



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA Y APLICADAS

CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

“ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA CIAUTO CIA. LTDA.-AMBATO”

Autores:

Bedón Ponluisa Marilyn Johanna

Paz Sánchez Jairo Arturo

Tutor:

MSc. Josué Jonnatan Constante Armas

Latacunga-Ecuador

Febrero, 2019



Universidad
Técnica de
Cotopaxi



Ingeniería
Industrial

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“Nosotros **Bedón Ponluisa Marilyn Johanna** con C.I. **185011065-9** y **Paz Sánchez Jairo Arturo** con C.I. 180462981-2, declaramos ser autores del presente Proyecto de Investigación: “**Elaboración de un programa de entrenamiento para las áreas de producción en la empresa CIAUTO CIA. LTDA.-AMBATO**”, siendo el MSc. Josué Jonnatan Constante Armas. Tutor del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, se certifica que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, Febrero 2019.

AUTORES

.....
Bedón Ponluisa Marilyn Johanna

C.C: 185011065-9

.....
Paz Sánchez Jairo Arturo

C.C: 180462981-2



Universidad
Técnica de
Cotopaxi



Ingeniería
Industrial

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Proyecto de Investigación sobre el título:

“Elaboración de un programa de entrenamiento para las áreas de producción en la empresa CIAUTO CIA. LTDA.-AMBATO”, de autoría de los postulantes: **Bedón Ponluisa Marilyn Johanna** con C.I.18501165-9 y **Paz Sánchez Jairo Arturo** con C.I. 180462981-2, de la carrera de **Ingeniería Industrial**, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de la **Facultad de Ciencias de la Ingeniería y Aplicadas** de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Febrero del 2019

MSc. Josué Jonnatan Constante Armas

C.C:050203456-4

Tutor del Proyecto de Investigación



APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de tribunal de lectores, aprueben el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias de la Ingeniería y Aplicadas, por cuanto, los postulantes: **Bedón Ponluisa Marilyn Johanna** con C.I.185011065-9 y **Paz Sánchez Jairo Arturo** con C.I.180462981-2, con el título de proyecto de investigación: “**Elaboración de un programa de entrenamiento para las áreas de producción en la empresa CIAUTO CIA. LTDA.-AMBATO**”, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Febrero del 2019

Para constancia firman:



Lector 1 (Presidente).

Nombre: Ing. Hernán Navas.

C.C: 050069554-9



Lector 2

Nombre: Ing. Raúl Andrango.

C.C: 171752625-3



Lector 3

Nombre: Ing. Carolina Villa

C.C: 180307119-8



AVAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Coordinadora de Recursos Humanos de la empresa CIAUTO, avalo que el Proyecto de Investigación titulado: **“ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA CIAUTO CIA. LTDA.-AMBATO”**, de autoría de los postulantes: **Bedón Pontuisa Marilyn Johanna** con C.C. 185011065-9, y **Paz Sánchez Jairo Arturo** con C.C. 180462981-2 egresados de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Técnica de Cotopaxi; realizó la implementación de dicho trabajo científico en beneficio del mejoramiento de los procesos productivos, en las instalaciones de la empresa **CIAUTO CIA. LTDA.**, ubicada en el sector el Conde Unamuncho en la ciudad de Ambato en la provincia de Tungurahua.

Se autoriza al interesado hacer del presente documento el uso legal que más convenga.

Latacunga, Febrero 2019.

CIAUTO
Cía. Ltda

Ing. Ángela Ruiz

C.C.: 1803925666

COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS
“CIUDAD DEL AUTO CIAUTO”

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico a mis padres por el esfuerzo y compromiso de guiarme por el buen camino, ser mi soporte y apoyarme en las adversidades y dificultades que se me ha presentado.

A mis hermanos y a mi novio por transmitir cariño y apoyo incondicional en mi arduo camino

Con la bendición de dios he podido cumplir una etapa más de mi carrera profesional

Marilyn

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación va dedicado, primeramente, a Dios por darme la bendición de la vida, a mis padres, Arturo Paz y Lucia Sánchez quienes son mi más grande bendición y apoyo constante.

A mi hermana Patricia Paz por brindarme su apoyo incondicional por todos sus consejos te quiero mucho.

Finalmente dedico este trabajo a mi compañera de trabajo Marilyn Bedon y a todos mis amigos por todo el apoyo incondicional por brindarme su ayuda y consejo gracias a todos

Jairo

AGRADECIMIENTO

Mis gratos agradecimientos a mi familia por apoyarme en todo el proceso de mi carrera profesional, a mis ingenieros que colaboraron en mi formación como estudiante, a mi querida institución Universidad Técnica de Cotopaxi por otorgarme la oportunidad de ser Ingeniera Industrial en sus instalaciones y el cobijo y compromiso que tiene con cada una de las personas en formar profesionales utilices para la sociedad.

CIAUTO empresa que me apoyo y confió en mi como ser humano y profesional para mi formación académica

Marilyn

AGRADECIMIENTO

Agradezco a dios por brindarme su bendición y por darme el don de la vida. Mis padres por ser mi más grande guía y brindarme apoyo constante y a toda mi familia por todo el cariño y consejos brindados.

Mi más profundo agradecimiento a la empresa CIAUTO a todo su personal por abrirme las puertas, por confiar en mí y permitirme realizar todo el proceso de investigación dentro de su establecimiento

agradecimientos a la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI a todos sus docentes y autoridades a quienes con sus enseñanzas me permitieron adquirir conocimientos

Fairo

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE TITULACIÓN	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	iv
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	viii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xvi
AVAL DE TRADUCCIÓN	xvii
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	1
Área del conocimiento	2
Sub líneas de investigación de la Carrera de Ingeniería Industrial	2
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	3
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	4
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	4
5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
6. OBJETIVOS	7
General	7
Específicos.....	8
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.....	9
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA	12
8.1. Marco Teórico.....	12
8.1.1. Descripción de los procesos	12
8.1.2. Proceso de Formación	14
8.1.3. Capacitación	14

8.2. El diagnóstico de necesidades.....	15
8.3. Métodos para levantar un inventario de necesidades de entrenamiento	16
8.3.1. Indicadores de necesidades de capacitación	17
8.3.2. Mapas de las competencias	17
8.4. Elaboración del programa de entrenamiento:	18
8.5. Ejecución del programa de entrenamiento.....	19
8.5.1. Técnicas de entrenamiento	19
8.6. Evaluación de los resultados	20
8.6.1. Analizar el nivel de reacción	20
8.6.2. Medir el nivel de aprendizaje	20
8.6.3. Conocer el nivel de resultados.....	21
8.7. Marco Conceptual.....	21
8.7.1. Formación.....	21
8.7.2. Capacitación	21
8.7.3. Entrenamiento.....	21
8.7.4. Descripción del cargo	22
8.7.5. Perfil ocupacional	22
8.7.6. Inducción general	22
9. HIPÓTESIS.....	23
Variable Independiente:.....	23
Variable Dependiente:	23
10. METODOLOGÍAS Y DISEÑO EXPERIMENTAL	23
10.1.Tipo de Estudio	23
10.2.Técnicas de Investigación	23
10.3 Instrumentos.....	25
10.4 Estudio del impacto del programa de capacitación.....	26
10.4.1.Nivel de resultado	26

11.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	29
11.1.	Categoría de Entrenamiento y Desarrollo Personal.....	29
11.2. Analizar las necesidades de capacitación, identificando las fallas que afectan el cumplimiento de sus funciones.	30
11.2.1.	Detección de necesidades para el programa de entrenamiento	32
11.2.2.	Competencias requeridas para desempeñar los cargos	32
11.2.3.	Matriz de competencias.....	34
	Identificación de brechas de las competencias actuales vs las requeridas por el cargo.	34
11.2.5.	Concluir que aspectos se requiere para la formación y desarrollo.....	37
11.3	Realizar el programa de capacitación	37
11.3.1.	Diseño de actividades de instrucción	40
11.4.	Medir el impacto que tendrá el programa de entrenamiento	42
11.4.1.	Valor de competencia Inicio	43
11.4.2.	Valor de Competencias Totales	43
11.4.3.	Nivel de Crecimiento de las competencias de los colaboradores.....	44
11.4.4.	Nivel de resultado	45
12.	IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES, AMBIENTALES O ECONÓMICOS)	47
12.1.	Social	47
12.2.	Económico.....	47
13.	PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DEL PROYECTO.....	48
	Presupuesto personal	48
	Costos de materiales de oficina	48
	Costos de Transporte y alimentación	49
	Inversión del proyecto	49
14.	CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....	50
15.	BIBLIOGRAFÍA.....	52

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1: Áreas del conocimiento del proyecto	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2: Escala de Evaluación del desempeño	27
Tabla 3: Análisis de desempeño	35
Tabla 4: Valor de Competencias Inicial de los nuevos colaboradores	42
Tabla 5: Valor actual colaborador	43
Tabla 6: Diferencias entre valor de competencias	43
Tabla 7: Nivel de Resultado	46
Tabla 8: Materiales / Útiles de Oficina.....	48
Tabla 9: Transporte y alimentación	49
Tabla 10: Costo de los Investigadores	49
Tabla 11: Inversión total del proyecto integrador	49

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

Imagen 1: Cambios del comportamiento en el ser humano	12
Imagen 2: Los estratos del desarrollo	13
Imagen 3: Cambios de comportamiento por medio de la capacitación	15
Imagen 4: Diseño de un programa de entrenamiento	18
Imagen 5: Cuadrantes de conocimiento en el desempeño laboral	24
Imagen 6: Proceso estandarizado de entrenamiento	25
Imagen 7: Rango de Verificación de Aceptación	26
Imagen 8: Ensambladora CIAUTO	28
Imagen 9: Matriz de competencias	34
Imagen 10: Competencias requeridas en el área de ensamble	36
Imagen 11: Competencias requeridas en el área de ensamble	36
Imagen 12: Competencias requeridas en el área de ensamble	37
Imagen 13: Contenido del programa de entrenamiento	38
Imagen 14: Modelo de Gestión de Competencias	39
Imagen 15: Comparación de Resultados	46

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA Y APLICADAS

“ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA CIAUTO CIA. LTDA.-AMBATO”

Autores:

- Bedón Ponluisa Marilyn Johanna
- Paz Sánchez Jairo Arturo

RESUMEN

El desarrollo del país ha obligado al crecimiento y expansión del mercado nacional llegando en la actualidad ser una actividad económica y de competitividad, es de vital importancia asegurar el éxito de las empresas implementando metodologías que superen las expectativas del cliente. La inexistencia de un programa de entrenamiento en la empresa CIAUTO origina fallos por parte del personal no capacitado en las actividades que desempeñan en cada puesto de trabajo, la empresa es una de las primeras ensambladoras ubicadas en el centro del país, mantiene liderazgo en la venta de vehículos de marca china “Great Wall” e incorporando un gran porcentaje de componentes ecuatorianos desea elevar sus niveles de calidad, para ello la capacitación de nuestro capital humano es nuestra prioridad. EL objetivo del programa de entrenamiento es elevar las aptitudes y actitudes en las tres áreas productivas de la empresa, en donde consta de tres etapas, detección de necesidades de capacitación permite detectar brechas existentes en el personal mediante el perfil de cargo, elaboración del programa de capacitación mediante las brechas encontradas resuelve problemas reales de la organización y crea nuevas oportunidades en cuando a la competitividad, por ultima instancia se encuentra la medición del impacto de la productividad en capacitación en los colaboradores en donde se permite medir el nivel de aprendizaje, nivel de aplicación, y el nivel de resultados. Hablar de una capacitación en la organización es aplicar modelos o sistemas para evolucionar, elevar el desempeño del colaborador, eliminando aquellas necesidades que obstruyen u obstaculizan el paso para el crecimiento laboral, la prioridad del entrenamiento es orientar, permitir el aprendizaje para el beneficio de los colaboradores de las tres áreas productivas de CIAUTO.

Palabra Clave: Capacitación, Competitividad, Mejora continua.

FACULTY OF SCIENCE AND ENGINEERING APPLIED

TITLE: “ELABORATION OF THE TRAINING PROGRAM FOR THE PRODUCTION AREAS IN THE COMPANY CIAUTO CIA. LTDA.-AMBATO”

Authors:

- Bedón Ponluisa Marilyn Johanna
- Paz Sánchez Jairo Arturo

ABSTRACT

The development of the country has forced the growth and expansion of the national market, at present being an economic activity and of competitiveness, it is of vital importance to ensure the success of the companies implementing methodologies that surpass the Customer expectations and using techniques, tools for the continuous improvement of the human resource and organization. CIAUTO one of the first assemblers located in the center of the country, maintains leadership in the sale of vehicles of Chinese Brand "Great Wall" and incorporating a large percentage of Ecuadorian components wants to raise its levels of quality, for this the training of Our human capital is our priority. The objective of our research work to elevate the aptitudes and latitudes in the three productive areas of the company, where it consists of three stages, detection of training needs allows to detect gaps existing in the persons through the profile of position, elaboration of the training program through the gaps encountered solves real problems of the organization and creates new opportunities in when to the competitiveness, by last instance is the measurement of the impact of the training in the Collaborators where it is possible to measure the level of learning, level of application, and the level of results. Talking about training in the organization is to apply models or systems to evolve or elevate the collaborator's performance, eliminating those needs that obstruct or hinder the step for the growth of work, the priority of the training is to orient, to allow the learning for the benefit of the collaborators of the three productive areas of CIAUTO.

Keyword: Training, Competitiveness, Continuous improvement.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que: La traducción del resumen del Proyecto de Titulación II, al Idioma Inglés presentado por los Señores Egresados : **Bedón Ponluisa Marilyn Johanna** con C.I.18501165-9 y **Paz Sánchez Jairo Arturo** con C.I.180462981-2, de la Carrera de **Ingeniería Industrial** de la Facultad de **Ciencias de la Ingeniería y Aplicadas**, cuyo título versa “**Elaboración de un programa de entrenamiento para las áreas de producción en la empresa CIAUTO CIA. LTDA.-AMBATO**”, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a los peticionarios hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, Febrero del 2019

Atentamente,

Beltrán Semblantes Marco Paul

DOCENTE CARRERA DE INGLÉS

C.C. 050266651-4



1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del proyecto:

“ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA CIAUTO CIA. LTDA.-AMBATO”

Fecha de inicio: Abril - 2018

Fecha de finalización: Febrero - 2019

Lugar de ejecución:

Provincia Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Augusto, Sector Unamuncho, Dirección Camino Real - Camino El Inca

Facultad que auspicia: Ciencias de la Ingeniería y Aplicadas

Proyecto de investigación vinculado: Ingeniería Industrial

Equipo del Proyecto de Investigación:

Tutor del proyecto de Investigación

- **Nombre y Apellidos:** MSc. Josué Jonnatan Constante Armas
- **Celular:** 0984648055
- **Correo electrónico:** josue.constante@utc.edu.ec
- **Dirección:** Latacunga

Coordinador del proyecto:

- **Nombre y Apellidos:** Bedón Ponluisa Marilyn Johanna
- **Teléfono:** 0999047009
- **Correo electrónico:** marilyn.bedon9@utc.edu.ec
- **Dirección:** Ambato

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El presente trabajo de grado se desarrollará en la empresa CIAUTO que está ubicada en la provincia de Tungurahua cantón Ambato, sector Unamuncho, la cual se dedica a la importación y ensamblaje de automóviles, al ser una nueva empresa en el sector industrial busca generar mayor competitividad y crecimiento en el mercado nacional.

Nuestro proyecto estará enfocado en las áreas de producción que son soldadura, pintura, ensamble, donde se ha presentado más dificultades y fallos en los últimos meses debido al crecimiento productivo que está teniendo la empresa gracias al posicionamiento de la marca china en el mercado.

Nuestra empresa desea elevar el nivel de calidad lo cual permitirá implementar metodologías que ayuden a cubrir las expectativas del mercado nacional, en la organización surge la necesidad de elaborar un programa de entrenamiento para mejorar las habilidades y aptitudes de los colaboradores siendo el capital humano el más importante para el éxito de toda organización, el desarrollo del personal sirve como herramienta necesaria para resolver las necesidades de los clientes y superar las expectativas.

La realización del programa de entrenamiento consta de 3 niveles de análisis bajo las teorías del autor Leandy Ruiz, “Análisis de Necesidades del Entrenamiento, que permiten detectar brechas existentes que tiene el personal con respecto al modelo del perfil de cargo. En su segundo nivel de análisis tenemos la elaboración de programa que coinciden con dichas necesidades detectadas,” (Leandy Ruiz, 2015). En el mismo que consta de técnicas que servirán para la adaptación del trabajador al ambiente de trabajo, un entrenamiento para perfeccionar el desarrollo de las actividades.

