitudes, aptitudes o incentivos, considerando que el Capital Humano es uno de los pilares fundamentales que tiene una organización para cumplir con sus metas, por lo que éste debe contar con los recursos y el ambiente de trabajo óptimos para el desarrollo de sus labores.

Es importante resaltar que para que una organización pueda cumplir con sus objetivos corporativos, cada uno de sus miembros debe estar incentivado para trabajar en pro del cumplimiento de sus objetivos personales y en consecuencia se llegarán a cumplir los de la empresa.

El objetivo principal de un DNC es detectar las necesidades de capacitación reales para posteriormente, establecer un plan o programa de capacitación que vaya acorde a los requerimientos de los investigados y de la empresa.

¹⁷ Intervención Organizacional. (12 de Diciembre de 2011). *Intervención Organizacional*. Recuperado el 20 de Abril de 2012, de <http://intervencionorganizacional.wordpress.com/2011/12/12/como-saber-que-tipo-de-entrenamiento-requiere-mi-personal/#more-29>

1.6.2 Modelo de DNC

Para llevar a cabo un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se pueden utilizar los siguientes métodos o modelos:

“Evaluación del desempeño: Mediante éste, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

Observación: Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.

Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.

Solicitudes de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

Reuniones inter departamentales: Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación del trabajo: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevistas de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.”¹⁸

Para poder definir el modelo que vamos a utilizar para nuestro Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, es importante recordar que “programar el entrenamiento significa definir seis componentes básicos: a quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué, quién debe entrenarlo, dónde y cuándo, a fin de alcanzar los objetivos del entrenamiento.”¹⁹

El método a aplicar para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en la empresa ESFEL S.A., será el cuestionario o encuesta, debido a que por motivos de accesibilidad, la administración de la empresa nos ha permitido aplicar un instrumento que no demande mucho tiempo de los trabajadores, además se ha considerado que la encuesta es un instrumento que brinda la facilidad de complementarla con la observación a medida que el investigado la va respondiendo, no modifica el entorno, las respuestas del encuestado no pueden ser influenciadas por terceros, los resultados pueden ser cuantificados y brindan una mejor interpretación.

Para la aplicación de dicho instrumento de diagnóstico en la empresa ESFEL S.A., se considera como universo al total de empleados y jefes departamentales, ya que cuenta con un número limitado de 56 personas.

¹⁸ GestioPolis. (2003 de Febrero). *GestioPolis*. Recuperado el 21 de Abril de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/neccap.htm>

¹⁹ Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill. pág. 305-307.

El modelo de encuesta a utilizar será el siguiente²⁰:

DETECCIÓN INDIVIDUAL DE CAPACITACIÓN

(Debe ser contestada por todos los integrantes de la empresa)

Nombres:	
----------	--

Cargo que ocupa en la empresa:	
--------------------------------	--

Área laboral a la que pertenece (depto., Unidad, etc.)	
--	--

a) Principales tareas que desempeña (no más de cuatro)

1	
2	
3	
4	

b) Señale las principales debilidades en materia de conocimiento, habilidades, destrezas que usted considera tener para un mejor desempeño en cada una de las tareas claves mencionadas en el punto anterior.

Califique según su debilidad		Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1				
Tarea 2				
Tarea 3				
Tarea 4				

²⁰ Modelo basado en Gordillo Chillogallo, O. (2009). *Optimización del subsistema de capacitación basado en competencias para las divisiones Molino y Ondutec del Grupo Cartopel período 2009*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana, págs. 88-92.

- c) Señale otras habilidades, conocimientos, destrezas o actitudes que, si la adquiere o la profundiza, le ayudaría a mejorar la calidad, rapidez, precisión, etc.

Califique		Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1				
Tarea 2				
Tarea 3				
Tarea 4				

- d) Si existe la posibilidad de realizar capacitación más específica, señale que temas le interesa desarrollar para fortalecer sus propias competencias laborales.

- e) Señale en que temas usted considera que se debe fortalecer la capacitación al interior de su empresa.

- f) En el espacio siguiente, por favor indique algún comentario que considere oportuno respecto de brechas de capacitación en su área o empresa.

Muchas gracias.

CARACTERIZACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL AREA

(Documento debe ser contestado solo por la jefatura directa de cada unidad laboral)

Nombres:	
----------	--

Cargo:	
--------	--

Departamento / oficina / Unidad / área	
--	--

a) Principales objetivos estratégicos del área a la que usted pertenece (no más de cuatro)

1	
2	
3	
4	

b) Principales brechas de competencias para cumplir los objetivos estratégicos descritos en punto anterior.

		Avanzado	Medio	Bajo
Objetivo				
1				
Objetivo				
2				
Objetivo				
3				
Objetivo				
4				

c) Principales brechas en materia de manejo u operación de tecnologías de la información (internet, software de oficina).

		Avanzado	Medio	Bajo
1				
2				
3				
4				

d) Otros conocimientos, habilidades o actitudes que deben fortalecer en el equipo a su cargo. (indique nivel de profundidad)

--

e) Conocimientos, habilidades o actitudes que se deben fortalecer en su área de trabajo.

--

f) Habilidades, actitudes o conocimientos que resultarían útiles para fortalecer el nivel de motivación al interior de la organización.

--

Muchas Gracias

1.6.3 Importancia del DNC

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación brinda muchos beneficios para la empresa, sin duda el más significativo es que el análisis de dichas necesidades abre las puertas a la reflexión sobre el trabajo que se está llevando a cabo y tomar decisiones para mejorar, algunas de las preguntas que permite responder el DNC son: ¿para qué se está trabajando?, ¿cómo se está trabajando?, ¿cuáles son los resultados? y ¿qué es lo que se debe arreglar?

En otras palabras, el diagnóstico de necesidades permite fundamentar técnicamente las decisiones sobre implementar o no implementar un plan o programa de capacitación.

La importancia de este proceso radica en:

- ✓ “Proporcionar la información necesaria para elaborar o seleccionar las acciones de capacitación.
- ✓ Elimina la tendencia de capacitar por capacitar, sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir la capacitación.
- ✓ Propicia la aceptación de la capacitación al resolver problemas dentro de la organización.
- ✓ Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades.
- ✓ Genera datos esenciales para permitir después de un tiempo realizar comparaciones, a través del seguimiento de los índices de mejores prestaciones de bienes o servicios.
- ✓ Ahorro de tiempo y dinero para la Institución. Si realizamos un diagnóstico de necesidades de capacitación estaremos trabajando sobre bases sólidas que garantizarán que el proceso de capacitación se lleve a cabo en base a necesidades reales y resultantes de la participación de los afectados.

- ✓ Mide la situación inicial que posteriormente servirá para confrontarla con resultados finales.²¹

Son cuatro las preguntas que debe permitir obtener el DNC:

Gráfico N° 2



Fuente: Unidad de Capacitación (2011)

²¹ Unidad de Capacitación en Gestión. (2011). *Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación de la Sede Central*. Lima: Ministerio de Educación de Perú, págs. 43-44.

Clasificación de las necesidades:

Por su origen

Organizacional	⇒ Análisis situacional de la empresa.	Debilidades generales, se identifica en dónde es más necesaria la capacitación.
Ocupacional	⇒ Análisis del puesto	Lo que es necesario en términos de capacidad, conocimiento, habilidades y actitudes.
Individual	⇒ Evaluación del trabajador.	La persona que necesita capacitación y en qué la necesita.

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2008)

Por la forma en que se presentan

Manifiestas	⇒ Surgen de problemas evidentes porque se dan de un proceso de cambio: métodos, técnicas, etc., y con personal de nuevo ingreso.
Encubiertas	⇒ Los problemas y necesidades que surgen de éstos no se observan fácilmente, pueden ser de carácter moral, organizacional y de procedimientos.

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2008)

Por su circunstancia

Presentes ⇨ Problemáticas en torno a elementos que componen la organización en el momento en que se efectúa el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Futuras ⇨ Todo cambio que decide realizar la organización a corto, mediano y largo plazo provocará necesidades futuras pues las transformaciones provocan modificación en las habilidades y conductas de los trabajadores.

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2008)

1.7 NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN

La importancia de la capacitación del personal de una empresa radica en cubrir las necesidades de mejora continua de la misma. La mejora continua tiene mucho que ver con la innovación, la misma que permite a la empresa estar al día con los requerimientos de sus clientes tanto del producto que se vende como del servicio que se brinda, estas son las características del éxito que ofrece la capacitación.

Por otra parte, la implementación de un nuevo sistema de capacitación dentro de una empresa es una situación que debe pensarse bien, debido a que no se sabe el impacto que este pueda tener en los demás, si hablamos de tecnología puede ser que algunos de los empleados no hayan tenido contacto con los quipos del nuevo sistema. Algo importante a la hora de implementar un sistema nuevo es la capacitación del personal que opera o va operar el nuevo sistema, dotándolo desde

los conceptos más básicos hasta lo más avanzado. La implementación engloba todos los pasos que van desde el sistema viejo hasta llegar al nuevo, es súper importante que cada una de las personas que estén involucradas con el sistema y conozcan cada detalle sus roles, lo que hará y no hará el sistema.

Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano* menciona dos técnicas para transmitir información que son:

“Conferencias. La técnica más utilizada para transmitir información en programas de entrenamiento es la conferencia. Esta conferencia es un medio de comunicación de una sola vía, en que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes. En esta situación de entrenamiento, el instructor presenta la información mientras los entrenados escuchan sin hablar. Una ventaja de la conferencia es que el instructor expone a los entrenados una cantidad máxima de información dentro de determinado tiempo. La conferencia, sin embargo, presenta desventajas. Por ser de una sola vía, los entrenados adoptan una postura pasiva. Existe poca o ninguna oportunidad de aclarar dudas o significados, o verificar si ellos comprendieron el material de la conferencia. Existe poca o ninguna oportunidad de participar, reforzar, retroalimentar o conocer los resultados. Lo ideal sería que el material fuese muy significativo o intrínsecamente motivador para los entrenados. Estas limitaciones no permiten que la conferencia tenga mucho valor para promover cambios de actitud o de comportamiento.

Instrucción programada. Técnica utilizada para transmitir información en programas de entrenamiento. El aprendizaje programado es una técnica para instruir sin la presencia e intervención del instructor humano. Pequeñas partes de información que requieren respuestas relacionadas se presentan individualmente a los entrenados, quienes pueden determinar sus respuestas para saber si comprendieron la información obtenida. Los tipos de respuestas solicitados a los entrenados varían según la situación, pero generalmente son de selección múltiple, verdadera o falsa, etc. Tal como el método de conferencia, el aprendizaje programado tiene ventajas y desventajas. Una de las ventajas es que se puede computarizar y los entrenados aprenden es sus

propias casas, saben de inmediato si se equivocaron o acertaron y participan activamente en el proceso. La principal desventaja es que no presentan las respuestas al entrenado.”²²

A pesar de las ventajas y desventajas que tiene cada técnica consideramos que las dos son muy buenas para nuestro proceso de investigación en la empresa ESFEL S.A., ya que la técnica de conferencia nos permite reducir costos, debido a que es un conferencista para todo el grupo que se va a capacitar, teniendo en cuenta que esta técnica se la utiliza de acuerdo a la capacitación que vayamos a dar; a diferencia de la segunda técnica en la cual los costos se elevarían puesto que la capacitación es personalizada, sin embargo, hay que resaltar es que las dos técnicas son muy buenas.

1.8 DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Uno de los principales retos que enfrenta hoy en día el sector empresarial, a más de la modernización tecnológica, es la formación permanente de los recursos humanos, dado que el cliente no espera solo obtener un producto, sino un producto de calidad y un servicio de calidad.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), citada por Schwartzam (2000), ha señalado que “la solución a los problemas del empleo tiene relación con el desarrollo de tres capacidades básicas:

- **Capacidad de Innovación:** requiere imaginación y creatividad para enfrentar el cambio.
- **Capacidad de Adaptación:** adecuar los cambios a la tecnología y a los mercados, con el fin de responder con mayor agilidad a las necesidades cambiantes.

²² Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill. pág. 315.

- **Capacidad de Aprendizaje:** asumir el aprendizaje como un proceso continuo y sistemático, con la finalidad de un desarrollo de capacidades adaptativas e innovativas.²³

Los directivos de la empresa ESFEL S.A. deben reconocer a la capacitación como una oportunidad más que una obligación, como una inversión más que un gasto, considerando que los beneficios que brinda a los recursos humanos se verán reflejados en una mayor productividad, beneficio que solo lo logra un talento humano bien preparado, motivado a dar mucho más de lo que su cargo le exige y comprometido a cumplir los objetivos de la empresa.

Existen dos Sistemas de Capacitación: la técnica tradicional y la capacitación basada en normas de competencia laboral:

CAPACITACIÓN TRADICIONAL	CAPACITACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS
Los contenidos de los programas son académicos, poco flexibles y altamente especializados.	Los cursos son modulares y graduales, con el fin de adquirir competencias más avanzadas.
No hay opciones ante la deserción y no se da la suficiente preparación para satisfacer necesidades requeridas por el sector productivo.	El aprendizaje se define como una acumulación de conocimientos y habilidades de utilidad. Cada trabajador va a su ritmo; proceso individualizado.
No hay una estandarización en los resultados de la capacitación. No se da reconocimiento a los aprendizajes realizados fuera del	Se utiliza un sistema de certificación basado en la demostración de los conocimientos y habilidades. Origina una estandarización.

²³ Schwartzamn, R. (2000). *Capacitación basada en normas de competencia laboral, una alternativa para el nuevo milenio en cuestión de capacitación*. México D.F.: Universidad La Salle, págs. 88-89.

sistema educativo.	
Los diplomas o certificados no proporcionan información real de las habilidades y conocimientos del trabajador.	Se da una certificación o acreditación a los conocimientos y habilidades adquiridos empíricamente, que ofrecen datos sobre su formación real.
El capacitando no se encuentra muy motivado en su proceso formativo ya que no toma una posición activa en él, asimismo percibe una desvinculación con el sector productivo.	El capacitado encuentra una mayor motivación en su proceso de formación, ya que toma una actitud activa, se adecua a sus necesidades particulares y obtiene un reconocimiento que avala sus conocimientos y habilidades reales.

Fuente: Schwartzamn (2000)

Otras diferencias entre la Capacitación Tradicional y Capacitación por Competencias, planteadas por la Unidad de Capacitación en Gestión del Perú (2011) son :

CAPACITACIÓN TRADICIONAL	CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS
✓ General	✓ Específica a la competencia a desarrollar.
✓ Estructura rígida	✓ Formación flexible y personalizada.
✓ Se basa en el saber del relator.	✓ Contenido y estrategia en un entorno flexible.
✓ El alumno es pasivo,	✓ Rescata el saber del

memoriza y repite.	trabajador.
✓ Recepciona información.	✓ El alumno es activo: analiza, investiga, aporta su saber.
✓ Capacitación para un puesto.	✓ Capacitación para la empleabilidad.
✓ Capacitación directiva	✓ Formación integral.

