

**MASTERPLAN DE CAPACITACIÓN
PARA LA MEJORA Y DESARROLLO
DEL PERSONAL DE LA PLANTA
UNILEVER ANDINA VENEZUELA, S.A
UBICADA EN GUACARA.**



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**MASTERPLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA MEJORA Y DESARROLLO
DEL PERSONAL DE LA PLANTA UNILEVER ANDINA VENEZUELA, S.A
UBICADA EN GUACARA.**

Empresa: UNILEVER ANDINA VENEZUELA, S.A

Autor: Cañizalez Verónica
C.I: V- 20.731.539

San Diego, 2018



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**MASTERPLAN DE CAPACITACIÓN
PARA LA MEJORA Y DESARROLLO
DEL PERSONAL DE LA PLANTA
UNILEVER ANDINA VENEZUELA, S.A
UBICADA EN GUACARA.**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

Enrique Matute C.I: 7.138.696 Tutor Académico

Yerarda Carusso C.I: 14.096.784 Tutor Empresarial

AUTOR:

Autor: Verónica Cañizalez R.
C.I.: 20.731.539

San Diego, 2018

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, por darme la oportunidad de encontrarme donde estoy hoy día y por darme los amigos, la pareja y los maravillosos padres que tengo; A ellos, mis padres, todo. Gracias por ser siempre mi pilar, amor y fuerza para lograr cada una de mis metas, su esfuerzo y entrega son impresionantes, y su amor para mí invaluable. No alcanzan ni estas ni mil líneas para expresarles todo el amor y agradecimiento que siento.

A mi abuelito: Enrique Oribe, gracias por ser el impulso y apoyo absoluto para ayudarme a estudiar lo que anhelaba, por tanto amor y conocimientos compartidos, por tu cariño sin fronteras. A mi mejor amiga: Gabriela Galban, gracias por siempre encontrar la manera, por estar allí sin condición alguna y reafirmar en mí el verdadero valor de la amistad.

A mi novio: Oscar Gil, gracias por tanto... Por tanta paciencia, amor, ayuda, entrega. Por hacerme feliz y hacerme sonreír ante cualquier circunstancia de la vida.

A mis compañeros de clases, gracias por su amistad, por los momentos compartidos, por su apoyo y recordatorios incesantes hasta este preciso instante, sin ustedes jamás hubiese sido tan divertido.

Por último, pero no menos importante, gracias a la Empresa Unilever Andina Venezuela por darme la oportunidad de aprender y desarrollarme con un equipo como el vuestro. Ha sido realmente un placer trabajar con ustedes.

INDICE GENERAL

| | | Página |
|-------------------|--|---------------|
| RESUMEN..... | | X |
| INTRODUCCIÓN..... | | 1 |
| CAPÍTULOS | | |
| I | LA EMPRESA | 4 |
| | 1.1 Ubicación..... | 4 |
| | 1.2 Reseña Histórica..... | 4 |
| | 1.3 Estructura Organizativa de la Empresa..... | 7 |
| | 1.6 Actividades Realizadas por el Pasante..... | 8 |
| II | EL PROBLEMA | 9 |
| | 2.1 Planteamiento del Problema..... | 9 |
| | 2.1.1 Formulación del Problema..... | 11 |
| | 2.2 Objetivos de la Investigación..... | 11 |
| | 2.2.1 Objetivo General..... | 11 |
| | 2.2.2 Objetivos Específicos..... | 11 |
| | 2.3 Justificación de la Investigación..... | 12 |
| | 2.4 Alcances de la Investigación..... | 12 |
| | Limitaciones..... | 12 |
| III | MARCO TEÓRICO REFERENCIAL | 13 |
| | 3.1 Antecedentes de la Investigación..... | 13 |
| | 3.2 Bases Teóricas..... | 15 |
| | 3.2.1 Teorías de la Administración..... | 15 |
| | 3.2.2 Teoría del Capital Humano..... | 20 |
| | 3.2.3 Teorías de la Capacitación..... | 21 |
| | 3.3 Definición de Términos Básicos..... | 28 |
| IV | MARCO METODOLÓGICO | 29 |
| | 4.1 Fases de la Investigación..... | 29 |

| | | Página |
|-----------|---|--------|
| | 4.1.1 Diagnostico del estado actual de los conocimientos básicos por departamento..... | 29 |
| | 4.1.2 Diseño y aplicación de un Masterplan para instruir y capacitar al personal de la compañía..... | 31 |
| | 4.1.3 Reducción de las pérdidas y el desperdicio asociado a factores humanos..... | 35 |
| V | ANÁLISIS DE DATOS | 37 |
| | | |
| | 5.1 Fase I: Diagnostico del estado actual de los conocimientos básicos por departamento..... | 37 |
| | 5.2 Fase II: Diseño y aplicación de un Masterplan para instruir y capacitar al personal de la compañía..... | 51 |
| | 5.3 Fase III: Reducción de las pérdidas y el desperdicio asociado a factores humanos..... | 60 |
| | | |
| VI | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | |
| | | |
| | Conclusiones | 63 |
| | Recomendaciones | 66 |
| | | |
| | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 67 |
| | ANEXOS..... | 69 |
| | | |

LISTA DE CUADROS

| Cuadro | Nombre del Cuadro | Página |
|---------------|------------------------------------|---------------|
| 1 | Conocimiento..... | 37 |
| 2 | Actitud ante el Cambio..... | 38 |
| 3 | Actitud ante las dificultades..... | 40 |
| 4 | Percepción..... | 41 |
| 5 | Actitud ante los problemas..... | 42 |
| 6 | Actitud ante el rechazo..... | 43 |
| 7 | Circunstancias de la vida..... | 45 |
| 8 | Actitud ante la incertidumbre..... | 46 |
| 9 | Numero de litros..... | 47 |
| 10 | Actitud ante una disputa..... | 49 |
| 11 | Agenda Masterplan 2018..... | 53 |
| 12 | Objetivos..... | 53 |

LISTA DE FIGURAS

| Figura | Nombre de la Figura | Página |
|---------------|--|---------------|
| 1 | Organigrama | 7 |
| 2 | ¿Puede usted identificar los diferentes valores de un ángulo?..... | 37 |
| 3 | ¿Qué actitud asume cuando se quiere implementar una nueva idea?..... | 39 |
| 4 | Al enfrentar dificultades ¿Cómo reacciona?..... | 40 |
| 5 | A la pregunta clásica: ante una botella de vino que contiene exactamente la mitad de su capacidad, ¿Qué dice?..... | 41 |
| 6 | Si usted visualiza con la mente una pared que le cierra el camino ¿Qué piensa a continuación?..... | 42 |
| 7 | Acaba de ser rechazado para un puesto laboral, y al estar en la calle piensa o siente:..... | 44 |
| 8 | ¿Qué frase aplicaría o aplica más, en general, ante las circunstancias de la vida?..... | 45 |
| 9 | Un familiar o amigo le dijo que volvería a las 10, son las once y media y todavía no ha llegado ¿Qué actitud toma? | 46 |
| 10 | ¿Si tienes 15300 ml cuantos cm ³ y litros son?..... | 48 |
| 11 | Acaba de discutir agriamente con una persona, a la que tendrá que seguir tratando, y luego de la disputa piensa. | 49 |

LISTA DE IMÁGENES

| Imagen | Nombre de la Imagen | Página |
|---------------|---|---------------|
| 1 | Causas de los errores Humanos | 36 |
| 2 | Nivel académico actual (make) | 56 |
| 3 | Gráfico de Nivel académico actual (make) | 56 |
| 4 | Nivel académico actual (op1) | 57 |
| 5 | Nivel académico actual (op2) | 57 |
| 6 | Nivel académico actual (op3) | 58 |
| 7 | Pensum machine operator (op2) | 58 |
| 8 | Guacara FACTORY: THE upskilling Masterplan 2018 | 59 |
| 9 | FACTORY Guacara: MASTERPLAN | 61 |
| 10 | FACTORY Guacara: EXPECTED RESULTS..... | 61 |
| 11 | Imagen 11. Perdidas Planta | 62 |



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MASTERPLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA MEJORA Y DESARROLLO
DEL PERSONAL DE LA PLANTA UNILEVER ANDINA VENEZUELA, S.A
UBICADA EN GUACARA.**

AUTOR (A): Verónica Cañizalez
TUTOR (A): Enrique Matute
Año: 2018

RESUMEN

El presente informe de pasantías, Masterplan de Capacitación para la Mejora y Desarrollo del Personal de la Planta Unilever Andina Venezuela, S.A Ubicada en Guacara. 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. El presente informe tuvo como objetivo Incrementar la efectividad, los niveles de producción y reducir los costos a través de la incorporación de un nuevo programa de capacitación y apoyo de la metodología WCM. Teóricamente se fundamentó en conceptos y teorías relacionados al área de Administración, Capital Humano y Capacitación. De acuerdo con la metodología utilizada, el informe se trabajó mediante fases metodológicas: en la primera fase se realizó un diagnóstico del estado actual de los conocimientos básicos por departamento, mediante la aplicación de un test donde se pudieron tomar en cuenta recomendaciones por parte de los empleados llevando a cabo las pruebas correspondiente mediante el Skill Trainer. En la fase dos se diseñó y aplicó el Masterplan para instruir y capacitar al personal de la compañía y en la fase tres se presentaron las reducciones de las pérdidas y el desperdicio asociado a factores humanos

Palabras Claves: Masterplan de Capacitación, Administración, Capital Humano y Capacitación.

INTRODUCCIÓN

Entre las tendencias de la década, referidas a los aspectos organizacionales, una de las más importantes es la relacionada al aprendizaje organizacional, desde las interpretaciones más sencillas, referidas esencialmente al aprendizaje dentro de las organizaciones y que enfatizan el trabajo como fuente esencial del conocimiento de los propios ejecutores de las tareas, hasta las interpretaciones complejas, que visualizan a la organización como un sistema capaz, el mismo, de aprender, no solamente en función de lo que cada uno de sus integrantes pueda aprender a nivel individual, sino a través de la incorporación de procedimientos y tecnologías cuyo funcionamiento se asimila, más allá de la permanencia de los individuos que impulsaron su implantación.

La figura de empresa u organización es considerada como la unidad encargada de impulsar el sistema económico y financiero de un país. Nos encontramos en un entorno en el cual es sencillo reconocer la globalización tanto como una oportunidad, como una amenaza y saber que la competitividad dejó de ser local para convertirse en mundial, lo cual nos invita a visualizar el futuro de la organización en contextos innovadores y por consiguiente a analizar los factores que sean necesarios para lograr el impulso y desarrollo que la lleve a adquirir ventajas competitivas para así alcanzar sus objetivos.

Los factores más importantes a considerar para el éxito de una organización o entidad de negocio es contar con un recurso humano calificado y con potencial, para ello es necesario contar con planes de capacitación y desarrollo que mejoren la productividad y desempeño del personal.

La capacitación empresarial es un elemento clave en los procesos de consolidación de la gestión y el desempeño, es la manera de incorporar a la tarea las

capacidades de las personas y generar espacios para el desarrollo de las habilidades requeridas para alcanzar el deseo estratégico de la organización.

Capacitar es involucrar al trabajador para que desarrolle sus habilidades y conocimientos y que sea capaz de sobrellevar con más afectación la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de diferentes tipos y estos se enfocan a diversas terminaciones individuales y organizacionales. Por ende la capacitación permite a las organizaciones mejorar la eficiencia y eficacia de sus trabajadores, elevar su desempeño, productividad y su calidad de vida, también puede contribuir en el desarrollo de actitudes y aptitudes en la ejecución de las actividades en sus puestos de trabajo.

Algunas empresas ven la capacitación como un gasto en vez de una inversión, sacrificando mejorar el potencial de su personal y acercándose cada vez más a fracasar por falta de trabajadores competentes que la impulsen. Se debe tener presente que una fuerza laboral mejor capacitada y más motivada redundará en una mayor eficiencia y más alta productividad (Saluja, 2009, p.168).

El objetivo del presente trabajo radica en realizar propuestas de capacitación para el personal; dichas propuestas se llevaran a cabo durante el proceso de pasantías del investigador y continuaran ejecutándose hasta finalizar las mismas, con la finalidad optimizar procesos, la cual estará estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: La Empresa, aquí se describe su razón social, dirección, actividad a la que se dedica, descripción, estructura organizativa y actividades realizadas.

Capítulo II: El Problema, donde se describe el problema, se define los objetivos, general y específicos y la justificación de la investigación.

Capítulo III: Marco Teórico Referencial, en esta parte se describen los antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos que fundamentan la investigación.

Capítulo IV: Marco Metodológico, en esta parte se desarrolla las fases metodológicas de la investigación.

Por último el Capítulo V: Donde se llevan a cabo las actividades correspondientes a las fases y el desarrollo y ejecución de la propuesta,

Por último el Capítulo VI donde se desarrollan las conclusiones y recomendaciones con respecto al estudio.

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1 Ubicación

Carretera nacional vía Yagua sector los naranjillos, diagonal a PDVSA, Edo. Carabobo. Venezuela. Teléfono: 0245-4003800

1.2 Reseña Histórica

1952-1962: La Compañía Borden (EE.UU.) fundó Helados Club en Caracas, la empresa fue creciendo y se convirtió en la empresa líder del mercado de helados en Venezuela.

Durante el año 60 nacieron las joyas locales más reconocidas: Merengada, Chocolito, Bati Bati, Línea Clásica, Esmorcream (conocido como Línea Imperial en los 90) y Crema Real.

1970: Lanzamiento de otra joya local: Chocomalta.

1978: Grupo Cisneros adquirió a Helados Club y cambió el nombre a Helados Tío Rico, manteniendo la sede.

A finales de los 70 había alrededor de 5.000 carritos de helados Tío Rico en el mercado y una red nacional de distribuidores que aseguraban la disponibilidad de helados Tío Rico para todo el país. En 1994 Grupo Cisneros vendió Helados Tío Rico a Unilever. 1994-1995: Se construyó e inauguró la planta de helados más grande y moderna de América Latina en Guacara, Edo. Carabobo.

1999: Vino el cambio de logo de la cenefa al corazón, siguiendo la armonía mundial de Helados Unilever.

