



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
ESPECIALIDAD: RECURSOS HUMANOS

TEMA DE TESIS

**Plan de capacitación para el talento humano del sindicato de
choferes profesionales del cantón Valencia, provincia de Los
Ríos, año 2013.**

**Previo la obtención del título de:
Ingeniera Comercial**

AUTORA

Mayra Estefanía Rodríguez Rivera

DIRECTORA DE TESIS

Ing. Karina Alexandra Plua Panta, M.Sc.

Quevedo - Ecuador

2013

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Mayra Estefanía Rodríguez Rivera**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Mayra Estefanía Rodríguez Rivera

CERTIFICACIÓN

La suscrita, **Ing. Karina Alexandra Plua Panta, M.Sc.**, docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la egresada **Mayra Estefanía Rodríguez Rivera**, realizó la tesis de grado titulada: **PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL TALENTO HUMANO DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN VALENCIA, PROVINCIA DE LOS RÍOS, AÑO 2013**, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Ing. Karina Alexandra Plua Panta, M.Sc.

DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
ESPECIALIDAD: RECURSOS HUMANOS

Presentado al Comité Técnico Académico Administrativo como requisito previo la obtención del título de: **Ingeniera Comercial**.

Aprobado:

Ing. Freddy Tobías Salazar Montalván, M.Sc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Darwin Javier Zamora Mayorga, M.Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Erika Yessenia Ballesteros Ballesteros
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Quevedo – Los Ríos – Ecuador
2013

AGRADECIMIENTO

La autora de la presente investigación deja constancia de su agradecimiento a las siguientes personas:

Al Ing. Roque Luis Vivas Moreira, M.Sc. Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su contribución en las diferentes gestiones educativas a favor del estudiantado.

A la Ing. Guadalupe del Pilar Murillo Campuzano, M.Sc. Vicerrectora Administrativa de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su labor en beneficio de la juventud.

Al Ing. Williams Daniel Burbano Montecé, M.Sc. Vicerrector Académico, por su gestión de aporte con la universidad.

Al Ec. Roger Tomás Yela Burgos, M.Sc. Director de la Unidad de Estudios a Distancia, por la responsabilidad y prontitud en el direccionamiento de sus acciones en la unidad académica.

A la Ing. Karina Alexandra Plua Panta, M.Sc. Directora de la presente tesis, por guiarme en el trabajo investigativo y colaborar con ideas para su estructuración.

A todas las personas que me apoyaron en el transcurso de la carrera universitaria, mis más sinceros agradecimientos.

DEDICATORIA

En el momento que mi vida se abre un nuevo amanecer, deseo tributar mis largas horas de esfuerzo constante para alcanzar este anhelado norte a quienes han sido mi fortaleza espiritual, mi apoyo, mi fanal.

Expreso mi enorme gratitud a Dios por darme la sabiduría e inteligencia en el desarrollo de mis metas propuestas y permitirme seguir en este largo camino.

A mis queridos padres, por la educación, apoyo moral, paciencia, comprensión, espera y amor, que me inspiraron en mis estudios y fueron el motivo de mi esfuerzo y sacrificio. Los amo.

A mi esposo y compañero, como cada día, desde que enlazamos nuestras vidas, es mi gran motivador, cómplice perfecto, amigo leal y mejor maestro; espero, aspiro compensar aquellas horas que convidamos juntos.

A mis amadas hijas, quienes son la fuente de inspiración para luchar y alcanzar las metas planteadas, siendo un ejemplo para ellas.

A mis hermanos y familiares, os dedico el presente, porque los amo y añoro la unidad en torno a la mesa familiar.

Por los gratos momentos y recuerdos que cincelandos mi corazón dejan marcadas huellas, dedico además a mis grandes amigos(as) de corazón que día a día estuvieron brindando su apoyo incondicional.

Mayra

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
Portada	i
Declaración de autoría y cesión de derechos	ii
Certificación	iii
Miembros de tribunal	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria.....	vi
Índice general	vii
Índice de cuadros.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen ejecutivo	xiii
Abstract.....	xv
CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. Introducción.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Formulación del problema	4
1.4. Delimitación del problema	4
1.5. Justificación y factibilidad	4
1.6. Objetivos	5
1.6.1. General.....	5
1.6.2. Específicos	5
1.7. Hipótesis.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Fundamentación teórica.....	7
2.1.1. Capacitación	7
2.1.1.1. Definición	7
2.1.1.2. Importancia	8
2.1.1.3. Planes y programas de capacitación	9
2.1.1.4. Desarrollo de un programa de capacitación.....	9

2.1.2. Capacitación y desarrollo estratégico	11
2.1.2.1. Concepto.....	11
2.1.2.2. Factores que influyen en la capacitación y el desarrollo	12
2.1.2.3. Proceso de capacitación y desarrollo.....	14
2.1.2.4. Determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo	14
2.1.2.5. Establecimiento de objetivos específicos de C y D	16
2.1.2.6. Métodos de capacitación y desarrollo	17
2.1.3. Talento Humano	23
2.1.3.1. Definición	23
2.1.3.2. Concepto de gestión del talento humano	24
2.1.3.3. Procesos de la gestión del talento humano	25
2.1.4. Sindicato	25
2.1.4.1. Funciones de los sindicatos	25
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1. Materiales y métodos	27
3.1.1. Localización y Duración de la Investigación	27
3.2. Tipos de investigación.....	29
3.2.1. Bibliográfica – documental	29
3.2.2. De campo.....	29
3.3. Métodos investigativos	29
3.3.1. Inductivo	29
3.3.2. Deductivo	29
3.3.3. Analítico.....	30
3.3.4. Estadísticos	30
3.4. Fuentes de investigación.....	30
3.4.1. Primarias	30
3.4.2. Secundarias	30
3.5. Técnicas e instrumentos de investigación.....	31
3.5.1. Encuestas.....	31
3.5.2. Entrevistas.....	31
3.6. Población.....	31
3.7. Procedimiento metodológico	32

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados	36
4.1.1. Resultados de las encuestas.....	36
4.1.1.1. Resultados de las encuestas aplicadas a los directivos y colaboradores del Sindicato de Choferes del cantón Valencia.	36
4.1.2. Resultados de la entrevista	43
4.1.2.1. Resultados de la entrevista aplicada al Secretario General del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Valencia.	43
4.1.3. Evaluación de conocimientos.....	45
4.1.3.1. Resultados de la evaluación de conocimientos a los colaboradores del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia.	45
4.1.4. FODA	46
4.2. Discusión.....	47

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	52
5.2. Recomendaciones.....	53

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

6.1. Título de la propuesta.....	55
6.2. Introducción.....	55
6.3. Justificación.....	56
6.4. Objetivos	57
6.4.1. General.....	57
6.4.2. Específicos	57
6.5. Alcance de la propuesta.....	57
6.6. Áreas a capacitarse identificadas.....	58
6.7. Desarrollo del Plan de Capacitación	58
6.7.1. Presentación	58
6.7.2. Alcance.....	59
6.7.3. Base Legal	59
6.7.4. Misión.....	59
6.7.5. Visión.....	59

6.7.6. Vigencia	59
6.7.7. Fines	60
6.7.8. Estrategias	60
6.7.9. Modalidades de la capacitación	60
6.7.10. Acciones de formación del Plan de Capacitación	61
6.7.11. Fichas de acción formativa del Plan de Capacitación	63
6.7.12. Presupuesto del Plan de Capacitación	72
6.7.13. Cronograma del Plan de Capacitación.....	73
6.7.11. Impacto	74
6.7.12. Evaluación del Plan de Capacitación	75
CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA	
7.1. Literatura citada.....	77
CAPÍTULO VIII: ANEXOS	
8.1. Anexos	80

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	Muestra poblacional para el objeto de estudio	32
2	Años de trabajo en el Sindicato de Choferes Profesionales Valencia	36
3	Capacitación acorde al área donde labora	37
4	Diagnóstico para identificar las necesidades cognitivas del personal	37
5	Identificación del cargo que desempeña a través de la capacitación.	38
6	Tiempo que recibe capacitación.....	38
7	Conformidad del tiempo que dedican a la capacitación del personal	39
8	Seguimiento y control de los procesos de capacitación de personal	39
9	Importancia de la capacitación para lograr la efectividad laboral	40
10	Existencia de un Plan de Capacitación de acuerdo a las necesidades de los colaboradores.....	41
11	Crecimiento y desarrollo profesional a través de las capacitaciones.....	41
12	Implementación de un Plan de Capacitación para la institución.....	42
13	Temas de capacitación profesional y laboral para el plan	42
14	Análisis de los resultados de la entrevista.....	43
15	Tabla de evaluación de conocimiento	45
16	Análisis del FODA	46
17	Presupuesto del Plan de Capacitación.....	72
18	Cronograma del Plan de Capacitación.....	73
19	Matriz de impacto	74
20	Matriz de evaluación del desempeño laboral	75
21	Formato para evaluar los conocimientos de los colaboradores.....	85

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo		Pág.
1	Cuestionario de preguntas aplicado en las encuestas	80
2	Cuestionario de preguntas aplicado en la entrevista.....	83
3	Formato para evaluar los conocimientos de los colaboradores.....	85
4	Fotos	86

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis se la llevó a cabo en las instalaciones del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia, ubicado en la Avenida 13 de Diciembre, Km 1, vía a Quevedo, con el propósito de elaborar un Plan de Capacitación para el talento humano de la institución, para lo cual fue necesario identificar las principales necesidades de capacitación existentes, se evaluó el conocimiento del talento humano y a través de los resultados obtenidos se diseñó el programa de capacitación general para el personal con el fin fortalecer el conocimiento y optimizar el desarrollo de las actividades en la organización.

Dentro del proceso metodológico para elaborar el Plan de Capacitación, se tomó en cuenta los siguientes puntos: Establecer los objetivos del plan; Identificar y clarificar las actividades necesarias para lograrlos; Agrupar estas actividades de acuerdo con el talento humano, recursos disponibles, procesos y desarrollo de acciones, según la planificación.

Para el desarrollo del estudio se utilizaron dos tipos de investigaciones; de campo, implementado en el Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia, utilizando las técnicas de encuestas y entrevistas, las cuales fueron aplicadas al personal de las diferentes áreas de la institución; el tipo bibliográfico - documental, basado en textos, libros e internet, fundamentados en el objeto de estudio. Igualmente se utilizaron varios métodos; inductivo, deductivo y analítico, que permitieron recopilar la información primaria y secundaria, acorde al tema. La revisión literaria contribuyó a la realización de este trabajo, además colaboró con la estructura del Plan de Capacitación.

En el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Valencia, se diagnosticó la ausencia de un Plan de Capacitación, lo cual ha generado falencias en el desarrollo administrativo y operacional del talento humano, motivo por el cual se ha decidido proponer la implementación de dicha herramienta, con el

propósito fundamental de crear un ambiente en el cual los colaboradores puedan lograr sus objetivos de grupo en el menor tiempo, se busca mejorar el desempeño laboral, para alcanzar las metas y objetivos establecidos por la organización.

La propuesta “Elaboración de un Plan de Capacitación para el talento humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Valencia”, conlleva a la innovación de conocimientos, mejora el desempeño laboral y por ende la calidad de servicio para satisfacer las necesidades de sus asociados.

En síntesis, es importante mencionar que el trabajo a realizarse en esta institución permite fortalecer conocimientos y adquirir pericia en el ámbito profesional.

ABSTRACT

This thesis took her place in the premises of the Trade Union of professional drivers of Valencia canton, located in the Avenue 13 December, Km 1, via a. Quevedo, in order to develop a training plan for the human resources of the institution, for which it was necessary to identify the main training needs of existing, was evaluated the knowledge of human talent and through the results the general training programmer was designed for the staff in order to strengthen the knowledge and optimize the development of activities in the organization.

Within the methodological process to develop the training plan, took into account the following points: establish the objectives of the plan; Identify and clarify the activities necessary to achieve them; these activities in accordance with the human talent, resources, processes and development of actions, according to the planning group.

To develop the study used two types of research; field, implemented in the Trade Union of professional drivers of the canton of Valencia, using the techniques of surveys and interviews, which were applied to the staff of the different areas of the institution; bibliographic type - documentary, based on texts, books and the internet, based on the object of study. Also used several methods; inductive, deductive and analytic, which enabled collecting primary and secondary information according to the theme. The literary review contributed to the accomplishment of this work, also collaborated with the structure of the training plan.

In the Trade Union of professional drivers of Valencia Canton, were diagnosed with the absence of a training plan, which resulted in shortcomings in the administrative and operational development of human talent, reason why it has been decided to propose the implementation of this tool, with the fundamental aim of creating an environment in which employees can achieve their objectives

of group in the shortest time seeks to improve the work performance, to achieve the goals and objectives established by the organization.