Fuente: Unidad de Capacitación en Gestión (2011)

De acuerdo a las tablas anteriores podemos ver que el sistema de capacitación tradicional es obsoleto y poco apropiado para los requerimientos que tienen las empresas en la actualidad, ya que se basan en la mera recepción de información por parte del trabajador, sin dar lugar a su crecimiento personal e integración al grupo de trabajo.

Por su parte, la capacitación por competencias es un sistema más flexible, que permitirá a los trabajadores de ESFEL S.A., aprender, comprender y aplicar nuevas estrategias, mediante el reconocimiento de sus propias habilidades y lo que estas son capaces de lograr cuando se trabaja en conjunto por un mismo fin.

La capacitación por competencias tiene también un nuevo enfoque metodológico, el cual se visualiza a continuación:

Gráfico N° 3



Fuente: Unidad de Capacitación en Gestión (2011)

Hay que definir parámetros estratégicos para la empresa y las ocupaciones, no descripciones detalladas de tareas. Al trabajador debe enfocársele hacia el desarrollo de su capacidad de aprender. De este modo podrá ejecutar su trabajo sin que se le deba decir exactamente cada paso de los que se debe hacer. Así, el trabajador calificado es el eje de la estrategia de competitividad.

La capacitación por competencias va más allá de la descripción de las tareas que debe cumplir el trabajador, al contrario pretende que él conozca los objetivos de la tarea que se le ha designado, las aptitudes que tiene para desempeñarla y lo que se espera de él en el cumplimiento de dicha tarea. Este sistema de capacitación, como su nombre lo dice, busca formar un talento humano “competente” que dé cada vez más en su trabajo, que se plantee sus propios objetivos laborales y así trabaje de manera integral para cumplir los objetivos de la empresa.

Además, la capacitación por competencias en su calidad de sistema integrador, exige la preocupación por parte de los directivos de la empresa, ya que reconoce que el éxito de la empresa no depende solo de sus colaboradores sino que empieza desde arriba. Así, para lograr resultados más eficientes es importante considerar los siguientes aspectos:

- ✓ “Las organizaciones tienen que destinar los recursos adecuados y los materiales didácticos que satisfagan los requerimientos del sistema de capacitación.
- ✓ La retroalimentación y la interacción con los participantes debe mantenerse continuamente.
- ✓ Los materiales audiovisuales necesitan estar directamente conectados con los materiales escritos.
- ✓ Evaluar el desempeño de cada participante (es decir, conocimiento, las actitudes, prácticas y habilidades) con clientes.
- ✓ Las actividades de Capacitación tienen que ajustarse a los objetivos de aprendizaje.”²⁴

²⁴ PRODEM. (01 de Enero de 2004). *Productividad y Desarrollo Empresarial*. Recuperado el 21 de Abril de 2012, de <http://www.prodem.virtuabyte.cl/prodem/articulos/CBC.pdf>, págs. 4-5

- ✓ El facilitador debe tener experiencia en el sistema que se aplique y ofrecer un ambiente participativo.
- ✓ Luego de terminada la capacitación, los directivos de la organización deberán preocuparse de dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos con los cuales se realizó.

Para poder desarrollar un sistema de capacitación para los colaboradores de ESFEL S.A., debemos tener en cuenta que el éxito depende cada vez más de la capacidad de la empresa para administrar el capital humano, considerando que una de las fortalezas que tiene la empresa para competir hoy en día en el mercado es a través de su personal y la atención en que esté capacitado para brindar al cliente. Para que el personal de ESFEL S.A. se integre dentro con la empresa, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias que nos permitan identificar cuáles son los conocimientos, habilidades y experiencia que tienen cada uno de los colaboradores, de esta manera sabremos qué es lo más beneficioso para la empresa.

Debemos tener claro que satisfacer las expectativas de los empleadores y empleados de ESFEL S.A. puede ser tarea difícil, ya que además de centrarse en aspectos de administración interna, también debe satisfacerse al cliente en cuanto a calidad, innovación, variedad y sensibilidad.

CAPITULO II

2.1 CAPACITACIÓN

La capacitación es un factor clave en la administración de los recursos humanos, por lo que el departamento encargado debería considerarla dentro de sus funciones, gracias a su potencial para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la Organización.

La administración y desarrollo de personal cuenta con herramientas que pueden ser convenientes para la gestión de la capacitación, algunas de ellas son:

- a) Descripción de cargos;
- b) itinerarios de carrera interna;
- c) manuales de la organización;
- d) procedimientos y métodos de trabajo;
- e) sistema de evaluación del desempeño de los empleados; y,
- f) expedientes del personal ²⁵

El éxito de la capacitación tiene mucho que ver con la medida en que la administración logre que los participantes sean conscientes de sus méritos, deben estar convencidos que un programa de capacitación es valioso para alcanzar sus metas personales y profesionales. La capacitación implica cambio, al cual muchos empleados pueden presentar resistencia.

Implementar un programa de capacitación dentro de una organización, puede resultar tarea difícil, debido a que los gerentes se enfocan, generalmente, a la acción y piensan que el personal está demasiado ocupado para recibir capacitación. Por otra parte, comúnmente se piensa que el personal que lleva mucho tiempo en su cargo ya está lo suficientemente acostumbrado a él y no necesita capacitación.

²⁵ Ministerio de Salud del Perú. (1998). *Gestión de la capacitación en las organizaciones*. Lima: Ministerio de Salud, pág. 10

Otra dificultad para llevar a cabo un programa de capacitación, es poder contar con instructores calificados, quienes además de demostrar habilidades de comunicación, deben conocer y comprender la filosofía de la empresa y sus metas, sobre todo aquellas que pretende alcanzar a través de la capacitación.

La capacitación y el desarrollo del personal requieren más creatividad que quizá cualquier otra función del departamento de recursos humanos.

La gestión de la capacitación tiene las siguientes etapas:

- Análisis de las necesidades de capacitación
- Planificación de la capacitación
- Ejecución de las acciones de capacitación
- Evaluación del impacto de la capacitación ²⁶

2.2 MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Los métodos de capacitación se refieren a las formas básicas de organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza-aprendizaje, tomando en consideración los principios de la psicología del aprendizaje de los adultos. Los métodos de capacitación tienen que ver con:

- ✓ La ambientación del aprendizaje: dentro o fuera del puesto de trabajo;
- ✓ El papel del instructor: capacitación presencial o no presencial;
- ✓ El papel del participante: pasivo o activo, y
- ✓ El sujeto del aprendizaje: un grupo o un individuo²⁷.

²⁶ Ministerio de Salud del Perú. (1998). *Gestión de la capacitación en las organizaciones*. Lima: Ministerio de Salud, pág. 10

²⁷ Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. Santiago de Chile: Cengage Learning Editores, pág. 108

2.2.1 La Ambientación del Aprendizaje

2.2.1.1 Capacitación dentro del trabajo

Este método de capacitación es impartido durante la actividad laboral del participante, ya sea por su jefe inmediato o por un instructor especializado; para su desarrollo se recurren a los materiales que el personal utiliza en su labor diaria. La capacitación dentro del trabajo se puede aplicar cuando: se pretende enseñar contenidos prácticos, no se cuenta con recursos necesarios para un aprendizaje fuera del sitio de trabajo o por restricciones en el horario.

Dentro de este método se conocen dos tipos de capacitación: rotación de puestos y capacitación vestibular.

Rotación de puestos: Los trabajadores rotan a través de los diversos puestos dentro de la empresa, en los cuales se desempeñan por un tiempo que va desde una semana o hasta un año. Este tipo de capacitación es aplicable a obreros de producción y ejecutivos y tiene ventajas como la familiarización de los trabajadores con varios puestos, oportunidad de aprender enfrentando nuevos desafíos y soporta a la empresa en períodos de escasez de trabajadores puesto que desarrolla flexibilidad y ofertabilidad del trabajador para ocupar puestos vacantes.

La limitación de la rotación de puestos es que según el cargo, algunos trabajadores pueden ganar más en ciertos períodos y menos en otros, provocando que no quieran rotar fuera del “mejor” puesto. Además, este método pone en cuestionamiento uno de los principios de la colocación del personal que hace referencia a la asignación de puestos de acuerdo a los conocimientos e intereses del trabajador; lo que podría provocar que un error en la rotación represente pérdidas para la empresa. En este punto se debe considerar que la disposición que tenga el trabajador para desempeñar diferentes tareas, es primordial para el éxito de la rotación de puestos.

Capacitación vestibular: Es uno de los tipos más antiguos de capacitación y es común en los oficios como carpintería, mecánica o electricidad. Aquí el nuevo trabajador es guiado por un trabajador con mayor experiencia en el cargo, así el

aprendiz actúa de ayudante y aprende el oficio trabajando con un experto del gremio conocido como *oficial*.

El objetivo de la capacitación vestibular es que el aprendiz domine el oficio y pueda independizarse y ascender a experto, por tanto, a nuevo oficial. Por otra parte, una debilidad del método es que la duración del aprendizaje no es fija, está predeterminada por los miembros del oficio y acorde al avance que vaya presentando el aprendiz, por lo que puede tomar largo tiempo antes de su ascenso.

2.2.1.2 Capacitación fuera del trabajo

En este método la capacitación es impartida en centros especializados, dentro o fuera de la empresa, en base a un programa estructurado. Es conveniente cuando se trata de procesos de enseñanza-aprendizaje grupales con programas de capacitación que combinan el aprendizaje teórico y práctico.

Dentro de este método, están incluidos los seminarios.

Seminarios: Pone énfasis en la comunicación de doble sentido (instructor-participante), es efectivo sobre todo cuando la proporción entre estas dos partes no es muy alta. Es un método útil ya que existe una comunicación cara a cara que permite la discusión y comprensión de nuevos contenidos, además que brinda la oportunidad de que los trabajadores se conozcan y compartan opiniones. El éxito de este método depende mucho de las habilidades y personalidad del instructor que logre que todos los participantes se involucren, incluso los menos participativos.

Su éxito depende de la disposición y el entusiasmo de los participantes para adquirir nuevos conocimientos y desarrollar nuevas actitudes

2.2.2 El Papel del Instructor

2.2.2.1 Capacitación presencial

“La capacitación presencial es la modalidad tradicional de enseñanza-aprendizaje, en la cual el instructor va a la empresa e interactúa directamente con el o los participantes durante todo el proceso. Esta modalidad es indicada cuando los participantes requieren apoyo técnico y reforzamiento motivacional continuos durante el proceso de aprendizaje”²⁸, generalmente se da cuando la empresa ha adquirido nueva maquinaria o un nuevo sistema sobre el cual necesita instruir al personal.

2.2.2.2 Capacitación no presencial

Este método se aplica cuando las circunstancias no ameritan la presencia física del instructor ni su interacción con los participantes, en este caso, la capacitación se da a distancia o mediante programas de autoaprendizaje. El método no presencial está centrado en la persona, quien debe controlar y guiar su propio aprendizaje de acuerdo a pautas de autoevaluación preestablecidas en un programa de capacitación. Por lo general se da cuando los trabajadores son sometidos a pruebas de evaluación periódicas.

2.2.3 El Papel del Participante

2.2.3.1 Capacitación de aprendizaje pasivo

Es una modalidad de capacitación en la que el participante recepta la enseñanza que imparte el instructor de forma o indirecta. En estos casos, el aprendizaje no exige el aprendizaje práctico, a menos que sea objeto de evaluación. El encuentro con el instructor es esporádico o nulo y se enfoca en aclarar dudas; se aplica cuando se pretende enseñar conceptos únicos que muchas veces el participante

²⁸ Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. Santiago de Chile: Cengage Learning Editores, pág. 109

solo debe escuchar y memorizar, o enseñar destrezas que siguen una rutina que el participante sólo necesita observar.

2.2.3.2 Capacitación de aprendizaje activo

Esta modalidad sigue un proceso lógico de aprendizaje que va de la observación a la racionalización, donde el participante es el protagonista y demanda que éste piense, analice y actúe para alcanzar el conocimiento mediante el uso de medios didácticos.

2.2.4 El Sujeto del Aprendizaje

2.2.4.1 Capacitación grupal

Es una modalidad de capacitación que posibilita un ambiente de interacción social estimulante, dirigida a un grupo de participantes que conforman el sujeto de aprendizaje y la enseñanza se da de manera colectiva. La capacitación grupal abre las puertas a la comunicación entre los participantes y el intercambio de conocimientos entre iguales, además, que motiva a que los participantes se conozcan entre sí y por tanto fortalezcan su relación laboral.

Sin embargo, la capacitación grupal enfrenta el reto de lograr un aprendizaje homogéneo, para lo que debe reducir al máximo las diferencias individuales que pueden presentarse en los participantes en cuanto a su capacidad y motivación para aprender.

2.2.4.2. Capacitación individual

“Se adapta a las características individuales de cada participante, considerando sus potencialidades y limitaciones en cuanto a conocimientos previos, experiencia, intereses y estilo de aprendizaje”²⁹.

²⁹ Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. Santiago de Chile: Cengage Learning Editores, pág. 109

Esta modalidad amerita un programa de capacitación flexible que se adapte a las necesidades y características de cada participante, considerando que éste es el centro de la capacitación. La enseñanza es personalizada y se complementa con elementos de aprendizaje activo.

Una vez revisados los diferentes métodos de capacitación con que podemos contar, podemos determinar, de momento, que el más conveniente para el caso de la empresa ESFELS.A. es aplicar el método de capacitación fuera del trabajo en la modalidad de seminario-taller , puesto que permite el intercambio de opiniones sobre un tema entre un especialista y los trabajadores, quienes participarían de forma práctica y a partir de su experiencia. Sin embargo, cabe resaltar que más adelante se determinará de manera precisa el sistema de capacitación a proponer, una vez que se haya detectado y definido las necesidades de capacitación que presenta el personal de ESFEL S.A.

2.3 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La etapa de planificación constituye el paso de la detección de necesidades de capacitación a la solución de los problemas encontrados, requiere de un experto con conocimiento, experiencia y creatividad para lograr las metas deseadas. La planeación y organización de un programa de capacitación demanda la involucración y comunicación de los diferentes niveles de mando de la empresa y el especialista.

Según Muchinsky (2002), “la planificación general de la capacitación en una institución implica:

- i) Seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad;
- ii) Evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación y seleccionar aquellas que serán incluidas en el Plan General de Capacitación; y,

iii) Elaborar el Plan y el Presupuesto General de Capacitación³⁰.

Selección de las acciones de capacitación: se trata de determinar la modalidad institucional para la capacitación, la metodología de enseñanza-aprendizaje, la duración, el cronograma y el costo de la capacitación; todo esto para cada uno de los objetivos de la capacitación. Es decir, en esta etapa se identifican y evalúan las alternativas para solucionar las necesidades detectadas en el proceso inicial.

