



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

TRABAJO DE GRADO

TEMA

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y
EVALUACIÓN POR RESULTADOS PARA EL PERSONAL OPERATIVO
DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO EMAPA-I, UBICADA EN EL CANTÓN IBARRA,
PROVINCIA DE IMBABURA”**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA

MOREJÓN VARGAS KARLA DANIELA

DIRECTORA

ING. ROCÍO LEÓN

IBARRA, ENERO 2014

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad establecer el diseño e implementación de un plan de capacitación y evaluación por resultados para el personal operativo de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA-I, ubicada en el cantón Ibarra, provincia de Imbabura. En el primer capítulo se recopiló información mediante la aplicación de encuestas y entrevistas con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa. Se desarrolló en el segundo capítulo mediante el resultado del análisis y síntesis de la bibliografía existente de libros, el internet, etc., la sustentación teórica; misma que valida la investigación. En el tercer capítulo se realizó la propuesta estratégica, en la cual se consideró todas las fases del proceso de capacitación; iniciando con la detección de necesidades, la cual debe involucrar tanto a jefes como a trabajadores para determinar los conocimientos y habilidades que son indispensables en el personal, continuando con la planificación, implementación y evaluación de la capacitación. En el cuarto capítulo se identificó los impactos que se generaran a través de la implementación del plan de capacitación, analizados mediante los siguientes aspectos: empresarial, social, educativo, ético y capacitación. Luego de analizar el problema diagnóstico se planteó algunas conclusiones y recomendaciones que contribuyan al mejoramiento del personal operativo, quedando a criterio de los funcionarios de la empresa implementar dicho plan.

SUMMARY

The present investigation work has as purpose to establish the design and implementation of a qualification plan and evaluation for results for the operative personnel of the Empresa Publica Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA-I, located in the canton Ibarra, province Imbabura. In the first chapter mediating information was gathered the application of surveys and interviews with the purpose of knowing the current situation of the company. It was developed in the second chapter by means of the result of the analysis and synthesis of the existent bibliography of books, internet, etc., the theoretical sustentation; same that been worth the investigation. In the third chapter was carried out the strategic proposal, in which was considered all the phases of the qualification process; beginning with the detection of necessities, which should involve as much to bosses as to workers to determine the knowledge and abilities that are indispensable in the personnel, continuing with the planning, implementation and evaluation of the qualification. In the fourth chapter the impacts that were generated through the implementation of the qualification plan, analyzed by means of the following aspects was identified: managerial, social, educational, ethical and qualification. After analyzing the diagnostic problem thought about some conclusions and recommendations that contribute to the operative personnel improvement, being to the officials of the company approach to implement this plan.

DECLARACIÓN

Yo, **KARLA DANIELA MOREJÓN VARGAS**, portadora de la cédula de ciudadanía N° **100329614-0** declaro bajo juramento que el trabajo de grado aquí descrito es de mi total autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



KARLA D. MOREJÓN V.
C.C. 100329614-0

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Directora del Trabajo de Grado presentado por la estudiante **KARLA DANIELA MOREJÓN VARGAS**, egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Escuela de Administración de Empresas, previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial cuyo tema es: **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN POR RESULTADOS PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EMAPA-I, UBICADA EN EL CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**.

Considero que el presente trabajo reúne todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

A handwritten signature in blue ink, enclosed within a large, hand-drawn blue oval. The signature is stylized and appears to be the name of the signatory, Rocío León.

ING. ROCÍO LEÓN
DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, **KARLA DANIELA MOREJÓN VARGAS**, con cédula de ciudadanía N° **100329614-0**, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN POR RESULTADOS PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EMAPA-I, UBICADA EN EL CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de **INGENIERA COMERCIAL**, en la Universidad Técnica del Norte, que dando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

KARLA D. MOREJÓN V.

C.C. 100329614-0

Ibarra, a los 30 días del mes de enero de 2014



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE CIUDADANÍA:	100329614-0
APELLIDOS Y NOMBRES:	Morejón Vargas Karla Daniela
DIRECCIÓN:	Ciudadela Municipal Yuyucocha
EMAIL:	daniela_m0109@hotmail.com
TELÉFONO MÓVIL:	0980324374

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Diseño e Implementación de un Plan de Capacitación y Evaluación por resultados para el personal operativo de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA-I, ubicada en el cantón Ibarra, provincia de Imbabura.
AUTORA:	Morejón Vargas Karla Daniela
FECHA:	30 de enero del 2014
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera Comercial
ASESOR /DIRECTOR:	Ingeniera Rocío León

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, **KARLA DANIELA MOREJÓN VARGAS**, con cédula de ciudadanía N° **100329614-0**, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

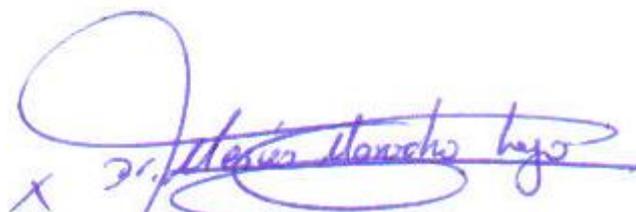
Ibarra, a los 30 días del mes de enero de 2014

LA AUTORA:



Morejón Vargas Karla Daniela
C.C. 100329614-0

ACEPTACIÓN:



Ing. Betty Chávez
JEFE DE BIBLIOTECA

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a Dios quién supo guiarme, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades.

A mis padres Carlos y Edid que con amor, esfuerzo y dedicación constante lograron sacarme adelante, a ellos mi admiración y respeto por ser unos padres excelentes que nunca permitieron que decaiga y siempre estuvieron apoyándome en cada paso de mi vida sin dejar que me falte nada.

Gracias a ustedes y al empeño permanente que han tenido en mí, hoy puedo empezar una nueva etapa de mi vida y desarrollarme como persona y como profesional.

Mil Gracias...

Karla Morejón V.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi padre confidente y regalarme cada día maravilloso para cumplir cada una de mis metas.

A mis padres les agradezco de todo corazón por su apoyo incondicional en todo momento, y por alentarme para culminar mi tesis.

Mi más sincero agradecimiento a las autoridades de la EP EMAPA-I, como a los funcionarios y empleados por su colaboración en el desarrollo de la investigación.

El agradecimiento más profundo a la Universidad Técnica del Norte, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas (FACAE) por hacerme sentir parte de ella y haberme formado, a mis maestros quienes con su arduo trabajo y comprensión supieron impartir sus conocimientos, en especial a la Ing. Rocío León por haberme brindado su incondicional ayuda para la ejecución de este trabajo.

A todos quienes estuvieron de manera cercana a mí les doy las gracias...

Karla Morejón V.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

GENERAL

Diseñar e Implementar un Plan de Capacitación y Evaluación por resultados para el Personal Operativo de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA-I, ubicada en el Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura.

ESPECÍFICOS

- ✳ Realizar un análisis situacional de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra, a través de la matriz FODA.
- ✳ Elaborar el marco teórico – científico que permita sustentar el proyecto, mediante una investigación documental, que sirva como referente conceptual y técnico para la propuesta planteada.
- ✳ Diseñar la propuesta de un Plan de Capacitación y Evaluación por resultados para conocer el proceso que se debe seguir antes, durante y después de realizar una capacitación para el Personal Operativo de la EMAPA-I.
- ✳ Analizar los posibles impactos que generará la implementación del Plan de Capacitación y Evaluación por resultados.

PRESENTACIÓN

En el presente trabajo se ha desarrollado el Diseño e Implementación de un Plan de Capacitación y Evaluación por resultados para el personal operativo de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA-I, ubicada en el cantón Ibarra, provincia de Imbabura.

En el Capítulo I se realizó un Diagnóstico Situacional de la empresa, el cual permitió conocer la condición actual y las necesidades que existen de implementar un programa de capacitación para el personal operativo.

El Capítulo II describe los fundamentos Teóricos - Científicos que sustentan el concepto de capacitación, las fases para la implementación de un programa, su importancia y demás temas referentes al actual estudio, la información de conceptos fue recopilada y analizada de textos varios, por lo cual cada definición cuenta con su respectiva cita bibliográfica.

El Capítulo III se desarrolló la Propuesta Estratégica para implementar un plan de capacitación institucional que contiene una serie de pasos a cumplir, el inventario del plan a desarrollarse en la institución (cursos cerrados y abiertos), las técnicas que se van a utilizar, el presupuesto asignado y un cronograma de aplicación para la capacitación.

El Capítulo IV se refiere a los Impactos del Proyecto que generará la implementación del plan de capacitación en la empresa, considerando aspectos como: empresarial, social, educativo, ético y capacitación, con la finalidad de establecer el impacto global de la puesta en marcha del proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
RESUMEN EJECUTIVO	ii
SUMMARY	iii
DECLARACIÓN	iv
CERTIFICACIÓN	v
CESIÓN DE DERECHOS	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	vii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
OBJETIVOS DEL PROYECTO	xi
PRESENTACIÓN	xii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	xiii
ÍNDICE DE CUADROS	xviii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xx

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ANTECEDENTES	21
OBJETIVOS	
GENERAL	23
ESPECÍFICOS	23
VARIABLES DIAGNÓSTICAS	23
INDICADORES QUE DEFINEN LAS VARIABLES	24
MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA	
IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	26
DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	
INFORMACIÓN PRIMARIA	27
INFORMACIÓN SECUNDARIA	27

EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN	
ENTREVISTA AL JEFE DE TALENTO HUMANO	28
MATRIZ FODA ENTREVISTA AL JEFE DE TALENTO HUMANO	
ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO (TRABAJADORES)	33
MATRIZ FODA ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO	
ANÁLISIS FODA	44
MATRIZ FODA EMAPA-I	
CRUCES ESTRATÉGICOS MATRIZ FODA	48
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO	54

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

ADMINISTRACIÓN	55
PROCESO ADMINISTRATIVO	55
NIVELES ADMINISTRATIVOS	57
EMPRESA	58
SERVICIO	59
CARACTERÍSTICAS DE UN SERVICIO	60
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	61
PROPÓSITO DE LA ADM. DE RECURSOS HUMANOS	61
CARACTERÍSTICAS DEL RECURSO HUMANO	62
MODELO PARA LA ADM. DE LOS RECURSOS HUMANOS	63
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	64
PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO	65
MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	66
INDUCCIÓN	66
ADIESTRAMIENTO	67
CAPACITACIÓN	67
CAPACITACIÓN AL PERSONAL	68
TIPOS DE CAPACITACIÓN	68

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	70
NIVELES DE CAPACITACIÓN	70
MÉTODOS DE CAPACITACIÓN	71
PROCESO DE CAPACITACIÓN	73
TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN	75
EVALUACIÓN	77
TIPOS DE EVALUACIÓN	77
MÉTODOS DE EVALUACIÓN	78
PRESUPUESTO	80
CRONOGRAMA	81
DISEÑO	81
IMPLEMENTACIÓN	82
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	82
PROPUESTA ESTRATÉGICA	83
IMPACTOS DEL PROYECTO	83
ORDENANZA DE CREACIÓN DE LA EMAPA – I	84
REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL	84
REGLAMENTO INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	
HUMANOS DE LA EMPRESA PÚBLICA EMAPA-I	85
LEY DE RÉGIMEN MUNICIPAL	85
LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	85
LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS	86
LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO	86
LEY DE SEGURIDAD SOCIAL	87
LEY ORGÁNICA DEL DERECHO AL CONSUMIDOR	87
CÓDIGO DE TRABAJO	88

CAPÍTULO III

PROPUESTA ESTRATÉGICA

INTRODUCCIÓN	89
--------------	----

EMAPA-I	89
MISIÓN	89
VISIÓN	90
VALORES	90
POLÍTICAS	92
PLAN DE CAPACITACIÓN	93
OBJETIVOS	
GENERAL	93
ESPECÍFICOS	93
POLÍTICAS	94
ESTRATEGIAS	94
PROPÓSITOS	95
FLUJOGRAMA FASES DEL PLAN DE CAPAC. Y EVALUACIÓN	
FASES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN	
FASE 1.- DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	97
FASE 2.- PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	101
CAPACITACIONES	
CAPACITACIÓN PARA DESARROLLO PROFESIONAL	110
CAPACITACIÓN PARA DESARROLLO DE ASPECTOS TÉCNICOS	114
CAPACITACIÓN SOBRE SEGURIDAD E HIGIENE LABORAL	120
CAPACITACIÓN SOBRE PRIMEROS AUXILIOS	124
CAPACITACIÓN SOBRE INSTALACIONES HIDROSANITARIAS	130
CAPACITACIÓN SOBRE PLOMERÍA	134
CAPACITACIÓN SOBRE OPERACIÓN DE LA PERFORADORA	139
CAPACITACIÓN SOBRE OPER. DE LA RETROEXCAVADORA	143
CAPACITACIÓN SOBRE OPERACIÓN DE LA PALA FRONTAL	148
CAPACITACIÓN SOBRE ALBAÑILERÍA	152
FASE 3.- IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	156
FASE 4.- EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	159
PLAN DE EVALUACIÓN	160
INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR	166

CAPÍTULO IV
IMPACTOS DEL PROYECTO

EMPRESARIAL	170
SOCIAL	171
EDUCATIVO	172
ÉTICO	173
CAPACITACIÓN	175
GENERAL	176
CONCLUSIONES	177
RECOMENDACIONES	179
BIBLIOGRAFÍA	181
LINCOGRAFÍA	183
ANEXOS	184

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA	25
CUADRO 2. PERSONAL OPERATIVO	26
CUADRO 3. MATRIZ FODA ENTREVISTA JEFE TALENTO HUMANO	32
CUADRO 4. ENCUESTA PREGUNTA 1	33
CUADRO 5. ENCUESTA PREGUNTA 2	34
CUADRO 6. ENCUESTA PREGUNTA 3	35
CUADRO 7. ENCUESTA PREGUNTA 4	36
CUADRO 8. ENCUESTA PREGUNTA 5	37
CUADRO 9. ENCUESTA PREGUNTA 6	38
CUADRO 10. ENCUESTA PREGUNTA 7	39
CUADRO 11. ENCUESTA PREGUNTA 8	40
CUADRO 12. ENCUESTA PREGUNTA 9	41
CUADRO 13. ENCUESTA PREGUNTA 10	42
CUADRO 14. MATRIZ FODA ENCUESTA TRABAJADORES	43
CUADRO 15. MATRIZ FODA EMAPA-I	47
CUADRO 16. FICHA DE CAPACITACIONES AÑO 2014 (GRUPO 1)	108
CUADRO 17. FICHA DE CAPACITACIONES AÑO 2014 (GRUPO 2)	109
CUADRO 18. PERSONAL OPERATIVO AÑO 2014	110
CUADRO 19. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN	112
CUADRO 20. PERSONAL OPERATIVO AÑO 2014	114
CUADRO 21. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN	116
CUADRO 22. FICHA DE CAPACITACIONES AÑO 2015 (GRUPO 1)	118
CUADRO 23. FICHA DE CAPACITACIONES AÑO 2015 (GRUPO 2)	119
CUADRO 24. PERSONAL OPERATIVO AÑO 2015	120
CUADRO 25. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN	122
CUADRO 26. PERSONAL OPERATIVO AÑO 2015	124
CUADRO 27. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN	126
CUADRO 28. FICHA DE CAPACITACIONES AÑO 2016 (GRUPO 1)	128
CUADRO 29. FICHA DE CAPACITACIONES AÑO 2016 (GRUPO 2)	129
CUADRO 30. PERSONAL OPERATIVO AÑO 2016	130

CUADRO 31. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN	132
CUADRO 32. PERSONAL OPERATIVO AÑO 2016	134
CUADRO 33. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN	136
CUADRO 34. FICHA DE CAPACITACIONES AÑO 2017	138
CUADRO 35. PERSONAL OPERATIVO AÑO 2017	139
CUADRO 36. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN	141
CUADRO 37. PERSONAL OPERATIVO AÑO 2017	143
CUADRO 38. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN	145
CUADRO 39. FICHA DE CAPACITACIONES AÑO 2018	147
CUADRO 40. PERSONAL OPERATIVO AÑO 2018	148
CUADRO 41. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN	150
CUADRO 42. PERSONAL OPERATIVO AÑO 2018	152
CUADRO 43. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN	154
CUADRO 44. CRONOGRAMA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN	167
CUADRO 45. ESCALA DE VALORACIÓN PARA LOS IMPACTOS	169
CUADRO 46. MATRIZ DE IMPACTO EMPRESARIAL	170
CUADRO 47. MATRIZ DE IMPACTO SOCIAL	171
CUADRO 48. MATRIZ DE IMPACTO EDUCATIVO	172
CUADRO 49. MATRIZ DE IMPACTO ÉTICO	173
CUADRO 50. MATRIZ DE IMPACTO CAPACITACIÓN	175
CUADRO 51. MATRIZ DE IMPACTO GENERAL	176

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. ENCUESTA PREGUNTA 1	33
GRÁFICO 2. ENCUESTA PREGUNTA 2	34
GRÁFICO 3. ENCUESTA PREGUNTA 3	35
GRÁFICO 4. ENCUESTA PREGUNTA 4	36
GRÁFICO 5. ENCUESTA PREGUNTA 5	37
GRÁFICO 6. ENCUESTA PREGUNTA 6	38
GRÁFICO 7. ENCUESTA PREGUNTA 7	39
GRÁFICO 8. ENCUESTA PREGUNTA 8	40
GRÁFICO 9. ENCUESTA PREGUNTA 9	41
GRÁFICO 10. ENCUESTA PREGUNTA 10	42
GRÁFICO 11. FLUJOGRAMA FASES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN	96

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ANTECEDENTES

El 12 de agosto de 1969, el Ilustre Concejo Municipal de Ibarra, presidido entonces por el Alcalde Mayor Galo Larrea Torres, tuvo la visión de los problemas que afrontaba la colectividad, y amparado en los artículos 199 al 208 de la Ley de Régimen Municipal, expidió la Ordenanza de Creación de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra (EMAPA-I), con personería jurídica propia y autonomía administrativa y financiera con todas las atribuciones y deberes que corresponden a una institución de esta naturaleza.

Su primer gerente fue el Ingeniero Ivo Rosero Cueva, profesional que supo responder las expectativas que de él se generaron. Luego vino Gustavo Peñafiel, Manuel Moreno, Patricio Veloz, Sixto Méndez, Jorge Martínez, Wilson Terán, Eduardo Ayala, Álvaro Castillo, Patricio Mantilla y actualmente dirige la Empresa el MBA. Patricio Aguirre Proaño.

Consciente de la responsabilidad asumida, el Ilustre Municipio de Ibarra, brindó a la recientemente creada EMAPA-I, el empuje necesario para que la capital de la provincia de Imbabura se ponga a la altura de otras capitales de provincias ecuatorianas en ese aspecto y cuente con una entidad especializada que ha velado siempre por el mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado existentes y propenderá a la ejecución de nuevas obras en todas las parroquias que pertenecen al cantón, solucionando la infraestructura como fin y objetivo fundamental de la misma.

El área geográfica que cubre la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra es cantonal según el registro de la Ordenanza

Municipal, la misma que se convierte en el nuevo marco jurídico y administrativo, que se aplicará para el desarrollo de las actividades de cada una de las áreas de la empresa y su relación con la comunidad.

Uno de los aspectos que con más detenimiento ha tratado de llevar adelante la empresa es la concienciación del ciudadano ibarreño de que estos servicios no pueden, ni deben ser gratuitos, razón por la cual tiene que convertirse en un ente positivo en bien de la comunidad al reconocer que las inversiones realizadas tienen que ser recuperables y, más que eso, tienen que ser mantenidas por medio de retribuciones establecidas, a través del cobro de las tarifas, mismas que aseguran la permanencia y buen funcionamiento de estos servicios.

Como resultado de la observación directa y por la oportunidad de realizar las pasantías en la institución, además de conversaciones efectuadas con los trabajadores y el jefe de talento humano, se ha podido detectar que el crecimiento en la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado que ha tenido la Empresa Pública EMAPA-I le ha generado ciertas debilidades como la falta de un plan de capacitación y evaluación que le permita conocer cuál es el proceso que se debe seguir antes, durante y después de realizar una capacitación.

Para la recopilación de esta información realice una entrevista al jefe de talento Humano, además se aplicó encuestas al personal operativo, el cual está conformado por 90 trabajadores que laboran en la institución, y debido a que el número total de la población investigada es pequeña no se aplicó la muestra.

OBJETIVOS

GENERAL

Realizar un análisis situacional de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra, a través de la matriz FODA.

ESPECÍFICOS

- * Analizar la estructura organizacional de la Empresa Pública EMAPA-I.
- * Determinar el nivel de instrucción que posee el talento humano que trabaja en la institución.
- * Investigar si la empresa cuenta con un plan de capacitación debidamente estructurado y de acuerdo a las necesidades del trabajador.
- * Conocer la disponibilidad presupuestaria para la capacitación del talento humano.
- * Conocer el clima laboral en el que se desempeña diariamente el personal.

VARIABLES DIAGNÓSTICAS

Para facilitar el enfoque de éste estudio en los aspectos relevantes y sus diferentes relaciones se ha determinado las siguientes variables:

1. Estructura Organizacional
2. Nivel de Instrucción
3. Capacitación
4. Presupuesto
5. Clima Laboral

INDICADORES QUE DEFINEN LAS VARIABLES

De acuerdo a las variables expuestas anteriormente, a continuación se detallan los aspectos más importantes para su respectivo análisis:

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- 1.1. Organigrama
- 1.2. Funciones
- 1.3. Políticas

2. NIVEL DE INSTRUCCIÓN

- 2.1. Educación Formal
- 2.2. Experiencia
- 2.3. Competencias

3. CAPACITACIÓN

- 3.1. Actualización de Conocimientos
- 3.2. Comunicación Interna
- 3.3. Motivación

4. PRESUPUESTO

- 4.1. Eficiencia
- 4.2. Costos
- 4.3. Economía

5. CLIMA LABORAL

- 5.1. Estabilidad Laboral
- 5.2. Riesgos del trabajo
- 5.3. Equipos de Seguridad

Cuadro 1. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	PÚBLICO
Analizar la Estructura Organizacional de la Empresa Pública EMAPA-I.	Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama • Funciones • Políticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Talento Humano
Determinar el nivel de instrucción que posee el Talento Humano que trabaja en la institución.	Nivel de Instrucción	<ul style="list-style-type: none"> • Educación Formal • Experiencia • Competencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Talento Humano
Investigar si la empresa cuenta con un Plan de Capacitación debidamente estructurado y de acuerdo a las necesidades del trabajador.	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de Conocimientos • Comunicación Interna • Motivación 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Talento Humano • Trabajadores
Conocer la disponibilidad presupuestaria para la capacitación del Talento Humano.	Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Costos • Economía 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Talento Humano
Conocer el clima laboral en el que se desempeña diariamente el personal.	Clima Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad Laboral • Riesgos del trabajo • Equipos de Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta • Observación Directa 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Talento Humano • Trabajadores

Fuente: Empresa Pública EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

El universo total está integrado por el personal operativo, el cual está conformado por 90 trabajadores que laboran en la institución, esta información fue proporcionada por el Departamento de Talento Humano de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra.

Debido a que el número total de la población a investigarse es pequeña no se aplicará la fórmula del cálculo de la muestra.

Cuadro 2. PERSONAL OPERATIVO

CARGO	NRO. TRABAJADORES
Plomero	8
Lectorista	12
Cortador	10
Albañil	14
Peón	20
Chofer Operador	7
Operador de Planta de Tratamiento de Agua Potable	9
Operador de Tanques	6
Operador de Redes	4
TOTAL	90

Fuente: Dpto. Talento Humano EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

INFORMACIÓN PRIMARIA

Con el objeto de recopilar la información se consideró conveniente la aplicación de técnicas como:

ENTREVISTAS.- Esta técnica se realizará al jefe de talento humano.

ENCUESTAS.- Las encuestas serán aplicadas al personal operativo (trabajadores) de la institución.

OBSERVACIÓN DIRECTA.- La observación directa se realizará en los lugares de trabajo del personal operativo (trabajadores).

INFORMACIÓN SECUNDARIA

Para ampliar la información obtenida que servirá de sustento teórico en el diseño e implementación de un plan de capacitación y evaluación por resultados, se recurrió al Internet, Documentos de Organismos Públicos, Revistas y Bibliografías relacionadas con la capacitación del talento humano, en este caso al personal operativo (trabajadores).

EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DE TALENTO HUMANO DE LA EMAPA-I

1. ¿Cuál es el nivel de instrucción que tiene el personal operativo que labora en la empresa?