El proyecto tendrá un impacto económico y social, porque con la elaboración del programa de entrenamiento se reducirá en una gran escala los fallos ocasionados en la producción y por ende la situación económica por la falta de entrenamiento a los trabajadores de la empresa en las diferentes áreas.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

CIAUTO CIA. LTDA no cuenta con un programa de entrenamiento dirigido al capital humano, necesario para alcanzar sus objetivos enfocados a elevar su nivel de calidad y competitividad en la industria automotriz, por lo tanto, el presente diseño contribuye a la formación profesional y personal del trabajador mediante el entrenamiento para mejorar el desempeño.

El programa de entrenamiento en CIAUTO permite la reducción de fallos ocasionados por la falta de capacitación del personal que obstruye el cumplimiento de los objetivos planteados en cada una de las áreas, no obstante, el operario no domina temas internos que debería ser alimentado a través de la capacitación.

La elaboración del proyecto beneficiará principalmente a los trabajadores de nueva contratación de las tres áreas, tales como soldadura, pintura, y ensamblaje, de la empresa CIAUTO. Esto permitirá generar una mayor producción de vehículos con calidad poniendo en práctica las normas de la empresa se evitarán accidentes, aumento de conocimientos entre niveles jerárquicos. Esta propuesta además podría ser considerada como un modelo a aplicar en las otras compañías autopartistas.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Los beneficiarios directos en su totalidad son 20, 13 de ellos son accionistas de la empresa autopartista el dueño de CIAUTO y los coordinadores.

4.1 Directos

- La junta directiva y dueño de la empresa CIAUTO
- Coordinadores de las áreas

COORDINADORES

ING. JUAN CARLOS ESCOBAR	ING. HERNÁN VASCONES
ING. SANTIAGO GÓMEZ	ING. JUAN ZULETA
ING. JUAN PABLO LARREA	ING. ÁNGELA RUIZ
Total coordinadores/ beneficiarios directos.	Seis beneficiarios directos.

4.2. Indirectos

En beneficiarios indirectos tenemos 9 colaboradores de las tres áreas de producción.

OPERARIOS

ÁREA	PROCESO	NOMBRE DEL OPERARIO
SOLDADURA	LIJADO	MILTON VILLACIS
SOLDADURA	CUADRATURA	MILTON GALARZA
SOLDADURA	SOLDADURA	JOSÉ CHACHA
PINTURA	LIJADO	VICTOR CAIZA
PINTURA	SELLADO	EDGAR PILAPANTA
PINTURA	PINTURA	RICARDO TELECHANA
ENSAMBLE	COMPACTOS	FRANKLIN ALTAMIRANO
ENSAMBLE	CHASIS	MIGUEL LAGLA
ENSAMBLE	MATRIMONIO	DARIO LACHAGA
TOTAL OPERARIOS	TRES ÁREAS	Nueve beneficiarios indirectos

5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**5.1. Situación problemática**

Nuestra época actual demanda desarrollo, un alto nivel de competitividad y productividad en las empresas, implementando herramientas y metodologías para posesionarse en la mente del consumidor, lograr permanencia y crecimiento en el mercado es el objetivo principal optando por poseer colaboradores capacitados y de excelencia aquello hace diferenciarse del resto de competidores.

Uno de los problemas que se plantea es el nivel de calidad y la competitividad que las empresas poseen, esto se relaciona con el capital humano que se tiene, tomando en cuenta que se debe contar con un personal adecuado y capacitado para el desempeño de sus tareas en su puesto de trabajo, el nivel de aptitudes y actitudes construye un elemento preponderante al éxito de toda organización genera oportunidad de desarrollo del recurso humano.

La inexistencia de un programa de entrenamiento en la empresa CIAUTO origina fallos en las actividades que realizan en cada puesto de trabajo, aquellas de estas actividades requieren muchas aptitudes y actitudes por parte del colaborador, la producción de la empresa actualmente es de 30 automóviles al día, teniendo como error 5 autos no conformes, lo que se considera como pérdida de tiempo y dinero, aquellos errores se producen debido a la falta de entrenamiento de los procesos a desempeñar al iniciar sus labores, muchas veces se produce por la falta de interés de la empresa, falta de motivación, la integración de nuevos sistemas conocimiento hace que los empleados no cumplan a cabalidad las normas y reglamentos a las que se rigen las líneas de producción de la empresa.

La gerencia de Talento Humano cuenta con un perfil de cargos de todos los departamentos de la empresa CIAUTO, donde se mide las capacidades con las que cuentan los empleados para desempeñarse en su cargo, siendo aquella una herramienta para la selección del personal, la empresa al ser una de las 4 ensambladores en el Ecuador y estar ubicada en el sector Unamuncho a 15 Km del centro de la ciudad de Ambato no cuenta con mucha demanda de personas para cubrir el perfil que se requiere, ya que en la ciudad solo existe tres institutos que otorgan el título de automotriz, cantidad mínima de población que posee la empresa para elevar su productividad y crecimiento de la misma, optando por contratar gente con un nivel de conocimientos mínimos a los requeridos por el perfil, teniendo la mayoría de gente título de bachiller sin ningún tipo de experiencia trabajando para la empresa. Debido a ello surgen quejas de producto no conforme en las líneas de producción, retrasos en la elaboración del vehículo por falta de conocimiento de los métodos de trabajo, herramientas utilizadas, materia prima etc. Los errores se han elevado en este último año, vale mencionando que la empresa tiene 5 años de existencia y es muy joven en el mercado automotriz, debido aquello se requiere de un programa de entrenamiento para las personas que inician sus actividades, siendo un método de apoyo para elevar las aptitudes y actitudes de los trabajadores.

Las repercusiones que trae la falta de entrenamiento se visualiza en la reducción del número de vehículos producidos en el día, también ocasiona incidentes y accidentes a los trabajadores y al grupo de trabajo, debido al nivel de competencias actual.

El departamento de Recursos Humanos contiene el proceso de selección del personal que no cuenta con un programa de entrenamiento en su documentación para la formación profesional y personal ya que no ha existido esa necesidad de capacitar hasta el día de hoy que se reflejaron las necesidades en las distintas áreas

Actualmente CIAUTO cuenta con una inducción básica con temas generales que ayudan al operario a conocer los distintos procesos que la empresa tiene, en la inducción no se imparten temas que ayuden al desempeño del trabajador en el puesto de trabajo, sabiendo que aquellas cosas son las que aumenta la rentabilidad del producto en el mercado automotriz.

Hoy en día el reto de todas las organizaciones para estar en condiciones de competir en los mercados locales y externos, apunta a la consolidación de sus elementos materiales, técnicos y humanos, siendo estos últimos como el recurso más valioso con el que cuenta la empresa (García y Navarro, 2008).

El recurso humano es y seguirá siendo el elemento más importante de las organizaciones, por lo que es necesario que toda organización conozca cuáles son aquellos factores que origina desarrollo de productividad en su empresa. Dentro de las organizaciones, el recurso humano sigue siendo el recurso más importante con el que se cuenta, la necesidad de planificar y administrar el capital humano debe ser tan importante para el alcance de objetivos de toda organización.

5.2. Planteamiento del problema

¿La inexistencia de un programa de entrenamiento para la formación del nuevo personal contratado en la empresa CIAUTO origina fallos en los sitios de trabajo?

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo General

Elaborar un programa de entrenamiento para el proceso de integración del nuevo personal en las áreas de producción de la empresa CIAUTO. CIA LTDA. AMBATO.

6.2 Objetivo Específicos

- Analizar las necesidades del personal del área de producción para identificar las fallas que afectan el cumplimiento de sus funciones.
- Estructurar un programa de entrenamiento acorde a las necesidades encontradas para buscar elementos esenciales de ayuda al desempeño de un cargo y la preparación de manera adecuada.
- Medir el impacto que tendrá el programa de entrenamiento para conocer cuánto se ha elevado el nivel de la calidad y las habilidades del personal en el desarrollo de sus actividades.

7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

En la siguiente tabla se puede observar las actividades a realizarse de cada uno de los objetivos específicos, resultados y descripción de la misma

Tabla 2: Áreas del conocimiento del proyecto

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESULTADO DE LA ACTIVIDAD	MÉTODOS E INSTRUMENTOS
1. Analizar las necesidades de capacitar al personal para identificar las fallas que afectan el cumplimiento de sus funciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Descripción del cargo de las áreas de producción. b) Identificación de brechas de las competencias actuales Vs las requeridas por el cargo. c) Concluir que aspectos se requiere para la formación y desarrollo. 	<p>Conocer las necesidades de cada área de producción sus fortalezas y debilidades para saber dónde se generan mayores fallos.</p> <p>Interpretar la información de todas las carencias en el ámbito de las competencias para realizar una estructura de las necesidades a implementarse en el área de trabajo.</p> <p>Saber cuáles son las deficiencias en cada área de trabajo para estructurar los</p>	<p>Perfiles de cargo, informes de cargos, método de desempeño de calidad.</p> <p>Entrevista, entrevista a líderes y coordinadores, metodología base de datos experimental.</p> <p>Matriz de Flexibilidad, indicador de desempeño, investigación control de puesto de trabajo.</p>

Elaborado por: Grupo de investigación

		diferentes puntos para cubrir todas las necesidades de desarrollo del personal.	
2. Estructurar un programa de entrenamiento acorde a las necesidades encontradas para buscar elementos esenciales de ayuda al desempeño de un cargo y la preparación de manera adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar el programa de capacitación b) Diseño de actividades de instrucción c) Selección de recursos didácticos 	<p>Tener la estructura de los diferentes puntos a darse a conocer en la capacitación al personal.</p> <p>Estructura del programa de entrenamiento con los diferentes tipos de inducción a transmitir al personal.</p> <p>La implementación de herramientas, materiales, equipos para el correcto desarrollo del entrenamiento al personal.</p>	<p>Perfil de Cargos, entrevista líderes, seguimiento y control de actividades.</p> <p>Información de áreas de trabajo, tipos de inducción, investigación de campo y bibliográfica.</p> <p>Hoja de trabajo (JESS), selección, metodología de la investigación.</p>

<p>3. Medir el impacto que tendrá el programa de entrenamiento para conocer cuánto se ha elevado el nivel de la calidad y las habilidades del personal en el desarrollo de sus actividades.</p>	<p>a) Analizar el nivel de reacción</p> <p>b) Medir el nivel de aprendizaje</p> <p>c) Medir el nivel de aplicación</p> <p>d) Comparar el nivel de desempeño inicial y el resultado del programa de entrenamiento.</p>	<p>Permite conocer el nivel de satisfacción inicial, para retroalimentar al personal si es necesario.</p> <p>Evaluar al personal sobre los conocimientos adquiridos en el entrenamiento.</p> <p>Permitirá calcular el cambio en el comportamiento de la actitud y habilidades del personal.</p> <p>Compara los resultados para establecer una representación visual de los conocimientos impartidos y el nivel de desempeño actual del colaborador.</p>	<p>Informe de resultado de entrenamiento, evaluación, conocimientos personales capacitado.</p> <p>Evaluación, evaluación formativa, método de evaluación didáctica.</p> <p>Evaluación, talleres de revisión seguimiento, estándares de calidad.</p> <p>Evaluación general, pruebas técnicas, ciclo de calidad PHVA</p> <p>Evaluación del desempeño, Informe del coordinador del Área.</p>
---	---	---	---

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

8.1. Marco Teórico

Dentro de nuestra investigación se puede tomar como modelo técnico la Administración de Recursos Humanos al ser la estrategia para integrar a las personas en las actividades laborales, enfocándonos en el desarrollo personal, útil para la elaboración del programa de entrenamiento, mediante la formación, desarrollo, aprendizaje y administración de conocimientos (Andrea Medina , 2015)

El principal objetivo del proyecto de investigación, elevar el nivel de desempeño que el operario en la actualidad posee mediante el entrenamiento bajo las necesidades encontradas. Hay gente que dice que la formación debe ser ambiciosa, clara, sencilla y conectada con todos los colaboradores, el aprendizaje es cíclico siempre se debe mejorar y analizar el motivo que obstruye el crecimiento empresarial.

8.1.1. Descripción de los procesos

Entrenamiento es un proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. Además, se dice que es un proceso educativo, ya que a través de él se desarrollan competencias que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la organización.

De acuerdo al investigador Nicolás Londoño expresa que los entrenamientos se logran en 4 clases de cambios en el comportamiento del ser humano, que son los siguientes:

Imagen 1: Cambios del comportamiento en el ser humano

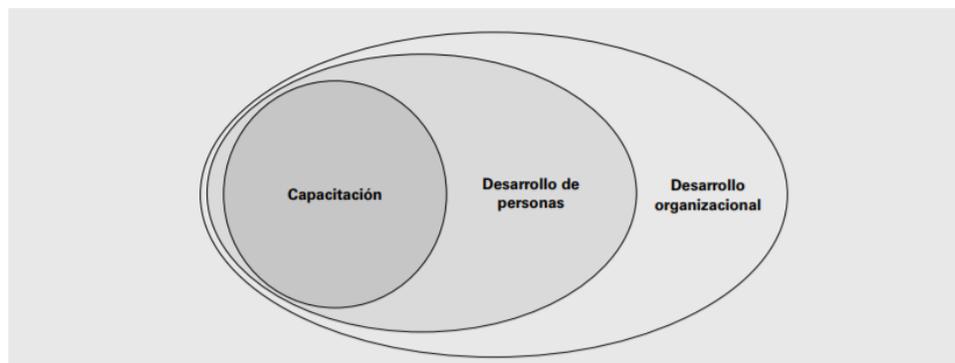
Transmisión de información	→ Aumenta el conocimiento de las personas.
Desarrollo de las habilidades	→ Mejorar habilidades y destrezas.
Desarrollo de actitudes	→ Modifica comportamientos.
Desarrollo de conceptos	→ Eleva el nivel de abstracción.

Fuente: (Nicolás Londoño Escobar , 2013)

Las personas tienen una increíble capacidad para aprender, desarrollarse, y la educación está en el centro de esa capacidad. El proceso de desarrollo de las personas tiene una estrecha relación con la educación. Educar es extraer, llevar, arrancar, en otros términos, es aquel que representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus competencias, cualquier modelo de formación, entrenamiento, educación, o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos. (Ponce, 2016)

El proceso de desarrollo incluye tres etapas como son: entrenamiento personal y organizacional como se puede observar en la Figura N: 1. Sin embargo, el proceso puede tener un enfoque moderno en la medida en que se ajuste a un modelo planificado, capacitar como parte de una cultura es parte de un esquema intencional donde une a todas las personas a una actitud proactiva.

Imagen 2: Los estratos del desarrollo



Fuente: www.facso.unsj.edu.ar

Dentro de nuestro desarrollo de recursos humanos Rodríguez define al proceso “educación y capacitación, gestión del rendimiento y equipos de recurso, todos ellos cubren objetivos de entrada y salida de una formación y desempeño” (Rodríguez, 2018, pág. 14).

Para el desarrollo de una organización se debe enfocarse en el problema que lo obstaculiza, el poseer un programa de entrenamiento permite aumento de capacidad productiva en el capital humano y de la organización.

8.1.2. Proceso de Formación

En el proceso de formación de acuerdo a OCDE “muestra tres fases principales que son **1)** fase de análisis donde se determina las necesidades de capacitar al nuevo personal ubicando fallas que afectan el cumplimiento de sus funciones **2)** Elaboración, conjunto de acciones integrado y cohesionado, y debe de estar asociado a las necesidades estratégicas de la organización. **3)** Medir los impactos del programa de entrenamiento” (Gobernanza Pública, 2016, pág. 337)

Los tres niveles para el entrenamiento involucran aprendizaje, adquisición de conocimiento, habilidades y destrezas tomando como posesión la jerarquía en la que se encuentra es de vital importancia cumplir con los objetivos de la organización y del departamento siempre optando por la evaluación de desempeño para saber el grado de conculcamento que posee el colaborador.

8.1.3. Capacitación

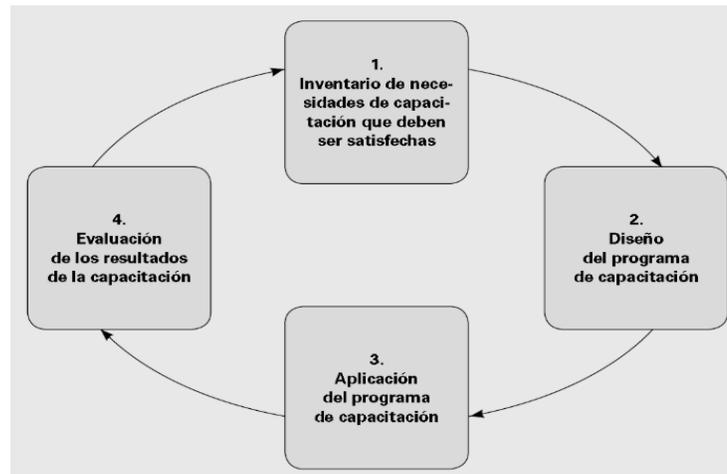
La capacitación es un proceso cíclico y continuo de acuerdo a Chiavenato afirma “existe cuatro etapas para mejorar el desempeño en los colaboradores como es 1) Diagnostico, 2) diseño, implantación y evaluación” (Chiavenato, 2017)

Para nosotros como investigadores la capacitación es un deseo de transformar y consolidar personas aptas y preparadas en la organización, teniendo como aceptación la mejora continua, aplicando distintas herramientas que aporten para su formación y mejore su ambiente laboral.