The proposal "development of a training plan for the talent of the Trade Union of professional drivers of the Canton Valencia", leads to the innovation of knowledge, improve performance labor and therefore the quality of service to meet the needs of its partners.

In short, it is important to mention that the work to be done in this institution allows strengthen knowledge and acquire expertise in the professional field.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

En el mundo de las organizaciones, ya sea que se dediquen a la producción de bienes o a la prestación de servicios, es vital contar con el Talento Humano más idóneo y calificado, con el fin de competir al mismo nivel de los estándares de calidad que se manejan en el ámbito organizacional; por tal razón dichas organizaciones intensifican los procesos de selección y generan estrategias que les permitan no solo vincular el personal más capacitado, sino fidelizar al personal con el que ya cuenta.

Desde sus orígenes la Administración de Personal ha tenido como misión la creación de condiciones laborales, en las cuales, los integrantes de las organizaciones desarrollen su máximo potencial de desempeño, es decir, optimicen su calidad humana, como resultado de la motivación y entrenamiento.

La moderna Administración de Personal inspirada en la nueva forma de ver las relaciones de producción, es como un sistema, cuyo funcionamiento es responsabilidad de todas las jefaturas de la empresa, empezando por el Gerente. La capacitación del talento humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Por lo tanto, realizar un Plan de Capacitación, se ha convertido en una herramienta esencial para la transformación del trabajo de calidad y la eficiencia en la labor.

En el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Valencia, se diagnosticó la ausencia de un Plan de Capacitación, lo cual ha generado falencias en el desarrollo administrativo y operacional del talento humano, motivo por el cual se ha decidido proponer la implementación de dicha herramienta, con el propósito fundamental de crear un ambiente en el cual los colaboradores puedan lograr sus objetivos de grupo en el menor tiempo, se busca mejorar el

desempeño laboral, para alcanzar las metas y objetivos establecidos por la organización.

La propuesta “Elaboración de un Plan de Capacitación para el talento humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Valencia”, conlleva a la innovación de conocimientos, mejora el desempeño laboral y por ende la calidad de servicio para satisfacer las necesidades de sus asociados.

En síntesis, es importante mencionar que el trabajo realizado en la institución permite fortalecer conocimientos y adquirir pericia en el ámbito profesional.

1.2. Planteamiento del problema

Las causas fundamentales de que en esta institución presente un deficiente sistema de capacitación, se relaciona con la inexistencia de un programa sistemático y organizado, los colaboradores no son capacitados de acuerdo al área específica que se requiere, pues no existen estudios sobre las necesidades académicas e intelectivas del personal que permita su desarrollo de manera eficiente.

Los efectos de la carente capacitación repercute en el proceso administrativo y en prestación de servicios, el personal se desmotiva puesto que no llena sus expectativas en el trabajo, se produce mayor deserción de los puestos, pues el personal no se acopla a los requerimientos del cargo asignado; lo que es negativo para la institución, por lo que se observa la necesidad de determinar un Plan de Capacitación que cubra los requerimientos existentes.

La presente investigación se delimita en el estudio del diagnóstico de la organización, considerando las necesidades de capacitación a sus miembros.

1.3. Formulación del problema

¿De qué manera la deficiente capacitación incide en el desempeño laboral del talento humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Valencia?

1.4. Delimitación del problema

Objeto de la investigación: Plan de Capacitación.

Campo de acción: Talento Humano.

Lugar: Las instalaciones del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia, están ubicadas en la Avenida 13 de Diciembre, Km 1, vía a Quevedo.

Tiempo: El estudio se lo ejecutó en el lapso de 180 días.

1.5. Justificación y factibilidad

La investigación actual sobre la capacitación del talento humano, determina que se conozcan las necesidades de la organización como todo, pues el comprometimiento del desarrollo de la misma está dado con la participación de todos los colaboradores, el contar con un personal calificado, productivo y comprometido, contribuye no solo al desarrollo personal y profesional de los individuos sino que a la vez redundante en beneficios para la organización. Por este motivo, la importancia de esta investigación radica en el beneficio anteriormente descrito, pues la capacitación de personal es una opción de organización en beneficio del Talento Humano del Sindicato.

Este proyecto fue factible debido a la comprensión del tema y a la aceptación de efectuarlo en el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Valencia,

Provincia de Los Ríos, con la participación de la totalidad de sus directivos y colaboradores.

1.6. Objetivos

1.6.1. General

Elaborar el Plan de Capacitación para el talento humano del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia, provincia de Los Ríos para el año 2013.

1.6.2. Específicos

- ✓ Identificar las principales necesidades de capacitación que existen en el Sindicato de Choferes Profesionales.
- ✓ Evaluar el conocimiento del talento humano de la Institución.
- ✓ Diseñar el programa de capacitación general para el talento humano en el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Valencia, provincia de Los Ríos.

1.7. Hipótesis

La ausencia de un Plan de Capacitación afecta negativamente el desempeño laboral del talento humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Valencia.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación teórica

2.1.1. Capacitación

2.1.1.1. Definición

REZA (2010), indica que es un proceso de enseñanza aprendizaje que propicia la ejecución y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el personal para el desempeño de una función productiva, en un ambiente de mejora continua (DGC). Capacitación: Comprende el diseño de cursos (presenciales y grupales); el diseño de los instrumentos para la evaluación, tanto del aprendizaje como del curso en sí; el diseño de los manuales del instructor y de los participantes; la impartición de los cursos, que comprende la preparación de las sesiones, la impartición en sí y el seguimiento a lo aprendido (esto último en forma individual o grupal).

CASTRO (2010), indica que la capacitación del personal 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.

AGUIRRE (2008), manifiesta que la capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

2.1.1.2. Importancia

SÁNCHEZ (2008), casi todas las organizaciones progresivas invierten gran cantidad de dinero en recursos humanos; sin embargo, no se ocupan de ellos tanto como debieran. Éste es un error que puede eliminarse mediante la capacitación; es decir, mediante el perfeccionamiento de las aptitudes del personal de todos los niveles. Tanto el sector privado como el público y otros segmentos de nuestra sociedad están reconociendo cada vez más la importancia de capacitar e impulsar el desarrollo de los recursos humanos.

Es evidente que la capacitación puede ser importante durante toda la carrera, pues ayuda a los aprendices a prepararse para asumir responsabilidades futuras.

RODRÍGUEZ (2007), manifiesta que la capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización. La importancia de la capacitación de personal no se puede subestimar. Con frecuencia los directivos consideran que es viable en tiempos de bonanza económica, pero que es lo primero que se debe reducir o eliminar cuando hay problemas económicos. A menudo esta visión a corto plazo ocasiona que las organizaciones sufran las consecuencias a largo plazo.

FERNÁNDEZ (2007), afirma que la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y

profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

2.1.1.3. Plan de Capacitación

REZA (2010), explica que son el conjunto de acciones específicas que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en las empresas, con objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

2.1.1.4. Desarrollo de un Plan de Capacitación

RODRÍGUEZ (2007), manifiesta que el éxito de un Plan de Capacitación depende de que se haya planeado y preparado adecuadamente. La preparación cuidadosa ayudará a:

- Lograr el máximo beneficio para los participantes.
- Darle el programa importancia y validez.
- Aumentar la seguridad en sí mismos a los instructores encargados de impartir el programa.

a) Objetivos

RODRÍGUEZ (2007), indica que el primer paso para elaborar un programa de capacitación consiste en determinar los objetivos del programa.

Los objetivos son las metas que se deben alcanzar, es decir, las expresiones claras de los propósitos. Una vez determinados los objetivos del programa hay que tenerlos siempre presentes durante todo el proceso de planeación y ejecución de las sesiones.

Los objetivos deben expresarse, por escrito, en términos de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión, apreciación y actitudes, de manera que los participantes comprendan lo que se espera de ellos.

Además de los objetivos generales para todo el programa se deben fijar los objetivos específicos para cada sesión, esto permitirá presentar el programa de una manera lógica.

El tema a exponer debe contener toda la información necesaria por escrito.

b) Contenido del programa

RODRÍGUEZ (2007), afirma que en base a los objetivos determinados se establece el contenido del programa, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Se seleccionan y jerarquizan los puntos que el alumno deberá aprender.
- Se programan las actividades que el profesor y el alumno llevarán a cabo.
- Se toman en cuenta todos aquellos recursos y ayudas técnicas educativas.
- Se establecen los medios y las técnicas con las que se evaluará el aprendizaje.

El programa se debe diseñar en función del objetivo de la capacitación, tomando en cuenta a quien se va a capacitar y aplicando los principios del aprendizaje para adultos.

c) Selección de medios y material

RODRÍGUEZ (2007), indica que una vez que los objetivos generales y específicos del programa, así como el orden de las sesiones, se han definido perfectamente, se debe establecer:

- Quienes deben asistir al programa.

- Las instalaciones que se van a necesitar.
- Los materiales que se van a necesitar.

d) Selección de métodos y técnicas de enseñanza

RODRÍGUEZ (2007), indica que entre los diversos métodos, se pueden aplicar para el desarrollo de un programa de capacitación:

- Conferencia.
- Mesa redonda.
- Demostración – ejecución.
- Dramatización.
- Representación.
- Grupos de discusión.
- Método de casos.

2.1.2. Capacitación y desarrollo estratégico

2.1.2.1. Concepto

WAYNE (2010), manifiesta que la capacitación y el desarrollo (C y D) constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas. Algunos beneficios estratégicos posibles de la capacitación y el

desarrollo incluyen la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos.

2.1.2.2. Factores que influyen en la capacitación y el desarrollo

a) Apoyo de la alta administración

ZAMORA (2009), para que los programas de capacitación y desarrollo tengan éxito, se requiere del apoyo de la alta administración; sin éste, un programa de capacitación y desarrollo fracasará. La forma más eficaz de lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y brinden los recursos necesarios.

b) Avances tecnológicos

ZAMORA (2009), los cambios están ocurriendo a una velocidad sorprendente, y cada año el volumen de los conocimientos se duplica. Es posible que ningún factor haya influido más en la capacitación y el desarrollo que la tecnología. La computadora, Internet, BlackBerry, los teléfonos celulares, los mensajes de texto y el correo electrónico afectan de manera espectacular la realización de todas las funciones de la empresa. Como se pone de relieve en todo capítulo, la tecnología ha desempeñado un papel fundamental en el cambio en la manera de transmitir los conocimientos a los empleados, y este cambio se difunde de manera constante.

c) Complejidad del mundo

ZAMORA (2009), el mundo se está volviendo sencillamente más complejo, y esto sin duda repercute sobre la manera en la que opera una organización. Ya terminó la época en la que una empresa simplemente competía contra otras

organizaciones en Estados Unidos. En todo el mundo se observan oportunidades y amenazas que habrá que confrontar. Las organizaciones tienen que pensar en la totalidad de la fuerza de trabajo y en cómo integrarla y capacitarla en este ambiente global.

d) Estilos de aprendizaje

ZAMORA (2009), indica que todavía hay mucho por saber acerca del proceso de aprendizaje, algunas generalizaciones provenientes de las ciencias del comportamiento han influido en la manera en la que las empresas realizan capacitación. Por ejemplo, los aprendices progresan en cierta área de aprendizaje sólo si ésta es necesaria para lograr sus propósitos. La investigación indica que un sujeto aprenderá sólo si hay relevancia, significado y emoción asociados con el material que se enseña.

El autor manifiesta que el mejor momento para aprender es justamente cuando el aprendizaje resulta útil. Y la capacitación y el desarrollo no son la excepción, ya que deben impartirse en el momento oportuno. La capacitación justo a tiempo (capacitación solicitada) es aquella que se imparte en cualquier momento y en cualquier parte del mundo donde se necesite. La tecnología de las computadoras, Internet y las Intranets han hecho a estos enfoques económicamente factibles en un grado que nunca antes había sido posible. La capacidad para entregar y transmitir conocimientos a los empleados a medida que ello sea necesario, en cualquier parte del mundo y a un ritmo acorde con sus estilos de aprendizaje, mejora notablemente el valor de la capacitación y el desarrollo.

e) Otras funciones de recursos humanos

ZAMORA (2009), el éxito de otras funciones de recursos humanos también tiene un efecto crucial sobre la capacitación y el desarrollo. Por ejemplo, si los esfuerzos del reclutamiento y selección atraen únicamente a empleados

marginalmente capacitados, la empresa necesitará programas amplios de capacitación y desarrollo. El paquete de remuneración de una empresa también influye en los esfuerzos de CyD. Las organizaciones con sistemas competitivos de remuneración o planes progresivos de salud y seguridad encontrarán más fácil atraer a empleados más competitivos y retener a los empleados que requieran menos capacitación.

