



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN
PARA LOS SOCIOS Y CHOFERES DE LA COMPAÑÍA DE
TRANSPORTE MIXTO JORDANRED S.A. UBICADA EN LA
PROVINCIA DE COTOPAXI, PARROQUIA ELOY ALFARO”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería Comercial

Autoras:

Caisaluisa Yanchatipán Nancy Rocío

Chicaiza Bustillos Ruth Noemí

Director:

Lic. Mgs. Almeida Lara Libia Dolores

Latacunga - Ecuador
Mayo 2013



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

AUTORIA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “DISEÑO DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PARA LOS SOCIOS Y CHOFERES DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO JORDANRED S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, PARROQUIA ELOY ALFARO”, son de exclusiva responsabilidad de los autores .

Nancy Rocío Caisaluisa Yanchatipán
050349757-0

Ruth Noemí Chicaiza Bustillos
050349758-8



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Directora del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“DISEÑO DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PARA LOS SOCIOS Y CHOFERES DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO JORDANRED S.A., UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, PARROQUIA ELOY ALFARO”, de Caisaluisa Yanchatipán Nancy Rocío y Chicaiza Bustillos Ruth Noemí, postulantes de Ingeniería Comercial, 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 Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Enero 2013

La Directora

.....
Lic. Mgs. Almeida Lara Libia Dolores



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

AVAL DEL TRIBUNAL DE TESIS

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto las postulantes: Caisaluisa Yanchatipán Nancy Rocío y Chicaiza Bustillos Ruth Noemí, con el título de tesis: **“DISEÑO DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PARA LOS SOCIOS Y CHOFERES DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO JORDANRED S.A., UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, PARROQUIA ELOY ALFARO”** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometidos al acto de Defensa de Tesis.

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

Latacunga 16 de mayo del 2013.

Para constancia firman:

Ing. Ruth Hidalgo
PRESIDENTE

Ing. Juan Chancusig
MIEMBRO

Ing. Doris Calero
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

El principal agradecimiento a mi amado Dios por su apoyo palpable e incondicional.

Un sincero agradecimiento a todos aquellos que en su momento brindaron su aporte para hacer realidad esta etapa fundamental en nuestra vida.

A la Compañía JORDANRED S.A., a quienes forman parte de esta institución por el apoyo en cada uno de las actividades que se llevaron a cabo dentro de la misma.

A mis padres por su paciencia, apoyo económico y moral, por sus consejos que en cada momento fueron de mucha ayuda.

Nancy

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Dios por su bondad infinita para conmigo, pues es quien me ha dado la vida y la oportunidad de alcanzar esta meta tan importante, dentro de mi vida.

A mis padres por su constante apoyo tanto moral como económico, quienes con sus consejos me han sabido guiar por el camino de la verdad y del bien; por sus oraciones, incesantes, que por medio de ellas la bendición de Dios ha estado siempre en mí.

A mis hermanas y amigas por su apoyo incondicional que pude encontrar en ellas, en los momentos más difíciles de este transitar. Gracias por aquellos momentos compartidos, por esas risas interminables que compartimos junt@s

A todas aquellas personas que hicieron posible este sueño. Gracias por todo.

Ruth

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado con todo mi amor y cariño en primer lugar a Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta esta etapa, por ser mi fortaleza, apoyo y la fuente de sabiduría.

A mis amados padres; porque fueron y son un pilar fundamental en este proceso de formación y en cada acto que emprendo, por ser quienes compartieron junto a mí momentos felices y difíciles siendo mi inspiración en cada uno de los momentos durante esta tarea.

A mis hermanos y amigos, quienes me brindaron su apoyo moral para llevar a cabo este proyecto.

Gracias.

Nancy

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico con mucho amor, primeramente a Dios, porque es un pilar fundamental dentro de mi existir, pues Él es quien me da las fuerzas necesarias para luchar y alcanzar mis objetivos. Por ser mi fuente de sabiduría, porque con la ayuda de mi Él, lo puedo lograr todo.

A mis padres, Luzmila y Alberto quienes forman parte fundamental dentro de mi corazón y mi vida, porque siempre fueron, son y serán los que están alentándome día tras día para llegar hasta el final.

A mis hermanas, Jenny y Sarita, porque son parte importante en mi corazón.

A mis amigas, pues son la alegría en todos los momentos, porque hacen que mi mundo se convierta en una aventura al estar junto a usted, amig@s que con el tiempo se fueron convirtiendo en hermanos, con quienes se puede contar siempre.

LOS QUIERO MUCHO

Ruth

ÍNDICE PRELIMINAR

Portada.....	i
Autoría.....	ii
Aval del Director de Tesis.....	iii
Aval del Tribunal de Tesis	iv
Agradecimiento	v
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Dedicatoria	viii
Índice.....	ix
Resumen.....	xvi
Abstract	viii
Introducción	ix

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I	1
1.1. ADMINISTRACIÓN.....	1
1.1.1. Importancia	2
1.1.2. Objeto de la Administración	2
1.1.3. Fines de la Administración	2
1.1.4. Proceso Administrativo.....	3
1.1.4.1. Planeación.....	3
1.1.4.2. Organización.....	8
1.1.4.3. Dirección.....	9
1.1.4.4. Control	10
1.2. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	13

1.2.1. Administración de Recursos Humanos como proceso.....	14
1.2.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	15
1.2.4. Clima Organizacional.....	15
1.2.5. Cultura Organizacional	16
1.2.7. Evaluación del desempeño	17
1.2.7.1. Importancia	17
1.2.7.2. ¿Por qué se evalúa el desempeño?.....	18
1.2.7.3. Lineamientos Básicos	19
1.2.7.4. Métodos de Evaluación del desempeño.....	19
1.2.7.5. Evaluación 360 °	20
1.2.8. Capacitación.....	22
1.2.8.1. Importancia	22
1.2.8.2. Fines de la Capacitación	23
1.2.8.3. Técnicas de capacitación	24
1.2.8.4. Proceso de Investigación de Necesidades.....	25
1.2.8.5. Programa de Capacitación	27
1.2.8.6. Elaboración del Programa y su presentación física	27
1.3. MANUALES	31
1.3.1. Contenido de los manuales de capacitación.....	31
1.3.1.1. Introducción	31
1.3.1.2. Directivas básicas	32
1.3.1.3. Organización.....	32
1.3.1.4. Descripción de procedimientos.....	32
1.3.1.5. Reglamentación o normas.....	33
1.3.1.6. Tablas de materias y referencias cruzadas	33

CAPITULO II	34
2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	34
2.1. Marco Institucional	34
2.1.1. Caracterización de la Empresa	34
2.1.2. Ubicación Geográfica	35
2.1.3. Filosofía Empresarial	36
2.1.3.1. Misión	36
2.1.3.2. Visión 2011-2015	36
2.1.3.3. Principios Corporativos	36
2.1.5. Organización estructural	38
2.1.6. Funciones de los Directivos de la CÍA JORDANRED S.A.	39
2.2. Marco Temporal.....	42
2.3. Marco Espacial.....	42
2.4. Tipo de Investigación.....	42
2.4.1. Investigación de campo:.....	42
2.4.2. Investigación Descriptiva:.....	43
2.5. Métodos de la Investigación.....	43
2.5.1. Método Analítico	44
2.5.2. Método Deductivo.....	44
2.6. Técnicas de Investigación	44
2.6.1. La Observación	45
2.6.2. La Encuesta	45
2.6.3. La Entrevista	45
2.7. Instrumentos de Investigación.....	46
2.7.1. Ficha de Observación.....	46
2.7.2. Cuestionario	46

2.7.3. Evaluación de 360 grados	47
2.8. Fuentes de Información.....	47
2.8.1. Fuentes Primarias	47
2.8.2. Fuentes Secundarias	48
2.8.3. Fuentes Terciarias	48
2.9. Unidad de Análisis	49
2.9.1. Población.....	49
2.9.2. Muestra.....	49
2.10. Análisis de los Resultados de la Encuesta.....	50
2.10.1. Encuesta aplicada a los socios de la Compañía de Transporte Mixto JORDANRED .S.A.....	50
2.11. Entrevista aplicada al Gerente General de la Compañía de Transporte Mixto JORDANRED S.A.....	59
2.11.1. Análisis e Interpretación de la Entrevista aplicada al Gerente General de la Compañía de Transporte Mixto JORDANRED S.A.....	61
2.12. Evaluación de Desempeño 360°	62
2.13. Análisis DAFO.....	70
2.14. Conclusiones	71
 CAPITULO III	 73
3. PROPUESTA:.....	73
3.1. Presentación del Proyecto	73
3.2. Antecedentes	74
3.3. Objetivos del Manual de Capacitación	75
3.3.1. Objetivo General	75
3.3.2. Objetivos Específicos.....	75
3.4. Participantes	76

3.5. Instructores	76
3.6. Planes de trabajo y Cronograma	77
3.6.1. La Motivación Personal	77
3.6.2. Comunicación Organizacional	81
3.6.3. Liderazgo.....	85
3.6.4. Planificación.....	89
3.6.5. Productividad	93
3.6.6. Seguridad y Orden.....	97
3.7. Sistema de Evaluaciones	102
3.7.1. Políticas	102
3.7.2 Normas y Reglamentos	103
3.7.3. Instrumentos de Evaluación	104
3.7.4. Instrumentos de post capacitación	105
3.8 Incentivos	109
3.8.1. Reglamento para la aplicación de Incentivos.....	109
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
4.1. Conclusiones	111
4.2. Recomendaciones.....	112
5. BIBLIOGRAFÍA	114
Consultada.....	114
Citada	115
Virtual	115

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1_Capacitación en la Compañía Jordanred S.A.....	50
Tabla N° 2_Frecuencia de las Capacitaciones.....	51
Tabla N° 3_Tipo de Capacitaciones	52
Tabla N° 4_La Capacitación como Instrumento	53
Tabla N° 5_Necesidad de Capacitación.....	54
Tabla N° 6_Ventajas de Manuales de Capacitación.....	55
Tabla N° 7_Tipo de Capacitación Requerida	56
Tabla N° 8_Bienestar del Personal	57
Tabla N° 9_Actividades de Bienestar	58
Tabla N° 10_Escala de Frecuencias.....	62
Tabla N° 11_Niveles de Competencia	63
Tabla N° 12_Desempeño del Gerente General	64
Tabla N° 13_Desempeño del Comisario / Supervisor	65
Tabla N° 14_Desempeño del Socio	66
Tabla N° 15_Desempeño del Chofer	67
Tabla N° 16_Desempeño de Personal de Despacho	68
Tabla N° 17_Recursos Humanos	79
Tabla N° 18_Recursos Materiales y Tecnológicos	79
Tabla N° 19_Infraestructura.....	79
Tabla N° 20_Viáticos y Pasajes	80
Tabla N° 21_Logística	80
Tabla N° 22_Resumen del Presupuesto – Capacitación: La Motivación Personal	80
Tabla N° 23_Recursos Humanos	83
Tabla N° 24_Recursos Materiales y Tecnológicos	83
Tabla N° 25_Infraestructura.....	83
Tabla N° 26_Viáticos y Pasajes	84
Tabla N° 27_Logística	84
Tabla N° 28_Resumen del Presupuesto - Capacitación Comunicación Organizacional	84
Tabla N° 29_Recursos Humanos	87
Tabla N° 30_Recursos Materiales y Tecnológicos	87

Tabla N° 31	Infraestructura.....	87
Tabla N° 32	Viáticos y Pasajes	88
Tabla N° 33	Logística	88
Tabla N° 34	Resumen del Presupuesto – Capacitación Liderazgo	88
Tabla N° 35	Recursos Humanos	91
Tabla N° 36	Recursos Materiales y Tecnológicos	91
Tabla N° 37	Infraestructura.....	91
Tabla N° 38	Viáticos y Pasajes	92
Tabla N° 39	Logística	92
Tabla N° 40	Resumen del Presupuesto –Capacitación Planificación	92
Tabla N° 41	Recursos Humanos	95
Tabla N° 42	Recursos Materiales y Tecnológicos	95
Tabla N° 43	Infraestructura.....	95
Tabla N° 44	Viáticos y Pasajes	96
Tabla N° 45	Logística	96
Tabla N° 46	Resumen del Presupuesto – Capacitación Liderazgo	96
Tabla N° 47	Recursos Humanos	99
Tabla N° 48	Recursos Materiales y Tecnológicos	99
Tabla N° 49	Infraestructura.....	99
Tabla N° 50	Viáticos y Pasajes	100
Tabla N° 51	Logística	100
Tabla N° 52	Resumen del Presupuesto – Capacitación Primeros Auxilios.....	100
Tabla N° 53	Resumen General del Presupuesto de Capacitación.....	101



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: DISEÑO DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PARA LOS SOCIOS Y CHOFERES DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO JORDANRED S.A., UBICADO EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, PARROQUIA ELOY ALFARO”

Autoras:

Nancy Rocío Caisaluisa Yanchatipán
Ruth Noemí Chicaiza Bustillos

RESUMEN

El presente trabajo a través del Diseño de un Manual de Capacitación, tuvo por objetivo primordial contribuir al mejoramiento del comportamiento del personal de la Compañía JORDANRED S.A., en varios aspectos tales como Liderazgo, Primeros auxilios, Relaciones Humanas y Productividad puesto que han sido aspectos en que los miembros de ésta organización tenían falencias, por tal razón se promovió un plan para capacitar en estas áreas a fin de mejorar la conducta y prevenir errores en donde se vean involucradas los clientes externos.

Por medio de este proyecto hemos notado que al momento de realizar nuestra investigación los directivos mostraron interés y reconocieron que la falta de capacitación puede convertirse en un riesgo para la compañía, esto quiere decir que los aportes que éste ha brindado tanto para el personal como para los directivos, es significativo, debido a que si éste es aplicado dará nuevos enfoques de comportamiento dentro y fuera de la compañía.

Al culminar con la realización del Manual se concluyó que este instrumento no solo es válido para la compañía mencionada anteriormente sino que puede ser aplicable a otras organizaciones con el mismo propósito y naturaleza de servicio a la comunidad Latacungueña.



COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY
ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVES AND HUMANITIES SCIENCES
Latacunga – Ecuador

THEME: “DESIGN OF A CAPACITATION AND FORMATION MANUAL TO THE MEMBERS AND DRIVERS OF THE TRANSPORT MIXED JORDANRED A.S. COMPANY, LOCATED IN THE COTOPAXI PROVINCE, ELOY ALFARO PARISH”

ABSTRACT

To through of design of a Capacitation Manual, this work had for primordial objective, contribute of the improvement the personnel's behavior from JORDANRED S.A. Company. In many aspects such as: Leadership, First Aids, Humans Relate and Productivity because in that areas the members of that organization had deficiencies, for that reason we promoted a plan to enable in this areas, with the object of prevent errors where the external clients are involved.

By means of this project we have noticed that realize our investigation, the management showed interest and recognized that the absence of the capacitation can be in a risk to the company, this means that the contributions that this it has toasted so much to the personal as to the management is significant, because if this applied, this will give a new focus of behavior inside of and outside of the company.

To finish with realization of Manual we deduced that this instrument not only is valid to the JORDANRED S.A. Company, this can be applicable in other organization with the same purpose and nature of the service of the Latacungueña community.

INTRODUCCIÓN

El recurso eminentemente necesario dentro de las organizaciones es sin lugar a dudas el empleado, pues son estos los que se encargan de producir y generar utilidades dentro de una empresa. Sin embargo es imprescindible el mejoramiento continuo de estos, para que día con día las actividades que se realizan dentro de una organización sea cada vez más eficiente, es por ello que la Capacitación es una actividad muy indispensable, dentro de todas las organizaciones. En este sentido en virtud de los desafíos actuales, se busca constantemente cubrir con las expectativas de una sociedad cambiante, que ayudará a fortalecer a la organización y a su vez a los empleados de aquella empresa.

En la actualidad, existen muchas empresas que se preocupan por realizar capacitaciones para mejorar el rendimiento en las labores del personal, para lo cual cada organización necesita poseer un manual de capacitación, con el cual se guiarán y se basarán las capacitaciones. La mayoría de empresas están comprometidas con la educación de sus empleados, pero muchos de ellos no saben que existen instrumentos para sustentar estas formaciones; el manual de capacitación es uno de ellos, el mismo que contiene temas relativos al ámbito en el que se desempeñan.

Se observa la necesidad de que este manual posea no solo lo tradicional, como todo manual, lo que se pretende es innovar y dar un aporte significativo para la empresa, incluyendo una serie de puntos que son importantes dentro de una capacitación, como lo es la evaluación posterior a la misma, este punto tiene como finalidad, recopilar datos que ayudarán a calificar a los expositores y conocer el nivel de aprendizaje del capacitado. Este manual garantiza la actualización de los conocimientos y el mejoramiento continuo de las competencias laborales para responder a las permanentes y crecientes exigencias de la sociedad.

Para la elaboración de la propuesta se desarrollan dos tipos de investigación: La de campo, permite tener una relación directa con el objeto investigado por medio de métodos y técnicas como la observación, entrevista, encuesta y otros; y la Investigación Descriptiva la cual admite conocer la situación real dentro de la empresa a través de la descripción exacta de las mismas, permitiendo de esta manera el planteamiento de posibles soluciones.

El presente trabajo de investigación, consta de:

CAPÍTULO I: Se detalla todos los aspectos teóricos que nos ayudarán a mejorar y enriquecer los conocimientos con respecto al manejo y administración del personal; además incluye el instrumento (manual) para mejorar el desarrollo del personal a través de capacitaciones.

CAPÍTULO II: Contiene datos correspondientes a la empresa, los cuáles han sido obtenidos por medio de método de investigación, se analiza e interpreta los resultados de la encuesta, la entrevista realizada y la evaluación de desempeño 360 grados.

CAPÍTULO III: Se presenta la propuesta ya desarrollada, la misma que corresponde al manual de capacitación, abarcando temas que requiere el personal de la compañía, además se presenta un test de evaluación de la capacitación, en donde el personal calificará al capacitador y el contenido de la misma; contiene una evaluación posterior a la formación, misma que se dará con el objetivo de dar seguimiento al desempeño del personal.

CAPITULO I

1.1. ADMINISTRACIÓN

“La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, llegando a completar las actividades para conseguir las metas de la organización, se ocupa no solo de terminar las actividades y cumplir con las metas de la organización, sino también de hacerlo de la manera más eficiente, en las organizaciones exitosas, la eficiencia y la eficacia van aparejadas.” *Administración; COULTER Robbins, RODRIGUEZ Huerta, VARELA JONES Amaru; Pág. 5-6*

“El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. Entraña la intención de alcanzar un objetivo mediante los esfuerzos de dos o más individuos.” *Administración; HITT Michael, BLACK Stewart, PORTER Lyman, Pág. 14*

La administración es un proceso en el que intervienen acciones como la planeación, mismo que parte de la definición de metas que desea alcanzar la empresa; seguido de la organización de las actividades, dirección de estas y el proceso de control que debe ser realizado desde el inicio del proceso hasta su culminación. La aplicación correcta de la administración permite a la empresa o cualquier organización trabajar eficientemente a fin de lograr los objetivos propuestos.

1.1.1. Importancia

La administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen, una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad.

La administración se mantiene al frente de las condiciones cambiantes del medio, ante esta situación proporciona previsión y creatividad, indudablemente su gran emblema es el mejoramiento constante y la eficiente técnica administrativa promueve y orienta al desarrollo de cualquier organismo social. En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando una efectiva administración.

1.1.2. Objeto de la Administración

El objeto de estudio de la administración son las organizaciones para que estas operen con óptima eficiencia. Sabiendo que las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas, deliberadamente constituidas, para alcanzar fines específicos. Consiste en facilitar el desarrollo libre y perfecto del hombre en su singularidad pero tal desenvolvimiento está condicionado por el grado de comunidad cooperante que pueda alcanzar una sociedad.

1.1.3. Fines de la Administración

La administración tiene naturaleza práctica, por ello la finalidad de la administración es obtener coordinación. Razón por el cual los términos dirección, manejo, cooperación, son considerados como instrumentos, pues no se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar.

1.1.4. Proceso Administrativo

1.1.4.1. Planeación

“La planeación es un proceso cuya función fundamental es la de tomar decisiones en el presente para obtener determinados objetivos en un horizonte de tiempo futuro.”

Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI, BERNAL, T. César y SIERRA, Hernán; Pág. 50

“Es un proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro de la organización y de la manera de lograr sus metas siendo los objetivos organizacionales que preceden al desarrollo de los planes de la organización”

Administración; HITT Michael, BLACK Stewart, PORTER Lyman; Pág. 270

La planeación es la etapa en donde los directivos establecen planes y metas que aspiran cumplir en un determinado período de tiempo por medio de la toma de decisiones. Durante esta etapa se consideran los recursos a utilizar para alcanzar dichos objetivos.

Importancia

“Al respecto, algunos de los argumentos que cada vez más resaltan la importancia de la planificación son los siguientes”:

- Definir los objetivos
- Responder a los cambios
- Optimizar el uso de los recursos.
- Orientar las decisiones

- Reducir la incertidumbre
- Definir criterios de desempeño
- Lograr los objetivos

Niveles de la Planeación

“En la planeación, los niveles hacen referencia a la dimensión y al horizonte de tiempo para el que se plantea, es decir, si la planeación se hace para el conjunto de la organización, para un área o dependencia, o para un cargo en particular, y si se planea para períodos de largo, mediano o corto plazo.”

En este sentido los niveles de planeación se suelen clasificar de la siguiente forma:

- Planeación Corporativa o Institucional
- Planeación Funcional
- Planeación Operativa

Planeación Corporativa o Institucional.

