

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“Elaboración de una propuesta de mejora para el proceso de capacitación de personal nuevo para el cargo de operador de producción de la Empresa Petróleos Sudamericanos, 2021”

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Bach. Aizaga Carrera, Roberto Omar
Bach. Lituma Carrillo, Lenin Alexis

Docente Guía:

Dr. Velarde Molina, Jehovanni F.

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

INDICE

Índice general

RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I.....	14
1.1 Título del tema.....	14
1.2 Planteamiento del problema.....	14
1.3 Objetivos	15
1.4 Justificación.....	16
1.7.1 Justificación teórica.....	16
1.7.2 Justificación metodológica	16
1.7.3 Justificación práctica.....	17
1.5 Metodología.....	18
1.6 Definiciones.....	19
1.7 Alcances y limitaciones	20
1.7.1 Alcance.....	20
1.7.2 Limitaciones	20
CAPÍTULO II.....	22
Marco Teórico.....	22
2.1 Conceptualización de las variables.....	22
2.1.1 Desarrollo de las personas.....	22

2.1.2 Proceso de capacitación	28
2.1.2.1 Necesidades o diagnóstico de capacitación	32
2.1.2.2 Planificación o diseño de la capacitación	33
2.1.2.3 Ejecución o implantación.....	34
2.1.2.4 Evaluación de la capacitación	35
2.2. Importancia del desarrollo de las personas.....	35
2.2.1 Importancia de la capacitación en los sectores estratégicos.....	36
2.2.2 Importancia de la capacitación interna	39
2.3 Modelos de Procesos de Capacitación.....	40
2.3.1 Ventajas y desventajas del proceso de capacitación.....	47
2.4. Análisis crítico.	48
CAPÍTULO III.....	50
Marco Referencial	50
3.1. Reseña Histórica.....	50
3.2. Filosofía organizacional	56
3.3. Diseño organizacional.....	57
3.4. Productos.....	69
3.5. Diagnóstico organizacional	69
CAPÍTULO IV	76
Desarrollo	76
4.1. Marco Metodológico	76
4.1.1. Población y muestra	76

4.1.2. Técnicas e instrumentos	76
4.2. Diagnóstico.....	77
4.3. Propuesta de Mejora	98
4.3.1 Objetivos de la propuesta.....	98
4.3.2 Estructura de la propuesta de mejora en el proceso de capacitación de los operadores nuevos de producción	99
4.3.3 Desarrollo de estrategias de la propuesta de mejora	99
4.3.3.1 Definiciones.....	105
4.4. Mecanismos de control.....	106
4.4.1 Responsabilidades	106
4.5. Mecanismos de implementación.....	107
CAPÍTULO V	108
SUGERENCIAS	108
CONCLUSIONES.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	112
ANEXOS.....	115
Anexo No. 1: Cuestionario de la Encuesta	115
Anexo No. 2: Cuestionario de la Entrevista dirigida hacia los Superintendentes de Producción.....	117

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Plan de Capacitación de Tecpetrol basado en el Modelo de gestión de competencias en la Empresa Tecpetrol, 2013.....</i>	42
Tabla 2. <i>Modelo del Programa de capacitación de Operadores de Producción de la Empresa YPF-Ecuador basado en procedimientos.....</i>	44
Tabla 3. <i>Pregunta No. 1 Cuando ingresó a la empresa: ¿Cómo calificaría el proceso de capacitación recibido?</i>	78
Tabla 4. <i>Pregunta No. 2 ¿La capacitación amplió su conocimiento y desarrolló habilidades para el desempeño en su trabajo?</i>	79
Tabla 5. <i>Pregunta No. 3 ¿Qué tan efectivos fueron los ejercicios y las sesiones prácticas de la capacitación?.....</i>	80
Tabla 6. <i>Pregunta No. 4 ¿El proceso de capacitación contempló evaluaciones y retroalimentación?.....</i>	81
Tabla 7. <i>Pregunta No. 5 ¿El tiempo asignado a la capacitación fue adecuado? ...</i>	82
Tabla 8. <i>Pregunta No. 6 ¿La capacitación cubrió con la agenda y la temática establecida?</i>	83
Tabla 9. <i>Pregunta No. 7 ¿El lugar brindó las facilidades para el desarrollo de la capacitación?.....</i>	84
Tabla 10. <i>Pregunta No. 8 ¿La información requerida para el aprendizaje se encontró disponible y de fácil acceso a través de medios físicos o digitales?.....</i>	85
Tabla 11. <i>Pregunta No. 9 ¿La capacitación contribuyó a la estandarización de los procesos en la empresa?</i>	86