2.1.2.3. Proceso de capacitación y desarrollo

VERA (2007), los ajustes mayores en los ambientes externos e internos requieren de un cambio corporativo, a continuación se describe el proceso de capacitación:

Primero, una organización debe determinar sus necesidades específicas de capacitación. Después, habrá que establecer los objetivos específicos. Los objetivos podrían ser lo suficientemente amplios para incluir el mejoramiento de las habilidades administrativas de todos los supervisores de primera línea. En las organizaciones ejemplares, existe un vínculo muy cercano entre la misión estratégica de la empresa y los objetivos del programa de capacitación y desarrollo. Es necesaria la revisión y la actualización periódica de estos objetivos para asegurar que den apoyo a las cambiantes necesidades estratégicas de la organización. Después de establecer los objetivos de C y D, la administración podrá determinar los métodos apropiados y el sistema de implementación y transmisión que se usará. Como es natural, la administración debe evaluar en forma continua la capacitación y el desarrollo para asegurar su valor en el logro de los objetivos organizacionales

2.1.2.4. Determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo

VERA (2007), expresa que el primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo es determinar las necesidades específicas en esas áreas. En el altamente competitivo ambiente de las empresas de la actualidad, iniciar un

programa tan sólo porque otras compañías lo están haciendo es buscar problemas. Se debe adoptar un enfoque sistemático para tratar las necesidades legítimas.

La capacitación y el desarrollo deben determinarse realizando análisis a diferentes niveles:

- **Análisis organizacional:** Desde una perspectiva organizacional general de la organización, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.
- **Análisis de tareas:** El siguiente nivel de análisis se centra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.
- **Análisis de personas:** La determinación de las necesidades individuales de capacitación es el nivel final. Las preguntas relevantes son: “¿quién necesita capacitación?” y “¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados?”. Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel.

Actualmente, las compañías brindan capacitación con base en las necesidades, y los encargados de impartirla preguntan: “¿qué conocimientos desea usted que tenga su personal?”, “¿qué habilidades se requieren?”, “¿qué necesitan hacer de una manera diferente con lo respecto a lo que hacen en la actualidad?”. Los capacitadores desean descubrir qué conocimientos y habilidades de trabajo necesita tener un individuo para desempeñar su trabajo.

2.1.2.5. Establecimiento de objetivos específicos de C y D.

WAYNE (2010), manifiesta que la capacitación y el desarrollo deben tener objetivos claros y concisos, y desarrollarse para alcanzar las metas organizacionales. Sin ellos, el diseño de programas significativos de capacitación y desarrollo sería imposible. Una evaluación que valga la pena en relación con la eficacia de un programa también sería difícil, en el mejor de los casos. Considere estos propósitos y objetivos para un programa de capacitación que implique cumplir con un trabajo:

a) Área de capacitación: Cumplimiento del trabajo

Propósito: Brindar al supervisor:

- Conocimiento y valor de las prácticas sistemáticas de recursos humanos.
- El conocimiento de los requisitos legales de la igualdad de oportunidades en el empleo.
- Las habilidades para aplicarlos.

Objetivos: Para ser capaz de:

- Citar las áreas de supervisión afectadas por las leyes laborales sobre la discriminación.
- Identificar las acciones aceptables y no aceptables.
- Exponer cómo obtener ayuda sobre asuntos relacionados con la igualdad de oportunidades en el empleo.
- Describir por qué tenemos disciplina, acción disciplinaria y procedimientos de quejas.
- Describir nuestras acciones disciplinarias y procedimientos de quejas, indicando quiénes quedan cubiertos.

Como se observa, el propósito se establece antes que nada. Los objetivos específicos de aprendizaje que le siguen dejan pocas dudas acerca de lo que debería lograr la capacitación. Con estos objetivos, los administradores pueden determinar si la capacitación ha sido eficaz.

Como ilustración, en el ejemplo anterior, un aprendiz será capaz o no de describir cómo obtener ayuda sobre asuntos relacionados con la igualdad de oportunidades en el empleo.

2.1.2.6. Métodos de capacitación y desarrollo

WAYNE (2010), indica que cuando una persona está trabajando en un jardín, algunas herramientas son más útiles que otras para desarrollar ciertas tareas. Cuando se consideran diversos métodos de capacitación y desarrollo se aplica la misma lógica. En algunos casos, no es posible aprender al mismo tiempo que se realiza un trabajo. Aunque una cantidad creciente de capacitación y desarrollo tiene lugar en el puesto de trabajo en el momento en el que el empleado necesita la capacitación, muchos programas tienen lugar lejos del ambiente del trabajo. Sin importar si los programas se imparten internamente o se subcontratan, las empresas utilizan diversos métodos para enseñar conocimientos y habilidades a la fuerza de trabajo y, por lo regular, se usa más de un solo método, por lo que se habla de capacitación combinada. Por ejemplo, Bret Skousen, director de desarrollo organizacional y de personal de Black & Decker, explica: "Realmente nos hemos desplazado hacia un enfoque combinado en los tres últimos años. Ofrecemos aprendizaje virtual, aprendizaje virtual en vivo, capacitación basada en computadoras y una gran abundancia de cursos impartidos por instructores justamente aquí en nuestra universidad y a distancia". A continuación se exponen los métodos de capacitación y desarrollo:

a) Cursos impartidos por instructores

WAYNE (2010), indica que el método de cursos impartidos por instructores continúa siendo eficaz para muchos tipos de C y D. Una ventaja de la capacitación y desarrollo impartidos por instructores es que se puede transmitir una gran cantidad de información en un periodo relativamente corto. La eficacia de este tipo de programas mejora cuando los grupos son lo suficientemente pequeños para permitir las discusiones, y cuando el instructor es capaz de captar la imaginación de la clase y usar los recursos multimedia de una manera apropiada. Además, la personalidad o el carisma del instructor podrán emocionar a los estudiantes que quieran aprender.

Tradicionalmente, los instructores daban sus pláticas en frente de los estudiantes. Ahora los instructores pueden transmitir sus conferencias en forma virtual. El instructor todavía está a cargo de la clase, pero no está físicamente de pie frente a los estudiantes. Estos últimos pueden hacer prácticamente cualquiera de las actividades que hacían en un salón de clases tradicional, como compartir anotaciones en pizarrones, comunicarse como individuos y grupos, o visualizar materiales de video, entre otras actividades.

b) Estudio de caso

WAYNE (2010), indica que un estudio de caso es un método de capacitación y desarrollo en el cual los aprendices estudian la información contenida en un caso expuesto y toman decisiones con base en el mismo.

Cuando se trata de una compañía real, se espera que el estudiante investigue a la empresa para obtener una mejor apreciación de su condición y de su ambiente financiero. Las investigaciones sobre las compañías se ven facilitadas significativamente gracias a la disponibilidad de bases de datos de bibliotecas como EBSCOhost. Con frecuencia, el método de estudio de caso se

desarrolla en un salón de clases con un profesor que se desempeña como facilitador.

c) Modelado de comportamiento

WAYNE (2010), indica que el modelado de comportamiento es un método de capacitación y desarrollo que permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los administradores cómo manejar diversas situaciones. Los modelos de comportamiento se han empleado para capacitar a los supervisores en tareas tales como la revisión de evaluación del desempeño, la corrección de desempeños inaceptables, la delegación del trabajo, el mejoramiento de los hábitos de seguridad, el manejo de las quejas por discriminación, la superación de la resistencia al cambio, la inducción de los nuevos empleados y la mediación entre individuos o grupos en conflicto.

d) Representación de funciones o de roles

WAYNE (2010), manifiesta que la representación de funciones o de roles es un método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes que respondan a los problemas específicos que pudieran encontrar en sus puestos de trabajo mediante la representación de situaciones del mundo real. En vez de escuchar a un instructor hablar acerca de cómo manejar un problema o cómo discutirlo, aprenden haciendo las cosas. La representación de funciones se usa con frecuencia para enseñar habilidades tales como las acciones disciplinarias, las entrevistas, el manejo de las quejas, la revisión la evaluación del desempeño, la solución de problemas en equipo, la comunicación eficaz y el análisis del estilo de liderazgo. También se ha usado con éxito para enseñar a los trabajadores cómo tratar con individuos que están enojados, iracundos o fuera de control. Algunas cadenas de restaurantes usan la representación de funciones para capacitar a los meseros sobre cómo tratar con situaciones difíciles, como el caso de una pareja de clientes que discuten entre sí.

e) Juegos de negocios

WAYNE (2010), indica que los juegos de negocios son un método de capacitación y desarrollo que permite a los participantes asumir papeles como el del presidente, controlador o vicepresidente de marketing de dos o más organizaciones hipotéticas y competir entre sí mediante la manipulación de factores selectos en una situación particular de negocios. Los participantes pueden tomar decisiones que afectan los niveles de precio, los volúmenes de producción y los niveles de inventarios. Por lo regular, un programa de cómputo manipula sus decisiones, y los resultados simulan a aquellos que se encontrarían en una situación real de negocios. Los participantes son capaces de observar la manera en la que sus decisiones afectan a otros grupos o viceversa. La mayor ventaja acerca de este tipo de aprendizaje es que si una decisión deficiente le cuesta a la compañía \$ 1 millón, nadie queda despedido, mientras que la lección de negocios se aprende.

f) Prácticas en el manejo de documentos

WAYNE (2010), afirma que las prácticas en el manejo de documentos son un método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes establecer prioridades para luego manejar varios documentos de negocio, mensajes de correo electrónico, memorandos, reportes y mensajes telefónicos que comúnmente pasarían por el escritorio de un administrador. Los mensajes, los cuales no se presentan en un orden particular, requieren que se realice alguna acción, desde tomar una medida urgente hasta un manejo de rutina. Se pide al participante que actúe de una prioridad a cada situación en particular antes de tomar cualquier decisión. Esta forma de capacitación ha probado su eficacia para asistir en la predicción del éxito en el desempeño en los puestos administrativos. Los centros de evaluación, de los que hablamos en el capítulo 6, por lo regular utilizan este método en el proceso de selección.

g) Capacitación en el puesto de trabajo

WAYNE (2010), indica que los siguientes cuatro métodos de capacitación y desarrollo implican un aprendizaje mediante la realización real de las tareas relacionadas con el puesto de trabajo. La capacitación en el puesto de trabajo es un método informal de capacitación y desarrollo que permite a un empleado aprender las tareas de un puesto de trabajo mediante la ejecución real de las mismas. La clave para esta capacitación es transferir los conocimientos de un trabajador diestro y experimentado a un nuevo empleado, manteniendo a la vez la productividad de ambos sujetos. Los individuos también pueden estar más motivados hacia el aprendizaje porque para ellos es claro que están adquiriendo los conocimientos necesarios para desempeñar un trabajo. Sin embargo, en ocasiones, el aprendiz siente tanta presión para producir, que el aprendizaje se ve negativamente afectado. Las empresas deben ser selectivas acerca de quién imparte la capacitación en el puesto. Los capacitadores con frecuencia son los supervisores.

Sin embargo, la comunicación entre compañeros de trabajo ofrece un medio muy poderoso para la capacitación. Algunas veces dos trabajadores forman un equipo, donde el más experimentado, muestra al menos experimentado cómo realizar una tarea. Sin importar quién imparta la capacitación, esa persona debe tener una buena ética de trabajo y modelar correctamente el comportamiento deseado.

h) Rotación de puestos

WAYNE (2010), manifiesta que la rotación de puestos (algunas veces denominada capacitación cruzada) es un método de capacitación y desarrollo en el cual los empleados se desplazan de un puesto de trabajo a otro para ampliar su experiencia. Las tareas de los niveles más altos requieren con frecuencia de esta amplitud de conocimientos. Los programas de capacitación rotacional ayudan a los empleados a entender una variedad de puestos de

trabajo y sus interrelaciones, mejorando con ello la productividad. Las organizaciones usan con frecuencia la rotación de puestos para eliminar el aburrimiento, estimular un mejor desempeño, reducir el ausentismo y brindar flexibilidad adicional en las organizaciones de puestos. Las empresas racionalizadas tienen que hacer más con menos, por lo que tiene sentido desarrollar a los empleados que puedan asignarse a cualquier puesto donde sean necesarios. La rotación de puestos también es eficaz para proteger a la compañía contra la pérdida de empleados clave.