Evaluación de propuestas de capacitación: cuando las empresas planean llevar a cabo una capacitación para sus colaboradores recurren a la ayuda expertos en el tema, quienes generalmente presentan propuestas que superan los recursos designados para su efecto o que no cubren las expectativas esperadas. Es por ello, que la dirección de la empresa o el encargado de la administración de los recursos humanos, deberán evaluar y jerarquizar dichas propuestas, a fin de seleccionar aquella que vaya acorde con el presupuesto y la calidad de capacitación que se requiere. Esto no quiere decir que se dé al costo el poder absoluto de decisión, por el contrario, es importante que la propuesta que se elija ofrezca contenidos y un sistema de trabajo que faciliten el logro de los objetivos fijados por la organización.

Finalmente, con base en las propuestas aprobadas se elabora el Plan General de Capacitación.

Elaboración del Plan de Capacitación y su correspondiente presupuesto: este plan deberá contener, de manera resumida, la información básica sobre la propuesta de capacitación aprobada, estos datos son: entidad ejecutora de la capacitación; lugar donde se llevará a cabo; tiempo de duración; fecha; horario, número de participantes, entre otros.

³⁰ Ministerio de Salud del Perú. (1998). *Gestión de la capacitación en las organizaciones*. Lima: Ministerio de Salud, pág. 14

Resulta conveniente elaborar un plan y presupuestos flexibles que permitan realizar ajustes en caso de presentarse necesidades imprevistas, dichos ajustes deberán ser reglamentados y ejecutados bajo circunstancias estrictamente necesarias.

El presupuesto contiene la “definición y obtención de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para el desarrollo del programa, en la que destaca la selección y formación de capacitadores internos, la contratación de externos y la localización y aseguramiento de instalaciones, equipo y materiales”³¹.

Para finalizar este apartado, cabe mencionar que es importante conservar un registro de capacitación que permita anotar el desempeño de los participantes durante y después de la capacitación; este registro será de gran ayuda para evaluar la eficacia del programa y hacer un seguimiento del progreso de cada participante en su puesto de trabajo.

En este punto, la planificación dependerá del sistema de capacitación que se decida plantear para la empresa ESFEL S.A. a partir de los resultados que se obtengan del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación aplicado al personal y de los objetivos que se establezcan.

2.4 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La etapa de evaluación del impacto de la capacitación consiste en analizar los efectos obtenidos con el programa en relación a lo esperado, además, comparar la inversión realizada con los beneficios que ha obtenido la empresa. De los resultados de la evaluación dependerá que los directivos juzguen si vale la pena seguir ofreciendo capacitación a sus empleados.

³¹ Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México D.F.: Limusa, pág. 172

Las personas indicadas para llevar a cabo la evaluación son las mismas quienes se encargaron del proceso de detección de las necesidades y de la selección de las propuestas de capacitación, con la asesoría de quien estuvo a cargo del proceso de capacitación. Para esto, se recomienda esperar un tiempo razonable para que los efectos de la capacitación se puedan desarrollar y ser detectados de mejor manera.

Algunos aspectos a evaluar son:

Los costos de la capacitación: es preciso tomar en cuenta los costos totales de las acciones de capacitación, incluyendo los costos directos y los costos adicionales como son, entre otros: diseño de la acción de capacitación; gastos de administración y costos indirectos asignados a la acción de capacitación; difusión y promoción; servicios complementarios brindados a los participantes en instructores (transporte, alimentación, alojamiento); costo del tiempo de trabajo invertido por los participantes.

Los beneficios de la capacitación: los beneficios se pueden medir haciendo una comparación entre la situación antes de la capacitación y la situación después de la capacitación, por lo general estos beneficios tienen que ver con la reducción de los costos operacionales, a partir de una mejor utilización de los recursos.

Al evaluar los beneficios es importante tomar en cuenta que existen beneficios tangibles que pueden ser medidos con exactitud (como los económicos en uso de recursos personales y materiales) y otros beneficios intangibles que pueden ser evaluados de manera subjetiva (como el clima organizacional, motivación del personal y/o imagen de la empresa).

A continuación se presenta una lista de posibles beneficios en reducción de costos que puede brindar la capacitación del personal:

Gráfico N° 4

Recursos Humanos	Recursos Materiales y Servicios	Uso de equipo e instalaciones
<ul style="list-style-type: none">• Menor tiempo de adaptación a un nuevo trabajo.• Reducción de los costos de contratación de personal.• Menor rotación del personal.• Menos necesidad de supervisión• Aumento del rendimiento (menor tiempo por unidad de producto producido)• Menores necesidades de asesoría externa	<ul style="list-style-type: none">• Reducción de los desperdicios de insumos.• Reducción de la tasa de errores.• Reducción del consumo de energía por unidad de producto.	<ul style="list-style-type: none">• Reducción del tiempo ocioso de los equipos e instalaciones por concepto de fallas y ajustes.• Mayor vida útil de los bienes de producción (menores costos de depreciación).• Mejor aprovechamiento del espacio.

Fuente: Ministerio de Salud del Perú (1998)

Para evaluar los beneficios de la capacitación se puede utilizar el modelo Kirkpatrick que de acuerdo a los autores Mondy y Noe (2005), ha tenido éxito en muchas de las empresas. Este modelo está basado en teorías de aprendizaje conductista y cognitivo, su metodología comprende cuatro niveles:

- 1) Opiniones de los participantes,
- 2) Grado de aprendizaje,

- 3) Cambio de comportamiento (transferencia de la capacitación al empleo); y,
- 4) Logro de los objetivos de Capacitación (impacto sobre el desempeño)”³².

1) Opiniones de los participantes: se evalúa el programa a través de preguntas a los participantes, desde este enfoque se obtienen respuestas y sugerencias para mejoramiento. Esto no quiere decir que toda la evaluación dependa siempre de dichas respuestas, pues puede darse el caso en que la capacitación tuvo lugar en un sitio recreativo con tiempo para participar en otras actividades o juegos, por lo que la experiencia general de los participantes podría inferir en sus opiniones.

2) Grado de aprendizaje: en este nivel de evaluación el o los encargados de la capacitación recurren a la aplicación de pruebas para determinar lo que los participantes han aprendido.

Una manera de aplicar este enfoque es el diseño antes y después de la prueba, para el cual se forman dos grupos: un experimental y uno de control. Ambos grupos reciben la misma prueba antes y después de la capacitación, con la diferencia de que el grupo experimental recibe la capacitación, pero el grupo de control no; así, las diferencias de resultados entre los grupos antes y después de la prueba se atribuyen a la capacitación impartida.

3) Cambio de comportamiento: La evaluación por medio de pruebas pueden indicar con exactitud lo aprendido por los participantes, pero excluye información sobre si la capacitación ha inducido a los participantes a cambiar su comportamiento, es decir, las pruebas no permiten verificar si lo aprendido está siendo realmente aplicado. Por lo que desde este enfoque la evaluación consiste en la observación que realicen los encargados del programa de capacitación, a los comportamientos post capacitación de quienes participaron. Se evalúa el grado en que la capacitación ha ejercido impacto en las actitudes del trabajador respecto de su puesto y de su relación laboral en la empresa.

³² Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Pearson, pág. 223

4) Logro de objetivos de capacitación: este enfoque resulta importante ya que implica la determinación del grado en que la capacitación logra cumplir con los objetivos establecidos. Dicho esto, se debe considerar que resulta imposible evaluar la efectividad de un programa de capacitación si no se han planteado objetivos claros.

CAPITULO III

3.1. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa ESFEL S.A. se dedica a la fabricación y comercialización de fritas y esmaltes para recubrimientos de cerámicas; produce sus propios compuestos de metasilicato de sodio y óxido de zinc, además, ofrece el servicio de diseño de pantallas serigráficas para cerámicas.

La empresa cuenta con instalaciones renovadas y muy bien equipadas con tecnología y maquinaria necesaria para elaborar productos de calidad fiables gracias a su equipo técnico y creativo que luego de realizar las correspondientes pruebas industriales de los productos y de estar a la vanguardia de las tendencias que atiendan la demanda del mercado más exigente; permiten poner en el mercado, un producto final muy competitivo.

Antes de entrar en detalle sobre la estructura en sí de la empresa ESFEL S.A., es conveniente revisar de manera general, en qué consisten los productos que se ofrecen; de modo que al hacer la evaluación de las necesidades de capacitación por área, se pueda tener una visión amplia de las funciones que cumple cada uno de los colaboradores y favorecer la mejor comprensión del tema.

Los productos que se elaboran en ESFEL S.A. tienen relación directa con la cerámica como las fritas y el esmalte, sin embargo, resulta conveniente revisar algunos términos que también están relacionados con la industria de la cerámica, entre estos dos grupos tenemos:

Fritas: las fritas cerámicas son pequeños fragmentos vítreos insolubles en agua que se obtienen de la mezcla de materias primas fundidas en un horno a altas temperaturas y posteriormente enfriado bruscamente de modo que el material se solidifique y fragmente.

Esmaltes: los esmaltes cerámicos son el principal producto que se obtiene de la aplicación de la frita cerámica a la cual se le agregan aditivos y colores, este

producto se coloca en la superficie del azulejo proporcionándole una capa protectora, impermeable y decorativa que además vuelve al azulejo, resistente al rayado y al lavado con detergente.

Cerámica: la empresa se dedica a la fabricación de cerámicas para pisos y paredes. La cerámica está conformada por una mezcla de arcilla, agua y elementos metálicos, sometida a cocción y cubierta con una capa de esmalte que le da un acabado liso y suave resistente a manchas y desgaste.

Teniendo conocimiento previo de los productos que guardan relación con la empresa ESFEL S.A., se procede a la revisión del organigrama estructural y el organigrama de procesos de la empresa.

El **organigrama estructural** está compuesto por siete departamentos principales presididos por la Junta General de Accionistas, el Presidente y el Gerente General, estos departamentos son: Producción; Laboratorio de Desarrollo de fritas y esmaltes y Control de Calidad; Pantallas Serigráficas para el Grupo Cerámico; Diseño Gráfico para el Grupo Cerámico; Investigación y Desarrollo para el Grupo Cerámico; el Departamento Administrativo y Ventas; y, un Departamento Externo. Las funciones principales de cada departamento son:

1 Departamento de Producción:

-Planea, coordina y supervisa el proceso de la producción y elaboración de fritas, esmaltes, compuestos, metasilicato de sodio y óxido de zinc, en base al pronóstico de ventas, analizando la existencia de materia prima y producto terminado.

-Coordina las actividades de los supervisores de producción distribuyendo el trabajo de acuerdo al programa que debe cubrirse semanalmente.

-Realiza los reportes de consumo de materia prima, combustibles y suministros para elaborar las requisiciones correspondientes.

-Supervisa al personal de mantenimiento mecánico y eléctrico con la finalidad de que sea reparado los daños en su debida oportunidad.

-Está conformado por cuatro sub-departamentos: Plan de Metasilicato, Planta de Óxido de Zinc, Supervisores, y Mantenimiento Eléctrico y Mecánico.

2 Laboratorio de Desarrollo de fritas y esmaltes y Control de Calidad:

-Analizar cada una de las materias primas a ser aprobadas para la producción, haciendo fritas en crisoles a nivel de Laboratorio para luego molerlas, aplicar los esmaltes con estas fritas, quemarlas y decidir su uso.

-Aprobar o rechazar los diferentes lotes de materia prima que entran en la Planta.

-Realizar las pruebas de control de calidad de todos los productos terminados realizando su respectiva molienda aplicación y quema.

-Visitar a los clientes de esmaltes para lamina (Mabe -Indurama Ecasa)

-Control de la finura y la calidad de los esmaltes base y de cubierta para lámina.

-Estudiar y analizar las diferentes materias primas nacionales, para sustituir a las importadas con ventajas en el costo sin deterioro de la calidad de las fritas.

-Implementar nuevas fórmulas de las fritas y esmaltes en el sistema de producción.

-Atender los reclamos por calidad de los productos (fritas y esmaltes) hechos por nuestros clientes.

-Autorizar el despacho de los productos de acuerdo a los controles de laboratorio.

3 Departamento de Pantallas Serigráficas para el Grupo Cerámico:

-Se fabrican pantallas planas para: Cerámica Rialto, Keramikos y todas las pantallas de pruebas para el desarrollo de productos nuevos de las empresas del grupo, fabricándose un promedio de 250 pantallas planas por mes.

-Se fabrican las pantallas Rotativas para Cerámica Rialto, Itaipisos, y Ecuaceramica, con un promedio de 100 pantallas rotativas por mes.

4 Departamento de Diseño Gráfico para el Grupo Cerámico:

-Proponer soluciones gráficas y de apariencia para recubrimientos y objetos utilitarios cerámicos, acorde a las necesidades del mercado nacional e internacional, de acuerdo posibilidades tecnológicas del Grupo Cerámico.

-El Departamento de Diseño Gráfico desempeña principalmente, el desarrollo grafico de producto para las Fábricas:

- Cerámica Andina
- Cerámica Rialto
- Cerámica Ecuacerámica
- Tercer Fuego – Kerámikos-Pasarella

-Se ha dispuesto que cada fábrica tenga su propio diseñador, asignado para mantener en cada una: identidad, individualidad de los diseños, compromiso con la fábrica, servicio personalizado, respuesta inmediata a los requerimientos de la fábrica y al mercado, entre otros.

5 Departamento Investigación y Desarrollo para el Grupo Cerámico:

- Investigación y elaboración de esmaltes, compuestos, engobes y otros según la necesidad y requerimiento del cliente, mediante el uso de fritas y materiales que produce ESFEL (Meta silicato de Sodio, Oxido de Zinc).

- Asistencia técnica en la introducción e implementación de los diferentes productos fabricados en ESFEL y de la presencia de problemas o defectos en la producción de las diferentes plantas.
- Desarrollo de los diferentes productos solicitados por el cliente (revestimiento cerámico para piso y pared, vajilla, y otros).
- Estudio técnico de factibilidad en el desarrollo del producto, elaboración e igualación de colores (tintas serigráficas ó esmaltes) del pantone cerámico y el comportamiento de dicho desarrollo en la quema respectiva (horno) de cada planta (productividad).