Los trabajadores de la empresa en su mayoría tienen un nivel de instrucción primaria, ya que por diversas circunstancias entre ellas el aspecto económico ocasionó que no terminen sus estudios. Las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los trabajadores nuevos sino también a los trabajadores con experiencia, ya que capacitar al personal consiste en darles los conocimientos que requieren para lograr un desempeño óptimo.

2. ¿Cómo define el ambiente de trabajo del personal operativo?

El ambiente laboral es óptimo, porque se realiza anualmente el estudio del clima laboral que nos permite identificar las áreas críticas donde se podría estar generando malestar en la institución.

3. ¿Considera que el capital humano es el recurso más importante para el éxito de una Empresa?

Dentro de la institución el capital humano es el recurso más importante debido a las capacidades que poseen los trabajadores, las cuales se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. El conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas hacen que un individuo sea potencialmente bueno.

4. ¿Considera que la comunicación entre jefes y trabajadores es la adecuada para el cumplimiento de las metas y objetivos de la Empresa?

La comunicación es importante para poder enfrentar el reto del cambio, y la resistencia es una conducta natural del ser humano ante todo aquello que difiere del esquema de pensamiento y acción. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo molesta, para evitar este tipo de inconvenientes se procede a motivar con charlas objetivas donde los jefes y trabajadores comparten sus opiniones, dudas y sugerencias.

5. ¿En la Empresa existe un Manual de Funciones actualizado?

Existe un manual de funciones que no está actualizado, el cual se utiliza para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades y por lo tanto la capacitación que requiere.

6. ¿Considera Ud. que es importante la capacitación en la Empresa?

En lo que respecta a la importancia de la capacitación en los trabajadores, la empresa tiene presente que la satisfacción de las necesidades del cliente es prioritaria, por ello manifiestan que la capacitación es imprescindible y por lo tanto considerada una de las más importantes dentro de la empresa.

7. ¿La Empresa cuenta con un Plan de Capacitación?

Se pudo evidenciar varias falencias dentro de la administración del talento humano, uno de ellos es la desigual capacitación que han recibido los empleados. De ahí surge la necesidad de reestructurar el sistema de capacitación que actualmente mantiene el departamento de talento humano.

8. ¿Existe una asignación presupuestaria destinada para la capacitación de los empleados?

Los programas de capacitación se ajustan específicamente a los requerimientos de necesidades presentadas por las diferentes áreas de la empresa, a las cuales se les ofrece respuesta en función al presupuesto asignado para ser ejecutado en el año correspondiente al desarrollo y capacitación de los trabajadores de la empresa.

La asignación presupuestaria que tiene la Empresa Pública EMAPA-I para realizar capacitaciones es de \$ 6.000, el gasto total de capacitación no deberá exceder a los recursos asignados con esa finalidad, caso contrario se realiza ajustes como posponer el inicio de algunos cursos hasta el ejercicio presupuestario siguiente.

9. ¿Considera que las capacitaciones a los trabajadores mejorarían su preparación técnica para desempeñarse de mejor manera en sus labores diarias?

La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que la empresa tiene de incorporar conocimientos y habilidades en sus miembros, va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones asignadas y produzca resultados de calidad.

10. Según las respuestas anteriores, la capacitación ¿es un gasto o una inversión?

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de su recurso humano respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan, es por ello que la capacitación no se considera un gasto sino una inversión.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Cuadro 3. MATRIZ FODA ENTREVISTA JEFE TALENTO HUMANO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1) Ambiente laboral óptimo del personal operativo.2) Factor Recurso Humano importante para la institución.3) Confiabilidad recíproca entre empleador y personal.4) Atención personalizada al cliente.5) Asignación presupuestaria para capacitaciones.6) Personal capacitado en la prestación del servicio.	<ol style="list-style-type: none">1) Alianzas estratégicas con otras instituciones para captar tecnología y capacitación.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1) Nivel de instrucción primaria de los trabajadores.2) Falta de actualización del manual de funciones.3) No existe un plan de capacitación.	

Fuente: Empresa Pública EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

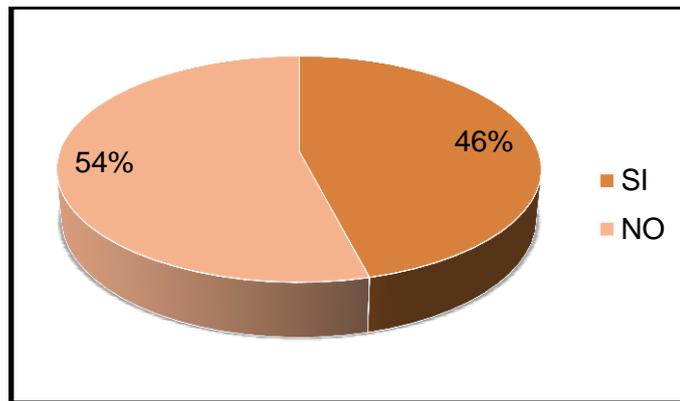
ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMAPA-I

1. ¿RECIBIÓ CAPACITACIÓN AL MOMENTO DE INGRESAR A LA EMPRESA SOBRE EL TRABAJO QUE IBA A REALIZAR?

Cuadro 4. CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	41	46
NO	49	54
TOTAL	90	100

Gráfico 1. CAPACITACIÓN



Fuente: Trabajadores EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

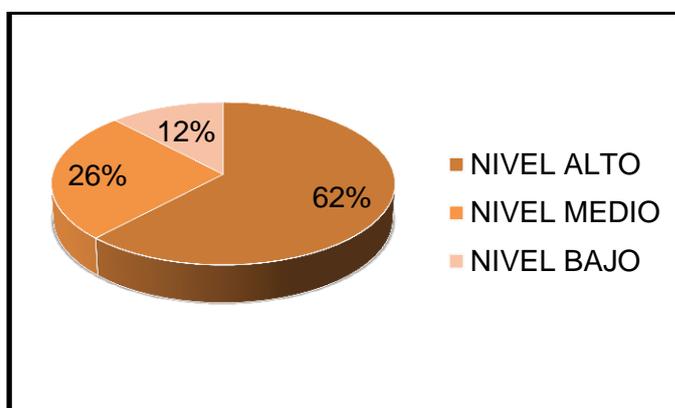
La mayoría de los trabajadores de la empresa manifestaron que no han sido capacitados al momento de ingresar a la empresa, esto debido a que no existe un plan de adiestramiento que permita que los trabajadores ingresen a la empresa con conocimientos sobre su trabajo. Mientras que un menor porcentaje indican que si recibieron capacitación al momento de ingresar a la empresa.

2. ¿EN QUÉ MEDIDA CONSIDERA QUE CONOCE LAS FUNCIONES DE SU PUESTO DE TRABAJO?

Cuadro 5. FUNCIONES DEL SU PUESTO DE TRABAJO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
NIVEL ALTO	56	62
NIVEL MEDIO	23	26
NIVEL BAJO	11	12
TOTAL	90	100

Gráfico 2. FUNCIONES DEL SU PUESTO DE TRABAJO



Fuente: Trabajadores EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

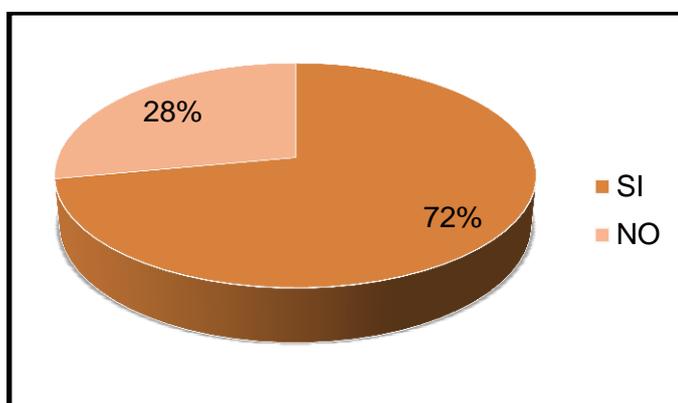
Más de la mitad de la población encuestada consideraron que conocen las funciones de su puesto de trabajo, debido al tiempo que llevan trabajando en esa actividad. Un porcentaje considerable manifiestan que conocen sus funciones pero no de una forma clara, debido a que por descuido no se han interesado en conocer todas sus funciones. Mientras una minoría de personas argumentan no conocerlas, debido a que son trabajadores recién contratados.

3. ¿CONSIDERA NECESARIO REALIZAR CAPACITACIONES SOBRE TEMAS RELACIONADOS CON SUS FUNCIONES DE TRABAJO?

Cuadro 6. CAPACITACIONES EN SU ÁREA DE TRABAJO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	65	72
NO	25	28
TOTAL	90	100

Gráfico 3. CAPACITACIONES EN SU ÁREA DE TRABAJO



Fuente: Trabajadores EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

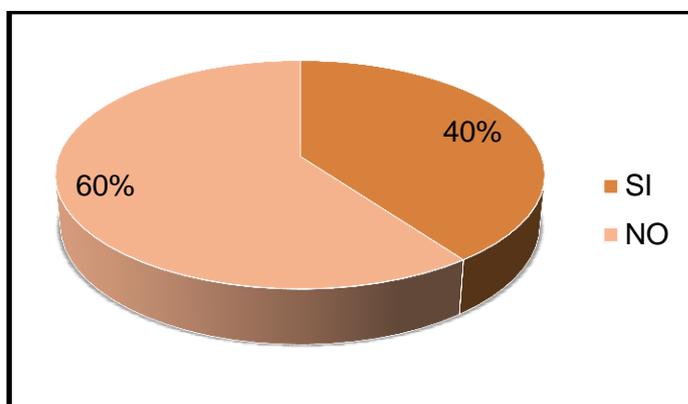
La mayoría de los trabajadores encuestados consideraron necesaria una capacitación dentro de su área de trabajo, ya que de esta manera obtendrán mayores conocimientos para manipular la maquinaria de una manera correcta y eficiente, sin embargo existe otro porcentaje significativo que manifiestan que sus actividades son rutinarias y por este motivo creen que en su área de trabajo no es necesario una capacitación.

4. ¿SE ENCUENTRA CONFORME CON EL EQUIPO DE PROTECCIÓN PROPORCIONADO POR LA EMPRESA?

Cuadro 7. EQUIPO DE PROTECCIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	36	40
NO	54	60
TOTAL	90	100

Gráfico 4. EQUIPO DE PROTECCIÓN



Fuente: Trabajadores EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

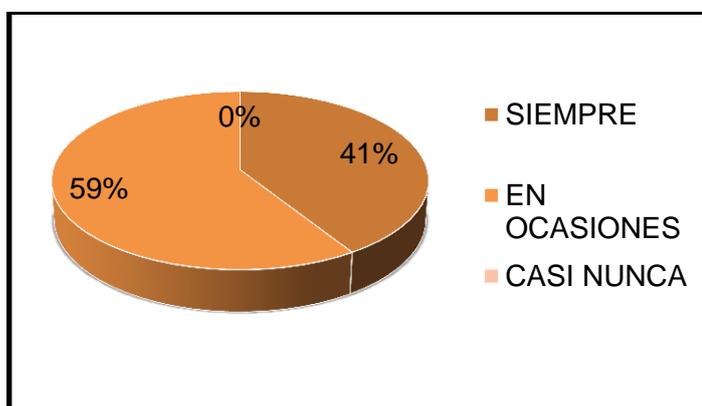
El mayor porcentaje de personas que contestaron la encuesta dicen no estar conformes con el equipo de protección proporcionado por la empresa debido a que no se ha realizado una capacitación sobre el uso de dichos implementos, cabe señalar que un porcentaje menor consideran que en su área de trabajo se encuentran conformes con el equipo, ya que les permite desempeñarse en su puesto de trabajo de forma segura.

5. ¿CONSIDERA UD. QUE REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SEGURA?

Cuadro 8. SEGURIDAD LABORAL

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	37	41
EN OCASIONES	53	59
CASI NUNCA	0	0
TOTAL	90	100

Gráfico 5. SEGURIDAD LABORAL



Fuente: Trabajadores EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

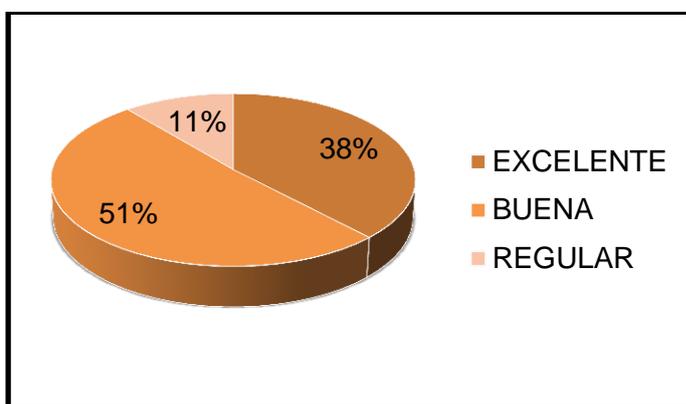
Más de la mitad de los trabajadores afirmaron que en ocasiones o muy pocas veces, mantienen ese grado de confiabilidad y seguridad necesario en su trabajo, son conscientes de los accidentes que se pueden generar, este es un punto muy importante que se toma en cuenta, ya que se detecta un vacío en su adiestramiento y capacitación. Mientras que un mínimo porcentaje aseguran tener plena confianza y seguridad al ejercer sus actividades.

6. ¿QUÉ CALIFICACIÓN LE DA UD. A LAS CAPACITACIONES RECIBIDAS?

Cuadro 9. CALIFICACIÓN DE LAS CAPACITACIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	34	38
BUENA	46	51
REGULAR	10	11
TOTAL	90	100

Gráfico 6. CALIFICACIÓN DE LAS CAPACITACIONES



Fuente: Trabajadores EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

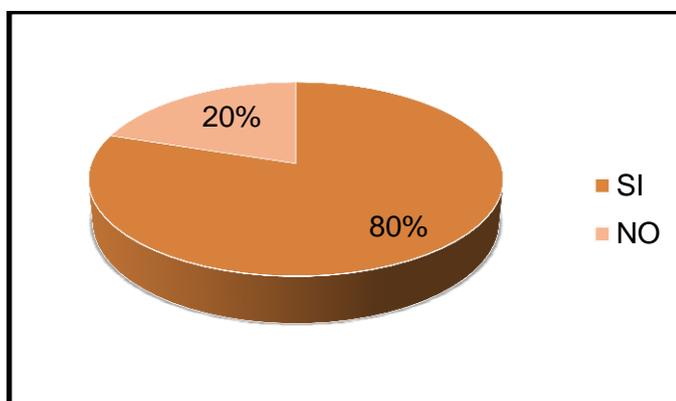
La mayor parte de los trabajadores encuestados catalogaron a las capacitaciones recibidas como buenas. El porcentaje subsiguiente consideran que las capacitaciones fueron excelentes. Mientras que el porcentaje menor calificó como regular, debido a que el tiempo fue muy limitado, además consideran que no se dio una información suficiente y no se entregó el material necesario para recibir la capacitación.

7. ¿CONSIDERA QUE LA CAPACITACIÓN CONTRIBUYE EN SU DESARROLLO PERSONAL?

Cuadro 10. DESARROLLO PERSONAL

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	72	80
NO	18	20
TOTAL	90	100

Gráfico 7. DESARROLLO PERSONAL



Fuente: Trabajadores EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

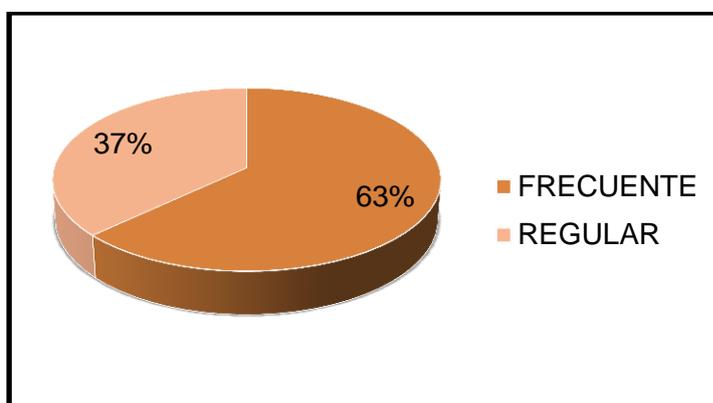
El mayor porcentaje de encuestados consideraron que los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos en la capacitación por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su desarrollo personal. Mientras que una minoría manifiestan que la capacitación está encaminada a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades necesarias para realizar de mejor manera su trabajo y que influyen en su desarrollo profesional pero no personal.

8. ¿CON QUÉ FRECUENCIA LE GUSTARÍA QUE LA EMPRESA LE ASIGNE CAPACITACIONES SOBRE TEMAS RELACIONADOS CON EL TRABAJO QUE REALIZA?

Cuadro 11. ASIGNACIÓN DE CAPACITACIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
FRECUENTE	57	63
REGULAR	33	37
TOTAL	90	100

Gráfico 8. ASIGNACIÓN DE CAPACITACIONES



Fuente: Trabajadores EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

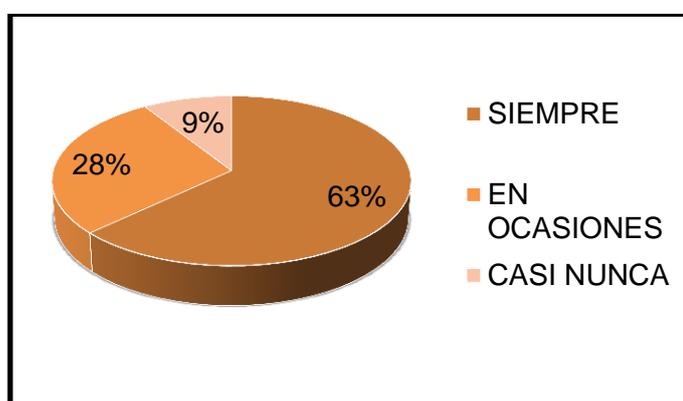
La mayor parte de los encuestados manifestaron que les gustaría ser capacitados y entrenados frecuentemente, debido a los constantes cambios que pueden presentarse y creen que deberían estar siempre innovando en conocimientos. Mientras un número reducido de trabajadores prefieren que sea regularmente, debido a que no tienen suficiente disponibilidad de tiempo para recibir una capacitación.

9. ¿USTED ASISTE A LAS CAPACITACIONES QUE LE OFRECE LA EMPRESA?

Cuadro 12. ASISTENCIA A LAS CAPACITACIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	57	63
EN OCASIONES	25	28
CASI NUNCA	8	9
TOTAL	90	100

Gráfico 9. ASISTENCIA A LAS CAPACITACIONES



Fuente: Trabajadores EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

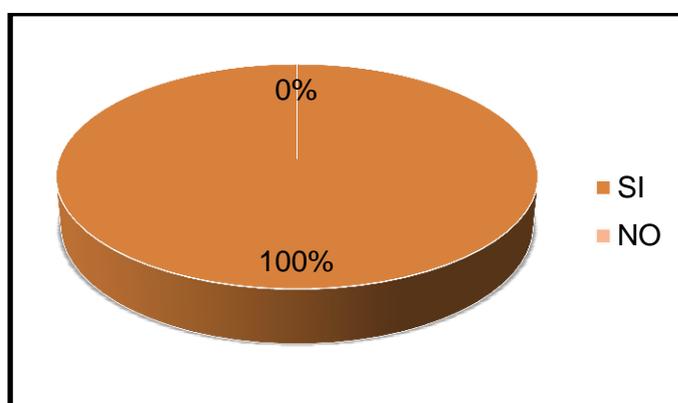
Más de la mitad de la población encuestada contestaron que siempre asisten y participan en los programas, cursos, talleres de capacitación, creando expectativa sobre la continuidad de un programa eficiente. Un porcentaje considerable asisten en ocasiones por falta de tiempo, mientras que un número reducido de trabajadores expresaron que no asisten porque consideran que es suficiente con su experiencia y no necesitan capacitaciones para desarrollar sus actividades.

10. ¿CONSIDERA UD. QUE SE DEBE IMPLEMENTAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN EN LA EMPRESA?

Cuadro 13. PLAN DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	90	100
NO	0	0
TOTAL	90	100

Gráfico 10. PLAN DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN



Fuente: Trabajadores EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

El total de la población encuestada expresaron que se debe implementar un plan de capacitación y evaluación en la empresa, porque consideran que si el jefe de talento humano se guía en este plan antes, durante y después de realizar una capacitación, se podrá utilizar de mejor manera los recursos que se destinen a dicha capacitación en beneficio de los trabajadores.

Cuadro 14. MATRIZ FODA ENCUESTA TRABAJADORES

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>1) Personal operativo conoce las funciones de sus puestos de trabajo.</p> <p>2) Predisposición del personal por adquirir nuevos conocimientos.</p> <p>3) Valores del recurso humano.</p> <p>4) Buena aceptación de las capacitaciones impartidas en la empresa.</p> <p>5) Interés por parte de los trabajadores en implementar un plan de capacitación y evaluación.</p>	<p>1) Nuevas tecnologías para mejorar el servicio.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1) Falta de capacitación al personal operativo.</p> <p>2) Escasa implementación de seguridad industrial, salud ocupacional e higiene en el trabajo.</p> <p>3) Inseguridad física en los lugares de trabajo.</p> <p>4) Programa de capacitación no responde a las expectativas de las áreas.</p>	

Fuente: Empresa Pública EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Lo que se pretende en esta matriz es determinar básicamente los aspectos positivos y negativos de la Empresa Pública EMAPA-I, en lo que se refiere a la capacitación y evaluación del personal operativo. Para esto se ha tomado como referencia la matriz FODA que se encuentra en el Plan Estratégico de la empresa.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la empresa, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener control sobre ellas modificando los aspectos internos.

FORTALEZAS

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la sociedad, como por ejemplo recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

- ✳ Infraestructura física apropiada.
- ✳ Interés por parte del nivel directivo para adoptar propuestas de cambio.
- ✳ Predisposición de los trabajadores para capacitarse.

- * El personal que labora en la institución tiene experiencia.
- * Recurso humano comprometido con los objetivos empresariales.

OPORTUNIDADES

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa.

- * Alianzas estratégicas con otras instituciones para captar tecnología.
- * Bienestar laboral.
- * Ejecución de los planes operativos.
- * Confianza del cliente externo en los servicios.
- * Credibilidad institucional.
- * Monopolio de servicios.

DEBILIDADES

Se refieren a todos aquellos elementos, recursos y habilidades que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la empresa, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

- * Falta de actualización y socialización del manual de funciones.
- * Se evalúa el desempeño de los empleados en forma subjetiva.
- * No existe un plan de capacitación.
- * Problemas de índole interpersonal entre empleados.
- * Deficiente proceso de selección, contratación y promoción en recursos humanos.

AMENAZAS

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa.

- * Desastres naturales.
- * Enfermedades profesionales.
- * Accidentes laborales.
- * Altos costo de siniestralidad.
- * Multas por incumplimiento de la normativa.
- * Leyes nacionales que debilitan la autonomía administrativa y financiera.

Cuadro 15. MATRIZ FODA EMAPA-I

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1) Infraestructura física apropiada. 2) Interés por parte del nivel directivo para adoptar propuestas de cambio. 3) Predisposición de los trabajadores para capacitarse. 4) Personal experimentado. 5) Recurso humano comprometido con los objetivos empresariales. 6) Asignación presupuestaria para realizar capacitaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Alianzas estratégicas con otras instituciones para captar tecnología. 2) Bienestar laboral. 3) Ejecución de los planes operativos. 4) Confianza del cliente externo en los servicios. 5) Credibilidad institucional. 6) Monopolio de servicios.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1) Falta de actualización y socialización del manual de funciones. 2) Se evalúa el desempeño de los empleados en forma subjetiva. 3) No existe un plan de capacitación. 4) Problemas de índole interpersonal entre empleados. 5) Deficiente proceso de selección y contratación del personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Desastres naturales. 2) Enfermedades profesionales. 3) Accidentes laborales. 4) Altos costo de siniestralidad. 5) Multas por incumplimiento de la normativa. 6) Leyes nacionales que debilitan la autonomía administrativa y financiera.

Fuente: Empresa Pública EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

CRUCES ESTRATÉGICOS FO – FA – DO - DA

FORTALEZAS – OPORTUNIDADES

F1.- Infraestructura física apropiada.

O5.- Credibilidad institucional.

ANÁLISIS

Una infraestructura apropiada permite que el servicio que presta la empresa sea de calidad y con responsabilidad social, para lograr que los ciudadanos quieran, defiendan y se sientan orgullosos de ser clientes de la Empresa Pública EMAPA-I.

F2.- Interés por parte del nivel directivo para adoptar propuestas de cambio.

O1.- Alianzas estratégicas con otras instituciones para captar tecnología.