El autor indica que las organizaciones están aplicando ampliamente programas de capacitación basados en la rotación con los empleados de los niveles más bajos. Por ejemplo, se puede dar a un graduado universitario la oportunidad de probar sus habilidades en diversas áreas, como finanzas, ventas y administración de la cadena de suministro, antes de asignarle un puesto administrativo de tiempo completo dentro de la compañía.

i) Trabajo como becario

WAYNE (2010), determina que los programas como becario son un método de reclutamiento que implica por lo regular a estudiantes de educación superior, quienes dividen su tiempo entre la asistencia a clases y el trabajo en una organización. Los periodos como becarios son un método de capacitación y desarrollo que permite a los participantes integrar la teoría aprendida en el salón de clases con las prácticas de negocios. Los periodos como becario no solamente son valiosos para obtener un trabajo. Más de la tercera parte de los empleadores encuestados por la National Association of Colleges and Employers reportó una retención más alta en el primer año de la contratación entre quienes habían sido becarios. De acuerdo con Claudia Tattanelli, directora ejecutiva de la empresa Universum Communications, con sede en Filadelfia, señala: “Hasta hace poco, muchos empleadores aún estaban inseguros de si deberían tener un programa formal de becarios. En la actualidad un programa de este tipo es una necesidad para las grandes

compañías y las firmas de prestigio si quieren atraer a una multitud de una generación y que ansía tener un trabajo interesante. No basta con tener tan sólo un programa para becarios. Además, hay que ofrecerles un trabajo significativo”.

j) Capacitación de aprendices

WAYNE (2010), menciona que la capacitación de aprendices es un método de capacitación que combina la instrucción en el salón de clases con la capacitación en el puesto de trabajo. Tal capacitación es común en los puestos de oficios, como los de plomero, peluquero, carpintero, maquinista e impresor. Mientras se está en el entrenamiento, el empleado gana menos que el maestro del oficio, quien es el instructor. La capacitación de aprendices dura de dos a cinco años, y la duración promedio es de cuatro años.

El autor indica que para varios oficios, los breves periodos de capacitación tan sólo para adquirir ciertas habilidades de trabajo son cosa del pasado. En el ámbito laboral de la actualidad, la comunicación y las relaciones interpersonales son esenciales. Por ejemplo, un programa para aprendices en Pennsylvania requiere ahora que los candidatos a electricistas obtengan un grado de asociado para que se puedan graduar. El programa requiere de cursos académicos complementarios a la capacitación para instalar cableados eléctricos, en una mezcla de capacitación tradicional tanto técnica como vocacional.

2.1.3. Talento Humano

2.1.3.1. Definición

HIDALGO (2010), indica que la definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus

habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

TIRSO (2008), manifiesta que es una combinación de competencias, capacidades, por lo tanto serían desarrollables.

2.1.3.2. Concepto de gestión del talento humano

VARGAS (2008), indica que la gestión del talento humano es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo. “La Gestión del Talento” define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

CHIAVENATO (2007), opina que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

2.1.3.3. Procesos de la gestión del talento humano

CHIAVENATO (2007), revela que la moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.

2.1.4. Sindicato

ÁLVAREZ (2010), relata que es una organización integrada por trabajadores en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral. Respecto al centro de producción (fábrica, taller, empresa) o al empleador con el que están relacionados contractualmente.

2.1.4.1. Funciones de los sindicatos

GARRIDO (2007), indica que los sindicatos, tras reunirse con sus afiliados, informarles y llegar a acuerdos previos o tomar conciencia de las necesidades del momento, negocian en nombre de estos (negociación colectiva) los salarios y condiciones de trabajo (jornada, descansos, vacaciones, licencias, capacitación profesional, etc.) dando lugar al contrato colectivo de trabajo.

El autor, afirma que el sindicato tiene como objetivo principal el bienestar de sus miembros, es decir asegurar condiciones dignas de seguridad e higiene laboral y generar mediante la unidad, la suficiente capacidad de negociación como para establecer una dinámica de diálogo social entre el empleador y los trabajadores. La libertad sindical de los trabajadores para crear, organizar, afiliarse, no afiliarse o desafilarse, cambiar de sindicato es libre y sin injerencias del Estado, patronos, empleadores u otros sindicatos.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Materiales y métodos

3.1.1. Localización y duración de la investigación

El estudio se lo realizó en las instalaciones del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia, ubicado en la Avenida 13 de Diciembre, Km 1, vía a Quevedo. Se encuentra localizado geográficamente en la zona norte de la provincia de Los Ríos, región litoral del país, a $79^{\circ} 18' 13''$ de longitud Oeste y $00^{\circ} 45' 14''$ de latitud Sur, la altitud es 75 msnm, limita al Norte con la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, al Sur con los cantones Quevedo y Quinsaloma, al Este con la provincia de Cotopaxi y al Oeste con el cantón Buena Fe.

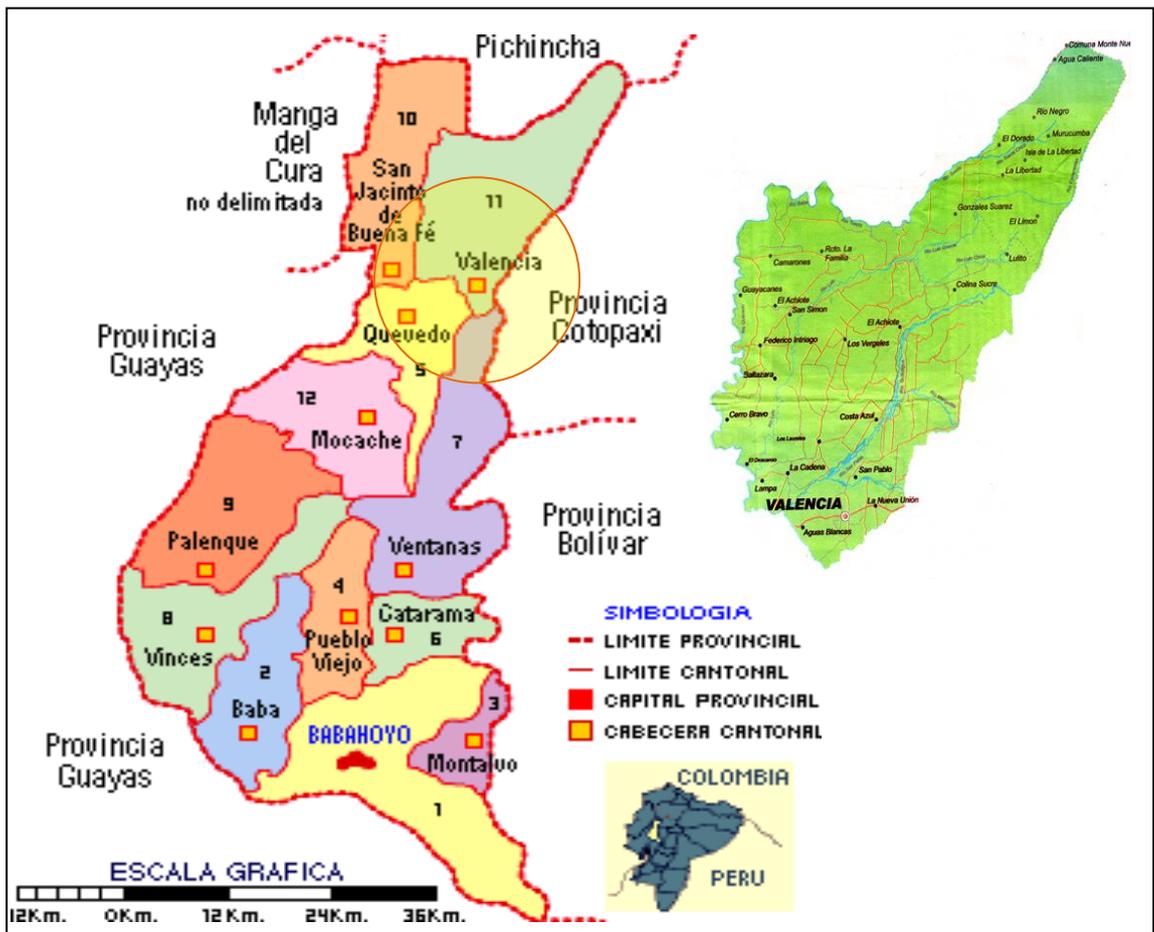


Figura 1. Mapa del cantón Valencia.

Fuente: Sitio Web: Wikipedia.org. Provincia de Los Ríos. Ecuador. 2012.

La investigación se la ejecutó en un lapso de 180 días.

3.1.1.1. Materiales y equipos

Equipos y materiales que se utilizaron en la investigación.

Descripción	Cantidad
Suministros de oficina:	
Resmas de papel formato A4	4
Libros	8
Pen driver	1
Cuaderno	1
Bolígrafos	4
Lápices	2
Carpetas	8
Anillados	6
Empastados	2
CD-RW	10
Cartuchos tinta color	2
Cartuchos tinta negro	4
Equipos:	
Computador	1
Impresora	1
Escáner	1
Calculadora	1
Cámara fotográfica	1
Celular	1
Copiadora	1

3.2. Tipos de investigación

3.2.1. Bibliográfica – documental

Este tipo de investigación permitió recopilar la información, en la cual se fundamenta el objeto de estudio, esta se la extrajo de varias fuentes, como libros, folletos, textos ilustrativos e internet. La teoría citada fortaleció los hallazgos encontrados y dio la pauta para establecer otras concepciones de acuerdo a lo investigado.

3.2.2. De campo

Se realizó el estudio de campo en las instalaciones del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Valencia, mediante la aplicación de entrevistas y encuestas respectivamente al Secretario General, directivos y colaboradores de la entidad. El objeto del estudio de campo fue identificar las principales necesidades de la capacitación.

3.3. Métodos investigativos

3.3.1. Inductivo

Permitió extraer la información de campo, mediante la aplicación de entrevistas y encuestas relativamente realizadas al Secretario General, directiva y colaboradora del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Valencia.

3.3.2. Deductivo

Mediante este método se interpretó y dedujo los datos recopilados de las entrevistas y encuestas aplicadas al Secretario General, directivos y colaboradores del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Valencia, con el fin de alcanzar los objetivos y comprobar la hipótesis planteada.

3.3.3. Analítico

Facilitó el análisis de la información primaria y secundaria, obtenida del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Valencia, sintetizando y ordenando la información recopilada, mediante el cual se determinaron las falencias que existen en cada área de trabajo del talento humano de dicha institución.

3.3.4. Estadístico

Permitió el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación, con el propósito de analizar e interpretar la información recopilada, para luego representarla gráficamente e indicar estadísticamente los resultados del estudio de campo.

3.4. Fuentes de investigación

3.4.1. Primarias

La fuente primaria se la extrajo mediante la aplicación de entrevistas y encuestas respectivamente al Secretario General, directivos y colaboradores de la entidad. Contribuyó con el desarrollo de la investigación, con el propósito fundamental de alcanzar los objetivos planteados.

3.4.2. Secundarias

Los datos secundarios ofrecieron el punto de partida de la investigación, este tipo de información permitió fortalecer teóricamente el objeto y variables de la investigación. Se refiere a la información citada en varios textos, folletos, libros e internet, enfocada al objeto de estudio.

3.5. Técnicas e instrumentos de investigación

Para la elaboración del presente estudio se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

3.5.1. Entrevista

La entrevista se aplicó al Secretario General del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Valencia en las instalaciones de la misma, para identificar las principales necesidades de capacitación al talento humano de la institución. Se utilizó como instrumento el cuestionario diseñado con preguntas abiertas, acordes al objeto de estudio.

3.5.2. Encuesta

Las encuestas se aplicaron a los directivos y colaboradores que conforman el Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia, se realizó en las instalaciones de la misma, a fin de evaluar el conocimiento del talento humano. Se utilizó como instrumento el cuestionario, estructurado con preguntas cerradas, enfocadas al objeto de investigación.

3.6. Población

El Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia presenta una población de 75 personas (18 directivos y 57 colaboradores).

A continuación se detalla el número de población del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Valencia, en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Población objeto de estudio.

Cargos	Cantidad
Directivos Principales y Suplentes	18
Secretaria	1
Recaudadoras	2
Contador	1
Auxiliares de Contabilidad	2
Administradora	1
Despachadores de la Estación de Servicios	8
Guardias	3
Choferes para las Gestiones de la Directiva	2
Directora General Administrativa	1
Tesorera	1
Inspector	1
Contador	1
Auxiliar de Servicios	1
Docentes	24
Instructores de Conducción	8
Total	75

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia. 2012.

Elaborado por: Mayra Estefanía Rodríguez Rivera.

3.7. Procedimiento metodológico

La presente tesis, se llevó a cabo en las instalaciones del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia, ubicado en la avenida 13 de Diciembre Km.1 vía a Quevedo, la misma que tuvo una duración de 180 días, para lo cual se utilizaron diversos materiales y métodos para proceder a realizar el cometido, aplicando los tipos de investigación de campo y bibliográfico-documental.