La planeación corporativa o institucional –la palabra “corporativa” en la actualidad suele utilizar para referirse a una compañía, empresa u organización en su conjunto, independientemente de su tamaño- es la que se realiza para el conjunto de la compañía, es decir para la organización o compañía como un todo. Los objetivos que se determinan en este nivel se suelen denominar “institucionales” o “corporativos”; son los que se establecen para el conjunto de la compañía y se les define un horizonte de tiempo considerado de largo plazo (más de cuatro o cinco años).

Planeación Funcional.

La planeación funcional se debe desprender de la planeación corporativa; es aquella que se formula para ser desarrollada por cada una de las áreas funcionales básicas o dependencias en las que se estructura la administración de las organizaciones y cuyo propósito es definir el aporte de cada área o dependencia a la planeación corporativa. Esta planeación se fundamenta en el mediano plazo.

Planeación Operativa.

La planeación operativa que se debe desprender de la planeación funcional consiste en la planeación que definen los diferentes cargos operativos para especificar su respectivo aporte al desarrollo de la planeación funcional. El horizonte de tiempo para este tipo de planeación es el día a día. Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas, en cada una de sus unidades de operación.

Toma de decisiones

Un aspecto relevante en todo proceso de la planeación en el contexto de las organizaciones es el de toma de decisiones, ya que, como muchos estudiosos de la planificación afirman, ésta última es el proceso de toma de decisiones en el presente para los resultados que se esperan obtener en el futuro. Es decir que la planeación está directamente relacionada con la toma de decisiones.

En un proceso de planeación, una decisión es la definición de una alternativa dentro de un conjunto, a partir de la cual se realizan las diferentes actividades de la organización para lograr un determinado fin. En este sentido, una decisión es un

proceso de selección de alternativas frente a un problema o situación que demanda una acción.

Proceso para la toma de decisiones.

La toma de decisiones es un proceso que implica una serie de actividades que, de acuerdo con diferentes autores, se pueden agrupar en las frases que se desarrollan a continuación:

- ***Identificación de un problema.-*** De acuerdo con Robbins y Coulter, todo proceso de toma de decisiones comienzan con la identificación de un problema, es decir, una discrepancia frente a una situación determinada y la cual es necesario actuar.
- ***Identificación de criterios de decisión.-*** En esta fase se determinan los aspectos pertinentes a tener en cuenta para la solución de la situación identificada como problema ante la toma de decisión.
- ***Ponderación de criterios de decisión.-*** Frente a una situación en la que es necesaria tomar una decisión no todos los criterios pertinentes a tal efecto tiene la misma relevancia y, por consiguiente se requiere una ponderación de los mismos para lograr mejores resultados con la decisión. Es decir, se debe dar mayor importancia a unos criterios sobre otros, según la situación a resolver y las circunstancias en que se está resolviendo.
- ***Desarrollo de alternativas.-*** Frente a un problema, es necesario identificar varias alternativas viables que lo resuelvan; para ello, se debe pensar el problema en diferentes escenarios, con diferentes opciones de respuestas posibles.

- ***Análisis de alternativas.***- Identificadas las alternativas, es necesario evaluarlas mediante un análisis de ventajas y desventajas de cada una de ellas ante la solución del problema.
- ***Selección de una alternativa.***- El objetivo al tomar una decisión es seleccionar la alternativa que producirá los resultados más favorables para el conjunto de la organización y para sus relacionados.

El propósito de seleccionar una alternativa en el proceso de planeación es resolver un problema para alcanzar un objetivo determinado. Sin embargo, es de mencionar que dentro de la selección de alternativas son imposibles las soluciones óptimas, ya que las alternativas son formas diferentes de solucionar el problema, pero cada una tiene sus ventajas y desventajas, como se señaló en la fase anterior. En alternativas, lo que existe son soluciones más adecuadas o menos adecuadas, pero no únicas ni mejores.

- ***Implementación de la respectiva alternativa.***- Las alternativas necesitan ser llevadas a la práctica y, por ello, es indispensable una buena implementación; muchas alternativas son funcionales en teoría, pero cuando se quieren implementar, son poco realistas. Así, como se debe tener una gran exigencia al seleccionar las alternativas, la puesta en marcha también demanda gran atención de los involucrados en dicho proceso.
- ***Evaluación de la eficacia de la alternativa.***- En esta fase, es necesario definir indicadores que permitan evaluar los resultados obtenidos del proceso de implantación de la alternativa frente a la solución del problema que se busca resolver y de la consecución de los objetivos definidos en el proceso de planeación.

1.1.4.2. Organización

“Es el acto de organizar. Es decir, dar un orden, establecer una estructura administrativa donde se definen las relaciones de autoridad y responsabilidad de las personas en el desarrollo de sus actividades y se asignan los recursos (físicos, financieros, humanos, etc.) para tal efecto.” *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI, BERNAL, T. César y SIERRA, Hernán; Pág. 116*

“Elemento del proceso de administración que orienta la acción técnica para dividir las funciones por áreas, departamentos y puesto, establece las jerarquías en términos de autoridad lineal, staff y normativa; fija las responsabilidades de cada unidad de trabajo y define la comunicación formal por medio de un organigrama.” *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad; HERNANDEZ Sergio; Pág. 163*

La organización es un proceso de la administración en el cual todas las actividades que fueron planificadas previamente son provistas de recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos, durante esta etapa se asigna a cada empleado una responsabilidad, determinado por medio de un organigrama jerárquico.

Diseño de la Estructura Organizacional

El diseño de la estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales de las organizaciones, donde se definen la división formal del trabajo y las relaciones de dependencia en el interior de una organización. Este tipo de diseño involucra aspectos como:

- La división y la especialización del trabajo.

- Las jerarquías administrativas
- Las líneas de autoridad o cadenas de mando.
- La amplitud de control
- La centralización o la descentralización en el proceso de toma de decisiones.
- La formalización de las relaciones, y de normas y procedimientos en el trabajo.
- La departamentalización.

Estos aspectos son interdependientes entre sí, y es importante que cuando se analiza o se diseña una determinada estructura, se la entienda como un sistema dinámico de interacciones, en el que cualquier cambio en alguno de los aspectos mencionados afecta a los demás y, por ende, a la función o proceso en su conjunto, el cual, a la vez, como ya se señaló, afecta a los procesos de planeación, dirección y control, como elementos constitutivos del proceso administrativo.

1.1.4.3. Dirección

“Son las actividades para impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de una organización social, con el fin de que el conjunto de todos ellos realice, del modo más eficaz, los planes señalados” *Administración y Calidad; ANDA Gutiérrez Cuauhtémoc; Pág. 84.*

“Es la acción ejecutiva para hacer realidad los planes, mediante estrategias efectivas que permitan el desarrollo de la organización en el medio donde opera. Es la parte cerebral, creativa, que actúa, sintetizando y conceptualizando racionalmente las situaciones de la empresa y su medio, así como contagiar de entusiasmo a la acción colectiva para el logro de los objetivos.” *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad; HERNANDEZ Sergio; Pág. 204*

La dirección es una etapa de la administración en donde todo lo planeado y organizado se pone en marcha, utilizando a la motivación como un elemento indispensable, para encaminarlos hacia la realización de sus actividades, es decir se encarga de orientar y dirigir las operaciones de una empresa.

La dirección y el comportamiento humano

Es indudable que la primera tarea de todo directivo es saber sobre el comportamiento humano y reconocer que las personas son el potencial más valioso con el que cuentan las organizaciones para el desarrollo de sus actividades; es este potencial humano bien orientado el que le garantizará la ventaja competitiva a una organización en relación con otra.

En un ambiente altamente complejo, incierto y dinámico como el actual, es cada vez más evidente que el desarrollo de las capacidades técnicas es necesario pero insuficiente para tener éxito en la administración organizacional, ya que la interrelación de las personas demanda habilidades para un excelente trato con los demás, ya sean colaboradores, clientes, proveedores, competencia, gobierno, etc.

1.1.4.4. Control

“Consiste en el proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en sus planes. Sin planes, sin organización y sin dirección el control es imposible, debido a que se realiza sobre lo planeado y sobre criterios preestablecidos.” *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI, BERNAL, T. César y SIERRA, Hernán; Pág. 211*

“Es un elemento del proceso de administración que registra la información de los resultados de la ejecución de los planes, programas, presupuestos, proyectos, etc., para evaluar su cumplimiento y en su caso, reencauzarlos hacia los planteado.”

Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad; HERNANDEZ Sergio; Pág.238

El control es un proceso mediante el cual se examina y observa minuciosamente cada una de las actividades establecidas en la planeación y que al momento se está ejecutando. El propósito de ésta es comprobar que todas las actividades que estaban previstas se estén cumpliendo correctamente, caso contrario la dirección deberá tomar medidas correctivas.

Elementos básicos del proceso de Control Administrativo

Claridad sobre los objetivos y estrategias organizacionales.

Debido a que los controles en las organizaciones se establecen, fundamentalmente, para evaluar y retroalimentar el grado de cumplimiento de los objetivos durante el desarrollo de las diferentes actividades organizacionales, es primordial que en un proceso de control administrativo se comience por tener claro los objetivos y estrategias organizacionales, de forma que el respectivo control se realice sobre su cumplimiento.

Establecimiento de estándares.

El establecimiento de estándares en un proceso de control administrativo, consiste en establecer parámetros o estándares (referentes) específicos para los factores críticos de éxito, es decir de aquellos aspectos o actividades considerados clave o que son

determinantes para el logro de objetivos y, por lo tanto, sobre los cuales es necesario realizar control. Es importante señalar que, aunque existen estándares generales para las organizaciones, cada organización, dada su particularidad, establece sus propios estándares en función de sus objetivos.

Medición de resultados.

Un tercer aspecto en el proceso básico de control administrativo es la medición de resultados; para ello, es necesario establecer indicadores que permitan medir las actividades y, en particular, los resultados de las acciones realizadas, considerando aspectos como: qué es exactamente lo que se quiere medir y cómo se medirá, cada cuanto se mide y cuál es la fuente que proveerá la información a medir.

Comparación de los resultados estándares.

Este aspecto del proceso de control administrativo consiste en comparar los resultados de la medición con los estándares o parámetros establecidos al momento de fijar los objetivos corporativos y las estrategias para lograrlos. Cuando los resultados son diferentes de los estándares, especialmente cuando se identifica que se obtienen resultados en cantidades no previstas, se requieren ajustes a las acciones que conducen a los resultados para lograr mejorías.

Evaluación de resultados y toma de acciones.

Un aspecto importante en el proceso de control es evaluar los resultados de la actividad de las organizaciones y comparar los resultados en función de los estándares definidos para el logro de los objetivos: según la correspondencia o coherencia entre los resultados obtenidos y los previstos se toman decisiones para que las acciones siguientes se ajusten a dicho logro.

Retroalimentación y reinicio del proceso de control.

Realizadas la evaluación de resultados y la toma de decisiones a implementar, se comunica la evaluación a las personas involucradas, se les comentan las decisiones que igualmente se ajustan ante las observaciones de dichas personas y se reinicia el proceso de control, lo cual se hará de forma reiterativa y permanente.

1.2. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

“Conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”. *Gestión de Talento Humano CUESTA Santos, Armando; Pág.3*

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recurso humanos; es una función dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de todos los empleados e influye en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones.” *Gestión del Talento Humano; CHIAVENATO Idalberto; Pág. 9*

La Gestión del talento Humano es un conjunto de actividades las cuales tienen por objetivo llevar a cabo diligencias en beneficio del recurso humano que posee la empresa. Estas actividades son estratégicas e intencionadas que tienen como propósito; buscar, seleccionar, capacitar, retener y promover a los miembros de la organización.

1.2.1. Administración de Recursos Humanos como proceso

La Administración de Recursos Humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas -es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización – es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

CUADRO N° 1
LOS CINCO PROCESOS BÁSICOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS

Proceso	Objetivo	Actividades Involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Referencia	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoría	Cómo saber los que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles- Constancia- Productividad- Equilibrio Social

Fuente: Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones, CHAVENATO, Idalberto

Elaborado por: Grupo de Trabajo

1.2.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, la ARH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

1.2.4. Clima Organizacional

“El clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación que existe.” *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones, CHAVENATO, Idalberto; Pág. 87*

“Es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influyen poderosamente en su comportamiento. Abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen a la motivación.” *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones; CHIAVENATO Idalberto, Pág. 261*

El Clima Organizacional también se le conoce como el ambiente dentro de la organización, que se generan por las distintas emociones de los miembros de la organización, está relacionado directamente con la motivación; por lo tanto cuando en la organización existe un ambiente adecuado, dará lugar a empleados motivados; no así cuando el ambiente es desfavorable, en donde los empleados no rendirán en sus actividades.

1.2.5. Cultura Organizacional

“Conjunto de hábitos y creencias establecidas a través de normas, valores, actitudes y expectativas, que estipulan las maneras correctas de pensar, sentir y actuar en la organización, a la vez también es como una regularidad en destacadas y poderosas empresas, tienen claras sus estrategias y cultura o filosofía con sus valores esenciales, dividiendo en claves o principios representativos del espíritu que insiste en hacer prevalecer, encerrando con sencillez decisivas verdades para mantener determinado espíritu en su gente”. *Gestión de Talento Humano; CUESTA SANTOS, Armando; Pág. 47-48.*

“Está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta; en su cumplimiento participan todos los miembros” *Comportamiento Organizacional; CHIAVENATO, Idalberto; Pág. 124.*

La Cultura Organizacional es la suma de hábitos, costumbres, creencias y experiencias; característicos de un grupo humano dentro de la organización los mismos que guían y modulan en distinto grado sus comportamientos; manteniendo de esta forma su filosofía corporativa y diferenciándose así de otras organizaciones.

1.2.7. Evaluación del desempeño

“Es una valoración, sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo la aportación que hace al negocio de la organización.” *Gestión del Talento Humano; CHIAVENATO Idalberto, Pág. 245*

“Es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos, es especialmente decisiva para su éxito debido a que una organización debe tener un medio para evaluar el nivel de beneficio” *Administración de Recursos Humanos; MONDY Wayne y ROBERT Noe; Pág. 252*

La Evaluación de Desempeño es un sistema para medir el interés y desempeño del personal en la empresa, viene a ser un elemento decisivo puesto que logra que a través de sus respuestas, la empresa busque mejorar ciertos aspectos en donde los empleados tengan falencias.

1.2.7.1. Importancia

La evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan solo un componente de la administración del desempeño, es vital ya que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. La evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos.

1.2.7.2. ¿Por qué se evalúa el desempeño?

Toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes.

Recompensas

Permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias.

Realimentación

Proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador.

Desarrollo

Permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Relaciones

Permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean.

Percepción

Proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él.

Potencial de desarrollo

Proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras.

Asesoría

La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de los recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

1.2.7.3. Lineamientos Básicos

- Debe cubrir la consecución de metas y objetivos.
- Debe concentrarse en un análisis objetivo del desempeño.
- El evaluador y el evaluado deben estar de acuerdo para producir algún beneficio para la organización.
- Debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización.

1.2.7.4. Métodos de Evaluación del desempeño

Evaluación participativa por objetivos

Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gente; esta evaluación enfocada en necesidades actuales es democrática participativa, incluyente y motivadora.

Los objetivos consensuados

Los objetivos deben producir algún beneficio a la organización y proporcionar una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o esquema de remuneración variable.

El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto

Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos.

La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos

A partir de los objetivos consensuados y una vez establecidos el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente.

El desempeño

Es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados, esto significa que cada persona debe escoger, con total libertad y autonomía, sus propios medios para alcanzar los objetivos.

El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos

Significa comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso, siempre que sea posible, el propio evaluado se debe evaluar, es decir, debe saber monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados.

1.2.7.5. Evaluación 360 •

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.
- Diseñar Programas de Desarrollo.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas.

La evaluación de 360 grados será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

1.2.8. Capacitación

“La capacitación es un proceso por medio del cual los individuos adquieren los conocimientos y habilidades para ejecutar con eficiencia las tareas que les corresponde. Desarrolla en el hombre su poder creativo, sus cualidades humanas, su motivación para el trabajo y sus disposiciones para la cooperación.” *Orientación para la Administración de los Procesos de la Capacitación, RAMIREZ Carlos, Pág. 2*

“Es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes.” *Gestión del Talento Humano; CHIAVENATO Idalberto, Pág. 371*

La Capacitación es un proceso mediante el cual se busca mejorar e incrementar el conocimiento en el personal de la empresa y por ende lograr el crecimiento de la organización por medio de la eficiencia en cada una de las operaciones que se realicen dentro de la organización; a la vez que estás ayudan a agregar mayor valor en todas las acciones que emprendan.

1.2.8.1. Importancia

Constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y en consecuencia el desempeño de cada organización es productivo, dependiendo de los conocimientos y las habilidades adquiridas de cada individuo.

1.2.8.2. Fines de la Capacitación

Los fines de la capacitación pueden considerarse de forma amplia, pues son múltiples y obedecen a las necesidades que pueden mirarse desde varias perspectivas o desde varios puntos de vista:

Desde el punto de vista de las empresas

Debe buscar resultados como:

- Aumento de la producción
- Mejoramiento de la calidad
- Disminución de costos
- Incremento de utilidades
- Satisfacción del cliente

Desde el punto de vista de la administración pública

Busca la eficiencia de los empleados en el cumplimiento de la ley y en la ejecución de sus actividades como base del servicio para el progreso de la comunidad.

Desde el punto de vista del trabajador

La capacitación es un derecho, El hombre o trabajador actual debe gozar de este derecho y el Estado debe facilitar el ejercicio de este derecho. La capacitación es para ayudar al individuo al desarrollo de sus habilidades y al incremento de sus conocimientos y métodos aplicables en su trabajo. La capacitación debe ayudarle al trabajador a cambiar sus hábitos y actitudes, es decir debe servirle de medio de motivación y satisfacción.

1.2.8.3. Técnicas de capacitación

Lecturas

Es un medio de comunicación que implica una situación de mano única en la cual el instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes. Una ventaja es que el instructor expone a las personas en capacitación una cantidad máxima de información dentro de un periodo determinado.

Capacitación en clase

Es el entrenamiento fuera del local de trabajo, los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor que transmite el contenido del programa de capacitación.

Capacitación por computadora

Con la ayuda de la tecnología de la información, se puede hacer por medio de CD o DVD y con la ayuda de multimedia.

Capacitación en el Trabajo

Capacitación al empleado en el puesto de trabajo con el motivo de desarrollar a los futuros altos ejecutivos de la compañía.

Aprendizaje Informal

Los empleadores no deberían subestimar la importancia ni el valor de la capacitación informal. Los individuos en el puesto de trabajo no lo consiguen mediante programas de capacitación formales sino a través de medios informales como realizar sus labores junto con sus colegas.

1.2.8.4. Proceso de Investigación de Necesidades

Necesidad de Capacitación

Es una tarea que trata de establecer qué conocimientos, qué técnicas, qué habilidades hacen falta a un empleado para ejecutar bien su trabajo. A la vez que se busca establecer el grado de motivación, para saber si el trabajador hace sus actividades con agrado, pues también los problemas de motivación es un aspecto de capacitación y se resuelven con programas de motivación.

¿Quién necesita capacitación?

En principio se acepta que todos los empleados necesitan algún tipo de capacitación, empezando desde el más bajo nivel jerárquico hasta el más alto nivel o ejecutivo de un organismo; siempre necesitarán en algún grado, de la capacitación.

¿Quién establece las necesidades de capacitación?

Esta es una tarea de la Dirección o de la Gerencia. Cada jefe en particular debe llevar a cabo personalmente o con la asesoría del personal técnico en este campo. A este último le corresponde adelantar programas de Investigación de necesidades y dar la colaboración suficiente, no sólo para esta labor, sino también, para todas las demás actividades de capacitación.

Identificación de Grupos que requieren la Capacitación

Para identificar los grupos que requieren de capacitación existen muchos medios. Esta puede presentarse en las siguientes formas o situaciones:

La necesidad de capacitación es común en todo el grupo de empleados.

Cuando el grupo tiene tareas o responsabilidades comunes y aproximadamente el mismo grado de conocimientos, habilidades y experiencia, entonces la capacitación que le hace falta también es común y puede identificarse la necesidad más fácilmente.

La necesidad de capacitación es individual.

Cuando el grupo tiene las mismas tareas pero diferente grado de conocimientos, habilidades y experiencia.

La necesidad de capacitación es especial o particular.

Se presenta cuando las tareas de un empleado son diferentes a las de los demás.

La necesidad al desarrollo del ejecutivo.

Deberá enseñarse a los técnicos gerenciales.

Fuentes de información para establecer necesidades de capacitación

Por medio de la observación.

Consiste en observar y analizar la forma en cómo el empleado ejecuta su trabajo, qué técnicas utilizan, en qué tiempo lo hacen para ejecutarlo. A la vez que se puede observar los hábitos, costumbres y formas de actuar del empleado, porque pueden poner en manifiesto necesidades de capacitación.

Por medio de la revisión del trabajo ejecutado.

Consiste en analizar y darse cuenta si el trabajo ejecutado está correcto y si este es satisfactorio.

Por medio de la Información de los propios empleados.

En muchas ocasiones los propios empleados reconocen sus deficiencias y solicitan una capacitación.

Por medio de las quejas o reclamos de los usuarios.

Las quejas y reclamos cuando se los analiza, dan margen a establecer necesidades de capacitación.