ANÁLISIS

El interés en realizar alianzas con otras empresas para captar tecnología por parte de los jefes es de gran importancia tanto para los empleados como para la empresa, con el fin de mejorar los procesos y sistemas.

F3.- Predisposición de los trabajadores para capacitarse.

O3.- Ejecución de los planes operativos.

ANÁLISIS

La EMAPA-I., se propone contar con un equipo humano de mayor competencia y esto se logra porque los trabajadores tienen predisposición para capacitarse, de tal forma que la ejecución de los planes operativos constituyan en una verdadera ventaja competitiva aplicable, en procura del mejoramiento de los procesos internos de la empresa.

F4.- Personal experimentado.

O4.- Confianza del cliente externo en los servicios.

ANÁLISIS

Aprovechar la capacidad y la experiencia del personal para optimizar el manejo de tecnología moderna que a su vez permita la eficiencia y agilización del trabajo, contribuyendo con esto a elevar la calidad en la prestación del servicio generando confianza en el cliente.

F5.- Recurso humano comprometido con los objetivos empresariales.

O2.- Bienestar laboral.

ANÁLISIS

Un recurso humano comprometido con los objetivos empresariales realiza su trabajo con eficiencia y satisfacción, todo ello influye de manera importante en la productividad de la empresa y en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes.

FORTALEZAS – AMENAZAS

F1.- Infraestructura física apropiada.

A1.- Desastres naturales.

ANÁLISIS

Los desastres naturales son fenómenos que no sabemos cuándo van a ocurrir pero si se cuenta con una infraestructura física apropiada se podrá garantizar el abastecimiento de agua potable a toda la comunidad del cantón Ibarra.

F2.- Interés por parte del nivel directivo para adoptar propuestas de cambio.

A4.- Altos costo de siniestralidad.

ANÁLISIS

El interés de los jefes al proporcionar a los empleados la oportunidad de adquirir mayores conocimientos y habilidades, hace que el personal aumente sus competencias para desempeñarse con éxito en su puesto, generando con esto que se reduzcan los accidentes laborales y con ello los altos costos de siniestralidad.

F3.- Predisposición de los trabajadores para capacitarse.

A3.- Accidentes laborales.

ANÁLISIS

Una capacitación sobre los riesgos propios que pueden presentarse en el trabajo, pueden ayudar a los trabajadores a prevenir accidentes laborales, y con esto generar un ambiente laboral seguro en el cual se pueda realizar las actividades de manera estable.

F4.- Personal experimentado.

A2.- Enfermedades profesionales.

ANÁLISIS

La experiencia del personal se debe valorar, estableciendo mecanismos apropiados para fusionarla con las nuevas tecnologías aplicables a las actividades de cada puesto pero teniendo en cuenta las posibles enfermedades que se pueden presentar debido a los cambios que se generan en el puesto de trabajo.

F5.- Recurso humano comprometido con los objetivos empresariales.

A5.- Multas por incumplimiento de la normativa.

ANÁLISIS

Un recurso humano comprometido con la empresa genera que tengan un claro conocimiento de las acciones a realizar para el logro de objetivos, metas y estrategias que permitan la consecución de la misión y visión institucional, evitando con esto posibles sanciones tanto para la empresa como para el trabajador.

DEBILIDADES – OPORTUNIDADES

D1.- Falta de actualización y socialización del manual de funciones.

O5.- Credibilidad institucional.

ANÁLISIS

Mediante la actualización y socialización del manual de funciones se eliminan la duplicidad de funciones, permitiendo con ello mayor coordinación entre los departamentos y en consecuencia mejorar el ambiente laboral y la credibilidad institucional de la empresa.

D2.- Se evalúa el desempeño de los empleados en forma subjetiva.

O4.- Confianza del cliente externo en los servicios.

ANÁLISIS

La evaluación del programa es fundamental ya que es la etapa que nos permite conocer la efectividad que tuvo o no dicho programa. Se hace necesario fortalecer un sistema de indicadores para realizar un monitoreo permanente de la gestión, y con ello generar la confianza en el cliente externo.

D3.- No existe un plan de capacitación.

O3.- Ejecución de los planes operativos.

ANÁLISIS

Un plan de capacitación debe estar acorde a las necesidades reales de los trabajadores. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos son menos propensos a cometer errores y se pueden ejecutar y cumplir de mejor manera los planes operativos propuestos en la empresa.

D4.- Problemas de índole interpersonal entre empleados.

O2.- Bienestar laboral.

ANÁLISIS

La coordinación y comunicación entre el personal que labora en la empresa, constituye un eje fundamental para mejorar el ambiente laboral, ya que evita interferencia en las funciones de cada trabajador por tanto contribuirá al ahorro de recursos económicos y materiales.

D5.- Deficiente proceso de selección y contratación del personal.

O1.- Alianzas estratégicas con otras instituciones para captar tecnología.

ANÁLISIS

En la actualidad existe tecnología que facilitará los procesos de selección y contratación del personal. La formación de personal se viene perfilando como un área prioritaria, dentro de los objetivos de la gestión de personal, debido a que influirá decisivamente en las respuestas a muchas de las exigencias del entorno a las que se enfrenta la empresa.

DEBILIDADES – AMENAZAS

D1.- Falta de actualización y socialización del manual de funciones.

A4.- Altos costo de siniestralidad.

ANÁLISIS

La falta de actualización y socialización del manual de funciones, genera inconformidad por parte de los empleados, creando un ambiente laboral hostil que impide al trabajador ser productivo y provocando que se generen actos inseguros y con altos costos de siniestralidad.

D2.- Se evalúa el desempeño de los empleados en forma subjetiva.

A2.- Enfermedades profesionales.

ANÁLISIS

Al no contar con una evaluación de la capacitación no se podrá conocer el nivel de conocimientos adquiridos por parte de los trabajadores, y no se podrá tomar los correctivos necesarios para evitar las enfermedades profesionales que pueden presentar el personal de la empresa.

D3.- No existe un plan de capacitación.

A3.- Accidentes laborales.

ANÁLISIS

La capacitación es una herramienta que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo en la empresa, pero al no tomar en cuenta las necesidades del trabajador, provoca accidentes laborales en el lugar donde realiza su actividad.

D4.- Problemas de índole interpersonal entre empleados.

A1.- Desastres naturales.

ANÁLISIS

Los desastres naturales no se pueden impedir pero cuando el personal está capacitado sobre lo que debe hacer en caso de que ocurran se podrán evitar pérdidas humanas, ya que las materiales son inevitables. Es

importante que exista compañerismo dentro y fuera de la empresa para que cuando ocurra un fenómeno natural se puedan ayudar entre todos.

D5.- Deficiente proceso de selección y contratación del personal.

A5.- Multas por incumplimiento de la normativa.

ANÁLISIS

Un proceso deficiente de selección y contratación del personal, incurre en multas por el incumplimiento de la normativa que debe cumplir la empresa, ya que al no contar con un procedimiento planeado, sistemático y organizado, no se podrá contratar al personal idóneo y necesario para que se desempeñe en un puesto de trabajo.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

En base al análisis de la información del presente diagnóstico, se ha llegado a determinar que no existe un plan de capacitación y evaluación, es deficiente el proceso de selección, contratación y promoción en recursos humanos, hay falta de actualización y socialización del manual de funciones, se evalúa el desempeño de los empleados en forma subjetiva y persisten los problemas de índole interpersonal entre empleados.

Por lo anteriormente mencionado se considera necesario solucionar esta problemática a través del Diseño e Implementación de un Plan de Capacitación y Evaluación por resultados para el personal operativo de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este Capítulo se presenta el marco referencial, fundamentación teórica, el cual incluye el plan de capacitación propuesto para el personal operativo, las fases para la implementación de un programa, y demás temas referentes al actual estudio, la información de conceptos fue recopilada y analizada de textos varios, por lo cual cada definición cuenta con su respectiva cita bibliográfica.

ADMINISTRACIÓN:

Según CHIAVENATO, Idalberto (2008) en su libro Administración de Recursos Humanos, expresa: *“La administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales, como son la planeación, la organización, la dirección y el control.” Pág. 30*

La administración es de suma importancia en el diario desenvolvimiento de las entidades en general; es así el caso que de ésta depende en gran parte el desarrollo corporativo. Por éste motivo, la persona que desempeñe el cargo de administrador, deberá ser un profesional con conocimientos completos y actuales afines a su cargo.

PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANEACIÓN

Según CHIAVENATO, Idalberto (2008) en su libro Administración de Recursos Humanos, expresa: *“La planeación es la*

primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada.” Pág. 37

La planeación produce planes basados en objetivos y en los mejores procedimientos para alcanzarlos de manera apropiada. Por tanto, planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto a alternativas para el futuro. La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar.

ORGANIZACIÓN

Según CHIAVENATO, Idalberto (2008) en su libro Administración de Recursos Humanos, expresa: *“Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, la asignación debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.” Pág. 42*

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. En otras palabras organizar una empresa es coordinar todas las actividades o trabajos que se realizan en la misma para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación.

DIRECCIÓN

Según CHIAVENATO, Idalberto (2008) en su libro Administración de Recursos Humanos, expresa: *“La dirección es la*

función de los administradores que implica en proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.” Pág. 47

La Dirección se puede entender como la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores, para lograr los objetivos de la empresa, al mismo tiempo que se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la empresa. Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

CONTROL

Según CHIAVENATO, Idalberto (2008) en su libro Administración de Recursos Humanos, expresa: *“Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlos.” Pág. 52*

El control tiene como finalidad señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición. Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización.

NIVELES ADMINISTRATIVOS

Según CHIAVENATO, Idalberto (2008) en su libro Administración de Recursos Humanos, dice:

“Nivel Legislativo.- Representa el primer grado de autoridad dentro de la organización. Su función es decidir sobre aspectos trascendentales sobre la misma. Éste nivel es el encargado de legislar, establece políticas, normas, procedimientos, reglamentos, ordenanzas, resoluciones a seguirse.

Nivel Directivo.- Es el segundo grado de autoridad en la organización. Se encarga de planificar, orientar y dirigir las actividades regulares de la misma.

Nivel Asesor.- No representa grado de autoridad alguno dentro de la organización. Su labor es aconsejar u opinar sobre temas específicos, para los cuales sus representantes son expertos.

Nivel Operativo: Es donde se realizan las actividades básicas de la organización como producir, vender, brindar servicio.

Nivel Auxiliar: Es un sector de apoyo en las actividades de la empresa. Aquí podemos encontrar estamentos como secretaría, archivo, transporte.” **Pág. 60**

Es imprescindible que todas las empresas tengan un plan organizativo eficaz y bien establecido, para evitar que su personal se vea confundido al momento de realizar sus funciones; el organigrama es la herramienta que explica la división de labores y los niveles que ocupan cada uno de los trabajadores de una organización.

EMPRESA

Según CHIAVENATO, Idalberto (2008) en su libro Administración de Recursos Humanos, manifiesta: “Las empresas constituyen una de las más complejas y admirables instituciones sociales

que la creatividad y el ingenio humano hayan construido. Además, las empresas actúan en diferentes ambientes, experimentan las más variadas presiones y contingencias, que se modifican en el tiempo y en el espacio, reaccionan dentro de estrategias y comportamientos diferentes y alcanzan resultados diversos en extremo.” Pág. 70

Empresa es un organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

SERVICIO

Según LOVELOCK, Christopher, y WIRTZ Jochen (2009) en su libro Marketing de Servicios, dice: *“Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables.” Pág. 23*

Se denominan empresas de servicios a aquellas que tienen por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades a cambio de un precio. Pueden ser públicas o privadas. Un servicio se diferencia de un bien, en que el primero se consume y se desgasta de manera brutal puesto que la economía social nada tiene que ver con la política moderna.

CARACTERÍSTICAS DE UN SERVICIO

KOTLER, Philip y KELLER Kevin (2008) en su libro Dirección de Marketing, manifiesta:

“Intangibilidad.- A diferencia de los productos físicos, los servicios no se pueden experimentar a través de los sentidos antes de su adquisición. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan signos que demuestren la calidad: sacarán conclusiones de establecimientos, las personas, la maquinaria, el material de comunicación, los símbolos y el precio. Por lo tanto, lo que deben hacer las empresas de servicios es “administrar la evidencia” y “hacer tangible lo intangible”.

Inseparabilidad.- Los servicios se producen y se consumen a la vez. Si el servicio lo presta una persona, ésta es parte del servicio. Como el cliente estará presente durante la prestación del servicio, la interacción entre cliente y proveedor es una de las características especiales del marketing de los servicios.

Variabilidad.- Los servicios son muy variables, puesto que depende de quién los presta, cuándo y a dónde. Los compradores son conscientes de esta alta variabilidad, por lo que generalmente se informan antes de contratar a un proveedor específico.

Caducidad.- Los servicios no se pueden almacenar. El carácter perecedero no resulta problemático cuando la demanda es estable, pero cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios enfrenta dificultades.” **Pág. 26**

Los elementos que entran en juego en la prestación de un servicio se pueden clasificar en cinco grupos: los materiales que acompañan el servicio; los métodos y procedimientos utilizados al prestar el servicio; las

personas que intervienen en la prestación del servicio; los equipos e instalaciones utilizados durante el proceso de prestación del servicio; las medidas de control.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según WERTHER, W. (2008) en su libro Administración de Recursos Humanos, manifiesta: *“La administración de recursos humanos es un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende sus resultados óptimos.” Pág. 165*

La administración de Recursos humanos es un área que abarca muchas otras disciplinas y trabajan en conjunto para promover el desempeño y desarrollo del personal en bien de la empresa, el resultado puede ser una buena calidad del entorno laboral para los empleados, quienes a su vez se encontrarán motivados para lograr nuevos incrementos en su productividad.

PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según WILLIAM, B. Werther (2008) en su libro Administración de Recursos Humanos, expresa: *“El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.” Pág. 8*

El propósito sostiene que el capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a

través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia, el valor del capital humano de la empresa determina el grado de éxito de ésta.

CARACTERÍSTICAS DEL RECURSO HUMANO

Según WERTHER, W. (2008) en su libro Administración de Recursos Humanos, dice:

“No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal del trabajador.

Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus trabajadores; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los trabajadores de ellas prestan un servicio a cambio no sólo de remuneración económica y efectiva, sino de una estabilidad emocional.” Pág. 170

La empresa moderna busca un cambio de actitud en el personal y en la cultura organizacional frente al aprendizaje, es por ello que la capacitación de Recursos Humanos es importante para desarrollar y actualizar conocimientos, busca una nueva manera de pensar, la capacitación ya no como un conjunto de cursos y talleres sino más bien como una identidad cultural inherente a toda organización competitiva.

MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Según WILLIAM, B. Werther (2008) en su libro *Administración de Recursos Humanos*, expresa:

“Fundamentos y Desafíos.- *La administración de capital humano enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Para enfrentar estos desafíos se requiere que el departamento de administración de capital humano se organice de manera que pueda alcanzar sus metas y apoye de forma adecuada las labores de los gerentes operativos.*

Preparación y Selección.- *Para ser eficiente, la administración de los recursos humanos requiere una adecuada base de información. A fin de contar con un sistema de información sobre recursos humanos, el administrador de capital humano adquiere datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades a futuro en términos de personal. Las estimaciones de las necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazo permiten al departamento de personal tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores.*

Desarrollo y Evaluación.- *Una vez contratados, los nuevos empleados se incluyen en un programa de inducción tanto de la empresa como de su puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía. Para calificar el desempeño de los empleados se llevan a cabo evaluaciones periódicas, mediante estas la empresa proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño y puede ayudar también a los gerentes operativos a identificar aspectos que es necesario corregir.*

Compensación y Protección.- *Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Las prestaciones están convirtiéndose en un elemento de creciente importancia en el paquete total de compensaciones, las cuales se deben mantener a un nivel conveniente con la productividad del empleado, para que la compañía retenga su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir.*

Relación con el Personal y Evaluación.- *Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo y contar con instalaciones adecuadas. Los empleados necesitan motivación, y el departamento de capital humano es en gran medida responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. Al igual que cualquier otro sistema operativo, el departamento de capital humano necesita evaluar sus éxitos y aprender a identificar sus errores, por esta razón se someten a auditorías periódicas para determinar cómo se han desempeñado e identificar mejores formas de servir a la organización.”*

Pág. 23

Todas las actividades de administración de talento mantienen una relación entre sí. Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general, así como por el entorno externo en que opera la organización, de igual forma el departamento de talento humano es un sistema abierto porque influyen sobre él muchos elementos de la sociedad en general.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Según RODRÍGUEZ, J. (2008) en su libro Administración Moderna de Personal, dice: *“Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados*

y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, para ser eficaz el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.” Pág. 145

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO

Según RODRÍGUEZ, J. (2008) Administración Moderna de Personal, dice: *“Es directa cuando la empresa realiza el reclutamiento por su cuenta, es decir, cuando los candidatos van a la organización para hacer sus trámites. Es indirecta cuando la empresa acude a alguna oficina de colocación para que ésta le proporcione el personal ya seleccionado.”*
Pág. 150

El reclutamiento en sí, genera una serie de sistemas de información, que le van a proporcionar a la empresa detalles acerca del conocimiento y capacidad que posee cada individuo que forma parte de esa estructura organizacional. Las descripciones de puesto, constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores; ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Según RODRÍGUEZ, J. (2008) Administración Moderna de Personal, dice: *“El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación con el mercado de trabajo que exige información y persuasión. Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje y atraer a los candidatos hacia la organización.” Pág.152*

Los medios de reclutamiento son los métodos para la identificación de candidatos. Los canales más usuales lo constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. También están los llamados candidatos espontáneos que se presentan en las oficinas del empleador solicitando trabajo o envían su currículum. Las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan más de un canal.

INDUCCIÓN

Según ESPINOSA Jaime A. (2008) en su libro Capacitación y Desarrollo de Personal, manifiesta: *“Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la organización para que se integre al puesto, al grupo de trabajo y a la organización lo más rápido posible.” Pág. 15*

Es la integración de nuevos trabajadores en la empresa y la unidad en la que van a trabajar, es importante que los nuevos trabajadores se familiaricen con las políticas y procedimientos de la empresa, así como con las expectativas de rendimiento, la inducción es lo que hace que un nuevo trabajador se sienta como un extraño o como un miembro del equipo.

ADIESTRAMIENTO

Según ESPINOSA Jaime A. (2008) en su libro Capacitación y Desarrollo de Personal, manifiesta: *“Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades, destrezas de trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.” Pág. 17*

El adiestramiento de personal, es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo. Además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias de trabajo, ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, a tono con el avance de la época.

CAPACITACIÓN

Según PINTO, Roberto (2008) en su libro Proceso de Capacitación, dice: *“La Capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.” Pág. 56*

La capacitación de una empresa se obtendrá sobre dos pilares fundamentales, por un lado el adiestramiento y conocimientos del propio oficio y labor y por el otro a través de la satisfacción del trabajador por aquello que hace, esto es muy importante, porque jamás se podrá exigir ni pretender eficacia y eficiencia de parte de alguien que en definitivas

cuentas no se encuentra satisfecho con el trato o con la recompensa que obtiene.

CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Según KLINGNER, D. (2008) en su libro La Administración del Personal en el Sector Público, expresa: *“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.”* **Pág.19**

La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal.

TIPOS DE CAPACITACIÓN

Según PINTO, Roberto (2008) en su libro Proceso de Capacitación, dice:

“Capacitación Inductiva.- *Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.*

Capacitación Preventiva.- Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva.- Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la evaluación de desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación Informal.- Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña cómo llevar un registro de ventas o ingresos, muchas de las funciones de un contador incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal.

Capacitación Formal.- Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica, pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

Capacitación de pre ingreso.- Se realiza con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos

necesarios y desarrollar las habilidades y/o destrezas que necesita para desempeñar las actividades del puesto.

Capacitación en el trabajo.- *La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal a las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.” Pág. 60*

Los administradores deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Según ESPINOSA Jaime A. (2008) en su libro Capacitación y Desarrollo de Personal, manifiesta: *“Es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.” Pág. 30*

El programa de capacitación es el instrumento que sirve para explicitar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. El programa debe responder a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores.

NIVELES DE CAPACITACIÓN

Según ESPINOSA Jaime A. (2008) en su libro Capacitación y Desarrollo de Personal, manifiesta:

“Nivel Básico.- Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio.- Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado.- Se orienta al personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Empresa.” **Pág. 33**

Los niveles de capacitación son técnicas por separado, no aseguran que el personal esté motivado para participar en actividades para su propio desarrollo. Una organización debe dar entonces incentivos a los empleados ofreciendo oportunidades de promoción y transferencias para complementar las habilidades del empleado en el trabajo y utilizarlas en su máximo potencial.

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Según ESPINOSA Jaime A. (2008) en su libro Capacitación y Desarrollo de Personal, manifiesta:

“El enfoque de Parker.- Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del

grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.

El enfoque de R. Stake.- Se lo conoce como modelo de Evaluación Respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez los cuestione desde su propio punto de vista.

El enfoque de Bell System.- Utiliza los siguientes niveles: Resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.

El enfoque de Donald Kirkpatrick.- Es el más conocido y utilizado, especialmente en su nivel de reacción. Maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. En este enfoque me basare para realizar mi trabajo.

El enfoque CIRO (Context, Inputs, Reaction, Outputs).- Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación. Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema auto correctivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Maneja cuatro categorías de estudios de evaluación: del contexto, de las entradas, de la reacción y de los resultados." Pág. 35

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las

habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

PROCESO DE CAPACITACIÓN

Según PINTO, Roberto (2008) en su libro Proceso de Capacitación, expresa:

1. “Determinación de necesidades de capacitación.- *Detectar las necesidades de capacitación permite que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. La actividad de capacitación debe estar fuertemente alineada con los intereses del negocio para ser justificada.*

2. Programación de la capacitación.- *Consiste en la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. En esta etapa se toman en cuenta los siguientes aspectos:*

- ✓ *Enfoque de una necesidad específica cada vez.*
- ✓ *Definición clara del objetivo de la capacitación.*
- ✓ *División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.*
- ✓ *Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.*
- ✓ *Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos*

audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.

- ✓ *Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado.*
- ✓ *Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.*
- ✓ *Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.*
- ✓ *Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.*

3. Ejecución del Programa de capacitación.- *La capacitación presupone el binomio instructor/aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesita aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especialistas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos de manera organizada a los aprendices.*

4. Evaluación de los resultados de la capacitación.- *La Evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un Programa de Capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. Los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones y se pueden realizar tres diferentes tipos de evaluación:*

- ✓ *Evaluación de los procesos, la cual examina los procedimientos y las tareas implicadas en la ejecución de un programa o de una intervención.*
- ✓ *Evaluación de los impactos, es más cabal y se centra en los resultados de largo alcance del programa o en los cambios o mejoras al estado de la actividad.*
- ✓ *Evaluación de los resultados, se usa para obtener datos descriptivos en un proyecto o programa y para documentar los resultados a corto plazo.” Pág. 73*

La capacitación es un proceso que lleva a mejorar continuamente las actividades laborales, con el fin de implantar mejores formas de trabajo. Ésta es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es: preparar desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores.

TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Según ESPINOSA Jaime A. (2008) en su libro Capacitación y Desarrollo de Personal, manifiesta:

*“**Conferencias.-** Las conferencias consisten en que un instructor presente el material a un grupo de aprendices. El desarrollo e impartición de las conferencias es relativamente económico y éstas pueden resultar efectivas al proporcionar conocimientos reales en forma rápida y eficiente.*

***Manuales de Capacitación.-** Manuales de capacitación u otros impresos, diagramas que permiten la exposición repetida, es útil*

aplicación de secuencias largas o procedimientos complicados que no pueden retenerse en una sola presentación. Pueden combinarse con conferencias y prácticas de tareas reales.

Video.- *Puede sustituir a las conferencias o demostraciones formales, permite la máxima utilización de instructores más capaces. Los cortes, empalmes o en la cámara lenta son útiles para incidir en demostraciones de realidad. Ayudan a la comprensión de ideas abstractas y en la modificación de actitudes. La grabación y proyección en videos de los colaboradores sujetos a capacitación, son un medio muy eficaz, sobre todo cuando se trata de mejorar la calidad del servicio.*

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

Realización efectiva del trabajo.- *El nuevo colaborador aprende mientras trabaja, bajo la guía de un instructor, es útil en la transmisión de habilidades, de experiencia, ensayo y error. Su limitación es que no siempre el buen colaborador es buen instructor. Puede durar pocos días o meses. En general, el período de aprendizaje brinda preparación para una gran variedad de especialidades, cubriendo múltiples actividades.*

Discusión de Grupos e Interacción Social.- *Comprende el desarrollo de habilidades interpersonales requeridas por tareas ejecutivas y de supervisión como vías de solución de problemas mediante grupos de discusión, dirección de debates y contratos con personas para el manejo directivo de problemas reales de supervisión. Se usa mayormente en formación de ejecutivos.*

Técnicas audiovisuales.- *En este grupo se incluyen las grabaciones, las películas y las diapositivas que pueden distribuirse a los aprendices y usarse en forma independiente o junto con otros métodos de formación.” Pág. 50*

Se refiere a las técnicas, instrumentos y metodologías que coadyuvan al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones que hace la empresa que es fuente de ventajas competitivas a corto y largo plazo y una de las principales fuentes de bienestar para el personal.