Para extraer la información teórica referente al objeto de estudio, se utilizó el tipo de investigación bibliográfico-documental, para lo cual se citó información referente al tema y variables de la investigación, con la finalidad de fortalecer el conocimiento.

Empleando los métodos inductivo, deductivo y analítico-sintético, se extrajo, interpretó y analizó la información recopilada en el estudio de campo, mediante la aplicación de entrevistas y encuestas respectivamente al Secretario General, directivos y colaboradores de la institución.

Sucesivamente, se cumplió con el objetivo general, el mismo que conllevó a elaborar un Plan de Capacitación para el talento humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Valencia, del mismo modo se identificaron las principales necesidades de capacitación a través de las encuestas.

Para identificar las principales necesidades de capacitación que existen en el Sindicato de Choferes, se implementaron las técnicas de entrevista y encuesta, dirigidas al personal de la entidad, para lo cual se tomó en cuenta una muestra representativa de la misma (18 directivos y 57 colaboradores). La información extraída permitió tomar decisiones para estructurar el Plan de Capacitación, acorde a las necesidades de la institución.

Para evaluar el conocimiento del talento humano de la institución, se empleó un formato diseñado para valorar el nivel de conocimientos de los colaboradores (Ver Anexo 3), se tomó en cuenta el desarrollo de actividades y se estableció un porcentaje acorde al desarrollo funcional y de conocimiento del trabajador. Las encuestas también permitieron apreciar el grado de sapiencia del talento humano. Los resultados alcanzados corroboraron con el objeto de estudio y diseño del Plan de Capacitación.

El diseño del Plan de Capacitación para el talento humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Valencia; se rigió a la siguiente estructura:

- Tema.
- Objetivos.
- Justificación.
- Desarrollo del Plan de Capacitación.
 - Presentación.
 - Alcance.
 - Temas de capacitación.
 - Fases.
 - Etapas.
- Recursos.
- Cronograma de actividades.
- Presupuesto.

Finalmente a lo largo de este trayecto investigativo y con los productos alcanzados se logró concluir y recomendar según lo obtenido en el trabajo de campo.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Resultados de las encuestas

4.1.1.1. Resultados de las encuestas aplicadas a los directivos y colaboradores del Sindicato de Choferes del cantón Valencia

▪ Años de trabajo en el Sindicato de Choferes Profesionales de Valencia

El Cuadro 2, indica que del 100% de los directivos y colaboradores encuestados, el 34% afirmaron que tienen laborando de 5 - 10 años, el 30% de 10 - 15 años, el 19% de 1 - 5 años y el 17% de 15 - 20 años, lo cual demuestra que la mayoría del personal tiene laborando más de 10 años en la institución, lo que se prevé que tengan mucha experiencia en el desarrollo de sus funciones.

Cuadro 2. Años de trabajo en el Sindicato de Choferes Profesionales Valencia.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1 - 5 años	14	19%
5 - 10 años	25	34%
10 - 15 años	22	30%
15 - 20 años	13	17%
Total	74	100%

Fuente: Directivos y colaboradores del Sindicato de Choferes del cantón Valencia. 2013.

Elaborado por: Mayra Estefanía Rodríguez Rivera.

▪ Capacitación acorde al área donde labora

El Cuadro 3, indica que del 100% de los directivos y colaboradores encuestados, el 97% afirmaron que no han recibido una capacitación específica, de acuerdo al área donde labora, el 3% respondieron que sí, lo cual demuestra que la gran mayoría del personal en el Sindicato de Choferes Profesionales de Valencia no ha recibido capacitación acorde a su área, falencia que incide negativamente en la innovación de procesos de la entidad.

Cuadro 3. Capacitación acorde al área donde labora.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	3%
No	72	97%
Total	74	100%

Fuente: Directivos y colaboradores del Sindicato de Choferes del cantón Valencia. 2013.

Elaborado por: Mayra Estefanía Rodríguez Rivera.

▪ **Diagnóstico para identificar las necesidades cognitivas del personal**

El Cuadro 4, indica que del 100% de los directivos y colaboradores encuestados, el 97% afirmaron que en el momento de realizar una capacitación al personal no se realiza un diagnóstico para identificar las necesidades cognitivas, mientras el 3% respondieron que sí, lo cual demuestra que la entidad no implementa herramientas para identificar las necesidades cognitivas del personal, esto genera inconvenientes en el desarrollo de los procesos administrativos, contables y organizacionales.

Cuadro 4. Diagnóstico para identificar las necesidades cognitivas del personal.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	3%
No	72	97%
Total	74	100%

Fuente: Directivos y colaboradores del Sindicato de Choferes del cantón Valencia. 2013.

Elaborado por: Mayra Estefanía Rodríguez Rivera.

▪ **Identificación del cargo que desempeña a través de la capacitación**

El Cuadro 5, indica que del 100% de los directivos y colaboradores encuestados, el 95% afirmaron que las capacitaciones poco le han permitido identificarse plenamente con el cargo que desempeña, el 5% respondieron que mucho, lo cual demuestra que el personal no ha logrado identificarse plenamente con su cargo, además analizando las preguntas anteriores, el personal indica que no se los capacita o a su vez esta no es constante (cada mes o trimestre).

Cuadro 5. Identificación del cargo que desempeña a través de la capacitación.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	4	5%
Poco	70	95%
Nada	0	0%
Total	74	100%

Fuente: Directivos y colaboradores del Sindicato de Choferes del cantón Valencia. 2013.

Elaborado por: Mayra Estefanía Rodríguez Rivera.

▪ **Tiempo que recibe capacitación**

El Cuadro 6, indica que del 100% de los directivos y colaboradores encuestados, el 78% afirmaron que la capacitación no es constante, pues estos la reciben mayor a un año y a veces mucho tiempo más, mientras el 22% respondieron que ha recibido capacitación anualmente, lo cual se demuestra que la mayoría del personal no recibe capacitación continua, e incluso se prevé que no hayan recibido nunca una capacitación en el Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia, esto afecta el desarrollo intelectual y diestro del talento humano, pues no se innovan los conocimientos, por lo tanto los procesos son llevados de forma atrasada y desactualizada.

Cuadro 6. Tiempo que recibe capacitación.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	0	0%
Trimestralmente	0	0%
Anualmente	16	22%
Mayor a un año	58	78%
Total	74	100%

Fuente: Directivos y colaboradores del Sindicato de Choferes del cantón Valencia. 2013.

Elaborado por: Mayra Estefanía Rodríguez Rivera.

- **Conformidad del tiempo que se dedica a la capacitación del personal**

El Cuadro 7, indica que del 100% de los directivos y colaboradores encuestados, el 66% afirmaron estar inconformes con el tiempo que se dedica a la capacitación del personal, mientras el 34% respondieron que estar conformes, lo cual se demuestra que la mayoría del talento humano de la institución no está conforme con el tiempo que le dedican a la capacitación del personal, pues se verificó anteriormente que esta se la realiza muchos más de un año, por no decir casi nunca, está no es constante e inciden negativamente en las aspiraciones de la institución.

Cuadro 7. Conformidad del tiempo que dedican a la capacitación del personal.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Conforme	25	34%
Inconforme	49	66%
Total	74	100%

Fuente: Directivos y colaboradores del Sindicato de Choferes del cantón Valencia. 2013.

Elaborado por: Mayra Estefanía Rodríguez Rivera.

- **Seguimiento y control de los procesos de capacitación de personal**

El Cuadro 8, indica que del 100% de los directivos y colaboradores encuestados, el 78% afirmaron que no existe un seguimiento y control posterior a los procesos de capacitación del personal, el 22% manifestaron que sí, lo cual se demuestra que en la institución no se da un seguimiento y control continuo de los procesos de capacitación de personal.

Cuadro 8. Seguimiento y control de los procesos de capacitación de personal.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	22%
No	58	78%
Total	74	100%

Fuente: Directivos y colaboradores del Sindicato de Choferes del cantón Valencia. 2013.

Elaborado por: Mayra Estefanía Rodríguez Rivera.

- **Importancia de la capacitación para lograr la efectividad laboral**

El Cuadro 9, indica que del 100% de los directivos y colaboradores encuestados, el 100% si consideran muy importante que el personal se encuentre bien capacitado para lograr una mayor efectividad y eficacia laboral, por lo tanto es necesario implementar planes de capacitación o si es factible seminarios o talleres que instruyan al personal de la institución y permitan innovar sus conocimientos, destrezas y habilidades laborales acorde al área o en función a su puesto de trabajo.

Cuadro 9. Importancia de la capacitación para lograr la efectividad laboral.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	75	100%
Poco importante	0	0%
Total	74	100%

Fuente: Directivos y colaboradores del Sindicato de Choferes del cantón Valencia. 2013.

Elaborado por: Mayra Estefanía Rodríguez Rivera.

- **Existencia de un Plan de Capacitación de acuerdo a las necesidades de los colaboradores**

El Cuadro 10, indica que del 100% de los directivos y colaboradores encuestados, el 100% afirmaron que la institución no cuenta con un Plan de Capacitación de acuerdo a las necesidades de sus trabajadores, lo cual demuestra que en la institución no se están implementado los planes de capacitación acorde a las necesidades de los trabajadores, falencia que incide negativamente en el accionar del personal puesto que no se innovan sus conocimientos.

Cuadro 10. Existencia de un Plan de Capacitación de acuerdo a las necesidades de los colaboradores.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	74	100%
Total	74	100%

Fuente: Directivos y colaboradores del Sindicato de Choferes del cantón Valencia. 2013.

Elaborado por: Mayra Estefanía Rodríguez Rivera.

- **Crecimiento y desarrollo profesional a través de las capacitaciones**

El Cuadro 11, indica que del 100% de los directivos y colaboradores encuestados, el 78% creen que las capacitaciones recibidas le han permitido tener poco crecimiento y desarrollo profesional, el 15% manifestaron que no y el 7% sí, lo cual demuestra que la mayoría del personal no ha sido beneficiado o no ha sacado provecho de las pocas capacitaciones implementadas en la institución, esto a su vez se ve reflejado en su crecimiento y desarrollo profesional.

Cuadro 11. Crecimiento y desarrollo profesional a través de las capacitaciones.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	7%
No	11	15%
Poco	58	78%
Total	74	100%

Fuente: Directivos y colaboradores del Sindicato de Choferes del cantón Valencia. 2013.

Elaborado por: Mayra Estefanía Rodríguez Rivera.

- **Implementación de un Plan de Capacitación para la institución**

El Cuadro 12, indica que del 100% de los directivos y colaboradores encuestados, el 100% afirmaron que si le gustaría que se implementara un Plan de Capacitación permanente dentro de la institución, esto demuestra la necesidad de elaborar un Plan de Capacitación acorde a las necesidades del personal según el área o puesto de trabajo.

Cuadro 12. Implementación de un Plan de Capacitación para la institución.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	74	100%
No	0	0%
Total	74	100%

Fuente: Directivos y colaboradores del Sindicato de Choferes del cantón Valencia. 2013.

Elaborado por: Mayra Estefanía Rodríguez Rivera.

▪ **Temas de capacitación profesional y laboral para el plan**

El Cuadro 13, indica que del 100% de los directivos y colaboradores encuestados, el 24% afirmaron que les gustaría que el Plan de Capacitación sea sobre Leyes y normas de tránsito, el 16% sobre Procesos Administrativos, Eficiencia Laboral y Reglamentos y Políticas de la Institución, mientras muy pocos eligieron temas como recursos humanos, liderazgo, contabilidad, entre otros, esto demuestra que el nuevo Plan de Capacitación debe direccionarse a los temas más solicitados por el personal, pues son necesarios para la innovación de conocimiento y optimización de sus funciones acorde al área.

Cuadro 13. Temas de capacitación profesional y laboral para el plan.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Eficiencia en la atención y servicio.	1	2%
Recursos Humanos.	1	1%
Eficiencia Laboral.	12	16%
Contabilidad.	10	14%
Cooperativismo.	0	0%
Tributación.	0	0%
Procesos administrativos.	12	16%
Reglamentos y políticas de la institución.	12	16%
Liderazgo	8	11%
Leyes y normas de tránsito.	18	24%
Total	74	100%

Fuente: Directivos y colaboradores del Sindicato de Choferes del cantón Valencia. 2013.

Elaborado por: Mayra Estefanía Rodríguez Rivera.

4.1.2. Resultados de la entrevista

4.1.2.1. Resultados de la entrevista aplicada al Sr. César Acurio Peñaherrera, Secretario General del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Valencia

Cuadro 14. Análisis de los resultados de la entrevista.