Por medio de pruebas y cuestionarios que se le aplican a los empleados.

En ocasiones se aplican pruebas de aptitud y de conocimientos para medir la capacidad del empleado, para establecer un programa de perfeccionamiento.

1.2.8.5. Programa de Capacitación

El programa de capacitación se elabora en base a las necesidades establecidas. El contenido de lo que debe enseñarse debe definirse con ciertos criterios técnicos, que deben indicar el nivel de conocimientos y habilidades o actuaciones que se consideran necesarios para la ejecución de un trabajo en forma eficiente. Este trabajo analítico conduce a definir el contenido, forma y metodología de los programas de capacitación.

1.2.8.6. Elaboración del Programa y su presentación física

Todo plan o programa bien elaborado, es en última instancia, una guía para la acción de las personas que deben participar en su desarrollo.

Los aspectos o partes que deben contemplarse dentro de un programa de capacitación son los siguientes:

- Antecedentes
- Descripción de objetivos y metas
- Participantes
- Instructores
- Programa detallado de materias
- Material de enseñanza
- Bibliografía
- Lugares y Aulas
- Cronograma y horarios
- Sistema de pruebas
- Certificados y diplomas

Antecedentes

Esta parte comprende la narración concisa del origen del programa, sus términos de referencia, investigación de necesidades y todo lo relacionado con la discusión previa y fundamento de la decisión tomada.

Descripción de objetivos y metas

A veces la descripción de los objetivos va implícita en los antecedentes. Otras veces conviene destacarlos en forma separada para llamar más la atención sobre los fines que persigue.

Participantes

Hay varias maneras de incluir a los participantes, mediante una simple lista de nombres; los nombres y cargos que cada uno desempeña; nombres, descripción de cargos y funciones. Esta última forma es la más aconsejable porque permite a los instructores mayor conocimiento de sus alumnos.

Instructores

Siempre debe incluirse una lista de instructores acompañada de una síntesis de curriculum vitae.

Programa detallado de materias

Debe ser incluido un detalle de todas las materias del programa.

Material de enseñanza

Para ciertos cursos es conveniente describir qué material de enseñanza va a emplearse, bien sea que lo utilicen los instructores o que se exija a los participantes.

Bibliografía

Para algunas materias es necesario que se presente la bibliografía que debe ser consultada durante el curso o para que los alumnos la puedan utilizarla después.

Lugares y Aulas

Se detallan los lugares, aulas, sitios de demostración, etc. los cuales deben quedar claramente indicados en el programa. Esta indicación debe hacerse especialmente en el cuadro de horarios.

Cronograma y horarios

La elaboración de horarios es una parte importante en la programación de un curso.

El horario debe contener:

- Identificación del curso o del grupo

- Fecha de Inicio y de Terminación
- Nombre del Director o Supervisor
- Nombre de la Materia
- Nombre del Profesor
- Fecha, mes y hora de la clase
- Lugar
- Fecha y hora para pruebas y exámenes

Sistema de pruebas

Dentro del programa debe quedar claramente descrito si se aplicará o no el sistema de pruebas o exámenes, para evaluar el rendimiento de los participantes.

Certificados y diplomas

Se reconoce en todo curso de capacitación debe presentarse como un estímulo para el participante.

Presentación Física del programa

En la presentación física de un programa, las reglas y técnicas sobre presentación de informes son aplicables en su mayor parte.

Distribución del programa

Cuando se elabora un programa debe determinarse cuál he de ser su distribución, es decir quiénes son sus destinatarios, esto es importante no solamente para asegurar la información de todas las personas, sino también para calcular el número de ejemplares que deben prepararse.

1.3. MANUALES

“Es un libro que contiene lo más sustancial de un tema; son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias y que le permiten a una organización formalizar sus sistemas de trabajo y consolidar su liderazgo y posición competitiva” *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos; ALVAREZ Martín; Pág. 23-24*

“Es un libro que se tiene a mano; es un documento que tiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un conjunto de instrucciones debidamente ordenadas y clasificadas que proporcionan información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, etc.” *Análisis Administrativo. Técnicas y Métodos; HERNÁNDEZ Carlos; Pág. 135*

Los Manuales son un instrumento indispensable dentro de la capacitación debido a que posee contenidos específicos sobre temas relacionados a la actividad laboral de los empleados, constituye un elemento o material didáctico para optimizar e influir en el aprendizaje.

1.3.1. Contenido de los manuales de capacitación

1.3.1.1. Introducción

Esta parte es muy importante, ya que debe informar al lector del por qué y los propósitos básicos que dieron origen al manual. Es imprescindible explicar la categoría de la publicación, a quién va dirigida, cómo se usará y cómo y cuándo se

hará revisiones o enmiendas. La parte introductoria debe también contener la autorización o sanción de la superioridad para la publicación del manual.

1.3.1.2. Directivas básicas

Cada instrucción o directiva tiene su origen en un estatuto, ley, decreto, reglamento u orden gubernamental, ministerial o departamental. Es necesario transcribir como punto de partida, textos completos o incisos con el fin de relacionar adecuadamente los manuales con los instrumentos legales básicos. En la redacción del manual, es muy importante cuidar de no salir de los límites del documento básico ni dar explicaciones erróneas, pues en este caso el manual sería contrario a la política general de la empresa y traería como resultado confusión y equivocaciones serias.

1.3.1.3. Organización

Las instrucciones contenidas en los manuales son, en la gran mayoría de los casos, puestas en ejecución por intermedio de personas que forman parte de una organización jerárquica; es por tanto muy acertado describir las partes que constituyen la organización en cuestión y las relaciones que existen entre ellas. Aquí se podría incluir con mucha propiedad organigramas y descripciones de cargos.

1.3.1.4. Descripción de procedimientos

Esta es, tal vez, la parte más larga y también la más importante desde el punto de vista del empleado que tiene que poner en práctica las instrucciones. Cuando un manual trata de introducir principalmente procedimientos, es necesario dividir la materia en secciones y sub-secciones con títulos, etc. A fin de ordenar convenientemente la lectura y asegurar la asimilación de la materia.

El manual ha de describir detalladamente los trámites, indicando quién tiene que efectuarlos y cómo. Los métodos de trabajo, equipo de trabajo, equipo y materiales

usados, servicios auxiliares, coordinación de un proceso con el siguiente, etc., tiene que ser objeto de estudio, planeamiento y descripción adecuados a fin de constituir una guía que los empleados puedan seguir con confianza y efectividad. El empleado que estudia el manual puede relacionar sus esfuerzos individuales con los de sus compañeros y así elevar el espíritu de grupo.

1.3.1.5. Reglamentación o normas

Como cada procedimiento tiene sus normas, es importante que los empleados sepan la meta que se propone alcanzar, a fin de poder medir sus esfuerzos y sus resultados. Ello les dará una base para mejorar su productividad y relacionar sus esfuerzos con los de sus compañeros. Es útil que las normas contengan instrucciones para medir la cantidad y la calidad del trabajo.

1.3.1.6. Tablas de materias y referencias cruzadas

Constituyen la parte final de un manual y tiene gran importancia ya que las referencias en el mismo son muy numerosas y frecuentemente el funcionario cuenta con poco tiempo para localizarlas. Las tablas permiten la búsqueda rápida de una información precisa en un manual que puede ser muy largo y complejo.

CAPITULO II

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1. Marco Institucional

2.1.1. Caracterización de la Empresa

En el año 2006, con el propósito de crear una organización de servicio de transporte mixto (carga y pasajeros), el Sr. Geovanni Morejón comparte este anhelo a un grupo de personas, las cuáles al momento deciden participar en tal acción; de manera que pasan a conformar un total de 33 asociados a este plan, luego del mismo un grupo de personas deciden aportar con su tiempo para iniciar los respectivos procedimientos para conformar dicha compañía.

Al mismo tiempo iniciaron procesos de adquisición de camionetas doble cabina para cada socio, el cual fue provisto mediante créditos otorgados.

Sin embargo pese a los procedimientos seguidos bajo las normas establecidas, el funcionamiento de las camionetas es puesta en duda al mismo tiempo las operaciones de las mismas fueron paralizadas. Esto no detuvo la lucha por operar y brindar el servicio a la población.

El permiso oficial fue instaurado en enero del año 2010, luego de tantas luchas y esfuerzos por lograr establecerse en el mercado. A partir de esta fecha la Compañía ha operado en el mercado.

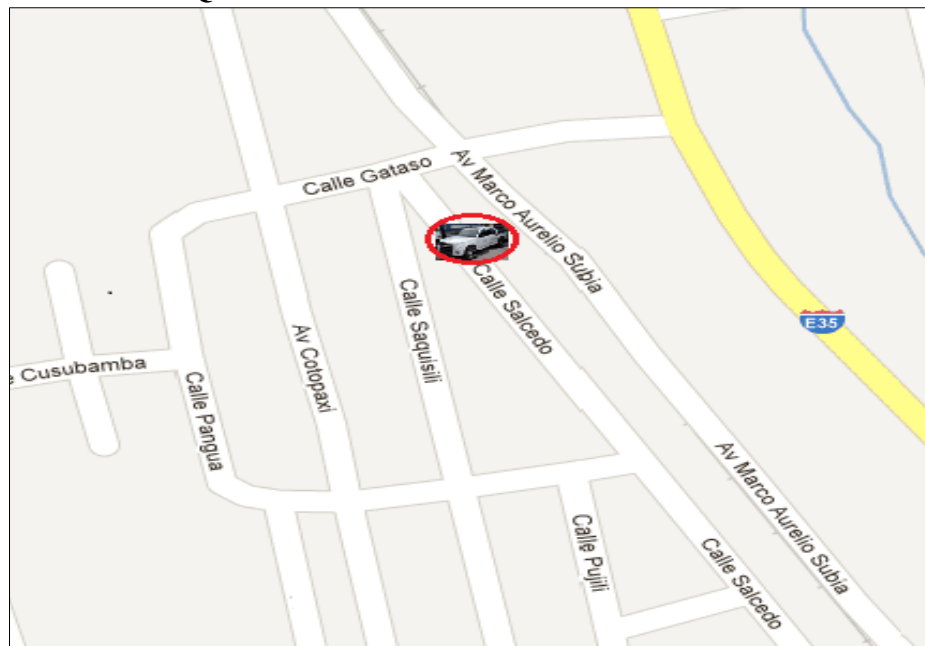
La Compañía se crea según Resolución N° 006-CPO-005-2010-CNTRT (Ver Anexo 4)

2.1.2. Ubicación Geográfica

La Compañía se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Eloy Alfaro – Barrio Maldonado Toledo; Calle Salcedo y Gataso.

FIGURA N° 1

CROQUIS – UBICACIÓN CÍA JORDANRED S.A.



Elaborado por: Grupo de Investigación

Fuente: Google Map.

2.1.3. Filosofía Empresarial

2.1.3.1. Misión

Somos una Compañía de transporte mixto, con fines de lucro, cuyo fin es poner a disposición de la población Cotopaxense nuestro servicio, en las mejores condiciones de confiabilidad y eficiencia, cubriendo y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, accionistas, choferes y colaboradores.

2.1.3.2. Visión 2011-2015

Nuestra visión es consolidar el liderazgo de nuestra Compañía, en el mercado Cotopaxense, convirtiéndonos en la más importante agencia de transporte mixto, innovando las estrategias de servicio y cubriendo las principales rutas de nuestra provincia; para, en un futuro, brindar este servicio a nivel nacional, cubriendo las exigencias y expectativas de nuestros clientes con costos competitivos en el mercado.

2.1.3.3. Principios Corporativos

Ética.- Individual y corporativamente nos identificamos por un proceder digno y honorable, establecido por nuestras propias convicciones y demostrándolo en nuestro proceder.

Compromiso.- Tenemos un gran compromiso tanto con el cliente como con la compañía, lo cual lo manifestamos en la entrega dedicada a cada una de las actividades.

Comunicación.- Somos personas sociables y positivas, aspectos que nos permiten mantener excelentes relaciones personales con el personal y con el cliente.

Respeto.- En nuestra relación laboral prevalece el respeto al resto del personal, las normas y políticas establecidas por la organización.

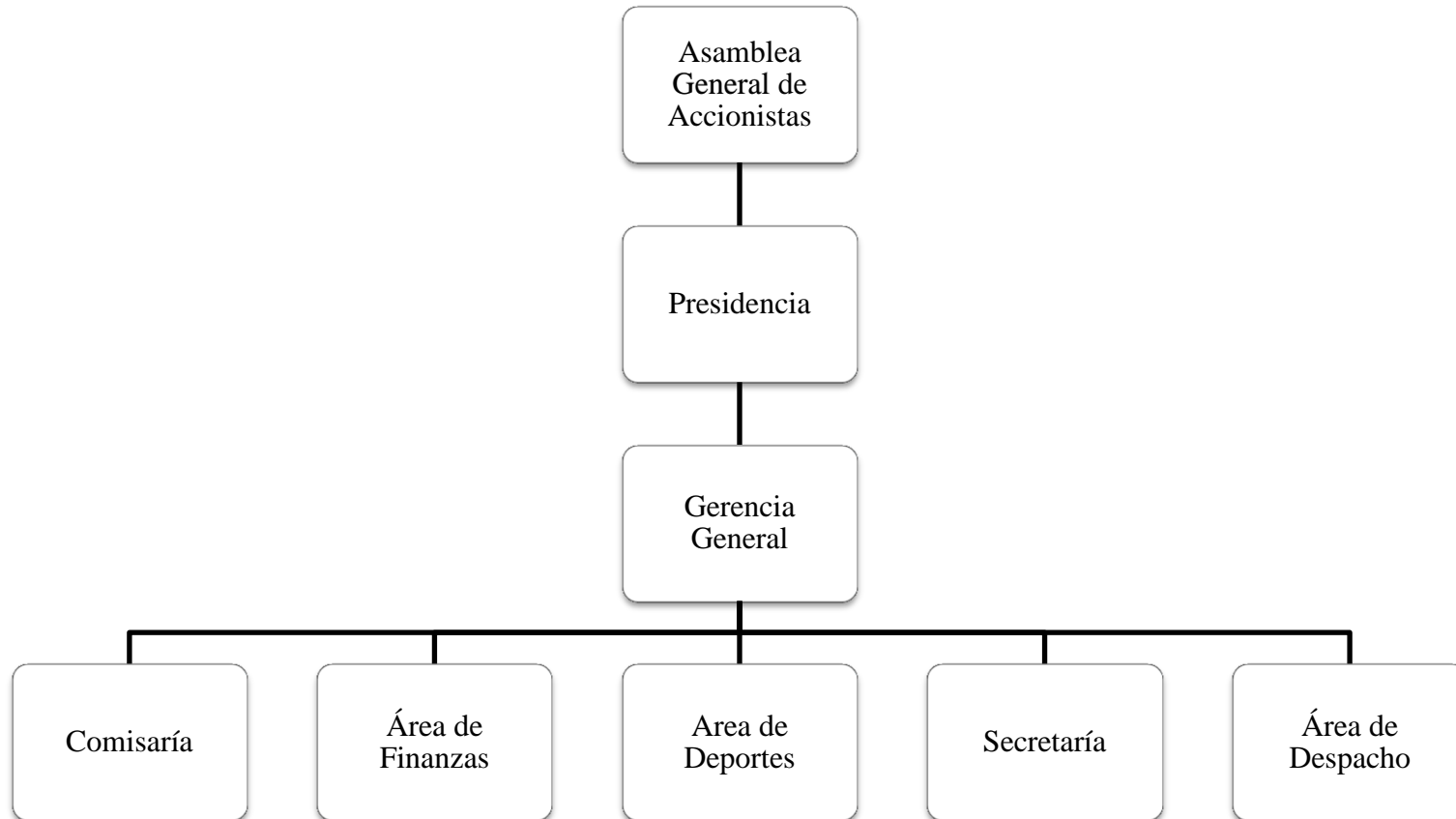
Responsabilidad.- Poseemos la actitud de asimilar cualquier error que se pueda cometer en las actividades, de manera que esto mejore las actividades de corrección.

2.1.5. Organización estructural



FIGURA N° 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CÍA. JORDANRED S.A.



Elaborado por: Personal Administrativo JORDANRED S.A.

Fuente: JORDANRED S.A.

2.1.6. Funciones de los Directivos de la CÍA JORDANRED S.A.

- **Presidente:** Sr. Rigoberto Reyes

Funciones:

- Presidir las sesiones de la Asamblea y de la Junta Directiva.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Asamblea y la Junta Directiva.
- Sugerir a la Asamblea y a la Junta Directiva los medios y acciones que considere para la buena marcha de la gestión.

- **Gerente General:** Sr. Geovanni Morejón

Funciones:

- Representa Legalmente a la Compañía
- Controlar el cumplimiento de las normas y estatutos
- Es responsable ante los accionistas por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.
- Se encarga de la contratación y despido de personal.
- Supervisa y controla al personal que se encuentra a su cargo.

- **Comisario:** Sr. Freddy Murillo

Funciones:

- Califica todas las actividades y funciones de los directivos.
- Controlar el cumplimiento de turnos
- Vigilar la utilización correcta de las radio frecuencias.
- Inspeccionar y asesorar los precios de los servicios.

- **Administrador Financiero:** Sr. Eloy Imbacuán

Funciones:

- Maneja el recurso financiero de la Compañía
- Analiza de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Conjuntamente con la gerencia ayuda a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar las inversiones.
- Maneja y supervisa la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI.

- **Área de Deportes:** Sra. Ana Cevallos
Sr. Marcelo Tonato

Funciones:

- Programan todas las actividades deportivas.
- Desarrollar cronogramas deportivos

- **Secretaria:** Sra. Linda Cevallos

Funciones:

- Lleva las actas con el debido orden.
- Registra y archiva la información.

- **Departamento de Despacho:** Sra. Nataly Tapia
Sra. Rocío Zapata
Sra. Gabriela Cordones

Funciones:

- Distribuyen y despachan a las camionetas a los diferentes clientes
- Receptan las solicitudes del servicio por parte del cliente.
- Realizar el cronograma de trabajo para las distintas unidades.

2.2. Marco Temporal

La información que se utilizará en la presente investigación corresponde al período comprendido entre el mes de octubre del 2011 hasta agosto del 2012.

2.3. Marco Espacial

La Compañía de Transporte Mixto JORDANRED S.A. está ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Eloy Alfaro, Barrio Maldonado Toledo. En las calles Salcedo y Gatazo.

2.4. Tipo de Investigación

2.4.1. Investigación de campo:

La investigación de campo es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancias en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos.

Las técnicas utilizadas en el trabajo de campo para el acopio de material son: la encuesta, la entrevista, la grabación, la filmación, la fotografía, etc.; de acuerdo con el tipo de trabajo que se está realizando, puede emplearse una de estas técnicas o varias al mismo tiempo.

En el presente trabajo se utiliza La **Investigación de campo** puesto que al aplicarla permitirá conocer y recolectar la información directamente del personal que

constituye la Compañía y a la vez contribuyen al diagnóstico de problemas para los cuáles se buscará alguna solución.

2.4.2. Investigación Descriptiva:

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existe entre dos o más variables. Exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego se analiza minuciosamente los resultados a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Se utilizó la **investigación descriptiva**, porque el trabajo de investigación fue realizado en base a procesos y actividades que se realizan dentro de la organización las mismas que dieron a conocer la situación real de la compañía, siendo estos datos importantes para llegar a una conclusión clara, permitiendo buscar el mejoramiento del conocimiento personal y organizacional.

2.5. Métodos de la Investigación

Los métodos son instrumentos, mediante los cuales logramos obtener los nuevos conocimientos científicos, el cual proporciona orientación y dirección al investigador, ya que se convierte en un camino para alcanzar los resultados esperados.

2.5.1. Método Analítico

Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual, es decir descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

Este método ha ayudado a analizar cada uno de los hechos que intervienen dentro del problema planteado, pudiendo dar soluciones a los mismos.

2.5.2. Método Deductivo

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares.

El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc. De aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

El método deductivo ha sido utilizado con el fin de realizar los análisis pertinentes, reconociendo los problemas críticos que tiene la Compañía, para posteriormente plantear enmiendas.

2.6. Técnicas de Investigación

Es un conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos. Es un sistema de auxilio para aplicar los métodos pero realizan un valor distinto.

2.6.1. La Observación

Es el método por el cual se establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho social o los actores sociales, de los que se obtienen datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación.

Es una técnica utilizada con el propósito de diagnosticar el problema a investigar y es de gran utilidad en el diseño de la investigación. A la vez esta técnica nos ayudará a determinar el comportamiento de cada una de las variables que se encuentran inmersas dentro del problema planteado, esta técnica nos ayudarán a interactuar con el personal de Compañía

2.6.2. La Encuesta

Es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, para la ejecución de esta técnica, se empleará un cuestionario previamente elaborado, el cual contendrá preguntas de importancia, que nos ayuden a conocer la opinión que tiene el encuestado, acerca del problema investigado.

Ha sido aplicado al personal operativo de la Compañía, con preguntas de fácil comprensión, para obtener datos que complementarán a las técnicas anteriores.

2.6.3. La Entrevista

Es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que se adquiere información acerca de lo que se investiga.

En el proyecto, la entrevista ha sido realizada únicamente al personal administrativo de la Compañía, pues lo que se pretende con esta técnica es obtener información libre acerca de cada una de las variables que intervienen en el problema, mediante preguntas flexibles.

2.7. Instrumentos de Investigación

Es un recurso del que puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.

2.7.1. Ficha de Observación

Son instrumentos donde se registra la descripción detallada de lugares, personas, etc., que forman parte de la investigación.