EVALUACIÓN

Según ALLES, Martha (2009) en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos, manifiesta: *“Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.” Pág. 33*

La evaluación permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades.

TIPOS DE EVALUACIÓN

Según ALLES, Martha (2009) en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos, manifiesta:

“Evaluación de las necesidades.- Identificar los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para un desempeño aceptable en el trabajo.

Evaluación de base.- Determinar los niveles de los participantes antes de la capacitación.

Evaluación de los insumos.- Evaluar los elementos asociados con la capacitación: costos, selección de los capacitadores y participantes, planes de estudio, lugar, materiales.

Evaluación del proceso.- Llevar a cabo evaluaciones periódicas durante el período de capacitación y adaptar el horario, el contenido y el enfoque si fuera necesario.

Evaluación de los resultados.- Evaluar los CAH nuevos o mejorados después de la capacitación.” **Pág. 45**

El proceso evaluador es único. No obstante existen diferentes fases o momentos que se desarrollan a lo largo del mismo. Estas fases o momentos abordan la evaluación desde diferentes perspectivas y con objetivos específicos. Podría decirse que a cada uno de estos momentos corresponde un tipo de evaluación.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN

MÉTODOS BASADO EN CARACTERÍSTICAS

Según ALLES, Martha (2009) en su libro **Dirección Estratégica de Recursos Humanos**, manifiesta:

“Escalas gráficas de calificación.- Una vez identificadas las características se las representa mediante una escala en la que el evaluador indica el nivel desarrollado por el empleado.

Método de escalas mixtas.- Se agrega al método de escalas gráficas tres descripciones específicas por cada característica pudiendo ser Excelente, Muy bueno y Bueno, esto dependerá de la opinión del evaluador.

Método de formas narrativas.- Requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible.” Pág. 33

MÉTODOS BASADOS EN EL COMPORTAMIENTO

Según ALLES, Martha (2009) en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos, manifiesta:

“Método del incidente crítico.- Se relaciona con el comportamiento del evaluado cuando éste origina un éxito y un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una ventaja de este método es que abarca todo el período evaluado, y de este modo facilita la autoevaluación.

Escala para la medición del comportamiento.- Consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

Escala de observación de comportamientos.- Mide la frecuencia observada en un comportamiento.” Pág. 37

MÉTODOS BASADOS EN RESULTADOS

Según ALLES, Martha (2009) en su libro **Dirección Estratégica de Recursos Humanos**, manifiesta:

“Mediciones de productividad.- Los empleados serán evaluados según el rendimiento en su trabajo, pero la desventaja es culpar por la baja productividad debido a la escasez de una materia prima o recesión.

Administración por objetivos.- Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa.” Pág. 41

Sin duda es decisión de la empresa elegir el método que más se acople a su realidad institucional y al medio en el que se desarrollan sus empleados, buena parte también depende de cuánto se desee invertir en la evaluación de la capacitación, no obstante ninguna inversión será alta siempre y cuando sus resultados aumenten la productividad y la eficiencia en el trabajo encomendado al trabajador para la consecución de las metas y objetivos de la empresa.

PRESUPUESTO

Según KLINGNER, D. (2008) en su libro **La Administración del Personal en el Sector Público**, manifiesta: *“Un presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le*

permiten medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección.” Pág. 346

El presupuesto es la planificación fundamentada de muchas estrategias por las cuales constituye un instrumento importante como norma, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización, así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades o departamentos.

CRONOGRAMA

Según KLINGNER, D. (2008) en su libro La Administración del Personal en el Sector Público, manifiesta: *“Un cronograma es un esquema básico donde se distribuye y organiza en forma de secuencia temporal el conjunto de experiencias y actividades diseñadas a lo largo de un curso.” Pág. 225*

Es una representación gráfica y ordenada con tal detalle para que un conjunto de funciones y tareas se lleven a cabo en un tiempo estipulado y bajo unas condiciones que garanticen la optimización del tiempo. Los cronogramas son herramientas básicas de organización en un proyecto, en la realización de una serie de pasos para la culminación de tarea, son ideales para eventos, son la base principal de ejecución de una producción organizada.

DISEÑO

Según KLINGNER, D. (2008) en su libro La Administración del Personal en el Sector Público, manifiesta: *“El diseño es un proceso o labor destinado a proyectar, coordinar, seleccionar y organizar un*

conjunto de elementos para producir y crear objetos visuales destinados a comunicar mensajes específicos a grupos determinados”. Pág. 243

En el diseño del plan de capacitación y evaluación se definen características, condiciones y estructuras que permitan conocer esquemáticamente el proceso que se debe seguir, a fin de tener una idea concisa de las partes que lo conforman e inferir con mayor margen de certeza si se aproxima a lo que se busca conseguir.

IMPLEMENTACIÓN

Según KLINGNER, D. (2008) en su libro La Administración del Personal en el Sector Público, manifiesta: *“Implementar permite expresar la acción de poner en práctica, medidas y métodos, entre otros, para concretar alguna actividad, plan, o misión, en otras alternativas”.* **Pág. 248**

La implementación del plan de capacitación y evaluación permitirá desarrollar una lista bastante larga de oportunidades potenciales para mejorar la eficiencia, una empresa de servicio de agua potable y alcantarillado debe tomar buenas decisiones sobre los proyectos que deberán implementarse y la forma de hacer que funcionen.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Según ROBBINS, S (2009) en su libro Comportamiento Organizacional, manifiesta: *“Un diagnóstico situacional forma parte de la primera etapa de un proceso administrativo: la planeación. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa. Es la ejecución de una metodología que permite la detección de diversas problemáticas y su importancia relativa, así como los factores que la determinan”.* **Pág. 135**

Un diagnóstico situacional es el conocimiento aproximado de las diversas problemáticas de una población o lugar, a partir de la identificación e interpretación de los factores y actores que determinan su situación, un análisis de sus perspectivas y una evaluación de la misma. Es una labor imprescindible dentro de las actividades de programación.

PROPUESTA ESTRATÉGICA

Según ROBBINS, S (2009) en su libro Comportamiento Organizacional, manifiesta: *“La propuesta estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. La propuesta estratégica cuenta con un cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir, de lo contrario el dinero puede no ser suficiente para alcanzar las metas y la propuesta estratégica falla”.* **Pág. 143**

Antes de poner en práctica una propuesta estratégica es necesario que todas las partes que se verán involucradas en él tengan a su disposición las metas que se esperan alcanzar y la forma en la que se trabajará. Generalmente se les entrega un documento escrito con todo lo que la empresa espera de este programa y qué expectativas tiene puestas en cada parte.

IMPACTOS DEL PROYECTO

Según ROBBINS, S (2009) en su libro Comportamiento Organizacional, manifiesta: *“Es el proceso sistemático que permite la medición de resultados a posteriori a través de indicadores, a fin de constatar el grado en que se han alcanzado los objetivos propuestos en un período de tiempo determinado”.* **Pág. 155**

El proceso de identificación de impactos tiene que enfocarse a la identificación de cambios que el proyecto genera sobre elementos que aportan o inciden sobre el bienestar. Como tal, todos los impactos deben expresarse como efectos directos o indirectos sobre la capacitación que se les dará a los trabajadores de la empresa.

ORDENANZA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE IBARRA

“Norma el ámbito de acción y Competencia de la institución, establece atribuciones, deberes y sanciones para la administración, control de gestión, comité de sanciones, estableciendo además las fuentes de ingreso, así como la constitución del patrimonio.”

La Empresa Pública EMAPA-I, en la consecución de sus actividades debe sujetarse al cumplimiento de esta norma, caso contrario deberá atenerse a sanciones establecidas en dicha ordenanza.

REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL

“El Reglamento Orgánico Funcional es el principal instrumento que establece la estructura funcional de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra, así mismo, define funciones y responsabilidades de cada una de las dependencias.”

El Reglamento permite que los directivos, ejecutivos, funcionarios, empleados y trabajadores de la Empresa Pública de Ibarra, cuenten con un documento en el que se pueda tener una visión clara, precisa y detallada de la estructura, de las funciones y competencias de las diferentes áreas.

REGLAMENTO INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PÚBLICA EMAPA-I

“El reglamento regula y armoniza las relaciones entre la EMAPA-I y los trabajadores amparados en el Código del Trabajo con el objeto de obtener un adecuado sistema de administración y desarrollo de los recursos humanos para obtener el más alto grado de eficiencia en integridad en el trabajo.”

El Departamento de Personal de la Empresa Pública estará facultado para realizar las auditorías administrativas y de trabajo que sean necesarias, con la finalidad de lograr una mejor organización administrativa de los recursos humanos.

LEY DE RÉGIMEN MUNICIPAL

“Esta ley establece los deberes y obligaciones, prohibiciones y atribuciones a las que deben someterse las Municipalidades de nuestro país, en el desenvolvimiento y toma de decisiones.”

En la administración de la EMAPA-I, se debe tomar en consideración esta ley, de tal manera que en la toma de decisiones y atribuciones que tome el directorio, se vean reflejadas las competencias que tiene la municipalidad para con la institución.

LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

“Esta ley establece bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el sistema de control, fiscalización y auditoría del estado, regulando su funcionamiento con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones

del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos.”

Las disposiciones de esta ley rigen para todas las instituciones del Estado, en consecuencia la EMAPA-I, debe actuar dentro del Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado, cumpliendo la normativa de esta ley.

LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS

“Su objetivo es propender al desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, en la búsqueda de lograr el permanente mejoramiento de la eficiencia, eficacia y productividad del Estado y sus instituciones, mediante el establecimiento, funcionamiento y desarrollo de un sistema técnico de administración de recursos humanos.”

En la aplicación de esta ley la EMAPA-I, garantiza a sus empleados la percepción de una remuneración justa, proporcional a su función, eficiencia y responsabilidad, así como el gozo de prestaciones legales como homologaciones, unificaciones salariales y asignaciones presupuestarias, ingresos provenientes de autogestión institucional, donaciones, legados, herencias o la entrega de otros bienes o recursos que se hicieren a favor de la institución para el fortalecimiento de la capacitación de los servidores públicos.

LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

“Establece la normativa relacionada a la grabación de impuestos, tarifas, exenciones, sujetos de impuesto, liquidación, declaración y pago de impuestos.”

La EMAPA-I, debe sujetarse a la normativa vigente en cuanto a recaudaciones y declaraciones tributarias, en miras a propender el correcto manejo de los recursos del Estado.

LEY DE SEGURIDAD SOCIAL

“Regula al sistema nacional de seguridad social, estableciendo para cada clase de riesgos las coberturas y exclusiones de cada una de las contingencias amparadas por el Seguro General Obligatorio, así como los montos de los beneficios, mínimos y máximos, y los porcentajes de aportación sobre la materia gravada, a todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, en calidad de afiliados.”

La EMAPA-I, como institución pública, debe cumplir con esta ley, basándose en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, y suficiencia; afiliando a todos los empleados y trabajadores al Seguro Social Obligatorio, protegiendo a sus afiliados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo.

LEY ORGÁNICA DEL DERECHO AL CONSUMIDOR

“Establece los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios; por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor. En el cumplimiento de esta ley, el Estado garantiza el derecho a bienes, servicios públicos y privados de óptima calidad; protegiendo los derechos de los consumidores, sancionando la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, así como la alteración de pesos y medidas.”

La EMAPA-I, en calidad de proveedor, entrega al consumidor, oportuna y eficientemente el servicio de agua potable y alcantarillado de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con los consumidores, brindando información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos; garantizando el cumplimiento de los procedimientos de defensa del consumidor.

CÓDIGO DE TRABAJO

“Este cuerpo legal establece las obligaciones y deberes de los empleadores y trabajadores, el tipo de contratación, las remuneraciones, beneficios sociales, sanciones a las cuales deberán someterse la parte empleadora y trabajadora.”

La EMAPA-I, se sujeta al cumplimiento de este cuerpo legal en la aplicación de todos los artículos pertinentes al recurso humano regido por esta normativa, proporcionando así una guía adecuada y razonable, en cuanto al trato para con los trabajadores.

CAPÍTULO III

PROPUESTA ESTRATÉGICA

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta contiene en primera instancia el desarrollo de la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la empresa. De la misma forma se propone el desarrollo de un plan de capacitación que considera cuatro etapas: detección de necesidades de capacitación, planificación de la capacitación, implementación de la capacitación, evaluación de la capacitación.

Las empresas en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

A continuación se presenta la filosofía corporativa de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra:

EMAPA-I

Es una empresa de Servicios, dedicada a contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población del cantón Ibarra, a través de la prestación eficiente del servicio de agua potable y el mantenimiento del alcantarillado, con la participación de personal altamente calificado y comprometido con los intereses de la comunidad.

MISIÓN

La Empresa Pública EMAPA-I, tiene como finalidad la captación, tratamiento, distribución, producción y venta de agua potable y la prestación de los servicios de alcantarillado a la comunidad de Ibarra y

sus parroquias rurales, garantizando eficiencia y eficacia, con criterio de equidad y justicia, comprometida con una concepción ecológica que preserve las cuencas hidrográficas y proteja el medio ambiente.

VISIÓN

La EMAPA-I, para el año 2017, será un referente regional por la excelencia, responsabilidad social y ambiental en la prestación de sus servicios. Mejorando la calidad, implementando sistemáticamente los procesos de tratamiento de aguas residuales y ampliando la infraestructura básica sanitaria en el sector rural.

VALORES

IDENTIDAD.- Capacidad para reconocer y afirmarnos como institución, miembros de una comunidad comprometida con la sociedad, manifestada por un acuerdo y adhesión con los compromisos y objetivos de desarrollo local, regional y nacional.

JUSTICIA Y HONESTIDAD.- Demostrada con criterios, juicios y acciones de búsqueda y defensa de los derechos; con un respeto por los demás, de los bienes materiales y la seguridad de los otros.

SOLIDARIDAD.- Sensibles y comprometidos a colaborar con los propósitos de la comunidad y especialmente, con la búsqueda de alternativas de servicios a los sectores más pobres y necesitados del cantón.

RESPECTO Y TOLERANCIA.- Reconocer, aceptar y valorar las diferencias ideológicas y culturales de los miembros de la empresa y la comunidad.

LIBERTAD Y RESPONSABILIDAD.- Con una capacidad de decisión para asumir las atribuciones, derechos y deberes individuales y grupales, difusión y práctica de obligaciones y derechos en el contexto de las aspiraciones y normas de la comunidad; disciplina en el cumplimiento del trabajo cotidiano.

CREATIVIDAD.- Apertura al cambio, capacidad de crear; análisis crítico y propuestas alternativas de solución a los problemas que se presentaren en el orden técnico, administrativo y financiero.

RESPONSABILIDAD SOCIAL.- Consideramos que el respeto al entorno constituye un compromiso social que exige hacer compatible el desarrollo empresarial con la protección del ambiente.

TRABAJO EN EQUIPO.- Sinergia como resultado de la integración de las personas y procesos. Compartimos la información, compartimos la responsabilidad, compartimos los resultados.

COMPROMISO CON EL CLIENTE.- La empresa orientará su acción hacia el cliente, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, ofreciéndole un servicio de excelente calidad.

POLÍTICAS

POLÍTICA DE CALIDAD.- La Empresa Pública EMAPA-I, garantiza la satisfacción de los clientes entregando servicios eficientes, a través de un equipo humano competente y comprometido; el mejoramiento de procesos y la conformidad de la legislación aplicable.

POLÍTICA DE APROPIACIÓN CIUDADANA.- La Empresa es de todos sus clientes y por ello busca el reconocimiento, la valoración y la pertenencia de la comunidad, para lo cual mantendrá una permanente comunicación y brindará toda la información necesaria para propiciar la participación y el control ciudadano. Buscamos que cada empleado y contratista maneje un diálogo amable y positivo, proyecte una excelente imagen institucional y haga lo necesario para entender y satisfacer las necesidades de los clientes en forma oportuna, continua y eficiente, de forma que la orientación hacia el servicio sea nuestra primera prioridad.

POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD DEL RECURSO HÍDRICO.- La Empresa hará una gestión ambiental integral y sostenible de los recursos naturales bajo su responsabilidad directa o delegada, desde las fuentes de agua hasta la disposición de las aguas servidas.

POLÍTICA DE EXCELENCIA OPERACIONAL.- La Empresa investigará y aplicará las mejores prácticas de gestión en sus servicios. La excelencia y la certificación y/o acreditación en sus procesos, serán la evidencia de que estamos cumpliendo este propósito.

POLÍTICA DE NUEVOS MERCADOS Y NEGOCIOS.- La Empresa ampliará la prestación de los servicios relacionados con la gestión integral del agua, con el propósito de servir y generar recursos adicionales para cumplir su función social.

PLAN DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitación es un documento guía para acordar con los directivos las acciones a seguir con base en los resultados del diagnóstico de necesidades, y de esta manera orientar el proceso de capacitación en la institución.

En este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del trabajador; para que el desempeño sea eficiente en función de los objetivos de la empresa. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio.

OBJETIVOS

GENERAL

Proporcionar a la EMAPA –I un personal operativo altamente calificado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño en su trabajo, a través del diseño e implementación de un plan de capacitación y evaluación por resultados.

ESPECÍFICOS

- ✓ Detectar las necesidades de capacitación, a fin de contar con los elementos necesarios para la integración del plan de capacitación para el personal operativo.
- ✓ Establecer las disposiciones que permitan al jefe de talento humano planificar el proceso de capacitación del personal operativo que contribuya a su desarrollo y profesionalización.

- ✓ Implementar el programa de capacitación, a través de la impartición de cursos y ejecución de eventos que permitan cumplir con los objetivos de la institución.
- ✓ Evaluar los resultados del programa de capacitación, a fin de que sea la base de retroalimentación para diseñar la planeación del siguiente año.

POLÍTICAS

- El personal deberá asistir obligatoriamente a los cursos de capacitación.
- Se actualizará anualmente el plan de capacitación.
- El personal deberá sujetarse a las normas y políticas establecidas.
- Es responsabilidad del área de talento humano, la planificación, organización y coordinación de la capacitación del personal.

ESTRATEGIAS

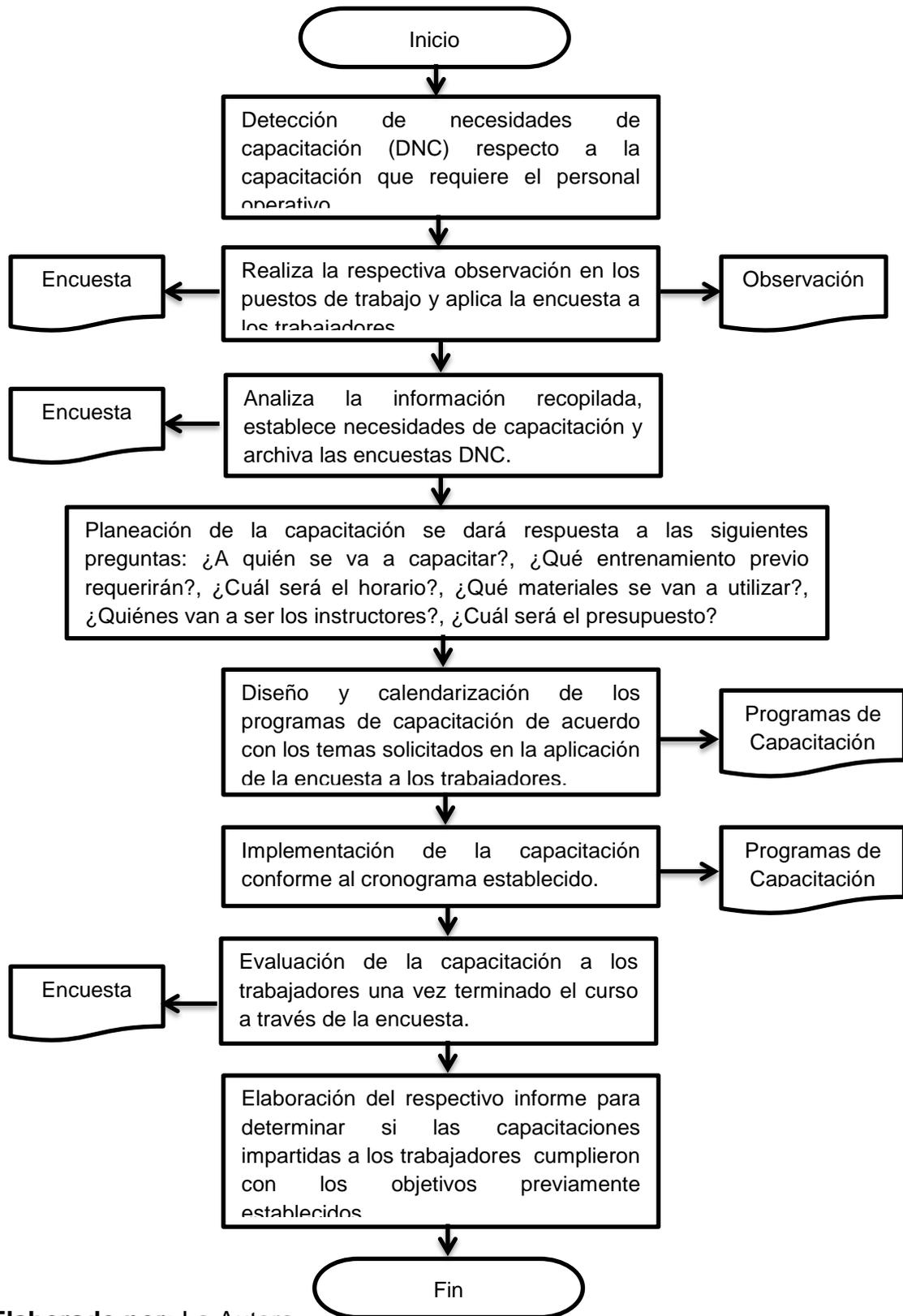
- Capacitar cada seis meses al personal operativo.
- Segmentar en dos grupos cuando en las capacitaciones intervengan los 90 trabajadores.
- Utilizar en la capacitación tecnología actualizada.
- Contratar asesoría externa calificada para dictar los cursos.

- Controlar la asistencia del personal a los cursos de capacitación.

PROPÓSITOS

- Elevar el nivel de rendimiento de los trabajadores y, con ello, el incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los usuarios y trabajadores, con ello se busca elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Mantener la salud física y mental para prevenir accidentes de trabajo, generando conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo.
- Mantener al trabajador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa, la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

Gráfico 11. FLUJOGRAMA DE LAS FASES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN



Elaborado por: La Autora

FASES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN

FASE 1.- DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Detectar las necesidades de capacitación, contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Siendo la Empresa Pública EMAPA-I una empresa a cargo de los servicios de agua potable y alcantarillado, es necesario tratar de aumentar su productividad dotándola de potencial humano e incrementando la eficiencia de sus trabajadores.

Esta fase constituye la función inicial y estratégica, que consiste en identificar cuáles son las necesidades de capacitación que hay en la empresa, por lo regular las áreas que más atención requieren son las que tienen que ver con inducción al nuevo personal, seguridad industrial, servicio al cliente y la operación de maquinaria y equipo especializado.

MEDIOS PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

*** OBSERVACIÓN**

El jefe de talento humano se dirigirá a los lugares de trabajo del personal operativo, esto permitirá apreciar los puntos débiles de las personas, verificando donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, accidentes laborales, problemas disciplinarios, etc.

Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente.

Se recomienda revisar el Anexo Nro. 3 el formato de ficha de observación que se debe realizar para la detección de necesidades de capacitación.

*** ENCUESTA**

Se realizará para conocer las necesidades de capacitación acerca de los conocimientos que el personal operativo desea y necesita ser capacitado, el jefe de talento humano deberá hacer un análisis en el cual se debe comparar el desempeño del trabajador con las normas establecidas de la empresa.

Se sugiere ver el Anexo Nro. 4 el formato para realizar la detección de necesidades de capacitación que se debe aplicar al personal operativo.

*** ANÁLISIS DE CARGOS**

El jefe de talento humano conoce en forma muy específica cuando el personal necesita capacitación, por los continuos aciertos y errores que cometen los trabajadores en el cumplimiento de sus responsabilidades, por ello deberá revisar la descripción de funciones del cargo de cada trabajador y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto.