El programa de entrenamiento está orientado a un aprendizaje, basándose en un análisis de necesidades de las diferentes áreas de la empresa aquellas son: soldadura, pintura, ensamble, basados en direccionamiento, sistema de producción, gestión de calidad, mantenimiento, siendo aquellos partes de un Sistema de Entrenamiento Integral.

Tipos de cambios de comportamiento por medio de la capacitación

Imagen 3: Cambios de comportamiento por medio de la capacitación



Fuente: (Chiavenato, 2017)

La primera etapa del entrenamiento es levantar un inventario de las necesidades de entrenamiento que presenta la organización, esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorias es la investigación interna capaces de localizarlas y descubrirlas para Ales las necesidades de la organización en materia de formación “son aquellas actividades que le brindan solución al problema de rendimiento, aquellas necesidades identifican las áreas para el entrenamiento” (Alles, 2017).

Es primordial basarse en una secuencia cronológica para la elaboración del programa de entrenamiento que se logra realizar, de acuerdo con el investigador Alles, hemos adoptado ciertos pasos que ayudan al desenvolvimiento y cumplimiento de los objetivos, hay que tomar en cuenta que la metodología que se escoja sirve como ejemplo para otras ensambladoras y aporta conocimiento al lector ya que la información presentada se realizó bajo un arduo trabajo de investigación.

8.2. El diagnóstico de necesidades

Según las investigaciones realizadas Chiavenato en su libro *Gestión de Talento Humano* de tercera edición nos expresa sobre el diagnóstico de necesidades y describe que “existe una discordia entre lo que debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de capacitación es una área de información o de habilidades en el individuo o grupo donde deben desarrollarse para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo” (Chiavenato, 2017)

(Nicolás Londoño Escobar , 2013) afirma “Las necesidades de entrenamiento son carencias en la preparación profesional de las personas. Viene a ser la detección de las habilidades que el grupo que lo posee.” En la medida en que el entrenamiento se enfoque en estas necesidades y carencias se eliminen, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente, de lo contrario representa un desperdicio una simple pérdida de tiempo.

8.3. Métodos para levantar un inventario de necesidades de entrenamiento

Veloza afirma “existen varios métodos para determinar las habilidades y competencias que deben ser el punto focal para establecer la estrategia de entrenamiento, uno de los métodos consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizar factores críticos, como los productos rechazados.” (Veloza, 2017). Las barreras, los puntos débiles en el desempeño los costes elevados, etc. Otro método es la realimentación directa a partir de lo que las personas consideran que serán las necesidades de entrenamiento de la organización, Las personas expresan, con palabras claras y objetivas, que tipos de información habilidades, competencias o actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades necesitan para ejecutar mejor sus actividades. Un tercer método para determinar las necesidades de entrenamiento implica la visión organizacional del futuro.

“La detección de requerimientos es el elemento más importante en la elaboración de un programa de entrenamiento. Hacer un buen diagnóstico evita capacitar por capacitar. Entre las más usuales para detectar las necesidades de capacitación están las entrevistas, cuestionarios, observaciones ” (Emprende Pymes , 2017)

La aplicación de métodos para el mejoramiento continuo, se lo realiza de acuerdo a las necesidades que la organización posee, al realizar un inventario de necesidades se debe tomar en cuenta la seriedad y responsabilidad con la que se le aplica, es importante detectar los problemas de

capacitación para el diagnóstico basado en información adecuada a las necesidades de capacitación de un área determinada de la organización

8.3.1. Indicadores de necesidades de capacitación

Existen métodos para realizar inventarios de necesidades o indicadores a priori y posteriori provocadas por las necesidades de entrenamiento entre ellas según Chiavenato tenemos:

Problemas de producción

- Baja calidad de producto
- Baja productividad
- Averías frecuentes en los equipamientos y las instalaciones
- Comunicaciones deficientes
- Número elevado de accidentes de trabajo
- Exceso de errores y desperdicios
- Poca versatilidad de los trabajadores
- Mal aprovechamiento del espacio disponible

Problemas personales

- Relaciones deficientes entre el personal
- Número excesivo de quejas
- Mala atención al cliente comunicaciones deficientes poco interés de cooperación
- Errores en la ejecución de las ordenes

8.3.2. Mapas de las competencias

(SanPedro, 2011)“Cuando el entrenamiento se enfoca en las competencias, se basa en la laguna que existe entre las competencias disponibles y existentes y entre las que necesita la organización, la unidad organizacional o el trabajo de la persona. Existe cierta similitud con el levantamiento del inventario de las necesidades de entrenamiento que acabamos de mencionar. En

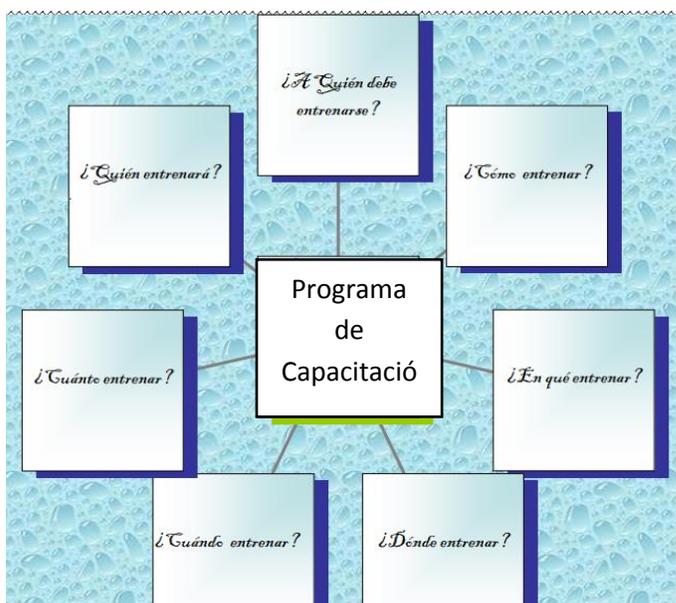
este caso, el entrenamiento representa la manera con que pretende llenar las lagunas y equipamiento las competencias existentes con las que necesita la organización” (pág. 295)

La modificación que se pretende realizar en el proceso de aprendizaje es desarrollar un plan continuo para los operarios basado en la gestión por competencias, la cual pretende ser una guía o marco orientado del aprendizaje. Como estrategia mencionada, se determina dos etapas para el modelo de aprendizaje una inducción teórica y práctica, por lo que para cada etapa de aprendizaje se establece un programa de aprendizaje propuesto, la forma de evaluar y el tiempo que se estima para que la persona acceda y desarrolle el programa.

8.4.Elaboración del programa de entrenamiento:

La elaboración del programa de entrenamiento es donde interviene todas las actividades para dar cumplimiento al proyecto siempre dirigido al objetivo, el diseño es alimentado del diagnóstico de necesidades en la Figura N: 4 se puede observar la programación del entrenamiento donde se llevará a cabo para dar cumplimiento a este proyecto

Imagen 4: *Diseño de un programa de entrenamiento*



Fuente: (Ángel, 2007)

El programa de entrenamiento se refiere a las diferentes actividades donde se debe tener en cuenta el objetivo para obtener los resultados deseados. Una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de entrenamiento, o un mapa con lagunas entre las competencias disponibles y las

que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades de un programa integral y cohesionado, el entrenamiento significa definir los seis ingredientes básico para llevar a cabo el programa, como son, quien debe ser capacitado es decir el personal en entrenamiento, como capacitar, el método de entrenamiento o recursos institucionales, en que capacitar, asunto o contenido de la entrenamiento, quien capacitará, instructor o capacitador, donde se capacitará, local de entrenamiento, cuando capacitar, época u horario de la entrenamiento, para que capacitar, objetivos de la entrenamiento.

8.5.Ejecución del programa de entrenamiento

La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso, existe una sofisticada gama de tecnologías para el entrenamiento. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de entrenamiento.

8.5.1. Técnicas de entrenamiento

- **Tecnología**

La tecnología se refiere a los recursos didácticos, pedagógicos y educativos que se aplican en el entrenamiento. La influencia de la tecnología de la información en los métodos de entrenamiento reduce los costos operacionales. Las nuevas técnicas de entrenamiento que se están imponiendo a las tradicionales son:

- **Recursos audiovisuales.**

Las imágenes visuales y la información en audio son poderosas herramientas de comunicación. La grabación y el registro de clases, mensajes y presentaciones audiovisuales que serán repetidas ante muchos capacitados, juntos o separados, es el medio más utilizado. El CD-ROM y el DVD permiten grabar programas de entrenamiento para distribuirlos y presentarlos en varios locales diferentes en cualquier ocasión. (Coutler, 2010)

- **Entrenamiento en clase.**

Es el entrenamiento fuera del local del trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de entrenamiento. Se trata de una situación de laboratorio y está aislada del local de trabajo. Es el tipo de entrenamiento más utilizado. Las organizaciones suelen divulgar las horas dedicadas para capacitar y evaluar el tiempo que el educando pasa en clase (Veloza, 2017)

Estructura para la capacitación:

El proceso de administrar la capacitación tiene posibilidad de éxito si se cuenta con la estructura orgánica mínima indispensable para conducir el proceso. las organizaciones colocan dentro de su organigrama, a las áreas de desarrollo de personal de diversas maneras (Castillo, 2012)

8.6.Evaluación de los resultados

Significa si la capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisface las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. (Veloza, 2017)

La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:

8.6.1. Analizar el nivel de reacción

Consiste en medir el nivel de satisfacción inicial, involucrada respuestas emocionales, se hace de manera inmediata a la capacitación, debe aplicarse por lo menos al 70 % de la capacitación y esta se debe de utilizar para retroalimentar al instructor/ proveedor. (Sarria, 2010)

8.6.2. Medir el nivel de aprendizaje

Determinan si los operarios adquiere conocimientos y habilidades, puede darse dentro del contexto formativo (evaluación formativa; durante el proceso) o sumatorio (evaluación sumatoria al finalizar). Para evaluar si los conocimientos son adquiridos por los asistentes se hace una evaluación de conocimiento diseñada por el coordinador de la capacitación. (Sarria, 2010).

8.6.3. Conocer el nivel de resultados

La teoría se basa en la medición de los resultados obtenidos en el desempeño del personal capacitado en su área de trabajo, se trata de evaluar de manera objetiva el desenvolvimiento del individuo de acuerdo a instrucciones previas transmitidas, verificar los objetivos trazados vs. los objetivos cumplidos el discernimiento en la toma de decisiones y como el personal entrenado aporta con ideas innovadoras de provecho para la organización. (Veloza, 2017, pág. 12)

8.7. Marco Conceptual

8.7.1. Formación

La formación es el conjunto de medidas encaminadas a mejorar tanto las aptitudes como las actitudes de los trabajadores, y el desarrollo es el efecto que estas medidas producen tanto a medio como a largo plazo. La formación es una herramienta para el desarrollo de los trabajadores de la empresa y por tanto de toda la organización. Para que esto sea así, hay que dar la formación concreta que la empresa necesite (Tejedo, 2011)

8.7.2. Capacitación

La capacitación laboral es la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, mediante conocimientos teóricos y prácticos que potenciará la productividad y desempeño del personal. En la actualidad, la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional. Por ello, las empresas deben encontrar mecanismos que den a su personal los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo durante toda la estadía del trabajador dentro de la organización. (Formación Ejecutiva , 2017).

8.7.3. Entrenamiento

Se hace referencia a la necesidad de aplicación de estrategias para el apoyo al desempeño en el puesto de trabajo. En este describen las condiciones de accesibilidad que deben cumplir los entornos laborales, analizando las barreras y los facilitadores en el acceso al puesto de trabajo. También se analizan las estrategias de promoción de la accesibilidad: ayudas técnicas, adaptación de puestos de trabajo. (GALVÁN, 2011)

8.7.4. Descripción del cargo

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencia de los demás cargos que existen en la empresa, básicamente es hacer un inventario de los aspectos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprenden (Leal, 2015)

Se utiliza como tal el perfil de cargo que es arrojado por el análisis del puesto de trabajo que tiene como fin servir de parámetros y apoyo para la selección, contratación, y remuneración de la persona.

8.7.5. Perfil ocupacional

Se analiza la relación entre la formación profesional en Trabajo Social y su pertinencia para la atención de las necesidades del entorno social. Se identifican los rasgos esenciales del perfil profesional de egreso y el perfil ocupacional demandado por los empleadores, considerando los conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes. (Vicencio, 2012)

Es un método de recopilación de los requisitos y calificación persona exigidos para el cumplimiento satisfactorio de tareas de un empleado

8.7.6. Inducción general

La inducción es un método ideal para iniciar una nueva manera de pensar en la organización. En general, los nuevos empleados, son entusiastas, receptivos, y se hallan llenos de buena voluntad hacia sus nuevos patronos. Esto contribuye una oportunidad ideal para cultivar estos sentimientos con el fin de lograr beneficios en toda la organización. (Grados, 2013)

Es aquí en donde se brinda toda la información del oficio a desarrollar, la inducción se llevará a cabo por medio de bancos de entrenamientos para desarrollar habilidades y destrezas para reducir tiempos en cada actividad y eliminar actividades repetitivas.

9. HIPÓTESIS

La elaboración de un programa de entrenamiento para las tres áreas de producción aumenta la formación profesional del personal, mejorando su competitividad teórica práctica.

9.1. Variable Independiente:

Elaboración de un programa de entrenamiento

9.2. Variable Dependiente:

Formación profesional del personal.

10. METODOLOGÍAS Y DISEÑO EXPERIMENTAL

10.1. Tipo de Estudio

Nuestro proyecto está basado en un estudio descriptivo y exploratorio ya que necesitamos conocer cuáles son las necesidades para capacitar a nuestro personal, diagnosticar la situación actual de la empresa, mediante evaluaciones aplicadas a los colaboradores de las tres áreas productivas, mediante los resultados encontramos podemos analizar el impacto del programa de entrenamiento que se suscita en el personal y el aumento del desempeño para el beneficio de la organización.

Exploratoria

Mediante un cuestionario aplicado a los coordinadores de las áreas de producción se puede saber cuáles son los requerimientos del departamento para saber el nivel de desempeño actual de los operarios, conocer las aptitudes y actitudes que debe poseer para cumplir con el objetivo establecido.

10.2. Técnicas de Investigación

Formulario de diagnóstico de necesidades

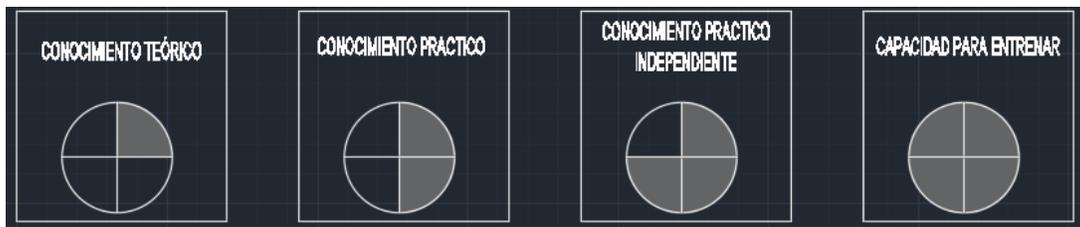
Formular ciertas preguntas que nos ayuden a detectar las necesidades del área productiva, este cuestionario aporta a la estructuración del programa de entrenamiento para establecer las habilidades, aptitudes, actitudes que requiere el operario para mejorar su nivel de desempeño.

Matriz de Flexibilidad

Es una herramienta que nos permite rastrea y verifica aquel operario capacitado para realizar sus actividades, de esta manera se asegura que cada colaborador, supervisor, líder, estén entrenados. La matriz debe constar de las competencias requeridas por el cargo, es allí donde se procede analizar las necesidades de cada área, para el entrenamiento del personal.

La matriz de flexibilidad mide el desempeño del operario mediante cuatro cuadrantes, el primero con 25% mide el nivel de conocimiento teórico que el personal posee, el segundo mide el conocimiento práctico con una valoración del 50%, el tercer y cuarto cuadrante son conocimientos prácticos e independientes del individuo llegando al 75 % de su habilidad para entrenar al grupo.

Imagen 5: Cuadrantes de conocimiento en el desempeño laboral



Fuente: CIAUTO

Para que el operario cumpla con un buen desempeño, la empresa tiene la responsabilidad del 25% del aprendizaje en cuando comienza sus laborar, para cubrir ese nivel de conocimiento se elabora el programa de entrenamiento con el fin de mejorar las aptitudes.