Este cambio de Logo está acompañado por una fuerte inversión en visibilidad (se cambió la mayoría de neveras dentro de un periodo de 8 meses, innovación (Fruttare, Coco, Top, Viennetta y Selva Negra y un producto promocional en forma del nuevo corazón) y un lanzamiento en los medios para el mercado.

2001: por razones de rentabilidad y en respuesta a la crisis económica de Venezuela, Unilever Icecream decidió cerrar la planta y mover su producción local a Barquisimeto, importando algunos productos de su portafolio actual (entre ellos las marcas claves Magnum, Cornetto) de otros países como Chile, Ecuador, México, Brasil y Alemania.

Actualmente, la categoría de helados bajo su marca Tío Rico posee oficinas en Valencia y cuenta con un excelente equipo multidisciplinario a lo largo del territorio venezolano para garantizar la distribución y comercialización de sus marcas en los puntos de venta. La evolución del logo de los helados Tío Rico. El helado que comíamos todos después del colegio.

El diseño de este, el primer logo de EFE de 1929, se le atribuye al pintor margariteño Pedro Ángel González. Los dueños de EFE, los primos Espinosa-Fernández tomaron las iniciales de sus apellidos como elemento de identidad. La representación tipográfica recuerda la usanza de los tipos de madera en carteles.

Misión

Ser la empresa líder en la fabricación y distribución de helados de alta calidad a precios competitivos. Llevando nuestros productos a todas las regiones del país, a través de una amplia red de comercialización, que genere empleos directos e indirectos, que contribuyan al bienestar de la sociedad.

Visión

Alcanzar el pleno desarrollo de Helados Tío Rico, siendo reconocidos en todo el país por la calidad de nuestros productos, el buen servicio, la innovación, y los precios más competitivos del mercado. Logrando la satisfacción de todos nuestros clientes, empleados y accionistas.

Valores

Creatividad e Innovación:

Promovemos la capacidad de brindar respuestas oportunas a las necesidades y expectativas de los consumidores y nuestros relacionados. Para ello es indispensable generar nuevas ideas y combinarlas de manera única, contribuyendo a un ambiente de apertura al cambio y motivación hacia el reto.

Honestidad:

La sinceridad, la verdad, la honradez y la integridad deben ser principios fundamentales de nuestras acciones diarias. Promovemos un ambiente de confianza, en el cual cada quien expresa sus pensamientos e ideas con plena libertad.

Trabajo en Equipo:

Estimulamos el compañerismo, la solidaridad, el respeto profesional y el intercambio de experiencias y de conocimientos. Únicamente mediante la integración de nuestras individualidades lograremos una mayor productividad dentro de un ambiente de cordialidad.

Disciplina:

El respeto irrestricto a las normas establecidas y el ejercicio continuo de los valores promovidos por la empresa debe ser el soporte indispensable para el alcance de la misión. La integración continua sólo logra ser constructiva cuando se enmarca dentro de los principios que son universalmente compartidos y aplicados.

Humildad:

El reconocimiento de las fortalezas y debilidades debe sustentar nuestra superación personal y profesional. Sólo a través de la búsqueda continua del conocimiento, del desarrollo de las destrezas, y la capacidad de cuestionamiento, marcharemos hacia el camino sin fin de la superación

Sentido de Pertenencia:

Debemos identificarnos plenamente con la empresa, sus valores y sus principios. Cada una de nuestras acciones debe estar enmarcada por sentimientos de solidaridad y lealtad, generando una imagen coherente interna y externamente.

1.3 Estructura Organizacional de la Empresa

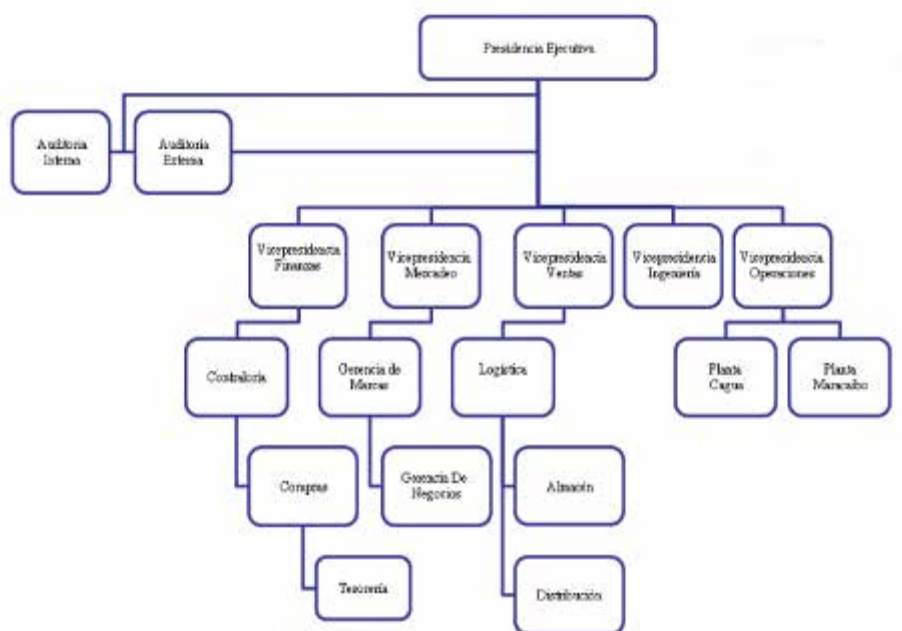


Figura 1.Organigrama

Fuente: Unilever 2018

Objetivos

- Cumplir con las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo un producto de calidad.
- Impulsar al desarrollo de un buen trabajo orientado al mejoramiento continuo.
- Afianzar la seguridad de todas las actividades, para así contribuir con la preservación y medio ambiente.
- Afianzar nuestra cartera de clientes.

1.4 Actividades Realizadas por el Pasante

- Soporte en la reclutación de personal para la planta.
- Seguimiento, control y apoyo logístico en realización de capacitaciones pautadas por los departamentos de SHE, Calidad, Producción.
- Diseño y elaboración de certificados de capacitación.
- Participación en videoconferencias con los Skill Trainer de Middle Americas.
- Apoyo y participación en entrenamiento al personal dictado y dirigido por el Skill Trainer.
- Creación del Masterplan de capacitación.

CAPITULO II

EL PROBLEMA

2.1 Planteamiento del Problema

Mundialmente los avances tecnológicos y el desarrollo empresarial son cada vez mayores, los requerimientos intelectuales y el nivel educacional que exige la sociedad ocupan un lugar destacado en la agenda de desarrollo mundial. El entorno cada día exige estar más despiertos, captar mejor cualquier oportunidad y saber predecir las tendencias que en los próximos años serán garantía de éxito.

El renombre de una empresa y su esperada economía exitosa no están determinados únicamente por indicadores financieros, físicos, de equipos, o infraestructuras; Unos de los cimientos más importantes en toda compañía viene dado por la educación, el conocimiento, preparación, y capacitación superior a las demás empresas para marcar la diferencia y ser una compañía destacada.

El personal de una compañía es su capital más valioso, y en esta época de progreso constante, un capital a la vanguardia intelectual que trabaje bajo las condiciones materiales y físicas idóneas será una de las mejores combinaciones para que una organización se mantenga competitivamente dentro del entorno y sea capaz de soportar y superar los cambios violentos de la actualidad; Es por ello que la capacitación del personal debe ser primordial para las empresas; En la medida que estos elementos trabajen coordinadamente, la capacitación tendrá como resultado mayor calidad de productos, respaldo del trabajador, horas efectivas y disminución de las pérdidas, lo cual se verá reflejado en las utilidades.

En América Latina existe un bajo crecimiento de la productividad respecto a otros países del mundo; En lo que se refiere a Estados Unidos, la productividad total de los factores (TFP) de América Latina es de 0,76 en relación a su productividad

total promedio. Esto significa que, usando la misma cantidad de recursos (fuerza de trabajo y capital), la producción de América Latina sería aproximadamente 25% más baja que la de Estados Unidos (BID, s.f.). Venezuela tiene un porcentaje de pérdida de productividad respecto a Estados Unidos (1960-2005) de un 47%. Es en este contexto que la influencia e impacto de la capacitación en las empresas se vuelve una interrogante.

En lo que se refiere a Unilever, es una empresa multinacional de cuidado personal e industria alimentaria a nivel mundial, con presencia en más de 80 países incluidos algunos de habla castellana, como Venezuela, Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, entre otros. En Venezuela, Unilever Andina Venezuela, S.A fundamenta su actividad económica en la fabricación, distribución y comercialización de productos de primera necesidad, sin embargo, actualmente sus ingresos económicos son resultado únicamente de la producción nacional; Es por ello que es imperativo brindarle al consumidor un producto de altos estándares de calidad, garantizando de esta forma que los consumidores queden satisfechos con su compra.

Andrés Reina y María Paz (2001,) en su texto Gestión de la formación en la empresa, afirma: "... El capital humano contribuye al progreso económico de las naciones y este capital puede incrementarse y desarrollarse mediante una inversión en educación y formación empresarial que aumente y mejore los conocimientos y la cualificación de los individuos..." P.71.

De acuerdo a lo antes citado, la empresa tiene principal interés en la aplicación de estrategias, métodos, técnicas y programas de mejora como lo es WCM, concepto que tiene como objetivo principal identificar y eliminar sistemáticamente las pérdidas, y hacer de cada empleado un solucionador de problemas cada vez mejor.

Van Ede (2015, Octubre 19). [En línea]. Enfatiza que el enfoque WCM de Yamashima presta mucha más atención al comportamiento humano que el TPM y

afirma "...Cuando hay un problema, miramos el papel de la máquina, los materiales, el método y las personas. Si el comportamiento humano es importante, iniciamos un análisis de errores humanos. Esto significa que intentamos explicar por qué ocurrió el error. Nuestra meta principal no es cambiar el comportamiento. Es mejor adaptar el ambiente de trabajo, para evitar que el problema vuelva a repetirse..."

Debe señalarse que los programas de capacitación que maneja Unilever Andina son realizados internacionalmente según las necesidades y principales fallas que posee cada país; En consideración a esto, nace la iniciativa de proponer un Masterplan de capacitación del personal apoyado en el nuevo modelo implementado en Unilever a nivel mundial: WCM.

2.1.1 Formulación del Problema

Por ello, nace la siguiente interrogante ¿De qué forma se puede aumentar la productividad y desarrollo implementando una nueva tecnología?

2.2 Objetivos de la Investigación

2.2.1 Objetivo General

Incrementar la efectividad, los niveles de producción y reducir los costos a través de la incorporación de un nuevo programa de capacitación y apoyo de la metodología WCM.

2.2.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el estado actual de los conocimientos básicos por departamento.
2. Diseñar y aplicar un Masterplan para instruir y capacitar al personal de la compañía.
3. Reducir las pérdidas y el desperdicio asociado a factores humanos.

2.3 Justificación de la investigación

La presente investigación busca evidenciar el impacto positivo que puede significar invertir tiempo y capital de la compañía en el factor humano a través de las capacitaciones. Muchas empresas consideran la capacitación del personal únicamente como un gasto, sin percatarse de los diversos efectos favorables que puede generar el mismo. A pesar de ser un proceso que requiere de paciencia, capital, tiempo y disposición; la capacitación forma parte del compromiso bilateral que traerá como resultado un mayor crecimiento de la empresa.

Una compañía puede contar con el factor humano, material, mecánico y financiero, y de igual forma no tener una producción al 100% de su capacidad; Incurriendo en errores técnicos que forman parte de una cadena de desperdicios tanto materiales, como económicos, que pudiesen convertirse en ganancia para la compañía. Por ello es de vital importancia demostrar el aspecto positivo de invertir en capacitación del personal. Cómo un aporte que a corto plazo parece muy alto, a largo plazo puede traer extensos beneficios.

2.4 Alcance

Debido a la limitación económica y al objetivo general de la investigación, el Masterplan de capacitación se aplica a aquellos departamentos que influyen directamente en la producción, efectividad y repercusión en costos de la planta pero se espera motivar a la empresa Unilever Andina Venezuela, S.A a la implementación del programa de capacitación del personal en todos los departamentos de la planta.

Limitaciones

La implementación del Masterplan de capacitación tiene como limitante la poca disposición de tiempo del personal para recibir capacitación y los recursos económicos disponibles por período.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

3.1 Antecedentes

En este capítulo se hace referencia a un grupo de investigaciones previas relacionadas directa o indirectamente, las cuales fueron inicialmente un punto de apoyo y de gran utilidad en el aporte de datos e información importante para el desarrollo de la investigación. Entre las distintas fuentes que se contemplaron, estuvieron las siguientes:

Velásquez, R. (2013), Desarrolló un trabajo de grado titulado: **“Diseño de un programa de adiestramiento para el mejoramiento del personal profesional de la alcaldía del municipio Valencia”**, realizado en la Universidad de Carabobo para optar al grado de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. El trabajo es una propuesta de adiestramiento dirigida a los empleados de la Alcaldía del municipio Valencia, dividido en dos etapas: 1) Diagnóstico de las necesidades de adiestramiento de la organización y 2) Planificación del programa, cuya implementación y evaluación permita el desarrollo de las habilidades, destrezas y competencia de los trabajadores. La muestra de estudio fue de cuarenta y nueve (49) profesionales a los cuales se les aplicó un cuestionario con resultados que permitieron al autor elaborar una propuesta para cubrir las necesidades de adiestramiento en la organización para perfeccionar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades para aumentar el desempeño, alcanzar el nivel de efectividad solicitado y desarrollar los potenciales que permitan cubrir necesidades futuras.

Ariza, V. (2012), Realizo un trabajo de grado titulado: **“Programa de capacitación para el personal de los centros de servicio participantes en la certificación cinco estrellas de Bridgestone Firestone Venezolana, C.A. enfocado en la estandarización de operaciones”** Realizado en la Universidad José Antonio

Páez, donde recibió el título de Licenciado en Mercadeo. En este trabajo de grado la temática es enfocada en fomentar y expandir los conocimientos de atención al cliente a sus clientes internos y centros de servicios autorizados, garantizando de esta forma que los consumidores reciban la atención deseada, y se estandaricen de las operaciones.

La investigación mencionada da como manifiesto la implementación de nuevos módulos de capacitación sobre conocimientos básicos de estrategias de mercadeo y merchandising; Lo cual relaciona ambas investigaciones por cuanto a beneficios provenientes de la capacitación se trata, y los procedimientos que se deben cumplir para ser llevada a cabo.