Una vez que se han identificado las principales necesidades de capacitación que requiere el personal operativo de la EMAPA-I, se debe buscar las diversas opciones para impartir los cursos necesarios al personal, los cursos de capacitación tienen un costo; por lo que se deberá jerarquizar las necesidades de capacitación en orden ascendente a partir de la más urgente hasta llegar a la de menos urgencia.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación, que pueden presentarse en la empresa:

INDICADORES A PRIORI.- Estos eventos provocarán futuras necesidades de capacitación en la EMAPA-I fácilmente previsible:

- ✓ Admisión de nuevos empleados.
- ✓ Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- ✓ Modernización de maquinarias y equipos.

INDICADORES A POSTERIORI.- Estos problemas son provocados por las necesidades de capacitación no atendidas, por lo general están relacionadas con el personal y sirve como diagnóstico de capacitación de la EMAPA-I:

- ✓ Relaciones deficientes entre el personal.
- ✓ Tiempos excesivos en la ejecución de tareas.
- ✓ Elevado número de accidentes.
- ✓ Baja calidad de los trabajos realizados.
- ✓ Desperdicio y frecuente pérdida de materiales.

De acuerdo a las necesidades antes mencionadas, el jefe de talento humano deberá considerar los siguientes tipos de capacitación:

CAPACITACIÓN DE INDUCCIÓN.- Está orientada a facilitar la integración del nuevo trabajador a la EMAPA-I. Se debe contar con un CD de inducción y un paquete de información que necesita el nuevo colaborador. El jefe inmediato es responsable de verificar la asimilación de la información.

CAPACITACIÓN PREVENTIVA.- Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en los trabajadores; pues su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y hacer obsoletos sus conocimientos. Esta capacitación tiene por objeto la preparación del personal operativo para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo.

CAPACITACIÓN CORRECTIVA.- Está dirigida a solucionar los problemas de desempeño que se detecten en el personal operativo de la EMAPA-I. Sin embargo, para que sea realmente efectiva es necesario identificar; hasta qué punto el problema se puede solucionar mediante una metodología de capacitación aplicable.

FASE 2.- PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Esta fase consiste en planear la capacitación que va a satisfacer las necesidades de formación dentro de un plazo determinado. Lograr que todo el personal operativo sea capacitado tomará tiempo, por ello las capacitaciones se realizarán cada seis meses. El programa anual de capacitación será elaborado el último trimestre de cada año.

1. IDENTIFICAR LAS NECESIDADES

Una vez identificado claramente las necesidades de cada uno de los trabajadores, se debe separar los entrenamientos en categorías de habilidades blandas y duras. Las habilidades blandas serán las capacitaciones sobre temas tales como atención al cliente, las políticas, la seguridad y otros entrenamientos de información general. Las habilidades duras serán las que se utilizan para completar una tarea específica, como la operación de una máquina o procedimientos específicos de trabajo.

2. CONOCER EL PERSONAL A CAPACITARSE

Se identificará a los trabajadores o grupos que puedan beneficiarse de la capacitación, en cuanto más se sepa sobre el personal, mejor preparado se estará para capacitarlos.

*** ¿A QUIÉN SE VA A CAPACITAR?**

Esto significa saber los nombres o al menos conocer el tipo de grupo con el cual se planea trabajar. Para ello se seleccionará a los trabajadores que presenten similares deficiencias en sus puestos de trabajo o similares funciones de acuerdo al manual de descripción de cargos, luego se realizará la planificación del contenido de la o las capacitaciones que van a recibir en el año.

* ¿QUÉ ENTRENAMIENTO PREVIO REQUERIRÁN?

Si los trabajadores seleccionados a capacitarse requieren de conocimiento previo, esto debe quedar en claro al anunciar la capacitación. Uno de los aspectos más desafiantes en el diseño de un programa de capacitación se presenta cuando la audiencia tiene necesidades claramente diferenciadas. Cuando las diferencias son menos pronunciadas, se podrá tener en cuenta el envío de información para que todos tengan por lo menos los mismos conocimientos básicos antes de llegar al curso. Si se quiere que el personal operativo lea algún material de la capacitación, es buena idea enviárselos con aproximadamente dos semanas de anticipación.

3. TOMAR EN CUENTA EL HORARIO

La capacitación para el personal operativo deberá tener una duración de 8 horas diarias, las capacitaciones más largas pueden resultar no tan efectivas.

4. ASEGURAR UN LUGAR PARA LA CAPACITACIÓN

Para que la capacitación al personal operativo brinde mejores resultados, es necesario que el trabajador acuda totalmente concentrado y libre de sus responsabilidades diarias. Los puntos a considerar para el lugar en donde se va a realizar la capacitación es el siguiente:

* ¿ES ACCESIBLE?

La sala de capacitaciones debe tener facilidad de acceso, esto es puertas de entrada y salida con la debida señalización para evitar confusiones por parte del personal operativo.

✱ **¿CÓMO ES LA ILUMINACIÓN EN EL ESPACIO QUE SE ESTÁ CONSIDERANDO?**

El lugar de la capacitación no debe ser demasiado brillante ni demasiado sombrío, debe tener una ventilación adecuada; aunque las ventanas no son una necesidad, pueden efectivamente ayudar a iluminar la sala.

✱ **¿QUÉ TIPO DE ASIENTOS HAY DISPONIBLES?**

Los asientos de la sala de capacitaciones deben ser cómodos y flexibles, deben tener sus respectivas mesas individuales para evitar distracciones por parte de los asistentes.

✱ **¿HAY CONEXIONES PARA LOS EQUIPOS QUE SE PODRÍA NECESITAR TRAER?**

La sala de capacitaciones debe tener suficientes tomacorrientes, conexiones para Internet, proyectores, y todo lo referente a tecnología.

5. ASEGURARSE DE QUE TODOS SEPAN CUÁNDO Y DÓNDE SERÁ LA CAPACITACIÓN

Es importante que al momento de organizar la capacitación, los trabajadores conozcan sobre la asistencia a los cursos, no se debe imponer o forzar a sus colaboradores a participar en este tipo de eventos; la experiencia ha dejado ver que, a muchos de ellos no les gustará presentarse porque será una carga adicional de trabajo y para algunos todavía lo verán como una pérdida de tiempo. Por ello, una vez terminada la planificación de las capacitaciones que se van a impartir en el año se entregará a cada trabajador una ficha en la cual se informa los temas que van a contener cada capacitación, la fecha, el horario y el lugar.

6. PREPARAR LOS MATERIALES PARA LA CAPACITACIÓN

Se debe comprar los materiales necesarios, probablemente sea buena idea hacer una lista de lo que se va a necesitar para la capacitación. Algunos capacitadores profesionales tienen una bolsa pre-empaquetada llena de provisiones y materiales adicionales para la capacitación: bolígrafos, marcadores, sujetadores de papeles, cinta, papeles autoadhesivos, material para hacer letreros, etiquetas para los nombres, hojas para apuntar, formularios de evaluación, la cual pueden llevar cuando se le avisa de la capacitación con muy poca anticipación.

Los trabajadores recibirán el día de la capacitación un bolígrafo y un anillado, el cual contiene los temas que se van a tratar en una forma muy breve y detallada, que facilitarán el aprendizaje de los asistentes.

7. SELECCIÓN DE INSTRUCTORES

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, entre otras.

El instructor deberá conocer el número y características del personal operativo con el que tendrá que interactuar en el proceso de enseñanza-aprendizaje; así como también, el tipo de necesidades de capacitación que tendrá que cubrir y cuáles son las condiciones bajo las cuales desarrollará su tarea; estos aspectos le permitirán contar con un diagnóstico o apreciación global sobre la situación en la que deberá desenvolverse.

a) ANALIZAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN PARTICIPANTE

El instructor previo a la planificación de los contenidos de la capacitación, debe conocer varias características del personal operativo para de esta manera poder orientar de mejor forma su accionar; básicamente deberá informarse sobre:

- ✓ **NIVEL DE INSTRUCCIÓN.-** Esta información permite centrar la atención en el grado de profundidad en que deben estar dados los conocimientos y evitar así dificultades en cuanto a la comprensión de la temática por parte de los trabajadores.
- ✓ **FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN.-** Su análisis permite al instructor que su esfuerzo de capacitación esté orientado en relación con el tipo de funciones y actividades que desarrollen los trabajadores; deberá procederse a identificar cuáles son los conocimientos que en forma común poseen los trabajadores para sobre esta base desarrollar el contenido de las capacitaciones.
- ✓ **NÚMERO DE PARTICIPANTES.-** Es fundamental tomar en cuenta el número de trabajadores que asistirán al evento, pues ello permitirá que el instructor determine adecuadamente la metodología de enseñanza, preparación de documentos de apoyo, distribución de la sala de capacitaciones, distribución del tiempo por actividad.
- ✓ **EDAD DE LOS PARTICIPANTES.-** La edad de los trabajadores debe tomarse en cuenta en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje; esto permitirá establecer el grado de madurez del grupo a capacitarse y, el instructor podrá ajustar su comportamiento a esta condición.

b) CONOCER LA INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS DISPONIBLES PARA EL EVENTO

Es necesario que el instructor tenga conocimiento de la infraestructura y equipos que va a disponer (auditorio, mobiliario, equipos), a fin de adecuar su accionar con el material existente o sugerir a los organizadores la implementación oportuna de los mismos para garantizar un mejor desarrollo del evento.

8. DESARROLLAR EL PRESUPUESTO PARA ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

El presupuesto es un elemento básico para que los planes lleguen a buen fin. Para ello la empresa debe asignar tiempo y recursos a esta actividad y realizar un control para verificar que realmente se aplique lo planeado.

Los siguientes aspectos se tomarán en cuenta para realizar el presupuesto de las capacitaciones:

INSTRUCTORES

- ✓ **SALARIOS.-** Número de días, multiplicado por el salario diario, multiplicado por el número de capacitadores.

MATERIALES DE ADIESTRAMIENTO

- ✓ Bolígrafos.
- ✓ Anillados (20 hojas cada uno).
- ✓ Fotocopias.
- ✓ Marcadores acrílicos.
- ✓ Hojas de papel periódico.
- ✓ Etc.

LOGÍSTICA

- ✓ Refrigerios.
- ✓ Eventos especiales de apertura y clausura.

La capacitación es un beneficio que la EMAPA-I brinda a su personal operativo invirtiendo tiempo y dinero. Es importante por ello, concientizar a los trabajadores sobre la responsabilidad que tienen de capacitarse en las áreas que involucran su trabajo de acuerdo al manual de descripción de cargos, el cual debe ser actualizado periódicamente por el jefe de talento humano.

De acuerdo a lo antes mencionado, dejo a consideración del jefe de talento humano de la EMAPA-I las siguientes capacitaciones planificadas para los siguientes cinco años:

Cuadro 16. FICHA PARA EL PERSONAL OPERATIVO AÑO 2014

Actividades	Tiempo	Fecha:	Hora:	Dirigido a:	Lugar:	Responsable:
Capacitación para el Desarrollo Profesional						
Conferencia: Planificación del tiempo		06/01/2014	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00	Todo el personal operativo (45 Trabajadores)	Tercer piso del Edificio Central EMAPA-I	Jefe de Talento Humano
Conferencia: Mejoramiento continuo		07/01/2014	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Conferencia: Trabajo sin supervisión		08/01/2014	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Conferencia: Resolver los problemas emergentes con iniciativa.		09/01/2014	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Capacitación para el Desarrollo de aspectos Técnicos en el Puesto						
Conferencia: Descripción e Importancia de los equipos de protección personal.		07/07/2014	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00	Todo el personal operativo (45 Trabajadores)	Tercer piso del Edificio Central EMAPA-I	Jefe de Talento Humano
Conferencia: Uso de los equipos de protección personal.		08/07/2014	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Conferencia: Mantenimiento de los equipos de protección personal.		09/07/2014	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Taller: Procedimiento de trabajo seguro en alturas.		10/07/2014	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			

Elaborado por: La Autora (Primer grupo de trabajadores)

Cuadro 17. FICHA PARA EL PERSONAL OPERATIVO AÑO 2014

Actividades	Tiempo	Fecha:	Hora:	Dirigido a:	Lugar:	Responsable:
Capacitación para el Desarrollo Profesional						
Conferencia: Planificación del tiempo		13/01/2014	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00	Todo el personal operativo (45 Trabajadores)	Tercer piso del Edificio Central EMAPA-I	Jefe de Talento Humano
Conferencia: Mejoramiento continuo		14/01/2014	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Conferencia: Trabajo sin supervisión		15/01/2014	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Conferencia: Resolver los problemas emergentes con iniciativa.		16/01/2014	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Capacitación para el Desarrollo de aspectos Técnicos en el Puesto						
Conferencia: Descripción e Importancia de los equipos de protección personal.		14/07/2014	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00	Todo el personal operativo (45 Trabajadores)	Tercer piso del Edificio Central EMAPA-I	Jefe de Talento Humano
Conferencia: Usos de los equipos de protección personal.		15/07/2014	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Conferencia: Mantenimiento de los equipos de protección personal.		16/07/2014	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Taller: Procedimiento de trabajo seguro en alturas.		17/07/2014	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			

Elaborado por: La Autora (Segundo grupo de trabajadores)

CAPACITACIONES

CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL

OBJETIVO

Fortalecer las aptitudes y capacidades de los trabajadores en la ejecución de sus actividades, y a través del mejoramiento continuo contribuir a la calidad y excelencia en el desempeño de sus funciones.

DIRIGIDO A

Cuadro 18. PERSONAL OPERATIVO AÑO 2014

CARGO	NRO. TRABAJADORES
Plomero	8
Lectorista	12
Cortador	10
Albañil	14
Peón	20
Chofer Operador	7
Operador de Planta de Tratamiento de Agua Potable	9
Operador de Tanques	6
Operador de Redes	4
TOTAL	90

Fuente: Dpto. Talento Humano EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

CONTENIDOS

✓ **CONFERENCIA:** Planificación del tiempo.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Lunes 06 de enero del 2014

Lunes 13 de enero del 2014

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **CONFERENCIA:** Mejoramiento continuo.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Martes 07 de enero del 2014

Martes 14 de enero del 2014

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **CONFERENCIA:** Trabajo sin supervisión.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Miércoles 08 de enero del 2014

Miércoles 15 de enero del 2014

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **CONFERENCIA:** Trabajo sin supervisión.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Jueves 09 de enero del 2014

Jueves 16 de enero del 2014

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

Cuadro 19. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

INSTRUCTORES

Nro. Personas	Concepto	Nro. Capacitaciones	Nro. Horas	Valor Hora	Valor Total
1	Instructor	2	32	15,00	960,00
Subtotal					960,00

MATERIALES

Nro.	Concepto	Cant.	Nro. Eventos	Valor Unit.	Valor Total
1	Bolígrafos	100		0,25	25,00
2	Fotocopias	1800	4	0,015	108,00
3	Anillados	90	4	0,60	216,00
4	Marcadores Acrílicos	5		0,60	3,00
5	Cinta	5		0,30	1,50
6	Papeles Autoadhesivos	10	4	0,50	20,00
7	Hojas de Papel Periódico	10	4	0,15	6,00
Subtotal					379,50

INFRAESTRUCTURA

Nro.	Concepto	Nro. de días	Costo diario aula	Valor Total
	Se utilizará el área social de la empresa que se encuentra ubicado en el tercer piso de la EMAPA-I			
Subtotal				

LOGÍSTICA

Nro. Días	Descripción	Tipo	Cant.	Precio Unit.	Valor Total
4	Empanadas	Raciones	100	0,35	140,00
4	Café	Frascos	4	2,80	44,80
4	Servilletas	Paquetes	3	1,20	14,40
4	Azúcar	Kilos	8	2,50	80,00
4	Aguas Aromáticas	Paquetes	5	0,60	12,00
4	Vasos	Paquetes	2	0,70	5,60
4	Cucharas	Paquetes	2	0,50	4,00
Subtotal					300,80

IMPREVISTOS

Nro.	Concepto	Valor Total
1	Clausura	1500,00
2	Movilización	50,00
Subtotal		200,00

RESUMEN PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

Nro.	Concepto	Valor
1	Instructores	960,00
2	Materiales	379,50
3	Infraestructura	0,00
4	Logística	300,80
5	Imprevistos	200,00
Total		1.840,30

Elaborado por: La Autora

CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE ASPECTOS TÉCNICOS DEL PUESTO

OBJETIVO

Mantener a los trabajadores al día con los avances tecnológicos, estimulando su iniciativa y creatividad, con el propósito de elevar el desempeño en sus funciones.

DIRIGIDO A

Cuadro 20. PERSONAL OPERATIVO AÑO 2014

CARGO	NRO. TRABAJADORES
Plomero	8
Lectorista	12
Cortador	10
Albañil	14
Peón	20
Chofer Operador	7
Operador de Planta de Tratamiento de Agua Potable	9
Operador de Tanques	6
Operador de Redes	4
TOTAL	90

Fuente: Dpto. Talento Humano EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

CONTENIDOS

✓ **CONFERENCIA:** Descripción e Importancia de los EPP.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Lunes 07 de julio del 2014

Lunes 14 de julio del 2014

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **CONFERENCIA:** Usos de los equipos de protección personal.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Martes 08 de julio del 2014

Martes 15 de julio del 2014

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **CONFERENCIA:** Mantenimiento de los EPP.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Miércoles 09 de julio del 2014

Miércoles 16 de julio del 2014

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **TALLER:** Procedimiento de trabajo seguro en alturas.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Jueves 10 de julio del 2014

Jueves 17 de julio del 2014

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

Cuadro 21. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

INSTRUCTORES

Nro. Personas	Concepto	Nro. Capacitaciones	Nro. Horas	Valor Hora	Valor Total
1	Instructor	2	32	15	960,00
Subtotal					960,00

MATERIALES

Nro.	Concepto	Cant.	Nro. Eventos	Valor Unit.	Valor Total
1	Bolígrafos	100		0,25	25,00
2	Fotocopias	1800	4	0,015	108,00
3	Anillados	90	4	0,60	216,00
4	Marcadores Acrílicos	5		0,60	3,00
5	Cinta	5		0,30	1,50
6	Papeles Autoadhesivos	10	4	0,50	20,00
7	Hojas de Papel Periódico	10	4	0,15	6,00
Subtotal					379,50

INFRAESTRUCTURA

Nro.	Concepto	Nro. de días	Costo diario aula	Valor Total
Se utilizará el área social de la empresa que se encuentra ubicado en el tercer piso de la EMAPA-I				
Subtotal				

LOGÍSTICA

Nro. Días	Descripción	Tipo	Cant.	Precio Unit.	Valor Total
4	Sanduches	Raciones	100	0,40	160,00
4	Café	Frascos	3	2,80	33,60
4	Servilletas	Paquetes	2	1,20	9,60
4	Azúcar	Kilos	6	2,50	60,00
4	Aguas Aromáticas	Paquetes	3	0,60	7,20
4	Vasos	Paquetes	2	0,70	5,60
4	Cucharas	Paquetes	2	0,50	4,00
Subtotal					280,00

IMPREVISTOS

Nro.	Concepto	Valor Total
1	Clausura	150,00
2	Movilización	50,00
Subtotal		200,00

RESUMEN PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

Nro.	Concepto	Valor
1	Instructores	960,00
2	Materiales	379,50
3	Infraestructura	0,00
4	Logística	280,00
5	Imprevistos	200,00
Total		1.819,50

Elaborado por: La Autora

Cuadro 22. FICHA PARA EL PERSONAL OPERATIVO AÑO 2015

Actividades	Tiempo	Fecha:	Hora:	Dirigido a:	Lugar:	Responsable:
Capacitación sobre Seguridad e Higiene Laboral						
Conferencia: Medidas de seguridad		05/01/2015	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00	Todo el personal operativo (45 Trabajadores)	Tercer piso del Edificio Central EMAPA-I	Jefe de Talento Humano
Conferencia: Prevención de accidentes		06/01/2015	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Conferencia: Seguridad en las superficies de trabajo		07/01/2015	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Conferencia: Seguridad en el uso de herramientas manuales		08/01/2015	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Capacitación sobre Primeros Auxilios						
Conferencia: Principios básicos para salvar una vida		06/07/2015	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00	Todo el personal operativo (45 Trabajadores)	Tercer piso del Edificio Central EMAPA-I	Jefe de Talento Humano
Taller: Situaciones graves y peligrosas para la vida		07/07/2015	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Taller: Identificación y tratamiento de las emergencias.		08/07/2015	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Taller: Urgencias Sanitarias.		09/07/2015	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			

Elaborado por: La Autora (Primer grupo de trabajadores)

Cuadro 23. FICHA PARA EL PERSONAL OPERATIVO AÑO 2015

Actividades	Tiempo	Fecha:	Hora:	Dirigido a:	Lugar:	Responsable:
Capacitación sobre Seguridad e Higiene Laboral						
Conferencia: Medidas de seguridad		12/01/2015	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00	Todo el personal operativo (45 Trabajadores)	Tercer piso del Edificio Central EMAPA-I	Jefe de Talento Humano
Conferencia: Prevención de accidentes		13/01/2015	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Conferencia: Seguridad en las superficies de trabajo		14/01/2015	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Conferencia: Seguridad en el uso de herramientas manuales		15/01/2015	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Capacitación sobre Primeros Auxilios						
Conferencia: Principios básicos para salvar una vida		13/07/2015	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00	Todo el personal operativo (45 Trabajadores)	Tercer piso del Edificio Central EMAPA-I	Jefe de Talento Humano
Taller: Situaciones graves y peligrosas para la vida		14/07/2015	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Taller: Identificación y tratamiento de las emergencias.		15/07/2015	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Taller: Urgencias Sanitarias.		16/07/2015	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			

Elaborado por: La Autora (Segundo grupo de trabajadores)

CAPACITACIONES

CAPACITACIÓN SOBRE SEGURIDAD E HIGIENE LABORAL

OBJETIVO

Aplicar las medidas de seguridad e higiene en cuanto al correcto uso de las herramientas y la utilización del equipo de protección personal, a fin de prevenir posibles accidentes que perjudiquen la integridad física de los trabajadores.

DIRIGIDO A

Cuadro 24. PERSONAL OPERATIVO AÑO 2015

CARGO	NRO. TRABAJADORES
Plomero	8
Lectorista	12
Cortador	10
Albañil	14
Peón	20
Chofer Operador	7
Operador de Planta de Tratamiento de Agua Potable	9
Operador de Tanques	6
Operador de Redes	4
TOTAL	90

Fuente: Dpto. Talento Humano EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

CONTENIDOS

✓ **CONFERENCIA:** Medidas de seguridad.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Lunes 05 de enero del 2015

Lunes 12 de enero del 2015

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **CONFERENCIA:** Prevención de accidentes.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Martes 06 de enero del 2015

Martes 13 de enero del 2015

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **CONFERENCIA:** Seguridad en las superficies de trabajo.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Miércoles 07 de enero del 2015

Miércoles 14 de enero del 2015

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **CONFERENCIA:** Seguridad en el uso de herramientas manuales.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Jueves 08 de enero del 2015

Jueves 15 de enero del 2015

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

Cuadro 25. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

INSTRUCTORES

Nro. Personas	Concepto	Nro. Capacitaciones	Nro. Horas	Valor Hora	Valor Total
1	Instructores	2	32	15,00	960,00
Subtotal					960,00

MATERIALES

Nro.	Concepto	Cant.	Nro. Eventos	Valor Unit.	Valor Total
1	Bolígrafos	100		0,25	25,00
2	Fotocopias	1800	4	0,015	108,00
3	Anillados	90	4	0,60	216,00
4	Marcadores Acrílicos	5		0,60	3,00
5	Cinta	5		0,30	1,50
6	Papeles Autoadhesivos	10	4	0,50	20,00
7	Hojas de Papel Periódico	10	4	0,15	6,00
Subtotal					379,50

INFRAESTRUCTURA

Nro.	Concepto	Nro. de días	Costo diario aula	Valor Total
	Se utilizará el área social de la empresa que se encuentra ubicado en el tercer piso de la EMAPA-I			
Subtotal				

LOGÍSTICA

Nro. Días	Descripción	Tipo	Cantidad	Precio Unit.	Valor Total
4	Sanduches	Raciones	100	0,40	160,00
4	Café	Frascos	4	2,80	44,80
4	Servilletas	Paquetes	3	1,20	14,40
4	Azúcar	Kilos	8	2,50	80,00
4	Aguas Aromáticas	Paquetes	5	0,60	12,00
4	Vasos	Paquetes	2	0,70	5,60
4	Cucharas	Paquetes	2	0,50	4,00
Subtotal					320,80

IMPREVISTOS

Nro.	Concepto	Valor Total
1	Clausura	150,00
2	Movilización	50,00
Subtotal		200,00

RESUMEN PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

Nro.	Concepto	Valor
1	Instructores	960,00
2	Materiales	379,50
3	Infraestructura	0,00
4	Logística	320,80
5	Imprevistos	200,00
Total		1.860,30

Elaborado por: La Autora

CAPACITACIÓN SOBRE PRIMEROS AUXILIOS

OBJETIVO

Aplicar técnicas y procedimientos básicos para brindar primeros auxilios a los trabajadores accidentados o lesionados, a fin de evitar complicaciones mayores que puedan causar la muerte.