6 Departamento Administrativo y Ventas:

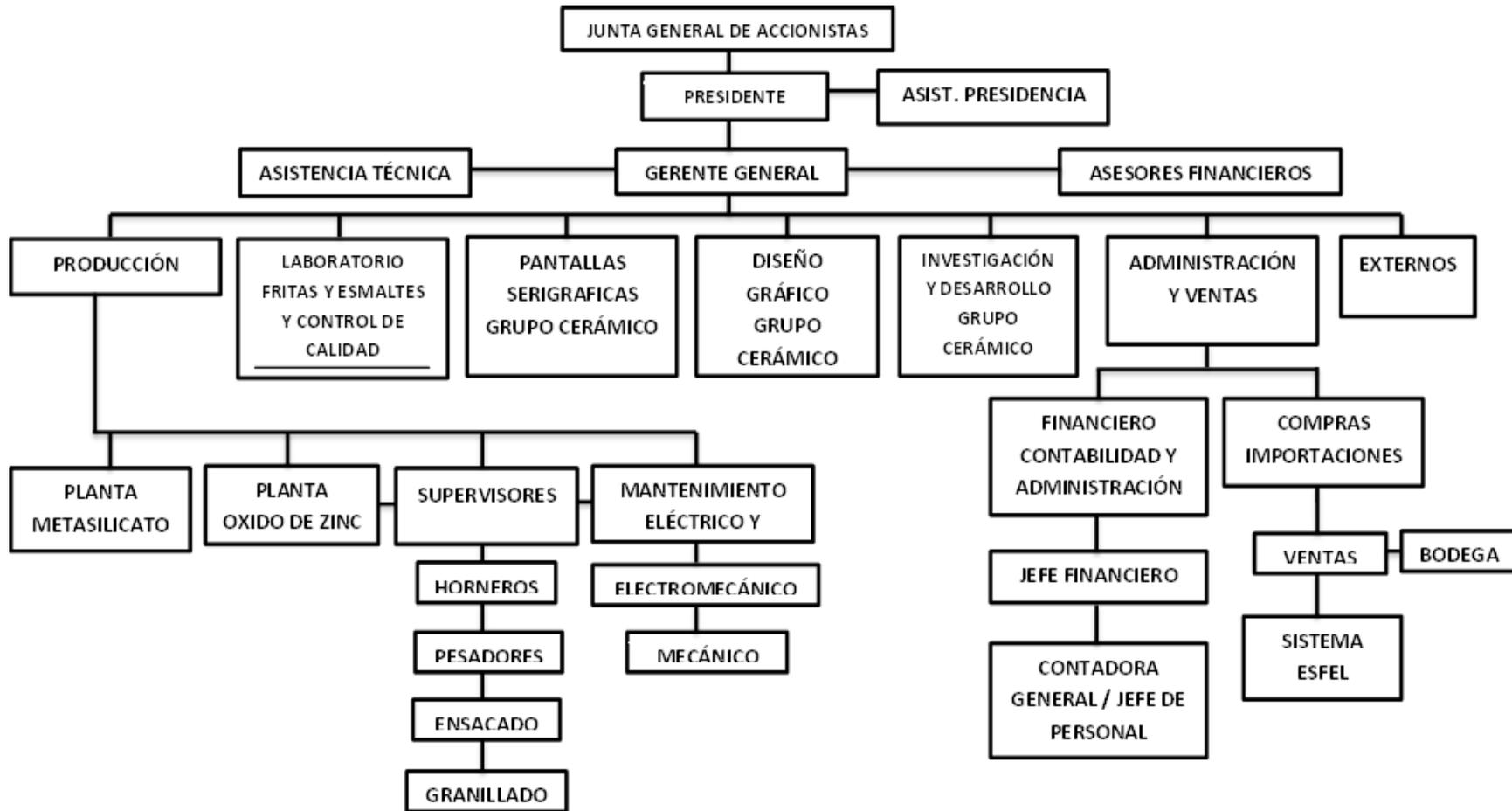
- Cobranzas
- Pagar a los proveedores.
- Llevar la contabilidad de la empresa.
- Hacer las liquidaciones por compra de materia prima, suministros.
- Realizar las declaraciones de impuestos.
- Manejo de Caja Chica.
- Mantenimiento del servidor y administrador del correo de la empresa.
- Manejo de las importaciones y exportaciones.
- Está conformado por dos sub-departamentos: Contabilidad y Ventas

7 Departamento Externo:

- Este departamento está conformado por asesores y asistentes de empresas externas y realizan funciones que no son estables.

Todos ellos conforman el organigrama estructural de la empresa ESFEL S.A., que se presenta a detalle en el siguiente gráfico:

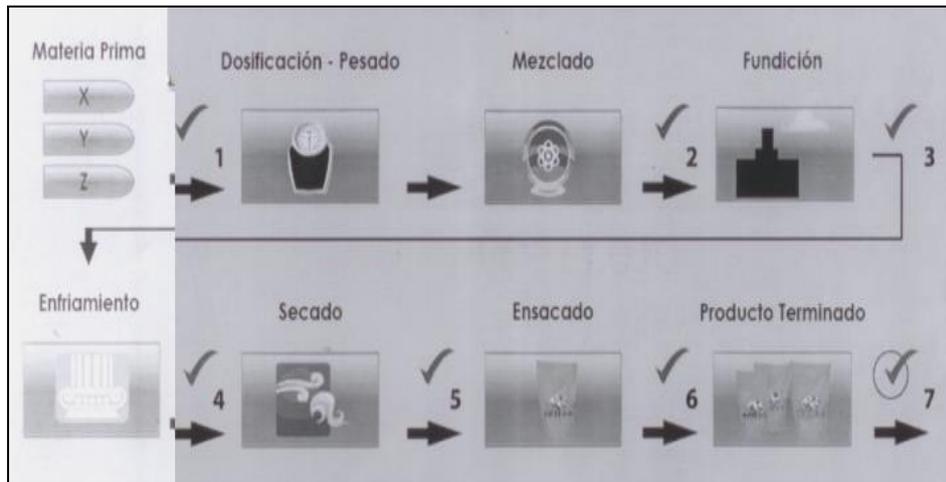
Organigrama estructural de la empresa ESFEL S.A.



Elaborado por: Yolanda Bravo y Jahaira Vásquez

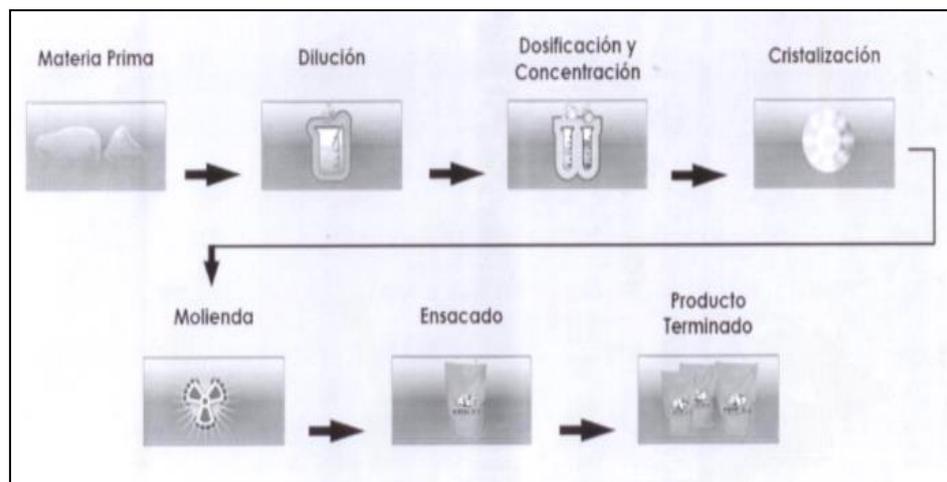
En cuanto al **organigrama de procesos** de la empresa ESFEL S.A., se presenta a continuación el diagrama de flujo de producción de fritas y metasilicato de sodio, que constituyen los productos principales de la empresa:

Diagrama de flujo de producción de Fritas



Fuente: ESFEL S.A., 2012

Diagrama de flujo de producción de Metasilicato de Sodio



Fuente:

ESFEL S.A., 2012

3.2. DETECCIÓN INDIVIDUAL DE REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

Para obtener información sobre los requerimientos de capacitación que tiene cada uno de los colaboradores de la empresa ESFEL S.A., se ha distribuido el formulario a cada uno de los empleados y jefes de cada departamento según el organigrama estructural de la empresa, de esta forma el número total de empleados y jefes departamentales encuestados con el primer cuestionario fue de 56 personas distribuidos, por departamento, de la siguiente manera:

DEPARTAMENTO	PERSONAL
Asesor Técnico	1
Producción	31
Laboratorio de fritas y esmaltes y Control de Calidad	1
Pantallas Serigráficas	4
Diseño Gráfico	4
Investigación y Desarrollo	3
Administrativo y Ventas	12
TOTAL	56

Cabe mencionar que para este Diagnóstico de Necesidades de Capacitación no se ha considerado al Departamento de Externos, ya que según la administración de la empresa, los colaboradores de este departamento constan en el organigrama pero su presencia es bastante irregular.

La encuesta fue distribuida en el menor plazo posible para evitar la influencia de personas ajenas al cargo, al momento de llenarla; además, la encuesta no fue anónima ya que las necesidades o brechas de competencia son distintas para cada persona y están asociadas a un área específica de trabajo. El formato de la encuesta está orientado a conocer las tareas más importantes que se realizan en

cada cargo, así como las debilidades en cuanto a conocimiento, habilidades y/o destrezas que percibe la persona que las desempeña y que pueden ser resueltas mediante capacitación (ver anexo 1).

Para definir el nivel de profundidad que se requiere para cada brecha detectada, se debe aplicar la siguiente escala que permite sintetizar las respuestas en el menor tiempo y facilita el análisis que debe hacer el encargado del sistema de capacitación:

Nivel de profundidad	Características de la capacitación (cursos, seminarios, etc)
Avanzado	Se requieren conocimiento actualizados de alto nivel, con la finalidad de dominar plena e integralmente el tema.
Medio	Se requiere un dominio global de los principales contenidos del tema, sin que se precise acceder a los aspectos de “uso experto”.
Básico	Se requiere conocer el tema en sus aspectos primarios, para entender de qué se trata y establecer requerimientos que corresponde que sean resueltos por otras personas.

Elaborado por: Yolanda Bravo y Jahaira Vásquez

Fuente: Serrato, 2010

Una vez obtenidas las encuestas respondidas, éstas fueron entregadas a los jefes departamentales, desde el Asesor Técnico, para su respectiva tabulación, previamente se extraen a nivel general, algunas debilidades, habilidades y temas de interés por cada departamento:

1. Asesoría Técnica:

Principales debilidades	Principales habilidades	Temas de interés
Descoordinación con el resto de departamentos.	Apoyo del Grupo Cerámico.	Colaboración con los compañeros de trabajo.
No conocer a todo el personal de la empresa.	Conocimiento amplio del campo de la cerámica.	Seguridad industrial.
Incorporar nuevos proyectos.	Conexión con los objetivos que tiene la gerencia.	Atención al cliente

2. Departamento de Producción:

Principales debilidades	Principales habilidades	Temas de interés
Falta de idioma inglés para manejo de maquinaria.	Conocen las tareas de todo el departamento.	Nuevos campos de aplicación de fritas.
Falta de conocimiento profundo sobre el funcionamiento de las máquinas.	Asesoramiento técnico dado por los fabricantes de las máquinas.	Seguridad industrial.
Poca relación con los compañeros de trabajo.	Colaboración oportuna del jefe del área.	Relaciones Humanas
Falta de coordinación con el departamento de ventas.	Conocimiento claro del diagrama de procesos del departamento.	Primeros auxilios

2. Laboratorio de fritas y esmaltes y Control de Calidad:

Principales debilidades	Principales habilidades	Temas de interés
Falta de personal para el control de calidad.	Amplio conocimiento en el área.	Relaciones Humanas
Falta de capacitación en seguridad industrial y primeros auxilios.	Poco número de quejas sobre el producto.	Atención a quejas de los clientes.
Desactualización en innovación de productos químicos.	Buena relación con los clientes.	Seguridad industrial.

3. Departamento de Pantallas Serigráficas:

Principales debilidades	Principales habilidades	Temas de interés
Inconformidad del cliente con el trabajo realizado.	Cumplimiento del programa de producción.	Mantenimiento de equipos y seguridad.
Materiales importados de baja calidad.	Mantenimiento de la calidad óptima.	Riesgos en el trabajo y seguridad laboral.
Demora en las importaciones por falta de firmas de aprobación.	Rapidez en la elaboración de pantallas.	Nuevas tecnologías para la elaboración de pantallas.
La facturación quita tiempo.	Cuidado de los materiales y orden.	Conocimiento de los químicos y sus riesgos.

4. Departamento de Diseño Gráfico:

Principales debilidades	Principales habilidades	Temas de interés
Manejo de tramas.	Adecuado trabajo en texturas.	Aplicación cromática en cerámica.
Poco conocimiento de aplicación del diseño en cerámica.	Manejo profundo de Photoshop.	Capacitación constante de cada área.
Demora en perfeccionar el trabajo.	Actualización en diseño cerámico.	Visitas a ferias de diseño para conocer nuevas tendencias.
Calibración de maquinaria.	Trabajo en equipo	Capacitación de la persona que sale al nuevo personal.

5. Departamento de Investigación y Desarrollo:

Principales debilidades	Principales habilidades	Temas de interés
Conocimiento de nuevos envases.	Uso de los mejores materiales.	Desarrollo de nuevas técnicas e insumos para la cerámica.
Preparación para nuevas tendencias.	Mejores equipos.	Trabajo en equipo.
Poca relación con los compañeros de trabajo.	Colaboración oportuna del jefe del área.	Nuevas fórmulas para producción de fritas.

6. Departamento Administrativo y Ventas:

Principales debilidades	Principales habilidades	Temas de interés
--------------------------------	--------------------------------	-------------------------

No estar al 100% en conocimientos sobre declaración de impuestos.	Control directo en la planta.	Relaciones Humanas
Capacitación permanente.	Relación directa con bodega.	Elaboración de costos por procesos o departamentos.
Retraso en la alimentación de información.	Comunicación y coordinación.	Mayor conocimiento sobre los productos que se venden.
Tecnología obsoleta.	Manejo de herramientas web.	Normas de control y seguridad.

3.3. CARACTERIZACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL AREA

El instrumento para determinar las necesidades de capacitación del área, es entregado para que lo responda únicamente la jefatura de cada unidad de trabajo y emita su opinión acerca de las brechas de competencias que aprecia en su equipo, mismas que son susceptibles de resolverse mediante la capacitación.

Esta encuesta debe permitir una visión lo más global posible de las debilidades del área de trabajo proyectada hacia temas de mayor importancia en el proceso laboral, por lo que, incluye una consulta específica con respecto a la tecnología de la información como componente importante para la gestión eficiente y productiva del trabajo.