Imagen 6: Proceso estandarizado de entrenamiento

		FORMATO PARA CERTIFICACIÓN DE OPERACIONES			Código:	SOP-06-FR-12	
		SOP-06-PR-01 PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			Versión:	00	
Nombre de Operario: MET		Línea :		Estación:	Operación:		
PASOS	Fecha	Nombre o Firma Entrenador	Firma MET	PROCESO ESTANDARIZADO DE ENTRENAMIENTO		Tiempo aproximado (h)	Avance de entrenamiento
Paso 1. Preparar al MET				1	El entrenador explica al MET la documentación e información de Seguridad Industrial (Equipo de Seguridad, material peligroso, ergonomía, plan de evacuación, Trabajo especial)	1	25%
				2	El entrenador explica el tablero de gestión de su área, indicadores, objetivos y metas.	0.5	
				3	El entrenador hace una introducción a la operación, indicando: Horarios, tiempos de producción del puesto, conceptos prácticos de 5s en el puesto, quien es su proveedor, quien es su cliente.	1	
Paso 2. Presente la operación al MET				4	El entrenador explica la documentación de operación del puesto de trabajo (Hoja de Operación JES, identificación de componentes y herramientas, Check list, manifiesto.)	2	
				5	El entrenador demuestra al MET el trabajo siguiendo la secuencia de operación, mínimo por dos ciclos (Importante usar la JES para seguir la demostración, explicar el como y el por que de cada actividad)	3	
Al finalizar cada capacitación el entrenador y el entrenado deben firmar certificando el avance del entrenamiento, al concluir este ciclo se debe registrar en la matriz de flexibilidad /polivalencia avance del 25% del entrenamiento.							

Fuente: CIAUTO

Evaluación de desempeño

Es una herramienta que sirve para medir las competencias que tienen los colaboradores dentro de la organización, dentro del programa elaboramos un formato de evaluación del desempeño con el propósito de valorar el nivel que contribuye las personas para alcanzar los objetivos planteados por los coordinadores de los departamentos.

10.3. Instrumentos

Computadora

Nos permite realizar los cálculos y crear tablas en Excel para las mediciones del desempeño de acuerdo al porcentaje de cada brecha en contadas

Cámara de Video:

Permite grabar las evaluaciones realizadas a los coordinadores para corroborar con la información arrojada por la evaluación.

10.4. Estudio del impacto del programa de capacitación

10.4.1. Nivel de resultado

Instrumentos de evaluación al desempeño

Los sistemas de valorización parten de un juicio absoluto, tomando únicamente el rendimiento de los colaboradores, los datos de resultados piden a los coordinadores medir el nivel de conocimientos actual del trabajador. La aplicación del instrumento de evaluación permite valorar a los nuevos colaboradores en el proceso de entrenamiento, comparando el desempeño inicial con el actual, teniendo como resultado el aumento del conocimiento adquirido, aquella es la diferencia entre el valor de entrada con el de salida conociendo la efectividad del programa.

Imagen 7: Rango de Verificación de Aceptación



Fuente: (Andrés Castillo, s.f.)

Muestra de escala de características:

Se califica al colaborador de acuerdo al modelo de la escala como se muestra en la tabla 2

Tabla 1: Escala de Evaluación del desempeño

1	2	3	4	5
Muy Baja		Moderada		Alta

Fuente: Grupo de Investigación

Valor Inicial:

Los resultados de la evaluación inicial corresponden a la gestión de talento humano ya que el departamento aplica una serie de pruebas para el reclutamiento del personal, la aplicación de una evaluación es la obtención de información para la toma de decisiones, según la revista Grupo de comunicación nos afirma “Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.” (Mauricio Parra Urdaneta, 2019)

Valor Final:

Según para Mauricio Parra el valor final “Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los objetivos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del trabajador.” (Mauricio Parra Urdaneta, 2019).

Las acciones a cumplir son:

- Evaluación del cumplimiento general de los criterios de desempeño
- Evaluación del logro específico de los objetivos
- Revisión de los logros especiales alcanzados
- Establecer el plan de mejoras para el desarrollo del trabajador.

GENERALIDAD DE LA EMPRESA

Historia

Ambacar fue aquella concesionaria ambateña que adquirió la representación para el Ecuador con la marca china Great Wall en el 2010 convirtiéndose en la marca más vendida en el país

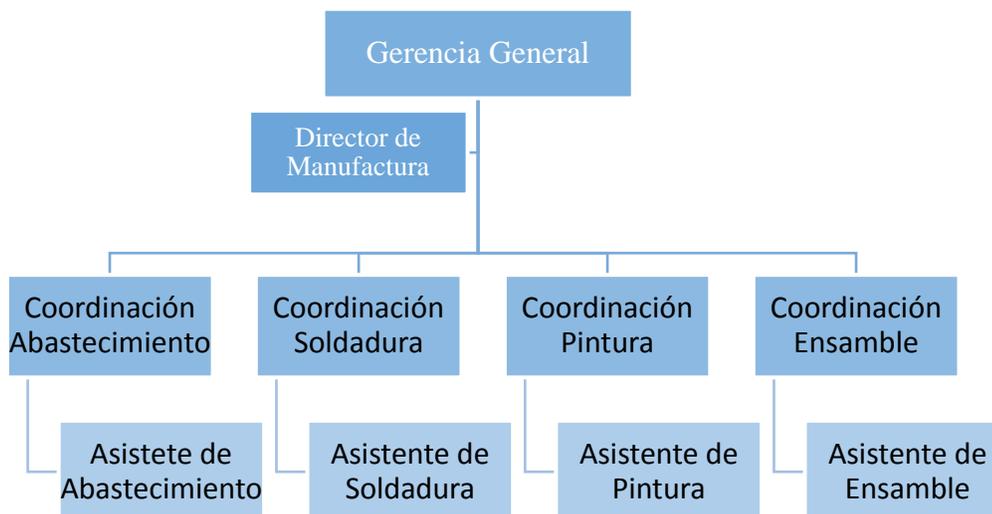
encabezado por el empresario Hernán Vascones, planteando así la instalación de la planta ensambladora de vehículos en Ambato, dando paso a la construcción de la ciudad del auto CIAUTO conteniendo un gran parque industrial automotriz albergando a su gran marca y a sus proveedores de autopartes. Great Wall Motors está entre la cuarta marca más vendidas a nivel nacional.

Imagen 8: Ensambladora CIAUTO



Fuente: Grupo de Investigación

10.4.2. Organigrama



Para elevar el cumplimiento de nuestro programa de entrenamiento, nos apoyamos en el respaldo de la norma ISO 9001 “en el capítulo 7, literal 7.2 donde nos dice “que el hacer es parte del ciclo PHVA. La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.” (La ISO 9001, 2018), es así que la gestión de talento humano debe contener en su proceso el programa de entrenamiento, nosotros hemos rediseñado el diagrama de procesos conteniendo los 5 pasos como son: selección, contratación, inducción general, formación y seguimiento, fundamentales para elevar nuestra calidad como empresa ensambladora de vehículos de marca china.

La administración de recursos humanos es aquella que se relaciona con el proceso de integración, es el departamento encargado de introducir técnicas, instrumentos enfocados al aumento del costos y beneficio para la organización, donde la intervención del capital humano es la llave para engranar y complementar el buen trabajo.

La incorporación del programa de entrenamiento se encuentra en el diagrama de procesos de la empresa, el mismo que se va a llevar a cabo desde una selección por parte del departamento de recursos humanos hasta el seguimiento o evaluación que se realizará al operario para verificar si el programa implementado es o no el idóneo para elevar la competencia de nuestros trabajadores. (Anexos)

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Para resolver los problemas que se suscitaron en la empresa CIAUTO al no existir un programa de entrenamiento que permita la formación laboral del empleado, hemos planteado objetivos que nos ayuden a la medición del impacto que tendrá el programa dentro de la organización y los nuevos trabajadores, permitiéndonos conocer el nivel de calidad y habilidad que el operario posee en la finalización del curso.

11.1. Categoría de Entrenamiento y Desarrollo Personal

- ✓ Analizar las necesidades de capacitación
- ✓ Elaboración del programa de entrenamiento
- ✓ Medición del impacto de capacitación

OBJETIVO 1.

11.2. Analizar las necesidades de capacitación, identificando las fallas que afectan el cumplimiento de sus funciones.

La empresa CIAUTO establece y mantiene procedimientos para identificar las necesidades de entrenamiento y desarrollo del personal, permitiendo implementar programas de capacitación útiles y eficaces para los colaboradores y la organización.

Los Responsables:

- Gerente de Manufactura
- Coordinador de Recursos Humanos

Para obtener los resultados deseados, el enfoque es dirigido al objetivo principal y específico que tiene la organización, en esta investigación es importante tener en cuenta este primer punto para desarrollar el análisis de necesidades del entrenamiento ya que el mismo va de la mano con los objetivos y los resultados deseados.

Objetivo de la Empresa:

“Impulsar el desarrollo constante de nuestro equipo humano logrando su competencia compromiso y satisfacción con la organización.”

identificar las necesidades de capacitar al nuevo personal mediante el diagnóstico de necesidades el mismo que es aplicado a los coordinadores de las tres áreas de producción como son, soldadura, pintura, ensamble, permitiéndonos conocer la realidad de la organización para brindar acciones ajustadas a sus necesidades, elevando el desempeño y competencias del personal. Nuestro proyecto de investigación promueve la productividad y el crecimiento de la organización mediante el talento humano, permitiendo elaborar un programa de entrenamiento para mejorar las habilidades y aptitudes del personal.

El análisis de las necesidades de capacitación comprende:

- a) Descripción de cargo (fusiones y responsabilidades)
- b) Identificar las brechas de las competencias actuales de los empleados vs la requeridas por el cargo
- c) Concluir que aspecto se requiere formación y desarrollo.

Descripción de cargo

Dentro de la descripción de cargos se debe detallar las tareas del cargo, aquella es una fuente de información necesaria para la selección y el adiestramiento, la descripción consiste en hacer un inventario del aspecto que posee el cargo, deberes y responsabilidades que comprenden, la periodicidad de la ejecución, cuando debo hacerlo, como debo hacerlo, los métodos aplicados para la ejecución de las tareas, competencias y los objetivos del cargo. (Martha Quintero, 2014)

La descripción del cargo está enfocada:

- Selección del personal
- Reclutamiento
- Capacitación o Entrenamiento

El proyecto de investigación en la selección de candidatos, facilita el proceso de entrevistas ya que el entrevistador comparará la experiencia del candidato con las tareas y responsabilidades que figuran en la descripción. (Lopez, 2013)

- ✓ El reclutamiento es útil para la organización ya que se publica la descripción de cargo sintetizada.
- ✓ En el entrenamiento la descripción de cargo se emplea el diagnóstico de necesidades de la capacitación.

En nuestra labor como investigadores en la empresa CIAUTO se desarrolló un formulario de diagnóstico con necesidades relevantes en cada área permitiendo conocer que aspectos necesita el personal de ingreso a la planta industrial.

La metodología utilizada para realizar la descripción de cargo fue a través de una reunión con cada una de los coordinadores de las áreas de producción para definir dichos cargos y definir a

partir de sus labores, la descripción de este. El trabajo realizado posteriormente paso a la revisión y a la aprobación del Gerente de manufactura Ing. Juan Carlos Escobar.

11.2.1. Detección de necesidades para el programa de entrenamiento

Para la detección de necesidades nuestro instrumento fue un cuestionario, el mismo que permite obtener información de una manera uniforme, con el fin de agilizar el análisis y la evaluación de la misma (verificar esta información en anexos)

Como resultado se pudo obtener una lista de necesidades requeridas por los departamentos para mejorar el capital humano que la empresa posee, los mismo que servirán para la selección y capacitación del personal, permitiéndonos alimentar el programa con temas útiles para el nuevo personal.

- Inducción a los procesos del área
- Identificación de jerarquías, valores
- Capacitación en generalidades de la empresa
- Formación sobre seguridad y salud ocupacional
- Formación en el manejo del sistema de producción
- Capacitación en gestión de calidad
- Aumento de habilidad en el manejo de herramientas (torquímetro)
- Formación chequeo e inspección
- Aumento de Habilidades (pulido)
- Manejo de documentación
- Criterios de aceptación
- Aumento de habilidades e identificación de partes
- Formación en control de materia prima
- Aumento de motricidad

11.2.2. Competencias requeridas para desempeñar los cargos

Las competencias son herramientas que en la actualidad son fundamentales para un desempeño laboral efectivo, contar con las competencias adecuadas para desarrollar ciertos perfiles

es beneficio para la empresa y para el trabajador ya que este aporta en ambos entornos, dando una estabilidad desde su interior y reflejándolo a todos sus colegas.

Los beneficios de contar con las competencias requeridas por los cargos, en cada uno de los colaboradores son:

- Trabajar en un ambiente sano, seguro, proactivo y positivo.
- Crear nuevas oportunidades para su crecimiento profesional y personal.
- Generar una actitud favorable en todo el personal de la empresa.
- Mayor productividad de los trabajadores y facilitarles progreso y crecimiento personal a través del logro de más y mejores competencias, gracias a la capacitación y desarrollo.

La matriz de competencias cuenta con dieciséis temas, las mismas que se evaluó para saber que competencias pueden entrar en el programa de entrenamiento, aquellas fueron obtenidas del formulario de detección de necesidades de los tres departamentos.

Mediante la ley de Pareto establece el 80/20 nos dice que el 80 % de las consecuencias proviene del 20 % de las causas, es importante recalcar que se ha valorado con una x las competencias requeridas por los diferentes cargos, de forma que en nuestra matriz aparecen los distintos elementos que participan en el fallo o problemas relevantes que aceleran el mayor porcentaje de error. (Delaers, 2016)

Las competencias fueron valoradas por el Gerente de Manufactura Ing. Juan Carlos Escoba y la Coordinadora de Recursos Humanos Ing. Ángela Ruiz mencionando cuales deberían tener su personal para que estos desempeñaran sus funciones con éxito.

11.2.3. Matriz de competencias

Imagen 9: Matriz de competencias

INSUMOS DE CAPACITACIÓN CARGOS	UTILIZACIÓN DE EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL EPP	INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO	PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE PRODUCTO NO CONFORME	5S'S	JES Y HOJAS DE PROCESO	MATERIALES UTILIZADOS EN CADA ESTACIÓN DE TRABAJO	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ACTIVIDADES DE CHEQUEO E INSPECCIÓN DE COMPONENTES	ACTIVIDADES DE CHEQUEO E INSPECCIÓN DE CABINAS PINTADAS	ACTIVIDADES DE CHEQUEO E INSPECCIÓN DE CABINAS CKD	ESTÁNDARES DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	PARÁMETROS DE LIBERACIÓN DEL PRODUCTO	METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y ELABORACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN	DISTRIBUCIÓN DE LAS ÁREAS DE ALMACENAMIENTO EN LA PLANTA	SISTEMAS DE PRODUCCIÓN Y MANUFACTURA
COORDINADOR DE SOLDADURA	X	X	X	X			X						X			X
OPERARIO LIDER DE SOLDADURA	X	X	X	X	X		X						X			
OPERARIO SOLDADOR MIG	X	X	X	X	X		X									
OPERARIO SOLDADOR PUNTO	X	X	X	X	X		X									
OPERARIO CUADRATURA DE CARROCERIAS	X	X	X	X	X		X									
OPERARIO DE TERMINADO METÁLICO	X	X	X	X	X		X									
COORDINADOR DE PINTURA	X	X	X	X			X						X			X
SUPERVISOR DE PINTURA	X	X	X	X	X		X						X			X
LIDER ELPO	X	X	X	X	X	X	X	X					X			
OPERARIO DEL ELPO	X	X	X	X	XX	X	X	X								
LIDER LIJADO Y SELLADO	X	X	X	X	X	X	X	X					X			
OPERARIO LIJADO Y SELLADO	X	X	X	X			X	X	X						XX	
LIDER DE CABINA	X	X	X	X	X	X	X	X					X			
PINTOR DE CABINA PINTURA	X	X	X	X			X	X	X							
LIDER DE FINESSE	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X			
RETOCADOR	X	X	X	X			X	X	X							
ENDEREZADOR	X	X	X	X			X	X	X							
INGENIERO DE CONTROL DE PROCESOS DE PINTURA	X	X		X	X								X			X
OPERARIO TRATAMIENTO DE AGUA	X	X		X	XX	X										
COORDINADOR de DESARROLLO PROVEEDORES																
OPERARIO DE PINTURA	X	X	X	X	XX	X	X	X								
COORDINADOR DE ENSAMBLE	X	X	X	X	X		X						X			X

Fuente: Grupo de Investigación

En conclusión, con el Gerente de Manufactura se obtuvo las competencias requeridas para los colaboradores de cada uno de los cargos críticos de la empresa.

11.2.4. Identificación de brechas de las competencias actuales vs las requeridas por el cargo.

Para detectar las brechas actuales entre las competencias requeridas se optó por la metodología de evaluación del desempeño mediante una matriz de flexibilidad, esta consiste en descubrir no solo los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, si no también averiguar qué áreas de la empresa reclaman una atención para el programa de entrenamiento, aquella matriz rastrea y verifica que los miembros de la organización estén aptos para realizar sus actividades. De esta manera, se asegura que cada Miembro de Equipo de Trabajo (MET) y el Líder de Equipo de Trabajo (LET) estén entrenados para aplicar buenas

prácticas de seguridad, estándares de trabajo, calidad y productividad, dando un seguimiento al desarrollo de los empleados en nuevas operaciones.