Este instrumento se ha utilizado con el fin de recopilar información relevante, mediante la observación de los hechos y situaciones que se suscitan dentro de la Compañía.

2.7.2. Cuestionario

Es un instrumento compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios que ayudarán a alcanzar los objetivos del estudio. Nos permite estandarizar y uniformar la información reunida.

Este instrumento ha sido utilizado para la estructuración de las preguntas tanto para las encuestas como para la entrevista, mismas que han sido aplicadas a los socios y choferes y al gerente de la compañía.

2.7.3. Evaluación de 360 grados

Consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de valores o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo de la práctica profesional.

Esta evaluación ha sido utilizada con el objetivo de conocer el desempeño del personal, para determinar falencias y proporcionar soluciones que serán tratadas por medio de capacitaciones en los aspectos que estos necesiten.

2.8. Fuentes de Información

Son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia.

2.8.1. Fuentes Primarias

Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Son las fuentes que brindan información o datos de “primera mano”, es decir, información que se obtiene directamente por parte de la empresa.

La información primaria que ha sido utilizada para esta investigación son:

- Reglamento Interno Compañía de Transporte Mixto JORDANRED S.A.
- Funciones del personal

- Observación
- Encuestas al personal
- Entrevista al Gerente General
- Evaluación de 360 grados

2.8.2. Fuentes Secundarias

Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos.

Entre las fuentes secundarias que se han utilizado para la investigación son:

- Libros
- enciclopedias

2.8.3. Fuentes Terciarias

Son guías físicas o virtuales que contienen información sobre las fuentes secundarias. Forman parte de la colección de referencia de la biblioteca. Facilitan el control y el acceso a toda gama de repertorios de referencia, como las guías de obras de referencia o a un solo tipo, como las bibliografías.

- Sitios Web
- Libros electrónicos
- Nómina de socios y choferes

2.9. Unidad de Análisis

2.9.1. Población

Es la totalidad de sujetos o elementos que tienen características comunes.

La población para la realización del estudio pertinente está compuesto por:

- 36 socios
- 17 choferes

Dando una totalidad de 53 personas.

2.9.2. Muestra

Es un sub conjunto de la población. Para que un sector de la población sea considerado como muestra es necesario que todos los elementos de ella pertenezcan a la población, por eso se dice que una muestra debe ser representativa de la población.

Dado al número de socios y choferes de la Compañía se aplicará el proceso de investigación a la totalidad de la población.

2.10. Análisis de los Resultados de la Encuesta

2.10.1. Encuesta aplicada a los socios de la Compañía de Transporte Mixto JORDANRED .S.A.

1.- ¿Usted ha recibido alguna capacitación relacionada al ámbito en que labora?

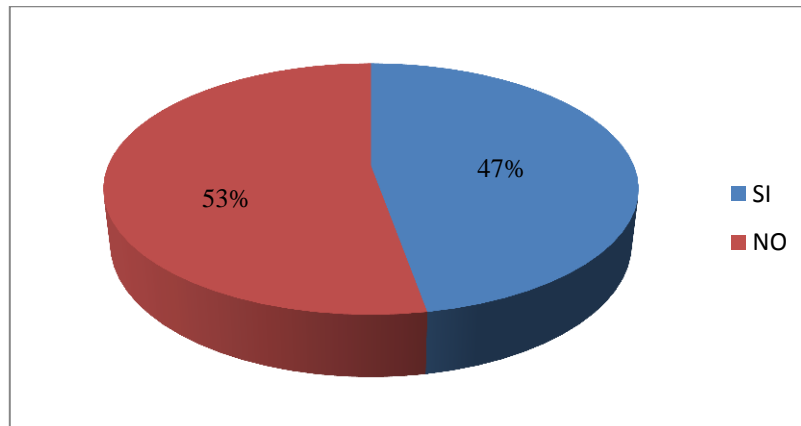
TABLA N° 1
CAPACITACIÓN EN LA COMPAÑÍA JORDANRED S.A.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	47%
No	28	53%
Total	53	100%

Elaborado por: Grupo de Investigación

Fuente: Encuesta

GRÁFICO N° 1
CAPACITACIÓN EN LA COMPAÑÍA JORDANRED S.A.



Elaborado por: Grupo de Investigación

Fuente: Encuestas

De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas, se encuentra que existen socios y choferes que si han recibido capacitaciones, pero cabe recalcar que la compañía no ha sido la promotora de las mismas por lo que se determinó que estas capacitaciones fueron realizadas por iniciativa personal o en organizaciones donde laboraban anteriormente, por otra parte más del cincuenta por ciento afirman no haber recibido capacitaciones.

2.- Indique la frecuencia con la que ha recibido capacitaciones

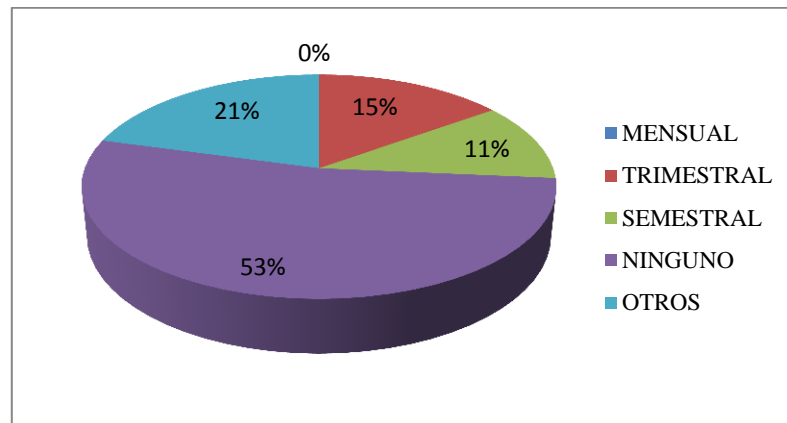
TABLA N° 2
FRECUENCIA DE LAS CAPACITACIONES

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0%
Trimestral	8	15%
Semestral	6	11%
Ninguno	28	53%
Otros	11	21%
Total	53	100%

Elaborado por: Grupo de Investigación

Fuente: Encuesta

GRÁFICO N° 2
FRECUENCIA DE LAS CAPACITACIONES



Elaborado por: Grupo de Investigación

Fuente: Encuestas

Luego de analizar cada uno de los resultados, se entiende que más del cincuenta por ciento del personal no ha recibido capacitación alguna porque la compañía no ha emprendido esta acción dentro de ella, de la misma forma existen otras personas que han recibido capacitación en otras frecuencias de tiempo mayores o igual a un año, lo que ha causado que los conocimientos no estén actualizados. Estas dos situaciones han dado como resultado varias falencias dentro de sus actividades laborales.

3.- De las siguientes opciones, señale el tipo de capacitación recibida

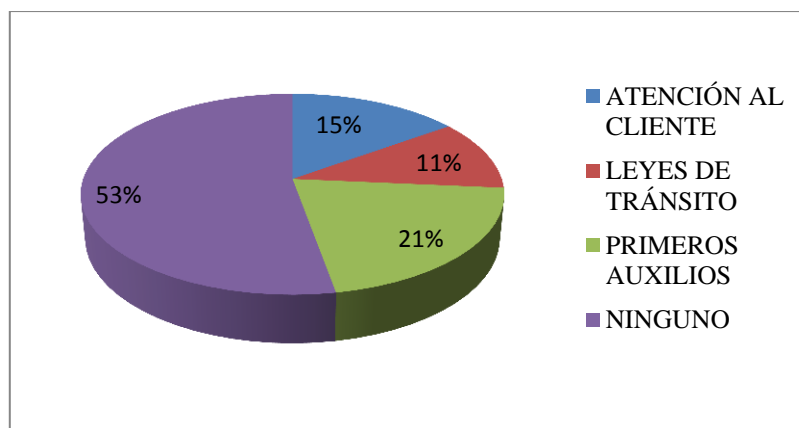
TABLA N° 3
TIPO DE CAPACITACIONES

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	8	15%
Leyes de tránsito	6	11%
Primeros auxilios	11	21%
Ninguno	28	53%
Total	53	100%

Elaborado por: Grupo de Investigación

Fuente: Encuestas

GRÁFICO N° 3
TIPO DE CAPACITACIONES



Elaborado por: Grupo de Investigación

Fuente: Encuestas

De acuerdo a la tabla y gráfico anteriores, se observa que 8 personas encuestadas que corresponden al 15%, dijeron que han recibido capacitaciones sobre la Atención al Cliente; mientras que 6 personas que corresponden al 11% de los encuestados, dicen que han recibido capacitaciones sobre las Leyes de Tránsito; a su vez 11 personas correspondientes al 21% afirman haber recibido capacitaciones sobre Primeros Auxilios; y por su parte 28 personas que corresponden al 53% de los encuestados, dicen que no han recibido ninguna capacitación.

4.- ¿Considera usted a la capacitación como un instrumento para mejorar su desempeño laboral dentro y fuera de la Compañía?

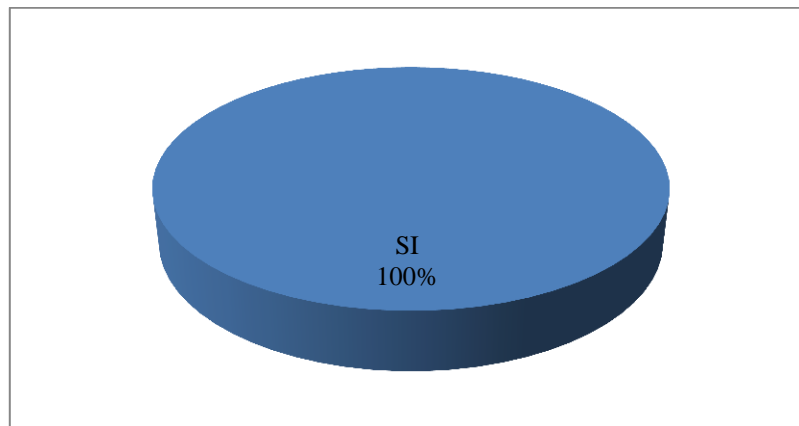
TABLA N° 4
LA CAPACITACIÓN COMO INSTRUMENTO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	100%
No	0	0%
Total	53	100%

Elaborado por: Grupo de Investigación

Fuente: Encuestas

GRÁFICO N° 4
LA CAPACITACIÓN COMO INSTRUMENTO



Elaborado por: Grupo de Investigación

Fuente: Encuestas

De la tabla y gráfico anterior podemos decir que 53 personas encuestadas, que corresponden al 100% de los encuestados, manifestaron que la capacitación es un medio o un instrumento, para mejorar su desempeño en su área de labores. Por lo que se determina que todos los socios y choferes de la Compañía JORDANRED S.A. necesitan de la capacitación para mejorar su rendimiento y desempeño laboral, pues es un instrumento indispensable dentro de las instituciones, sean estas públicas o privadas.

5.- ¿Cree usted que la Compañía debería implementar Capacitaciones para el personal?

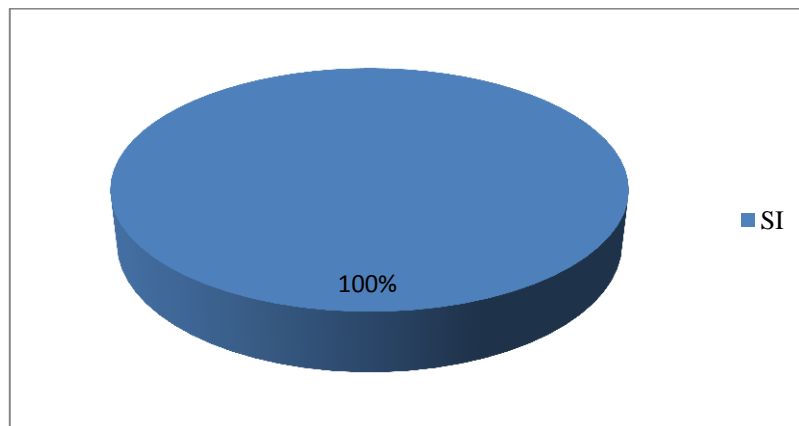
TABLA N° 5
NECESIDAD DE CAPACITACIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	100%
No	0	0%
Total	53	100%

Elaborado por: Grupo de Investigación

Fuente: Encuestas

GRÁFICO N° 5
NECESIDAD DE CAPACITACIÓN



Elaborado por: Grupo de Investigación

Fuente: Encuestas

En la tabla y el gráfico anteriores se puede observar que del total de 53 personas encuestadas, el 100% manifestó que es necesaria la implementación de capacitaciones dentro de la Compañía, se entiende que el total de la población encuestada está de acuerdo que la implementación de capacitaciones podría ayudar a mejorar cada uno de los aspectos dentro de la Compañía, incrementando sus conocimientos.

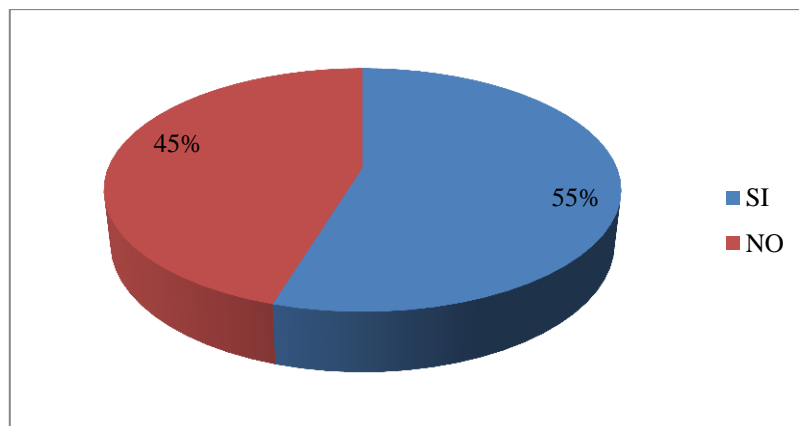
6.- ¿Conoce usted las ventajas de la implementación de Manuales de Capacitación dentro de las organizaciones?

TABLA N° 6
VENTAJAS DE MANUALES DE CAPACITACIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	55%
No	24	45%
Total	53	100%

Elaborado por: Grupo de Investigación
Fuente: Encuestas

GRÁFICO N° 6
VENTAJAS DE MANUALES DE CAPACITACIÓN



Elaborado por: Grupo de Investigación
Fuente: Encuestas

En la tabla y gráfico anteriores se obtienen los siguientes datos, de 53 encuestas realizadas, 29 de ellas lo que corresponde a un 55% de las encuestas, saben cuáles son los beneficios que tiene un Manual de Capacitación; mientras que 24 de ellas que corresponde al 45% de las encuestas, dicen no conocer los beneficios de un Manual de Capacitación.

7.- Mencione el tipo de capacitación que actualmente usted requiere

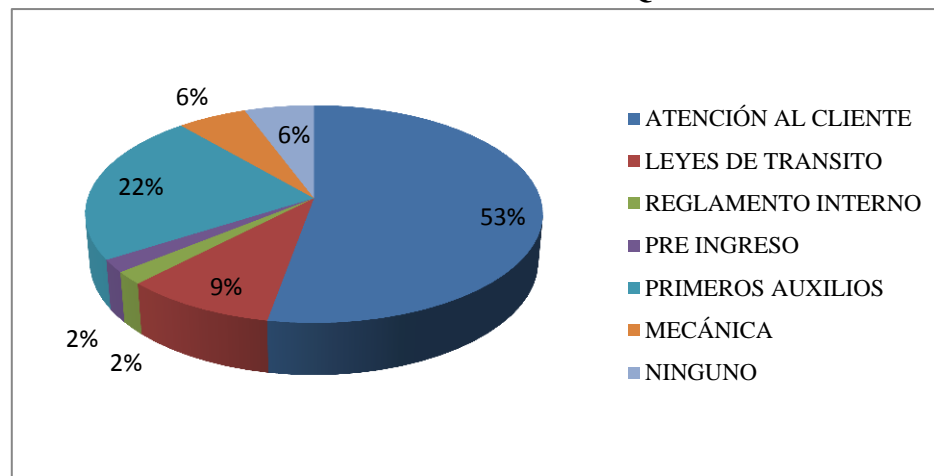
TABLA N° 7
TIPO DE CAPACITACIÓN REQUERIDA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Atención al Cliente	28	53%
Leyes de Transito	5	9%
Reglamento Interno	1	2%
Pre Ingreso	1	2%
Primeros Auxilios	12	23%
Mecánica	2	4%
Ninguno	4	7%
Total	53	100%

Elaborado por: Grupo de Investigación

Fuente: Encuestas

GRÁFICO N° 7
TIPO DE CAPACITACIÓN REQUERIDA



Elaborado por: Grupo de Investigación

Fuente: Encuestas

Se puede observar que, del total de 53 personas encuestadas, el 53% expresaron que actualmente requieren capacitación sobre Atención al cliente, el 8% requiere capacitaciones sobre Leyes de Tránsito, el 9% prefiere recibir capacitaciones sobre primeros auxilios, el resto de personas muestran su interés en capacitaciones sobre mecánica, reglamento interno y pre ingreso.

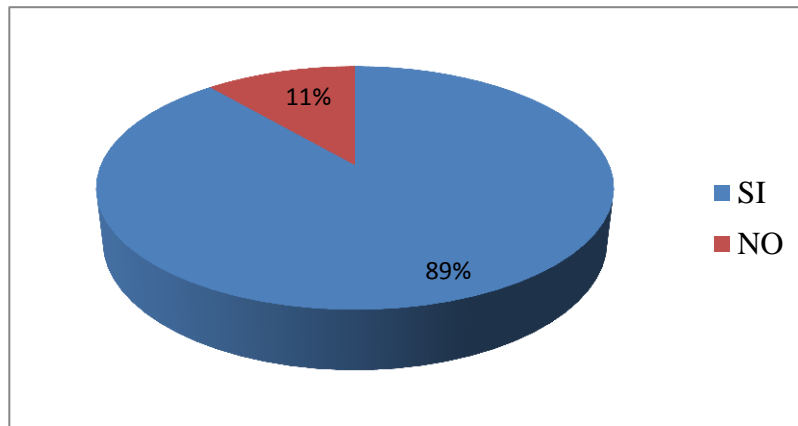
8.- Los directivos de la Compañía realizan actividades para fomentar el bienestar del personal

TABLA N° 8
BIENESTAR DEL PERSONAL

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	89%
No	6	11%
Total	53	100%

Elaborado por: Grupo de Investigación
Fuente: Encuestas

GRÁFICO N° 8
BIENESTAR DEL PERSONAL



Elaborado por: Grupo de Investigación
Fuente: Encuestas

Se observa que del total de 53 encuestas aplicadas al personal, el 89% dicen que en la compañía los directivos sí realizan actividades que permitan fomentar el bienestar, sin embargo existen un 6% quienes mencionan que no se realiza actividad alguna para lograr el bienestar del personal, su respuesta puede deberse a su reciente ingreso.

9.- De las siguientes opciones señale la actividad que se realiza frecuentemente

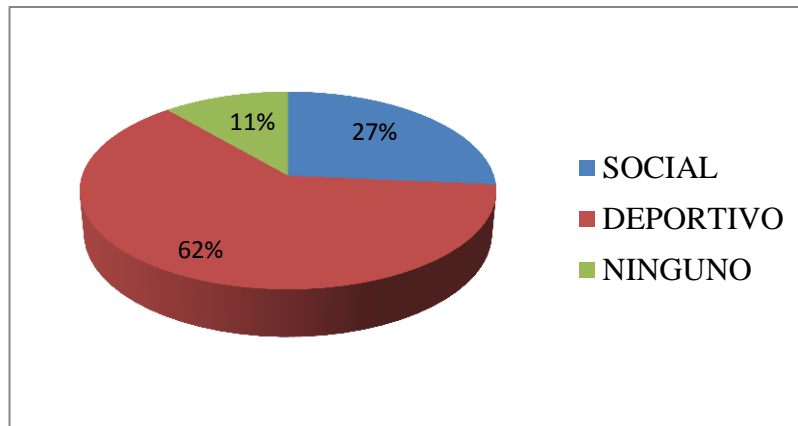
TABLA N° 9
ACTIVIDADES DE BIENESTAR

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Social	14	27%
Deportivo	33	62%
Ninguno	6	11%
Total	53	100%

Elaborado por: Grupo de Investigación

Fuente: Encuestas

GRÁFICO N° 9
ACTIVIDADES DE BIENESTAR



Elaborado por: Grupo de Investigación

Fuente: Encuestas

El gráfico y la tabla N° 9 expresan que del total de 53 personas encuestadas 14 que representa el 27% señalaron que en la compañía se desarrollan actividades de carácter social, mientras que 33 personas es decir el 62% dicen que las actividades son deportivas, y tan solo un 11% es decir 6 personas dicen que no se realizan ninguna actividad de convivencia.

2.11. Entrevista aplicada al Gerente General de la Compañía de Transporte Mixto JORDANRED S.A.

1.- ¿Piensa usted que el personal que administra cumple con las expectativas de la Compañía?

El personal de la Compañía de Transporte Mixto JORDANRED S.A. cumple con las expectativas planteadas por la compañía, debido a la constante coordinación entre los directivos y el resto del personal, dando a conocer los intereses que se busca alcanzar en beneficio de la Compañía así como también de sus clientes tanto internos como externos.

2.- ¿Considera usted a la capacitación como un elemento importante dentro de la Compañía bajo su dirección?

La capacitación es un elemento importante y fuente de avance de cualquier empresa por tal motivo la compañía la fomenta a manera de indicaciones constantes para obtener mejores resultados del personal que se encuentra a cargo de los vehículos.