Tabla 12.	<i>Pregunta No. 10 ¿La estandarización se comprende mejor a partir del desarrollo de programas de capacitación?.....</i>	87
Tabla 13.	<i>Pregunta No. 11 ¿Con la capacitación, los operadores cumplen las instrucciones de trabajo estandarizadas?</i>	88
Tabla 14.	<i>Pregunta No. 12 ¿Fueron efectivos los métodos del instructor para impartir la capacitación?.....</i>	89
Tabla 15.	<i>Pregunta No. 13 ¿Los medios de enseñanza utilizados durante su capacitación fueron de utilidad para usted? (Material en general como videos, diapositivas, animaciones, etc.).....</i>	90
Tabla 16.	<i>Pregunta No. 14 ¿Cómo evaluaría la calidad de los materiales utilizados en la capacitación? (Manuales, folletos, etc).....</i>	91
Tabla 17.	<i>Pregunta No. 15 ¿La capacitación proporcionó herramientas que fortaleció los conocimientos de los operadores para instruir a otros compañeros?..</i>	92
Tabla 18.	<i>Debilidades y oportunidades de mejora de acuerdo a los resultados de la encuesta</i>	93
Tabla 19.	<i>Matriz de correlación.....</i>	94
Tabla 20.	<i>Estadísticas totales y de elementos.....</i>	95
Tabla 21.	<i>Estadísticas de elementos omitidas.....</i>	95
Tabla 22.	<i>Síntesis de la entrevista estructurada dirigida hacia los dos Superintendentes de Producción de Petróleos Sudamericanos.....</i>	96
Tabla 23.	<i>Primera estrategia - Capacitación.....</i>	99
Tabla 24.	<i>Segunda estrategia - Recursos.....</i>	103
Tabla 25.	<i>Tercera estrategia - Cronograma.....</i>	104

Índice de figuras

<i>Figura 1. Procesos de la administración de personal</i>	<i>23</i>
<i>Figura 2. Los estratos del desarrollo</i>	<i>23</i>
<i>Figura 3. Los tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación.</i>	<i>32</i>
<i>Figura 4. Diseño organizacional de Petróleos Sudamericanos, 2021</i>	<i>57</i>
<i>Figura 5. Diseño organizacional del Departamento de Operaciones</i>	<i>64</i>
<i>Figura 6. Diseño organizacional del Área de Producción</i>	<i>65</i>
<i>Figura 7. Distribución del porcentaje de satisfacción a Cuando ingresó a la empresa: ¿Cómo calificaría el proceso de capacitación recibido?</i>	<i>78</i>
<i>Figura 8. Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿La capacitación amplió su conocimiento y desarrolló habilidades para el desempeño en su trabajo?</i>	<i>79</i>
<i>Figura 9. Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿Qué tan efectivos fueron los ejercicios y las sesiones prácticas de la capacitación?</i>	<i>80</i>
<i>Figura 10. Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿El proceso de capacitación contempló evaluaciones y retroalimentación?</i>	<i>81</i>
<i>Figura 11. Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿El tiempo asignado a la capacitación fue adecuado.</i>	<i>82</i>
<i>Figura 12. Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿La capacitación cubrió con la agenda y la temática establecida?</i>	<i>83</i>
<i>Figura 13. Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿El lugar brindó las facilidades para el desarrollo de la capacitación?</i>	<i>84</i>