La evaluación de desempeño y competencias es un instrumento con el cual se valora al empleado en actitud, rendimiento, comportamiento laboral, desempeño en su cargo, y el cumplimiento de sus funciones, asociada con recursos humanos la misma que comprende de cuatro dimensiones aplicadas a nuevos colaboradores, antiguos, colaboradores con menos de dos años de trabajo y con más de dos años de trabajo, obteniendo una valoración de 25% hasta el 100 % que cubre el cuarto cuadrante.

El objetivo de la matriz de flexibilidad es buscar que todos los colaboradores que laboran en planta tengan un nivel de conocimiento adecuado para desenvolverse de manera óptima en su puesto de trabajo y es allí donde se puede obtener el planteamiento de las competencias mediante la evaluación para identificar el problema y el nivel en que se encuentra cada uno.

Competencias Actuales

Tabla 2: Análisis de desempeño

Competencias	Colaboradores	Alto	Medio
Conocimiento y experiencia	70.8%		x
Educación	62.5 %		x
Experiencia	74%	x	
Flexibilidad	71%		x
Formación	54%	x	
Orientación a resultados	62.5 %	x	
Orientación al orden y calidad	85%	x	
Persistencia	75%		x
Trabajo en equipo	67.9%		x
Conducta laboral	75%	x	
Productividad	67.9%	x	

Fuente: CIAUTO

En esta evaluación la brecha está en las competencias y son:

- Conocimiento y experiencia
- Formación
- Orientación

Las competencias requeridas por el cargo son:

Área de ensamble

Con la aplicación de la herramienta de flexibilidad pudimos obtener información de las tareas que necesitan ser capacitadas al nuevo personal de ingreso, aquellas ayudaran a mejorar las habilidades y destrezas que el colaborador posee para desempeñarse de mejor manera en su puesto de trabajo como se puede observar en las figuras 11, 12, 13, los mismos que sirven como propuesta para el proyecto del centro de entrenamiento que tiene en mente la empresa.

Imagen 10: Competencias requeridas en el área de ensamble

Area de Ensamblaje	* Explicación de JES y Hojas de Proceso de ensamble						
Operario de Ensamble	Utilización de Maquinaria Industrial (tecles)		(Banco de Entrenamiento	ELAB	A		
Operario líder de Ensamble	Utilización de Torquímetros e instrumentos de medición		(Banco de Entrenamiento	ELAB	B		
Asistente de Ensamble	Utilización de Herramientas de ensamble (Manuales, Neumáticas y Eléctric		(Banco de Entrenamiento	ELAB	C		
Supervisor de Ensamblajes	Procedimiento de Reporte de No Conformidades						
	* Inducción al Puesto de Trabajo						
	Colocación de neumáticos		(Banco de Entrenamiento	Diseñ	D		
	Sockets		(Banco de Entrenamiento	Diseñ	E		
	Conexión Eléctrica		(Banco de Entrenamiento	Diseñ	F		

Fuente: Grupo de Investigación

Área de Soldadura

Imagen 11: Competencias requeridas en el área de ensamble

Area de Soldadura	Sistemas de Manufactura Esbelta						
Coordinador de Soldadura	Procedimiento interno y de la fuente de producto no conforme						
Operario líder de Soldadura	* JES y Hojas de Proceso de soldadura						
Operario Soldador Mig	Utilización de Torquímetros e instrumentos de medición		(Banco de Entrenamiento	ELAB	B		
Operario Soldador Punto	* Inducción al Puesto de Trabajo						
Operario Cuadratura de Carrocerías	Utilización de Maquinaria Industrial (tecles)		(Banco de Entrenamiento	ELAB	A		
Operario de terminado Metálico	Conexión Eléctrica		(Banco de Entrenamiento	Diseñ	F		
	Golpes de Puertas		(Banco de Entrenamiento	Diseñ			
	Pulido del automovil		(Banco de Entrenamiento	Diseñ	G		

Fuente: Grupo de Investigación

Área de Pintura

Imagen 12: Competencias requeridas en el área de ensamble

Area de Pintura	Procedimiento interno y de la fuente de producto no conforme				
Operario lijado y sellado	Metodología de solución de problemas				
Líder lijado y sellado	Conocimientos y manejo básico de sistema operativo OFFICE (Word, Excel)				
Líder Elpo	Criterios de aceptación				
Operario de Pintura	Utilización de Maquinaria Industrial (tecles)	(Banco de Entrenamiento)	ELAB	A	
Operario de Cabina P.	Actividades de chequeo e inspección de componentes				
Retocador	Utilización de Herramientas de ensamble (Manuales, Neumáticas y Eléctric)	(Banco de Entrenamiento)	ELAB	C	
Asistente de Pintura	Materiales utilizados en cada estación de trabajo				
Coordinador de Pintura	Motrizidad en el Sellado	(Banco de Entrenamiento)	Diseñ		
	Pulido	(Banco de Entrenamiento)		G	
Química	* JES y Hojas de Proceso de soldadura				
Líder de Finesse	* Inducción al Puesto de Trabajo				

Fuente: Grupo de Investigación

11.2.5. CONCLUIR QUE ASPECTOS SE REQUIERE PARA LA FORMACIÓN Y DESARROLLO

El resultado de los análisis dio como conclusión que las tres áreas de producción requieren de capacitación en cuanto a formación y orientación al ingreso de sus actividades para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo, aplicando a todos los colaboradores que ingresan a la organización y en base a estas tres competencias se buscará el entrenamiento adecuado para fortalecer dichos factores en su desempeño.

OBJETIVO N:2

11.3. REALIZAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Estructurar un programa de entrenamiento acorde a las necesidades encontradas para buscar elementos esenciales de ayuda al desempeño de un cargo y la preparación de manera adecuada.

Para llevar a cargo nuestro programa de entrenamiento se debe tomar en cuenta los objetivos planteados, el mismo que da paso al cumplimiento de actividades para alimentar el programa dentro de la organización

La capacitación y desarrollo del personal significa la preparación de la persona en el cargo, tiene como objetivo preparar a la persona para el ambiente dentro y fuera de la organización e

implica la trasmisión de conocimiento. En segunda medida, implica el desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las funciones que van a ejecutarse.

CONTENIDO DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Imagen 13: Contenido del programa de entrenamiento

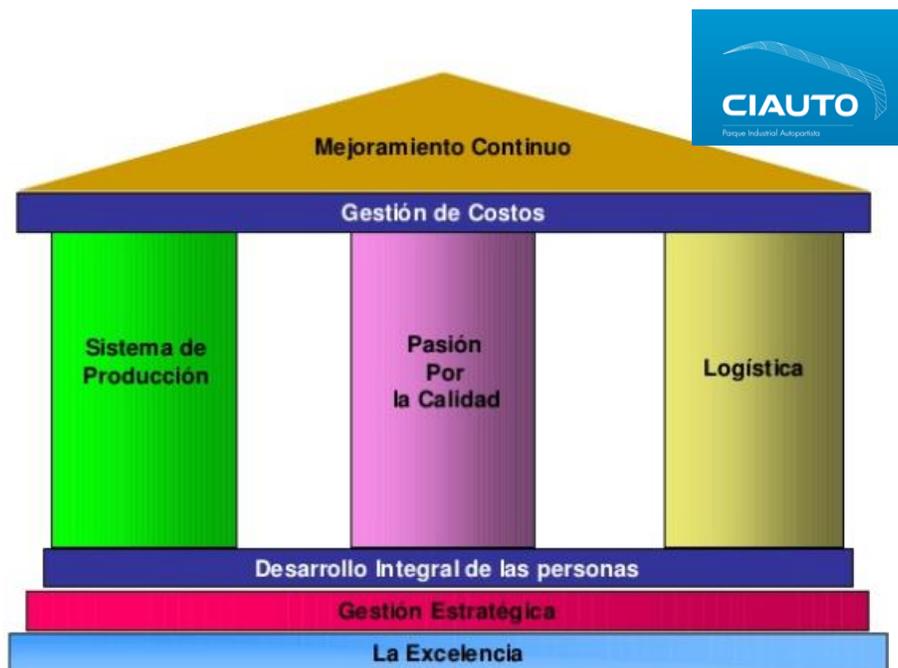
Programa de Entrenamiento	
¿Qué?	Tema, Objetivo Contenido
¿Para qué?	Objetivo ¿Cómo se medirá el éxito de la capacitación?
¿Quién?	Proveedor o encargado de hacer la actividad de entrenamiento
¿Cómo ?, ¿Cuándo ?	Metodología, Plan y Duración del programa
Recursos	Equipo, lugar, material

Fuente: Grupo de Investigación

Todos los colaboradores recibirán entrenamiento como parte de su inducción o programa de entrenamiento establecido. Mediante las brechas encontradas y las necesidades que requiere la organización se estableció un programa de entrenamiento, el mismo que servirá para el reclutamiento y capacitación de los colaboradores como se ve en el siguiente diagrama de procesos.

Nuestro programa se basa en la integridad de los contextos humanos y técnicos que permiten cimentar valores y elevar la calidad de vida de los colaboradores para obtener una cultura organizacional de excelencia. Es por ello que nos hemos enfocado a un modelo de gestión el mismo que permite eliminar procesos que no agregan valor, asegurando la sostenibilidad y la permanencia en el sector industrial, manteniendo 8 principios para alcanzar el nivel de calidad como se muestra en la figura 14. Cada uno de estos principios son parte de nuestro Sistema de Capacitación Integral, donde nuestro programa de entrenamiento cuenta con estos principios para alimentar el programa y sirva de inducción a los colaboradores, dentro de cada principio se encuentran temas del curso que se pudo obtener del diagnóstico.

Imagen 14: Modelo de Gestión de Competencias



11.3.1. DISEÑO DE ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN

En la siguiente tabla se puede observar los temas que sirven como parten del programa de entrenamiento

Tabla 2: Áreas del conocimiento del proyecto

Necesidades Actuales	Departamento	Prioridad	Nivel operativo	Sistema de Capacitación Integral	Temas del Curso
Inducción a los procesos del área	Soldadura Pintura Ensamble	2 meses	Operativo	Generalidades de la empresa	Política de la Empresa
Identificación de jerarquías, valores	Soldadura Pintura Ensamble	2 meses	Operativo		Estructura Organizacional de la Empresa
Capacitación generalidades de la empresa	Soldadura Pintura Ensamble	2 meses	Operativo	Seguridad, Salud, Higiene.	Reglamento de la Empresa
Formación sobre seguridad y salud ocupacional	Soldadura Pintura Ensamble	2 meses	Operativo		Relaciones Laborales
Formación en el manejo del sistema de producción	Soldadura Pintura Ensamble	2 meses	Operativo		Reglamento interno de Seguridad y Salud
Capacitación en gestión de la calidad	Soldadura Pintura Ensamble	2 meses	Operativo		Conceptos Básicos de Seguridad
Aumento de habilidad en el manejo de herramientas (torquimetro)	Ensamble	2 meses	Operativo		Utilización de Equipos de Protección Personal
					Riesgo Laborales
					Señalización.
				Manejo de extintores	
				Levantamiento de cargas	
				Manejo de Desechos	
				Manufactura	5'Ss
					Sistema de producción y manufactura
					Conocimiento de los procesos productivos de la Organización
					Distribución de las áreas de almacenamiento en la planta
					Mejora Continua

					Jes/Instrucciones de trabajo
					Takt Time
Formación e inspección	Soldadura Pintura Ensamble	2 meses	Operativo		El ciclo PHVA/Planear, Hacer, Verificar, Actuar
Aumento de habilidades	Pintura	2 meses	Operativo		Control de documentación para el proceso productivo
					Utilización de maquinaria industrial
					Plan de producción
					Matriz de Polivalencia/ flexibilidad
Manejo de documentación	Soldadura Pintura Ensamble	2 meses	Operativo	Calidad	Introducción de Calidad
Criterios de aceptación	Soldadura Pintura Ensamble	2 meses	Operativo		Actividades de chequeo e inspección de componentes
Aumento de habilidades e identificación de partes	Soldadura Pintura Ensamble	2 meses	Operativo		Metodología de solución de problemas
					Identificar fuentes de defectos y errores (causas raíz)
					Criterios de Aceptación
					Control de producto no conforme
Formación en control de materia prima	Soldadura	2 meses	Operativo	Mantenimiento	Calidad cero defectos, Poka Yokes
Aumento de la calidad	Soldadura Pintura Ensamble	2 meses	Operativo		Uso de maquinarias
					Detención de fallos
					Rechazos / reparaciones
					Verificación, control y reparación

Fuente: Grupo de Investigación

OBJETIVO N:3

11.4. MEDIR EL IMPACTO QUE TENDRÁ EL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

CIAUTO establece e implementa planes de medición para evaluar la efectividad de los programas internos y externos desarrollados, se realiza una evaluación de los entrenamientos formales que se desarrolla, medir el impacto que tendrá el programa de entrenamiento nos sirve para conocer cuánto se ha elevado el nivel de la calidad y las habilidades del personal en el desarrollo de sus actividades.

El departamento de Recursos Humanos es aquella que se encarga de recluta el personal, mismo que es sometido a entrevistas y evaluación de campo para la selección optima del candidato a pertenecer a la organización, la gestora de Talento Humano ha proporcionado al programa de entrenamiento 9 personas aptas para cubrir diferentes cargos en las tres áreas productivas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Valor Inicial de las competencias de los colaboradores

El programa de capacitación tiene una duración de 2 meses, objetivo planteado para elevar el conocimiento del personal, ya que en ese tiempo se desarrolla el programa de manera en que el colaborador cumpla con la polivalencia que exige la empresa. El proceso de reclutamiento para cubrir los puestos requeridos arroja 9 personas las mismas que poseen un nivel de competencia que se menciona a continuación:

Tabla 3: Valor de Competencias Inicial de los nuevos colaboradores

Sistema de Capacitación Integral	ENSAMBLE			SOLDADURA			PINTURA		
	FRANKLIN ALTAMIRAN O	MIGEL LAGLA	DARIO LARRAGA	MILTON VILLACIS	MILTON GALARZA	JOCE CHACHA	VICTOR CAIZA	EDGAR PILAPANTA	RICARDO TELENCHAN A
VALOR INICIAL DE COMPETENCIAS	60%	74%	70%	72%	73%	71%	68%	67%	70%

Fuente: Grupo de Investigación

11.4.1. Valor de competencia Inicio

$$\text{Valor actual colaborador} = (\text{SUMA (total evaluación)} * 100) / \text{valor estimado}$$

Tabla 4. Valor actual colaborador

Sistema de Capacitación Integral	ENSAMBLE			SOLDADURA			PINTURA		
	FRANKLIN ALTAMIRANO	MIGEL LAGLA	DARIO LARRAGA	MILTON VILLACIS	MILTON GALARZA	JOCE CHACHA	VICTOR CAIZA	EDGAR PILAPANTA	RICARDO TELENCHANA
Generalidades de la empresa	15	16	12	16	16	16	16	16	16
Seguridad, Salud, Higiene.	34	32	31	29	32	32	32	32	31
Manufactura	40	36	41	41	46	38	38	36	41
Calidad	20	28	27	24	25	28	27	23	21
Mantenimiento	12	16	12	10	16	16	16	16	12
VALOR ATUAL DE COMPETENCIAS	81	85	82	80	90	87	86	82	81

Fuente: Grupo de Investigación

Al aplicar la fórmula conocemos el valor actual de competencias mediante la obtención de la suma de todos los ítems del modelo de competencias de cada evaluación multiplicamos por 100 que es el valor del porcentaje y esto se divide para el valor estimado de conocimientos es cual representa el nivel al que quiere llegar la empresa.