DIRIGIDO A

Cuadro 26. PERSONAL OPERATIVO AÑO 2015

CARGO	NRO. TRABAJADORES
Plomero	8
Lectorista	12
Cortador	10
Albañil	14
Peón	20
Chofer Operador	7
Operador de Planta de Tratamiento de Agua Potable	9
Operador de Tanques	6
Operador de Redes	4
TOTAL	90

Fuente: Dpto. Talento Humano EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

CONTENIDOS

✓ **CONFERENCIA:** Principios básicos para salvar una vida.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Lunes 06 de julio del 2015

Lunes 13 de julio del 2015

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **TALLER:** Situaciones graves y peligrosas para la vida.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Martes 07 de julio del 2015

Martes 14 de julio del 2015

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **TALLER:** Identificación y tratamiento de las emergencias.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Miércoles 08 de julio del 2015

Miércoles 15 de julio del 2015

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **TALLER:** Urgencias sanitarias.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Jueves 09 de julio del 2015

Jueves 16 de julio del 2015

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

Cuadro 27. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

INSTRUCTORES

Nro. Personas	Concepto	Nro. Capacitaciones	Nro. Horas	Valor Hora	Valor Total
1	Instructor	2	32	15,00	960,00
Subtotal					960,00

MATERIALES

Nro.	Concepto	Cant.	Nro. Eventos	Valor Unit.	Valor Total
1	Bolígrafos	100		0,25	25,00
2	Fotocopias	1800	4	0,015	108,00
3	Anillados	90	4	0,60	216,00
4	Marcadores Acrílicos	5		0,60	3,00
5	Cinta	5		0,30	1,50
6	Papeles Autoadhesivos	10	4	0,50	20,00
7	Hojas de Papel Periódico	10	4	0,15	6,00
Subtotal					379,50

INFRAESTRUCTURA

Nro.	Concepto	Nro. de días	Costo diario aula	Valor Total
	Se utilizará el área social de la empresa que se encuentra ubicado en el tercer piso de la EMAPA-I			
Subtotal				

LOGÍSTICA

Nro. Días	Descripción	Tipo	Cant.	Precio Unit.	Valor Total
4	Humitas	Raciones	100	0,30	120,00
4	Café	Frascos	4	2,80	44,80
4	Servilletas	Paquetes	3	1,20	14,40
4	Azúcar	Kilos	8	2,50	80,00
4	Aguas Aromáticas	Paquetes	5	0,60	12,00
4	Vasos	Paquetes	2	0,70	5,60
4	Cucharas	Paquetes	2	0,50	4,00
Subtotal					280,80

IMPREVISTOS

Nro.	Concepto	Valor Total
1	Clausura	150,00
2	Movilización	50,00
Subtotal		200,00

RESUMEN PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

Nro.	Concepto	Valor
1	Instructores	960,00
2	Materiales	379,50
3	Infraestructura	0,00
4	Logística	280,80
5	Imprevistos	200,00
Total		1.820,30

Elaborado por: La Autora

Cuadro 28. FICHA PARA EL PERSONAL OPERATIVO AÑO 2016

Actividades	Tiempo	Fecha:	Hora:	Dirigido a:	Lugar:	Responsable:
Capacitación sobre Instalaciones Hidrosanitarias						
Conferencia: Preparación de tuberías		05/01/2016	8h00 – 12h00 13h00 – 17h00	Plomero, Cortador, Albañil, Peón, Operador de Planta de Tratamiento de Agua Potable, Operador de Tanques, Operador de Redes (36 Trabajadores)	Tercer piso del Edificio Central EMAPA-I	Jefe de Talento Humano
Taller: Instalación de tuberías para agua potable		06/01/2016	8h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Taller: Instalación de tuberías para agua pluviales		07/01/2016	8h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Taller: Instalación de aparatos hidrosanitarios		08/01/2016	8h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Capacitación sobre Plomería						
Conferencia: Material y herramienta del plomero		04/07/2016	8h00 – 12h00 13h00 – 17h00	Plomero, Cortador, Albañil, Peón (52 Trabajadores)	Tercer piso del Edificio Central EMAPA-I	Jefe de Talento Humano
Conferencia: Organización y supervisión de equipos de trabajo en plomería		05/07/2016	8h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Conferencia: Reparaciones más comunes de plomería		06/07/2016	8h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Taller: Tipos de grifos y cómo diferenciarlos		07/07/2016	8h00 – 12h00 13h00 – 17h00			

Elaborado por: La Autora (Primer grupo de trabajadores)

Cuadro 29. FICHA PARA EL PERSONAL OPERATIVO AÑO 2016

Actividades	Tiempo	Fecha:	Hora:	Dirigido a:	Lugar:	Responsable:
Capacitación sobre Instalaciones Hidrosanitarias						
Conferencia: Preparación de tuberías		12/01/2016	8h00 – 12h00 13h00 – 17h00	Plomero, Cortador, Albañil, Peón,	Tercer piso del Edificio Central EMAPA-I	Jefe de Talento Humano
Taller: Instalación de tuberías para agua potable		13/01/2016	8h00 – 12h00 13h00 – 17h00	Operador de Planta de Tratamiento de Agua Potable,		
Taller: Instalación de tuberías para agua pluviales		14/01/2016	8h00 – 12h00 13h00 – 17h00	Operador de Tanques, Operador de Redes		
Taller: Instalación de aparatos hidrosanitarios		15/01/2016	8h00 – 12h00 13h00 – 17h00	(35 Trabajadores)		

Elaborado por: La Autora (Segundo grupo de trabajadores)

CAPACITACIONES

CAPACITACIÓN SOBRE INSTALACIONES HIDROSANITARIAS

OBJETIVO

Instruir a los trabajadores en la instalación de tuberías y aparatos hidrosanitarios, para el abastecimiento de líquido vital y la evacuación de aguas servidas y pluviales, aplicando procedimientos y normas técnicas de salud y seguridad.

DIRIGIDO A

Cuadro 30. PERSONAL OPERATIVO AÑO 2016

CARGO	NRO. TRABAJADORES
Plomero	8
Cortador	10
Albañil	14
Peón	20
Operador de Planta de Tratamiento de Agua Potable	9
Operador de Tanques	6
Operador de Redes	4
TOTAL	71

Fuente: Dpto. Talento Humano EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

CONTENIDOS

✓ **CONFERENCIA:** Preparación de tuberías.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Martes 05 de enero del 2016

Martes 12 de enero del 2016

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **TALLER:** Instalación de tuberías para agua potable.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Miércoles 06 de enero del 2016

Miércoles 13 de enero del 2016

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **TALLER:** Instalación de tuberías para agua pluviales.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Jueves 07 de enero del 2016

Jueves 14 de enero del 2016

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **TALLER:** Instalación de aparatos hidrosanitarios.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Viernes 08 de enero del 2016

Viernes 15 de enero del 2016

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

Cuadro 31. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

INSTRUCTORES

Nro. Personas	Concepto	Nro. Capacitaciones	Nro. Horas	Valor Hora	Valor Total
1	Instructor	2	32	15,00	960,00
Subtotal					960,00

MATERIALES

Nro.	Concepto	Cant.	Nro. Eventos	Valor Unit.	Valor Total
1	Bolígrafos	80		0,25	20,00
2	Fotocopias	1420	4	0,015	85,20
3	Anillados	71	4	0,60	170,40
4	Marcadores Acrílicos	5		0,60	3,00
5	Cinta	5		0,30	1,50
6	Papeles Autoadhesivos	10	4	0,50	20,00
7	Hojas de Papel Periódico	10	4	0,15	6,00
Subtotal					306,10

INFRAESTRUCTURA

Nro.	Concepto	Nro. de días	Costo diario aula	Valor Total
	Se utilizará el área social de la empresa que se encuentra ubicado en el tercer piso de la EMAPA-I			
Subtotal				

LOGÍSTICA

Nro. Días	Descripción	Tipo	Cant.	Precio Unit.	Valor Total
4	Empanadas	Raciones	80	0,35	112,00
4	Café	Frascos	4	2,80	44,80
4	Servilletas	Paquetes	3	1,20	14,40
4	Azúcar	Kilos	8	2,50	80,00
4	Aguas Aromáticas	Paquetes	5	0,60	12,00
4	Vasos	Paquetes	2	0,70	5,60
4	Cucharas	Paquetes	2	0,50	4,00
Subtotal					272,80

IMPREVISTOS

Nro.	Concepto	Valor Total
1	Clausura	150,00
2	Movilización	50,00
Subtotal		200,00

RESUMEN PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

Nro.	Concepto	Valor
1	Instructores	960,00
2	Materiales	306,10
3	Infraestructura	0,00
4	Logística	272,80
5	Imprevistos	200,00
Total		1.738,90

Elaborado por: La Autora

CAPACITACIÓN SOBRE PLOMERÍA

OBJETIVO

Organizar y supervisar equipos de trabajo en plomería, una vez que se tengan las especificaciones de tubería y cuantificación de los materiales hidrosanitarios necesarios en su instalación, tomando en cuenta los conceptos de calidad y productividad.

DIRIGIDA A

Cuadro 32. PERSONAL OPERATIVO AÑO 2016

CARGO	NRO. TRABAJADORES
Plomero	8
Cortador	10
Albañil	14
Peón	20
TOTAL	52

Fuente: Dpto. Talento Humano EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

CONTENIDOS

✓ **CONFERENCIA:** Material y herramienta del plomero.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Lunes 04 de julio del 2016

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **CONFERENCIA:** Organización y supervisión de equipos de trabajo en plomería.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Martes 05 de julio del 2016

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **CONFERENCIA:** Reparaciones más comunes de plomería.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Miércoles 06 de julio del 2016

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **CONFERENCIA:** Tipos de grifos y cómo diferenciarlos.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Jueves 07 de julio del 2016

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

Cuadro 33. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

INSTRUCTORES

Nro. Personas	Concepto	Nro. Capacitaciones	Nro. Horas	Valor Hora	Valor Total
1	Instructor	1	32	15,00	480,00
Subtotal					480,00

MATERIALES

Nro.	Concepto	Cant.	Nro. Eventos	Valor Unit.	Valor Total
1	Bolígrafos	60		0,25	15,00
2	Fotocopias	1040	4	0,015	62,40
3	Anillados	52	4	0,60	124,80
4	Marcadores Acrílicos	5		0,60	3,00
5	Cinta	5		0,30	1,50
6	Papeles Autoadhesivos	10	4	0,50	20,00
7	Hojas de Papel Periódico	10	4	0,15	6,00
Subtotal					232,70

INFRAESTRUCTURA

Nro.	Concepto	Nro. de días	Costo diario aula	Valor Total
	Se utilizará el área social de la empresa que se encuentra ubicado en el tercer piso de la EMAPA-I			
Subtotal				

LOGÍSTICA

Nro. Días	Descripción	Tipo	Cantidad	Precio Unit.	Valor Total
4	Sanduches	Raciones	60	0,40	96,00
4	Café	Frascos	3	2,80	33,60
4	Servilletas	Paquetes	2	1,20	9,60
4	Azúcar	Kilos	6	2,50	60,00
4	Aguas Aromáticas	Paquetes	3	0,60	7,20
4	Vasos	Paquetes	2	0,70	5,60
4	Cucharas	Paquetes	2	0,50	4,00
Subtotal					216,00

IMPREVISTOS

Nro.	Concepto	Valor Total
1	Clausura	150,00
2	Movilización	50,00
Subtotal		200,00

RESUMEN PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

Nro.	Concepto	Valor
1	Instructores	480,00
2	Materiales	232,70
3	Infraestructura	0,00
4	Logística	216,00
5	Imprevistos	200,00
Total		1.128,70

Elaborado por: La Autora

Cuadro 34. FICHA PARA EL PERSONAL OPERATIVO AÑO 2017

Actividades	Tiempo	Fecha:	Hora:	Dirigido a:	Lugar:	Responsable:
Capacitación sobre Operación de la Perforadora						
Conferencia: Descripción de la Máquina Perforadora		09/01/2017	8h00 – 12h00 13h00 – 17h00	Chofer Operador, Peón (27 Trabajadores)	Tercer piso del Edificio Central EMAPA-I	Jefe de Talento Humano
Conferencia: Uso de las Máquinas Perforadoras		10/01/2017	8h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Taller: Instalación y Operación de la Maquinaria		11/01/2017	8h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Conferencia: Medidas Preventivas de Seguridad y Mantenimiento		12/01/2017	8h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Capacitación sobre Operación de la Retroexcavadora						
Conferencia: Descripción de la Retroexcavadora		03/07/2017	8h00 – 12h00 13h00 – 17h00	Chofer Operador, Peón (27 Trabajadores)	Tercer piso del Edificio Central EMAPA-I	Jefe de Talento Humano
Taller: Operación de la Retroexcavadora		04/07/2017	8h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Conferencia: Seguridad en la Operación de la Retroexcavadora		05/07/2017	8h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Taller: Mantenimiento de la Retroexcavadora		06/07/2017	8h00 – 12h00 13h00 – 17h00			

Elaborado por: La Autora

CAPACITACIONES

CAPACITACIÓN SOBRE OPERACIÓN DE LA PERFORADORA

OBJETIVO

Realizar perforaciones seleccionando el tipo de maquinaria y equipo de acuerdo al suelo a trabajar, así como dar mantenimiento preventivo y observar las medidas básicas de seguridad en su operación.

DIRIGIDO A

Cuadro 35. PERSONAL OPERATIVO AÑO 2017

CARGO	NRO. TRABAJADORES
Peón	20
Chofer Operador	7
TOTAL	27

Fuente: Dpto. Talento Humano EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

CONTENIDOS

✓ **CONFERENCIA:** Descripción de las Máquinas Perforadoras.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Lunes 09 de enero del 2017

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **CONFERENCIA:** Uso de las Máquinas Perforadoras.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Martes 10 de enero del 2017

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **TALLER:** Instalación y Operación de la Maquinaria.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Miércoles 11 de enero del 2017

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **CONFERENCIA:** Medidas Preventivas de Seguridad y Mantenimiento.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Jueves 12 de enero del 2017

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

Cuadro 36. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

INSTRUCTORES

Nro. Personas	Concepto	Nro. Capacitaciones	Nro. Horas	Valor Hora	Valor Total
1	Instructor	1	32	15,00	480,00
Subtotal					480,00

MATERIALES

Nro.	Concepto	Cant.	Nro. Eventos	Valor Unit.	Valor Total
1	Bolígrafos	35		0,25	8,75
2	Fotocopias	540	4	0,015	32,40
3	Anillados	27	4	0,60	64,80
4	Marcadores Acrílicos	5		0,60	3,00
5	Cinta	5		0,30	1,50
6	Papeles Autoadhesivos	10	4	0,50	20,00
7	Hojas de Papel Periódico	10	4	0,15	6,00
Subtotal					136,45

INFRAESTRUCTURA

Nro.	Concepto	Nro. de días	Costo diario aula	Valor Total
Se utilizará el área social de la empresa que se encuentra ubicado en el tercer piso de la EMAPA-I				
Subtotal				

LOGÍSTICA

Nro. Días	Descripción	Tipo	Cantidad	Precio Unit.	Valor Total
4	Humitas	Raciones	35	0,30	42,00
4	Café	Frascos	4	2,80	44,80
4	Servilletas	Paquetes	3	1,20	14,40
4	Azúcar	Kilos	8	2,50	80,00
4	Aguas Aromáticas	Paquetes	5	0,60	12,00
4	Vasos	Paquetes	2	0,70	5,60
4	Cucharas	Paquetes	2	0,50	4,00
Subtotal					202,80

IMPREVISTOS

Nro.	Concepto	Valor Total
1	Clausura	150,00
2	Movilización	50,00
Subtotal		200,00

RESUMEN PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

Nro.	Concepto	Valor
1	Instructores	480,00
2	Materiales	136,45
3	Infraestructura	0,00
4	Logística	202,80
5	Imprevistos	200,00
Total		1.019,25

Elaborado por: La Autora

CAPACITACIÓN SOBRE OPERACIÓN DE LA RETROEXCAVADORA

OBJETIVO

Operar y proporcionar el mantenimiento preventivo a la retroexcavadora, a fin de evitar desperfectos innecesarios y costosos para la empresa.

DIRIGIDO A

Cuadro 37. PERSONAL OPERATIVO AÑO 2017

CARGO	NRO. TRABAJADORES
Peón	20
Chofer Operador	7
TOTAL	27

Fuente: Dpto. Talento Humano EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

CONTENIDOS

✓ **CONFERENCIA:** Descripción de la Retroexcavadora.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Lunes 03 de julio del 2017

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **TALLER:** Operación de la Retroexcavadora.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Martes 04 de julio del 2017

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **CONFERENCIA:** Seguridad en la operación de la Retroexcavadora.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Miércoles 05 de julio del 2017

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **TALLER:** Mantenimiento de la Retroexcavadora.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Jueves 06 de julio del 2017

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

Cuadro 38. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

INSTRUCTORES

Nro. Personas	Concepto	Nro. Capacitaciones	Nro. Horas	Valor Hora	Valor Total
1	Instructor	1	32	15,00	480,00
Subtotal					480,00

MATERIALES

Nro.	Concepto	Cant.	Nro. Eventos	Valor Unit.	Valor Total
1	Bolígrafos	35		0,25	8,75
2	Fotocopias	540	4	0,015	32,40
3	Anillados	27	4	0,60	64,80
4	Marcadores Acrílicos	5		0,60	3,00
5	Cinta	5		0,30	1,50
6	Papeles Autoadhesivos	10	4	0,50	20,00
7	Hojas de Papel Periódico	10	4	0,15	6,00
Subtotal					136,45

INFRAESTRUCTURA

Nro.	Concepto	Nro. de días	Costo diario aula	Valor Total
	Se utilizará el área social de la empresa que se encuentra ubicado en el tercer piso de la EMAPA-I			
Subtotal				

LOGÍSTICA

Nro. Días	Descripción	Tipo	Cant.	Precio Unit.	Valor Total
4	Empanadas	Raciones	35	0,35	49,00
4	Café	Frascos	4	2,80	44,80
4	Servilletas	Paquetes	3	1,20	14,40
4	Azúcar	Kilos	8	2,50	80,00
4	Aguas Aromáticas	Paquetes	5	0,60	12,00
4	Vasos	Paquetes	2	0,70	5,60
4	Cucharas	Paquetes	2	0,50	4,00
Subtotal					209,80

IMPREVISTOS

Nro.	Concepto	Valor Total
1	Clausura	150,00
2	Movilización	50,00
Subtotal		200,00

RESUMEN PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

Nro.	Concepto	Valor
1	Instructores	480,00
2	Materiales	136,45
3	Infraestructura	0,00
4	Logística	209,80
5	Imprevistos	200,00
Total		1.026,25

Elaborado por: La Autora

Cuadro 39. FICHA PARA EL PERSONAL OPERATIVO AÑO 2018

Actividades	Tiempo	Fecha:	Hora:	Dirigido a:	Lugar:	Responsable:
Capacitación sobre Operación de la Pala Frontal						
Conferencia: Descripción de la pala frontal		08/01/2018	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00	Chofer Operador, Peón (27 Trabajadores)	Tercer piso del Edificio Central EMAPA-I	Jefe de Talento Humano
Taller: Operación de la pala frontal		09/01/2018	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Conferencia: Seguridad en la operación de la pala frontal		10/01/2018	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Taller: Mantenimiento de la pala frontal		11/01/2018	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Capacitación sobre Albañilería						
Conferencia: Materiales, herramientas y equipo de albañilería		02/07/2018	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00	Albañil, Peón (34 Trabajadores)	Tercer piso del Edificio Central EMAPA-I	Jefe de Talento Humano
Conferencia: Elementos de albañilería		03/07/2018	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Taller: Trabajos de albañilería		04/07/2018	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			
Conferencia: Organización y supervisión de equipos de trabajo en albañilería		05/07/2018	08h00 – 12h00 13h00 – 17h00			

Elaborado por: La Autora

CAPACITACIONES

CAPACITACIÓN SOBRE OPERACIÓN DE LA PALA FRONTAL

OBJETIVO

Realizar labores de excavación, carga y descarga en cualquier tipo de terreno a través de la operación de la pala frontal, cumpliendo con las normas de seguridad y procedimientos técnicos.

DIRIGIDO A

Cuadro 40. PERSONAL OPERATIVO AÑO 2018

CARGO	NRO. TRABAJADORES
Peón	20
Chofer Operador	7
TOTAL	27

Fuente: Dpto. Talento Humano EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

CONTENIDOS

✓ **CONFERENCIA:** Descripción de la pala frontal.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Lunes 08 de enero del 2018

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **TALLER:** Operación de la pala frontal.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Martes 09 de enero del 2018

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **CONFERENCIA:** Seguridad en la operación de la pala frontal.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Miércoles 10 de enero del 2018

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **TALLER:** Mantenimiento de la pala frontal.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Jueves 11 de enero del 2018

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

Cuadro 41. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

INSTRUCTORES

Nro. Personas	Concepto	Nro. Capacitaciones	Nro. Horas	Valor Hora	Valor Total
1	Instructor	1	32	15,00	480,00
Subtotal					480,00

MATERIALES

Nro.	Concepto	Cant.	Nro. Eventos	Valor Unit.	Valor Total
1	Bolígrafos	35		0,25	8,75
2	Fotocopias	540	4	0,015	32,40
3	Anillados	27	4	0,60	64,80
4	Marcadores Acrílicos	5		0,60	3,00
5	Cinta	5		0,30	1,50
6	Papeles Autoadhesivos	10	4	0,50	20,00
7	Hojas de Papel Periódico	10	4	0,15	6,00
Subtotal					136,45

INFRAESTRUCTURA

Nro.	Concepto	Nro. de días	Costo diario aula	Valor Total
Se utilizará el área social de la empresa que se encuentra ubicado en el tercer piso de la EMAPA-I				
Subtotal				

LOGÍSTICA

Nro. Días	Descripción	Tipo	Cantidad	Precio Unit.	Valor Total
4	Sanduches	Raciones	35	0,40	56,00
4	Café	Frascos	3	2,80	33,60
4	Servilletas	Paquetes	2	1,20	9,60
4	Azúcar	Kilos	6	2,50	60,00
4	Aguas Aromáticas	Paquetes	3	0,60	7,20
4	Vasos	Paquetes	2	0,70	5,60
4	Cucharas	Paquetes	2	0,50	4,00
Subtotal					176,00

IMPREVISTOS

Nro.	Concepto	Valor Total
1	Clausura	150,00
2	Movilización	50,00
Subtotal		200,00

RESUMEN PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

Nro.	Concepto	Valor
1	Instructores	480,00
2	Materiales	136,45
3	Infraestructura	0,00
4	Logística	176,00
5	Imprevistos	200,00
Total		992,45

Elaborado por: La Autora

CAPACITACIÓN SOBRE ALBAÑILERÍA

OBJETIVO

Cumplir con las especificaciones al hacer mezclas, pastas, preparar acabados y emplear procedimientos adecuados para contribuir a un mejor avance de obra.

DIRIGIDO A

Cuadro 42. PERSONAL OPERATIVO AÑO 2018

CARGO	NRO. TRABAJADORES
Albañil	14
Peón	20
TOTAL	34

Fuente: Dpto. Talento Humano EMAPA-I

Elaborado por: La Autora

CONTENIDOS

✓ **CONFERENCIA:** Materiales, herramientas y equipo de albañilería.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Lunes 02 de julio del 2018

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **CONFERENCIA:** Elementos de albañilería.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Martes 03 de julio del 2018

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **TALLER:** Trabajos de albañilería.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Miércoles 04 de julio del 2018

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

✓ **CONFERENCIA:** Organización y supervisión de equipos de trabajo de albañilería.