<i>Figura 14. Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿La información requerida para el aprendizaje se encontró disponible y de fácil acceso a través de medios físicos o digitales?</i>	85
<i>Figura 15. Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿La capacitación contribuyó a la estandarización de los procesos en la empresa?</i>	86
<i>Figura 16. Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿La estandarización se comprende mejor a partir del desarrollo de programas de capacitación?</i>	87
<i>Figura 17. Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿Con la capacitación, los operadores cumplen las instrucciones de trabajo estandarizadas?</i>	88
<i>Figura 18. Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿Fueron efectivos los métodos del instructor para impartir la capacitación?</i>	89
<i>Figura 19. Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿Los medios de enseñanza utilizados durante su capacitación fueron de utilidad para usted? (Material en general como videos, diapositivas, animaciones, etc.)</i>	90
<i>Figura 20. Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿Cómo evaluaría la calidad de los materiales utilizados en la capacitación? (Manuales, folletos, etc.)</i>	91
<i>Figura 21. Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿La capacitación proporcionó herramientas que fortaleció los conocimientos de los operadores para instruir a otros compañeros?</i>	92
<i>Figura 22. Estructura de la propuesta de mejora en el proceso de capacitación de los operadores nuevos de producción</i>	99

RESUMEN

El presente trabajo de investigación presenta una propuesta de mejora para el proceso de capacitación de personal nuevo para el cargo de operador de producción de la Empresa Petróleos Sudamericanos en el año 2021.

Se utilizó el método de investigación inductivo-deductivo; pues, permitió la deducción a partir de las tres técnicas utilizadas como fueron: La encuesta, la entrevista y el análisis documental.

El trabajo consistió en el análisis de los resultados de un cuestionario de 15 preguntas dirigido hacia 22 operadores de producción de Petróleos sudamericanos en el cual se identificaron las deficiencias del proceso de capacitación que recibieron cuando ingresaron a la empresa.

Se revisaron y se consideraron todas las respuestas de la entrevista estructurada dirigidas a los 2 Superintendentes de Producción y contar con su punto de vista y así poder definir una propuesta que permita mejorar el proceso de capacitación actual dirigido hacia futuros operadores de producción.

Además, se realizó el análisis documental y se recolectó la información bibliográfica referida a la variable de estudio, la capacitación orientada al personal nuevo de producción.

Una vez procesada la información se desarrolló y se estructuró una propuesta de mejora que contempla tres estrategias enfocadas en la capacitación cuyo plazo es de 3 meses y el costo es de 3000 usd por persona, los recursos cuyo plazo es de 1 mes y 2000 usd; y, el cronograma cuyo plazo es de 1 mes y el costo de 2000 usd, el costo total es de 3000 usd por persona y 4000 usd por el desarrollo e implementación de herramientas de acceso y visualización en la Plataforma Growing Together que dispone la organización.

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado en el cual las empresas requieren contar con personal con habilidades y destrezas que le permitan desarrollar sus funciones adecuadamente, se vuelve relevante el proceso de capacitación; más aún, cuando un colaborador ingresa a trabajar por primera vez a una organización.

El presente trabajo de investigación se enfoca en la elaboración de una propuesta de mejora para el proceso de capacitación de personal nuevo para el cargo de operador de producción que enfrentan brechas de conocimientos técnicos para desenvolverse con cabalidad dentro de sus funciones.

El objetivo a cumplir con el trabajo de investigación es considerar la manera idónea de mejorar el proceso de capacitación para el personal nuevo que se integra al área de Producción como operador de producción; el trabajo realizado presenta la estructura de la siguiente manera:

El Capítulo I presenta el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, el alcance y las limitaciones del presente trabajo de investigación, así como la metodología que se empleará.

El Capítulo II revisa el marco teórico que considera la capacitación, el desarrollo de las personas y los modelos de los procesos de capacitación que se suelen implementar en otras organizaciones del sector de hidrocarburos.

El Capítulo III contiene el marco referencial que abarcan la reseña histórica de Petróleos Sudamericanos, la filosofía organizacional, el diseño organizacional los productos y el diagnóstico organizacional.

El Capítulo IV contiene el desarrollo de la investigación en Petróleos Sudamericanos, que inicia con el marco metodológico, el diagnóstico, la propuesta de mejora, los mecanismos de control y los mecanismos de implementación.