Algunos resultados previos, obtenidos por los jefes de cada departamento, son:

1. Asesoría Técnica:

Principales debilidades	Principales habilidades	Temas de interés
Descoordinación con el resto de departamentos.	Apoyo del Grupo Cerámico.	Colaboración con los compañeros de trabajo.
No conocer a todo el personal de la empresa.	Conocimiento amplio del campo de la cerámica.	Seguridad industrial.
Incorporar nuevos proyectos.	Conexión con los objetivos que tiene la gerencia.	Atención al cliente

2. Departamento de Producción:

Principales debilidades	Principales habilidades	Temas de interés
Falta de idioma inglés para manejo de maquinaria.	Correcta coordinación de la producción.	Nuevos campos de aplicación de fritas.
Falta de conocimiento profundo sobre el funcionamiento de las máquinas.	Control de la producción.	Seguridad industrial.

3. Laboratorio de fritas y esmaltes y Control de Calidad:

Principales debilidades	Principales habilidades	Temas de interés
Falta de personal para el control de calidad.	Amplio conocimiento en el área.	Relaciones Humanas
Falta de capacitación en	Poco número de quejas	Atención a quejas de los

seguridad industrial y primeros auxilios.	sobre el producto.	clientes.
Desactualización en innovación de productos químicos.	Buena relación con los clientes.	Seguridad industrial.

4. Departamento de Pantallas Serigráficas:

Principales debilidades	Principales habilidades	Temas de interés
El cliente no siempre está de acuerdo con el trabajo realizado.	Cumplimiento del programa de producción.	Manejo y mantenimiento de equipos.
Materiales importados no son tan buenos.	Mantenimiento de la calidad óptima.	Riesgos en el trabajo y seguridad laboral.

5. Departamento de Diseño Gráfico:

Principales debilidades	Principales habilidades	Temas de interés
Manejo de tramas.	Adecuado trabajo en texturas.	Aplicación cromática en cerámica.
Calibración de maquinaria.	Trabajo en equipo	Capacitación de la persona que sale al nuevo personal.

6. Departamento de Investigación y Desarrollo:

Principales debilidades	Principales habilidades	Temas de interés
Conocimiento de nuevos envases.	Uso de los mejores materiales.	Nuevas técnicas e insumos para la cerámica.
Preparación para nuevas tendencias.	Mejores equipos.	Trabajo en equipo.
Poca relación con los compañeros de trabajo.	Colaboración oportuna del jefe del área.	Nuevas fórmulas para producción de fritas.

7. Departamento Administrativo y Ventas:

Principales debilidades	Principales habilidades	Temas de interés
Capacitación permanente.	Relación directa con bodega.	Relaciones Humanas
Control y supervisión del trabajo contable.	Comunicación y coordinación.	Curso de capacitación en manejo de Excel.

3.4. SÍNTESIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR ÁREA

Para realizar la síntesis de las necesidades de capacitación por área, los resultados de las dos encuestas anteriores (necesidades individuales y necesidades el área), deben ser procesadas por el área encargada de la capacitación.

Luego de obtener el resumen de las Necesidades de Capacitación, éste deber ser enviado a las respectivas jefaturas para que se encarguen de establecer las

prioridades para las brechas detectadas. Las prioridades se asignan de acuerdo a la siguiente tabla de puntajes:

Importancia de la necesidad	
Prioridad Alta	3 puntos
Prioridad Media	2 puntos
Prioridad Baja	1 punto

Elaborado por: Yolanda Bravo y Jahaira Vásquez

Fuente: (Serrato, 2010)

Para llevar a cabo la síntesis de necesidades de capacitación, se le entrega a cada jefe departamental, el siguiente formato:

SÍNTESIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR ÁREA

Departamento/área

Nombre del directivo o profesional a cargo, que completa este resumen.

Necesidades de Capacitación	Nivel de Profundidad			Importancia de la Necesidad			N° func. con esa necesidad
	Avanzado	Medio	Básico	Alta	Media	Baja	

Elaborado por: Yolanda Bravo y Jahaira Vásquez

Fuente: (Serrato, 2010)

De esta forma, se obtuvieron los siguientes resultados por departamento:

SÍNTESIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR ÁREA

1. Departamento/área

Asesoría Técnica

Nombre del directivo o profesional a cargo, que completa este resumen.

Dr. Giuseppe Dell Amico

Necesidades de Capacitación	Nivel de Profundidad			Importancia de la Necesidad			N° func. Con esa necesidad
	Avanzado	Medio	Básico	Alta	Media	Baja	
Coordinación entre departamentos.			x		x		1
Desarrollo de nuevos proyectos.		x			x		1
Atención al cliente.		x		x			1
Compañerismo y marketing interno.		x		x			1

SÍNTESIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR ÁREA

2. Departamento/área

Producción

Nombre del directivo o profesional a cargo, que completa este resumen.

Ing. Gerardo Guerrero

Necesidades de Capacitación	Nivel de Profundidad			Importancia de la Necesidad			N° func. Con esa necesidad
	Avanzado	Medio	Básico	Alta	Media	Baja	
Conocer el diagrama de procesos.			x		x		5
Funcionamiento de maquinaria.		x		x			6
Seguridad industrial.		x		x			29
Nuevos campos de aplicación de fritas.		x			x		12
Relaciones entre compañeros / Humanas.			x		x		26
Coordinación con otros departamentos.			x			x	8

SÍNTESIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR ÁREA

3. Departamento/área

Laboratorio de Desarrollo de fritas y esmaltes y Control de Calidad

Nombre del directivo o profesional a cargo, que completa este resumen.

Dr. Hernán Peñafiel

Necesidades de Capacitación	Nivel de Profundidad			Importancia de la Necesidad			N° func. Con esa necesidad
	Avanzado	Medio	Básico	Alta	Media	Baja	
Atención a quejas del cliente.		x		x			1
Seguridad industrial y primeros auxilios.		x		x			1
Relaciones Humanas		x			x		1
Innovación de productos químicos.		x			x		1

SÍNTESIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR ÁREA

4. Departamento/área

Pantallas Serigraficas para el Grupo Cerámico

Nombre del directivo o profesional a cargo, que completa este resumen.

Daniel Cobos

Necesidades de Capacitación	Nivel de Profundidad			Importancia de la Necesidad			N° func. Con esa necesidad
	Avanzado	Medio	Básico	Alta	Media	Baja	
Uso y mantenimiento de equipos.			x	x			2
Riesgos en el trabajo y seguridad laboral.		x			x		4
Nuevas tecnologías en elaboración de pantallas.		x			x		3

SÍNTESIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR ÁREA

5. Departamento/área

Diseño gráfico para el Grupo Cerámico

Nombre del directivo o profesional a cargo, que completa este resumen.

Pablo Sarmiento

Necesidades de Capacitación	Nivel de Profundidad			Importancia de la Necesidad			N° func. Con esa necesidad
	Avanzado	Medio	Básico	Alta	Media	Baja	
Manejo de tramas			x		x		2
Aplicación del diseño en la cerámica.		x		x			3
Visita a ferias de diseño			x			x	1
Calibración de máquinas	x				x		2
Capacitación al nuevo personal.		x			x		2
Trabajo en equipo			x		x		3

SÍNTESIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR ÁREA

6. Departamento/área

Investigación y Desarrollo para el Grupo Cerámico

Nombre del directivo o profesional a cargo, que completa este resumen.

Ing. Sixto Vásquez

Necesidades de Capacitación	Nivel de Profundidad			Importancia de la Necesidad			N° func. Con esa necesidad
	Avanzado	Medio	Básico	Alta	Media	Baja	
Nuevas técnicas e insumos para cerámica.		x			x		2
Trabajo en equipo			x		x		3
Nuevas fórmulas de producción de fritas.	x				x		2

SÍNTESIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR ÁREA

7. Departamento/área

Administración y Ventas

Nombre del directivo o profesional a cargo, que completa este resumen.

Ing. Leonidas Cadmilema

Necesidades de Capacitación	Nivel de Profundidad			Importancia de la Necesidad			N° func. Con esa necesidad
	Avanzado	Medio	Básico	Alta	Media	Baja	
Actualización en declaraciones de impuestos.		x		x			4
Manejo de sistemas informáticos.		x			x		5
Relaciones Humanas			x		x		9
Capacitación permanente.			x		x		11
Normas de control y seguridad.		x			x		10
Conocimiento de los productos que se venden.			x			x	8

Con estos antecedentes, se procede a elaborar, presentar y socializar entre los directivos y jefes departamentales un “Consolidado de Necesidades de Capacitación”, que corresponde a la última fase del proceso.

3.5. CONSOLIDADO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA

En esta parte final del proceso se agrupan las necesidades de capacitación de acuerdo a la importancia, que tiene para los colaboradores de la empresa, cada una de ellas.

Para determinar la importancia de las necesidades nos valdremos de la puntuación presentada anteriormente para la importancia de necesidades y que fueron calificadas por los jefes departamentales, las mismas que serán multiplicadas por el número de funcionarios que tienen la misma necesidad y el mismo nivel de profundidad, y finalmente se sumarán tales resultados para multiplicarlos por el número de áreas donde se detectó la misma brecha con la misma profundidad, así tenemos la siguiente fórmula:

$$\text{Importancia} = (\Sigma (a \times b)) \times c$$

Fuente: (Serrato, 2010)

De dónde:

a = Funcionario con necesidad detectada en su contenido y nivel de profundidad requerido.

b = Importancia de esta necesidad (clasificación realizada por la jefatura del área)

c = Número de áreas en que se detectó una misma brecha, en un mismo nivel de profundidad.

Para llevar a cabo el consolidado de necesidades de la empresa, se debe seguir el siguiente formato:

Nombre de la organización

ESFEL S.A.

Necesidades de Capacitación	Nivel de Profundidad			Importancia Necesidad Puntaje	Áreas que identificaron la necesidad
	Avanzado	Medio	Básico		
Coordinación entre departamentos			x	20 puntos	-Asesoría Técnica -Producción
Seguridad y primeros auxilios		x		472 puntos	-Producción -Laboratorio de fritas y esmaltes. -Pantallas Serigraficas. -Administración y Ventas.
Relaciones Humanas			x	140 puntos	-Producción -Administración y Ventas
Atención al cliente		x		12 puntos	-Asesoría Técnica -Laboratorio de fritas y esmaltes
Trabajo en equipo			x	24 puntos	-Producción -Investigación y Desarrollo
Innovación del área y tecnologías.		x		220 puntos	-Producción -Laboratorio de fritas y esmaltes -Pantallas Serigraficas -Investigación y Desarrollo -Administración

Elaborado por: Yolanda Bravo y Jahaira Vásquez

Fuente: (Serrato, 2010)

CAPITULO IV

4.1. DISEÑO DE POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA ESFEL S.A.

Una vez que se ha llevado a cabo todo el proceso de diagnóstico de necesidades a través de la aplicación de instrumentos, se procederá a presentar un informe final de las necesidades detectadas en el Consolidado de Necesidades de Capacitación de la Empresa, y posteriormente se diseñarán las Políticas de Capacitación para la misma.

4.1.1. Informe Final del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

- El proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación se realizó en un período comprendido entre los meses de mayo y julio del año 2012, durante el cual se entregaron cuestionarios a 56 personas (jefes departamentales y empleados) y se hicieron visitas a la empresa para conocer a fondo los procesos organizacionales y de producción.
- El objetivo principal del diagnóstico fue la elaboración de un a Propuesta de Capacitación del personal de la empresa ESFEL S.A., acorde a las necesidades más importantes que han expresado tener sus colaboradores.
- El enfoque metodológico del diagnóstico fue de carácter descriptivo e interpretativo, mediante la aplicación del análisis cuantitativo y cualitativo, donde los colaboradores de la empresa expresaron sus opiniones con respecto a su desempeño cotidiano en las tareas y áreas respectivas. Además, dieron a conocer sus percepciones con respecto a los beneficios que podría brindar la capacitación a su desempeño personal y laboral.

- Se aplicaron dos tipos de encuestas que permitieron recoger información para un diagnóstico a nivel individual y otro a nivel de área, los resultados de estos dos cuestionarios fueron entregado a cada jefe de área para que los clasifique según su importancia en un tercer instrumento denominado “Síntesis de Necesidades de Capacitación por Área”. Este último fue socializado con los jefes departamentales, incluyendo a la encargada de la coordinación del personal de la empresa, llegando así, a obtener un Consolidado de las Necesidades de Capacitación de la Empresa. Dicho consolidado permite tener una visión de las necesidades más relevantes y establecer una jerarquización de acuerdo a los puntajes obtenidos en el formato aplicado para su efecto.
- En el Consolidado de Necesidades de Capacitación se puede observar la importante necesidad que tienen los colaboradores, por recibir conocimientos sobre Seguridad Laboral y Primeros Auxilios, se puede inferir, que tal necesidad se debe a la preocupación por trabajar con productos químicos que podrían resultar perjudiciales para la salud de los trabajadores. Esta necesidad tiene un nivel de profundidad medio, es decir, requiere un dominio global de los principales contenidos del tema.
- Los colaboradores demuestran interés, con nivel de profundidad medio, en estar al día en cuanto a nuevas técnicas, métodos y/o equipos relacionados a su área de trabajo. Esto refleja la aspiración que tienen por crecer personal y profesionalmente, expresado en su interés por no quedarse estancados en sus conocimientos actuales, en querer hacer diferentes sus tareas y brindar mayores beneficios a la empresa.
- Se logró detectar dos necesidades que guardan estrecha relación entre sí, las Relaciones Humanas y el Trabajo en Equipo. Estas son necesidades que, a pesar de que tiene un nivel de profundidad básico, se debe cubrir con prioridad, ya que relaciones humanas en el trabajo son la fuerza que mantiene unidos a los miembros de un equipo, cuanto más sólidas sean las

relaciones, más comprometido es el equipo con su trabajo. El nivel de profundidad básico quiere decir que *“se requiere conocer el tema en sus aspectos primarios, para entender de qué se trata y establecer requerimientos que corresponde que sean resueltos por otras personas”*³³

- Se detectó una necesidad con menor puntaje, pero que guarda relación con el punto anterior, la Coordinación entre Departamentos. Esta necesidad fue expresada por dos departamentos, Asesoría Técnica y Producción; considerando que tiene que ver con el Trabajo en Equipo, se la considerará dentro de éste al momento de establecer la Propuesta de Capacitación.
- Por último, se ha detectado en dos departamentos, la necesidad de recibir capacitación en Atención al Cliente, sobre todo, en cuanto al manejo de quejas de clientes que recibe el departamento encargado del control de calidad; que a pesar de no ser constantes, requieren de un trato especial con el cliente. Esta necesidad es de nivel de profundidad medio.
- De manera general, se puede decir que las necesidades detectadas no requieren niveles de profundidad avanzados, es decir, que no se requiere de conocimientos de tan alto nivel. Las necesidades encontradas serán resueltas en la Propuesta de Capacitación, de acuerdo al nivel de profundidad que éstas requieren.