3.- ¿El personal de la compañía recibe algún tipo de capacitación?

El personal de la compañía no recibe una capacitación específica, sin embargo reciben indicaciones de la forma en que deben llevar a cabo sus actividades, siendo estas una guía de comportamiento. A pesar de que las capacitaciones no son dadas en forma grupal, la directiva se ha preocupado por mantener una estrecha comunicación, principalmente con los choferes. Diariamente estos reciben formas de proceder durante las horas de trabajo.

4.- ¿Actualmente la Compañía cuenta con un manual de Capacitación?

La compañía en la actualidad no cuenta con un manual de capacitación, la dirección y desenvolvimiento del personal se dirigen de acuerdo a los estatutos de la compañía. Pero cabe recalcar que este instrumento sería un medio innovador para mejorar el rendimiento del personal.

5.- ¿Considera usted necesario la elaboración de un manual de capacitación para la compañía?

Es necesaria la elaboración de un manual de capacitación pues conformará una guía más para los directivos de esta compañía, brindándoles facilidad a la hora de instruir a los socios y choferes.

6.- ¿Piensa usted que la satisfacción al cliente está ligado con las capacitaciones que el personal pueda recibir?, tales como Leyes de tránsito, primeros auxilios y atención al cliente.

Las capacitaciones que se puedan dar al personal permite lograr un beneficio tanto para sí mismos como para los clientes, creando de esta manera una cultura de buen servicio. De manera que estos ayuden a enriquecer los conocimientos y a generar calidad en la prestación de sus servicios.

7.- ¿De qué forma usted coordina con los demás directivos para fomentar el bienestar del personal? Y cuáles son estas actividades

En la compañía se realizan reuniones mensuales con en el directorio el mismo que está compuesto por el presidente, gerente general, secretario, comisario, supervisores,

contador, y dos representantes del resto del personal, preocupándose constantemente por el bienestar de todos los miembros de la compañía.

8.- ¿Cuáles son las actividades que realizan para fomentar el bienestar del personal?

Dentro de las actividades que se realizan para fomentar el bienestar del personal se consideran las reuniones mensuales en donde se les da a conocer que son parte fundamental e importante en la Compañía, además se realizan reconocimientos al personal con mejor desenvolvimiento dentro y fuera de la compañía, tomando en cuenta los criterios de los clientes.

9.- ¿Existe algún tipo de reconocimiento para el personal por el desempeño que realiza?

Los reconocimientos se realizan cada año a los mejores socios y choferes estos incentivos pueden ser; bonos económicos, placas o diplomas, a quien mantuvo durante el período un buen proceder en su acciones.

2.11.1. Análisis e Interpretación de la Entrevista aplicada al Gerente General de la Compañía de Transporte Mixto JORDANRED S.A.

Mediante la entrevista realizada al Gerente General de la Compañía se determinó que la capacitación es un medio fundamental para llegar a cumplir los objetivos propuestos por la misma; sin embargo cabe mencionar que el directorio no cuenta con el conocimiento suficiente para capacitar al personal, por tal motivo ven la necesidad urgente de implementar un manual de capacitación dentro de su compañía; pues esto

les ayudará a mejorar el rendimiento de personal, haciendo énfasis de que esto beneficiará a la familia JORDANRED y de la misma manera al cliente.

Además un Manual de Capacitación se constituye en un instrumento innovador que brinda aportes fundamentales para promover los conocimientos de forma organizada debido a que las indicaciones constantes realizadas por el personal Administrativo de la Compañía no pueden obtener resultados más efectivos en comparación a una capacitación cuyo instrumento principal es un manual.

2.12. Evaluación de Desempeño 360°

La evaluación de 360 grados consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de factores predefinidos, que son comportamiento observables en el desarrollo diario de la práctica profesional, esta evaluación va dirigida a todo el personal de la compañía, sean estos del nivel administrativo u operativo, es decir al nivel superior, intermedio e inferior.

TABLA N° 10
ESCALA DE FRECUENCIAS

Abreviatura	Significado	Valor
S	Siempre	4
F	Frecuentemente	3
PV	Pocas Veces	2
N	Nunca	1

Elaborado por: Grupo de Investigación

Fuente: Investigación

Forma de cálculo

$$\frac{PM - Pm}{n - 1}$$

Dónde:

PM = 20 (Equivale a los 5 comportamientos por competencia multiplicado por las 4 escalas de calificación)

Pm = 5 (Son los 5 comportamientos por cada competencia)

n = 4 (son la 4 escala de frecuencia)

$$\frac{20 - 5}{4 - 1} = \frac{15}{3} = 5 \text{ es el Intervalo}$$

TABLA N° 11
NIVELES DE COMPETENCIA

Rango	%	Nivel de Competencia
20 – 15	100%	Alto
14 – 10	75%	Medio
9 – 5	50%	Mínimo
4 – 0	25%	Insatisfactorio

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Evaluación 360°

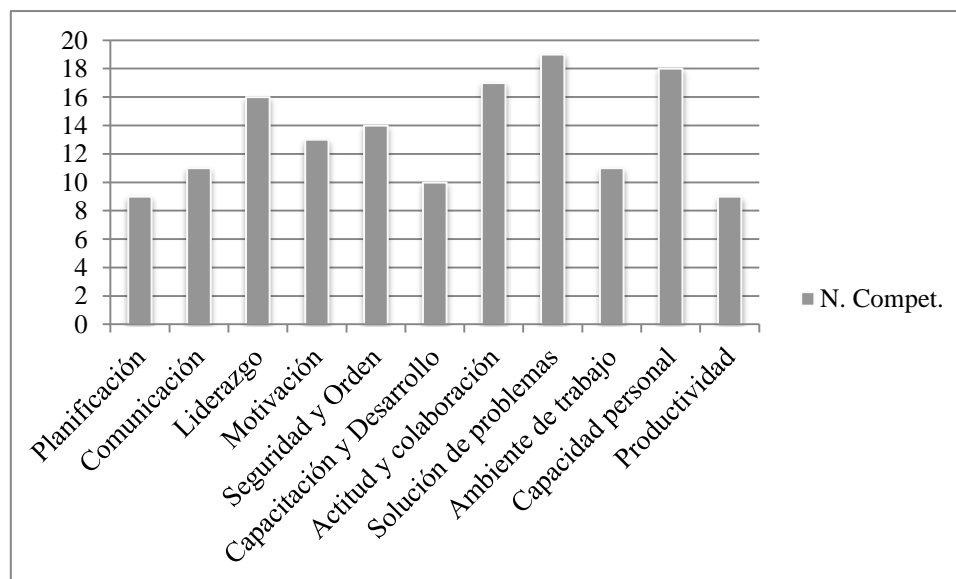
TABLA N° 12
DESEMPEÑO DEL GERENTE GENERAL

COMPETENCIA	Comis.	Socio	Chofer	Pers. Desp.	N. Compet.
Planificación	2	2	3	2	9
Comunicación	4	2	3	2	11
Liderazgo	4	4	4	4	16
Motivación	3	2	5	3	13
Seguridad y Orden	4	3	2	5	14
Capacitación y Desarrollo	3	3	2	2	10
Actitud y colaboración	4	5	3	5	17
Solución de problemas	4	5	5	5	19
Ambiente de trabajo	4	3	2	2	11
Capacidad personal	4	5	4	5	18
Productividad	2	3	2	2	9

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Evaluación 360°

GRÁFICO N° 10
DESEMPEÑO DEL GERENTE GENERAL



Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Evaluación 360°

TABLA N° 13

DESEMPEÑO PROMEDIO DE LOS JEFES DE CADA ÁREA

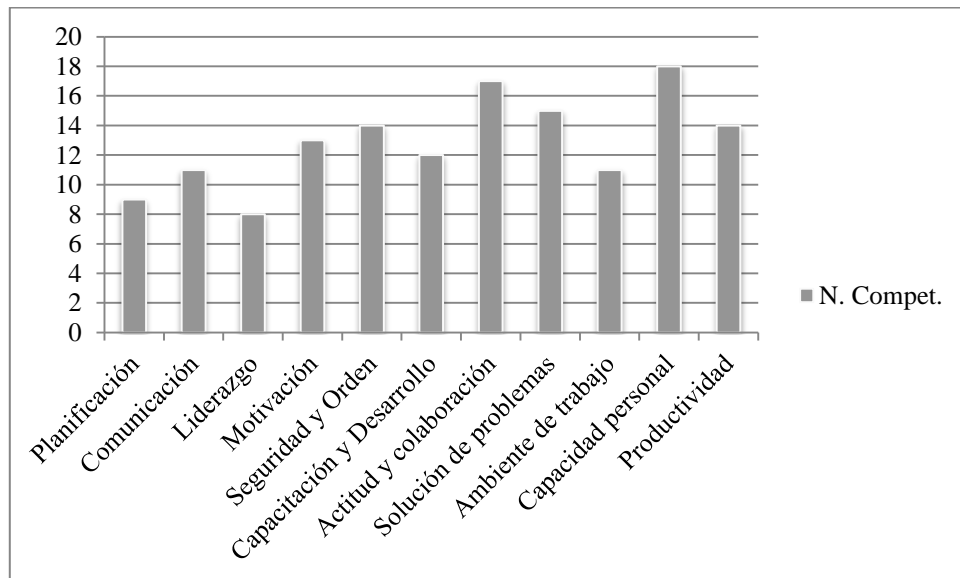
COMPETENCIA	Comis.	Socio	Chofer	Pers. Desp.	N. Compet.
Planificación	2	2	3	2	9
Comunicación	4	2	3	2	11
Liderazgo	2	2	2	2	8
Motivación	3	2	5	3	13
Seguridad y Orden	4	3	2	5	14
Capacitación y Desarrollo	3	3	4	2	12
Actitud y colaboración	4	5	3	5	17
Solución de problemas	4	5	3	3	15
Ambiente de trabajo	4	3	2	2	11
Capacidad personal	4	5	4	5	18
Productividad	4	3	3	4	14

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Evaluación 360°

GRÁFICO N° 11

DESEMPEÑO PROMEDIO DE LOS JEFES DE CADA ÁREA



Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Evaluación 360°

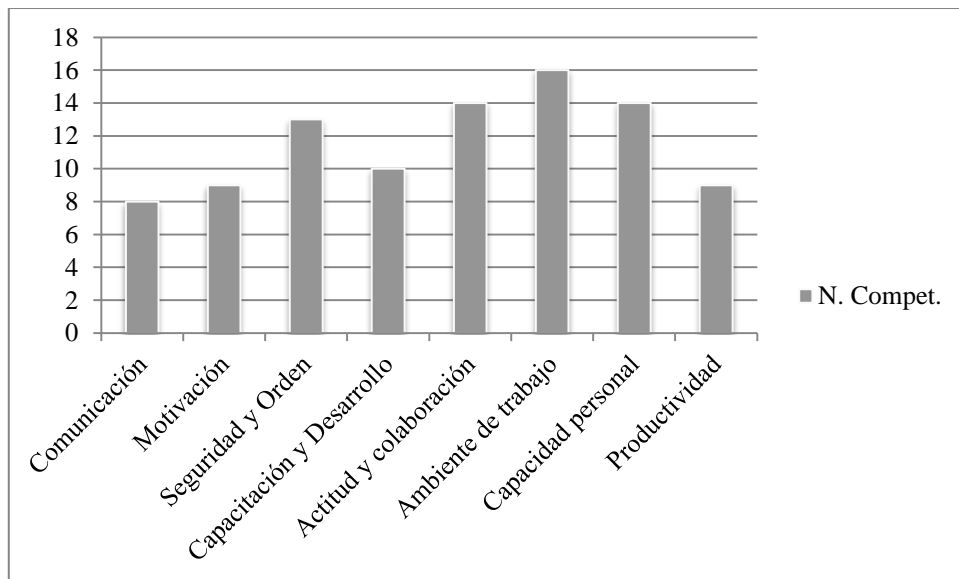
TABLA N° 14
DESEMPEÑO PROMEDIO DE LOS SOCIOS

COMPETENCIA	Gerente	Comis.	Chofer	Pers. Desp.	N. Compet.
Comunicación	2	1	2	3	8
Motivación	3	3	2	1	9
Seguridad y Orden	4	3	2	4	13
Capacitación y Desarrollo	4	2	2	2	10
Actitud y colaboración	3	3	2	4	14
Ambiente de trabajo	4	4	3	5	16
Capacidad personal	3	3	4	4	14
Productividad	3	2	2	2	9

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Evaluación 360°

GRÁFICO N° 12
DESEMPEÑO PROMEDIO DE LOS SOCIO



Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Evaluación 360°

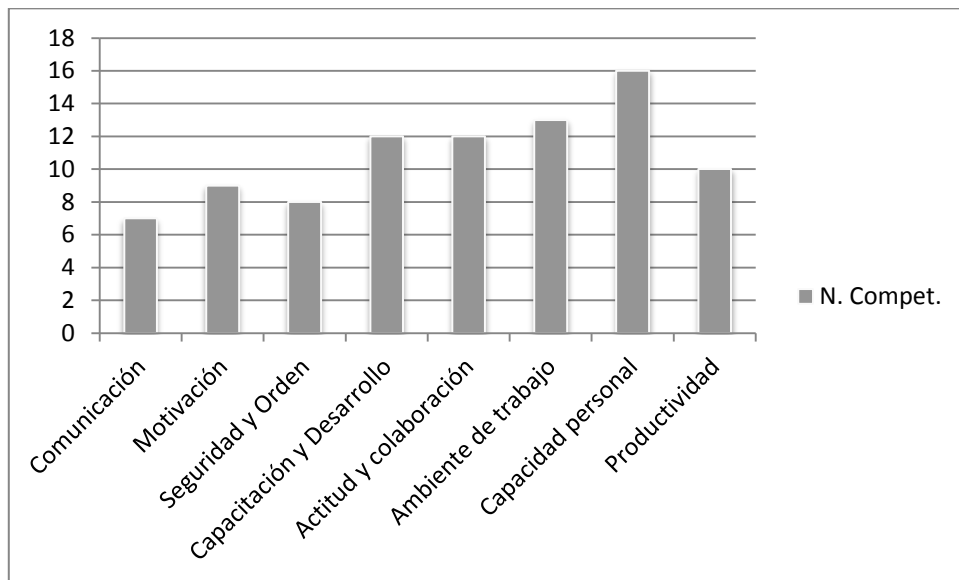
TABLA N° 15
DESEMPEÑO PROMEDIO DE LOS CHOFERES

COMPETENCIA	Gerente	Comis.	Socio	Pers. Desp.	N. Compet.
Comunicación	2	2	1	2	7
Motivación	1	2	3	3	9
Seguridad y Orden	2	1	2	3	8
Capacitación y Desarrollo	4	2	3	3	12
Actitud y colaboración	3	4	3	2	12
Ambiente de trabajo	4	4	2	3	13
Capacidad personal	4	4	4	4	16
Productividad	3	2	2	3	10

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Evaluación 360°

GRÁFICO N° 13
DESEMPEÑO PROMEDIO DE LOS CHOFER



Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Evaluación 360°

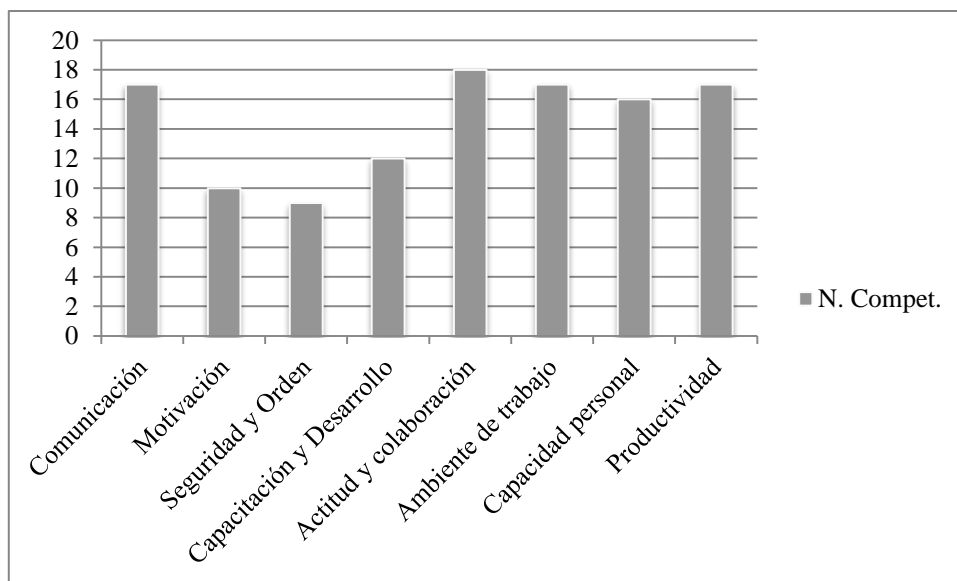
TABLA N° 16
DESEMPEÑO PROMEDIO DEL PERSONAL DE DESPACHO

COMPETENCIA	Gerente	Comis.	Socio	Chofer	N. Compet.
Comunicación	4	4	4	5	17
Motivación	3	2	4	1	10
Seguridad y Orden	3	2	2	2	9
Capacitación y Desarrollo	3	3	3	3	12
Actitud y colaboración	4	5	5	4	18
Ambiente de trabajo	4	5	3	5	17
Capacidad personal	4	4	4	4	16
Productividad	4	4	4	5	17

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Evaluación 360°

GRÁFICO N° 14
DESEMPEÑO PROMEDIO DEL PERSONAL DE DESPACHO



Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Evaluación 360°

CUADRO N° 2
COMPETENCIAS MENOS DESARROLLADAS

Calificación	Competencia
Gerente	
9	Planificación
9	Productividad
Comisario	
9	Planificación
8	Liderazgo
Socios	
8	Comunicación
9	Motivación
9	Productividad
Choferes	
7	Comunicación
9	Motivación
8	Seguridad y Orden
Personal de Despacho	
9	Seguridad y Orden

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Evaluación 360°

Luego de analizar cada uno de los cuadros y gráficos, obtenidos mediante la evaluación de 360 grados, se determina que tanto el personal administrativo como el personal operativo de la Compañía requieren de capacitaciones que ayuden a mejorar el desenvolvimiento efectivo de cada una de las competencias mencionadas anteriormente, por esta razón el capítulo siguiente se propondrá programas de capacitación y una tentativa del capital a invertir para cada uno de los aspectos señalados.

2.13. Análisis DAFO

Es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a la organización contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.

CUADRO N° 3
FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalización encaminadas al mejoramiento de las actividades • Buen manejo de fondos • Reporte diario del trabajo de las camionetas. • Documentación clara • Buena distribución de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación al personal • Perfil no apto al cargo que ocupa el personal. • Falencias en el cumplimiento de Normas en las unidades de transporte. • Bajo conocimiento del personal administrativo para la planeación de capacitaciones.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la población • Tecnología actual acorde con los avances • La población tiene la costumbre de usar este servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran número de competidores directos • Existencia de competidores indirectos • No hay un proveedor fijo de suministros y materiales

Elaborado por: Grupo de Investigación

Fuente: Grupo de Investigación

2.14. Conclusiones

- Por medio de la investigación, se pudo constatar que el personal de la compañía no recibe capacitación alguna que les permita mejorar su rendimiento en las actividades que realizan a diario. Siendo este un factor que ocasiona deficiencias en la ejecución de las labores y por ende causando baja productividad.
- La aplicación de la encuesta, entrevista y observación directa aplicada al personal de la Compañía de Transporte Mixto JORDANRED S.A., han sido instrumentos útiles para recopilar datos importantes que ayudarán en el desarrollo de la propuesta, suministrando pautas acorde a la necesidad del personal.
- Se determinó que el personal operativo de la Compañía no recibe una capacitación que les permita el mejoramiento continuo dentro de sus actividades, siendo así, en el capítulo III se plantearán planes de capacitación para enmendar las áreas vulnerables.
- Luego de aplicar la evaluación de desempeño 360 grados al personal de la Compañía, se determinó que hay mayor deficiencia en competencias como planificación, motivación, comunicación, liderazgo, productividad y seguridad y orden lo cual se tomará como referencia para la realización del programa de capacitación.
- Durante la aplicación de las evaluaciones, se pudo observar que en la Compañía, existe principalmente falta de comunicación, aspecto urgente a tratar, pues constituye un medio para que la organización, se encamine correctamente.

- Dentro de la investigación realizada, adicionalmente se pudo interactuar con el personal, quienes manifestaron estar dispuestos a la futura aplicación de los planes de capacitación.
- Para la estructuración de la evaluación 360 grados, un elemento indispensable ha sido el Reglamento Interno de la compañía y las funciones que fueron emitidas por el personal directivo.
- A través de la entrevista al señor Gerente General de la Compañía, se receptaron opiniones significativas de este; criterios en donde se pudieron conocer la falta de implementación de planes de capacitación.

CAPITULO III

3. PROPUESTA:

DISEÑO DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PARA LOS SOCIOS Y CHOFERES DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO JORDANRED S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, PARROQUIA ELOY ALFARO, DURANTE EL PERÍODO 2012.

3.1. Presentación del Proyecto

Nosotras, Nancy Rocío Caisaluisa Yanchatipán y Ruth Noemí Chicaiza Bustillos, estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi ponemos a consideración el presente manual; como requisito previo a la obtención del Título de Ingenieras Comerciales.