Pérez, I. (2008), en su trabajo de grado: **“Programas de evaluación de desempeño para el personal de nómina diaria de la empresa Multiservicios Disroca I, C.A.”** Realizado en la Universidad José Antonio Páez, donde recibió el título de Licenciado En Relaciones Industriales”. La metodología que se utilizó fue de proyecto factible, realizándose con la finalidad de implantar un programa útil de evaluación que sirviera de base para tomar decisiones.

Pérez dedujo que un programa basado en la evaluación de desempeño ayuda a priorizar las necesidades del personal basándose en la planificación de objetivos y metas, para posteriormente determinar los niveles de desempeño y detectar las deficiencias significativas para la organización.

Este estudio se asemeja con la presente investigación en cuanto a la relevancia de realizar un análisis del estado actual y desempeño de los empleados, el cual ayude a definir sus debilidades y permita priorizar las actividades a desarrollar.

3.2 Bases Teóricas

En este punto se vincula el área de investigación con la teoría que demuestre, sustente y apoye la misma, por lo cual se consideró estudiar las teorías, herramientas y métodos aplicables a la gestión de talento humano a través de procedimientos de formación básica, capacitación y fundamento en el quinto pilar de la metodología WCM: Desarrollo de las personas; como se precisa:

3.2.1 Teorías de la Administración

Existen dos orientaciones clásicas consideradas como aporte fundamental dentro de la Teoría de la Administración; Uno es el desarrollado por Taylor en Estados Unidos, quien definió los principios de la administración científica, y otro es la teoría del proceso administrativo de Fayol en Francia.

A pesar de que ambas teorías se contradecían en aspectos como el enfoque de Fayol en la estructura general de la organización, mientras que Taylor se enfocaba más en el método y herramientas del trabajo para una mejor eficacia; De ambas teorías fueron tomados aspectos importantes y relevantes que podían trabajar de manera armónica para la ejecución del fin de esta investigación.

· Teoría de Taylor:

Los Principios de Taylor sustentaban la perspectiva científica de la administración y le daban un nuevo giro a la manera de cómo se hacía el trabajo en aquella época, es así como las personas que administran la producción deben adquirir nuevas responsabilidades. Taylor hace una distinción entre producción y productividad: "la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad que, depende del entrenamiento de cada uno"

Según Taylor, la gerencia:

1. Elaboran una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo, la cual sustituye al viejo modelo empírico.
2. Seleccionan científicamente a los trabajadores, les adiestran, enseñan y forman, mientras que en el pasado cada trabajador elegía su propio trabajo y aprendía por sí mismo como podía mejorar.⁴
3. Colaboran cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha elaborado
4. El trabajo y la responsabilidad se reparten casi por igual entre la gerencia y los obreros. La gerencia toma bajo su responsabilidad todo aquel trabajo para el que está más capacitada que los obreros, mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se echaban sobre las espaldas de los trabajadores (Taylor, p. 43).
5. Estudiar para promover mejores oportunidades para el empleado. El estudio del trabajo se hace consultando al trabajador, sino en asociación con él.

Taylor definió 4 principios alrededor de la idea de racionalizar el trabajo y darle una estructura a la organización; estos principios ayudaron a los dueños a conseguir más beneficios y a los trabajadores más retribuciones. Los principios planteados fueron:

- Principio de planificación: fue definido con la finalidad de evitar que el trabajador ejecute sus actividades en función de un conocimiento empírico, así como también de evitar que los directivos actúen o tomen sus decisiones de forma improvisada. Propuso que toda esta gestión sea sustituida por métodos basados en procedimientos científicos, mediante la planificación del método o planificación de actividades.

- Principio de preparación: es seleccionar a los trabajadores adecuados para lo que se dedica la empresa, considerando que hay que prepararlos y formarlos para que produzcan más y de mejor manera.
- Principio de control: es necesario controlar el trabajo ejecutado y en ejecución, para cerciorarse de que está realizado según lo definido en el plan previsto.
- Principio de ejecución: es la asignación diferenciada de las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada. Los trabajadores asumen la responsabilidad de ejecutar las tareas y la dirección el diseño y planificación de las mismas.

- **Teoría de la Administración Clásica – Henry Fayol:**

La teoría clásica de la administración se distingue por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia. La preocupación era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus relaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la neuroanatomía (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y ecologista es un enfoque progresivo al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominaba la atención en la estructura organización, con los demás elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamental. Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una mejor manera de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y “administrativamente orientada”. El énfasis en la estructura es su principal característica.

Esto dio el auge del primer intento de formular una teoría general de la administración, Henry Fayol en su Teoría de la Administración clásica que es una de las más conocidas, destaca lo relevante que es para una empresa la administración.

Funciones de la administración según Fayol:

De acuerdo con Fayol, toda empresa industrial debe tener presentes los siguientes seis grupos de funciones:

- Funciones Técnicas: aquellas a través de las cuales se realiza la producción de bienes y servicios.
- Funciones comerciales: la empresa necesita tanto saber producir eficientemente como comprar y vender bien.
- Funciones financieras: es imprescindible una hábil gestión financiera con el fin de sacar el mayor provecho posible de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital.
- Funciones de seguridad: protección de las personas y bienes de la compañía contra robos, inundaciones, etc.
- Funciones contables: relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Funciones administrativas: las encargadas de coordinar y sincronizar las otras cinco funciones. Constituyen el objeto principal de estudio para Fayol, pues en su época aún están en pleno desarrollo y concreción.

Dentro de las funciones distingue el proceso correcto de administración

- Planear: anticipar el futuro y trazar el plan de acción.
- Organizar: mantener tanto la estructura material como social de la empresa.
- Dirigir: guiar y orientar al personal.
- Coordinar: armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Las funciones administrativas no son privativas de la alta dirección, sino que se reparten por toda la jerarquía de la empresa. Fayol afirma que la capacidad básica de las personas situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, mientras que la capacidad esencial de la alta dirección es la administrativa. Es decir, conforme se asciende en la escala jerárquica de la organización deben aumentar las funciones administrativas, mientras que si se desciende predominan las funciones técnicas.

Los principios de administración de Fayol

Fayol organizó las operaciones industriales y comerciales en catorce grupos:

1. Unidad de mando: Cada empleado tiene que responder a un solo jefe
2. Autoridad y responsabilidad: Quien tiene el poder avalado por un cargo, tiene que responder por los resultados de su gestión.
3. Unidad de dirección: Todos los miembros de una organización deben trabajar a favor de los mismos objetivos.
4. Centralización: Se refiere a la afluencia hacia la cabeza de mando quien tomara las decisiones. Cuanto más grande sea la organización menor será la centralización
5. Subordinación del interés particular al general: Son prioritarios los intereses de la organización y luego los personales.
6. Disciplina: Es sinónimo de respeto.
7. División del trabajo: Induce a la especialización y por lo tanto promueve eficiencia.
8. Orden: Se puede sintetizar con la frase “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. De esta forma se evitan demoras en búsquedas infructuosas de por ejemplo las herramientas de trabajo.
9. Jerarquía: Representa la cadena de mando, quién manda a quién. Hay que respetarla dirigiéndose al inmediato superior/inferior.
10. Justa Remuneración: La retribución por el trabajo debe ser acorde a las tareas desempeñadas y justas.

11. Equidad: Es sinónimo de justicia y trato igualitario para con todos los empleados.
12. Estabilidad del personal: Se le debe dar al trabajador el tiempo suficiente para aprender y asimilar las tareas encomendadas.
13. Iniciativa: Se debe estimular y valorar los aportes efectuados por el personal que favorezcan a la empresa.
14. Trabajo en Equipo: Se refiere a la armonía en los vínculos para que el ambiente laboral sea agradable.

3.2.2 Teoría del Capital Humano

Esta teoría fue desarrollada en 1964 por Theodore Shultz, Gary Becker y J. Mincer. Es definida como “el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos”. La teoría del Capital Humano establece a la educación y a la formación como inversiones que realizan los individuos, con el objeto de ampliar su eficiencia productiva y sus ingresos.

La Teoría considera que el agente económico cuando decide o no, invertir en su educación, está eligiendo los beneficios posteriores si sigue formándose y con ello absolver el costo de inversión o absolver el costo de no haber adquirido esa formación. Como se puede observar la Teoría del Capital Humano considera que el agente económico tiene un comportamiento racional, invierte para sí mismo.

Por otro lado, esta teoría permite distinguir entre formación general y formación específica. La formación general es adquirida en el sistema educativo como alumno y tiene por objeto incrementar la productividad del o los individuos. Esos individuos, por último, incrementarán la productividad media y marginal en la economía. En algunas ocasiones el financiamiento de esa formación la realizan los empleados, ya que los empresarios no tienen la certidumbre de que si lleva a cabo ese gasto de formación, después los trabajadores utilicen los conocimientos adquiridos al

servicio de la empresa o la abandonen para hacer valer sus conocimientos en otra organización. Ahora bien, en cuanto a si la formación específica tiene sentido en el caso de una relación de trabajo durable entre el trabajador y el empresario, se presentan dos posibilidades: el empresario puede que financie la inversión o puede que se comparta con el empleado.

La teoría del capital humano plantea la posibilidad de elevar la productividad a través de la inversión en la fuerza de trabajo. Según (Shultz, 1981 p. 20) las ventajas de un sector se reconocen a través de la fuerza de trabajo y estas ventajas poseen un valor económico; de tal modo que entre más capacitado esté el personal en sus labores cotidianas más valor económico tiene para la empresa para la cual trabaja.

3.2.3 Teorías de la Capacitación

La capacitación según Idalberto Chiavenato es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad. La importancia de la capacitación no se puede subestimar.

Sus Objetivos son:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador
- Proporcionar al trabajador una preparación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.

- Impulsa el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Promueve el ascenso, sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renunciadas.
- Mejora las relaciones humanas en la organización.

Procesos de entrenamiento y capacitación:

El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

1. Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento y capacitación que deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser presentes, pasadas y futuras.
2. Diseño: elaboración del programa de capacitación de personal para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
3. Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento
4. Evaluación: verificación de los resultados de capacitación y entrenamiento de personal.

Evaluación de los resultados del entrenamiento y capacitación:

La evaluación de los programas de entrenamiento se puede llevar a cabo en cuatro niveles:

1. Evaluación en el nivel organizacional:

- Aumento de la eficacia organizacional
- Mejoramiento de la imagen de la empresa
- Mejoramiento del clima organizacional
- Mejoramiento de la relación entre la empresa y los empleados
- Mejoramiento en la atención al cliente
- Facilidad de cambios e innovación
- Aumento de la eficiencia
- Involucramiento de los gerentes en las prácticas de entrenamiento

2. Evaluación en el nivel de recursos humanos:

- Reducción de la rotación y del ausentismo del personal
- Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados
- Aumento del conocimiento de las personas
- Cambios de actitudes y comportamientos de las personas
- Aumento de las competencias de las personas
- Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo (CVT)

3. Evaluación el nivel de los cargos:

- Adecuación de las personas a los requisitos exigidos por los cargos
- Mejoramiento del espíritu de equipo de cooperación
- Aumento de la productividad.
- Reducción del índice de accidentes en el trabajo.
- Reducción del índice de mantenimientos de máquinas y equipos.

4 .Evaluación en el nivel de entrenamiento:

- Consecución de los objetivos de entrenamiento.
- Retorno de las inversiones realizadas en el entrenamiento.

Según William Werther (2005) en su libro define algunas teorías sobre la capacitación, El aprendizaje y entrenamiento del personal:

Beneficios de la capacitación de los empleados:

- Conducir a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crear una mejor imagen.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefes-subordinados.

- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporcionar información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementar la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayudar a mantener bajos los costos en muchas áreas.

Desarrollo

El desarrollo se define como un proceso a largo plazo, que comprende el mejoramiento técnico, profesional, actitudinal, ético, y su preparación para el desarrollo de funciones más complejas y es todo intento de mejorar el desempeño presente o futuro de los colaboradores, ejecutivos y administradores de una organización, enseñándoles conocimientos, cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades, esta es la última meta de estos programas de mejorar el desempeño futuro de la misma organización.

Sus Objetivos son:

- Brindar a la organización las capacidades y la habilidad que esta necesita para lograr sus objetivos estratégicos.
- Acortar el tiempo de aprendizaje.
- Mejorar la eficiencia y la efectividad.
- Ayudar al personal a desarrollar sus habilidades naturales.

Objetivos de capacitación y desarrollo:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar con ellos el desempeño individual.

Contenido de los programas de capacitación:

El contenido del programa se determina de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

Puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, suministra conocimientos necesarios o influir en las actitudes. Sin considerar el contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Cuando los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje dista mucho del nivel óptimo.

Principios de aprendizaje:

La capacitación y el desarrollo serán más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes.

Mientras más se utilicen los principios de aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son:

- Participación: El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.

- Repetición: Aunque no se considere muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.

- Relevancia: El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.

- Transferencia: A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

•Retroalimentación: La retroalimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso.

WCM:

WCM es el acrónimo de “World Class Manufacturing” y es una filosofía empresarial enfocada a la mejora continua y la obtención de la excelencia empresarial (ver Hayes y Wheelwright, 1984). Fiat, como miembro fundador de la WCM Association la define como un sistema estructurado e integrado en todos los procesos de la planta, desde seguridad hasta medioambiente y desde mantenimiento hasta logística y desarrollo humano. Las empresas que compiten a nivel mundial han de mantener sus sistemas organizacionales en coherencia con los cambios tecnológicos y sociales para continuar en posiciones de liderazgo que les permitan seguir operando en los mercados internacionales. Esto les obliga a una búsqueda continua de la excelencia, a través de prácticas cada vez más eficientes y la incorporación de nuevos conceptos operativos.

El objetivo del sistema WCM – World Class Manufacturing es mejorar la eficiencia en los procesos industriales y garantizar la fabricación de productos de calidad, eliminando los desperdicios y pérdidas mediante el compromiso de todos los niveles de la organización en el uso de las mejores prácticas a nivel global.

Sumado a lo expuesto, se debe definir antes de avanzar en el tema, el concepto de pilar.