4.1.2. Políticas de Capacitación para la Empresa ESFEL S.A.

Resulta importante tomar en cuenta que en la empresa ESFEL S.A. no se cuenta con un departamento exclusivo de recursos humanos y tampoco con un equipo que se encargue de coordinar la capacitación del personal o que vele por las

³³ Serrato, F. (28 de Abril de 2010). *Slideshare*. Recuperado el 20 de Junio de 2011, de <http://www.slideshare.net/serratofer/modelo-de-dnc>

relaciones humanas de la empresa. Es así que, dentro del Departamento de Administración y Ventas, se ha designado como Jefe de Personal a la Contadora General de la empresa, quien se ha preocupado por establecer el organigrama estructural de la empresa y el manual de funciones de cada departamento y subdepartamento.

Frente a esto, los miembros de cada departamento, preocupados por su seguridad, han elegido a un representante para formar el Comité de Seguridad Industrial, la cual se encarga de dar a conocer ocasionalmente, algunas medidas de seguridad que se deben considerar dentro de la empresa, además, han elaborado un manual de seguridad laboral. Sin embargo, varios colaboradores de la empresa, han mencionado estar muy interesados en contar con un departamento dedicado a fortalecer las relaciones humanas dentro de la empresa, de modo que haya una integración entre compañeros y un mejor ambiente laboral, ya que la única ocasión en que se reúnen es en el agasajo navideño que ofrece la empresa a sus colaboradores.

Por otra parte, a manera de motivación para los trabajadores, la empresa ha implantado un programa de incentivos, en el cual, los jefes de cada departamento se encargan de calificar al personal de su área durante todo el año y al finalizar se elige a los tres mejores empleados del año a quienes se le premia económicamente.

Teniendo en cuenta estos antecedentes de la empresa ESFEL S.A. en cuanto a capacitación, y tomando como guía el informe final, se proponen las siguientes políticas para regular el proceso de capacitación interno:

1. Cumpliendo la visión de la empresa ESFEL S.A. de ser un grupo líder en continuo crecimiento, que brinde oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados; los directivos darán atención a la importancia que tiene crear un área de Gestión del Talento Humano, que se encargue

del análisis y seguimiento permanente de las necesidades de capacitación que presente el personal de la empresa.

2. El objetivo primordial del área de Gestión de Talento Humano de la empresa ESFEL S.A., será elaborar anualmente el plan, programas y presupuestos de capacitación, teniendo como base la Detección de Necesidades de Capacitación anual, que ayuden a mantener y mejorar el desempeño competitivo de los colaboradores en su área de trabajo.
3. En caso de no destinarse un área para la Gestión de Talento Humano; el Jefe de Personal de la empresa ESFEL S.A., será responsable de la planificación de los programas de capacitación , para lo cual, considerará los tres puntos básicos para determinar potenciales necesidades de capacitación:
 - Evaluación del desempeño.
 - Análisis del cumplimiento de los requisitos del trabajo.
 - Análisis organizacional.
4. El Plan de Capacitación que se elaboré, será puesto a consideración del Presidente y el Gerente General de la empresa para que lo revisen, hagan las observaciones pertinentes y den su aprobación por escrito.
5. Todos los miembros de la empresa ESFEL S.A. tendrán acceso para participar del Plan de capacitación, y cada departamento deberá estar incluido en el programa, a fin de cubrir las necesidades a nivel global.
6. El encargado del área de Gestión del Talento Humano o Jefe de Personal, presentará al finalizar el programa de capacitación, un Informe de Capacitación en el que constará a detalle el desarrollo del programa y los resultados obtenidos entorno a los objetivos planteados.

7. La participación de los empleados de la empresa ESFEL S.A. en el programa de capacitación, será considerado por los jefes departamentales al momento de seleccionar a los empleados del año dentro del programa de incentivos.
8. En caso de que alguno de los colaboradores de la empresa, tenga la oportunidad de participar en cursos de capacitación ajenos a la empresa, deberá presentar la solicitud correspondiente al encargado del área de Gestión del Talento Humano o Jefe de Personal.
9. Para finalizar cualquier programa de capacitación, éste deberá incluir la Evaluación del Impacto que la Capacitación ha logrado en los colaboradores de la empresa. Los resultados de la evaluación serán considerados para el siguiente programa de capacitación anual.
10. Los temas a tratar en cada programa de capacitación, deberán responder a las necesidades de los colaboradores y las de la empresa, siendo las principales:
 - Desarrollo de competencias que incentiven la capacidad de trabajar en equipo y compartir los nuevos conocimientos entre los miembros de los otros departamentos.
 - Desarrollo de competencias para una gestión eficaz del trabajo que se desempeñe.
 - Desarrollo de actitudes de colaboración y camaradería, enfocadas en la construcción de un ambiente laboral armonioso y solidario.
 - Conocimiento profundo de los aspectos concernientes a la empresa y motivación para colaborar en el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Las políticas antes expuestas, asegurarán el cumplimiento de los programas de capacitación y la obtención de resultados óptimos que respalden la misión de la empresa ESFEL S.A. que es ser “*competitivos en calidad, eficiencia, eficacia y oportuna capacidad de respuesta ante las necesidades de los clientes*”³⁴, que sólo se alcanza apoyando a la formación permanente de sus colaboradores.

4.2. DISEÑO DEL SISTEMA Y PROPUESTA DE CAPACITACIÓN QUE SE IMPARTIRÁ EN LA EMPRESA ESFEL S.A.

4.2.1. Diseño del Sistema de Capacitación

El diseño del sistema de capacitación se realizará a luz del marco teórico realizado en el primer capítulo del presente trabajo de investigación.

El sistema de capacitación que se seguirá para realizar la posterior propuesta de capacitación, será el sistema basado en normas de competencia laboral, ya que éste es más flexible y permitirá a los empleados aprender, comprender y aplicar nuevas estrategias mediante el reconocimiento de sus propias habilidades y del trabajo en conjunto.

Por otra parte, el sistema de capacitación por competencias, mejora las cualidades del personal e incrementa su motivación, también favorece a la empresa con mayor productividad e incremento en la rentabilidad. Otro aspecto a valorar de este sistema es que la persona que recibe la capacitación, “*encuentra mayor motivación en su proceso de formación, ya que toma una actitud activa, se adecuada a sus necesidades particulares y obtiene un reconocimiento que avala sus conocimientos y habilidades reales.*”³⁵

³⁴ ESFEL S.A. (2012). *Descripción de la empresa ESFEL S.A.* Cuenca: ESFEL S.A.

³⁵ Schwartzamn, R. (2000). *Capacitación basada en normas de competencia laboral, una alternativa para el nuevo milenio en cuestión de capacitación.* México D.F.: Universidad La Salle.

Elaborado por: Yolanda Bravo y Jahaira Vásquez

Necesidad	Nivel de Profundidad	Características de la Necesidad
Seguridad y primeros auxilios	Medio	Requiere un dominio global de los principales contenidos del tema.
Innovación y tecnología		
Atención al cliente		
Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo	Básico	Requiere conocer el tema en sus aspectos primarios, para entender de qué se trata.
Coordinación entre departamentos		

Los métodos que se utilizarán estarán de acuerdo a los niveles de profundidad que requieren las necesidades registradas en el informe final del DNC:

Los aspectos que componen del diseño de capacitación para la empresa ESFEL S.A., son:

✓ **Ambientación:**

Capacitación dentro del lugar de trabajo.- Se puede aplicar cuando se pretende enseñar contenidos prácticos, no se cuenta con recursos necesarios para un aprendizaje fuera del sitio de trabajo o por restricciones en el horario.

✓ **Papel del Instructor:**

Capacitación presencial.- El instructor va a la empresa e interactúa directamente con los participantes durante todo el proceso, brindándoles apoyo técnico y reforzamiento motivacional continuos.

✓ **El papel del Participante:**

Capacitación de aprendizaje activo.- Esta modalidad sigue un proceso lógico de aprendizaje que va de la observación a la racionalización, donde el participante es el protagonista y demanda que éste piense, analice y actúe para alcanzar el conocimiento mediante el uso de medios didácticos.

✓ **El sujeto de aprendizaje:**

Capacitación grupal.- Dirigida a un grupo de participantes que conforman el sujeto de aprendizaje y la enseñanza se da de manera colectiva. Abre las puertas a la comunicación entre los participantes y el intercambio de conocimientos entre iguales, además, que motiva a que los participantes se conozcan entre sí y por tanto fortalezcan su relación laboral.

✓ **Herramientas para la aplicación de la Capacitación:**

Curso-Taller.- “Son actividades de educación continua que combinan estrategias de aprendizaje y enseñanza. Pretenden que los asistentes generen habilidades para desempeñar ciertas actividades laborales y promover discusión y reflexión que mejoren sus capacidades individuales”³⁶, convirtiéndose en un importante espacio de capacitación. En cuanto a taller, se hace referencia a un trabajo en grupo donde todos participan activamente.

Seminario.- Es un método útil ya que existe una comunicación cara a cara que permite la discusión y comprensión de nuevos contenidos, además que brinda la oportunidad de que los trabajadores se conozcan y compartan opiniones. El éxito de este método depende mucho de las habilidades y personalidad del instructor que logre que todos los participantes se involucren, y de la disposición de los participantes a adquirir nuevas actitudes.

³⁶ ECOSUR. (6 de Agosto de 2008). *ECOSUR*. Recuperado el 10 de Julio de 2012, de <http://www.ecosur.mx/esp/bosques-redestop-106/curso-taller-redestop-118.html>

Debido a que ESFEL S.A. es una empresa dedicada a la producción, por lo tanto no se puede disponer del tiempo del personal todos los días, es por ello que la propuesta de capacitación anual estará elaborada de tal forma que se pueda capacitar a los diferentes departamentos en tiempos distintos, para lo cual el programa estará organizado para disponer de tres días a la semana y cada departamento será dividido en dos grupos.

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	*Sábado
	-Dpto. de Producción -Laboratorio de fritas y esmaltes -Asistencia Técnica	-Dpto. de Pantallas Serigráficas -Dpto. de Diseño -Dpto. I+D	-Dpto. Administración y Ventas		-Todos los departamentos

Dicho esto, el calendario de actividades para cada semana estará distribuido de la siguiente manera:

*Para tratar el tema de Coordinación entre Departamentos y trabajo en equipo se tomará un día sábado de cada mes, de modo que todos los participantes puedan asistir.

Temas programados para la capacitación:

NECESIDAD	NIVEL	HERRAMIENTA	TEMAS A TRATAR
1.Seguridad y primeros auxilios	Medio	Curso - Taller	-Legislación Ecuatoriana sobre Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente -Prevención y control de riesgos

			<ul style="list-style-type: none"> -Seguridad y Salud en un ambiente con productos químicos. -Primeros Auxilios
2. Innovación y tecnología	Medio	Seminario	<ul style="list-style-type: none"> -Curso de Calidad: ISO 9001-2008 -Software InteriCAD T5 para diseño de cerámica y baldosas. -Serigrafía de avanzada para la industria de hoy. -Mantenimiento preventivo de maquinas serigráficas. -Armonía gráfica para cerámica. -La imagen fotográfica en la cerámica -Administración de los Recursos Humanos por competencias laborales. -Manejo del Sistema ESFEL -Administración y Control de Inventarios -Ley de Régimen Tributario -Manufactura y procesos cerámicos -Control en el proceso de fabricación de fritas y esmaltes. -Manipulación de químicos y materiales para la producción de fritas y esmaltes. -Gestión ambiental del proceso cerámico -Manejo de residuos y reciclaje.
3. Atención al cliente	Medio	Curso - Taller	<ul style="list-style-type: none"> -Manejo de quejas y conflictos por teléfono. -Calidad en Atención al Cliente

			-¿Cómo vender más y mejor? -Fidelización de los clientes
4.Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo	Básico	Curso - Taller	-Marketing interno y personal -Motivación para la excelencia personal y profesional. -Calidad en la Atención al Cliente. -Ética y valores para el trabajo
5.Coordinación entre departamentos	Básico	Curso – Taller	-Habilidades comunicativas en el trabajo. -Técnicas de comunicación asertiva con el cliente. -Liderazgo y toma de decisiones. -Técnicas de coaching para mejorar el desempeño laboral. -Estructura y procesos de la empresa ESFEL S.A.

4.2.2. Propuesta de Capacitación para la empresa ESFEL S.A.

La capacitación implica brindarle al trabajador los conocimientos necesarios para desempeñarse eficazmente en su labor y para que sea capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pudiere presentar en el trabajo, a través del trabajo en equipo.

La presente propuesta de capacitación anual para la empresa ESFEL S.A. se plantea con miras a cumplir los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Cubrir las necesidades de capacitación que han presentado los empleados de la empresa, brindándoles los conocimientos fundamentales para un mejor desempeño personal y profesional.

Objetivos específicos:

- Lograr que los directivos de la empresa. designen un área específica que trabaje en la gestión del talento humano o con un encargado definitivo de la dirección del personal.
- Contar con un grupo competitivo de colaboradores que sean capaces de resolver las inquietudes de los clientes en el menor tiempo posible.
- Formar trabajadores productivos que pongan empeño en cada una de las tareas que exige su cargo dentro de la empresa, de tal modo que, que se entregue al cliente final un producto de calidad y siempre a tiempo.
- Lograr que tanto los clientes como el personal de la empresa, se sientan motivados en un ambiente laboral sano, producto del compañerismo y de la calidad humana de quienes lo conforman.
- Incentivar la creatividad, la colaboración y el involucramiento del personal para trabajar en pro del crecimiento de la empresa, a la cual pertenecen y de la que son parte fundamental.
- Realizar una revisión mensual de los avances y cumplimiento de la propuesta de capacitación.

Cronograma de la propuesta de capacitación anual para la empresa ESFEL S.A.