El contenido que a continuación se redacta, ha sido desarrollado de acuerdo a las necesidades de los señores socios y choferes de la Compañía, las cuales se han tomado a partir del estudio realizado, y pretende constituirse en una guía para los directivos de la Compañía de Transportes Mixto JORDANRED S.A., consta de temáticas útiles para la planificación y ejecución de la capacitación.

Este manual está compuesto de temas de mayor importancia que en lo posterior ayudará a los integrantes de la Compañía a mejorar su desempeño laboral a su vez que permitirá el enriquecimiento y fortalecimiento de sus conocimientos. Este instrumento está destinado para todos los socios y choferes que son parte de la Compañía, debido a que todos deben estar completamente informados, para que conjuntamente puedan aportar en el desarrollo de la Compañía.

Presenta la posibilidad de conjugar la teoría con la práctica, para facilitar el aprendizaje de los socios y choferes, a su vez que todos los participantes podrán compartir sus experiencias adquiridas en la capacitación. Finalmente posee una matriz determinada para poder evaluar los resultados de la capacitación y post capacitación, para dar seguimiento a la misma; esta puede variar de acuerdo a las necesidades de la Compañía.

3.2. Antecedentes

En la actualidad un manual de capacitación se ha convertido en el instrumento primordial para el mejoramiento de las instituciones, debido a que provee información y datos verídicos sobre los cuales se podrán basar los procesos de capacitación.

Luego de la aplicación de instrumentos y técnicas de investigación se ha constatado la necesidad de la elaboración de este manual tomando en cuenta temas importantes que han sido considerados como primordiales en la compañía, para mejorar su ámbito de trabajo.

El presente documento fue realizado por requerimiento de la compañía puesto que demandan bases sólidas que orienten a los directivos a tomar decisiones para llevar a

cabo el cumplimiento de sus expectativas por medio de la implementación de actividades de capacitación, proporcionando de esta forma beneficios tanto para el cliente externo como para el interno.

Además se debe considerar que a partir del conocimiento sobre los temas mencionados anteriormente la Compañía cubrirá las expectativas del cliente y a su vez incrementará la satisfacción del mismo, propiciando de esta forma el crecimiento y desarrollo que anhela.

3.3. Objetivos del Manual de Capacitación

3.3.1. Objetivo General

- Mejorar el ambiente de trabajo entre socios, choferes y clientes de la Compañía JORDANRED S.A. dentro y fuera de la misma, mediante el análisis crítico de los temas propuestos dentro del programa de Capacitación.

3.3.2. Objetivos Específicos

Al finalizar el programa de capacitación los socios y choferes de la compañía serán capaces de:

- Adquirir una perspectiva más amplia sobre el cumplimiento e incumplimiento de las leyes de tránsito.
- Identificar las principales necesidades de los clientes, entregando así un servicio de calidad.
- Establecer y mantener una cultura de calidad en sus operaciones diarias.
- Fortalecer la comunicación asertiva para mejorar las relaciones del Recurso Humano de la Compañía.

3.4. Participantes

El presente manual está dirigido al personal de la Compañía de Transporte Mixto JORDANRED S.A., a continuación se detallan los cargos:

- Presidente
- Gerente General
- Comisario / Supervisor
- Jefe de Finanzas
- Personal de Asuntos Sociales
- Secretaria
- Personal de despacho

3.5. Instructores

Perfil General del Capacitador

- Ser facilitador(a) de procesos participativos
- Conocer lo contenidos y manejo de técnicas participativas
- Respetar la personalidad del participante
- Ser motivador(a), dinámico(a) y saber escuchar
- Ser responsable y comprometido con su trabajo
- Mínimo dos años de experiencia

Perfil específico del Capacitador

- Especializado en psicología (Capacitación – La Motivación Personal)
- Especializado en Administración de Talento Humano (Capacitación – Trabajo en equipo, Liderazgo y Productividad)
- Especializado en enfermería (Capacitación – Primeros Auxilios)

3.6. Planes de trabajo y Cronograma

3.6.1. La Motivación Personal

La motivación es un elemento indispensable dentro de las actividades diarias que se realizan dentro de una empresa, pues estas mejoran la conducta del personal, dirigiéndola hacia un objetivo.

Dirigido a: Socios y Choferes de la Compañía de Transporte Mixto JORDANRED S.A.

Objetivo General:

Modificar la actitud del personal dentro de la empresa, impulsando su motivación en el trabajo para el mejoramiento de las operaciones dentro de la compañía.

Objetivos Específicos:

Los participantes al término del taller serán capaces de:

- Valorar su personalidad y mejorar la manera en que desempeñan su trabajo.
- Tener una perspectiva de vida diferente
- Incrementar su nivel de confianza.

Actividades

1. Elaboración del programa general del evento
2. Selección de instructores
3. Contratación de Instructores
4. Promoción e invitaciones al evento - circulares
5. Selección de infraestructura
6. Elaboración del material didáctico

7. Preparación del espacio físico
8. Ejecución
 - 8.1. Taller: Autoestima
 - 8.2. Taller: La personalidad
 - 8.3. Taller: Valorarse a sí mismo
 - 8.4. Taller: Filosofía de vida
 - 8.5. Taller: Motivación
9. Evaluación del programa: instructores y participantes

**CUADRO N° 4
CRONOGRAMA**

SEMANA 1			
TEMA		OBJETIVO	SESIÓN
MOTIVACIÓN PERSONAL	Autoestima	Incrementar en el capacitado su nivel de autoestima.	1 hora
	Personalidad	Cooperar para que el capacitado conozca su tipo de personalidad y esta sea mejorada.	1 hora
	Valorarse a sí mismo	Mejorar el estilo de vida del capacitado	2 horas
	Filosofía de vida	Ayudar al capacitado a tener una mejor perspectiva de vida.	2 horas
	Motivación	Llevar al personal a un nivel máximo de motivación.	2 horas

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente:Planificación

PRESUPUESTO – CAPACITACIÓN: LA MOTIVACIÓN PERSONAL

**TABLA N° 17
RECURSOS HUMANOS**

Recurso	N° Evento	N° horas clase	Valor horas clase	Costo Total
CAPACITADOR	1. Autoestima	1	25,00	25,00
	2. Personalidad	1	25,00	25,00
	3. Valorarse a sí mismo	2	25,00	50,00
	4. Filosofía de vida	2	25,00	50,00
	5. Motivación	2	25,00	50,00
Subtotal				\$200,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 18
RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS**

N°	Concepto	Cantidad	V. Unit.	V. Total
1	Copias (reproducción) de recursos para capacitación	53	0,53	28,09
2	Esferos	53	0,25	13,25
3	Laptop y Proyector (alquiler - 8 horas)	1	5	40,00
Subtotal				\$ 81,34

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 19
INFRAESTRUCTURA**

N°	Concepto	N° Días	Cantidad	Costo diario aula	Costo Total
Se utilizará el auditorio de la planta baja del edificio donde se encuentra ubicada la central de la Compañía.					
Subtotal					0,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 20
VIÁTICOS Y PASAJES**

N° Personas	Lugar	N° Días	Viatico diario	Subtotal	Valor Pasaje	Subtot. Pasaje	Total
Para a presente capacitación no se requiere de pasajes y viáticos, por cuanto los instructores son de esta localidad.							
						Subtotal	0,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 21
LOGÍSTICA**

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio Unit.	Total
55	Raciones	Sanduches	0,75	41,25
1	Frasco	Café	1,40	1,40
1	Paquete	Servilletas	0,90	0,90
2	Kilo	Azúcar	2,10	4,20
2	Paquetes	Té aromático	1,40	2,80
2	Paquetes	Vasos	0,59	1,18
1	Unidad	Almuerzo	5,00	5,00
			Subtotal	\$56,73

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 22
RESUMEN DEL PRESUPUESTO – CAPACITACIÓN: LA MOTIVACIÓN
PERSONAL**

N°	Concepto	Valor
1	Recurso Humano	200,00
2	Recursos Materiales y Tecnológicos	81,34
3	Infraestructura	0,00
4	Viáticos y Pasajes	0,00
5	Logística	56,73
Total		\$338,07

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

3.6.2. Comunicación Organizacional

Proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja, puede ser interno (personas que conforman la empresa) y externa (clientes, competidores, proveedores).

Dirigido a: Socios y Choferes de la Compañía de Transporte Mixto JORDANRED S.A.

Objetivo General:

Mejorar las relaciones laborales de todo el personal de la compañía, para alcanzar mayor comunicación, desarrollando en ellos habilidades de trabajo en equipo.

Objetivos Específicos:

Los participantes al término del taller serán capaces de:

- Valorar a sus compañeros, y crear un ambiente cooperativo dentro de la Compañía.
- Mejorar las relaciones y la comunicación entre jefes y subordinados.

Actividades

1. Elaboración del programa general del evento
2. Selección de instructores
3. Contratación de Instructores
4. Promoción e invitaciones al evento - circulares
5. Selección de infraestructura

6. Elaboración del material didáctico
7. Preparación del espacio físico
8. Ejecución
 - 8.1. Taller: la Comunicación
 - 8.2. Taller: Relación trabajador-trabajador
 - 8.3. Taller: Relación Jefe Subalterno
 - 8.4. Taller: Trabajo en equipo
9. Evaluación del programa: instructores y participantes

**CUADRO N° 5
CRONOGRAMA**

SEMANA 2			
TEMA		OBJETIVO	SESIÓN
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	La Comunicación	Determinar los elementos que intervienen en el proceso de comunicación.	2 horas
	Relación Trabajador – Trabajador	Profundizar las formas de trato entre los empleados.	2 horas
	Relación Jefe – Subalternos	Establecer el tipo de capacitación que debe prevalecer en los niveles jerárquicos de la Cía.	2 horas
	Trabajo en Equipo	Fomentar en el personal ambiente de colaboración y cooperación.	2 horas

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

PRESUPUESTO – CAPACITACIÓN: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**TABLA N° 23
RECURSOS HUMANOS**

Recurso	N° Evento	N° horas clase	Valor horas clase	Costo Total
CAPACITADOR	1. La Comunicación	2	25,00	50,00
	2. Relación trabajador-trabajador	2	25,00	50,00
	3. Relación Jefe Subalterno	2	25,00	50,00
	4. Trabajo en equipo	2	25,00	50,00
			Subtotal	\$200,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 24
RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS**

N°	Concepto	Cantidad	V. Unit.	V. Total
1	Laptop y Proyector (alquiler - 8 horas)	1	5	40,00
			Subtotal	\$ 40,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 25
INFRAESTRUCTURA**

N°	Concepto	N° Días	Cantidad	Costo diario aula	Costo Total
Se utilizará el auditorio de la planta baja del edificio donde se encuentra ubicada la central de la Compañía.					
				Subtotal	0,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 26
VIÁTICOS Y PASAJES**

N° Personas	Lugar	N° Días	Viatico diario	Subtotal	Valor Pasaje	Subtot. Pasaje	Total
Para a presente capacitación no se requiere de pasajes y viáticos, por cuanto los instructores son de esta localidad.							
						Subtotal	0,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 27
LOGÍSTICA**

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio Unit.	Total
55	Raciones	Humitas	0,50	27,50
1	Frasco	Café	1,40	1,40
1	Paquete	Servilletas	0,90	0,90
2	Kilo	Azúcar	2,10	4,20
2	Paquetes	Té aromático	1,40	2,80
2	Paquetes	Vasos	0,59	1,18
1	Unidad	Almuerzo	5	5,00
			Subtotal	\$42,98

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 28
RESUMEN DEL PRESUPUESTO - CAPACITACIÓN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

N°	Concepto	Valor
1	Recurso Humano	200,00
2	Recursos Materiales y Tecnológicos	40,00
3	Infraestructura	0,00
4	Viáticos y Pasajes	0,00
5	Logística	42,98
Total		\$282,98

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

3.6.3. Liderazgo

Habilidad gerencial que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

Dirigido a: Gerente y Jefes de cada área de la Compañía de Transporte Mixto JORDANRED S.A.

Objetivo General:

Desarrollar en el personal administrativo habilidades oportunas que le permitan poner en práctica la capacidad de dirigir.

Objetivos Específicos:

Los participantes al término del taller serán capaces de:

- Reconocer el tipo de liderazgo que se ha mantenido hasta la actualidad
- Examinar sus aspectos de liderazgo para su posterior mejoramiento
- Establecer el modo adecuado de administrar al personal bajo su dirección.

Actividades

1. Elaboración del programa general del evento
2. Selección de instructores
3. Contratación de Instructores
4. Promoción e invitaciones al evento - circulares
5. Selección de infraestructura
6. Elaboración del material didáctico

7. Preparación del espacio físico
8. Ejecución
 - 8.1. Taller: Tipos de liderazgo
 - 8.2. Taller: Liderazgo empresarial
 - 8.3. Taller: Liderazgo centrado en valores
 - 8.4. Taller: Liderazgo basado en competencias
 - 8.5. Taller: Gestión de grupos
 - 8.6. Taller: Trabajo en equipo
9. Evaluación del programa: instructores y participantes

**CUADRO N° 6
CRONOGRAMA**

SEMANA 3			
TEMA		OBJETIVO	SESIÓN
LIDERAZGO	Tipos de liderazgo	Determinar los tipos de líder y su influencia en la organización.	2 horas
	Liderazgo Empresarial	Conocer los aspectos básicos del líder empresarial	3 horas
	Liderazgo centrado en valores	Establecer la importancia de los valores éticos en el líder.	2 horas
	SEMANA 4		
	Liderazgo basado en competencias	Instruir en el conocimiento habilidades y conductas personales del líder en su entorno.	2 horas
	Gestión de grupos	Precisar la manera en que el gerente debe administrar al personal	3 horas
	Trabajo en equipo	Orientar al personal directivo en técnicas de trabajo en equipo.	2 horas

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

PRESUPUESTO – CAPACITACIÓN: LIDERAZGO

**TABLA N° 29
RECURSOS HUMANOS**

Recurso	N° Evento	N° horas clase	Valor horas clase	Costo Total
CAPACITADOR	Tipos de liderazgo	2	25,00	50,00
	Liderazgo Empresarial	3	25,00	75,00
	Liderazgo centrado en valores	2	25,00	50,00
	Liderazgo basado en competencias	2	25,00	50,00
	Gestión de grupos	3	25,00	75,00
	Trabajo en equipo	2	25,00	50,00
Subtotal				\$350,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 30
RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS**

N°	Concepto	Cantidad	Días Alquiler	V. Unit.	V. Total
1	Laptop y Proyector (alquiler - 8 horas)	1	2	5	80,00
Subtotal					\$ 80,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 31
INFRAESTRUCTURA**

N°	Concepto	N° Días	Cantidad	Costo diario aula	Costo Total
Se utilizará el auditorio de la planta baja del edificio donde se encuentra ubicada la central de la Compañía.					
Subtotal					0,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 32
VIÁTICOS Y PASAJES**

N° Personas	Lugar	N° Días	Viatico diario	Subtotal	Valor Pasaje	Subtot. Pasaje	Total
Para a presente capacitación no se requiere de pasajes y viáticos, por cuanto los instructores son de esta localidad.							
						Subtotal	0,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 33
LOGÍSTICA**

Cantidad	Tipo	Descripción	Días de Capacit.	Precio Unit.	Total	
7	Raciones	Empanadas	2	1,00	14,00	
1	Frasco	Café	2	1,40	2,80	
1	Paquete	Servilletas	2	0,90	1,80	
1	Kilo	Azúcar	2	1,00	1,00	
7	Unidad	Almuerzo	2	5	70,00	
					Subtotal	\$89,60

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 34
RESUMEN DEL PRESUPUESTO – CAPACITACIÓN LIDERAZGO**

N°	Concepto	Valor
1	Recurso Humano	350,00
2	Recursos Materiales y Tecnológicos	80,00
3	Infraestructura	0,00
4	Viáticos y Pasajes	0,00
5	Logística	89,60
		Total
		\$519,60

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

3.6.4. Planificación

Proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

Dirigido a: Gerente General y Jefes de área de la Compañía de Transporte Mixto JORDANRED S.A.

Objetivo General:

Instruir al participante dotando de nociones básicas e indispensables para fortalecer la toma de decisiones y alcance de metas.

Objetivos Específicos:

Los participantes al término del taller serán capaces de:

- Crear sus propios objetivos y metas tanto individuales como organizacionales.
- Identificar aspectos importantes para la toma de decisiones.
- Localizar problemas y diseñar soluciones a través de planes.

Actividades

1. Elaboración del programa general del evento
2. Selección de instructores
3. Contratación de Instructores
4. Promoción y realización de invitaciones al evento - circulares
5. Selección de infraestructura
6. Elaboración del material didáctico

7. Preparación del espacio físico
8. Ejecución
 - 8.1. Taller: Generalidades
 - 8.2. Taller: Tipos de planes
 - 8.3. Taller: Etapas de la planificación
 - 8.4. Taller: Toma de decisiones
 - 8.5 Taller: Planificación estratégica
9. Evaluación del programa: instructores y participantes

**CUADRO N° 7
CRONOGRAMA**

SEMANA 5			
TEMA		OBJETIVO	SESIÓN
PLANIFICACIÓN	Generalidades	Conocer aspectos importantes sobre la planificación	1 hora
	Tipos de planes	Identificar el tipo de planificación que se ha llevado a cabo.	1 hora
	Etapas de la planificación	Determinar el proceso a seguir para elaborar un buen plan.	2 horas
	Toma de decisiones	Establecer los aspectos necesarios para tomar buenas decisiones.	2 horas
	Planificación estratégica	Instruir al personal para que desarrolle la administración mediante la planificación estratégica.	2 hora

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

PRESUPUESTO – CAPACITACIÓN: PLANIFICACIÓN

**TABLA N° 35
RECURSOS HUMANOS**

Recurso	N° Evento	N° horas clase	Valor horas clase	Costo Total
CAPACITADOR	1.- Generalidades	1	25,00	25,00
	2.- Tipos de planes	1	25,00	25,00
	3.- Etapas de la planificación	2	25,00	50,00
	4.- Toma de decisiones	2	25,00	50,00
	5.- Planificación estratégica	2	25,00	50,00
Subtotal				\$200,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 36
RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS**

N°	Concepto	Cantidad	V. Unit.	V. Total
1	Laptop y Proyector (alquiler - 8 horas)	1	5	40,00
Subtotal				\$ 40,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 37
INFRAESTRUCTURA**

N°	Concepto	N° Días	Cantidad	Costo diario aula	Costo Total
Se utilizará el auditorio de la planta baja del edificio donde se encuentra ubicada la central de la Compañía.					
Subtotal					0,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 38
VIÁTICOS Y PASAJES**

N° Personas	Lugar	N° Días	Viatico diario	Subtotal	Valor Pasaje	Subtot. Pasaje	Total
Para a presente capacitación no se requiere de pasajes y viáticos, por cuanto los instructores son de esta localidad.							
						Subtotal	0,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 39
LOGÍSTICA**

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio Unit.	Total
7	Raciones	Sanduches	1,50	10,50
1	Paquete	Servilletas	0,90	0,90
1	Kilo	Azúcar	1,00	1,00
1	Paquetes	Té aromático	1,40	1,40
1	Paquetes	Vasos	0,59	0,59
7	Unidad	Almuerzo	5	35,00
Subtotal				\$49,39

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 40
RESUMEN DEL PRESUPUESTO –CAPACITACIÓN PLANIFICACIÓN**

N°	Concepto	Valor
1	Recurso Humano	200,00
2	Recursos Materiales y Tecnológico	40,00
3	Infraestructura	0,00
4	Viáticos y Pasajes	0,00
5	Logística	49,39
Total		\$289,39

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

3.6.5. Productividad

Relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Dirigido a: Gerente General y socios de la Compañía de Transporte Mixto JORDANRED S.A.

Objetivo General:

Incentivar al personal el aumento de su rendimiento en función del trabajo que realiza.

Objetivos Específicos:

Los participantes al término del taller serán capaces de:

- Descubrir el nivel de productividad que existe en la compañía.
- Implementar hábitos de productividad que conlleven al mejoramiento continuo.
- Establecer sus propios planes y metas a cumplir dentro y fuera de la organización.