Un pilar es un conjunto de acciones enfocadas en la mejora de un tema en específico que está compuesto por siete pasos. Asiduamente, cada pilar consta de un propietario miembro del Comité de Dirección, y si el tamaño de la empresa lo permite, un grupo interfuncional cuya misión se centra en dar a poyo a la organización para cumplir sus objetivos. Para cumplir su misión ha de enfocarse en la eliminación continua de una serie de pérdidas por medio de un conjunto de métodos

de mejora y sistemas de gestión de acuerdo a un plan específico extendido mediante “despliegues” en planes de acción precisos que se implementan por medio de grupos de mejora.

Cada pilar se encarga de una serie específica de pérdidas, de los métodos de reducción de las mismas y de conservar las ganancias mediante sistemas de prevención.

WCM está representado por 10 pilares:

1. Seguridad.
2. Costos.
3. Mejora Focalizada.
4. Mantenimiento Autónomo.
5. Mantenimiento profesional.
6. Control de Calidad.
7. Logística.
8. Gestión temprana de equipos.
9. Desarrollo de Personas.
10. Medioambiente.

A efectos de esta investigación, el apoyo en la metodología WCM viene dado por el quinto pilar: Desarrollo de personas; debido a que el enfoque del mismo está directamente relacionado con el propósito de la capacitación del personal de la compañía Unilever Andina de Venezuela S.A.

Desarrollo de personas:

La naturaleza del WCM requiere de personas altamente capaces y competentes, por eso es importante el desarrollo de las personas. Para poder fabricar bien, se debe comenzar a preparar líderes competentes.

Objetivos del pilar:

- Instrucción y Capacitación.
- Reducir las pérdidas y el desperdicio asociado a factores humanos.
- Mejorar el conocimiento profesional.
- Hacer que el personal presente más sugerencias de mejoras.

3.3 Definición de Términos Básicos

Masterplan: (*Literalmente* «Plan Maestro»), Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo; Por ello, se establece generalmente con una vigencia entre 1 y 5 años.

Skill Trainer: (*Literalmente* «Capacitador»), se asigna a los empleados para proporcionarles el conocimiento y capacitarlos con las habilidades necesarias para realizar determinado trabajo.

OEE: Overall Equipment Efficiency (*Literalmente* «Eficiencia general del equipo»), Es un registro diario de la clasificación de los tiempos consumidos de cada línea de producción de la planta.

BreakDown: Indicador utilizado en el *OEE* para englobar las distintas paradas de producción realizadas en la planta.

Employee List: Lista de empleados.

Changeover: Indicador utilizado en el *OEE* para indicar los cambios de formato o de producto de las líneas de producción.

Savings: Ahorros.

CAPITULO IV

FASES METODOLOGICAS

4.1 Fases metodológicas

Es pertinente destacar que para la elaboración de esta investigación se tomarán en cuenta a tres (03) fases metodológicas, las cuales se desarrollaran a continuación:

4.1.1 Diagnostico del estado actual de los conocimientos básicos por departamento.

Para determinar el estado actual de los conocimientos básicos por departamento se necesita definir las políticas que serán la base fundamental para el desarrollo de las estrategias y herramientas, a continuación se definen las siguientes políticas:

-Conjunto al Skill Trainer, se tomará la responsabilidad de realizar las entrevistas semiestructuradas y estructuradas.

-Se podrán tomar en cuenta recomendaciones por parte de los empleados llevando a cabo las pruebas correspondientes, considerando siempre sus responsabilidades y descripción del cargo.

- El Skill Trainer va a liderar todas las áreas de formación técnica para la fábrica y proporcionará asesoramiento y medición para la contratación de técnicos especializados para la planta; contando con el apoyo logístico por parte de la Vicepresidencia de Operaciones, el Gerente de Área y el Supervisor Inmediato.

En lo que se refiere a la población, estará compuesta al conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer las características para los cuales serán válidas las conclusiones obtenidas en el estudio. Tamayo (2000), hace referencia a

este elemento señalado “Una población está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo”. En este caso, el total estará determinado por los trabajadores que conforman la nómina diaria operativa de los departamentos mencionados anteriormente, que según estadísticas de la empresa UNILEVER, TÍO RICO, se trata de 124 trabajadores, distinguidos debido a la repercusión directa que tienen sobre la producción, efectividad y efecto sobre los costos de la planta, el cual constituye la población. Su universo se divide en dos, el cual es representado por la misma población donde se extraen diferentes informaciones.

Población finita: “Agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades. Ejemplos: pacientes hospitalizados en una clínica; huéspedes alojados en un hotel; los cursantes de una asignatura. Desde el punto de vista estadístico, una población finita es a constituida por un número inferior a cien mil unidades (Sierra Bravo, 1991 a). Con respecto a la muestra se tomara el criterio de Ramirez (1999:51) quien plantea que “son varios los autores que recomiendan para las investigaciones sociales trabajar aproximadamente con un 30% de la población. Por lo tanto la muestra constará con el 37 individuos de la población total.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos según Arias (2010), “son las distintas formas o maneras de obtener información”, por tanto en esta fase se utilizará la encuesta, siendo el test su instrumento derivado, que de acuerdo con Arias (2010) “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos o en relación con un tema en particular”. Así, considerando los instrumentos adecuados a las técnicas de recolección de datos se empleará para el caso de la encuesta: El test, técnica cuyo objetivo es lograr información sobre rasgos definidos de la personalidad, la conducta o comportamientos y características individuales tales como interés, rendimiento,

actitudes, inteligencia, aptitudes, memoria, etc., mediante actividades y formularios evaluadas por el investigador.

4.1.2 Diseño y aplicación de un Masterplan para instruir y capacitar al personal de la compañía.

Para Chiavenato (2009), el proceso de capacitación debe ser visto con cuidado, ya que “La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos.”(p.376). Por ello en el diseño y aplicación del Masterplan es necesario seguir una serie de pasos para asegurar la eficiencia y eficacia del mismo; estos van desde la detección de necesidades o insuficiencias, hasta la evaluación de resultados. Específicamente se tomaron como referencia los 7 pasos del pilar de WCM: Desarrollo de personas.

Pasos del pilar:

1. Identificación de Necesidades de la Capacitación
2. Evaluación de habilidades
3. Identificación de entrenadores y certificación.
4. Organización de la Capacitación.
5. Realización de entrenadores.
6. Control de calidad de la Capacitación.
7. Estandarización.

Primer paso: Identificación de Necesidades de la Capacitación

Las pérdidas en la planta tienen su origen en las líneas de producción de helados, para determinar su causa y lograr la disminución de las pérdidas es necesario analizar los OEE; El OEE (Overall Equipment Effectiveness) o Eficiencia Global de los Equipos, en un indicador diario usado que permite medir la eficiencia con la que trabaja el área productiva. El OEE también se puede entender cómo la relación que existe entre el tiempo que hipotéticamente debería haber costado fabricar las unidades

obtenidas (sin paradas, a la máxima velocidad y sin unidades defectuosas) y el tiempo que realmente ha costado. El mismo se mide de la siguiente forma:

$$OEE = D/A = \text{Tiempo}$$

1. Productivo/Tiempo

2. Planificado

3. Y tiene ciertas características que lo hacen imprescindible como lo son:

- Constituye una forma estructurada y estandarizada de conocer la eficiencia de un proceso y lo que es más importante, la composición de las pérdidas del mismo.

- Prioriza las líneas de actuación, consiguiendo elevar la eficiencia, con los mínimos recursos.

- Guía la actuación de los grupos de mejora continua, permitiendo cuantificar rápidamente los avances conseguidos.

- Se trata de un indicador universal, que permite la comparación entre procesos totalmente distintos.

La data arrojada se basa en las veintiún clasificaciones de pérdidas de tiempo que maneja la planta sobre lo que una línea de producción puede sufrir, tales como:

1. Externos/legales

2. Feriados bancarios negociables

3. Esquema de rotación

4. Tiempo ocioso (idle time)

5. Paradas programadas

6. Falta de utilities (fuerza mayor)

7. Ensayo en equipo/máquina/proceso y modificación de programa

8. Tiempo de mantenimiento

9. Almuerzos/refrigerios

10. Limpieza y sanitización

11. Changeover

12. Preparación y cierre de línea

13. Falla de equipo

14. Falla de procesamiento
15. Falta de operadores
16. Falta de materiales en pie de línea
17. Cambio de piezas
18. Paradas menores
19. Velocidad reducida
20. Defectos de calidad
21. Mediciones y ajustes

Seguidamente se seleccionaron los indicadores de los OEE relacionados a fallas o pérdidas ocasionadas por factores humanos que puedan solventarse con capacitación, como lo son:

8. Tiempo de mantenimiento
9. Almuerzos/refrigerios
10. Limpieza y sanitización
11. Changeover
12. Preparación y cierre de línea
14. Falla de procesamiento
15. Falta de operadores
16. Falta de materiales en pie de línea
17. Cambio de piezas
18. Paradas menores
19. Velocidad reducida
21. Mediciones y ajustes

Los indicadores de pérdidas de las OEE sufren variaciones mensuales de acuerdo a la producción, por lo cual es importante establecer a nivel gerencial (Producción y mantenimiento), WCM y financiero, cuáles de ellos tienen mayor impacto económico en la planta tomando en cuenta la afirmación inicial y así determinar las prioridades de capacitación.

Asimismo para determinar la factibilidad se debe aplicar y cumplir la siguiente fórmula:

$$B/C = > 1$$

Siendo:

B: Benefit (Ahorro generado en caso de no incurrir más en determinada contratación)

C: Cost (Costo requerido para prescindir de la contratación: Costo entrenamiento + Costo de herramientas y utensilios)

Segundo paso: Evaluación de habilidades

El segundo paso del pilar “Desarrollo de personas” coincide y hace referencia a la primera fase metodológica de esta investigación, por lo tanto se tomarán los resultados ya obtenidos.

Tercer paso: Identificación de entrenadores y certificación.

Dando seguimiento a los entrenamientos planteados en el paso anterior, se establece a nivel gerencial (Producción y mantenimiento), con el líder de WCM y el Skill Trainer, cuáles entrenamientos podrán ser dictados por él (según su formación y capacitación), y cuales necesitan de contratación de terceros; de acuerdo a ello, dependerá si el certificado de capacitación provendrá de los tercerizados o de la empresa Unilever como respaldo del Skill Trainer. Se recopila la información suministrada y se procede a componer el plan.

Cuarto paso: Organización de la Capacitación.

Este paso está compuesto por una serie de complementos detallados a continuación:

- Definición del material: De acuerdo a cada entrenamiento, se define cual será el material de apoyo tanto teórico como práctico de acuerdo a su diferenciación y características.

-Control presupuestario: Se contrasta lo establecido en la planificación versus la

realidad que presenta la empresa en el periodo controlado de acuerdo a la capacidad monetaria para realizar los entrenamientos.

-Cronograma: En virtud de la prioridad determinada a nivel gerencial (Producción y mantenimiento), con el líder de WCM y el Skill Trainer aunado al control presupuestario, se establecen los períodos, días y horas en que se ejecutará el plan.

Quinto paso: Realización de entrenamientos

Se ejecuta el cronograma planteado en el cuarto paso del pilar de Desarrollo de personas según la metodología WCM.

Sexto paso: Control de calidad de la Capacitación

La evaluación de la efectividad de la Capacitación y KPI (Ahorros provenientes de la capacitación) se refiere a la reducción de las pérdidas provenientes de actividades hechas después de la debida capacitación. Evaluar siempre el índice B/C (Benefit/Cost) de la capacitación determinará si los resultados son los esperados.

Séptimo paso: Reducir las pérdidas asociadas a factores humanos

4.1.3 Reducción de las pérdidas y el desperdicio asociado a factores humanos.

Desafortunadamente los errores son inevitables, las personas son seres humanos y no se puede esperar que se concentren todo el tiempo en el trabajo; Pero gracias a la posibilidad existente de disminuir los errores humanos, se deben encontrar soluciones físicas para eliminar esos elementos perjudiciales pero controlables.

Se debe crear un sistema constante tal que el margen de error sea cada vez menor. Los errores y los defectos son distintos: un defecto podría ser el resultado de un error, por ello se debe identificar el error e impedir que se convierta en un defecto. Para tratar los errores humanos, primero se debe entender la naturaleza humana y el

problema.

Los errores humanos pueden tener diferentes causas, tales como:



Imagen 1. Causas de los errores Humanos

Esta fase tiene como finalidad haber cumplido el propósito de la capacitación con eficiencia y eficacia, logrando así haber disminuido aquellos errores humanos que afectan directamente en los niveles de producción, la efectividad, y repercusión sobre los costos de la empresa.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS DE DATOS

5.1 Fase I: Diagnostico del estado actual de los conocimientos básicos por departamento.

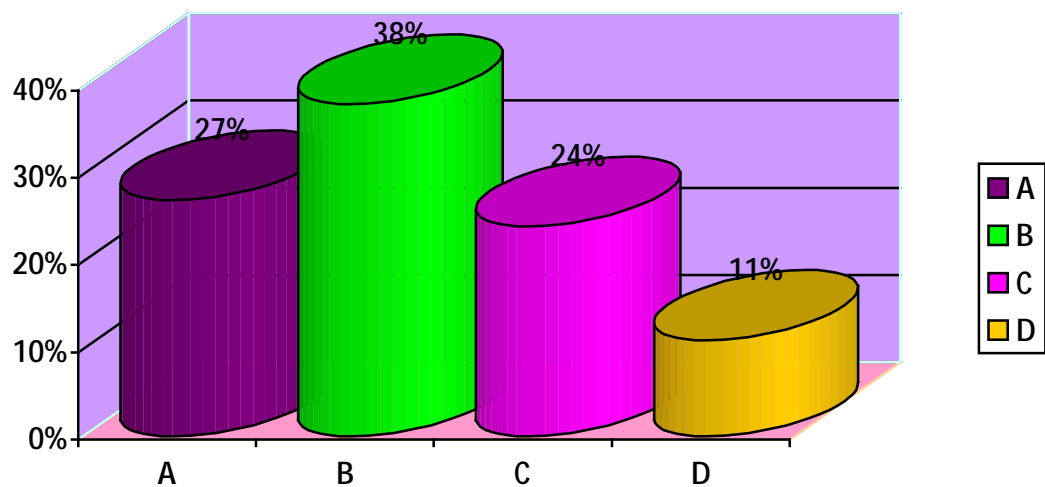
Resultados de la Encuesta

Ítem 1. ¿Puede usted identificar los diferentes valores de un ángulo?