11.4.2. Valor de Competencias Totales

Se obtiene al restar el valor de las competencias actuales menos el valor de competencia inicial teniendo como resultado el crecimiento del nivel de competencias como se muestra en la tabla N:

7

Tabla 5. Diferencias entre valor de competencias

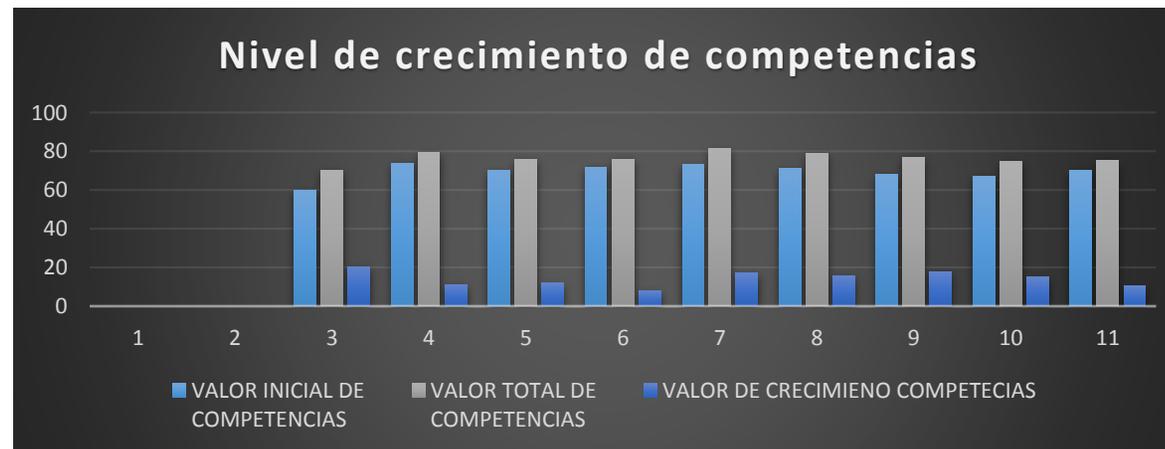
VALOR ATUAL DE COMPETENCIAS	81	85	82	80	90	87	86	82	81
VALOR INICIAL DE COMPETENCIAS	60	74	70	72	73	71	68	67	70
VALOR TOTAL DE COMPETENCIAS	70	80	76	76	82	79	77	75	75

Fuente: Grupo de Investigación

11.4.3. Nivel de Crecimiento de las competencias de los colaboradores

Sistema de Capacitación Integral	ENSAMBLE			SOLDADURA			PINTURA		
	FRANKLIN ALTAMIRANO	MIGEL LAGLA	DARIO LARRAGA	MILTON VILLACIS	MILTON GALARZA	JOCE CHACHA	VICTOR CAIZA	EDGAR PILAPANTA	RICARDO TELENCHANA
Generalidades de la empresa	15	16	12	16	16	16	16	16	16
Seguridad, Salud, Higiene.	34	32	31	29	32	32	32	32	31
Manufactura	40	36	41	41	46	38	38	36	41
Calidad	20	28	27	24	25	28	27	23	21
Mantenimiento	12	16	12	10	16	16	16	16	12
VALOR ATUAL DE COMPETENCIAS	81	85	82	80	90	87	86	82	81
VALOR INICIAL DE COMPETENCIAS	60	74	70	72	73	71	68	67	70
VALOR TOTAL DE COMPETENCIAS	70	80	76	76	82	79	77	75	75
VALOR DE CRECIMIENTO COMPETENCIAS	21	11	12	8	17	16	18	15	11

Fuente: Grupo de Investigación



Fuente: Grupo de Investigación

Nivel de reacción:

Este nivel nos permitió medir la satisfacción inicial del programa, involucra respuestas emocionales, se hace de manera inmediata a la capacitación, debe aplicarse por lo menos al 70% de la capacitación esta medición nos sirve para retroalimentar al instructor.

Se realizó un formato de evaluación del programa para evaluar si se logró llegar al objetivo planteado y verificar si el instructor fue claro en la transmisión de conocimiento, si el colaborador domino el tema entre otros, el formato que se utilizó se encuentra en anexos

Nivel de aprendizaje:

Consta de medir el cambio inmediato de conocimiento, actitud o habilidad, se puede aplicar una evaluación formativa: durante el proceso y evaluación sumatoria al final del programa. La evaluación para obtener resultados del conocimiento adquirido por el colaborador es diseñada por el coordinador de la capacitación.

Nivel de aplicación

Este nivel mide los cambios en hábitos y en comportamiento como resultado de la aplicación de lo aprendido, se mide después del entrenamiento. El tiempo para la evaluación consta de tres meses mismo que se puede aprueba al colaborador para su estancia en la empresa.

Para medir el cambio de hábitos y de conocimientos en los colaboradores a la capacitación existen talleres, bancos de entrenamientos específicos para cada área de acuerdo el requerimiento en toda la línea de producción y el tiempo que requiere dicha actividad para evaluarla.

11.4.4. Nivel de resultado

Los resultados obtenidos se dieron a los dos meses de la capacitación para que el colaborador alcance el desempeño de todos los objetivos propuestos por la organización.

Tabla 6: Nivel de Resultado

TOTAL	CUMPLIDO	FALTANTE	META
VALOR DE COMPETENCIAS ACTUAL	84%	16%	100%
VALOR INICIAL DE COMPETENCIAS	69%	31%	100%
VALOR DE CRECIMIENTO DE COMPETENCIA	14%	86%	100%

Fuente: Grupo de Investigación

Imagen 15: Comparación de Resultados

Fuente: Grupo de Investigación

Mediante los resultados arrojados de las evaluaciones que se realizó, el crecimiento de las competencias en los colaboradores se elevó hasta en 15% en cuanto a aptitudes y actitudes, esto se evidencia al realizar la comparación entre el nivel de conocimiento con el que ingresaron al programa y después de impartir la capacitación.

12. IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES, AMBIENTALES O ECONÓMICOS)

12.1. Social

El proyecto al implementarse en la empresa CIAUTO tiene aceptación y acogida en los colaboradores, coordinadores de las tres áreas productivas en cuanto aporta el programa para mejorar el desempeño de las actividades asignadas, vale recalcar que el gerente de Manufactura y la coordinadora de Recursos Humanos permitieron desarrollar el proyecto de tal manera que obtengamos resultados en beneficio de la organización, siendo así nuestro programa de entrenamiento un modelo para aplicación en todas las áreas que existe en la empresa y mejorar la calidad del talento humano llegando así ser potencia en el mercado nacional.

Los colaboradores de nuevo ingreso son los beneficiarios al tener la oportunidad de mejorar sus conocimientos y competitividad, también tendrá un gran impacto en los aspectos externos de la empresa ya que la sociedad podrá acceder a un mejor producto de calidad y esto aumentará el crecimiento económico de la provincia al generarse as empleos.

12.2. Económico

El programa de entrenamiento aporta valor agregado ya que mejora la calidad de desempeño del talento humano en la organización, ahorra costos y tiempo, aquella aprovecha la capacidad de las personas para reducir desperdicios en los procesos del producto.

Al tener colaboradores más capacitados y con mejores habilidades se reducirán en un 75 % los fallos y pérdidas de tiempo lo que se verá evidenciado en el aumento de la producción en un 16 % y por ende de la ganancia de la empresa.

13. PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

COSTO	VALOR
Costo de Materiales de Oficina	\$ 154,60
Costos de Transporte y Alimentación	\$ 840,00
Costos de los Investigadores	\$ 500,00
TOTAL ELABORACIÓN DEL PROYECTO	\$ 1.494,60

Fuente: Grupo de Investigación

13.2. PRESUPUESTO PERSONAL

Costos de materiales de oficina

Tabla 7: Materiales / Útiles de Oficina

Cantidad	Detalles	Valor Unitario	Valor total
200	Impresiones	0,10	20
4	Esferográficos	0.50	2,0
1	Grapadora	1,25	1,25
3	Carpeta	0,30	0,90
2	Cuaderno	1,60	3,20
3	Anillados	3,75	11,25
		Total	\$38.60

Fuente: Grupo de Investigación

Costos de Transporte y alimentación

Tabla 8: Transporte y alimentación

TRANSPORTE Y ALIMENTACIÓN	
Detalle	Valor total
Transporte	50
alimentación	30
otros	15
total	\$95

Fuente: Grupo de Investigación

Costo de los Investigadores

Tabla 9: Costo de los Investigadores

COSTO DEL INVESTIGADOR		
Detalle	Valor Unitario	Valor Total
2 investigadores	150	300
Total		\$300

Fuente: Grupo de Investigación

Inversión del proyecto

Tabla 10: Inversión total del proyecto integrador

INVERSIÓN TOTAL	
DETALLE	Valor Total
Materiales/ Útiles de oficina	38.60
transporte y alimentación	95.00
costo del investigador	300.00
TOTAL	\$433.60

Fuente: Grupo de Investigación

14. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

1. Las tres áreas de producción requieren de capacitación en cuanto a formación y orientación al ingreso de sus actividades para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo, aplicando a todos los colaboradores que ingresan a la organización y en base al diagnóstico de la detección de necesidades se buscó el entrenamiento adecuado para fortalecer dichos factores en su desempeño. Nuestro análisis de necesidades de capacitación permitió conocer cada cargo que existe en la organización, funciones, actividades, procesos y responsabilidades, introduciéndonos en cada colaborador para sensibilizar la preparación de su evaluación de desempeño y su respectiva capacitación, se informó la importancia de dichos procesos para beneficio de ellos y de la empresa, fuente necesaria para elevar sus competencias y actitudes, mediante las debilidades observadas tomando como una oportunidad de mejora.
2. El programa de entrenamiento se estructura de acuerdo a las brechas encontradas en base a la detección de las necesidades de las tres áreas de producción, aquella necesidad nos sirvió para obtener un sistema de capacitación integral donde conteniente cinco temas enfocados a un modelo de gestión por competencias que son el soporte o la base de cada área las mismas que contemplan el desarrollo de las competencias adicionales necesarias para el crecimiento personal y profesional de los empleados.
3. La evaluación que se le aplicó al personal permite conocer el estado de las habilidades para desempeñarse en su puesto de trabajo. De igual manera el coordinador dio a conocer las expectativas que tiene con la calidad de las funciones del colaborador. El programa de entrenamiento obtuvo como resultado elevar el conocimiento en un 16% en cuanto a aptitudes y actitudes por medio de este se logran adquirir fortalecimiento en el mercado industrial y cliente para toda la vida, el trabajo en equipo, ayuda que el colaborador conozca su fortaleza y debilidad y a partir de ello mejorar su calidad de vida laboral con compromiso hacia la empresa, mediante nuestra capacitación el desempeño y las competencias son fortalezas hoy en día de CIAUTO una gran labor lograda con entusiasmo, compromiso y satisfacción.

Recomendaciones:

1. Las necesidades encontradas brindan capacidad de participación e intervención del personal de la empresa para el desarrollo correcto del proceso de entrenamiento por lo cual se recomienda diagnosticar continuamente ya que el programa es una herramienta dinámica que estará sujeta a variaciones que se debe informar oportunamente. Analizar los temas a ser impartidos al personal de nuevo ingreso para fortalecer los puntos críticos en el desarrollo de sus actividades.
2. El programa de entrenamiento está en la posibilidad de adecuar nuevas técnicas de aprendizaje de acuerdo a las necesidades encontradas durante la existencia de la empresa teniendo en cuenta que la demanda personas automotriz es mínima en la provincia de Tungurahua es posible que el programa opte por ser un centro de entrenamiento para elevar en un futuro la experiencia en el ensamblaje de automóviles de marca china. Para el programa de entrenamiento se debe tomar en cuenta la planificación y participación por parte del departamento de recursos humanos comunicando a los colaboradores la importancia que tiene el programa por medio de email o cartelera.
3. Es importante tener en cuenta que al medir el impacto del programa de entrenamiento se mejora el nivel de calidad del producto, por lo cual debe ser actualizado constante mente para que este actualizado a las nuevas exigencias del mercado, no hay que mirarlo como un gasto si no inversión y una oportunidad para la organización. Sensibilizar a las jerarquías que existen en las diferentes áreas productivas al cumplimiento del cronograma para la realización de las evaluaciones de desempeño que se realiza cada 3 meses ya que el compromiso de la empresa y del programa de entrenamiento es el cumplimiento de los objetivos establecidos

15. BIBLIOGRAFÍA

- Unesco . (9 de Marzo de 2017). *Áreas y Subáreas del conocimiento Unesco*. Obtenido de http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=49401&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- Alles, M. (2017). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires: Granica.
- Andrea Medina . (22 de Abril de 2015). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/04/22/administracion-de-recursos-humanos/>
- Andrés Castillo. (s.f.). *Evaluación del desempeño*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos102/evaluacion-del-desenpeno-laboral/evaluacion-del-desenpeno-laboral.shtml>
- Ángel, B. (2007). *capítulo IV*. Obtenido de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6785/5/615-A581d-Capitulo%20IV.pdf>
- Armo, E. (2014). Una guía a la identificación de necesidades . En *Elaboracion de un programa de capacitacion* (pág. 32). DF: Cinterf.
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. México: Red.
- Chiavenato, I. (lunes de julio de 2017). Obtenido de <http://michaelvargasug.blogspot.com/2017/07/gestion-del-talento-humano-3ra-edicion.html>
- Coutler, R. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Delers, A. (2016). *El Principio de Pareto*. Madrid: 50 minutos.
- Emprende Pymes . (24 de Enero de 2017). *Técnicas e instrumentos para detectar las necesidades de capacitación*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/tecnicas-e-instrumentos-para-detectar-las-necesidades-de-capacitacion.html>

- Formación Ejecutiva . (29 de Marzo de 2017). *La importancia de la capacitación y motivación dentro de la empresa*. Obtenido de <http://www.formacionejecutivadf.cl/la-importancia-de-la-capacitacion-y-motivacion-dentro-de-la-empresa/dffe/2016-06-08/105803.html>
- GALVÁN, C. D. (2011). *Entrenamiento de Habilidades Laborales* . Madrid : Paraninfo.
- Gobernanza Pública. (2016). Estudio de la OCDE sobre gobernaza pública. Barranquillas.
- Grados, J. (2013). Recutamiento, selección, contatación e inducción del personal . D.F.: El manual moderno.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (20 de Septiembre de 2015). Norma Técnica Ecuatoriana ISO 9001:2015. *Sistema de Gestión de Calidad,Competencias*. Quito, Pichincha, Ecuador: Instituto Ecuatoriano de Normalización. Obtenido de Competencia: www.nueva-iso-9001-2015.com/7-2-competencia/
- La ISO 9001. (28 de junio de 2018). *Aprendiendo Calidad*. Obtenido de <https://aprendiendocalidadyadr.com/la-iso-90012015-capitulo-7-apoyo/>
- Leal, J. (23 de Octubre de 2015). *Diseño de Cargo*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jefrylealrubio0926/diseos-de-cargos-54288563>
- Leandy Ruiz. (26 de Marzo de 2015). *Modelo de Gestión por Competencias*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/>
- Lopez, B. (7 de junio de 2013). *Proceso de Integración de Selección*. Obtenido de http://gestiondelcapitalhumanolbs.blogspot.com/2013/01/unidad-3-proceso-de-integracion-de.html?_escaped_fragment_=/2013/01/unidad-3-proceso-de-integracion-de.html
- Martha Quintero. (25 de abril de 2014). *Recursos Humnaos*. Obtenido de <https://recursoshumanospedagogico.wordpress.com/2014/04/25/la-descripcion-y-el-analisis-de-cargos/>
- Mauricio Parra Urdaneta. (2019). La Evaluación de desempeño y la gestión de RRHH. *Grupo de Comunicación*, 1.

- Nicolás Londoño Escobar . (25 de Febrero de 2013). *Formación y Entrenamiento*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/02/25/formacion-y-entrenamiento/>
- Ponce, R. S. (junio de 2016). *El desarrollo de capacidades en la educación. Una cuestión de justicia social*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2016000100004
- Rodríguez, J. A. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional*. Madrid: Área de innovación y desarrollo.
- SanPedro, M. J. (2011). HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN. En *LOS MAPAS DE COMPETENCIAS* (pág. 295). REICE.
- Sarria, C. (2010). *Diseño del plan de entrenamiento y desarrollo del personal* . Bogotá.
- Tejedo, J. I. (2011). *Operación Administrativa de Recursos Humanos* . D.F.: Macmillan .
- Veloza, S. P. (2017). *Capacitación*. Bogotá.
- Vicencio, T. R. (2012). *Pefil Profesional y Pefil Ocupacional en el trabajo social* . Madrid: Académica Española.

16. ANEXOS

	DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO	CÓDIGO:	SOP-06-FR-01
		VERSIÓN:	00
	Referencia: SOP-06 Procedimiento de Gestión del Talento Humano.	FECHA EMISIÓN:	2013-09-01

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Institución:	CIAUTO CIA. LTDA.	Código:			
Puesto:	OPERARIO SOLDADOR DE PUNTO	Jefe Directo:	COORDINADOR DE SOLDADURA		
Nivel Académico:	BACHILLER TECNICO	N° de Ocupantes	7		
Área:	PRODUCCION	Fecha Vigencia:	15-ene-16	Rev:	00

2. MISION DEL PUESTO

Escriba a continuación una respuesta a la pregunta guía: ¿para qué sirve este puesto? Puede iniciar con verbos + complementos.

Realizar y ejecutar las operaciones de soldadura de punto conforme se encuentran descritas en los instructivos estandarizados, asegurando la calidad del trabajo y la seguridad de la operación.
--

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Transcriba TODAS las ACTIVIDADES que fueron asignadas o acordadas para este puesto. Puede iniciar con verbos + complementos.