Actividades

1. Elaboración del programa general del evento
2. Selección de instructores
3. Contratación de Instructores
4. Promoción e invitaciones al evento - circulares
5. Selección de infraestructura

6. Elaboración del material didáctico
7. Preparación del espacio físico
8. Ejecución
 - 8.1. Taller: Generalidades de la productividad
 - 8.2. Taller: Hábitos de Productividad
 - 8.3. Taller: Administración eficaz del tiempo
 - 8.4. Taller: Creatividad e Iniciativa
 - 8.5. Taller: Planificación estratégica
 - 8.6. Taller: Rendición de cuentas
9. Evaluación del programa: instructores y participantes

**CUADRO N° 8
CRONOGRAMA**

SEMANA 6			
TEMA		OBJETIVO	SESIÓN
PRODUCTIVIDAD	Generalidades de Productividad	Explicar puntos clave de la productividad.	3 horas
	Hábitos de Productividad	Plantear herramientas básicas para mejorar la productividad.	2 horas
	Administración eficaz del tiempo	Aclarar la manera adecuada de administrar el tiempo dentro de la organización.	2 horas
	SEMANA 7		
	Creatividad e iniciativa	Fomentar en el personal una mente creativa.	2 horas
	Planificación Estratégica	Instruir al personal en el diseño y desarrollo de planes estratégicos	3 horas
	Rendición de Cuentas	Contribuir a que el personal operativo y administrativo rinda cuentas del cumplimiento de actividades.	2 horas

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

PRESUPUESTO – CAPACITACIÓN: PRODUCTIVIDAD

**TABLA N° 41
RECURSOS HUMANOS**

Recurso	N° Evento	N° horas clase	Valor horas clase	Costo Total
CAPACITADOR	Generalidades de Productividad	3	25,00	75,00
	Hábitos de Productividad	2	25,00	50,00
	Administración eficaz del tiempo	2	25,00	50,00
	Generalidades de Productividad	2	25,00	50,00
	Hábitos de Productividad	3	25,00	75,00
	Administración eficaz del tiempo	2	25,00	50,00
Subtotal				\$350,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 42
RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS**

N°	Concepto	Cantidad	N° Días	V. Unit.	V. Total
1	Laptop y Proyector (alquiler - 8 horas)	1	2	5	80,00
Subtotal					\$ 80,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 43
INFRAESTRUCTURA**

N°	Concepto	N° Días	Cantidad	Costo diario aula	Costo Total
Se utilizará el auditorio de la planta baja del edificio donde se encuentra ubicada la central de la Compañía.					
Subtotal					0,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 44
VIÁTICOS Y PASAJES**

N° Personas	Lugar	N° Días	Viatico diario	Subtotal	Valor Pasaje	Subtot. Pasaje	Total
Para a presente capacitación no se requiere de pasajes y viáticos, por cuanto los instructores son de esta localidad.							
						Subtotal	0,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 45
LOGÍSTICA**

Cantidad	Tipo	Descripción	Días de Capacit.	Precio Unit.	Total
38	Raciones	Empanadas	2	0,50	38,00
1	Frasco	Café	2	1,40	2,80
1	Paquete	Servilletas	2	0,90	1,80
1	Kilo	Azúcar	2	1,00	2,00
1	Paquetes	Vasos	2	0,59	1,18
1	Unidad	Almuerzo	2	5	10,00
Subtotal					\$55,78

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 46
RESUMEN DEL PRESUPUESTO – CAPACITACIÓN PRODUCTIVIDAD**

N°	Concepto	Valor
1	Recurso Humano	350,00
2	Recursos Materiales y Tecnológicos	80,00
3	Infraestructura	0,00
4	Viáticos y Pasajes	0,00
5	Logística	55,78
Total		\$485,78

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

3.6.6. Seguridad y Orden

Conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la participación y de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida.

Dirigido a: Choferes y personal de despacho de la Compañía de Transporte Mixto JORDANRED S.A.

Objetivo General:

Preparar al participante en el campo de los Primeros Auxilios, para promover un servicio más seguro al cliente y a la vez pueda estar dispuesto para cualquier accidente en que pudiera estar presente.

Objetivos Específicos:

Los participantes al término del taller serán capaces de:

- Realizar un examen básico de accidentes de tránsito.
- Reconocer los tipos de lesión y su debido tratamiento.
- Determinar los materiales indispensables que debe contener un botiquín.

Actividades

1. Elaboración del programa general del evento
2. Selección de instructores
3. Contratación de Instructores
4. Promoción e invitaciones al evento - circulares
5. Selección de infraestructura
6. Elaboración del material didáctico

7. Preparación del espacio físico
8. Ejecución
 - 8.1. Taller: Generalidades Primeros Auxilios
 - 8.2. Taller: Lesiones de partes blandas
 - 8.3. Taller: Lesiones Osteomusculares
 - 8.4 Taller: Botiquín
 - 8.5. Taller: Leyes de Tránsito
9. Evaluación del programa: instructores y participantes

**CUADRO N° 9
CRONOGRAMA**

SEMANA 8			
TEMA		OBJETIVO	SESIÓN
SEGURIDAD Y ORDEN	Generalidades	Conocer las normas y el examen básico en caso de accidentes de tránsito.	2 horas
	Lesiones de partes blandas	Analizar los tipos de lesiones y su tratamiento.	2 horas
	Lesiones Osteomusculares	Determinar el tratamiento para cada uno de los tipos de lesiones	2 horas
	Botiquín	Deducir sus generalidades.	30 minutos
	Leyes de Tránsito	Instruir al participante sobre las modificaciones de la Ley Orgánica de Transporte	2 horas

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

PRESUPUESTO – CAPACITACIÓN: SEGURIDAD Y ORDEN

**TABLA N° 47
RECURSOS HUMANOS**

Recurso	N° Evento	N° horas clase	Valor horas clase	Costo Total
CAPACITADOR	1. Generalidades de Primeros Auxilios	1	25,00	25,00
	2. Control de la respiración	2	25,00	50,00
	3. Lesiones de partes blandas	2	25,00	50,00
	4. Lesiones osteomusculares	2	25,00	50,00
	5. Botiquín	1	25,00	25,00
Subtotal				\$200,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 48
RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS**

N°	Concepto	Cantidad	V. Unit.	V. Total
1	Laptop y Proyector (alquiler - 8 horas)	1	5	40,00
1	Certificados	56	3,00	168,00
Subtotal				\$ 208,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 49
INFRAESTRUCTURA**

N°	Concepto	N° Días	Cantidad	Costo diario aula	Costo Total
Se utilizará el auditorio de la planta baja del edificio donde se encuentra ubicada la central de la Compañía.					
Subtotal					0,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 50
VIÁTICOS Y PASAJES**

N° Personas	Lugar	N° Días	Viatico diario	Subtotal	Valor Pasaje	Subtot. Pasaje	Total
Para a presente capacitación no se requiere de pasajes y viáticos, por cuanto los instructores son de esta localidad.							
						Subtotal	0,00

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 51
LOGÍSTICA**

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio Unit.	Total
21	Raciones	Hamburguesa	1,00	21,00
3	Botella	Gaseosas	2,10	6,30
1	Paquete	Servilletas	0,90	0,90
1	Paquetes	Vasos	0,59	0,59
1	Unidad	Almuerzo	5,00	5,00
			Subtotal	\$33,79

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

**TABLA N° 52
RESUMEN DEL PRESUPUESTO – CAPACITACIÓN SEGURIDAD Y
ORDEN**

N°	Concepto	Valor
1	Recurso Humano	200,00
2	Recursos Materiales y Tecnológicos	208,00
3	Infraestructura	0,00
4	Viáticos y Pasajes	0,00
5	Logística	33,79
Total		\$441,79

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

TABLA N° 53
RESUMEN GENERAL DEL PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

N° Días	Nombre de la Capacitación	Costo Total
1	La Motivación Personal	338,07
2	Comunicación Organizacional	282,98
3	Liderazgo	519,60
4	Planificación	289,39
5	Productividad	485,78
6	Seguridad y Orden	441,79
Subtotal		2357,61
10% Imprevistos		235,76
Total Capacitación		2593,37

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

CUADRO N° 10
CRONOGRAMA GENERAL DE CAPACITACIÓN

Temas	Horas	Agosto 2013				Septiembre 2013				
		1	2	3	4	1	2	3	4	5
La Motivación Personal		x								
Comunicación Organizacional			x							
Liderazgo				x	x					
Planificación						x				
Productividad							x	X		
Seguridad y Orden									x	
Clausura y Entrega de Certificados									x	

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

3.7. Sistema de Evaluaciones

3.7.1. Políticas

Para el logro y desarrollo de los objetivos del plan de capacitación se deberán tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. En la ejecución del presente plan debe incluirse al personal administrativo y operativo de la compañía.
2. El Presidente y Gerente General como máximas autoridades en la organización, garantizarán la puesta en marcha de la propuesta
3. Comunicar las fechas de capacitación por escrito al personal, mediante circulares.
4. Los horarios o jornadas de capacitación deben ser pactadas para que no interfieran con las actividades de trabajo y horarios en que existen mayor demanda.
5. Las instalaciones deben contar con condiciones adecuadas en cuanto a iluminación y ventilación.
6. Debe quedar constancia de las evaluaciones efectuadas a cada uno de los participantes en las capacitaciones y anexarlas a su expediente personal.
7. Dar seguimiento para verificar resultados o impactos post capacitación.
8. Evaluar cada seis meses el desempeño del personal de la Compañía mediante la técnica de evaluación de 360 grados.

9. Luego de cada evaluación es obligatorio que el personal actualice sus conocimientos y mejore sus competencias referentes a los hallazgos y evidencias que arroje la respectiva evaluación.

3.7.2 Normas y Reglamentos

1. Asistir a la capacitación con puntualidad e interés, de acuerdo con el horario formalmente establecido.

2. Transmitir la visión, misión y valores de la compañía a fin de que sean conocidos por todo el personal.

3. Actualizar el presente plan para su vigencia y aplicabilidad en posteriores capacitaciones.

4. Establecer mecanismos de recompensa y reconocimientos para el personal por los avances o mejoras en su desempeño, a partir de la capacitación.

5. El participante se hará acreedor al certificado de participación cuando el evento contemple evaluación.

6.- Respetar la calendarización de las actividades programadas para su capacitación.

7.- Colaborar en todo aquello que fuere menester para lograr el mejor desarrollo del curso.

8.- Las acciones de Capacitación y Adiestramiento deberán ser difundidas oportunamente entre el personal

3.7.3. Instrumentos de Evaluación

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción que tuvo dentro de la capacitación, para mejorar la calidad de las futuras formaciones.

Nombre del Capacitador: _____

Temática de Capacitación: _____

Lugar y Fecha: _____

Criterios	Bueno	Regular	Malo
CAPACITADOR			
Habilidad para comunicarse			
Dominio del tema expuesto			
Respeto a las opiniones de cada participante			
Manejo, participación y dinámica del equipo			
¿Estableció claramente los objetivos?			
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN			
Material impreso adecuado			
Metodología apropiada			
Uso de materiales audiovisuales			
La capacitación cumplió con sus expectativas			
ORGANIZACIÓN			
¿El capacitador respetó los horarios establecidos?			
Organización general de la capacitación			
Alimentación			
¿Qué habría hecho que la Capacitación fuera más efectiva?			

3.7.4. Instrumentos de post capacitación
EVALUACIÓN 360 GRADOS

COMPETENCIAS	Nivel de Comp.	Frec.
PLANIFICACIÓN		
Su forma de planificar es la correcta, es clara cumpliendo los parámetros	5	4 -S
Planifica correctamente cumpliendo los parámetros pero no para todas las áreas	4	3 - F
Elabora planes cuando cree necesario, pero no es permanente	3	2 - PV
Planifica muy poco, sin cumplir parámetros	2	1 - N
No existe planificación	1	
COMUNICACIÓN		
Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	5	4 -S
Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.	4	3 - F
Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	3	2 - PV
Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	2	1 - N
Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	1	
LIDERAZGO		
Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.	5	4 -S
Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.	4	3 - F
Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.	3	2 - PV
Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	2	1 - N
Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	1	
MOTIVACION		
Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.	5	4 -S
Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.	4	3 - F
Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.	3	2 - PV
Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y	2	1 - N

actitud negativa en la gente.		
Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	1	
SEGURIDAD Y ORDEN		
Sobresaliente apego a normas y procedimientos de Primeros Auxilios. Record sin accidentes	5	4 -S
Orden en las operaciones, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.	4	3 - F
La inconsistencia en las leyes de tránsito ocasionando problemas y accidentes, aunque muy leves.	3	2 - PV
Hay deficiencias notables en el orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.	2	1 - N
La falta de conocimientos de Leyes de tránsito. Han ocasionado constantes y serios accidentes.	1	
CAPACITACION Y DESARROLLO		
Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.	5	4 -S
Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	4	3 - F
Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.	3	2 - PV
Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	2	1 - N
Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	1	
ACTITUD Y COLABORACION		
En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.	5	4 -S
Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	4	3 - F
Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.	3	2 - PV
En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	2	1 - N
Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.	1	
SOLUCION DE PROBLEMAS		
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	5	4 -S
Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	4	3 - F
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	3	2 - PV

Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	2	1 - N
La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	1	
AMBIENTE DE TRABAJO		
En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	5	4 -S
Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	4	3 - F
La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	3	2 - PV
Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	2	1 - N
El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	1	
CAPACIDAD PERSONAL		
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	5	4 -S
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	4	3 - F
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	3	2 - PV
Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	2	1 - N
Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	1	
PRODUCTIVIDAD		
El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en la productividad.	5	4 -S
Hay buena conciencia de la productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	4	3 - F
Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad.	3	2 - PV
Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando gastos y baja productividad.	2	1 - N
Total falta de administración y productividad.	1	

Elaborado por: Grupo de Investigación

Fuente: Investigación

EVALUACIÓN DE OPINIÓN POST CAPACITACIÓN

Objetivo: Conocer el desempeño del personal luego de la capacitación recibida, con el fin de analizar y dar seguimiento a la misma.

Temática de Capacitación: _____

Persona que asistió a la capacitación: _____

Lugar y Fecha: _____

Aspectos	Mucho (3)	Poco (2)	Nada (1)
¿Observa cambios positivos en la persona?			
¿La persona capacitada tiene mayor motivación para realizar su trabajo?			
¿El trabajo en equipo ha mejorado?			
¿La calidad en el servicio al cliente ha incrementado?			
¿Ha desarrollado sus habilidades de liderazgo?			
¿Ha aumentado el nivel de productividad?			
¿Pone en práctica los conocimientos emitidos en la capacitación de seguridad y orden?			
Observaciones:			
Persona que proporciona la información:			
.....	
Nombre	Firma	Cargo	

3.8 Incentivos

3.8.1. Reglamento para la aplicación de Incentivos

Obligaciones del Personal

- 1.- Participar en las actividades de evaluación y premiación para las cuales hayan sido seleccionados.
- 2.- Participar y asumir activamente el proceso de calificación de desempeño
- 3.- Asistir con carácter obligatorio a las actividades de capacitación.

Obligaciones de los Directivos

- 1.- Asignar recursos financieros suficientes para cubrir los incentivos.
- 2.- Divulgar, promocionar e incentivar la participación activa de todo el personal.
- 3.- Divulgar entre todo el personal los resultados de la elección de los mejores empleados.

Términos para la aplicación de Incentivos

- 1.- Tener más de un año de servicio
- 2.- Haber asistido a las capacitaciones
- 3.- No haber tenido sanciones posteriores a la capacitación.
- 4.- Regirse a la calificación de la evaluación post capacitación, entendiéndose como valores sobresalientes a aquellas iguales o superiores a 15 puntos.
- 5.- La persona con mejor calificación, podrá elegir el tipo de incentivo a recibir.

CUADRO N° 10
PROGRAMA DE INCENTIVOS EN BASE A LOS RESULTADOS DE LA
EVALUACIÓN

Nivel de Compet.	Descripción	Parámetro de Control	Tiempo de Evaluación	Incentivo
Alta	Calificación de 20 - 15 puntos	Evaluación Post Capacitación	Semestral	Paseo Turístico con sus familiares e inscripción en el libro de empleados excelentes.
Media	Calificación de 14 – 10 puntos	Evaluación Post Capacitación	Semestral	Placas y reconocimiento en reuniones ordinarias.
Mínima	Calificación de 9 - 5 puntos	Evaluación Post Capacitación	Semestral	Publicación de sus nombres en las carteleras de la empresa.
Baja	Igual o Menor a 4 puntos	Evaluación Post Capacitación	Semestral	Desarrollo de capacitación obligatoria.

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Planificación

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- A pesar del dinamismo en la compañía, se puede evidenciar la carencia de capacitación que existe dentro de la compañía, siendo este un factor que induce a la falta de cumplimiento de varias actividades.
- Uno de los aspectos importantes en la compañía es la poca comunicación del personal dentro de la organización disminuye la competitividad, la misma que influye en la eficiencia de su trabajo.
- Los empleados necesitan mayor motivación personal para corregir su trabajo y por ende mejorar la productividad y el alcance de metas de la Organización.
- Los temas para la capacitación, han sido planteados tomando como base las necesidades, al recibir esta capacitación el personal estará enriqueciendo sus conocimientos y mejorando notablemente las habilidades dentro de su campo laboral.
- La capacitación y formación del personal es un instrumento que no puede estar exento, puesto que es un medio para el desarrollo personal del chofer o socio y la compañía misma.
- Los puntos críticos en donde mayor falencia se ha encontrado son las relaciones interpersonales con el cliente interno, competencias de liderazgo, motivación, productividad y planificación, los mismos que con mayor interés necesitan ser tratados a fin de mejorar el rendimiento.

- El diseño de un manual de capacitación, constituye un material didáctico para la capacitación el cual facilita la comprensión y captación de los temas que serán abordados durante la capacitación.
- Las capacitaciones se realizarán cada seis meses, luego de las pertinentes evaluaciones aplicando la técnica de 360 grados, esto se efectuará de forma obligatoria para todo el personal, tomando en cuenta las competencias que requieran.

4.2. Recomendaciones

- Realizar un diagnóstico periódico de necesidades, con el fin de obtener de manera oportuna información actualizada referente a puntos críticos del personal.
- Un medio para lograr una comunicación ideal en la organización, debería iniciar por un personal decidido a cambiar sus actitudes, para lo cual el personal que dirige debe tomar acciones a fin de lograr esto.
- El cliente interno es un factor relevante en la empresa, ya que de la misma manera que la organización depende del cliente externo para continuar con sus actividades, depende también del personal para operar, por tal motivo se debería dar importancia a estos y trabajar por dotarles con los aspectos necesarios para su mejor desempeño.
- Los directivos deben capacitar constantemente a sus miembros para que los conocimientos, en aspectos referentes a leyes de tránsito y otros temas de importancia, sean actualizados constantemente y de esta manera mejorarán el desempeño e imagen de la compañía.

- Es necesario una modificación regular durante las capacitaciones posteriores a fin de eliminar la rutina.
- Con el fin de garantizar el entendimiento y la comprensión de cada una de las temáticas, será necesario la implementación de evaluaciones a final de cada capacitación. Tales resultados permitirán reconocer los puntos que serán reforzados posteriormente.
- Al realizar la capacitación se debe tomar en cuenta el ritmo de aprendizaje de cada uno de los miembros de la compañía, obteniendo así el material didáctico adecuado para su enseñanza.
- El ente administrativo debe tomar acciones a fin de que el personal operativo responda de forma verídica a las evaluaciones aplicadas, para que pueda obtener datos reales sobre las necesidades de capacitación.

5. BIBLIOGRAFÍA

Consultada

ÁLVAREZ, Martín; Manual para elaborar Manuales de Políticas de Procedimientos; Pág. 23-24

BATEMAN Snell, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw-Hill, Octava Edición, México 2009, p. 370, 372, 373

BENJAMÍN, Enrique y KINCOWSKY, Franklin, Organización de las Empresas, Mc Graw-Hill, 3ª Edición, 2009, pág. 198

CHIAVENATO Idalberto, Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones, Mc Graw-Hill, Segunda Edición, México 2009, Pág. 120, 261.

CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, Mc Graw-Hill, Tercera Edición, México 2009, p. 245, 371

COULTER Robbins, RODRIGUEZ Huerta, VARELA JONES Amaru; Administración: un empresario competitivo, Mc Gran Hill, 2ª Edición. 2009 Pág. 5-6

CUESTA SANTOS Armando; Gestión de Talento Humano, Ecoes Edición. 2010 Pág. 3-49

DESSLER Gary, VARELA Ricardo; Administración de Recursos Humano, 5ª Edición. 2011. Pág. 190-285

DYER, William, Formación de Equipos Problemas y Alternativas, Addison-Wesley Iberoamericana, 2ª Edición, 1988, pág. 58-63

GÓMEZ Luis, BALKIN David, KARDY Robert, Dirección y Gestión de Recurso Humano, Pearson Educación, Tercera Edición, Madrid 2001, Pág. 281, 283.

HERNÁNDEZ Sergio, Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales, estrategias para la competitividad, Mc Graw Hill Interamericano, Segunda Edición, Pág. 163, 204, 268.

RAMIREZ, Carlos, Orientación para la Administración de los Procesos de Capacitación, ICAP, Costa Rica, 1977, pág. 1-23

TORRES, Zacarías, Teoría General de la Administración, Editorial Patria, 1ª Edición, pág. 12-42

Citada

ALLES, Martha Alicia, Dirección estratégica Recursos humanos volumen 1; Ediciones Granica S.A. 2007; Pág. 93

BERNAL Torres, César, Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales; Pearson Education 2006, Segunda edición, México, Pág. 56

BERNAL, Cesar y SIERRA, Hernan, Proceso Administrativo de las organizaciones del siglo XXI; Pearson Education 2007, Pág. 50, 116.

HITT Michael. BLACK Stewart, PROTER Lyman, Administración, Pearson Education, Novena Edición 2006, México, Pág. 8, 14, 270.

MONDY, Wayne y ROBERT, Noé; Administración de recursos humanos; Pág. 252

Virtual

Asociación de Bomberos Voluntarios de Esquina, disponible en [<http://www.bomberosesquina.org.ar/primerosauxilios.htm>] Argentina

CHAGOYÁN Pedro, Formación del Profesorado, citado en [http://observatorio.org/colaboraciones/2003/PROFESORADO%20%20PedroChagoyan%204ene03.pdf.]México, Pág. 1

Conevyt, disponible en: [http://www.conevyt.org.mx/cursos/cursos/mi_negocio/html/los_clientes.html]México

MARTINEZIgnacio, disponible en: [http://www.felipeisidro.com/recursos/documentacion_pdf_entr-enamiento/primeros_auxilios.pdf] Pág. 1-3-

Ministerio de Educación Nacional, disponible en http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-289604_archivo_pdf_manualplan.pdf

RAMOS Ena, Métodos y Técnicas de la Investigación: http://www.gestiopolis.com/economia/ metodos-y-tecnicas-de-investigación.htm, año 2008

Teología e Historia, disponible en [http://csalazar.org/2008/09/03/qu-son-las-relaciones-humanas/]

ANEXOS



ANEXO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA REALIZADA A LOS SOCIOS Y CHOFERES DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO JORDANRED S.A.