Cuadro N° 1

| Conocimiento | | |
|-------------------------|---------------------|---------------------|
| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
| A. Siempre | 10 | 27 |
| B. Casi Siempre | 14 | 38 |
| C. Algunas Veces | 9 | 24 |
| D. Nunca | 4 | 11 |
| Total | 37 | 100 |

Fuente: Cañizales (2018)



Fuente: Cañizales (2018)

Figura 2. ¿Puede usted identificar los diferentes valores de un ángulo?

Análisis: De los trabajadores encuestados el 38 por ciento dijo que casi siempre podía identificar los diferentes valores de un ángulo, el 27 por ciento que siempre, el 24 por ciento que algunas veces y el 11 por ciento que nunca. Esto indica que la mayoría de los trabajadores tienen conocimientos elementales de matemática y lógica lo que le permite tener capacidad de análisis.

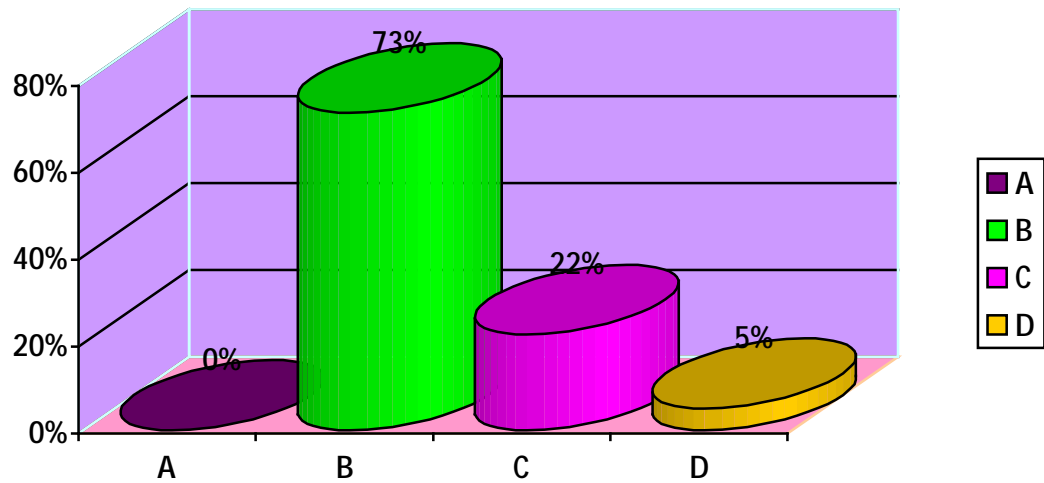
Tal como lo expresa Parra y Saiz, (2008), las matemáticas son fundamentales para el desarrollo intelectual, ayuda a ser lógicos, a razonar ordenadamente y a tener una mente preparada para el pensamiento, la crítica y la abstracción.

Ítem 2. ¿Qué actitud asume cuando se quiere implementar una nueva idea?

Cuadro N° 2

| Actitud ante el cambio | | |
|--|----------------------------|----------------------------|
| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
| A. Necesita que otras personas la aprueben, para seguir pensando que va hacer | 0 | 0 |
| B. La revisa por los cuatro costados, con personas idóneas, y luego comienza la acción. | 27 | 73 |
| C. Se va de inmediato a su ejecución | 8 | 22 |
| D. La deja para otra oportunidad, por miedo a equivocarse, porque es muy audaz o por inhibición | 2 | 5 |
| Total | 37 | 100 |

Fuente: Cañizales (2018)



Fuente: Cañizales (2018)

Figura 3. ¿Qué actitud asume cuando se quiere implementar una nueva idea?

Análisis: El 73 por ciento manifestó que la actitud asume cuando se quiere implementar una nueva idea la revisa por los cuatro costados, con personas idóneas, y luego comienza la acción, el 22 por ciento que se va de inmediato a su ejecución y el 5 por ciento que la deja para otra oportunidad, por miedo a equivocarse, porque es muy audaz o por inhibición.

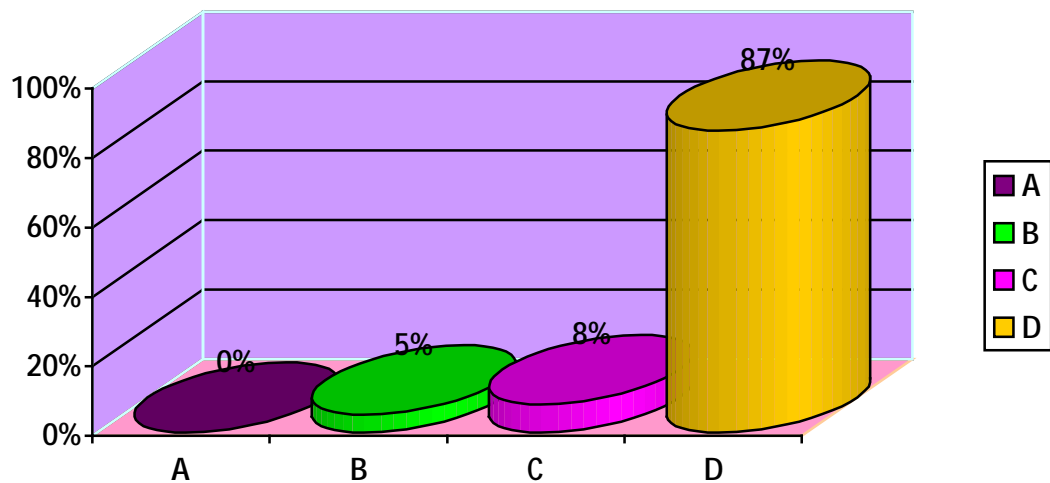
La creatividad del personal es importante para una empresa en el desarrollo de nuevas ideas y para encontrar soluciones a los problemas. Una actitud positiva puesta en el trabajo fomenta la creatividad, porque los empleados sienten que sus ideas contribuyen al éxito de la organización. Una actitud negativa restringe la creatividad ya que los empleados no se sienten obligados a contribuir con el crecimiento de la misma.

Ítem 3. Al enfrentar dificultades ¿Cómo reacciona?

Cuadro N° 3

| Actitud ante las dificultades | | |
|---|---------------------|---------------------|
| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
| A. Sale corriendo | 0 | 0 |
| B. Se angustia | 2 | 5 |
| C. Se ve estimulado, como el toro ante el color rojo | 3 | 8 |
| D. Se mantiene sereno, y toma distancia para reflexionar en busca de la solución | 32 | 87 |
| Total | 37 | 100 |

Fuente: Cañizales (2018)



Fuente: Cañizales (2018)

Figura 4. Al enfrentar dificultades ¿Cómo reacciona?

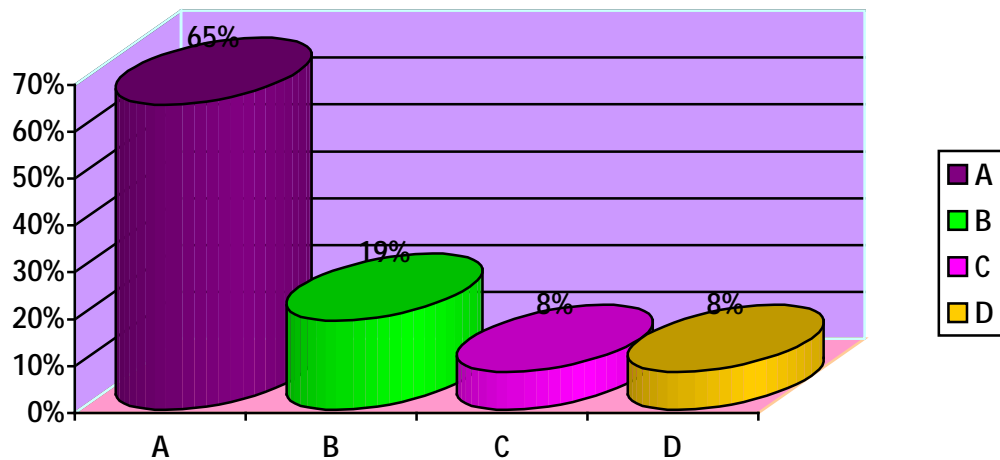
Análisis: Los trabajadores indicaron en un 87 por ciento que al enfrentar dificultades se mantiene sereno, y toma distancia para reflexionar en busca de la solución, el 8 por ciento se ve estimulado, como el toro ante el color rojo y el 5 por ciento se angustia. Cuando se actúa de manera positiva, se logran resultados positivos en el ámbito laboral, al enfrentar cada día de manera positiva se obtienen resultados positivos.

Ítem 4. A la pregunta clásica: ante una botella de vino que contiene exactamente la mitad de su capacidad, ¿Qué dice?

Cuadro N° 4

| Percepción | | |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
| A. “Esta medio llena” | 24 | 65 |
| B. “Esta medio vacía” | 7 | 19 |
| C. “Que lastima podría estar llena” | 3 | 8 |
| D. “Que suerte podría estar vacía” | 3 | 8 |
| Total | 37 | 100 |

Fuente: Cañizales (2018)



Fuente: Cañizales (2018)

Figura 5. A la pregunta clásica: ante una botella de vino que contiene exactamente la mitad de su capacidad, ¿Qué dice?

Análisis: El 65 por ciento dice que a la pregunta clásica: ante una botella de vino que contiene exactamente la mitad de su capacidad, dijo que “Esta medio llena”, el 19 por ciento que “Esta medio vacía”, el 8 por ciento que “Que lastima podría estar llena” y el otro 8 por ciento que “Que suerte podría estar vacía”.

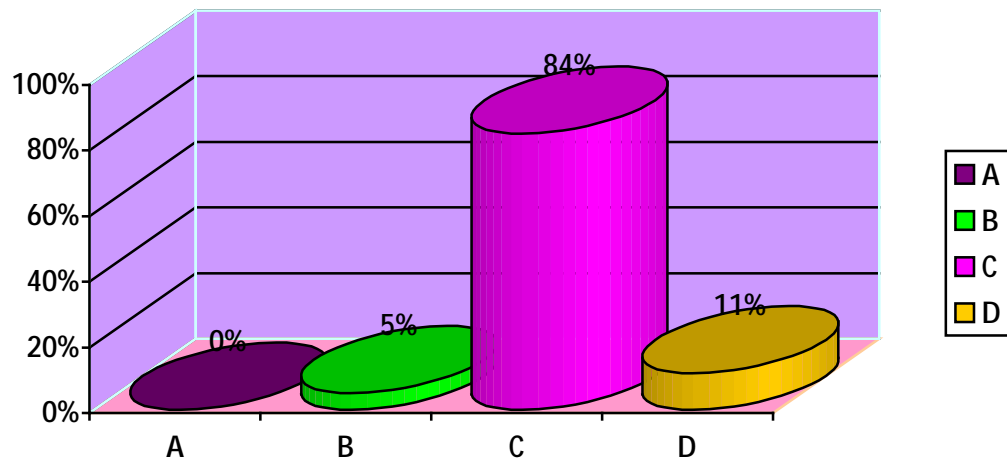
Se suele pasar la mayor parte del tiempo en el lugar de trabajo, es por ello que resulta necesario conocer cuál es la mejor postura a tomar frente a dificultades. Así como el conocimiento y la capacidad, las empresas valoran a los empleados que tienen una actitud positiva, saben relacionarse y trabajar en equipo.

Ítem 5. Si usted visualiza con la mente una pared que le cierra el camino ¿Qué piensa a continuación?

Cuadro N° 5

| Actitud ante los problemas | | |
|--|---------------------|---------------------|
| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
| A. Se siente incapaz de seguir adelante | 0 | 0 |
| B. Tiene la sensación de que se le va a caer encima | 2 | 5 |
| C. Idea una forma de rodearla y seguir adelante | 31 | 84 |
| D. Piensa en cómo tirarla abajo | 4 | 11 |
| Total | 37 | 100 |

Fuente: Cañizales (2018)



Fuente: Cañizales (2018)

Figura 6. Si usted visualiza con la mente una pared que le cierra el camino ¿Qué piensa a continuación?

Análisis: Cuando se pregunto a los encuestados que visualiza con la mente una pared que le cierra el camino ¿Qué piensa?, el 84 por ciento respondió que idea una forma de rodearla y seguir adelante, el 11 por ciento que piensa en cómo tirarla abajo y el 5 por ciento que tiene la sensación de que se le va a caer encima.

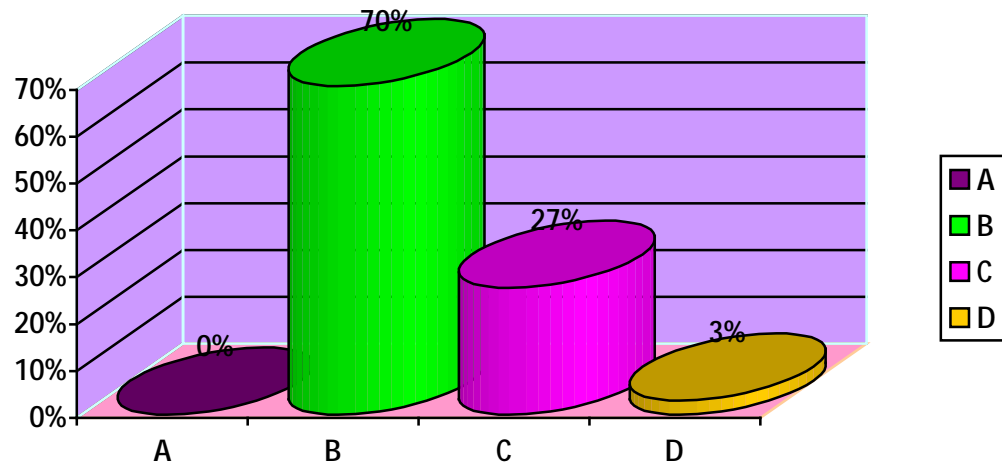
Lamentablemente las cosas negativas se propagan de manera rápida y traen consigo efectos negativos en el funcionamiento de la empresa. Cuando un empleado tiene una mala actitud su entorno se vuelve apático y desanimado, desencadenando errores frecuentes y desaceleración en la producción.