Preguntas	Respuestas	Análisis
1. ¿Considera importante la capacitación del personal?	Sí, porque a través de ella se transmiten conocimientos y experiencias que son muy útiles para cualquier empresa.	El Secretario General del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia, indica si es importante la capacitación al personal, ya que mediante esta se transmiten conocimientos significativos para cualquier organización.
2. ¿Cree que la capacitación de los colaboradores mejora la calidad de la institución?	Sí, es indispensable implementar la capacitación como estrategias para mejorar el desempeño del personal de la Institución.	El entrevistado, manifestó que si cree que la capacitación de los colaboradores mejorará su desempeño y la calidad de la institución.
3. ¿Cómo manejan los procesos de capacitación en el Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia?	Generalmente se implementan pocas capacitaciones, específicamente en el área administrativa, no se ha planificado la capacitación continua al personal, solo se toma en cuenta la capacitación para las personas que deseen adquirir una licencia profesionales o a su vez cursos prácticos de manejo.	El Secretario General de la institución, indicó que se implementan pocas capacitaciones en el Sindicato de Choferes de Valencia, no se realizan capacitaciones continuas al personal.

<p>4. ¿Cuentan con un programa específico para la capacitación del personal de la institución?</p>	<p>No se cuenta con un programa específico para el personal, solo para los conductores.</p>	<p>El principal directivo de la institución, afirma que no se cuenta con un programa específico para la capacitación del personal, solo se programan las clases a los estudiantes de conducción.</p>
<p>5. ¿Qué mecanismos aplican para determinar las necesidades cognitivas y laborales de los colaboradores de la institución?</p>	<p>No se utilizan herramientas administrativas, específicas para aquello, las necesidades cognitivas y laborales de los colaboradores de la institución, se las determinan en las reuniones del directorio.</p>	<p>El entrevistado, indica que no se utilizan mecanismos para determinar las necesidades cognitivas y laborales de los colaboradores de la institución, usualmente las analizan en las reuniones del directorio.</p>
<p>6. ¿Gestiona seminarios de capacitación para sus colaboradores?</p>	<p>No, generalmente los seminarios los ejecutan otras entidades, con el fin de capacitar al personal en varias áreas, como ANETA y la Comisión de Tránsito, quienes instruyen sobre las normas de conducción y las leyes.</p>	<p>El Secretario General del Sindicato de Choferes de Valencia, indica que en la entidad no se realizan gestiones para capacitar a los colaboradores, generalmente las empresas del sector público o privado como ANETA lo hacen.</p>
<p>7. ¿Considera que se necesita capacitación en algún área o actividad específica en la institución?</p>	<p>Definitivamente, existe la necesidad de capacitar al personal de la institución en todas sus áreas, pues actualmente se han presentado varios inconvenientes en la parte administrativa y contable.</p>	<p>El Directivo de la institución si considera que es necesario capacitar al personal en todas sus áreas, ya que actualmente existen inconvenientes en la parte administrativa y contable.</p>

Fuente: Secretario General del Sindicato de Choferes Profesionales de Valencia. 2013.

Elaborado por: Mayra Estefanía Rodríguez Rivera.

4.1.3. Evaluación de conocimientos

4.1.3.1. Resultados de la evaluación de conocimientos sobre administración, contabilidad, gerencia, trabajo en equipo, atención y servicio, realizada a los colaboradores del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia.

Cuadro 15. Tabla de evaluación de conocimiento.

	Menos de 50%	50%	70%	80%	90%
Secretaria		X			
Recaudadoras		X			
Contador			X		
Auxiliares de Contabilidad	X				
Administradora			X		
Despachadores de la Estación de Servicios		X			
Guardias		X			
Choferes para las Gestiones de la Directiva		X			
Directora General Administrativa				X	
Tesorera			X		
Inspector				X	
Contador			X		
Auxiliar de Servicios			X		
Instructores de Conducción				X	
Total	1	5	5	3	0

Fuente: Datos sobre la evaluación implementada por el Sindicato de Choferes en el año 2012.
Elaborado por: Mayra Estefanía Rodríguez Rivera.

Los resultados en la evaluación de necesidades indican que los colaboradores tienen entre el 50 - 70% de conocimiento con respecto al área administrativa y contable, lo que significa que se debería implementar un Plan de Capacitación

para cubrir las necesidades de los empleados del Sindicato de Choferes Profesionales de Valencia, puesto que la mayoría presenta un escaso conocimiento sobre contabilidad, administración, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros temas, a excepción de los instructores de conducción y el inspector, los cuales dominan su área de trabajo, puesto que están constantemente en la práctica.

4.1.4. FODA

De acuerdo al análisis de la institución, se puede determinar las siguientes características:

Cuadro 16. Análisis del FODA.

	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitaciones al personal. ▪ Curso o talleres de los procesos que se ejecutan en la institución. ▪ Innovación de conocimientos. ▪ Formación profesional. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ineficiencia en el desarrollo administrativo y operativo. ▪ Deficiente formación profesional. ▪ Incumplimiento de las obligaciones. ▪ Deficiente servicio. ▪ Competencia.
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La experiencia. ▪ Disposición de servicio. ▪ Trato amable. ▪ Instalaciones modernas. ▪ Precio asequible. 	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adiestramiento del personal de la institución. ▪ Contratación de personal con mayor experiencia y conocimiento. 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de herramientas administrativas, para mejorar la gestión del talento humano. ▪ Implementación de un Plan de

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de herramientas administrativas, para optimizar el desarrollo operativo y funcional. 	<p>Capacitación acorde a las necesidades del Sindicato de Choferes.</p>
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se cumple a cabalidad con los procesos asignados. ▪ El nivel de capacitación es bajo. ▪ Escasa regulación formal de los puestos de trabajo. ▪ Escaso desarrollo tecnológico. ▪ No existen herramientas administrativas. 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar constantemente al talento humano de la entidad. ▪ Contratar personal con experiencia y que posea las capacidades requeridas para ejercer el puesto. ▪ Verificar el perfil del talento humano contratado. ▪ Valorar al personal. 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer el orgánico funcional de la institución. ▪ Diseñar un Plan de Capacitación. ▪ Adquirir innovadores y eficientes recursos tecnológicos para mejorar las actividades institucionales. ▪ Capacitar al talento humano.

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia.
Elaborado por: Mayra Estefanía Rodríguez Rivera.

4.2. Discusión

De los resultados obtenidos en la investigación, el 97% de los colaboradores encuestados en el Sindicato de Choferes Profesionales de Valencia, afirmaron que no han recibido una capacitación específica, de acuerdo al área donde labora, falencia que incide negativamente en la innovación de procesos de la entidad, lo cual contrasta con **Rodríguez (2007)**, quien indica que casi todas las organizaciones progresivas invierten gran cantidad de dinero en recursos humanos; sin embargo, no se ocupan de ellos tanto como debieran, pues la

capacitación no se la realiza acorde a las necesidades de los mismos o del área donde labora. Éste es un error que puede eliminarse mediante la capacitación; es decir, mediante el perfeccionamiento de las aptitudes del personal de todos los niveles.

Según el resultado de las encuestas aplicada a los directivos y colaboradores, el 97% afirmaron que en el momento de realizar una capacitación al personal, no se realiza un diagnóstico para identificar las necesidades cognitivas, se demuestra que la entidad no implementa herramientas y mecanismos para identificar dichas necesidades, como lo indica **Wayne (2010)**, actualmente, las compañías brindan capacitación con base en las necesidades, y los encargados de impartirla preguntan: “¿qué conocimientos desea usted que tenga su personal?”, “¿qué habilidades se requieren?”, “¿qué necesitan hacer de una manera diferente con lo respecto a lo que hacen en la actualidad?”. Los capacitadores desean descubrir qué conocimientos y habilidades de trabajo necesita tener un individuo para desempeñar su trabajo.

El 78% de los colaboradores encuestados, afirmaron que la capacitación no es constante, pues estos la reciben mayor a un año y a veces tardan más tiempo, se deduce que la mayoría del personal no recibe capacitación continua, e incluso se prevé que no hayan recibido nunca una capacitación en el Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia, lo cual afecta el desarrollo intelectual y diestro del talento humano, pues no se innovan los conocimientos, por lo tanto los procesos son llevados de forma atrasada y desactualizada, concordando con **Aguirre (2008)**, quien manifiesta que la capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante la cual se desarrollan habilidades y destrezas en los colaboradores, les permitan obtener un mejor desempeño en sus labores habituales.

El 100% de los encuestados si consideran importante que el personal se encuentre bien capacitado para lograr una mayor efectividad y eficacia laboral, por lo tanto es necesario implementar planes de capacitación o si es factible

seminarios o talleres que instruyan al personal de la institución y permitan innovar sus conocimientos, destrezas y habilidades laborales acorde al área o en función a su puesto de trabajo. **Rodríguez (2007)**, manifiesta que la capacitación de personal es un proceso importante, que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización. La importancia de la capacitación de personal no se puede subestimar. Con frecuencia los directivos consideran que es viable en tiempos de bonanza económica, pero que es lo primero que se debe reducir o eliminar cuando hay problemas económicos.

Los resultados de las encuestas revelan que el 24% de los colaboradores les gustaría que el Plan de Capacitación sea sobre Leyes y normas de tránsito, el 16% sobre Procesos Administrativos, Eficiencia Laboral y Reglamentos y Políticas de la Institución, mientras muy pocos eligieron temas como recursos humanos, liderazgo, contabilidad, entre otros, esto demuestra que el nuevo Plan de Capacitación debe direccionarse a los temas más solicitados por el personal, pues son necesarios para la innovación de conocimiento y optimización de sus funciones acorde al área, lo cual contrasta con **Rodríguez (2007)**, afirma que el tema a exponer debe contener toda la información necesaria por escrito. El éxito de un programa de capacitación depende de que se haya planeado y preparado adecuadamente.

Los resultados de la entrevista realizada al Secretario General de la Institución, revelaron que es importante la capacitación, ya que a través de esta los colaboradores mejorarán su desempeño y la calidad de la institución. El Directivo principal enfatizó, en vista que no se han diseñado eficientes planes de capacitación que estén estructurados acorde a las necesidades del personal y área de trabajo, es indispensable elaborar un Plan de Capacitación para el Sindicato de Choferes Profesional de Valencia, lo que concuerda con **Castro (2010)**, quien muestra que la capacitación del personal 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.

Comprobación de la hipótesis: Con los resultados obtenidos en la investigación se comprueba la hipótesis planteada “La ausencia de Plan de Capacitación afecta negativamente en el desempeño laboral del talento humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Valencia”, la misma que es positiva. Tanto los directivos y colaboradores de la institución indicaron que la escasa aplicación de planes de capacitación han incidido negativamente en los procesos administrativos, contables y organizacionales, pues no se cuenta con una programación eficiente y la instrucción al personal es limitada, producto de ello es el deficiente conocimiento y la carente aplicación de innovados mecanismos en los procesos administrativos.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas efectuadas respectivamente a los colaboradores y directivos del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia, se obtuvo que:

- ✓ Se determinó que en la institución no se implementan herramientas y mecanismos para detectar las necesidades cognitivas del personal, esta falencia repercute en el plano laboral, según el diagnóstico se establece que el personal presenta deficiencias en el plano administrativo y contable.

- ✓ En el Sindicato de Choferes Profesionales de Valencia existe un 70% de personal, en especial del área contable y administrativa que posee un escaso nivel de conocimiento sobre contabilidad, administración, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros temas, los cuales no han sido innovados mediante la capacitación.

- ✓ El 100% del personal encuestado, señalan que es importante elaborar e implementar un Plan de Capacitación que esté acorde a las necesidades del talento humano de la entidad, en especial del área contable y administrativa.

5.2. Recomendaciones

- ✓ Concientizar a todos los directivos y colaboradores de la institución, sobre la importancia de las capacitaciones, para elevar su nivel de optimismo, confianza, desarrollo productivo y motivarlos a cumplir las metas en función a los objetivos del Sindicato de Choferes Profesionales de Valencia.

- ✓ Socializar el Plan de Capacitación, a fin de desarrollar actitudes como destrezas, crecimiento personal y profesional en los directivos y colaboradores.

- ✓ Implementar el Plan de Capacitación elaborado, como una herramienta estratégica, que motive e instruya al talento humano a desempeñarse correctamente en su trabajo con mayor eficiencia, actitud positiva y calidad.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1. Título de la propuesta

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL TALENTO HUMANO DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN VALENCIA, PROVINCIA DE LOS RÍOS.

6.2. Introducción

El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus colaboradores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una organización puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas. Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los colaboradores consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones 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. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.

La capacitación, 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. Como componente del proceso de desarrollo del talento humano, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto, a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de

métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.

El Plan de Capacitación es un instrumento de gestión que contribuye al desarrollo de las estrategias de la organización, en materia de cualificación y desarrollo de las personas a las que va dirigido. Además está orientado a colaborar al logro de los objetivos de la institución.