Objetivo: Diseñar un Manual de Capacitación para los socios y choferes de la Compañía de Transporte Mixto JORDANRED S.A.

1.- ¿Usted ha recibido alguna capacitación relacionada al ámbito en que labora?

SI NO

2.- Indique la frecuencia con la que ha recibido las capacitaciones

Mensual Trimestral Semestral
Ninguno Otros

3.- De las siguientes opciones, señale el tipo de capacitación recibida.

Atención al cliente Leyes de tránsito Primeros Auxilios
Ninguno

4.- ¿Considera usted a la Capacitación como un instrumento para mejorar su desempeño laboral dentro y fuera de la Compañía?

SI NO

5.- ¿Cree usted que la Compañía debería implementar Capacitaciones para el personal?

SI NO

6.- ¿Conoce usted las ventajas de la implementación de Manuales de Capacitación dentro de las organizaciones?

SI NO

7.- Mencione el tipo de capacitación que actualmente usted requiere

8.- Los directivos de Compañía realizan actividades para fomentar el bienestar del personal

SI NO

9.- De las siguientes opciones señale la actividad que se realiza frecuentemente.

Social

Cultural

Deportivo



ANEXO 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO JORDANRED S.A.

- 1.- ¿Piensa usted que el personal que usted administra cumplen con las expectativas de la Compañía?
- 2.- ¿Considera usted a la capacitación como un elemento importante dentro de la Compañía bajo su dirección?
- 3.- ¿El personal de la Compañía recibe algún tipo de Capacitación?
- 4.- ¿Actualmente la Compañía cuenta con un Manual de Capacitación?
- 5.- ¿Considera usted necesario la elaboración de un Manual de Capacitación para la Compañía?
- 6.- ¿Piensa usted que la satisfacción al cliente está ligado con las capacitaciones que el personal pueda recibir; tales como:

Leyes de tránsito

Primeros auxilios

Atención al cliente
- 7.- ¿De qué forma, usted coordina con los demás directivos para fomentar el bienestar del personal y cuáles son las actividades que se realizan?
- 8.- ¿Existe algún tipo de reconocimiento para el personal, por el desempeño que realiza?

ANEXO 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

Datos del evaluado

Nombre: _____ Cargo: _____

Datos del evaluador:

Nombre: _____ Cargo: _____

COMPETENCIAS	Nivel de Comp.	Frec.
PLANIFICACIÓN		
Su forma de planificar es la correcta, es clara cumpliendo los parámetros	5	4 -S
Planifica correctamente cumpliendo los parámetros pero no para todas las áreas	4	3 - F
Elabora planes cuando cree necesario, pero no es permanente	3	2 - PV
Planifica muy poco, sin cumplir parámetros	2	1 - N
No existe planificación	1	
COMUNICACIÓN		
Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	5	4 -S
Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.	4	3 - F
Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	3	2 - PV
Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	2	1 - N
Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	1	
LIDERAZGO		
Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.	5	4 -S

Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.	4	3 - F
Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.	3	2 - PV
Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	2	1 - N
Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	1	
MOTIVACION		
Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.	5	4 -S
Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.	4	3 - F
Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.	3	2 - PV
Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.	2	1 - N
Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	1	
SEGURIDAD Y ORDEN		
Sobresaliente apego a normas y procedimientos de Primeros Auxilios. Record sin accidentes	5	4 -S
Orden en las operaciones, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.	4	3 - F
La inconsistencia en las leyes de tránsito ocasionando problemas y accidentes, aunque muy leves.	3	2 - PV
Hay deficiencias notables en el orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.	2	1 - N
La falta de conocimientos de Leyes de tránsito. Han ocasionado constantes y serios accidentes.	1	
CAPACITACION Y DESARROLLO		
Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.	5	4 -S
Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	4	3 - F
Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.	3	2 - PV
Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	2	1 - N
Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	1	
ACTITUD Y COLABORACION		
En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.	5	4 -S

Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	4	3 - F
Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.	3	2 - PV
En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	2	1 - N
Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.	1	
SOLUCION DE PROBLEMAS		
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	5	4 - S
Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	4	3 - F
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	3	2 - PV
Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	2	1 - N
La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	1	
AMBIENTE DE TRABAJO		
En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	5	4 - S
Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	4	3 - F
La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	3	2 - PV
Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	2	1 - N
El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	1	
CAPACIDAD PERSONAL		
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	5	4 - S
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	4	3 - F
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	3	2 - PV
Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	2	1 - N
Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	1	
PRODUCTIVIDAD		
El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados	5	4 - S

excepcionales en la productividad.		
Hay buena conciencia de la productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	4	3 - F
Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad.	3	2 - PV
Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando gastos y baja productividad.	2	1 - N
Total falta de administración y productividad.	1	



**COMISIÓN NACIONAL
DEL TRANSPORTE TERRESTRE,
TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL**

RESOLUCION No. 006-CPO-005-2010-CNTTT

**CONCESION PERMISO DE OPERACION
COMISIÓN NACIONAL DEL TRANSPORTE TERRESTRE,
TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL
CONSIDERANDO:**

Que el Representante Legal de la Compañía de Transporte Mixto "**COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO JORDANRED S.A.**" mediante Ingreso No. 16595 de Junio 24 de 2008, ha solicitado en este Organismo, la concesión de permiso de operación, acogiendo a la Resolución No. 026-DIR-2008-CNTTT, que al momento del requerimiento se encontraba vigente.

Que, la **COMPAÑÍA** que opera bajo la modalidad de transporte comercial MIXTO cuya razón social es "**COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO JORDANRED S.A.**", domiciliada en el Barrio La Calera, Parroquia Eloy Alfaro, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, la misma que fue aprobada por este organismo mediante Resolución No. 022-CJ-004-2008-CNTTT de 09 de abril de 2008 y registrada con Resolución No. 08-A-DIC-185 de 23 de mayo de 2008 en la Superintendencia de Compañías.

Que la Dirección Técnica del Organismo, mediante Informe 363-DT-TH-2009-CNTTT, de fecha 30 de octubre del 2009, emite informe favorable para la concesión del permiso de operación a la Operadora antes referida.

Que la Dirección de Asesoría Jurídica con Informe No. 327-DAJ-DT-2009-CNTTTSV de 25 de noviembre de 2009, por las consideraciones expuestas en el referido Informe, recomienda la concesión del permiso de Operación de la Compañía de Transporte Mixto "JORDANRED S.A."

Que la Dirección Técnica emite el informe ampliatorio No. 038-YN-XV-DT-2010-CNTTITSV de enero 07 del 2010, para la emisión de la resolución de Concesión de Permiso de Operación.

Que la Disposición Transitoria Séptima prevé: " La Comisión Nacional en el plazo máximo de dos años, establecerá el plan nacional de rutas y frecuencias, en el que se incluirá el programa de implementación de contratos de operación que deberán efectuarse, en acción conjunta con los sectores inmersos en la actividad del transporte público. Los Permisos de Operación de transporte público que caduquen durante ese período, podrán ser prorrogados hasta la expedición del correspondiente plan, siempre que cumpla con el cuadro de vida útil y las revisiones vehiculares establecidos en la Ley y sus reglamentos."

En uso de las atribuciones que le otorga el Art. 29, numeral 9) de la Ley de Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

RESUELVE:

1. Conceder el Permiso de Operación a favor de la **COMPAÑÍA** que opera bajo la modalidad de transporte comercial MIXTO cuya razón social es "**COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO JORDANRED S.A.**", domiciliada en el Barrio La Calera, Parroquia Eloy Alfaro, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi; en atención a la **Resolución 026-DIR-2008-CNTTT**. La vigencia del presente documento esta contemplada en el Art. 70 del Reglamento Aplicativo a Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
2. La Concesión del Permiso de Operación beneficia a la organización de transporte y a los vehículos debidamente calificados que se detallan a continuación:

**RESOLUCION No. 006-CPO-005-2010-CNTTT
"COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO JORDANRED S.A."**



**COMISIÓN NACIONAL
DEL TRANSPORTE TERRESTRE,
TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL**

	Apellidos	Nombres	Cedula	Chasis	Motor	Año	Clase	Tipo
01	ARMAS CRUZ	EDWIN FRANCISCO	050272203-6	8LBETF3F590000475	4JH1-662990	2009	CAMIONETA	D/C
02	BARAHONA ARELLANO	COLOMBIA ARGENTINA	050017029-5	8LBETF3F590000492	4JH1-662996	2009	CAMIONETA	D/C
03	BONILLA CORRALES	RODRIGO ESTANISLAO	050025034-5	8LBETF3F790000493	4JH1-663025	2009	CAMIONETA	D/C
04	CANDO CHICAIZA	MARIA HORTENCIA	050003696-7	8LBETF3F390000491	4JH1-664325	2009	CAMIONETA	D/C
05	CEVALLOS GALARZA	LIGIA ALEXANDRA	050209106-9	8LBETF3F990000477	4JH1-662975	2009	CAMIONETA	D/C
06	CEVALLOS GALARZA	LINDA ANGELICA	091553019-0	8LBETF3F390000474	4JH1-662978	2009	CAMIONETA	D/C
07	CEVALLOS GALARZA	RICARDO DAVID	050209047-5	8LBETF3F190000490	4JH1-664312	2009	CAMIONETA	D/C
08	CUCHIPARTE LAGLA	CESAR HUMBERTO	050187892-0	8LBETF3F90000505	4JH1-664320	2009	CAMIONETA	D/C
09	CUCHIPARTE LAGLA	JORGE MARCELO	050230227-6	8LBETF3F090000495	4JH1-663004	2009	CAMIONETA	D/C
10	CUCHIPARTE LAGLA	VERONICA PATRICIA	050295151-0	8LBETF3F190000506	4JH1-664323	2009	CAMIONETA	D/C
11	FRANCO YUGCHA	MICHELI SUSANA	050191620-9	8LBETF3F790000509	4JH1-664331	2009	CAMIONETA	D/C
12	FREIRE MARTINEZ	CESAR AUGUSTO	050166252-2	8LBETF3F890000504	4JH1-664335	2009	CAMIONETA	D/C
13	GAVILANES CORDONEZ	EDISON ROMAN	050230207-8	8LBETF3F590000508	4JH1-664329	2009	CAMIONETA	D/C
14	G AVILANES CORDONES	JUAN CARLOS	050271969-3	8LBETF3F390000507	4JH1-664318	2009	CAMIONETA	D/C
15	GAVILANES CORDONES	RODRIGO GUILLERMO	050227084-6	8LBETF3F590000525	4JH1-665775	2009	CAMIONETA	D/C
16	GUAMAN BARAHONA	JORGE ANIBAL	050181756-3	8LBETF3F090000478	4JH1-662941	2009	CAMIONETA	D/C
17	HERRERA MORENO	ANGEL MARCELO	050231007-1	8LBETF3F690000534	4JH1-667916	2009	CAMIONETA	D/C
18	IMBACUAN GOROSTIZA	ELOY ALFONSO	050170241-9	8LBETF3FX90000410	4JH1-659796	2009	CAMIONETA	D/C
19	LOVATO MORALES	ANDRES LEOVIGILDO	050177631-4	8LBETF3F890000535	4JH1-667175	2009	CAMIONETA	D/C
20	LOVATO MORALES	MAURO GABRIEL	050216024-5	8LBETF3FX90000536	4JH1-665071	2009	CAMIONETA	D/C
21	MORENO TRAVEZ	WILLIAN ANTONIO	050297518-8	8LBETF3F190000537	4JH1-665061	2009	CAMIONETA	D/C
22	MURILLO CRUZ	VICTOR SALOMON	050089733-5	8LBETF3F290000479	4JH1-662967	2009	CAMIONETA	D/C
23	MURILLO PROAÑO	FREDY SALOMON	050259361-9	8LBETF3F190000411	4JH1-659641	2009	CAMIONETA	D/C
24	NAVARRETE FLORES	WASHINGTON VITELIO	040097676-7	8LBETF3F690000419	4JH1-659665	2009	CAMIONETA	D/C
25	ORBEA RUBIO	RICARDO FABIAN	050115818-2	8LBETF3FX90000519	4JH1-665772	2009	CAMIONETA	D/C
26	OYOS CANDELEJO	WILLIAM GUSTAVO	050203964-7	8LBETF3FX90000472	4JH1-660024	2009	CAMIONETA	D/C
27	SAMPEDRO ANTE	ALEX RODRIGO	050343648-7	8LBETF3F690000520	4JH1-665079	2009	CAMIONETA	D/C
28	TONATO VELASCO	LUIS MARCELO	050195921-7	8LBETF3F190000523	4JH1-665082	2009	CAMIONETA	D/C
29	VALVERDE YUGCHA	GLORIA NOEMI	050190358-7	8LBETF3FX90000522	4JH1-665796	2009	CAMIONETA	D/C
30	VILLARROEL AMORES	GINA ALEXANDRA	050229591-8	8LBETF3F890000521	4JH1-665767	2009	CAMIONETA	D/C
31	VILLARROEL AMORES	NELLY VICTORIA	050180895-0	8LBETF3F890000406	4JH1-659785	2009	CAMIONETA	D/C
32	VILLARREAL VELASTEGUI	JOFRE GUSTAVO	050222320-9	8LBETF3F390000538	4JH1-665050	2009	CAMIONETA	D/C
33	YANCHAGUANO CHICAIZA	ANGEL MARIA	050193807-0	8LBETF3FX90000486	4JH1-663007	2009	CAMIONETA	D/C

3. Contabilizar a la presente fecha (33) UNIDADES VEHICULARES, a favor de la Organización COMPAÑIA que opera bajo la modalidad de transporte comercial MIXTO cuya razón social "**COMPAÑIA DE TRANSPORTE MIXTO JORDANRED S.A.**".
4. Se concede el sitio de estacionamiento público, para las unidades de la operadora en análisis, en el lugar geográfico que se detalla a continuación: Barrio La Calera, calle El Calvario y La Cangahua, parque central.
5. El aumento o disminución de los accionistas, el cambio o aumento de unidades, no podrá realizar la COMPAÑIA que opera bajo la modalidad de transporte de comercial MIXTO cuya razón social es "**COMPAÑIA DE TRANSPORTE MIXTO JORDANRED S.A.**", sin previa resolución de la Comisión Provincial de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de la respectiva jurisdicción.

RESOLUCION No. 008-CPO-005-2010-CNTT
"COMPAÑIA DE TRANSPORTE MIXTO JORDANRED S.A."




**COMISIÓN NACIONAL
DEL TRANSPORTE TERRESTRE,
TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL**

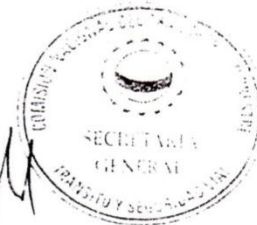
6. La mencionada organización, se someterá a las normas legales establecidas en la Ley y Reglamentos de Tránsito, y a las Resoluciones que dictaren la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y los respectivos Organismos de Tránsito. La violación de las indicadas normas y resoluciones, o cualquier alteración que ocasionare a las decisiones contenidas en este Permiso de Operación, dará lugar para se revierta el mismo.
7. Comunicar la presente resolución a los Organismos competentes, para su ejecución, registro y control.

Dado en el Distrito Metropolitano de Quito, en la Dirección Ejecutiva de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, a los 14 días del mes de enero de 2010.


Ricardo Antón Khairalla
DIRECTOR EJECUTIVO

LO CERTIFICO:


Abg. Gilberto Pirjo Herrera
SECRETARIO GENERAL



Pcv.



**CONSEJO NACIONAL
DE TRANSITO Y
TRANSPORTE TERRESTRES**

**RESOLUCION No. 022-CJ-004-2008-CNTTT
CONSTITUCION JURIDICA
EL CONSEJO NACIONAL DE TRANSITO Y
TRANSPORTE TERRESTRES
CONSIDERANDO:**



Que, los integrantes de la Compañía en formación de Transporte Mixto denominada **"COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO JORDANRED S.A."**, con domicilio en el Barrio La Calera, Parroquia Eloy Alfaro, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, han solicitado a este Consejo el informe previo a su Constitución Jurídica, con la nomina de **TREINTA Y TRES (33)** integrantes de esta naciente sociedad.

QUE, DEL ESTUDIO DE CAMPO SE DETERMINO QUE CONFORME A LA OFERTA Y DEMANDA DEL SECTOR SE REGULARA UN MAXIMO DE TREINTA Y TRES (33) CUPOS, DEBIENDOSE CONSIDERAR EN LA CONCESION DE POERMISO DE OPERACIÓN UNICAMENTE A LOS ACCIONISTAS QUE SE PRESENTEN CON UNIDADES.

Que, el Proyecto de Minuta ha sido elaborado con sujeción a las disposiciones de la Ley de Compañías, Códigos Civil y de Comercio, por lo que dicho proyecto cumple con las normas legales y reglamentarias de tránsito y transporte terrestres vigentes, con las siguientes observaciones:

CORREGIR EN EL PROYECTO DE MINUTA.-

EN EL ARTICULO SEGUNDO.- Después de REPUBLICA DEL ECUADOR "ELIMINAR" No Obstante podrá establecer sucursales, agencias o establecimientos administrativos por un factor, en uno a más lugares dentro del territorio nacional o en el exterior.

Incorpórese las siguientes disposiciones de tránsito:

"Art.- Los Permisos de Operación que reciba la Compañía para la prestación del servicio de transporte mixto, serán autorizados por los competentes organismos de tránsito, y no constituyen títulos de propiedad, por consiguiente no son susceptibles de negociación.

Art.- La Reforma del Estatuto, aumento o cambio de unidades, variación de servicio y más actividades de tránsito y transporte terrestres, lo efectuará la compañía, previo informe favorable de los competentes Organismos de Tránsito.

Art. La Compañía en todo lo relacionado con el tránsito y transporte terrestres, se someterá a la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres y sus Reglamentos; y, a las regulaciones que sobre esta materia dictaren los organismos competentes de tránsito.

Art. Si por efecto de la prestación del servicio deberán cumplir además normas de seguridad, higiene, medio ambiente u otros establecidos por otros Organismos, deberán en forma previa cumplirlas"

Que, el Consejo Provincial de Transito y Transporte Terrestres de Cotopaxi, emite el informe favorable No. 2006-166-CPTC-DT, de 13 de Diciembre del 2006.

Que, la Coordinación de Asesoría Jurídica mediante Informe No. 084-CAJ-005-CJ-2008-CNTTT recomienda al Directorio del Organismo, la emisión de informe favorable para la Constitución Jurídica de la Compañía en formación de Transporte

CERTIFICADO
QUITO 17 ABR. 2008
QUE EL PRESENTE
CUMPLE CON LOS REQUISITOS



**CONSEJO NACIONAL
DE TRANSITO Y
TRANSPORTE TERRESTRES**



Mixto denominada "**COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO JORDANRED S.A.**", por haber cumplido con el procedimiento que dispone la normativa legal.

Que, mediante memorando No. 189-DE-2008-CNTTT, de 08 de Abril del 2008, el señor Director Ejecutivo, recomienda la aprobación del Informe No. 084-CAJ-005-CJ-2008-CNTTT, de conformidad a la Resolución No. 051-DIR-2007-CNTTT, de 18 de octubre del 2007.

De conformidad a lo dispuesto en el Art. 145 de la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres, en concordancia con el Art. 253 de su Reglamento de Aplicación.

RESUELVE:

1. Emitir informe favorable previo para que la Compañía en formación de Transporte Mixto denominada "**COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO JORDANRED S.A.**", con domicilio en el Barrio La Calera, Parroquia Eloy Alfaro, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, *pueda constituirse jurídicamente.*
2. Este informe favorable es exclusivamente para la Constitución Jurídica de la Compañía, en consecuencia no implica autorización para operar dentro del transporte público, para cuyo efecto deberá solicitar el correspondiente Permiso de Operación al Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres.
3. Una vez adquirida la personería jurídica, la Compañía quedará sometida a las disposiciones de la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres y a las resoluciones que sobre esta materia dictaren el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres y más autoridades que sean del caso.
4. Comunicar con esta resolución a los peticionarios, a la Superintendencia de Compañías y a las autoridades que sean del caso.

Dada en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, en la Sala de Sesiones del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, en su Tercera Sesión Extraordinaria, celebrada el día 09 de Abril de 2008.

Abg. Lelia Valdivieso Zamora
**SUBSECRETARIA DE TRANSPORTE
VIAL Y FERROVIARIO
PRESIDENTA CNTTT**

LO CERTIFICO:

Dr. Marcelo Mera Vásquez
SECRETARIO GENERAL

MMV/MBCHG

QUITO 17 ABR 2008
QUE EL PRESIDENTE
D.E. AUTOPSA

NOTARIA PRIMERA: De conformidad con lo establecido en el Art. 18 de la Ley Notarial, CERTIFICO que el presente es fiel copia del original que se me presentó.

Dr. Estuardo Vásquez Mejía
NOTARIO SUPLENTE DEL CANTON LA MANA
ENCARGADO DE LA NOTARIA PRIMERA - LATACUNGA



CERTIFICADO PARA LA CAPACITACIÓN



COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO JORDANRED S.A.
Y
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



Otorga el presente
CERTIFICADO

A: _____

*Por haber participado y culminado satisfactoriamente el **CURSO DE CAPACITACIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y PRIMEROS AUXILIOS**, llevado a cabo en la Ciudad de Latacunga del _____ al _____, con una duración de 20 horas.*

Sr. Rigoberto Reyes
Presidente

Sr. Geovanni Morejón
Gerente General

Capacitador

ANEXO 7