Ítem 6. Acaba de ser rechazado para un puesto laboral, y al estar en la calle piensa o siente:

Cuadro N° 6

| Actitud ante el rechazo | | |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
| A. “Quizás no soy lo suficientemente capaz para este tipo de trabajo” | 0 | 0 |
| B. “Debo descubrir algunas fallas en mi y superarlas” | 26 | 70 |
| C. “Cada persona tiene un trabajo que le está esperando, y llega más tarde o más temprano” | 10 | 27 |
| D. “Yo nunca tengo suerte” | 1 | 3 |
| Total | 37 | 100 |

Fuente: Cañizales (2018)



Fuente: Cañizales (2018)

Figura 7. Acaba de ser rechazado para un puesto laboral, y al estar en la calle piensa o siente:

Análisis: El 70 por ciento piensa o siente cuando acaba de ser rechazado para un puesto laboral, y al estar en la calle que “Debo descubrir algunas fallas en mi y superarlas”, el 27 por ciento que “Cada persona tiene un trabajo que le está esperando, y llega más tarde o más temprano” y el 3 por ciento que “Yo nunca tengo suerte”.

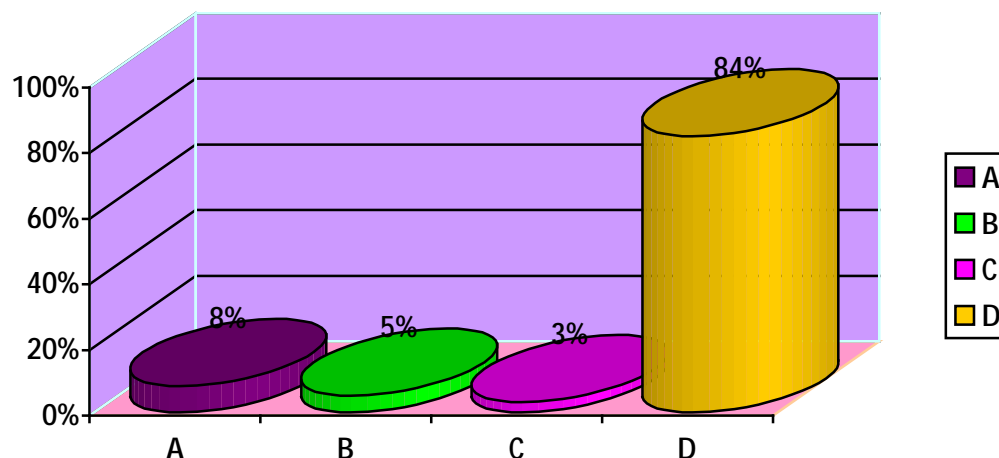
Existen personas con gran nivel académico y poseen la experiencia suficiente como para cubrir las expectativas de los empleadores. Sin embargo, manifiestan una actitud pobre y poco colaborativa, lo que es determinante para lograr los objetivos propuestos. Debido a ello, muchas veces se considera más importante la actitud por sobre la aptitud del que está postulando. Con una actitud entusiasta y siempre dispuesto a aprender, el individuo siempre estará en ventaja ya que es ese empuje el necesario para aprender más y mejor.

Ítem 7. ¿Qué frase aplicarías o aplica más, en general, ante las circunstancias de la vida?

Cuadro N° 7

| Circunstancias de la vida | | |
|--|---------------------|---------------------|
| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
| A. “Solo en la oscuridad puedes ver las estrellas” | 3 | 8 |
| B. “Todo lo bueno se termina” | 2 | 5 |
| C. “Los sueños, sueños son” | 1 | 3 |
| D. “Lo único que se pierde es la esperanza” | 31 | 84 |
| Total | 37 | 100 |

Fuente: Cañizales (2018)



Fuente: Cañizales (2018)

Figura 8. ¿Qué frase aplicarías o aplica más, en general, ante las circunstancias de la vida?

Análisis: Con respecto a la pregunta ¿Qué frase aplicarías o aplica más, en general, ante las circunstancias de la vida?, el 84 por ciento respondió que “Lo único que se pierde es la esperanza”, el 8 por ciento que “Solo en la oscuridad puedes ver las estrellas”, el 5 por ciento que “Todo lo bueno se termina” y el 3 por ciento que “Los

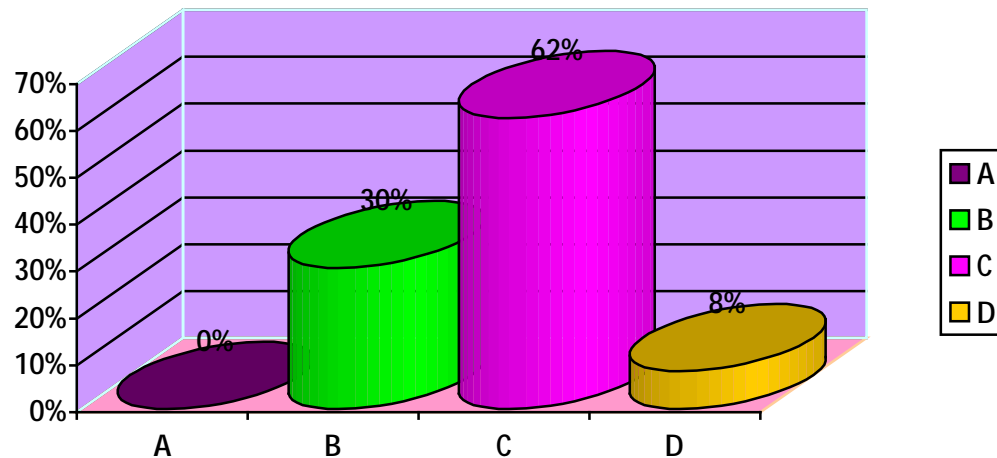
sueños, sueños son”. La visión que se tenga de la vida puede influir en la vida laboral del individuo; por ello, una actitud positiva y proactiva puede marcar la diferencia.

Ítem 8. Un familiar o amigo le dijo que volvería a las 10, son las once y media y todavía no ha llegado ¿Qué actitud toma?

Cuadro N° 8

| Actitud ante la incertidumbre | | |
|---|---------------------|---------------------|
| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
| A. Piensa inmediatamente que le paso algo y en cualquier momento llama a la policía | 0 | 0 |
| B. Empieza a preocuparse | 11 | 30 |
| C. Se pone a enumerar todas las razones comunes por los cuales puede haberse producido la demora | 23 | 62 |
| D. Se pone a mirar TV sin pensar en el asunto | 3 | 8 |
| Total | 37 | 100 |

Fuente: Cañizales (2018)



Fuente: Cañizales (2018)

Figura 9. Un familiar o amigo le dijo que volvería a las 10, son las once y media y todavía no ha llegado ¿Qué actitud toma?

Análisis: En relación a la pregunta, Un familiar o amigo le dijo que volvería a las 10, son las once y media y todavía no ha llegado ¿Qué actitud toma?, el 62 por ciento indico que se pone a enumerar todas las razones comunes por los cuales puede haberse producido la demora, el 30 por ciento que empieza a preocuparse y el 8 por ciento que se pone a mirar TV sin pensar en el asunto.

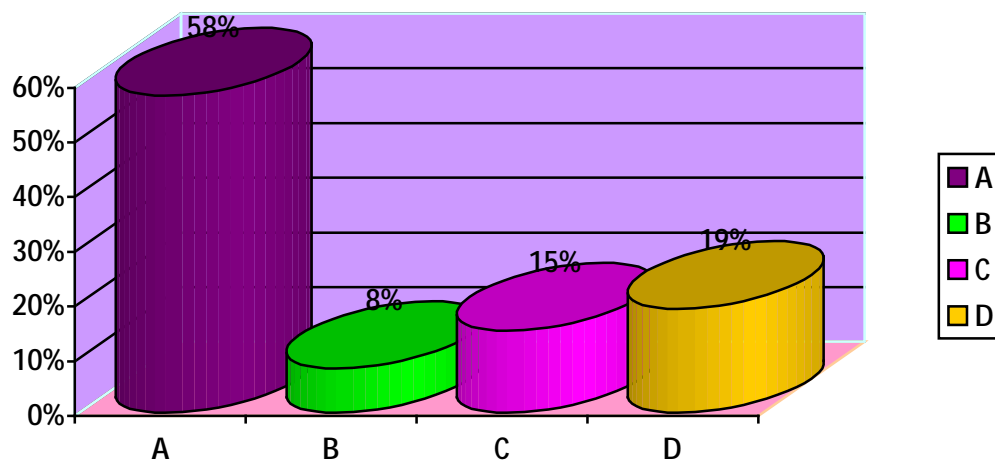
La paciencia la ejercita la persona que cree en sí misma y en lo que hace, que nunca pierde de vista sus metas y tiene la armonía interior y las fuerzas para superar las situaciones adversas que se convierten en obstáculos para el logro de las aspiraciones, y que pueden debilitar las fortalezas emocionales de los emprendedores, que son aquellos que tienen sueños y trabajan para hacerlo realidad.

Ítem 9. ¿Si tienes 15300 ml cuantos cm^3 y litros son?

Cuadro N° 9

| Numero de litros | | |
|--|---------------------|---------------------|
| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
| A. 15300 cm^3 y 15,3 litros | 21 | 58 |
| B. 15,3 cm^3 y 153 litros | 3 | 8 |
| C. 15300 cm^3 y 1,53 litros | 6 | 15 |
| D. 153 cm^3 y 15,3 litros | 7 | 19 |
| Total | 37 | 100 |

Fuente: Cañizales (2018)



Fuente: Cañizales (2018)

Figura 10. ¿Si tienes 15300 ml cuantos cm^3 y litros son?

Análisis: El 58 por ciento indica que ¿Si tienes 15300 ml cuantos cm^3 y litros son? 15300 cm^3 y 15,3 litros, el 19 por ciento que 153 cm^3 y 15,3 litros, el 15 por ciento que 15300 cm^3 y 1,53 litros y el 8 por ciento que 15,3 cm^3 y 153 litros.

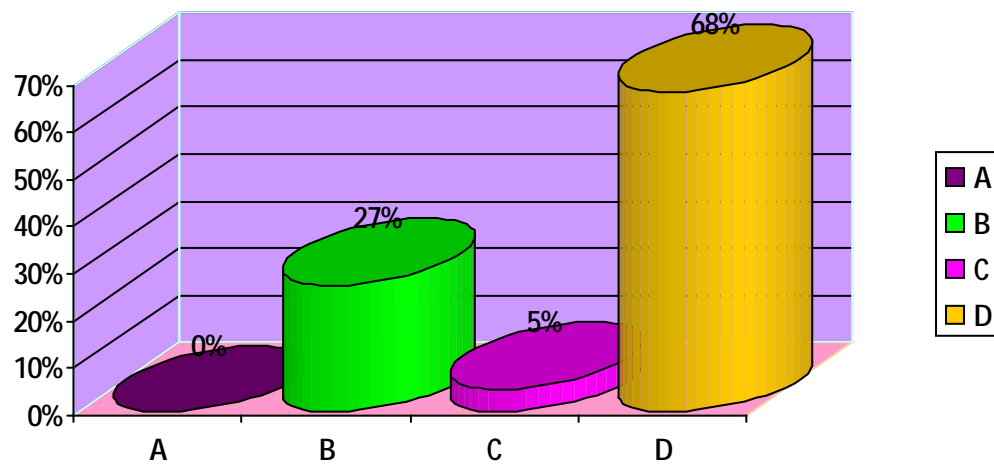
Las habilidades cognitivas son necesarias en el proceso de resolución de un problema para separar la información relevante, y organizar lo conocido (datos y conceptos del problema). Las habilidades metacognitivas son usadas para codificar el problema, determinar lo que hace falta saber para su resolución, establecer sus condiciones iniciales, seleccionar estrategias de solución, identificar obstáculos, y evaluar los resultados (Davidson; Sternberg, 1998; Domenech, 2004).

Ítem 10. Acaba de discutir agriamente con una persona, a la que tendrá que seguir tratando, y luego de la disputa piensa:

Cuadro N° 10

| Actitud ante una disputa | | |
|--|---------------------|---------------------|
| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
| A. “Lo voy a mandar a...” | 0 | 0 |
| B. “Bien, ya paso...” | 10 | 27 |
| C. ¿Cómo no entiende que tengo toda la razón? | 2 | 5 |
| D. “Voy a repasar toda la discusión. Seguramente, debe haber puntos en los que puedo estar equivocado. Si es así, le pediré disculpas y olvidaremos bien todo el asunto” | 25 | 68 |
| Total | 37 | 100 |

Fuente: Cañizales (2018)



Fuente: Cañizales (2018)

Figura 11. Acaba de discutir agriamente con una persona, a la que tendrá que seguir tratando, y luego de la disputa piensa.

Análisis: Cuando se le pregunto a la muestra seleccionada que si acaba de discutir agriamente con una persona, a la que tendrá que seguir tratando, y luego de la disputa, el 68 por ciento piensa que “Voy a repasar toda la discusión. Seguramente, debe haber puntos en los que puedo estar equivocado. Si es así, le pediré disculpas y olvidaremos bien todo el asunto”, el 27 por ciento que “Bien, ya paso...”, y el 5 por ciento piensa que ¿Cómo no entiende que tengo toda la razón?.

Es importante detectar aquello que genera una actitud negativa para poder enfrentarlo y resolverlo. Ya sea un problema con un compañero o con tu jefe, incluso una disconformidad con la oficina y tu puesto. No se trata de que no haya conflicto, sino de que se sepa resolver de la mejor manera. Al salir de la zona de confort, las discusiones o discrepancias potencian al individuo y por eso se debe aprender de ellas.

5.2 Fase II: Diseño y aplicación de un Masterplan para instruir y capacitar al personal de la compañía.

Descripción del Diseño del Masterplan

En la actualidad, la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional. Por ello, las empresas deben encontrar mecanismos que den a su personal los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo durante toda la estadía del trabajador dentro de la organización.

Por otra parte, las empresas han comprendido la importancia de que la capacitación no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivos y con mayores beneficios tanto económicos, como de calidad y productividad en la organización y en lo propio con el trabajador.

En este sentido, un Masterplan de capacitación se corresponde a la estrategia básica de la empresa donde se explica por escrito como dicha empresa contribuirá al desarrollo de su personal y los mecanismos que se utilizarán para lograr el objetivo.