6.3. Justificación

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en el Sindicato de Choferes Profesionales de Valencia, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el empleado brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundará en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales.

6.4. Objetivos

6.4.1. General

Alcanzar la eficiencia en los participantes a través de la innovación de conocimientos.

6.4.2. Específicos

- ✓ Elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- ✓ Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- ✓ Elaborar la ficha formativa de cada tema de capacitación.

6.5. Alcance de la propuesta

Para la elaboración del Plan de Capacitación se tomó como base el diagnóstico realizado a través de las encuestas, en donde se establecieron ciertas áreas necesarias a desarrollar capacitaciones, además se tomaron en consideración

las sugerencias realizadas por los superiores de cada área identificada así como también las indicadas por el departamento de recursos humanos.

6.6. Áreas a capacitarse identificadas

- ✓ Secretaria General del Sindicato de Choferes.
- ✓ Administración.
- ✓ Auditoría.
- ✓ Contabilidad.
- ✓ Tesorería.
- ✓ Recaudaciones.
- ✓ Capacitación (Instructores de conducción)
- ✓ Servicios generales.
- ✓ Choferes.

6.7. Desarrollo del Plan de Capacitación

6.7.1. Presentación

El Plan de Capacitación es para el talento humano del Sindicato de Choferes Profesionales de Valencia, el cual constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de la institución.

La capacitación constituye un factor importante para el colaborador, pues brinda el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo eleva el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación incluye los colaboradores de la institución, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, están enmarcados

dentro de los procedimientos para capacitación, con un presupuesto asignado para el año. Es seguro que las actividades de Capacitación programadas, cumplirán con los objetivos institucionales.

6.7.2. Alcance del Plan de Capacitación

El presente Plan de Capacitación es de aplicación para todo el personal que labora en el Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia.

6.7.3. Base Legal

Se basa en las políticas internas del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia, para considerarlo dentro de su plan de acción.

La normativa legal que sustenta la elaboración del Plan de Capacitación para la institución es:

- ✓ Constitución de la República del Ecuador.
- ✓ Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- ✓ Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- ✓ Código Penal.

6.7.4. Misión

Desarrollar conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modificar sus actitudes frente a aspectos de la organización.

6.7.5. Visión

Alcanzar la eficiencia laboral y mejorar el desarrollo de los procesos en las diferentes áreas de la institución.

6.7.6. Vigencia

El presente Plan de Capacitación entra en vigencia a partir de su aprobación y está sujeto a la aprobación de su presupuesto. El plan no es limitativo y por ser una herramienta dinámica estará sujeta a variaciones que serán informadas oportunamente.

6.7.7. Fines del Plan de Capacitación

Siendo su propósito general promover e instalar en el personal conocimientos, prácticas y actitudes que contribuyan a mejorar su desempeño técnico y de gestión, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- ✓ Desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas de sus colaboradores para mejorar el desempeño en sus puestos de trabajo.
- ✓ Proyectar al colaborador a puestos de mayor nivel, complejidad y responsabilidad.
- ✓ Brindar reconocimiento a los colaboradores identificados con los valores de la organización, competencias y con un alto rendimiento en sus labores.

6.7.8. Estrategias

La capacitación se abordará desde dos niveles:

- ✓ Para mejorar el desempeño actual del colaborador en su puesto, lo que implica un refuerzo y actualización de los conocimientos y desarrollo de competencias del participante con especial interés en las áreas operativas.
- ✓ Para la proyección y desarrollo integral del colaborador, es decir para potenciar el talento humano mediante especializaciones en la profesión. Este tipo de capacitación promoverá el desarrollo integral de la persona y permitirá la asignación de nuevas responsabilidades y tareas.

6.7.9. Modalidades de la capacitación

Dentro del Plan de Capacitación se consideran las siguientes modalidades.

Formación: El propósito de este tipo de capacitación es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general con relación al contexto en el que se desenvuelve el empleado.

Actualización: Esta es orientada a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico - tecnológicos en una actividad determinada.

Especialización: Tiene como finalidad la profundización y dominio de conocimientos o desarrollo de habilidades con respecto a una determinada actividad.

Perfeccionamiento: Tiene como finalidad ampliar conocimientos a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un empleado que maneja sólo una parte de conocimientos que demanda su puesto y es necesario que se nivele ese conocimiento.

6.7.10. Acciones de formación del Plan de Capacitación

Una vez que se identificaron, priorizaron las necesidades de capacitación, se procedió como siguiente paso a la elaboración de una ficha de formación en donde se establecieron los siguientes apartados:

Tema de la acción formativa: Es el tema de la capacitación a realizarse.

Área: Identificación del área a la cual se proporcionará la acción formativa.

Número de horas: Contiene la información relacionada con el total de las horas de la capacitación.

Tipo de formación: Identificará el tipo de formación que se desarrollará.

Colectivo: Este apartado especificará a las personas objeto de la acción, buscando siempre generar grupos homogéneos en cuanto a su interés.

Causas que originan la acción formativa: Dentro de este apartado se indica explícitamente el origen de la necesidad.

Objetivos de la acción formativa: Es el resultado final (conducta esperada) al final de la capacitación.

Contenidos: Los contenidos de las acciones formativas son muy variados y están en función del objetivo de la necesidad de capacitación.

A continuación se describen las acciones formativas del Plan de Capacitación para el talento humano del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Quevedo.

6.7.11. Fichas de acción formativa del Plan de Capacitación

ACCIÓN FORMATIVA			
TEMA	ÁREA	HORAS	TIPO DE CAPACITACIÓN
ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL	SECRETARIA	30	FORMACIÓN
COLECTIVO Personal de secretarias del Sindicato		CAUSAS QUE ORIGINA LA CAPACITACIÓN	
		Insuficiente actualización en las técnicas requeridas para un adecuado desempeño de las tareas de secretaria.	
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer técnicas secretariales que permitan optimizar la calidad de la comunicación. ✓ Lograr que la comunicación hablada sea excelente y que la escritura que se elabora proyecte una mejor imagen institucional. ✓ Administrar el tiempo y la agenda de trabajo del jefe inmediato eficazmente. ✓ Manejo de protocolo y etiqueta. 			
RESULTADOS ESPERADOS DE LA CAPACITACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicar las técnicas existentes para hablar en público, redacción y elaboración de cartas y oficios. ✓ Elaborar la agenda gerencial. ✓ Planificar el día del trabajo del jefe inmediato. ✓ Aplicar conocimientos de protocolo y etiqueta. 			
CONTENIDOS DEL EVENTO			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnicas de comunicación oral y escrita: fonemas y vocalización, técnicas para hablar en público, redacción de cartas y oficios. ✓ Protocolo y etiqueta: presentación y saludo en la oficina en lugares públicos, los buenos modales, como se presentan los eventos públicos, almuerzo y cenas de negocios, presentación de comida y bebida. ✓ La asistente y el manejo del tiempo: la asistente y la agenda gerencial, planificación del día. 			

ACCIÓN FORMATIVA			
TEMA	ÁREA	HORAS	TIPO DE CAPACITACIÓN
COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO	ADMINISTRATIVA OPERATIVA	20	FORMACIÓN
COLECTIVO		CAUSAS QUE ORIGINA LA CAPACITACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Secretario General. ✓ Servicios generales. ✓ Auditoría interna. ✓ Contabilidad. ✓ Tesorería. ✓ Recaudaciones. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relaciones interpersonales resquebrajadas. ✓ Atención inadecuadas a clientes internos y externos 	
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar el manejo de las relaciones con sus superiores, pares y subordinados. ✓ Desarrollar habilidades de comunicación y reconocimiento de conflictos. 			
RESULTADOS ESPERADOS DE LA CAPACITACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar las relaciones interpersonales. ✓ Cambio de actitud en el trabajo y hacia el cliente interno y externo. ✓ Disminuir las barreras de comunicación. 			
CONTENIDOS DEL EVENTO			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El comportamiento organizacional: definición y elementos claves. ✓ Modelos de comportamiento organizacional. ✓ Aspectos fundamentales de la comunicación. ✓ Motivación y sistemas de recompensas: necesidades humanas, modificación del comportamiento. ✓ Las actitudes de los empleados en el trabajo y sus efectos. ✓ Perspectivas del comportamiento organizacional. 			

ACCIÓN FORMATIVA			
TEMA	ÁREA	HORAS	TIPO DE CAPACITACIÓN
DOMINIO DE LAS NEC, NIC Y NIIF	CONTABLE	40	ACTUALIZACIÓN
COLECTIVO ✓ Jefes del departamento contable. ✓ Contadores y auxiliares.		CAUSAS QUE ORIGINA LA CAPACITACIÓN	
		✓ Deficiente desarrollo de los procesos contables. ✓ Desconocimiento de las NEC, NIC y NIIF.	
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN			
✓ Actualizar los conocimientos sobre los principios y aplicación de las NEC, NIC y NIIF.			
RESULTADOS ESPERADOS DE LA CAPACITACIÓN			
✓ Optimización en el desarrollo de los procesos contables. ✓ Dominio de las NEC, NIC y NIIF. ✓ Aplicación correcta de las normas de contabilidad y generación de informes financieros.			
CONTENIDOS DEL EVENTO			
✓ Normas Ecuatorianas de contabilidad (NEC) ✓ Normas Internacionales de contabilidad (NIC) ✓ Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) ✓ Proceso contable. ✓ Documentos contables. ✓ Análisis financiero. ✓ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)			

ACCIÓN FORMATIVA			
TEMA	ÁREA	HORAS	TIPO DE CAPACITACIÓN
ESTRATEGIAS DE BUEN SERVICIO	ADMINISTRATIVA OPERATIVA	20	FORMACIÓN
COLECTIVO ✓ Todos los servidores Administrativos y operativos.		CAUSAS QUE ORIGINA LA CAPACITACIÓN	
		✓ Atención inadecuada a clientes internos y externos en el Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia.	
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN			
✓ Mejorar constantemente el servicio y la atención al usuario – ciudadano en el Sindicato de Choferes Profesionales. ✓ Desarrollar un buen nivel de relaciones humanas en la institución. ✓ Motivar al personal del Sindicato de Choferes. ✓ Incentivar al talento humano en su preparación.			
RESULTADOS ESPERADOS DE LA CAPACITACIÓN			
✓ Comprometer a los participantes para brindar un servicio de excelencia a la comunidad.			
CONTENIDOS DEL EVENTO			
✓ Servicio y atención al usuario ciudadano. ✓ Relaciones humanas y labores. ✓ Servicio de excelencia.			

ACCIÓN FORMATIVA			
TEMA	ÁREA	HORAS	TIPO DE CAPACITACIÓN
AUDITORIA INTERNA	FINANCIERA	20	ACTUALIZACIÓN
COLECTIVO ✓ Personal de auditoría.		CAUSAS QUE ORIGINA LA CAPACITACIÓN	
		✓ Proceso de auditoría interna no acorde a los nuevos lineamientos de control interno.	
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN			
✓ Mejorar el proceso de auditoría existente en la institución.			
RESULTADOS ESPERADOS DE LA CAPACITACIÓN			
✓ Capacitar al personal de auditoría interna para que exista un mejor control interno confiable y veraz al momento de auditorías presentar veracidad en la información.			
CONTENIDOS DEL EVENTO			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesos de auditoría aplicados a las empresas. ✓ Manejo sostenible del control Interno. ✓ Plan de auditoría para el nuevo milenio. 			

ACCIÓN FORMATIVA			
TEMA	ÁREA	HORAS	TIPO DE CAPACITACIÓN
ORGANIZACIÓN POR PROCESOS	DIRECTIVA Y ADMINISTRACIÓN	30	ACTUALIZACIÓN
COLECTIVO		CAUSAS QUE ORIGINA LA CAPACITACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Secretaria del Sindicato de Choferes Profesionales. ✓ Colaboradores área administrativa. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desconocimiento de los nuevos sistemas por procesos. 	
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer la teoría general de procesos y una metodología para su identificación, modelamiento y mejoramiento del sistema organizacional en el Sindicato de Choferes Profesionales. 			
RESULTADOS ESPERADOS DE LA CAPACITACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar, elaborar e implementar el modelo de organización por procesos en Sindicato de Choferes Profesionales en el cantón Valencia. 			
CONTENIDOS DEL EVENTO			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudio de la teoría de procesos. ✓ Revisión de la estructura organizacional actual. ✓ Constatación de la cadena de valor organizacional conforme a la misión y visión de la institución. ✓ Levantamiento de los macro procesos, procesos y subprocesos. ✓ Cadena de valor propuesta. 			