Actividades del Puesto	F	C	D	Total
Asistir a la reunión diaria de arranque de turno y recibir las instrucciones para la jornada así como la información de planificación y ejecutarla.	5	3	1	8
Realizar la inspección del estado de la Maquinaria especial y registrarlo en la lista de chequeo.	5	4	2	13
Garantizar la correcta utilización de soldadoras de punto, jigs y herramientas tanto neumática como manuales para garantizar la calidad del producto y su vida útil.	5	3	3	14
Recibir, verificar, cuidar y manejar adecuadamente las cajas de herramientas de cada estación.	5	4	2	13
Verificar la disponibilidad de los insumos y componentes necesarios para la realización de las operaciones de soldadura de punto, y solicitar los faltantes cuando sea el caso.	5	4	3	17
Ejecutar los procesos de soldadura de punto mediante el cumplimiento de las JES, cuidando la calidad del producto, cumpliendo con las 5 S's y desarrollándolas de forma segura.	5	5	4	25
Cuando se reinicia una jornada de trabajo, verificar el porcentaje de realización de las actividades de la estación de trabajo mediante autoinspección y completar las tareas que sean necesarias.	5	4	4	21
Cumplir con las disposiciones de seguridad y usar los Equipos de Protección Personal.	5	5	2	15
Reportar los problemas identificados en el proceso o en los componentes ya sean locales o importados, registrando en el formato para el efecto.	5	4	3	17
Ejecutar las actividades de autoinspección del proceso para garantizar la calidad del producto al finalizar la estación.	5	5	4	25
Cumplir los tiempos determinados para las operaciones así como cumplir con la planificación diaria de producción.	5	4	4	21
Reportar los problemas con maquinaria especial.	5	4	2	13

Registrar las actividades de soldadura de punto en la documentación de producción (manifiesto, lista diaria, alertas, etc.)	5	4	2	13
Garantizar la calidad del electrodo (CAP) mediante procedimiento establecidos.	5	3	3	14
Comprobación de la calidad de punto soldado mediante prueba de cincel.	5	2	2	9
Colaborar con todas las actividades que la organización lo demande para el logro de sus objetivos.	3	3	2	9
De ser el caso y bajo pedido especial del Coordinador, conducir los vehículos de la compañía cuando sea el caso con precaución de forma segura y cautelosa.	1	5	3	16

Transcriba las 5 ACTIVIDADES con mayor PUNTAJE TOTAL Y LOS CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES para cada actividad

Actividades Esenciales	Conocimientos
Ejecutar las actividades de autoinspección del proceso para garantizar la calidad del producto al finalizar la estación.	Mecánica Industrial, Mecánica Automotriz, Lectura de Manuales e Instructivos Técnicos.
Ejecutar los procesos de soldadura de punto mediante el cumplimiento de las JES, cuidando la calidad del producto, cumpliendo con las 5 S's y desarrollándolas de forma segura.	JES de Estación de Trabajo, Hojas de Proceso, Alertas de Calidad
Cumplir los tiempos determinados para las operaciones así como cumplir con la planificación diaria de producción.	JES de Estación de Trabajo, Hojas de Proceso, Alertas de Calidad y Manejo Objetivos de Producción.
Cuando se reinicia una jornada de trabajo, verificar el porcentaje de realización de las actividades de la estación de trabajo mediante autoinspección y completar las tareas que sean necesarias.	JES de Estación de Trabajo, Hojas de Proceso, Alertas de Calidad
Verificar la disponibilidad de los insumos y componentes necesarios para la realización de las operaciones de soldadura de punto, y solicitar los faltantes cuando sea el caso.	JES de Estación de Trabajo, Hojas de Proceso.

5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Decidan, del espectro de carreras existentes a nivel nacional (por excepción internacional), la que más habilita para este puesto

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio y/o los diplomas/títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, sociología, etc.)
De preferencia Bachiller (6 años)	2 años Electromecánica / Mecánica / Automotriz / Industrial.	MECÁNICA AUTOMOTRIZ, MECANICA INDUSTRIAL.

6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Decidan los meses o años, los puestos y actividades que son requisito para trabajar en este puesto.

Dimensiones de Experiencia	Detalles
Tiempo de experiencia	2 AÑOS EN TALLERES MECÁNICOS O PLANTAS INDUSTRIALES
Especificidad de la experiencia	Operarios Industriales, Técnico de Talleres Automotrices
Contenido de la experiencia	Manejo de Herramientas Neumáticas y Manuales, Manejo de Maquinaria Industrial (Soldadora de Punto o Mig).

7. DESTREZAS REQUERIDAS

Elijan (con tarjetas y/o la hoja "Técnicas") las 5 destrezas más importantes y su nivel de relevancia

		Relevanc

Destrezas	Definición	ia		
		Alta	Medi a	Baja
Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema		X	
Comprensión Lectora	Leer paso a paso las instrucciones de una estación de trabajo y llenar formularios de producción	X		
Comprobación	Aplicar un test de estación, para estimar si los puntos soldados de una cabina cumple con los requerimientos de calidad			X
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Orientación al servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	X		

8. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

Conocimiento / Destrezas	Requerimientos de Selección/Capacitación
Liste los Conocimientos	
Mecánica Industrial/ Mecánica Automotriz / Ensamble de carrocerías (de preferencia)	Requisito de selección
JES y Hojas de Proceso de soldadura	Insumo de capacitación
Utilización de Maquinaria Industrial	Requisito de selección
Utilización de Herramientas menores	Requisito de selección
Utilización de instrumentos de medición	Requisito de selección
Procedimiento de Reporte de No Conformidades	Insumo de capacitación
Licencia de Conducir TIPO B (De preferencia)	Requisito de selección

DIRECTOR DE MANUFACTURA

RESPONSABLE DE RRHH

EMPLEADO

Nombre: _____ CC: _____

	DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO	CÓDIGO:	SOP-06-FR-01
		VERSIÓN:	00
	Referencia: SOP-06 Procedimiento de Gestión del Talento Humano.	FECHA EMISIÓN:	2013-09-01

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Institución:	CIAUTO CIA. LTDA.	Código:	
Puesto:	OPERARIOS DE PINTURA	Jefe Directo:	COORDINADOR DE PINTURA
Nivel Académico:	BACHILLER TECNICO	N° de Ocupantes	12
Área:	PRODUCCION	Fecha Vigencia:	15-ene-16 Rev: 00

2. MISION DEL PUESTO

Escriba a continuación una respuesta a la pregunta guía: ¿para qué sirve este puesto? Puede iniciar con verbos + complementos.

Realizar y ejecutar las operaciones de pintura conforme se encuentran descritas en los instructivos estandarizados asegurando la calidad del trabajo y la seguridad de la operación.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Transcriba TODAS las ACTIVIDADES que fueron asignadas o acordadas para este puesto. Puede iniciar con verbos + complementos.

Actividades del Puesto	F	C	D	Total
Asistir a la reunión diaria de arranque de turno y recibir las instrucciones para la jornada así como la información de planificación y ejecutarla.	5	3	1	8
Realizar la inspección del estado de la Maquinaria especial y registrarlo en la lista de chequeo.	5	4	2	13
Recibir, verificar, cuidar y manejar adecuadamente las herramientas de mano de cada estación.	5	4	3	17
Verificar la disponibilidad de los insumos y componentes necesarios para la realización de las operaciones de pintura, y solicitar los faltantes cuando sea el caso.	5	4	3	17
Ejecutar los procesos de pintura mediante el cumplimiento de las JES, cuidando la calidad del producto, cumpliendo con las 5 S's y desarrollándolas de forma segura.	5	5	4	25
Verificar el porcentaje de realización de las actividades de la estación de trabajo mediante autoinspección y completar las tareas que sean necesarias al terminar la jornada de trabajo.	5	4	4	21
Salvaguardar la condición estética de las unidades pintadas y repararla cuando sea necesario.	5	4	3	17
Cumplir con las disposiciones de seguridad y usar los Equipos de Protección Personal.	5	5	2	15
Reportar los problemas identificados en el proceso o en los componentes ya sean locales o importados, registrando en el formato para el efecto.	5	4	3	17
Ejecutar las actividades de autoinspección del proceso para garantizar la calidad del producto al finalizar la estación.	5	5	4	25
Cumplir los tiempos determinados para las operaciones así como cumplir con la planificación diaria de producción.	5	4	4	21

Registrar las actividades de pintura en la documentación de producción (manifiesto, lista diaria, alertas, etc.)	5	4	2	13
Colaborar con todas las actividades que la organización lo demande para el logro de sus objetivos.	3	3	2	9
Conducir las unidades pintadas y/o los vehículos de la compañía cuando sea el caso con precaución de forma segura y cautelada.	1	5	3	16

4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Transcriba las 5 ACTIVIDADES con mayor PUNTAJE TOTAL Y LOS CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES para cada actividad

Actividades Esenciales	Conocimientos
Ejecutar los procesos de pintura mediante el cumplimiento de las JES, cuidando la calidad del producto, cumpliendo con las 5 S's y desarrollándolas de forma segura.	Lectura de Manuales e Instructivos Técnicos, Conocimientos básicos de endereza y pintura automotriz.
Ejecutar las actividades de autoinspección del proceso para garantizar la calidad del producto al finalizar la estación.	JES de Estación de Trabajo, Hojas de Proceso, Alertas de Calidad
Verificar el porcentaje de realización de las actividades de la estación de trabajo mediante autoinspección y completar las tareas que sean necesarias al terminar la jornada de trabajo.	JES de Estación de Trabajo, Hojas de Proceso, Alertas de Calidad
Cumplir los tiempos determinados para las operaciones así como cumplir con la planificación diaria de producción.	JES de Estación de Trabajo, Hojas de Proceso, Alertas de Calidad
Salvaguardar la condición estética de las unidades pintadas y repararla cuando sea necesario.	Conocimiento de Criterios de Apariencia, Enderezada y Pintura automotriz

5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Decidan, del espectro de carreras existentes a nivel nacional (por excepción internacional), la que más habilita para este puesto

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio y/o los diplomas/títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, sociología, etc.)
Bachiller (6 años) De preferencia	0 - 2 años como Mecánico Automotriz o Mecánico Industrial, Electromecánica	MECÁNICA AUTOMOTRIZ, MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ, MECANICA INDUSTRIAL

6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Decidan los meses o años, los puestos y actividades que son requisito para trabajar en este puesto.

Dimensiones de Experiencia	Detalles
Tiempo de experiencia	0-2 AÑOS EN TALLERES AUTOMOTRICES, INDUSTRIALES O ELECTRONICOS
Especificidad de la experiencia	Mecánico Automotriz, Enderador y Pintor Automotriz.
Contenido de la experiencia	Lectura de Manuales e Instructivos Técnicos, Conocimientos básicos de endereza y pintura automotriz.

7. DESTREZAS REQUERIDAS

Elijan (con tarjetas y/o la hoja "Técnicas") las 5 destrezas más importantes y su nivel de relevancia

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Mediana	Baja
Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema		X	
Comprensión Lectora	Leer paso a paso las instrucciones de una estación de trabajo y llenar formularios de		X	

	producción			
Instalación	Instalar las partes de un vehículo específicos de cada proceso de producción.		X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.		X	
Orientación al servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás		X	

8. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

Conocimiento / Destrezas	Requerimientos de Selección/Capacita ción
Liste los Conocimientos	
Enderezada y Pintura (De preferencia)	Requisito de selección
Diagnóstico Automotriz (De preferencia)	Requisito de selección
JES y Hojas de Proceso de ensamblaje	Insumo de capacitación
Utilización de Maquinaria Industrial (tecles)	Insumo de capacitación
Utilización de Herramientas de ensamblaje (Manuales, Neumáticas y Eléctricas)	Insumo de capacitación
Utilización de Torquímetros e instrumentos de medición	Requisito de selección
Procedimiento de Reporte de No Conformidades	Insumo de capacitación
Licencia de Conducir TIPO B (De preferencia)	Insumo de capacitación

DIRECTOR DE MANUFACTURA

RESPONSABLE DE RRHH

	DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO	CÓDIGO:	SOP-06-FR-01
		VERSIÓN:	00
	Referencia: SOP-06 Procedimiento de Gestión del Talento Humano.	FECHA EMISIÓN:	2013-09-01

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Institución:	CIAUTO CIA. LTDA.	Código:	
Puesto:	OPERARIOS DE ENSAMBLE	Jefe Directo:	COORDINADOR DE ENSAMBLES
Nivel Académico:	BACHILLER TECNICO	N° de Ocupantes	12
Área:	PRODUCCION	Fecha	01-may-13
		Rev:	00
		Vigencia:	

2. MISION DEL PUESTO

Escriba a continuación una respuesta a la pregunta guía: ¿para qué sirve este puesto? Puede iniciar con verbos + complementos.

Realizar y ejecutar las operaciones de ensamblaje conforme se encuentran descritas en los instructivos estandarizados asegurando la calidad del trabajo y la seguridad de la operación.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Transcriba TODAS las ACTIVIDADES que fueron asignadas o acordadas para este puesto. Puede iniciar con verbos + complementos.

Actividades del Puesto	F	C	D	Total
Asistir a la reunión diaria de arranque de turno y recibir las instrucciones para la jornada así como la información de planificación y ejecutarla.	5	3	1	8
Realizar la inspección de el estado de la Maquinaria especial y registrarlo en la lista de chequeo.	5	4	2	13
Recibir, verificar, cuidar y manejar adecuadamente los torquímetros de cada estación.	5	4	3	17
Recibir, verificar, cuidar y manejar adecuadamente las cajas de herramientas de cada estación.	5	4	2	13
Verificar la disponibilidad de los insumos y componentes necesarios para la realización de las operaciones de ensamble, y solicitar los faltantes cuando sea el caso.	5	4	3	17
Ejecutar los procesos de ensamble mediante el cumplimiento de las JES, cuidando la calidad del producto, cumpliendo con las 5 S's y desarrollándolas de forma segura.	5	5	4	25
Cuando se reinicia una jornada de trabajo, verificar el porcentaje de realización de las actividades de la estación de trabajo mediante autoinspección y completar las tareas que sean necesarias.	5	4	4	21
Cumplir con las disposiciones de seguridad y usar los Equipos de Protección Personal.	5	5	2	15
Reportar los problemas identificados en el proceso o en los componentes ya sean locales o importados, registrando en el formato para el efecto.	5	4	3	17
Ejecutar las actividades de autoinspección del proceso para garantizar la calidad del producto al finalizar la estación.	5	5	4	25
Cumplir los tiempos determinados para las operaciones así como cumplir con la planificación diaria de producción.	5	4	4	21
Reportar los problemas con maquinaria especial.	5	4	2	13

Registrar las actividades de ensamblaje en la documentación de producción (manifiesto, lista diaria, alertas, etc.)	5	4	2	13
Colaborar con todas las actividades que la organización lo demande para el logro de sus objetivos.	3	3	2	9
Salvaguardar la condición estética de las unidades ensambladas y repararla cuando sea necesario.	5	4	3	17
De ser el caso y bajo pedido especial del Coordinador, conducir las unidades ensambladas y/o los vehículos de la compañía cuando sea el caso con precaución de forma segura y cautelosa.	1	5	3	16

4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Transcriba las 5 ACTIVIDADES con mayor PUNTAJE TOTAL Y LOS CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES para cada actividad

Actividades Esenciales	Conocimientos
Ejecutar los procesos de ensamble mediante el cumplimiento de las JES, cuidando la calidad del producto, cumpliendo con las 5 S's y desarrollándolas de forma segura.	Electricidad y Electrónica Automotriz, Habilidades Manuales para instalación de molduras, Lectura de Manuales e Instructivos Técnicos, Conocimientos básicos de endereza y pintura automotriz.
Ejecutar las actividades de autoinspección del proceso para garantizar la calidad del producto al finalizar la estación.	JES de Estación de Trabajo, Hojas de Proceso, Alertas de Calidad
Cuando se reinicia una jornada de trabajo, verificar el porcentaje de realización de las actividades de la estación de trabajo mediante autoinspección y completar las tareas que sean necesarias.	JES de Estación de Trabajo, Hojas de Proceso, Alertas de Calidad
Cumplir los tiempos determinados para las operaciones así como cumplir con la planificación diaria de producción.	JES de Estación de Trabajo, Hojas de Proceso, Alertas de Calidad
Salvaguardar la condición estética de las unidades ensambladas y repararla cuando sea necesario.	Conocimiento de Criterios de Apariencia, Enderezada y Pintura automotriz

5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Decidan, del espectro de carreras existentes a nivel nacional (por excepción internacional), la que más habilita para este puesto

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio y/o los diplomas/títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, sociología, etc.)
Bachiller (6 años) De preferencia	2 años como Mecánico Automotriz o Mecánico Industrial, Electromecánica	MECÁNICA AUTOMOTRIZ, MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ, MECANICA INDUSTRIAL

6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Decidan los meses o años, los puestos y actividades que son requisito para trabajar en este puesto.

Dimensiones de Experiencia	Detalles
Tiempo de experiencia	2 AÑOS EN TALLERES AUTOMOTRICES, INDUSTRIALES O ELECTRONICOS
Especificidad de la experiencia	Mecánico Automotriz, Electrico y Electrónico Automotriz, Enderador y Pintor Automotriz.
Contenido de la experiencia	Electricidad y Electrónica Automotriz, Habilidades Manuales para instalación de molduras, Lectura de Manuales e Instructivos Técnicos, Conocimientos básicos de endereza y pintura automotriz.