Objetivos del Masterplan de Capacitación

1. Alcanzar la mejora continua de los procesos de una forma sistemática y organizada, con la finalidad de obtener el máximo de beneficio con el mínimo de costo, siempre contando con el involucramiento de todos los funcionarios. La reducción de costos hará que la fabricación sea cada vez más competitiva en relación al mercado.
2. Desarrollar las competencias y habilidades necesarias de forma sistemática y enfocada en desperdicios y pérdidas, evaluando la eficacia de las acciones y su retorno a la empresa.
3. Reducir los errores humanos analizando sus causas y proponer soluciones para que los mismos no vuelvan a ocurrir.

Justificación de la Propuesta

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.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones del País, ni la motivación, ni el trabajo aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones.

En tal sentido se plantea el presente Masterplan de Capacitación en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

Agenda Masterplan 2018

De acuerdo a los objetivos del Masterplan la Agenda para el año 2018 y la proyección para el año 2019 es la siguiente:

Cuadro N° 11

| Objetivos | Responsable | Tiempo |
|---|--|-----------------|
| 10 Basic Operator to Machine Operator | RRHH, Skills Trainer and line manager. | 1 año – 104 Hrs |
| 4 Machine Operator to Single Skill Craft | RRHH, Skills Trainer and line manager. | 1 año – 88 Hrs |
| 2 Single Skill Craft to Technicians | RRHH, Skills Trainer and line manager. | 2 años |

Fuente: Cañizales (2018)

Masterplan 2019

Cuadro N° 12

| Objetivos | Tiempo |
|---|--------|
| 8 Basic Operator to Machine Operator | 1 año |

Fuente: Cañizales (2018)

Funciones de los Operarios

Machine Operator

La función del Operador de Máquina varía entre las categorías y las tecnologías, pero generalmente se encuentra dentro de las familias de trabajo de llenado, elevación de carretillas elevadoras y transferencia de materiales, mezcladores, embalaje, informes, modelado y maquinaria de agua

El Operador de Máquina es responsable de la operación segura del equipo de producción para cumplir con los requisitos del cliente, completando el plan de producción, cumpliendo con los estándares de calidad y maximizando la rentabilidad, funcionamiento óptimo y eficiencia del equipo

Se espera que él o ella lleven a cabo actividades de limpieza e inspección y registre cualquier problema con el equipo para pasar al Operador Técnico para resolverlo. El operador de la máquina debe dominar el funcionamiento de una serie de máquinas con el fin de proporcionar resiliencia de fábrica.

Garantizar los pasos 1 hasta 3 de AM.

Technical Operator

El Operador técnico es el responsable de la operación, manutención, reparo y mejora de sus equipamientos y máquinas. Es responsable por todos los KPIs (productividad, Calidad, Seguridad, Salud, Costo, Innovación, etc.).

El Technical Operator va a trabajar con un tiempo autónomo, siguiendo los estándares operacionales con foco en mejoras continuas.

Tiene que tener conocimiento en resolución de problemas para garantizar que las mejoras de las líneas sean efectivas.

Seguridad, calidad y sustentabilidad son puntos siempre importantes para los Technical Operators.

Technician

Es un técnico de mantenimiento preventivo y un especialista en mejoras (focus improvement), encargado de las mejoras de eficiencia de los equipos de la fábrica.

Cuando tenemos una quiebra, el TECHNICIAN es responsable por la evaluación y diagnóstico del problema para proponer mejoras con foco de erradicación del problema. Él también está involucrado con el plan y estrategia de mantenimiento preventivo.

Tiene que tener un buen conocimiento en resolución de problemas siempre con foco en seguridad y calidad.

El TECHNICIAN también es un líder y un entrenador, él es importante para ayudar el desarrollo del TECHNICAL OPERATOR en áreas como mecánica y herramientas de WCM

Masterplan de Capacitación

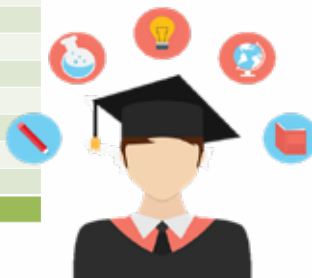
La capacitación empresarial es un elemento clave en los procesos de consolidación de la gestión y el desempeño, es la manera de incorporar a la tarea las capacidades de las personas y generar espacios para el desarrollo de las habilidades requeridas para la operacionalización del desiderátum estratégico de la organización.

En la empresa Unilever Andina Venezuela, S.A., la capacitación es considerada un proceso clave de la gestión, que recibe el apoyo y la promoción de la dirección y sus ejecutivos quienes se empeñan en incluir en la estructura las áreas de formación que aseguren los factores claves del desarrollo organizacional. Contar con una Masterplan de capacitación es la oportunidad de integrar en un solo esfuerzo todas las iniciativas de formación y entrenamiento que desde distintas áreas de la organización.

Nivel académico actual (make)

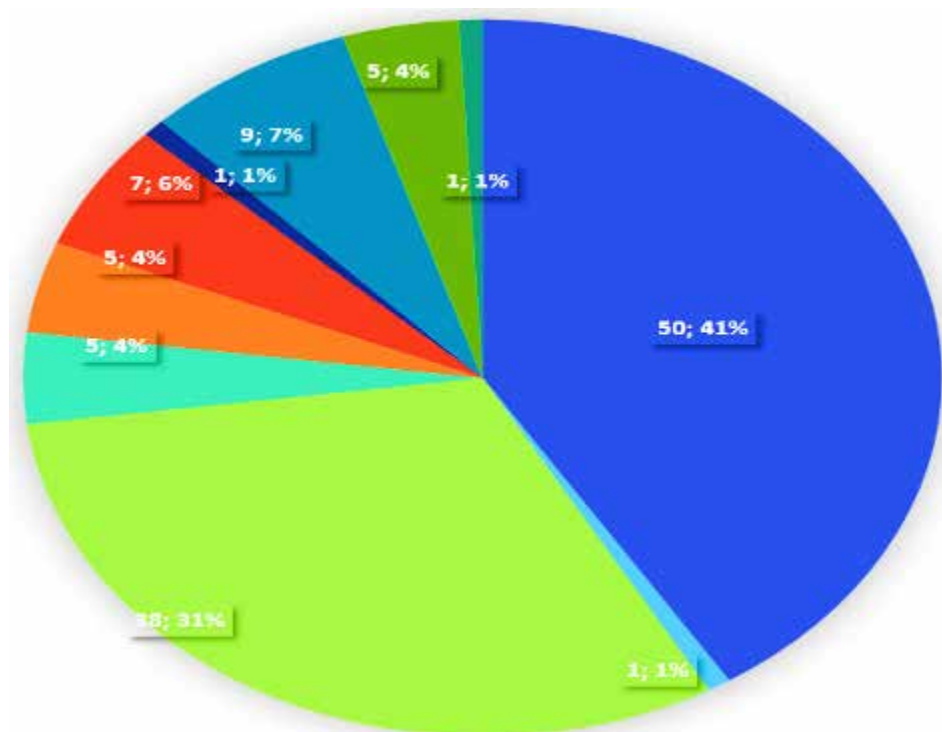


| Nivel Académico | Cant. |
|----------------------------|------------|
| Bachiller | 50 |
| Estudiante de Bachillerato | 1 |
| T.S.U | 38 |
| Estudiante T.S.U | 5 |
| Licenciado | 5 |
| Estudiante Licenciatura | 7 |
| Ingeniero | 1 |
| Estudiante de Ingeniería | 9 |
| INCES | 5 |
| Primaria | 1 |
| Vacío | 2 |
| TOTAL | 124 |



Fuente: Unilever. Elaboración Propia (2018)

Imagen 2. Nivel académico actual (make)



Fuente: Unilever. Elaboración Propia (2018)

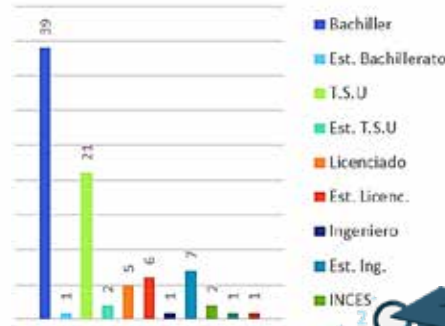
Imagen 3. Gráfico de Nivel académico actual (make)

Nivel académico actual (op1)



| Nivel Académico | Cant. |
|-------------------|-------|
| Bachiller | 39 |
| Est. Bachillerato | 1 |
| T.S.U | 21 |
| Est. T.S.U | 2 |
| Licenciado | 5 |
| Est. Licenc. | 6 |
| Ingeniero | 1 |
| Est. Ing. | 7 |
| INCES | 2 |
| Primaria | 1 |
| Vacio | 1 |
| TOTAL | 86 |

BASIC OPERATOR - OP1



Fuente: Unilever. Elaboración Propia (2018)

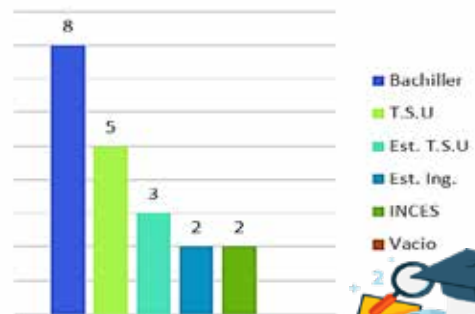
Imagen 4. Nivel académico actual (op1)

Nivel académico actual (op2)



| Nivel Académico | Cant. |
|-------------------|-------|
| Bachiller | 8 |
| Est. Bachillerato | |
| T.S.U | 5 |
| Est. T.S.U | 3 |
| Licenciado | |
| Est. Licenc. | 1 |
| Ingeniero | |
| Est. Ing. | 2 |
| INCES | 2 |
| Primaria | |
| Vacio | |
| TOTAL | 21 |

Machine Operator - OP2



Fuente: Unilever. Elaboración Propia (2018)

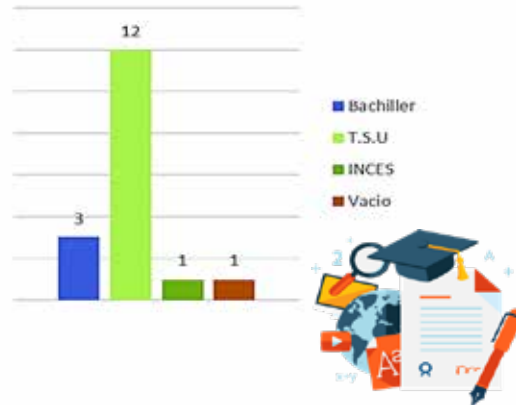
Imagen 5. Nivel académico actual (op2)

Nivel académico actual (op3)



| Nivel Académico | Cant. |
|-------------------|-----------|
| Bachiller | 3 |
| Est. Bachillerato | |
| T.S.U | 12 |
| Est. T.S.U | |
| Licenciado | |
| Est. Licenc. | |
| Ingeniero | |
| Est. Ing. | |
| INCES | 1 |
| Primaria | |
| Vacio | 1 |
| TOTAL | 17 |

SSC y Tech. Op - OP3



Fuente: Unilever. Elaboración Propia (2018)

Imagen 6. Nivel académico actual (op3)

Resumen de operador (op2)



| Modulo | Tema | Duración |
|--------|---|----------|
| 1 | Unidades básicas y metrología | 8 Horas |
| 2 | Indicadores de gestión y formatos de control | 8 Horas |
| 3 | Procedimientos de limpieza, manejo de químicos y cambio de piezas | 8 Horas |
| 4 | Mecánica básica | 8 Horas |
| 5 | Electricidad básica | 8 Horas |
| 6 | Neumática básica | 8 Horas |
| 7 | Funcionamiento y operación de freezers | 16 Horas |
| 8 | Conocimientos básicos de codificadores | 8 Horas |
| 9 | Seguridad, prevención de contaminación y seguridad ambiental | 8 Horas |
| 10 | Mejora continua y análisis de fallas. | 8 Horas |
| 11 | Trabajo en equipo y sentido de pertenencia | 8 Horas |
| 12 | Modulo WCM : Kaizen, filosofía 5S, OPL. | 8 Horas |



Fuente: Unilever. Elaboración Propia (2018)

Imagen 7. Pensum machine operator (op2)

guacara FACTORY: THE upskilling plan



| Project Description | PLAN | | | | | | DO | | |
|---------------------|---|------------------|---------|------------------|--|-----------------------|----------|---|------------------|
| | Losses / Waste / Savings Opportunities SAVINGS - Preview | | | | Material | | Training | | |
| | Actual | Actual Loss | % Red. | Savings Preview | Description | Cost | Step | Description | Cost |
| SINGLE SKILL CRAFT | Mantenimiento de calderas - Certificación | Bs. 1.500.000,00 | 100,00% | Bs. 1.500.000,00 | Juego de llaves, pinza amperimétrica, medidor de análisis emisión de carbono, kit de electricistas. | Bs. 7.962.000,00 | 1 | Entrenamiento sobre mantenimiento de calderas | Bs. 4.300.000,00 |
| | Calibración de instrumentos de control | Bs. 120.333,33 | 50,00% | Bs. 64.166,67 | Banco de prueba de calibración electrónico y neumático (simulador de variables), medidor de procesos y patrones de calibración. | Bs. 59.750.000,00 | 1 | Entrenamiento sobre calibración de instrumentos de control | - |
| | Soldadura sanitaria (grado alimenticio) | Bs. 9.000.000,00 | 70,00% | Bs. 6.300.000,00 | Máquina soldar : GTAV Argen - Tig , bombona de Argón. | Bs. 12.600.000,00 | 1 | Entrenamiento sobre soldadura sanitaria (grado alimenticio) | 2.210.000 Bs |
| | Reparación de codificadores dominó | Bs. 3.075.000,00 | 80,00% | Bs. 2.460.000,00 | Kit reparación codificadores dominó, equipo ultrasonido para limpieza de boquillas, lupa digital para laptop, equipos de laboratorio electrónica y herramientas. | Bs. 34.635.000,00 | 1 | Entrenamiento sobre reparación de codificadores dominó | - |
| | Mantenimiento de motores eléctricos | Bs. 900.000,00 | 60,00% | Bs. 540.000,00 | Extractor de rodamiento pequeño y mediano (6" y 12"), Di eléctrico y pistola para limpieza, megger, equipo oscicorte. Kit montaje y desmontaje de rodamientos SKF (marca Forza), cables automotriz, barniz, alambre, acondicionamiento banco de prueba, cableado | Bs. 13.320.500,00 | 1 | Entrenamiento para el mantenimiento de motores eléctricos | - |
| | Reparación de tarjetas y componentes electrónicos | Variable | 50,00% | Variable | Osciloscopio, generador de señales, cautines de temperatura variable, estación de calor, estaño, pasta para soldar. | Bs. 7.640.000,00 | 1 | Entrenamiento electrónica avanzada | - |
| | Fabricación de piezas locales | Variable | 75,00% | Variable | Rehabilitación del torno y fresadora existentes en planta, esbozos para el torno, brocas. | Esperando cotización. | 1 | Máquinas y herramientas (Torno/fresa) | - |

Fuente: Unilever. Elaboración Propia (2018)

Imagen 8. Guacara FACTORY: THE upskilling Masterplan 2018

5.3 Fase III: Reducción de las pérdidas y el desperdicio asociado a factores humanos.

Cuando el resultado en el aprovechamiento de un recurso, es menor a su potencial, se está hablando de márgenes de pérdidas o desperdicio. La gestión y el esfuerzo por reducir este margen, sería entonces un trabajo de “control de pérdidas”.