ACCIÓN FORMATIVA			
TEMA	ÁREA	HORAS	TIPO DE CAPACITACIÓN
LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	ADMINISTRATIVA OPERATIVA	20	FORMACIÓN
COLECTIVO		CAUSAS QUE ORIGINA LA CAPACITACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todas las áreas del Sindicato de Choferes Profesionales. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limitado liderazgo. ✓ Ineficiencia en los equipos de trabajo. 	
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reorientar el que hacer organizacional hacia el logro de los objetivos, misión y visión del Sindicato de Choferes. ✓ Que los participantes adquieran los conocimientos necesarios para Desarrollar al interior de sus equipos las competencias y capacidades para lograr un trabajo en equipo efectivo. 			
RESULTADOS ESPERADOS DE LA CAPACITACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eficiencia laboral en los equipos de trabajo. ✓ Capacidad de liderazgo. ✓ Optimo desempeño laboral. 			
CONTENIDOS DEL EVENTO			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo. ✓ Liderazgo de equipos. ✓ Impacto del cambio en las organizaciones. 			

ACCIÓN FORMATIVA			
TEMA	ÁREA	HORAS	TIPO DE CAPACITACIÓN
PROCESOS PEDAGÓGICOS INSTRUCTORES CONDUCCIÓN	INSTRUCCIÓN CAPACITACIÓN	30	ACTUALIZACIÓN
COLECTIVO ✓ Instructores de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Valencia.		CAUSAS QUE ORIGINA LA CAPACITACIÓN	
		✓ Inadecuados procesos en la enseñanza aprendizaje del manejo de vehículos. ✓ Escaso nivel de aprendizaje. ✓ Deficiencia en la práctica.	
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN			
✓ Facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes. ✓ Impartir conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para que los estudiantes reciban una capacitación técnica, pedagógica y puedan acceder a la conducción en forma responsable y segura. ✓ Cumplir con la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; y su reglamento. ✓ Concienciar a sus usuarios la necesidad e importancia de la educación vial y manejo a la defensiva. ✓ Contribuir de una manera eficiente, práctica y oportuna en la disminución de los accidentes de tránsito.			
RESULTADOS ESPERADOS DE LA CAPACITACIÓN			
✓ Choferes o conductores más educados y responsables. ✓ Disminución de los accidentes de tránsito. ✓ Optimo proceso de enseñanza aprendizaje. ✓ Conductores que respetan las normas de conducción. ✓ Correcta aplicación de las normas de primeros auxilios.			

CONTENIDOS DEL EVENTO

- ✓ Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- ✓ Primeros auxilios.
- ✓ Educación Vial, Legislación de Tránsito y Manejo a la Defensiva.
- ✓ Mecánica básica.
- ✓ Instrucción práctica de conducción de vehículos.
- ✓ Elementos pedagógicos, metodología y recursos.
- ✓ Señalética.
- ✓ Procesos metodológicos para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje.

6.7.12. Presupuesto del Plan de Capacitación

Cuadro 17. Presupuesto del Plan de Capacitación.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Actualización secretarial	4	\$ 150.00	\$ 600.00
Comportamiento humano en el trabajo	40	100.00	4.000.00
Contabilidad	8	150.00	1.200.00
Estrategias de buen servicio	40	80.00	3.200.00
Auditoria interna	10	120.00	1.200.00
Organización por procesos	20	150.00	3.000.00
Liderazgo y trabajo en equipo	75	60.00	4.500.00
Procesos pedagógicos para instructores de conducción	32	100.00	3.200.00
TOTAL			\$20.900.00

Elaborado por: Mayra Estefanía Rodríguez Rivera.

El Plan de Capacitación tendrá un costo de \$ 20.900,00, costos que deberá ser considerado en la planificación anual para un año.

6.7.13. Cronograma del Plan de Capacitación

Cuadro 18. Cronograma del Plan de Capacitación.

TEMAS	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actualización secretarial	x											
Comportamiento humano en el trabajo		x										
Dominio de las NIC - NIIF			x									
Estrategias de buen servicio				x								
Auditoria interna					x							
Organización por procesos						x						
Liderazgo y trabajo en equipo							x					
Procesos pedagógicos para instructores de conducción								x	x			

6.7.14. Impacto

La elaboración del Plan de Capacitación, influirá positivamente en el desarrollo organizacional y la innovación de conocimientos, permitirá optimizar el desempeño laboral del talento humano del Sindicato de Choferes del cantón Valencia, para ello se implementó la siguiente matriz de impacto.

Cuadro 19. Matriz de impacto.

Nº	Acciones	Impacto			Probabilidad		
		L	M	G	PF	M	F
1	Desempeño laboral.			X			X
2	Desarrollo organizacional.		X			X	
3	Nivel de eficiencia.			X			X
4	Rendimiento colectivo.		X			X	
5	Procesos de la institución.		X			X	
6	Habilidades cognitivas.			X		X	
7	Innovación de conocimientos.			X			X
8	Atención y Servicios.		X				X
9	Desarrollo integral del personal.	X			X		
10	Asignación de responsabilidades.			X			X

Elaborado por: Mayra Estefanía Rodríguez Rivera.

Impacto: Leve (L); Moderado (M) y Grande (G).

Probabilidad: Poco frecuente (PF); Moderado (M) y Frecuente (F).

Tipo de matriz: Para medir el impacto del desempeño laboral en empresas.

Fuente: Gestipolis.com (Matriz de impacto, Plan de Capacitación).

Analizando la matriz de impacto, se estima que con la implementación del Plan de Capacitación, se logrará grande y frecuentemente optimizar el desarrollo funcional del talento humano, debido a que se innovarán los conocimientos del personal y tendrán otra actitud en el desarrollo de sus actividades.

6.7.15. Evaluación del Plan de Capacitación

Una vez implementado el Plan de Capacitación en el Sindicato de Choferes Profesionales de Valencia, será evaluado cada tres meses, a través de matrices de evaluación del desempeño laboral, con el propósito de comprobar su contribución al desarrollo funcional y el grado de desempeño. El responsable de evaluar al personal de la empresa será el Administrador, quien coordinará con el Secretario General de la Institución.

Cuadro 20. Matriz de evaluación del desempeño laboral.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL				
Personal administrativo. Calificación correspondiente al (15), (25) trimestre del año _____				
Nombre del evaluado: _____ Departamento: _____				
Puesto: _____				
Evaluador: _____				
Desempeño	Inferior	Regular	Bueno	Superior
Conocimiento del trabajo a su cargo				
Calidad en el trabajo				
Cantidad de trabajo				
Sentido de responsabilidad				
Iniciativa y participación				
Disciplina				
Espíritu de colaboración				
Observaciones: Es puntual en su trabajo, cumple con sus horarios.				

CAPÍTULO VII
BIBLIOGRAFÍA

7.1. Literatura citada

AGUIRRE, Fernando (2008). La Gestión Empresarial. Planes de Capacitación. Editorial Disantes. España. Pág. 125.

ÁLVAREZ, José (2010). Los Sindicatos. Editorial D&G. Barcelona. España. Pág. 78.

CASTRO, Francisco (2010). Los Planes de Capacitación en las Empresas. Ed. Frezer. México. Pág. 108.

CHIAVENATO, Idalberto (2007). Gestión del Talento Humano. Editorial Campus, Ltda. Bogotá, Colombia. Pág. 6,12

FERNÁNDEZ, Holy (2007). Desarrollo Empresarial “La Capacitación de los RRHH”. Editorial Benalcazar. Colombia. Pág. 88.

GARRIDO, Manuel (2007). Sindicatos. Funciones y Principios. Editorial Moncada. Lima. Perú. Pág. 46.

HIDALGO, José (2010). Gestión del Talento Humano. Editorial Merinal. Madrid. España. Pág. 68.

REZA, Jesús (2010). Nuevo Diagnostico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones. Editorial. Panorama. México. Pág. 185,194.

RODRÍGUEZ, Joaquín (2007). Administración moderna de personal. Editorial Cengage Learning. México. Pág. 252,253.

SÁNCHEZ, Luis (2008). La Capacitación en las Empresas. Editorial Fonseca. México. Pág. 145.

TIRSO, José (2008). Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo, y cambio social. Editorial D.R. Santiago de Chile. Pág.66.

VARGAS, Luis (2008). El Talento Humano en las Empresas. III Edición. Montero. México. Pág. 75.

VERA, Mario (2007). Empresas “Proceso de Capacitación”. Editorial Montero. Distrito Federal. México. Pág. 245.

WAYNE, Mondy (2010). Administración de recursos humanos. Editorial Pearson Educación. México. Pág. 198,205.

ZAMORA, Joel (2009). Capacitación y Desarrollo. III Ed. Empresas. Edit. Monterreal. México. Pág. 305.

CAPÍTULO VIII
ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario de preguntas aplicado en las encuestas.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
ESPECIALIZACIÓN RECURSOS HUMANOS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES Y DIRECTIVOS DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN VALENCIA

Objetivo: El presente cuestionario está diseñado para obtener información primaria relacionada con la investigación de campo para la elaboración de la tesis titulada **“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL TALENTO HUMANO DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN VALENCIA, PROVINCIA DE LOS RÍOS, AÑO 2013”**

A continuación encontrará una serie de preguntas y solicito su amable colaboración para contestarlas.

1. ¿Cuántos años tiene laborando en el Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia?

1 - 5 años () 5 - 10 años ()
10 - 15 años () 15 - 20 años ()

2. ¿Ha recibido una capacitación específica, de acuerdo al área donde labora?

Si () No ()

3. ¿Al momento de realizar una capacitación al personal se realiza un diagnóstico para identificar las necesidades cognitivas?

Si () No ()

¿Porqué? _____

4. ¿Las capacitaciones le han permitido identificarse plenamente con el cargo que desempeña?

Mucho () Poco () Nada ()

¿Porqué? _____

5. ¿Cada qué tiempo recibe capacitaciones?

Mensualmente () Trimestralmente ()
Anualmente () Mayor a un año ()

6. ¿Está conforme con el tiempo que se dedica a la capacitación del personal?

Conforme () Inconforme ()

¿Porqué? _____

7. ¿Existe un seguimiento y control posterior a los procesos de capacitación del personal?

Si () No ()

8. ¿Considera importante que el personal se encuentre bien capacitado para lograr una mayor efectividad y eficacia laboral?

Muy importante () Poco importante ()

¿Porqué? _____

9. ¿La institución cuenta con un Plan de Capacitación de acuerdo a las necesidades de sus colaboradores?

Si () No ()

10. ¿Cree que las capacitaciones recibidas le han permitido tener un crecimiento y desarrollo profesional?

Si () No () Poco ()

¿Porqué? _____

11. ¿Le gustaría que se implementara un Plan de Capacitación permanente dentro de la institución?

Si () No ()

12. ¿Qué temas de capacitación profesional y laboral le gustaría que contenga este Plan de Capacitación?

Gracias por su colaboración...

ANEXO 2. Cuestionario de preguntas aplicado en la entrevista.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
ESPECIALIZACIÓN RECURSOS HUMANOS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO DE
CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN VALENCIA**

Objetivo: El presente cuestionario está diseñado para obtener información primaria relacionada con la investigación de campo para la elaboración de la tesis titulada **“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL TALENTO HUMANO DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN VALENCIA, PROVINCIA DE LOS RÍOS, AÑO 2013”**

A continuación encontrará una serie de preguntas y solicito su amable colaboración para contestarlas.

1. ¿Considera importante la capacitación del personal?

2. ¿Cree que la capacitación de los colaboradores mejora la calidad de la institución?

3. ¿Cómo manejan los procesos de capacitación en el Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia?

4. ¿Cuentan con un programa específico para la capacitación del personal de la institución?

5. ¿Qué mecanismos aplican para determinar las necesidades cognitivas y laborales de los colaboradores de la institución?

6. ¿Gestiona seminarios de capacitación para sus colaboradores?

7. ¿Considera que se necesita capacitación en algún área o actividad específica en la institución?

Gracias por su colaboración...

ANEXO 3. Formato para evaluar los conocimientos de los colaboradores.

Cuadro 21. Formato para evaluar los conocimientos de los colaboradores.

Actividad	menos del 50%	50%	70%	80%	90%
Actividad 1					
Actividad 2					
Actividad 3					
Actividad 4					

Fuente: REZA, Jesús (2010). Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones. Editorial. Panorama. México. Pág. 185.

ANEXO 4. Fotos.



Foto 1. Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Valencia.



Foto 2. Entrevista al Secretario General del Sindicato de Choferes.



Foto 3. Encuesta a la Contadora del Sindicato de Choferes.



Foto 4. Encuesta a la Auxiliar de Contabilidad del Sindicato de Choferes.



Foto 5. Encuesta a la Secretaria del Sindicato de Choferes.



Foto 6. Encuesta a la Recaudadora del Sindicato de Choferes.



Foto 7. Encuesta a la Despachadora del Sindicato de Choferes.