SEPTIEMBRE 2012						
L	M	M	J	V	S	D
					1	2
3	4 Tema: Legislación Ecuatoriana sobre Seguridad, Salud Ocupacional y Medio	5 Tema: Legislación Ecuatoriana sobre Seguridad, Salud Ocupacional y Medio	6 Tema: Legislación Ecuatoriana sobre Seguridad, Salud Ocupacional y Medio	7	8	9

	<p>Ambiente</p> <p>Dpto:</p> <p>Producción, Laboratorio y Asistencia Técnica</p> <p>Grupo: 1</p> <p>Hora:10h00- 12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>Ambiente</p> <p>Dpto:</p> <p>Pantallas, Diseño e Invest. Desarrollo</p> <p>Grupo:1</p> <p>Hora:10h00- 12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>Ambiente</p> <p>Dpto:</p> <p>Administración y Ventas</p> <p>Grupo:1</p> <p>Hora:10h00- 12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>			
10	<p>11</p> <p>Tema:</p> <p>Legislación Ecuatoriana sobre Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente</p> <p>Dpto:</p> <p>Producción, Laboratorio y Asistencia Técnica</p> <p>Grupo: 2</p> <p>Hora:10h00- 12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>12</p> <p>Tema:</p> <p>Legislación Ecuatoriana sobre Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente</p> <p>Dpto:</p> <p>Pantallas, Diseño e Invest. Desarrollo</p> <p>Grupo: 2</p> <p>Hora:10h00- 12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>13</p> <p>Tema:</p> <p>Legislación Ecuatoriana sobre Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente</p> <p>Dpto:</p> <p>Administración y Ventas</p> <p>Grupo:2</p> <p>Hora:10h00- 12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	14	15	16
17	<p>18</p> <p>Tema:</p> <p>Seguridad Industrial: prevención y control de riesgos</p>	<p>19</p> <p>Tema:</p> <p>Seguridad Industrial: prevención y control de riesgos</p>	<p>20</p> <p>Tema:</p> <p>Seguridad Industrial: prevención y control de riesgos</p>	21	22	23

	Dpto: Producción, Laboratorio y Asistencia Técnica Grupo: 1 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas	Dpto: Pantallas, Diseño e Invest. Desarrollo Grupo: 1 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas	Dpto: Administración y Ventas Grupo:1 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas			
24	25 Tema: Seguridad Industrial: prevención y control de riesgos Dpto: Producción, Laboratorio y Asistencia Técnica Grupo:2 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas	26 Tema: Seguridad Industrial: prevención y control de riesgos Dpto: Pantallas, Diseño e Invest. Desarrollo Grupo:2 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas	27 Tema: Seguridad Industrial: prevención y control de riesgos Dpto: Administración y Ventas Grupo:2 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas	28	29 Tema: Habilidades comunicativas en el trabajo Dpto: Todos los departamentos Grupo: 1 Hora: 09h00- 12h00 Lugar: Salón de la empresa	30

OCTUBRE 2012						
L	M	M	J	V	S	D
1	2 Tema: Primeros Auxilios Dpto:	3 Tema: Primeros Auxilios Dpto:	4 Tema: Primeros Auxilios Dpto:	5	6	7

	Producción, Laboratorio y Asistencia Técnica Grupo:1 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas	Pantallas, Diseño e Invest. Desarrollo Grupo:1 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas	Administración y Ventas Grupo:1 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas			
8	9 Tema: Primeros Auxilios Dpto: Producción, Laboratorio y Asistencia Técnica Grupo: 2 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas	10 Tema: Primeros Auxilios Dpto: Pantallas, Diseño e Invest. Desarrollo Grupo:2 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas	11 Tema: Primeros Auxilios Dpto: Administración y Ventas Grupo:2 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas	12	13	14
15	16 Tema: Calidad ISO 9001-2008 Dpto: Producción, Laboratorio y Asistencia Técnica Grupo:1 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas	17 Tema: Calidad ISO 9001-2008 Dpto: Pantallas, Diseño e Invest. Desarrollo Grupo:1 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas	18 Tema: Calidad ISO 9001-2008 Dpto: Administración y Ventas Grupo:1 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28

	Tema: Calidad ISO 9001-2008 Dpto: Producción, Laboratorio y Asistencia Técnica Grupo: 2 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas	Tema: Calidad ISO 9001-2008 Dpto: Pantallas, Diseño e Invest. Desarrollo Grupo: 2 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas	Tema: Calidad ISO 9001-2008 Dpto: Administración y Ventas Grupo: 2 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas		Tema: Habilidades comunicativas en el trabajo Dpto: Todos los departamentos Grupo: 2 Hora: 09h00- 12h00 Lugar: Salón de la empresa	
29	30 Tema: Marketing interno y personal. Dpto: Producción, Laboratorio y Asistencia Técnica Grupo: 1 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas	31 Tema: Marketing interno y personal. Dpto: Pantallas, Diseño e Invest. Desarrollo Grupo: 1 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas				

NOVIEMBRE 2012						
L	M	M	J	V	S	D
			1 Tema: Marketing interno y personal. Dpto:	2	3	4

			Administración y Ventas Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas			
5	6 Tema: Marketing interno y personal. Dpto: Producción, Laboratorio y Asistencia Técnica Grupo:2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	7 Tema: Marketing interno y personal. Dpto: Pantallas, Diseño e Invest. Desarrollo Grupo:2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	8 Tema: Marketing interno y personal. Dpto: Administración y Ventas Grupo:2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	9	10	11
12	13 Tema: Motivación para la excelencia personal y profesional Dpto: Producción, Laboratorio y Asistencia Técnica Grupo:1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala	14 Tema: Motivación para la excelencia personal y profesional Dpto: Pantallas, Diseño e Invest. Desarrollo Grupo:1 Hora: 10h00-12h00	15 Tema: Motivación para la excelencia personal y profesional Dpto: Administración y Ventas Grupo:1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	16	17	18

	de Juntas	Lugar: Sala de Juntas				
19	20 Tema: Motivación para la excelencia personal y profesional Dpto: Producción, Laboratorio y Asistencia Técnica Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	21 Tema: Motivación para la excelencia personal y profesional Dpto: Pantallas, Diseño e Invest. Desarrollo Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	22 Tema: Motivación para la excelencia personal y profesional Dpto: Administración y Ventas Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	23	24 Tema: Liderazgo y toma de decisiones. Dpto: Todos los departamentos Grupo: 1 Hora: 09h00-12h00 Lugar: Salón de la empresa	25
26	27 Tema: Ética y valores para el trabajo. Dpto: Producción, Laboratorio y Asistencia Técnica Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	28 Tema: Ética y valores para el trabajo. Dpto: Pantallas, Diseño e Invest. Desarrollo Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	29 Tema: Ética y valores para el trabajo. Dpto: Administración y Ventas Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	30		

DICIEMBRE 2012						
L	M	M	J	V	S	D
					1	2

3	<p>Tema: Ética y valores para el trabajo.</p> <p>Dpto: Producción, Laboratorio y Asistencia Técnica</p> <p>Grupo:2</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>Tema: Ética y valores para el trabajo.</p> <p>Dpto: Pantallas, Diseño e Invest. Desarrollo</p> <p>Grupo:2</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>Tema: Ética y valores para el trabajo.</p> <p>Dpto: Administración y Ventas</p> <p>Grupo:2</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	7	8	9
10	<p>Tema: ¿Cómo vender más y mejor?</p> <p>Dpto: Producción, Laboratorio y Asistencia Técnica</p> <p>Grupo:1</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>Tema: ¿Cómo vender más y mejor?</p> <p>Dpto: Pantallas, Diseño e Invest. Desarrollo</p> <p>Grupo:1</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>Tema: ¿Cómo vender más y mejor?</p> <p>Dpto: Administración y Ventas</p> <p>Grupo:1</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	14	15	16
17	<p>Tema: ¿Cómo vender más y mejor?</p> <p>Dpto: Producción, Laboratorio y</p>	<p>Tema: ¿Cómo vender más y mejor?</p> <p>Dpto: Pantallas, Diseño e</p>	<p>Tema: ¿Cómo vender más y mejor?</p> <p>Dpto: Administración y Ventas</p>	21	22	23

	Asistencia Técnica Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	Invest. Desarrollo Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas			
24	25	26 Tema: Calidad en atención al cliente. Dpto: Pantallas, Diseño e Invest. Desarrollo Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	27 Tema: Calidad en atención al cliente. Dpto: Administración y Ventas Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	28 Tema: Calidad en atención al cliente. Dpto: Administración y Ventas Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	29 Tema: Liderazgo y toma de decisiones. Dpto: Todos los departamentos Grupo: 2 Hora: 09h00-12h00 Lugar: Salón de la empresa	30
ENERO 2013						
L	M	M	J	V	S	D
	1	2 Tema: Calidad en atención al cliente. Dpto: Pantallas, Diseño e I+D Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	3 Tema: Calidad en atención al cliente. Dpto: Administración y Ventas Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	4 Tema: Calidad en atención al cliente. Dpto: Administración y Ventas Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	5	6
7	8	9	10	11	12	13

	<p>Tema: Seguridad y Salud en un ambiente con productos químicos.</p> <p>Dpto: Producción, Laboratorio y Asistencia Técnica</p> <p>Grupo:1</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>Tema: Seguridad y Salud en un ambiente con productos químicos.</p> <p>Dpto: Pantallas, Diseño e I+D</p> <p>Grupo:1</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>Tema: Seguridad y Salud en un ambiente con productos químicos.</p> <p>Dpto: Administración y Ventas</p> <p>Grupo:1</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>			
14	<p>15</p> <p>Tema: Seguridad y Salud en un ambiente con productos químicos.</p> <p>Dpto: Producción, Laboratorio y Asistencia Técnica</p> <p>Grupo:2</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>16</p> <p>Tema: Seguridad y Salud en un ambiente con productos químicos.</p> <p>Dpto: Pantallas, Diseño e I+D</p> <p>Grupo:2</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>17</p> <p>Tema: Seguridad y Salud en un ambiente con productos químicos.</p> <p>Dpto: Administración y Ventas</p> <p>Grupo:2</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	18	19	20

21	<p>22</p> <p>Tema: Manipulación de químicos y materiales para la producción de fritas y esmaltes I</p> <p>Dpto: Producción</p> <p>Grupo:1</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>23</p> <p>Tema: Manipulación de químicos y materiales para la producción de fritas y esmaltes I</p> <p>Dpto: Laboratorio de fritas y esmaltes</p> <p>Grupo:1</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>24</p> <p>Tema: Manufactura y procesos cerámicos I</p> <p>Dpto: Asistencia Técnica e I+D</p> <p>Grupo:1</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	25	26	27
28	<p>29</p> <p>Tema: Manipulación de químicos y materiales para la producción de fritas y esmaltes I</p> <p>Dpto: Producción</p> <p>Grupo:2</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>30</p> <p>Tema: Manipulación de químicos y materiales para la producción de fritas y esmaltes II</p> <p>Dpto: Lab. de fritas y esmaltes</p> <p>Grupo:1</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>31</p> <p>Tema: Manufactura y procesos cerámicos I</p> <p>Dpto: Asistencia Técnica e I+D</p> <p>Grupo:1</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>			
FEBRERO 2013						
L	M	M	J	V	S	D

				1	2 Tema: Técnicas de coaching para mejorar el desempeño laboral I Dpto: Todos los departamentos Grupo: 1 Hora: 09h00-12h00 Lugar: Salón de la empresa	3
4	5 Tema: Manipulación de químicos y materiales para la producción de fritas y esmaltes II Dpto: Producción Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	6 Tema: Manejo de quejas y conflictos por teléfono I Dpto: Laboratorio de fritas y esmaltes Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	7 Tema: Gestión ambiental de proceso cerámico I Dpto: Asistencia Técnica e I+D Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	8	9	10
11	12 Tema: Manipulación de químicos y materiales para la producción de	13 Tema: Manejo de quejas y conflictos por teléfono II Dpto:	14 Tema: Gestión ambiental de proceso cerámico II Dpto:	15	16	17

	fritas y esmaltes II Dpto: Producción Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	Laboratorio de esmaltes y fritas Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	Asistencia e I+D Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas			
18	19 Tema: Serigrafía de avanzada para la industria de hoy I Dpto: Pantallas Serigráficas Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	20 Tema: Software InteriCADT5 para cerámica y baldosas I Dpto: Diseño Gráfico Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	21 Tema: Administración y control de inventarios I Dpto: Administración y Ventas Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	22	23	24
25	26 Tema: Serigrafía de avanzada para la industria de hoy I Dpto: Pantallas Serigráficas Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	27 Tema: Software InteriCADT5 para cerámica y baldosas I Dpto: Diseño Gráfico Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	28 Tema: Administración y control de inventarios I Dpto: Administración y Ventas Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas			

MARZO 2013						
L	M	M	J	V	S	D
				1	2 Tema: Técnicas de coaching para mejorar el desempeño laboral I Dpto: Todos los departamentos Grupo:2 Hora: 09h00-12h00 Lugar: Salón de la empresa	3
4	5 Tema: Serigrafía de avanzada para la industria de hoy II Dpto: Pantallas Serigráficas Grupo:1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	6 Tema: Software InteriCADT5 para cerámica y baldosas II Dpto: Diseño Gráfico Grupo:1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	7 Tema: Administración y control de inventarios II Dpto: Administración y Ventas Grupo:1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	8	9	10
11	12 Tema: Serigrafía de avanzada para la industria de hoy II Dpto:	13 Tema: Software InteriCADT5 para cerámica y baldosas II Dpto:	14 Tema: Administración y control de inventarios II Dpto: Administración	15	16	17

	<p>Pantallas Serigráficas</p> <p>Grupo:2</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>Diseño Gráfico</p> <p>Grupo:2</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>y Ventas</p> <p>Grupo:2</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>			
18	<p>19</p> <p>Tema: Control en el proceso de fabricación de fritas y esmaltes I</p> <p>Dpto: Producción</p> <p>Grupo:1</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>20</p> <p>Tema: Control en el proceso de fabricación de fritas y esmaltes I</p> <p>Dpto: Laboratorio de fritas y esmaltes</p> <p>Grupo:1</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>21</p> <p>Tema: Metodología para la optimización de composiciones de fritas y esmaltes cerámicos I</p> <p>Dpto: Asistencia e I+D</p> <p>Grupo:1</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	22	23	24
25	<p>26</p> <p>Tema: Control en el proceso de fabricación de fritas y esmaltes I</p> <p>Dpto: Producción</p> <p>Grupo:2</p> <p>Hora:10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala</p>	<p>27</p> <p>Tema: Control en el proceso de fabricación de fritas y esmaltes II</p> <p>Dpto: Laboratorio de fritas y esmaltes</p> <p>Grupo:1</p> <p>Hora:10h00-</p>	<p>28</p> <p>Tema: Metodología para la optimización de composiciones de fritas y esmaltes cerámicos II</p> <p>Dpto: Asistencia e I+D</p>	29	<p>30</p> <p>Tema: Técnicas de coaching para mejorar el desempeño laboral II</p> <p>Dpto: Todos los departamentos</p> <p>Grupo:1</p> <p>Hora:09h00-12h00</p>	31

	de Juntas	12h00 Lugar: Sala de Juntas	Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas		Lugar: Salón de la empresa	
--	-----------	---------------------------------------	---	--	-----------------------------------	--