En su orden, las pérdidas en las empresas son generadas por cuatro aspectos fundamentales, basados en la conducta humana:

- 1.- Riesgos intencionales de agresión ó conductas dolosas, cuya gestión de prevención es tema del área de Protección industrial (Security).
- 2.- Riesgos de accidentes, enfermedades profesionales y demás aspectos de la salud laboral, cuya gestión de prevención es tema del área de Seguridad industrial, Salud ocupacional, Higiene del trabajo y control ambiental. (Safety).
- 3.- El desperdicio, para lo cual las empresas trabajan, entre otras herramientas, con programas de calidad, buscando su control.
- 4.- El cuarto aspecto tiene que ver con decisiones equivocadas en nuevas inversiones, la optimización de recursos financieros, y participación en mercados de acciones, que a mi modo de ver, es el factor de menor impacto, pero que los Gerentes con visión no descuidan. Estos aspectos inciden además, en ganar o perder imagen.

A continuación se presentan las estimaciones y proyección de disminución de pérdidas de parada por falta de condiciones básicas y disminución de la carga de trabajo mediante el empoderamiento de los Technical Operators y Machine Operators de la empresa Unilever, así como los indicadores de perdidas en la planta.

FACTORY Guacara: MASTERPLAN

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|
| Basic Operator | 72 | 64 | 56 | 56 |
| Machine Operators | 12 | 18 | 26 | 26 |
| Technical Operators | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Single Skilled Craft | 10 | 13 | 11 | 10 |
| Technicians | 0 | 0 | 2 | 3 |
| Total FTE | 104 | 105 | 105 | 105 |

Jobs to be done

- Disminuir tiempos de parada por falta de condiciones básicas.
- Disminuir la carga de trabajo de Single Skilled Craft, a través del empoderamiento de los Technical Operators y Machine Operators



Fuente: Unilever. Elaboración Propia (2018)

Imagen 9. FACTORY Guacara: MASTERPLAN

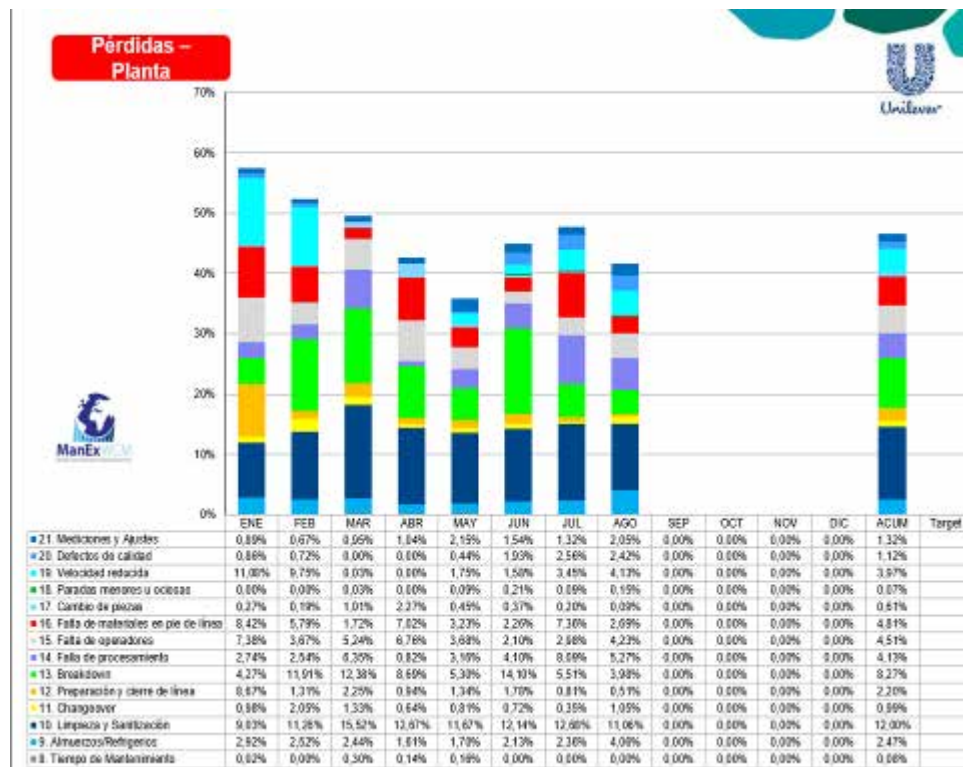
FACTORY Guacara: EXPECTED RESULTS

| | 2017 | | 2018 | |
|----------------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| | Cost | Savings | Cost | Savings |
| Technical Operators | K€ 9 | k€ 150 | K€ 300 | K€ 400 |
| Machine Operators | K€ 30 | k€ 150 | K€ 150 | K€ 300 |
| Single Skilled Craft | K€ 27.5 | k€ 132 | K€ 350 | K€ 500 |
| TOTAL | € 66.5 | k€ 432 | k€ 800 | K€ 1200 |
| | B/C 6.5 | | B/C 1.5 | |

Tasa UL VEN Bs.F. 231,28 €

Fuente: Unilever. Elaboración Propia (2018)

Imagen 10. FACTORY Guacara: EXPECTED RESULTS



Fuente: Unilever. Elaboración Propia (2018)

Imagen 11. Perdidas Planta

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Después de analizados e interpretados los datos, diseñada e implantada la propuesta denominada Masterplan de Capacitación para la Mejora y Desarrollo del Personal de la Planta Unilever Andina Venezuela, S.A Ubicada en Guacara, se pudo concluir:

Una persona tiene miles de actitudes, pero hay que tener mucha atención de aquellas que se relacionan con el trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo. La mayor parte de investigaciones destacan tres actitudes: satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional.

Es tan importante el capital humano en la empresa que las organizaciones tienen que sentirse responsables y fomentar el desarrollo individual, especialmente si éstas tienen deseos de supervivencia económica y social a largo plazo a través de su adaptabilidad, de las innovaciones de los cambios vertiginosos en la que se ven inmersos.

Los cambios de actitud que se dan en el trabajador repercuten favorablemente en la empresa con más productividad y un estado de prosperidad, así como el trabajador con una sensación de bienestar social, económico y espiritual. Es por esto que es importante que los trabajadores asuman una actitud positiva en cuanto a la productividad y a la calidad de bienes y servicios en la que participan.

Por ello, para la empresa es de suma importancia conocer la opinión tradicional acerca del perfil deseable de los individuos que se pueden definir en función de sus

actitudes, aptitudes, intereses, conocimientos y características precisas de personalidad.

La competitividad y la productividad global en el nuevo milenio requiere personas con rasgos tales como conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, de esta manera la empresa puede aspirar a obtener resultados de acuerdo a sus necesidades de permanencia en el mercado. Al tener entre sus empleados a personas seleccionadas, como resultado, la empresa será más competitiva y podrá hacer frente a la gran incertidumbre que hoy por hoy enfrentan las organizaciones.

El ser competitivo a nivel individual garantizará enfrentar en forma más positiva las constantes corrientes de cambio. Si las empresas en el país quieren avanzar a un mundo globalizado será de gran importancia invertir en la capacitación. Los empresarios ya se han dado cuenta de que al incrementar la educación como entrenamiento técnico aumenta la productividad y la calidad si saben cómo realizarlo, por esta razón es necesario, la búsqueda constante de la productividad, la calidad y la competitividad con personal más capacitado, positivo, con actitud de logro mirando con esperanza el futuro.

Que la capacitación empresarial debe ser de mutuo beneficio, tanto para la empresa como para el colaborador, por tanto el diseño y estructura del mismo debe contemplar que los entregables o resultados esperados se orienten a incrementar y mejorar los aspectos claves de la organización pero también de los equipos y las personas participantes en dicho proceso.

Ofrecer planes y programas que resulten interesantes para los participantes en términos de crecimiento personal, de fortalecimiento de las habilidades específicas de sus tareas. Es decir, incorporar metodologías participativas que sugieran procesos de aprendizaje basados en las teorías constructivistas por ejemplo que animen a los participantes a movilizar sus intereses en la búsqueda de nuevos aprendizajes que

vayan más allá de la actualización conceptual. La motivación en los procesos de capacitación debe evidenciarse en el reconocimiento que hacen de cada una de las alternativas ofrecidas por la empresa y su participación activa en ellos.

La implementación del Masterplan no solo busca mejorar la tarea que se realiza ni de cumplir con las funciones establecidas sino también de los resultados esperados, de lo que se obtiene con lo que se hace. Ofrecer la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer cada colaborador, de potenciar sus habilidades y conocimientos específicos, incrementar la innovación en la tarea y superar así las expectativas planteadas para la labor que realiza.

Adicionalmente, el proceso de capacitación se convirtió en una oportunidad de mejora no sólo desde la habilidad personal sino también en el incremento real de los ingresos de la empresa, tal como lo sugiere Kaplan y Norton al mejorar los procesos y las ventas se aumentan los ingresos como resultado de un talento cuyo conocimiento y expertiz está al servicio de la organización.

Se pudo establecer que, los factores que alimentan las pérdidas y sus causas son de todos los órdenes, pero fundamentalmente tienen su origen en la conducta humana. Esto significa que los departamentos de recursos humanos tienen la llave para reducir el caudal de pérdidas y desperdicio en las empresas, a través de programas de selección adecuados, procesos de inducción mejor diseñados, programas de capacitación acordes con las necesidades de los procesos, entrenamientos oportunos y coherentes con las responsabilidades de cada puesto de trabajo, la construcción de climas organizacionales propicios, el fortalecimiento de culturas organizacionales basadas en la ética, el respeto, los buenos hábitos y las relaciones cordiales de los trabajadores, entre sí, y con los niveles jerárquicos de la organización.

El programa de capacitación empresarial permitirá encontrar nuevos insumos que lleven a generar una nueva programación de capacitación, sin ignorar la importancia que tiene el reconocimiento del impacto en términos de gestión y de información que permita visualizar el resultado obtenido en el proceso. Es importante mencionar que todo este proceso puede no resultar exitoso si no se hace también participativo, se encuentra en muchas empresas la oposición y resistencia de gerentes y jefes de área para quienes la programación de capacitación resulta una imposición que interrumpe la cotidianidad laboral

6.2 Recomendaciones

Por último, de acuerdo a los resultados obtenidos se sugieren otros aspectos que deben incorporarse en el Masterplan: de capacitación:

- a. Recibir el apoyo de la alta dirección para la estructuración y desarrollo del plan de capacitación empresarial.
- b. Contar con un presupuesto que permita el cumplimiento de las temáticas propuestas.
- c. Establecer un equipo de capacitadores internos que desarrollen temáticas específicas y que potencien el conocimiento y talento internos.
- d. Elaborar una ruta de aprendizaje participativa que motive a los colaboradores a inscribirse y/o asistir a los eventos programados.
- e. Vincular la asistencia, participación y resultados de la capacitación con otros aspectos de la relación laboral tales como gestión del desempeño, inducción y temas salariales entre otros.

Referencias Bibliográficas

Impresas

Ariza, Valentina. (2012). **“Programa de capacitación para el personal de los centros de servicio participantes en la certificación cinco estrellas de Bridgestone Firestone Venezolana, C.A. enfocado en la estandarización de operaciones”**. Universidad José Antonio Páez. San Diego, Estado Carabobo

Davidson, Jhon ; Sternberg, Richard (1988). **Smart problem solving: how metacognition helps. Metacognition in educational theory and practice.** The educational psychology series Mahwah: Lawrence Erlbaum.

Doménech, J. (2004). **La enseñanza de la energía en la educación secundaria: un análisis crítico.** Revista de Enseñanza de la Física, Buenos Aires,

Parra, Carlos y Saiz, Irwind (2008). **Didáctica de las matemáticas Aportes y reflexiones.** Argentina: Editorial Paidós.

Pérez, Ingrid. (2008), **en su trabajo de grado: “Programas de evaluación de desempeño para el personal de nómina diaria de la empresa Multiservicios Disroca I, C.A.”** Universidad José Antonio Páez. San Diego, estado Carabobo

Velásquez, Rafael. (2013). **“Diseño de un programa de adiestramiento para el mejoramiento del personal profesional de la alcaldía del municipio Valencia”**, Universidad de Carabobo. Estado Carabobo.

Electrónicas

<http://maestriaengerenciaestrategica.blogspot.com/2011/04/curso-etica-de-la-profesion-conectivos.html>

https://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor

https://es.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol

<http://www.eumed.net/librosgratis/2008b/412/Impacto%20de%20la%20capacitacion%20en%20la%20productividad%20del%20capital%20humano%20de%20la%20empresa%20Cyrpsa%20justificacion.htm>

<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>

<http://www.monografias.com/trabajos7/freta/freta.shtml#ixzz4vBRDv1IT>

<https://www.emprendepyme.net/los-pasos-del-proceso-de-capacitacion.html>

<https://www.business>

[improvement.eu/worldclass/Unilever_World_Class_Manufacturing_Yamashima2.ph](http://improvement.eu/worldclass/Unilever_World_Class_Manufacturing_Yamashima2.php)

[p](#)