7. DESTREZAS REQUERIDAS

Elijan (con tarjetas y/o la hoja "Técnicas") las 5 destrezas más importantes y su nivel de relevancia

Destrezas	Definición	Relevancia
-----------	------------	------------

		Alta	Mediana	Baja
Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema		x	
Comprensión Lectora	Leer paso a paso las instrucciones de una estación de trabajo y llenar formularios de producción	X		
Instalación	Instalar las partes de un vehículo específicos de cada proceso de producción.	X		
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Orientación al servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	X		

8. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

Conocimiento / Destrezas	Requerimientos de Selección/Capacitación
Liste los Conocimientos	

Electricidad y/o Electrónica Automotriz, Ensamble de carrocerías	Requisito de selección
Enderezada y Pintura (De preferencia)	Requisito de selección
Diagnóstico Automotriz (De preferencia)	Requisito de selección
JES y Hojas de Proceso de ensamblaje	Insumo de capacitación
Utilización de Maquinaria Industrial (tecles)	Insumo de capacitación
Utilización de Herramientas de ensamblaje (Manuales, Neumáticas y Eléctricas)	Insumo de capacitación
Utilización de Torquímetros e instrumentos de medición	Insumo de capacitación
Procedimiento de Reporte de No Conformidades	Insumo de capacitación
Licencia de Conducir TIPO B (De preferencia)	Requisito de selección

FORMULARIO DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Departamento: Pintura

Nombre del Coordinador: Zuleta Luis

E-mail: Lzuleta@ciauto.ec

1. NECESIDADES DERIVADAS DE LA FALTA DE ENTRENAMIENTO DEL DESCONOCIMIENTO DE REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO Y PROCESOS DE LA PROPIA ÁREA

Descripción del problema:

La falta de entrenamiento al personal que se incorpora impide desarrollo empresarial, rotación de personal al no reconocer el reglamento que se lleva a cabo en todos los departamentos, no conocen procesos, funciones, elementos o herramientas esenciales para las operaciones que se realiza en aquella área.

Origen o la causa del problema:

Falta de entrenamiento para el inicio de sus actividades

Acciones de capacitación requerida

- Inducción al proceso
- Capacitación práctica: las prácticas en bancos de entrenamiento para aumentar destreza y agilidad en la actividad crítica o que requiere de mayor conocimiento por parte del personal
- Capacitación teórica: temas para la formación del puesto de trabajo y describir las actividades y tareas a cumplirse de manera eficaz y eficiente

2. NECESIDADES DERIVADAS DE LA FALTA DE FORMACIÓN O CAPACITACIÓN PERTINENTE PARA LAS FUNCIONES

Descripción del problema:

El personal ingresa con poca habilidad de pulido que se requiere para trabajar en superficies del automóvil.

Origen o la causa del problema:

Escasa o nula experiencia que poseen en el pulido y en la precisión de eliminar el rastro de pulido en bruto que queda de la herramienta

Acciones de capacitación requerida:

Aumento de conocimiento y destreza mediante bancos de entrenamiento donde el personal puede ponerlo en práctica en el proceso productivo.

Inducción en actividades de chequeo o inspección del material

Introducción a la calidad

Temas que aplica la empresa Poka Yokes.

3. NECESIDADES RELACIONADAS CON ACTITUDES, VALORES Y NORMAS**Descripción del problema:**

Poca colaboración para las tareas sencillas, rebeldía en acatar las órdenes, poca ayuda en temas de limpieza, orden e higiene.

Origen o la causa del problema:

Subestimación a las tareas que se le encomienda, poca solidaridad con el grupo de trabajo, desconocimiento de las relaciones laborales y obligaciones del trabajador.

Acciones de capacitación requerida:

Capacitación en temas de relación laboral, derechos y obligaciones del trabajador estructura organizacional, identificación de jerarquías, reglamento de la empresa.

4. NECESIDADES DERIVADAS DE QUEJAS Y RECLAMOS DE ÁREAS INTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN**Descripción del problema:**

El área de pintura es una etapa donde se requiere de conocimientos en base a calidad donde los operarios no poseen, no conocen sobre la cultura organizacional es allí donde la experiencia no es

suficiente ya que los operarios desean realizar la operación sin seguir el reglamento y es allí donde surgen los problemas.

Origen o la causa del problema:

Los operarios poseen mucha confianza ya que han realizado muchas veces esa actividad que piensan que no puede haber errores y no reconocer el error ocasionado

Acciones de capacitación requerida:

Formación de diversos temas para el desempeño laboral

Criterios de aceptación

Calidad cero defectos

5. NECESIDADES DERIVADAS DE MEJORAS DE CALIDAD

Descripción del problema:

Falta de metodología en solución de problemas, el personal no contiene criterios de aceptación en el problema suscitado.

Origen o la causa del problema:

Poco conocimiento en la información aplicada como es cero defectos, actividades de chequeo e inspección, necesidad de trabajar bajo normas para certificar la calidad en la organización.

Acciones de capacitación requerida:

Formación en gestión de la calidad

FORMULARIO DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Departamento: Ensamble

Nombre del Coordinador: Juan Pablo Larrea

E-mail: jlarrea@ciauto.ec

1. NECESIDADES DERIVADAS DE LA FALTA DE ENTRENAMIENTO DEL DESCONOCIMIENTO DE REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO Y PROCESOS DE LA PROPIA ÁREA

Descripción del problema:

El personal que ingresa a las áreas productivas no reconoce las funciones y procesos que se deben llevar a cabo, por ende, no realizan adecuadamente sus tareas y su desempeño no cumple con los objetivos establecidos por cada área.

Origen o la causa del problema:

Falta de conocimiento en el proceso productivo

Acciones de capacitación requerida

- Inducción al proceso
- Capacitación práctica: las prácticas en bancos de entrenamiento para aumentar destreza y agilidad en la actividad crítica o que requiere de mayor conocimiento por parte del personal
- Capacitación teórica: temas para la formación del puesto de trabajo y describir las actividades y tareas a cumplirse de manera eficaz y eficiente

2. NECESIDADES DERIVADAS DE LA FALTA DE FORMACIÓN O CAPACITACIÓN PERTINENTE PARA LAS FUNCIONES

Descripción del problema:

El personal ingresa con poca destreza de torquimetro, conexiones eléctricas, necesario para todo el proceso de ensamble del vehículo

Origen o la causa del problema:

Escasa o nula experiencia que poseen en el ajuste de pernos y tuercas, conexiones eléctricas, útil en toda la línea de producción para que el vehículo salga a la comercialización.

Acciones de capacitación requerida:

Aumento de conocimiento y destreza mediante bancos de entrenamiento donde el personal puede ponerlo en práctica en el proceso productivo.

3. NECESIDADES RELACIONADAS CON ACTITUDES, VALORES Y NORMAS

Descripción del problema:

Poca colaboración para las tareas sencillas, rebeldía en acatar las órdenes, poca ayuda en temas de limpieza, orden e higiene.

Origen o la causa del problema:

Subestimación a las tareas que se le encomienda, poca solidaridad con el grupo de trabajo, desconocimiento de las relaciones laborales y obligaciones del trabajador.

Acciones de capacitación requerida:

Capacitación en temas de relación laboral, derechos y obligaciones del trabajador estructura organizacional, identificación de jerarquías, reglamento de la empresa.

4. NECESIDADES DERIVADAS DE QUEJAS Y RECLAMOS DE ÁREAS INTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN

Descripción del problema:

Las áreas de producción en especial el área de ensamble es aquella que maneja temas como producto no conforme, tiempos de entrega de la unidad e identificación de partes, temas que el personal al momento de integrarse al trabajo no maneja y se presenta constantemente reclamos y quejas de otros operarios

Origen o la causa del problema:

Poca inducción de elementos que necesita en el proceso productivo y que son utilices para el desempeño del operario a lo largo de la jornada laboral.

Acciones de capacitación requerida:

Formación de diversos temas para el desempeño laboral

FORMULARIO DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Departamento: Soldadura

Nombre del Coordinador: Santiago Gómez

E-mail: Sgomez@ciauto.ec

1. NECESIDADES DERIVADAS DE LA FALTA DE ENTRENAMIENTO DEL DESCONOCIMIENTO DE REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO Y PROCESOS DE LA PROPIA ÁREA

Descripción del problema:

El trabajador en el entorno que se encuentra no conoce el proceso ni las funciones que debe seguir y surge un desastre físico, afectaciones a la salud del trabajador y violación de seguridad del mismo.

Origen o la causa del problema:

Falta de conocimiento en el proceso productivo

Acciones de capacitación requerida

- Inducción al proceso
- Capacitación teórica: temas para la formación del puesto de trabajo y describir las actividades y tareas a cumplirse de manera eficaz y eficiente
- Conceptos de seguridad y salud ocupacional
- Factores de riesgos

2. NECESIDADES DERIVADAS DE LA FALTA DE FORMACIÓN O CAPACITACIÓN PERTINENTE PARA LAS FUNCIONES

Descripción del problema:

El personal ingresa con poca habilidad y destreza para manipular material pesado, no existe conocimientos en documentación ni como llevara a cabo el material deteriorado

Origen o la causa del problema:

Escasa o nula experiencia ya que trabajador obtuvo conocimiento en talleres automotriz y no en grandes empresas industriales.

Acciones de capacitación requerida:

Aumento de conocimiento y destreza mediante bancos de entrenamiento donde el personal puede ponerlo en práctica en el proceso productivo.

Control de documentación para el proceso productivo

Identificación de partes

3. NECESIDADES RELACIONADAS CON ACTITUDES, VALORES Y NORMAS

Descripción del problema:

Poca colaboración para las tareas sencillas, rebeldía en acatar las órdenes, poca ayuda en temas de limpieza, orden e higiene.

Origen o la causa del problema:

Subestimación a las tareas que se le encomienda, poca solidaridad con el grupo de trabajo, desconocimiento de las relaciones laborales y obligaciones del trabajador.

Acciones de capacitación requerida:

Capacitación en temas de relación laboral, derechos y obligaciones del trabajador estructura organizacional, identificación de jerarquías, reglamento de la empresa.

4. NECESIDADES DERIVADAS DE QUEJAS Y RECLAMOS DE ÁREAS INTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN

Descripción del problema:

El operario no identifica el problema que se suscita en el puesto de trabajo mediante a ello no puede generar documentación válida para reclamo a los proveedores del material.

Origen o la causa del problema:

Poca experiencia a la hora de detectar la causa del problema, no hay aporte de soluciones basados a la raíz del problema inexperiencia en el proceso.

Acciones de capacitación requerida:

Temas relacionados a chequeo e inspección, detección de fallos, rechazos y reparaciones.

Evaluación del Desempeño

Evaluación del Desempeño							
Evaluado	Nombre	C.C.					
	Área	Cargo					
Evaluador	Nombre	C.C.					
	Área	Cargo					
Fecha:	Día:	Mes:	Año:				
Temas a evaluar							
Sistema de Capacitación Integral	Temas del Curso	Nivel de ejecución					
Generalidades de la empresa	Política de la Empresa	1	2	3	4	5	
	Estructura Organizacional de la Empresa						
	Reglamento de la Empresa						
	Relaciones Laborales						
Seguridad, Salud, Higiene.	Reglamento interno de Seguridad y Salud						
	Conceptos Básicos de Seguridad						
	Utilización de Equipos de Protección Personal						
	Riesgo Laborales						
	Señalización.						
	Manejo de extintores						
	Levantamiento de cargas						
	Manejo de Desechos						
Manufactura	5'Ss						
	Sistema de producción y manufactura						
	Conocimiento de los procesos productivos de la Organización						
	Distribución de las áreas de almacenamiento en la planta						
	Mejora Continua						
	Jes/ Instrucciones de trabajo						
	Takt Time						
	El ciclo PHVA/Planear, Hacer, Verificar, Actuar						
	Control de documentación para el proceso productivo						
	Utilización de maquinaria industrial						
	Plan de producción						
	Matriz de Polivalencia/ flexibilidad						
	Calidad	Introducción de Calidad					
Actividades de chequeo e inspección de componentes							
Metodología de solución de problemas							
Identificar fuentes de defectos y errores (causas raíz)							
Criterios de Aceptación							
Control de producto no conforme							
Mantenimiento	Calidad cero defectos, Poka Yokes						
	Uso de maquinarias						
	Detención de fallos						
	Rechazos / reparaciones						
	Verificación, control y reparación						

Cronograma del programa de entrenamiento

CRONOGRAMA DE ENTRENAMIENTO										
										
Sistema de Capacitación Integral	Temas del Curso	Instructor	semana 1	semana2	semana3	semana4	semana 5	semana6	semana7	semana8
			16:00 a18:00h	16:00 a18:00h	16:00 a18:00h	16:00 a18:00h	16:00 a18:00h	16:00 a18:00h	16:00 a18:00h	16:00 a18:00h
Generalidades de la empresa	Política de la Empresa	Coordinador de RR.HH								
	Estructura Organizacional de la Empresa									
	Reglamento de la Empresa									
	Relaciones Laborales									
Seguridad, Salud, Higiene.	Reglamento interno de Seguridad y Salud	Coordinador de Seguridad y salud								
	Conceptos Básicos de Seguridad									
	Utilización de Equipos de Protección Personal									
	Riesgo Laborales									
	Señalización.									
	Manejo de extintores									
	Levantamiento de cargas									
	Manejo de Desechos									
Manufactura	5 Ss	Asistente de Manofactura								
	Sistema de producción y manufactura									
	Conocimiento de los procesos productivos de la Organización									
	Distribución de las áreas de almacenamiento en la planta									
	Mejora Continua									
	Jes/Instrucciones de trabajo									
	Takt Time									
	El ciclo PHVA/Planear, Hacer, Verificar, Actuar									
	Control de documentación para el proceso productivo									
	Utilización de maquinaria industrial									
	Plan de producción									
	Matriz de Polivalencia/ flexibilidad									
	Calidad		Introduccion de Calidad	Coordinador de calidad						
Actividades de chequeo e inspección de componentes										
Metodología de solución de problemas										
Identificar fuentes de defectos y errores (causas raíz)										
Criterios de Aceptación										
Control de producto no conforme										
Calidad cero defectos, Poka Yokes										
Mantenimiento	Uso de maquinarias	Asistente de mantenimiento								
	Detención de fallos									
	Rechazos / reparaciones									
	Verificación, control y reparación									

HOJA DE VIDA DEL AUTOR

DATOS PERSONALES:

Apellidos: Bedón Ponluisa

Nombres: Marilyn Johanna

Fecha de nacimiento: 06 de Agosto de 1994

Cédula: 185011065-9

Teléfono: (03)2844857

Celular: 0999047009

E-mail: Marilyn,bedon9@utc.edu.ec



DATOS EDUCATIVOS:

INSTRUCCIÓN	INSTITUCIÓN
Primaria	Escuela "Jerusalén "
Secundaria	Colegio "Agropecuario Luis A. Martínez"
Superior	Universidad Técnica de Cotopaxi Egresado de Ingeniería Industrial

HOJA DE VIDA DEL AUTOR

DATOS PERSONALES:

Apellidos: Paz Sánchez

Nombres: Jairo Arturo

Fecha de nacimiento: 23 de Marzo de 1995

Cédula: 180462981-2

Celular: 0987158581

E-mail: jairo.paz2@utc.edu.ec



DATOS EDUCATIVOS:

INSTRUCCIÓN	INSTITUCIÓN
Primaria	Escuela "Sebastián de Benalcázar"
Secundaria	Colegio "Murialdo"
Superior	Universidad Técnica de Cotopaxi Egresado de Ingeniería Industrial

HOJA DE VIDA DEL TUTOR

DATOS PERSONALES

Apellidos: Constante Armas

Nombres: Josué Jonnatan

Cedula de ciudadanía: 050203456-4

Lugar y fecha de nacimiento: Latacunga, 12 de julio de 1975

Teléfono celular: 0984648055

EMAIL INSTITUCIONAL: josue.constante@utc.edu.ec



NIVEL	TITULO OBTENIDO	FECHA DE REGISTRO	CÓDIGO DEL REGISTRO CONESUP O SENESCYT
CUARTO	Master en Marketing y Gestión Comercial	2016	En proceso
	Magister en Gestión de la Educación, Educación Superior	28-03-2011	1042-11-725244
	Especialista en Diseño Curricular	25-11-2009	1042-09-702070
TERCER	Ingeniero en Marketing, publicidad y ventas	30-06-2006	1045-06-695588
	Diplomado en Gestión Prospectiva de la Educación	27-05-2009	1042-09-692655
	Diplomado en Marketing Digital	2017	
	Diplomado en Gerencia de Marketing	2017	
	Diplomado en Gerencia de Negocios Internacionales	2018	
	Diplomado en Planificación Estratégica	2018	