ABRIL 2013						
L	M	M	J	V	S	D
1	2 Tema: Control en el proceso de fabricación de fritas y esmaltes II Dpto: Producción Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	3 Tema: Técnicas de comunicación asertiva con el cliente I Dpto: Laboratorio de fritas y esmaltes Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	4 Tema: Técnicas de esmaltado y decoración de productos cerámicos I Dpto: Asistencia e I+D Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	5	6	7
8	9 Tema: Control en el proceso de fabricación de fritas y esmaltes II Dpto: Producción Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	10 Tema: Técnicas de comunicación asertiva con el cliente II Dpto: Laboratorio de fritas y esmaltes Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala	11 Tema: Técnicas de esmaltado y decoración de productos cerámicos II Dpto: Asistencia e I+D Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de	12	13	14

		de Juntas	Juntas			
15	16 Tema: Mantenimiento preventivo de maquinas serigráficas I Dpto: Pantallas Serigráficas Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	17 Tema: Armonía gráfica para cerámica I Dpto: Diseño Gráfico Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	18 Tema: Ley de Régimen Tributario I Dpto: Administración y Ventas Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	19	20	21
22	23 Tema: Mantenimiento preventivo de maquinas serigráficas I Dpto: Pantallas Serigráficas Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	24 Tema: Armonía gráfica para cerámica I Dpto: Diseño Gráfico Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	25 Tema: Ley de Régimen Tributario I Dpto: Administración y Ventas Grupo: Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	26	27 Tema: Técnicas de coaching para mejorar el desempeño laboral II Dpto: Todos los departamentos Grupo: 2 Hora: 09h00-12h00 Lugar: Salón de la empresa	28
29	30 Tema: Mantenimiento preventivo de maquinas serigráficas II Dpto: Pantallas					

	Serigráficas Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas					
--	---	--	--	--	--	--

MAYO 2013						
L	M	M	J	V	S	D
		1 Tema: Armonía gráfica para cerámica II Dpto: Diseño Gráfico Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	2 Tema: Ley de Régimen Tributario II Dpto: Administración y Ventas Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	3	4	5
6	7 Tema: Mantenimiento preventivo de maquinas serigráficas II Dpto: Pantallas Serigráficas Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	8 Tema: Armonía gráfica para cerámica II Dpto: Pantallas, Diseño e Invest. Desarrollo Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	9 Tema: Ley de Régimen Tributario II Dpto: Administración y Ventas Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	10	11	12

13	<p>14</p> <p>Tema: Manejo de residuos químicos y reciclaje I</p> <p>Dpto: Producción</p> <p>Grupo: 1</p> <p>Hora: 10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>15</p> <p>Tema: Control estadístico de procesos I</p> <p>Dpto: Laboratorio de fritas y esmaltes</p> <p>Grupo: 1</p> <p>Hora: 10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>16</p> <p>Tema: Ley de Régimen Tributario III</p> <p>Dpto: Administración y Ventas</p> <p>Grupo: 1</p> <p>Hora: 10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	17	18	19
20	<p>21</p> <p>Tema: Manejo de residuos químicos y reciclaje I</p> <p>Dpto: Producción</p> <p>Grupo: 2</p> <p>Hora: 10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>22</p> <p>Tema: Control estadístico de procesos II</p> <p>Dpto: Laboratorio de fritas y esmaltes</p> <p>Grupo: 1</p> <p>Hora: 10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	<p>23</p> <p>Tema: Ley de Régimen Tributario III</p> <p>Dpto: Administración y Ventas</p> <p>Grupo: 2</p> <p>Hora: 10h00-12h00</p> <p>Lugar: Sala de Juntas</p>	24	<p>25</p> <p>Tema: Integración del Recurso Humano</p> <p>Dpto: Todos los departamentos</p> <p>Grupo: 1</p> <p>Hora: 09h00-12h00</p> <p>Lugar: Salón de la empresa</p>	26
27	<p>28</p> <p>Tema: Manejo de residuos químicos y reciclaje II</p> <p>Dpto: Producción,</p> <p>Grupo: 1</p> <p>Hora: 10h00-12h00</p>	<p>29</p> <p>Tema: Control estadístico de procesos III</p> <p>Dpto: Laboratorio de fritas y esmaltes</p> <p>Grupo: 1</p>	<p>30</p> <p>Tema: Ley de Régimen Tributario IV</p> <p>Dpto: Administración y Ventas</p> <p>Grupo: 1</p> <p>Hora: 10h00-12h00</p>	31		

	Lugar: Sala de Juntas	Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	Lugar: Sala de Juntas			
--	------------------------------	--	------------------------------	--	--	--

JUNIO 2013						
L	M	M	J	V	S	D
					1	2
3	4 Tema: Manejo de residuos químicos y reciclaje II Dpto: Producción Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	5 Tema: La imagen fotográfica en la cerámica I Dpto: Diseño Gráfico Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	6 Tema: Ley de Régimen Tributario IV Dpto: Administración y Ventas Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	7	8	9
10	11 Tema: Conocimientos básicos de facturación Dpto: Producción Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	12 Tema: La imagen fotográfica en la cerámica I Dpto: Diseño Gráfico Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	13 Tema: Manejo de Microsoft Office: Excel y Word I Dpto: Administración y Ventas Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	14	15	16
17	18 Tema: Conocimientos	19 Tema: La imagen	20 Tema: Manejo de Microsoft	21	22	23

	básicos de facturación Dpto: Producción Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	fotográfica en la cerámica II Dpto: Diseño Gráfico Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	Office: Excel y Word I Dpto: Administración y Ventas Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas			
24	25 Tema: Conocimientos básicos de facturación Dpto: Diseño Gráfico Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	26 Tema: La imagen fotográfica en la cerámica II Dpto: Diseño Gráfico Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	27 Tema: Manejo de Microsoft Office: Excel y Word II Dpto: Administración y Ventas Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	28	29 Tema: Integración del Recurso Humano Dpto: Todos los departamentos Grupo: 2 Hora: 09h00-12h00 Lugar: Salón de la empresa	30

JULIO 2013						
L	M	M	J	V	S	D
1	2 Tema: Conocimientos básicos de facturación Dpto: Diseño Gráfico Grupo: 2	3 Tema: La imagen fotográfica en la cerámica I Dpto: Pantallas Serigráficas Grupo: 1	4 Tema: Manejo de Microsoft Office: Excel y Word II Dpto: Administración y Ventas Grupo: 2	5	6	7

	Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas			
8	9 Tema: Conocimientos básicos de facturación Dpto: Pantallas Serigráficas Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	10 Tema: La imagen fotográfica en la cerámica I Dpto: Pantallas Serigráficas Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	11 Tema: Administración de los Recursos Humanos por competencias laborales I Dpto: Jefes de departamentos Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	12	13	14
15	16 Tema: Conocimientos básicos de facturación Dpto: Pantallas Serigráficas Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	17 Tema: La imagen fotográfica en la cerámica II Dpto: Pantallas Serigráficas Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	18 Tema: Administración de los Recursos Humanos por competencias laborales I Dpto: Jefes de departamentos Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	19	20	21
22	23 Tema: Estructura y procesos de la	24 Tema: La imagen fotográfica en	25 Tema: Administración de los	26	27	28

	empresa ESFEL S.A. Dpto: Producción Grupo:1 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas	la cerámica II Dpto: Pantallas Serigráficas Grupo:2 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas	Recursos Humanos por competencias laborales II Dpto: Jefes de departamentos Grupo:1 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas			
29	30 Tema: Estructura y procesos de la empresa ESFEL S.A. Dpto: Producción Grupo:2 Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas	31 Tema: Estructura y procesos de la empresa ESFEL S.A. Dpto: Asistencia Técnica e I+D Grupo: Hora: 10h00- 12h00 Lugar: Sala de Juntas				

AGOSTO 2013						
L	M	M	J	V	S	D
			1 Tema: Administración de los Recursos Humanos por competencias laborales II	2	3	4

			Dpto: Jefes de departamentos Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas			
5	6 Tema: Estructura y procesos de la empresa ESFEL S.A. Dpto: Pantallas Serigráficas Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	7 Tema: Estructura y procesos de la empresa ESFEL S.A. Dpto: Diseño Gráfico Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	8 Tema: Estructura y procesos de la empresa ESFEL S.A. Dpto: Administración y Ventas Grupo: 1 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	9	10	11
12	13 Tema: Estructura y procesos de la empresa ESFEL S.A. Dpto: Pantallas Serigráficas Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	14 Tema: Estructura y procesos de la empresa ESFEL S.A. Dpto: Diseño Gráfico Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	15 Tema: Estructura y procesos de la empresa ESFEL S.A. Dpto: Administración y Ventas Grupo: 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Sala de Juntas	16	17 Tema: Clausura del Programa de Capacitación Dpto: Todos los departamentos Grupo: 1 y 2 Hora: 10h00-12h00 Lugar: Salón de la empresa	18
19	20	21	22	23	24	25
Evaluación del Impacto del Programa de Capacitación						
26	27	28	29	30	31	

Una vez que se ha llevado a cabo el programa de capacitación, se procederá a la evaluación de los impactos de la capacitación. Posteriormente, el Jefe de Personal deberá dar constancia a los directivos, de las acciones realizadas en el programa de capacitación, como cierre del sistema de capacitación. Es importante, contar con los siguientes registros:

- Registro del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación e Informe Final de Capacitación.
- Registro del Programa de trabajo para la ejecución del Plan Anual aprobado.
- Registro del gasto de capacitación efectivamente ejecutado versus el programado.
- Registro de organismos de capacitación seleccionados por acción de capacitación.
- Informe con las actividades realizadas definidas en el Plan Anual de Capacitación ejecutado.
- Registro de la asistencia y participación del personal, durante el período de capacitación.
- Registro de evaluación del grado de la satisfacción de los participantes a los cursos de Capacitación.
- Registro de plazos y responsables para compromisos e implementación de las recomendaciones.

CONCLUSIONES

- La empresa ESFEL S.A. se desarrolla en el mercado de la cerámica, cuyas actividades, en síntesis, se dividen en dos partes: la primera, encarga a la producción de materiales cerámicos para la elaboración de baldosas y cerámicas de pared; y, la segunda, creada con el fin de dar un servicio adicional de diseño y pantallas serigráficas, para sus clientes frecuentes (Rialto, Kerámicos, Italpisos y Andina).
- Los trabajadores de la empresa ESFEL S.A. no han accedido a un programa de capacitación anteriormente, únicamente han recibido charlas sobre seguridad industrial, organizadas por parte del Comité de Seguridad, el cual está conformado por representantes de cada departamento.
- Los trabajadores y jefes departamentales de la empresa ESFEL S.A., en su mayoría, han expresado en las encuestas, la necesidad de recibir capacitación sobre temas de seguridad laboral y de relaciones humanas. Además, se ha manifestado que la falta de conocimiento a fondo, de los procesos que se llevan a cabo en los otros departamentos.
- En la etapa de aplicación del instrumento para la Detección Individual de Capacitación, algunos trabajadores señalaron que las preguntas sobre debilidades y habilidades de desempeño, eran confusas. Esto demuestra que para la aplicación del instrumento, se requiere de una explicación previa por parte del equipo capacitador, sobre el sentido de las preguntas.
- La empresa ESFEL S.A. no cuenta con un departamento específico, que se encargue de administrar los recursos humanos, esta responsabilidad se la ha encargado a la Contadora General, quien cumple las funciones de Jefe de Personal. Tal razón, lleva a inferir que designar doble tarea a una sola persona, imposibilita que se destine el tiempo suficiente para la planificación de programas de capacitación para el personal.

RECOMENDACIONES

- Los directivos de la empresa ESFEL S.A. deben considerar el programa de capacitación del personal, como un aliado para el desarrollo y cambio organizacional con un enfoque basado en el aprovechamiento de las capacidades competitivas de los trabajadores. Un trabajador incentivado y preparado para cumplir las exigencias del mercado, representa un impulso más para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Es necesario que los directivos de la empresa, designen un departamento específico para la administración de los recursos humanos, o como se ha dicho anteriormente, “la gestión del talento humano”, tomando en cuenta que el personal es el principal patrimonio de una organización, por lo que sus necesidades deben ser oportunamente sustentadas.
- Es importante colocar en las áreas comunes de la empresa, carteleras con ilustraciones del organigrama estructural de la empresa y los diagramas de procesos de cada departamento, con la finalidad de que todos sus miembros conozcan las actividades que se realizan en la empresa donde trabajan y se sientan parte de ella.
- Para la consecución de los objetivos de la empresa y de los departamentos; la capacitación debe ser permanente y debe estar basada en experiencias anteriores, por lo que es importante que al finalizar cada programa de capacitación, se evalúen los resultados de éste, en los trabajadores.
- Difundir al personal, el plan de capacitación propuesto y las nuevas acciones que se tomarán para iniciar la etapa de mejoramiento del desempeño laboral. Designar a cada jefe departamental, la responsabilidad de organizar a los miembros del personal a su cargo y así asegurar un óptimo desarrollo del plan de capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

- ECOSUR. (6 de Agosto de 2008). *ECOSUR*. Recuperado el 10 de Julio de 2012, de <http://www.ecosur.mx/esp/bosques-redestop-106/curso-taller-redestop-118.html>
- ESFEL S.A. (2012). *Descripción de la empresa ESFEL S.A.* Cuenca: ESFEL S.A.
- GestioPolis. (2003 de Febrero). *GestioPolis*. Recuperado el 21 de Abril de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/neccap.htm>
- Gordillo Chillogallo, O. (2009). *Optimización del subsistema de capacitación basado en competencias para las divisiones Molino y Ondutec del Grupo Cartopel período 2009*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Intervención Organizacional. (12 de Diciembre de 2011). *Intervención Organizacional*. Recuperado el 20 de Abril de 2012, de <http://intervencionorganizacional.wordpress.com/2011/12/12/como-saber-que-tipo-de-entrenamiento-requiere-mi-personal/#more-29>
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *SENCE*. Recuperado el 23 de Mayo de 2012, de http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2011/04/DocumentoEstudio_CapacitacionporCompetencias.pdf
- Ministerio de Salud del Perú. (1998). *Gestión de la capacitación en las organizaciones*. Lima: Ministerio de Salud.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Pearson.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. Santiago de Chile: Cengage Learning Editores.

- PRODEM. (01 de Enero de 2004). *Productividad y Desarrollo Empresarial*. Recuperado el 21 de Abril de 2012, de <http://www.prodem.virtuabyte.cl/prodem/articulos/CBC.pdf>
- Reza Trosino, J. (2007). *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*. México D.F.: Panorama.
- Reza Trosino, J. C. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México D.F.: Panorama.
- Schwartzamn, R. (2000). *Capacitación basada en normas de competencia laboral, una alternativa para el nuevo milenio en cuestión de capacitación*. México D.F.: Universidad La Salle.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2008). *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación*. México D.F.: STPS.
- Segovia Castellón, M. (2008). *Detección de Necesidades de Capacitación el Sector Comercio, en la Ciudad de San Miguel*. Salvador: Universidad de Oriente.
- Serrato, F. (28 de Abril de 2010). *Slideshare*. Recuperado el 20 de Junio de 2011, de <http://www.slideshare.net/serratofer/modelo-de-dnc>
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México D.F.: Limusa.
- Unidad de Capacitación en Gestión. (2011). *Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación de la Sede Central*. Lima: Ministerio de Educación de Perú.
- Yturralde, E. (2012). *Ernesto Yturralde y Asociados*. Recuperado el 20 de Abril de 2012, de <http://dnc.yturralde.com/>

ANEXOS

Anexo N° 1

Exteriores de la empresa ESFEL S.A.



Anexo N° 2

Fábrica de fritas, esmalte y metasilicato de sodio