DURACIÓN: 8 horas

FECHA: Jueves 05 de julio del 2018

HORARIO: 08h00 – 12h00 13h00 – 17h00

LUGAR: Tercer piso del Edificio Central. EMAPA-I

Cuadro 43. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

INSTRUCTORES

Nro. Personas	Concepto	Nro. Capacitaciones	Nro. Horas	Valor Hora	Valor Total
1	Instructor	1	32	15,00	480,00
Subtotal					480,00

MATERIALES

Nro.	Concepto	Cant.	Nro. Eventos	Valor Unit.	Valor Total
1	Bolígrafos	40		0,25	10,00
2	Fotocopias	680	4	0,015	40,80
3	Anillados	34	4	0,60	81,60
4	Marcadores Acrílicos	5		0,60	3,00
5	Cinta	5		0,30	1,50
6	Papeles Autoadhesivos	10	4	0,50	20,00
7	Hojas de Papel Periódico	10	4	0,15	6,00
Subtotal					162,90

INFRAESTRUCTURA

Nro.	Concepto	Nro. de días	Costo diario aula	Valor Total
Se utilizará el área social de la empresa que se encuentra ubicado en el tercer piso de la EMAPA-I				
Subtotal				

LOGÍSTICA

Nro. Días	Descripción	Tipo	Cant.	Precio Unit.	Valor Total
4	Humitas	Raciones	40	0,30	48,00
4	Café	Frascos	4	2,80	44,80
4	Servilletas	Paquetes	3	1,20	14,40
4	Azúcar	Kilos	8	2,50	80,00
4	Aguas Aromáticas	Paquetes	5	0,60	12,00
4	Vasos	Paquetes	2	0,70	5,60
4	Cucharas	Paquetes	2	0,50	4,00
	Subtotal				208,80

IMPREVISTOS

Nro.	Concepto	Valor Total
1	Clausura	150,00
2	Movilización	50,00
	Subtotal	200,00

RESUMEN PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

Nro.	Concepto	Valor
1	Instructores	480,00
2	Materiales	162,90
3	Infraestructura	0,00
4	Logística	208,80
5	Imprevistos	200,00
	Total	1.051,70

Elaborado por: La Autora

FASE 3.- IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Una vez que se tiene el plan de trabajo, debe asegurarse que cada integrante responsable de la planificación de las capacitaciones en la EMAPA-I tenga una copia para comprobar que todo se realiza de acuerdo con los parámetros establecidos. Se debe tener presente que siempre puede fallar algo hasta en un programa bien preparado. Como en todos los planes de trabajo, hay que ser flexible y estar listo para hacer ajustes cuando sea necesario.

*** LLEGAR TEMPRANO PARA SUPERVISAR LA CAPACITACIÓN**

El jefe de talento humano deberá llegar al lugar donde se realizará la capacitación por lo menos con media hora de anticipación para verificar aspectos como:

1. ¿Está la sala dispuesta como se necesita?
2. ¿Están los letreros en sus lugares?
3. ¿Está solucionado el tema de los alimentos?
4. Probar los equipos, ¿funcionan hoy como hasta la semana pasada?

*** ESTAR LISTO PARA SALUDAR A LA GENTE A MEDIDA QUE LLEGUEN**

Es necesario asegurarse de que alguien esté listo para darles la bienvenida a los trabajadores a medida que entran. Por lo general es conveniente tener algunas mesas de bienvenida o verificación de asistencia; en términos generales, cuanto más grande sea la capacitación, más formal será la recepción. También, si se tienen materiales para distribuir, éste es el momento indicado para hacerlo.

* ESTABLECER LAS NORMAS BÁSICAS

Estas normas se pueden establecer por anticipado o el capacitador podría pedirle a la audiencia ayudar a establecerlas. Algunas normas básicas comúnmente usadas incluyen:

- ✓ Establecer un momento específico para hacer preguntas (es decir, decidir si el capacitador va a recibir preguntas en cualquier momento, a intervalos predeterminados o sólo al final).
- ✓ Todos participan en la capacitación.
- ✓ Tratar de evitar conversaciones secundarias.

El capacitador o el grupo pueden desarrollar otras normas básicas que sean necesarias.

* ASEGURARSE QUE TODOS TENGAN LA OPORTUNIDAD DE HABLAR Y FORMULAR PREGUNTAS CUANDO SEA OPORTUNO

Esto dependerá en gran medida del tipo de capacitación que se está realizando. Algunas capacitaciones son realmente didácticas y es mejor aconsejar a los trabajadores que escuchen, tomen notas y aprendan.

* AJUSTARSE AL HORARIO TANTO COMO SEA POSIBLE

Si se tiene asignado sólo una cierta cantidad de tiempo preestablecido para cada parte de la capacitación, éstas se deben tratar de mantener dentro de los límites que se ha planeado. Puede resultar muy frustrante para los trabajadores si se reducen o se eliminan partes importantes del

programa sin una causa justa, o si la capacitación se extiende hasta más tarde.

* MODALIDADES PARA IMPARTIR CAPACITACIÓN

El jefe de talento humano luego de elaborar el contenido del plan de capacitación debe llevarlo a la práctica, para ello puede seleccionar las siguientes modalidades de capacitación más adecuada:

TALLER

- ✓ Evento de capacitación que desarrolla temas vinculados a la práctica.
- ✓ Es de corta duración (menor de 12 horas)

SEMINARIO

- ✓ Tiene como objetivo la investigación o estudio de temas.
- ✓ Se conforman por grupos de discusión y análisis de temas.
- ✓ Se utiliza para tener un conocimiento más profundo de determinados temas o situaciones.

CONFERENCIA

- ✓ Su finalidad es proporcionar información, datos, temas, etc.
- ✓ El instructor debe ser un experto que explique, ilustre, etc.
- ✓ Su duración es relativa, depende de la prolongación de las sesiones.

FASE 4.- EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La evaluación es un proceso permanente que va midiendo la efectividad de todas las fases de Capacitación. Pero esta evaluación se vuelve más significativa durante y después de los eventos de Capacitación, porque permite conocer si el sistema ha funcionado bien y sobre todo si los trabajadores han desarrollado los conocimientos, capacidades y actitudes requeridas por ellos mismos y por la empresa.

Un elemento muy importante en la evaluación de la capacitación es tener presente el criterio del trabajador mediante entrevistas o encuestas, los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones. Los trabajadores de la EMAPA-I serán evaluados al final de cada capacitación.

Uno de los enfoques más comunes y sencillos para evaluar la capacitación es basarse en la reacción de los trabajadores una vez finalizada la actividad. El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso y su contexto.

Posteriormente se debe evaluar el desempeño de los instructores, su metodología, el logro de los objetivos y el desempeño del personal de apoyo, entre otros. Los instructores hacen su propia evaluación de los participantes, mientras que los participantes harán una evaluación de la logística, el evento y la capacitación en forma posterior.

PLAN DE EVALUACIÓN

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como se espera, además los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- ✳ Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los trabajadores.
- ✳ Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

La importancia de evaluar la capacitación radica entre otras cosas para justificar la productividad del departamento de Talento Humano, señalando en qué medida éste contribuye a los objetivos y metas de la empresa; conseguir información sobre cómo mejorar futuras acciones de capacitación; evaluar el alcance de este proceso; indicar que decisiones o acciones necesitan ser tomadas si hay una falta de correlación entre la intención y la realidad.

CÓMO REALIZAR LA EVALUACIÓN

A fin de evaluar los niveles de conocimiento del personal y la efectividad de los métodos de capacitación es necesario instrumentar programas de evaluación continua durante la capacitación y, de ser posible, poner en práctica cualquier medida correctiva antes de empezar a cumplir con sus responsabilidades.

Existen 4 criterios básicos para evaluar la capacitación:

1. REACCIÓN

Uno de los enfoques más comunes y sencillos para evaluar la capacitación es basarse en la reacción de los trabajadores una vez finalizada la actividad. Se puede definir la reacción como el grado en que el personal operativo disfrutó del programa de entrenamiento; o sea, deben evaluarse solo los sentimientos, ningún aprendizaje. El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso, y su contexto.

Esto se puede realizar mediante la utilización de diversas herramientas como ser: cuestionarios, entrevistas, discusiones (abiertas o cerradas, individuales o grupales), etc.

Por lo tanto esto refleja la medida de la satisfacción del personal entrenado. Sin embargo debe observarse que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido éxito, a menos que se traduzcan en un comportamiento mejorado y un mejor desempeño del puesto.

2. APRENDIZAJE

Consiste en ver si en realidad los trabajadores aprendieron algo en términos de conocimientos, actitudes y habilidades. La evaluación del aprendizaje es más importante porque mide la efectividad del instructor para aumentar los conocimientos y cambiar las actitudes de los trabajadores.

Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que

pueden medirse nuevamente después de la capacitación para determinar la mejora. Para ello se pueden utilizar diversas herramientas, tales como: observación, pruebas de desempeño, etc.

3. COMPORTAMIENTO

Se refiere a analizar los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal.

El comportamiento del personal operativo no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implementación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto.

Aunque un trabajador tenga la oportunidad de transferir inmediatamente el aprendizaje al puesto de trabajo, se debería dejar transcurrir cierto tiempo para que esta transferencia tenga lugar. Porque se debe asegurar que el trabajador tenga el tiempo suficiente para volver al trabajo, considerar la nueva conducta deseada y probarla. Por lo tanto es importante repetir la evaluación en el momento apropiado.

4. RESULTADOS

De acuerdo con este criterio, se mide el impacto de la capacitación en los resultados u objetivos de la empresa. Las herramientas que se utilizan en este caso, tanto antes como después de la capacitación son: cuestionarios, indicadores, etc.

La evaluación es importante realizarla en tres niveles:

1) EVALUACIÓN A NIVEL EMPRESARIAL

La capacitación es uno de los medios para aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- ✓ Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- ✓ Mejoramiento del clima organizacional.
- ✓ Mejores relaciones entre empresa y empleado
- ✓ Facilidad en los cambios y en la innovación.

2) EVALUACIÓN A NIVEL DE LOS RECURSOS HUMANOS

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- ✓ Reducción de la rotación del personal.
- ✓ Aumento de la eficiencia individual de los trabajadores.
- ✓ Aumento de las habilidades de las personas.
- ✓ Elevación del conocimiento de las personas.

3) EVALUACIÓN A NIVEL DE LAS TAREAS Y OPERACIONES

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- ✓ Mejoramiento de la calidad del servicio.
- ✓ Reducción del tiempo de entrenamiento.
- ✓ Reducción del índice de accidentes.
- ✓ Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

* **RETROALIMENTACIÓN**

Una buena forma de determinar qué tan apropiados han sido los métodos de capacitación y de tener una idea precisa de donde puede ser necesaria una mayor capacitación, es la de interrogar al personal mismo.

Esto se realizará al final de las capacitaciones mediante el llenado de una encuesta que incluirá asuntos como los siguientes:

- ✓ Lo conveniente y confortable que han resultado el sitio y las facilidades de la capacitación, la duración de las capacitaciones, los recesos y las oportunidades de formular preguntas.
- ✓ Lo relevante que ha sido el material presentado y cualquier área en la que el personal operativo considere que requiere mayor información o práctica.
- ✓ Lo conveniente que han resultado los estilos y métodos de capacitación empleados, qué resultó efectivo y qué no al transmitir la información.
- ✓ Sugerencias para mejorar sesiones futuras de capacitación.

Para incrementar este método de recolección informativa de carácter formal, los instructores pueden tener comunicación continua con los trabajadores, por ejemplo durante los recesos y al inicio y final de cada capacitación, para determinar donde existen lagunas de conocimiento y cuáles estilos de presentación funcionan mejor.

La escala Likert mide las actitudes y los comportamientos utilizando opciones de respuestas que van de un extremo a otro. A diferencia de las preguntas simples con respuesta sí/no, la escala Likert le permite

descubrir distintos niveles de opinión, lo que puede resultar particularmente útil para temas o asuntos delicados o desafiantes. A continuación las alternativas y valores más usados:

ALTERNATIVA A

- ✓ 5 - Muy de acuerdo
- ✓ 4 - De acuerdo
- ✓ 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ 2 - En desacuerdo
- ✓ 1 - Muy en desacuerdo

ALTERNATIVA B

- ✓ 5 - Excelente
- ✓ 4 - Muy bueno
- ✓ 3 - Bueno
- ✓ 2 - Necesita mejorar
- ✓ 1 - Deficiente

ALTERNATIVA C

- ✓ 5 - Definitivamente sí
- ✓ 4 - Probablemente sí
- ✓ 3 - Indeciso
- ✓ 2 - Probablemente no
- ✓ 1 - Definitivamente no

Los puntajes son los valores que se les asignan a los indicadores constitutivos como opciones de respuesta. Para obtener las puntuaciones en la escala de Likert, se suman los valores obtenidos respecto de cada fase.

Se sugiere ver el Anexo Nro. 5 el formato para realizar la evaluación de la capacitación que se debe aplicar al personal operativo.

INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR

Las empresas más eficientes cuentan con indicadores que cubren la gestión de procesos, de áreas y de puestos claramente definidos para medir el impacto de la capacitación en el desempeño de las personas, estos indicadores son los que ayudan a medir la eficacia de la capacitación. Se recomienda que la empresa EMAPA-I maneje sus propios indicadores de gestión para las capacitaciones. En este punto, se definen los indicadores de gestión que permitirán evaluar los resultados del Plan de Capacitación:

- ✓ Muestra el costo promedio de la capacitación del personal si se capacitaron en su totalidad.

$$\frac{\text{Gastos de capacitación}}{\text{Nro. total del personal operativo}}$$

- ✓ Muestra el costo promedio del personal capacitado durante el período.

$$\frac{\text{Gastos de capacitación}}{\text{Nro. total del personal capacitado}}$$

- ✓ Muestra cuánto del total de personal de planta ha sido capacitado.

$$\frac{\text{Nro. total del personal capacitado}}{\text{Nro. total del personal operativo}} * 100$$

- ✓ Muestra cuánto de los recursos para capacitación se han utilizado por actividad.

$$\frac{\text{Gasto personal capacitado por actividad}}{\text{Gastos total de capacitación}}$$

Cuadro 44. CRONOGRAMA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN

Actividades	Tiempo	Fecha	2013		2014		2015		2016		2017		2018			
			O	N	E	J	O	N	E	J	O	N	E	J	O	N
Detección de necesidades	20 días															
Planeación	20 días															
Implementación																
Capacitación para el Desarrollo Profesional		06/01/2014 - 09/01/2014 13/01/2014 - 16/01/2014														
Capacitación para el Desarrollo de aspectos Técnicos en el Puesto		07/07/2014 - 10/07/2014 14/07/2014 - 17/07/2014														
Capacitación sobre Seguridad e Higiene Laboral		05/01/2015 - 08/01/2015 12/01/2015 - 15/01/2015														
Capacitación sobre Primeros Auxilios		06/07/2015 - 09/07/2015 13/07/2015 - 16/07/2015														
Capacitación sobre Instalaciones Hidrosanitarias		05/01/2016 - 08/01/2016 12/01/2016 - 15/01/2016														
Capacitación sobre Plomería		04/07/2016 - 07/07/2016														
Capacitación sobre Operación de la Perforadora		09/01/2017 - 12/01/2017														
Capacitación sobre Operación de la Retroexcavadora		03/07/2017 - 06/07/2017														

CAPÍTULO IV

IMPACTOS DEL PROYECTO

Es importante determinar la incidencia positiva o negativa del proyecto, a través de la evaluación de impactos o posibles consecuencias que se puede generar.

El método utilizado para el análisis de los impactos, consiste en determinar las áreas de influencia y una escala de niveles de impacto.

A continuación se construye una matriz para cada ámbito con sus respectivos indicadores y se procede a asignar el nivel de impactos para cada uno de ellos, al final de lo cual se realizará la sumatoria respectiva y se divide para el número de indicadores de cada área seleccionada.

Bajo cada una de las matrices se realiza un análisis, en que se indicará la razón que llevó a la asignación del nivel de impacto de cada uno de los indicadores.

Los principales impactos identificados en el presente proyecto se evaluarán de acuerdo a la siguiente escala:

Cuadro 45. ESCALA DE VALORACIÓN PARA LOS IMPACTOS

SIGNIFICADO	PUNTAJE
Impacto Alto Negativo	-3
Impacto Medio Negativo	-2
Impacto Bajo Negativo	-1
No hay impacto	0
Impacto Bajo Positivo	1
Impacto Medio Positivo	2
Impacto Alto Positivo	3

IMPACTO EMPRESARIAL

Cuadro 46. MATRIZ DE IMPACTO EMPRESARIAL

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Talento humano						X	
Reconocimiento e imagen						X	
Motivación al personal						X	
Desarrollo empresarial						X	
Total						8	

$$\frac{\sum}{\text{Indicador}} = \text{Grado de Impacto}$$

$$\frac{8}{3} = 2,7 \text{ Nivel de impacto alto positivo}$$

ANÁLISIS

- ✓ **TALENTO HUMANO.-** A través del plan de capacitación se logrará cambiar la actitud de las personas, aumentando su motivación, fortaleciendo el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- ✓ **RECONOCIMIENTO E IMAGEN.-** Mediante la capacitación al personal será posible una mejor adaptación a los cambios del entorno que puedan presentarse, de tal manera que se brinde un mejor servicio y; con ello obtener el reconocimiento de la empresa por parte de los clientes.
- ✓ **MOTIVACIÓN AL PERSONAL.-** La capacitación y la motivación permanente a los trabajadores, facilita la consecución efectiva de los objetivos propuestos permitiendo así que el personal se preocupe por forjar su propio desarrollo profesional y contribuya así al éxito institucional.

- ✓ **DESARROLLO EMPRESARIAL.-** Con el plan de capacitación se logrará una cultura de planeación y control de gestión indispensable para la sobrevivencia y crecimiento de la empresa.

IMPACTO SOCIAL

Cuadro 47. MATRIZ DE IMPACTO SOCIAL

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Clima laboral						X	
Seguridad laboral						X	
Atención al cliente					X		
Ambiente laboral						X	
Total					1	6	

$$\frac{\sum}{\text{Indicador}} = \text{Grado de Impacto}$$

$$\frac{7}{3} = 2,3 \text{ Nivel de impacto medio positivo}$$

ANÁLISIS

- ✓ **CLIMA LABORAL.-** La capacitación al ser una actividad planeada contribuirá a mejorar el clima laboral, ya que se preparará y formará al recurso humano que trabaja actualmente en la empresa.
- ✓ **SEGURIDAD LABORAL.-** El plan de capacitación brindará al personal operativo un medio ambiente de trabajo adecuado, donde los trabajadores puedan desarrollar su actividad en condiciones de salud y seguridad.
- ✓ **ATENCIÓN AL CLIENTE.-** Los trabajadores contarán con conocimientos que vayan enfocados a brindar un servicio de

calidad que cumpla con todas las normas y estándares deseados, teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos de los usuarios.

- ✓ **AMBIENTE LABORAL.-** La capacitación contribuirá a mejorar el ambiente de trabajo, lo cual genera mayor productividad. Además, por medio de la división del trabajo se garantizará la estabilidad laboral de los trabajadores antiguos lo cual crea un mayor compromiso para con la misma.

IMPACTO EDUCATIVO

Cuadro 48. MATRIZ DE IMPACTO EDUCATIVO

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Orientación al personal						X	
Capacitación						X	
Entrenamiento						X	
Evaluación						X	
Total						8	

$$\frac{\sum}{\text{Indicador}} = \text{Grado de Impacto}$$

$$\frac{8}{3} = 2,7 \text{ Nivel de impacto alto positivo}$$

ANÁLISIS

- ✓ **ORIENTACIÓN AL PERSONAL.-** A través del plan de capacitación se educará al talento humano para priorizar los valores morales, y enfatizar en las nuevas técnicas y procedimientos a implementarse; desde este enfoque se trata de conseguir un cambio organizativo con miras a una nueva estructura organizacional.

- ✓ **CAPACITACIÓN.-** La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, produzca resultados de calidad y proporcione excelentes servicios a los clientes.

- ✓ **ENTRENAMIENTO.-** El plan de capacitación permitirá desarrollar nuevas destrezas y habilidades en el desarrollo de las funciones del puesto de trabajo, debido a que se pone en práctica la teoría y conocimientos adquiridos, los mismos que han sido aplicados adaptándolos a una realidad local.

- ✓ **EVALUACIÓN.-** Con la evaluación se conocerá el impacto que tuvo la capacitación sobre los trabajadores y la empresa en sí. Mediante la evaluación es posible descubrir no sólo al personal que vienen efectuando sus tareas dentro de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa necesitan capacitaciones.

IMPACTO ÉTICO

Cuadro 49. MATRIZ DE IMPACTO ÉTICO

Nivel de Impacto Indicador	-3	-2	-1	0	1	2	3
Valores Institucionales						X	
Profesionalismo						X	
Confianza de los usuarios					X		
Trabajo eficiente					X		
Total					2	4	

$$\frac{\sum}{\text{Indicador}} = \text{Grado de Impacto}$$

$$\frac{6}{3} = 2 \text{ Nivel de impacto medio positivo}$$

ANÁLISIS

- ✓ **VALORES INSTITUCIONALES.-** Constituyen un indicador determinante en todo el personal, ya que al contar con valores sólidos y positivos permitirán llevar de una manera transparente cada una de las actividades que desarrollan en su puesto de trabajo dentro de la empresa.

- ✓ **PROFESIONALISMO.-** La capacitación contribuirá con el desempeño profesional porque los trabajadores se desempeñarán con los más altos índices de profesionalismo, ya que de esto depende la permanencia y crecimiento institucional y la realización de cada individuo.

- ✓ **CONFIANZA DE LOS USUARIOS.-** El plan de capacitación permitirá contar con un personal capacitado, para que el trabajo que realicen sea de calidad generando confianza en los usuarios que reciben el servicio de agua potable y alcantarillado.

- ✓ **TRABAJO EFICIENTE.-** Este aspecto es de gran importancia dentro de la entidad, porque mediante la capacitación se logrará optimizar un recurso primordial como es el tiempo que utilizan para realizar las labores diarias.

IMPACTO CAPACITACIÓN

Cuadro 50. MATRIZ DE IMPACTO CAPACITACIÓN

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Reacción Satisfacción						X	
Aprendizaje						X	
Comportamiento						X	
Resultados						X	
Total						8	

$$\frac{\sum}{\text{Indicador}} = \text{Grado de Impacto}$$

$$\frac{8}{3} = 2,7 \text{ Nivel de impacto alto positivo}$$

ANÁLISIS

- ✓ **REACCIÓN SATISFACCIÓN.-** La reacción podrá irse midiendo a lo largo del proceso de capacitación, los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información adquirida en su puesto de trabajo.
- ✓ **APRENDIZAJE.-** Probar el conocimiento y las habilidades de los trabajadores antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico, el cual pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora en el desempeño laboral.
- ✓ **COMPORTAMIENTO.-** El comportamiento de los trabajadores no cambian una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto.

- ✓ **RESULTADOS.-** Los resultados permitirán conocer la utilidad de los programas de capacitación impartidos a los trabajadores. Se intenta medir la acción formativa en el mejoramiento institucional de la empresa.

IMPACTO GENERAL

Cuadro 51. MATRIZ DE IMPACTO GENERAL

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Empresarial							X
Social						X	
Educativo							X
Ético						X	
Capacitación							X
Total						4	9

$$\frac{\sum}{\text{Indicador}} = \text{Grado de Impacto}$$

$$\frac{13}{3} = 4,3 \text{ Nivel de impacto alto positivo}$$

Considerando que la Empresa Pública EMAPA-I brinda los servicios de agua potable y alcantarillado, es indispensable la implementación del Plan de Capacitación y Evaluación por resultados para el personal operativo, facilitando con ello que el personal que labora en la institución realice su trabajo en una forma eficiente, lo cual nos dará como resultado la optimización de los recursos con los que cuenta la empresa, generando con esto un impacto de nivel alto positivo, por lo tanto es viable para su aplicación.

CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de investigación sobre la Capacitación y Evaluación por resultados para el personal operativo de la Empresa Pública EMAPA-I, he llegado a las siguientes conclusiones:

- ✓ La Empresa Pública EMAPA-I no contó con un programa de capacitación estructurado y que responda a las necesidades reales de los colaboradores, lo cual se refleja en la disminución del índice de satisfacción de los clientes y desmotivación de los trabajadores.
- ✓ No se evalúa la efectividad de los cursos impartidos, ni el impacto que estos tienen en el desempeño de los trabajadores, es decir no aplicaron índices de evaluación y gestión tanto a los instructores como a los participantes.
- ✓ Los trabajadores de la empresa en su mayoría poseen un conocimiento común y empírico por lo que es necesario capacitar al personal operativo para que de esta manera obtengan más conocimientos sobre su desenvolvimiento en su área de trabajo.
- ✓ Los trabajadores consideraron importante la capacitación; pero en la que sean partícipes todos en igualdad de condiciones.
- ✓ Las capacitaciones que ha proporcionado la empresa, se realizan sin efectuar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, base para enfrentar de mejor manera las deficiencias en el desempeño de los trabajadores de la empresa.
- ✓ La empresa no cuenta con una asignación presupuestaria necesaria y adecuada para implementar y mantener los programas de capacitación necesarios para el personal operativo.

- ✓ Se realizó el plan de capacitación y evaluación en el cual se identifica las necesidades de capacitación, que permitieron determinar los conocimientos y habilidades que se requieren para el óptimo desempeño del personal en sus puestos de trabajo, de la misma manera se estableció el presupuesto de capacitación. Se estableció el número de empleados que se va a capacitar, los temas en los que se capacitará al personal se organizaron en seminarios, talleres, y conferencias respectivamente.

- ✓ Se elaboró el cronograma general del plan de capacitación y evaluación para cinco años a partir del año 2014 al 2018, en el cual constan los programas de capacitación, organizados por fechas y horas de duración, con el propósito de tener una herramienta de fácil y rápido acceso que nos brinde información acerca del plan de capacitación.

- ✓ Se analizó los impactos del proyecto con sus respectivos indicadores que se generaron a través de la implementación del plan de capacitación y evaluación por resultados en el personal operativo de la empresa.

RECOMENDACIONES

Al concluir el presente trabajo de investigación sobre la Capacitación y Evaluación por resultados para el personal operativo de la Empresa Pública EMAPA-I, se recomienda lo siguiente:

- ✓ El jefe de talento humano deberá implementar el programa de capacitación que se propone, el cual está orientado a mejorar los conocimientos y habilidades que se requieren para cumplir con los objetivos de la empresa, mejorando la satisfacción de los clientes.
- ✓ El jefe de talento humano deberá evaluar el impacto de la capacitación, tres meses después de realizada para que los participantes tengan oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos y habilidades adquiridos.
- ✓ Para establecer el número real de trabajadores que deben ser capacitados, se sugiere aplicar la encuesta para obtener los datos que permitirán establecer el número de participantes por cada programa de capacitación, es fundamental asegurarse que lo aprendido sea implementado a las funciones que desempeña en la empresa.
- ✓ La empresa debe promover la formación de su personal en todas las áreas, para inculcar en sus trabajadores, los conocimientos necesarios, con el fin de lograr la prevención de accidentes o incidentes laborales como consecuencia del normal desenvolvimiento de sus actividades.

- ✓ Los jefes de cada departamento de la empresa deberán elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación anualmente como mínimo, previo al diseño del programa de capacitación, para conocer los aspectos específicos, sus prioridades y profundidad de los temas utilizando la metodología recomendada en la presente investigación.

- ✓ El jefe de talento humano deberá realizar la planificación del programa de capacitación el último trimestre de cada año, para que la asignación presupuestaria este acorde al presupuesto que se propone y se pueda llevar acabo la capacitación.

- ✓ Se sugiere realizar la evaluación de cada evento del plan de capacitación que consta en el cronograma general, ya que nos brinda la retroalimentación acerca de la efectividad que tuvo o no el programa, y constituye una herramienta clave para el análisis futuro de los programas. A través de la evaluación podemos detectar nuevas necesidades de capacitación, errores de procesos, falta de comunicación, problemas de integración de los trabajadores a la institución o al cargo que ocupa.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

- * AMARU, Antonio C. (2009) Fundamentos de Administración, Primera Edición, Pearson Educación.
- * CHIAVENATO Idalberto. (2008) Administración de Recursos Humanos, Octava Edición Mac Graw Hill.
- * D´ ALESSIO I. Fernando. (2008) El Proceso Estratégico un enfoque de Gerencia, Primera Edición, Pearson Educación.
- * FRED R, David. (2008) Conceptos de Administración Estratégica, Décimo Primera Edición, Pearson Educación.
- * ARBOLEDA, Germán. (2008) Formulación, Evaluación y Control de Proyectos.
- * GIDO, Jack, y CLEMENTS James. (2008) Administración exitosa de Proyectos, Tercera Edición, Thomson Editores.
- * HITT Black Michael P. (2009) Administración, Novena Edición, Pearson Educación.
- * KOONTZ, Harold, Heinz Wehrich, Mark Cannice. (2008) Administración una perspectiva global y empresarial, Décimo Tercera Edición, Mac Graw Hill.
- * NEWSTROW, John W. (2008) Dirección gestión para lograr resultados, Novena Edición, Mac Graw Hill.
- * THOMPS, Arthur Jr. (2008) Administración Estratégica, Décimo Quinta Edición, Mac Graw Hill.
- * W Charles. L Hill y JONS Sareth R. (2009) Administración Estratégica, Octava Edición, Mac Graw Hill.
- * GÓMEZ, P. (2008) Cómo aplicar los recursos humanos, Primera Edición, Valletta Ediciones.
- * KLINGNER, D. (2008) La administración del personal en el sector público, Cuarta Edición, Editorial MC Graw Hill.

- * ROBBINS, S y otros. (2009). Comportamiento organizacional, Décimo Tercera Edición, Editorial Pearson Prentice Hall.
- * RODRÍGUEZ, J. (2008) Administración Moderna de Personal, Séptima Edición, Editorial Thomson.
- * WERTHER, W y otros. (2008) Administración de recursos humanos, Sexta Edición, McGraw- Hill.
- * ESPINOSA Jaime A. (2008) Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Trillas. Tercera Edición.
- * PINTO, Roberto. (2008). Proceso de capacitación, McGraw-Hill.
- * REZA, J. C. (2008). Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones.
- * ALLES Martha. (2009) Dirección estratégica de recursos humanos, Editorial GRANICA.
- * WILLIAM, B. Werther (2008) Administración de Recursos Humanos, Sexta Edición, McGraw-Hill.

LINCOGRAFÍA

- * <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>
- * <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFkuEuLfflhFdh.php>
- * <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/desacapaci.htm>
- * www.elprisma.com/apuntes/administracióndeempresas/capacitaciondefault.asp
- * www.rrhh-web.com/capacitaciondepersonal.
- * http://www.revista-mm.com/rev49/administracion_A.pdf.
- * <http://www.gestiopolis.com/administracionestrategia/liderazgo-habilidades-y-desempeño.htm>.
- * http://www.wikileaming.com/articulo/concepto_y_contenidos_de_la_planificacion_de_recursos_humanos/16327-1
- * <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-talento-humanoorganizaciones.htm>
- * <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/audierrhh.htm>
- * http://www.portalformativo.com/_includes/buscar.php?q=definicion+de+bienestar+personal
- * <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/rendimiento-y-desempeno-laboral.htm>
- * www.emapaibarra.gob.ec

ANEXOS

ANEXO NRO. 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS INGENIERÍA COMERCIAL

GUÍA DE ENTREVISTA

DIRIGIDA A: JEFE DE TALENTO HUMANO DE LA “EMAPA-I”

1. ¿Cuál es el nivel de instrucción que tiene el personal operativo que labora en la empresa?
2. ¿Cómo define el ambiente de trabajo del personal operativo?
3. ¿Considera que el capital humano es el recurso más importante para el éxito de una Empresa?
4. ¿Considera que la comunicación entre jefes y trabajadores es la adecuada para el cumplimiento de las metas y objetivos de la Empresa?
5. ¿En la Empresa existe un Manual de Funciones actualizado?
6. ¿Considera Ud. que es importante la capacitación en la Empresa?
7. ¿La Empresa cuenta con un Plan de Capacitación?
8. ¿Existe una asignación presupuestaria destinada para la capacitación de los empleados?
9. ¿Considera que con un Plan de Capacitación los trabajadores mejorarían su preparación técnica para desempeñarse de mejor manera en sus labores diarias?
10. Según las respuestas anteriores, la capacitación ¿es un gasto o una inversión?

ANEXO NRO. 2



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

GUÍA DE ENCUESTA

DIRIGIDA A: TRABAJADORES DE LA “EMAPA-I”

El objetivo de la presente encuesta es establecer la necesidad de diseñar e implementar un Plan de Capacitación y Evaluación por resultados, para mejorar la eficiencia y los conocimientos de los trabajadores.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la pregunta y conteste con la mayor sinceridad del caso. Señale con una X según corresponda su respuesta.

DATOS TÉCNICOS:

Edad: _____

Ocupación: _____

CUESTIONARIO:

1. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la Empresa sobre el trabajo que iba a realizar?

SI

NO

2. **¿En qué medida considera que conoce las funciones de su puesto de trabajo?**

NIVEL ALTO
NIVEL MEDIO
NIVEL BAJO

3. **¿Considera necesario realizar capacitaciones sobre temas relacionados con sus funciones de trabajo?**

SI NO

4. **¿Se encuentre conforme con el equipo de protección proporcionado por la empresa?**

SI NO

5. **¿Considera Ud. que realiza su trabajo en forma segura?**

SIEMPRE
EN OCASIONES
CASI NUNCA

6. **¿Qué calificación le da Ud. a las capacitaciones recibidas?**

EXCELENTE
BUENA
REGULAR

7. **¿Considera que la capacitación contribuye en su desarrollo personal?**

SI NO

8. **¿Con qué frecuencia le gustaría que la empresa le asigne capacitaciones sobre temas relacionados con el trabajo que realiza?**

FRECUENTEMENTE
REGULARMENTE

9. **¿Usted asiste a las capacitaciones que le ofrece la Empresa?**

SIEMPRE
EN OCASIONES
CASI NUNCA

10. **¿Considera Ud. que se debe implementar un Plan de Capacitación y Evaluación en la Empresa?**

SI NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO NRO. 4
FORMATO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El presente cuestionario tiene como finalidad identificar los requerimientos en materia de capacitación; por lo que agradeceremos conteste con veracidad los datos que se le solicitan, en virtud de que cada uno de ellos tiene una especial importancia. Permitiéndonos que los cursos que se estructuren y programen cubran sus necesidades.

INSTRUCCIONES.- Conteste donde se le indique o según sea el caso marque con una (X), si requiere de más espacio utilice el reverso de la hoja, indicando el punto que corresponda.

DATOS TÉCNICOS:

Nombre: _____
Edad: _____
Ocupación: _____
Fecha: _____

1. ¿Considera necesaria la capacitación en su área de trabajo?

- 5 - Totalmente de acuerdo ()
- 4 - De acuerdo ()
- 3 - Medianamente de acuerdo ()
- 2 - En desacuerdo ()
- 1 - Totalmente en desacuerdo ()

2. ¿Considera que sus conocimientos le dan seguridad para hacer su trabajo?

- 5 - Definitivamente sí ()
- 4 - Probablemente sí ()
- 3 - Indeciso ()
- 2 - Probablemente no ()
- 1 - Definitivamente no ()

3. ¿Qué cursos ha recibido últimamente?

4. ¿En qué áreas le gustaría mejorar?

5. ¿Qué cursos ha recibido, cuya enseñanza ha aplicado en su trabajo diario?

6. ¿Al elaborar el programa de capacitación para este año que curso le gustaría que incluyera?

7. ¿Qué problemas tiene para participar en los cursos de capacitación?

- Falta de información con respecto a los cursos ()
- Falta de tiempo por excesivo trabajo ()
- Otro trabajo ()
- Atención Familiar ()

8. ¿En qué horario le gustaría tomar los cursos?

- De 4:00 p.m. a 6:00 p.m. ()
- De 6:00 p.m. a 8:00 p.m. ()
- De 5:00 p.m. a 7:00 p.m. ()

9. ¿Qué días le gustaría asistir a los cursos?

- Lunes, Martes y Miércoles ()
- Martes, Miércoles y Jueves ()
- Miércoles, Jueves y Viernes ()
- Viernes y Sábados ()

10. ¿Algún comentario que desee agregar?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO NRO. 5
FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

INSTRUCTOR:

FECHA:

HORARIO:

Por favor, conteste en la manera más honesta posible las siguientes preguntas. No es necesario que escriba su nombre.

Toda sugerencia adicional que nos aporte se la agradeceremos e intentaremos realizar los mejoramientos pertinentes en las próximas actividades. Por favor, evalúe en la escala 1-5.

- ✓ 5 – Excelente
- ✓ 4 – Muy bueno
- ✓ 3 – Bueno
- ✓ 2 – Necesita mejorar
- ✓ 1 – Deficiente

1. Cumplimiento de objetivos:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Eficacia de la metodología:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Dominio del tema por parte de los facilitadores:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Conformidad de los materiales:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. **Conformidad de horario:**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. **Puntualidad en el desarrollo del programa:**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. **Conformidad de la duración:**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. **Conformidad del lugar:**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. **Utilidad de la capacitación para su trabajo:**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. **Sugerencias y comentarios para el mejoramiento de las próximas actividades de capacitación:**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO NRO. 6

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE IBARRA

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CARGO:

Plomero

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:

Ejecutar todos los trabajos de reparo de fugas en la red de distribución de agua potable y de las fugas en las conexiones domiciliarias.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Debe realizar todos los trabajos de plomería referente a la reparación de fugas.
2. Para la reparación deberá cerrar las llaves de paso, informando la ubicación correspondiente a su jefe inmediato.
3. Trasladarse al domicilio del cliente y proceder a realizar el arreglo de la fuga en el medidor o cambio del mismo.
4. Elaborar el informe de los arreglos.
5. Las explicaciones técnicas por problemas de falta de agua corresponde darla al jefe inmediato.
6. Tiene la obligación de informar sobre las llaves de paso desconocidas encontradas.
7. Debe tener la herramienta dotada por la institución, cualquier herramienta en mal estado deberá ser reportada para su cambio.

8. Las presentes funciones tienen carácter enunciativo no siendo en ningún momento limitativo para las actividades que deban desarrollarse para el funcionamiento de la empresa.

CONOCIMIENTOS GENERALES REQUERIDOS:

- ✓ Normativa sanitaria vigente.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS REQUERIDOS:

- ✓ Normativa vigente en la empresa.

REQUISITOS INDISPENSABLES:

Formación Académica: Bachiller.

Experiencia Profesional: No menor a un año como mínimo en cargos similares.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA:

Reporta a: Jefe de Atención al Cliente.

Supervisa a: No aplica.

ANEXO NRO. 7

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE IBARRA

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CARGO:

Lectorista

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:

Responsable de verificar las lecturas de cada predio y tomar en cuenta las novedades que pudiera detectar.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Trasladarse al sector y ruta que le corresponda para verificar las lecturas.
2. Controlar la validez de las lecturas.
3. Verificar lecturas en domicilios cerrados y también con medidores de difícil acceso (enterrados, obstruidos, etc.)
4. Cumplir con instrucciones u órdenes que sean emanadas por el jefe inmediato.
5. Las presentes funciones tienen carácter enunciativo no siendo en ningún momento limitativo para las actividades que deban desarrollar para el funcionamiento de la empresa.

CONOCIMIENTOS GENERALES REQUERIDOS:

- ✓ Reglamento interno de la Empresa.

- ✓ Sectores y Rutas.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS REQUERIDOS:

- ✓ Lectura de planos.

REQUISITOS INDISPENSABLES:

Formación Académica: Bachiller en humanidades.

Experiencia Profesional: Mínimo un año.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA:

Reporta a: Jefe de Atención al Cliente

Supervisa a: No aplica

ANEXO NRO. 8

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE IBARRA

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CARGO:

Cortador

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:

Responsable de ejecutar los reportes de cortes de conexión y rehabilitación domiciliaria de Agua Potable.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Cumplir de forma diaria el rol de cortes y rehabilitaciones diarias entregadas por el jefe de cartera y cobranza.
2. Entregar informes diarios del trabajo realizado especialmente cuando tenga problemas en su trabajo.
3. Ejecutar el corte físico de acuerdo al listado de morosos emitidos por la jefatura de cobranzas.
4. Comunicar a la jefatura de cobranza si por algún motivo no se efectuó en el trabajo de cortes.
5. Habilitar las conexiones de agua potable de acuerdo al listado de habilitaciones programadas por la jefatura de cobranzas.
6. Cumplir con instrucciones u órdenes que sean emanadas por el jefe inmediato.

7. Las presentes funciones tienen carácter enunciativo no siendo en ningún momento limitativo para las actividades que deban desarrollarse para el funcionamiento de la empresa.

CONOCIMIENTOS GENERALES REQUERIDOS:

- ✓ Reglamento interno de la Empresa.
- ✓ Sectores y Rutas.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS REQUERIDOS:

- ✓ Lectura de planos.

REQUISITOS INDISPENSABLES:

Formación Académica: Bachiller en humanidades.

Experiencia Profesional: En labores similares un año.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA:

Reporta a: Jefe de Cartera y Cobranzas.

Supervisa a: No aplica

ANEXO NRO. 9

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE IBARRA

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CARGO:

Albañil

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:

Responsable de colaborar a los maestros plomeros en la reparación y mantenimiento de tuberías de red de agua potable y alcantarillado, con el propósito de brindar un mejor servicio a los usuarios.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Realizar los trabajos de mano de obra calificada que se le asigne, como construcción de estructura para canales, limpieza de drenajes, construcción de muros, etc.
2. Efectuar trabajos de excavación, paleo y otras funciones que se le asigne.
3. Reportar reventones y obstrucción de alcantarillado o tubería.
4. Excavación de zanjas para reparar las tuberías dañadas.
5. Retiro de escombros o limpieza del área de trabajo.
6. Mantenimiento y limpieza de herramientas y equipos de trabajo.
7. Las presentes funciones tienen carácter enunciativo no siendo en ningún momento limitativo para las actividades que deban desarrollar para el funcionamiento de la empresa.

CONOCIMIENTOS GENERALES REQUERIDOS:

- ✓ Manejo de situaciones de riesgo.
- ✓ Ubicación geográfica.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS REQUERIDOS:

- ✓ Normativa vigente en la empresa

CONDICIONES PERSONALES:

- ✓ Capacidad de trabajo en equipo
- ✓ Capacidad de trabajo bajo presión

REQUISITOS INDISPENSABLES:

Formación Académica: Primaria.

Experiencia Profesional: Mínimo un año en un cargo similar

RELACIÓN DE DEPENDENCIA:

Reporta a: Jefe de Agua Potable y Alcantarillado

Supervisa a: No aplica.

ANEXO NRO. 10

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE IBARRA

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CARGO:

Peón

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:

Cumplir las órdenes de sus superiores, de acuerdo a las especificaciones que realice, con el objeto de lograr eficientemente el trabajo. Designado a realizar labores en alcantarillado sanitario.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Realizar el trabajo de carga y descarga de materiales.
2. Reportar daños que se presenten en el sector, aun cuando se les haya asignado otra labor.
3. Realizar el trabajo de limpieza de sumideros, cámaras de alcantarillado y otros trabajos ordenados por su inmediato superior.
4. Limpieza de redes con varillas, cámaras de inspección y conexiones domiciliarias.
5. Excavación manual de roturas en redes y acometidas.
6. Rellenos, retiros de escombros de trabajos efectuados.
7. Cumplir con instrucciones u órdenes que sean emanadas por el jefe inmediato.

8. Las presentes funciones tienen carácter enunciativo no siendo en ningún momento limitativo para las actividades que deban desarrollarse para el funcionamiento de la empresa.

CONOCIMIENTOS GENERALES REQUERIDOS:

- ✓ Normativa sanitaria vigente.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS REQUERIDOS:

- ✓ Normativa vigente en la empresa.

REQUISITOS INDISPENSABLES:

Formación Académica: Primaria.

Experiencia Profesional: No se requiere experiencia

RELACIÓN DE DEPENDENCIA:

Reporta a: Inmediato Superior.

Supervisa a: No aplica.

ANEXO NRO. 11

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE IBARRA

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CARGO:

Chofer Operador

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:

Responsable de operar en todos los trabajos el vehículo a su cargo para realizar trabajos necesarios, manteniendo el estado adecuado y tomando todas las precauciones necesarias.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Colaboración para la excavación de zanjas para descubrir y repara obstrucciones.
2. Colaboración para la renovación de redes y de conexiones.
3. Colaboración para la realizar interconexiones, según programa de trabajo.
4. Es responsable del uso y el mantenimiento del vehículo que conduce.
5. Informar con la debida anticipación la necesidad de repuestos y equipos para el móvil que tiene a cargo.
6. Al empezar la jornada tiene la obligación de verificar el perfecto estado del vehículo.
7. Efectuar actividades que le encomiende su inmediato superior.

8. Las presentes funciones tienen carácter enunciativo no siendo en ningún momento limitativo para las actividades que deban desarrollarse para el funcionamiento de la empresa.

CONOCIMIENTOS GENERALES REQUERIDOS:

- ✓ Normativa sanitaria vigente.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS REQUERIDOS:

- ✓ Normativa legal vigente en la empresa.

REQUISITOS INDISPENSABLES:

Formación Académica: Chofer profesional, con Licencia Categoría B.

Experiencia Profesional: Mínimo dos años.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA:

Reporta a: Jefe de Agua Potable y Alcantarillado.

Supervisa a: No aplica

ANEXO NRO. 12

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE IBARRA

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CARGO:

Operador de Planta de Tratamiento Agua Potable

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:

Responsable del desarrollo de tareas de potabilización de agua, además realizar la limpieza del área circundante a la planta, con el objeto de respaldar la calidad del agua.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Ser responsable de la limpieza de las diferentes unidades que conforman la Planta de Tratamiento.
2. Preparar soluciones de reactivos de acuerdo a instrucciones del jefe del departamento.
3. Operar válvulas existentes en la planta.
4. Efectuar traslado de productos químicos que fuesen necesarios para el tratamiento del agua.
5. Asistir en otros trabajos que encomiende el jefe de Departamento.
6. Mantenimiento de los equipos existentes en la planta.
7. Cumplir con instrucciones u órdenes que sean emanadas por personal superior.

8. Las presentes funciones tienen carácter enunciativo no siendo en ningún momento limitativo para las actividades que deban desarrollarse para el funcionamiento de la empresa.

CONOCIMIENTOS GENERALES REQUERIDOS:

- ✓ Normativa sanitaria vigente.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS REQUERIDOS:

- ✓ Normativa legal vigente en la empresa.

REQUISITOS INDISPENSABLES:

Formación Académica: Bachiller

Experiencia Profesional: Mínimo un año.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA:

Reporta a: Jefe Dpto. de Tratamiento.

Supervisa a: No Aplica.

ANEXO NRO. 13

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE IBARRA

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CARGO:

Operador de Tanque

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:

Controlar los niveles de los tanques y la apertura de los mismos según cronograma establecido.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Controlar los niveles de los tanques.
2. Apertura de válvulas según cronograma.
3. Registrar los niveles de los tanques y también registrar los horarios y la apertura de las válvulas.
4. Cumplir con las disposiciones contenidas en los procedimientos internos.
5. Realizar la distribución de agua según lo indique su jefe inmediato y en horarios establecidos.
6. Realizar la limpieza de los ambientes donde desarrollan sus actividades.
7. Cumplir con instrucciones u órdenes que sean emanadas por personal superior.

8. Las presentes funciones tienen carácter enunciativo no siendo en ningún momento limitativo para las actividades que deban desarrollarse para el funcionamiento de la empresa.

CONOCIMIENTOS GENERALES REQUERIDOS:

- ✓ Normativa sanitaria vigente.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS REQUERIDOS:

- ✓ Operación y mantenimiento de sistemas sanitarios y/o equipos.

REQUISITOS INDISPENSABLES:

Formación Académica: Secundaria.

Experiencia Profesional: Mínimo un año.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA:

Reporta a: Jefe Dpto. de Tratamiento.

Supervisa a: No Aplica.

ANEXO NRO. 14

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE IBARRA

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CARGO:

Operador de Redes

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:

Controlar la distribución de agua potable, verificar el correcto funcionamiento de las válvulas de redes e informar sobre las necesidades de reparación y/o mantenimiento.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Operar válvulas de la red para abrir, cerrar y/o regular el paso e informar mensualmente su operatividad.
2. Cumplir con brindar el servicio en las horas programadas en cada uno de los sectores. Así como, reportar las interrupciones y el reinicio del servicio a tiempo real.
3. Registra y reporta la apertura y cierre de los servicios de los sectores operacionales.
4. Cumplir con las disposiciones contenidas en los procedimientos Internos.
5. Cumplir con instrucciones u órdenes que sean emanadas por personal superior.

6. Las presentes funciones tienen carácter enunciativo no siendo en ningún momento limitativo para las actividades que deban desarrollarse para el funcionamiento de la empresa.

CONOCIMIENTOS GENERALES REQUERIDOS:

- ✓ Normativa sanitaria vigente.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS REQUERIDOS:

- ✓ Redes y ubicación de válvulas.
- ✓ Operación y mantenimiento de sistemas sanitarios y/o equipos.

REQUISITOS INDISPENSABLES:

Formación Académica: Secundaria

Experiencia Profesional: Mínimo un año en cargos similares.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA:

Reporta a: Jefe Dpto. de Tratamiento.

Supervisa a: No Aplica.