Finalmente, el Capítulo V contiene las sugerencias y conclusiones, las mismas que están conectadas con los objetivos planteados.

CAPÍTULO I

1.1 Título del tema

Elaboración de una propuesta de mejora para el proceso de capacitación de personal nuevo para el cargo de operador de producción de la Empresa Petróleos Sudamericanos, 2021.

1.2 Planteamiento del problema

La Empresa Petróleos Sudamericanos opera actualmente el bloque 10, cuya fase exploración empezó en la década del 70 y la fase de explotación desde el año 1998 a través de las Empresas Norteamericana Arco Oriente e Italiana Agip Oil Ecuador. En el año 2000 Arco Oriente decide salir del país y vende todas sus acciones a su socia italiana Agip Oil Ecuador. A partir del año 2019 Agip Oil Ecuador decide vender la empresa a Petróleos Sudamericanos. (Petroenergía, 2020)

El proceso de capacitación dispone de folletos elaborados en la época de arranque de la planta del año 1998, es decir los documentos no han sido actualizados; además parte de la información aún mantienen sets de equipos de años atrás; no contemplan las fases de ampliación ni las actualizaciones que se han llevado con el transcurso de los años, es decir los documentos no se ajustan a las condiciones actuales de operación.

Varios operadores que se han incorporado al Departamento de Producción tardan varios turnos en ubicarse en la planta, en entender y comprender realmente todas las funciones que deben desempeñar dentro de las facilidades de producción.

También se ve afectado el tiempo en la respuesta requerida y en ocasiones inclusive, en la afectación en la operación de los equipos.

Petróleos Sudamericanos contrata operadores recién graduados de las universidades del país o máximo con un año de experiencia, por lo cual es realmente imprescindible implementar una mejora en el proceso de capacitación.

1.3 Objetivos

Objetivo General

Mejorar el proceso de capacitación del personal nuevo para el cargo de operador de producción de las estaciones de la Empresa Petróleos Sudamericanos.

Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico del proceso de capacitación actual, identificando las fortalezas y debilidades con la finalidad de definir una propuesta de mejora acorde a la operación actual.

Diseñar el proceso de mejora de la capacitación para que los operadores nuevos se incorporen, manejen conceptos que le permitan mantener una operación segura, efectiva y oportuna.

Estructurar los contenidos incluyendo plazos durante la capacitación dirigido hacia el personal nuevo de acuerdo a los procesos de ampliación, cambios o mejoras que se realicen en las estaciones de Petróleos Sudamericanos.

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación teórica

Se ha identificado que en la empresa Petróleos Sudamericanos no dispone de una capacitación adecuada ni planificada dirigida hacia los nuevos operadores de producción, lo que emplea tiempo y recursos de una manera no organizada ni controlada; de acuerdo al objetivo de la Dirección Estratégica del Capital Humano indicado por la MBA. Sandy Vera: Analiza, evalúa, propone e implementa políticas y estrategias que contribuyen a potenciar las capacidades del capital humano de una empresa, adaptándose eficientemente a los cambios e involucrándose activamente con la misión y objetivos de ella. (MBA, 2020)

De acuerdo a Yael Pinto (2006), con la inclusión del concepto “capacitación” se ha cubierto el vacío que las versiones anteriores tenían en cuanto al aseguramiento de las capacidades del personal, este concepto busca el desarrollo de la persona y por ende de la empresa.

1.4.2 Justificación metodológica

Identificar los temas relevantes dentro de las operaciones de producción son realmente importantes para elaborar un adecuado plan de capacitación.

Resulta de especial interés para Petróleos Sudamericanos tener colaboradores altamente capacitados y que se desenvuelvan adecuadamente en sus puestos de trabajo, así como entender y mantener toda la seguridad en las estaciones de producción.

Este trabajo surge de la necesidad de elaborar un proceso de capacitación integral en el cual se requiere de la retroalimentación de los colaboradores de todas las posiciones del Departamento de Producción.

El beneficio no solo será para los nuevos colaboradores sino también para el Departamento de Producción y finalmente para la empresa Petróleos Sudamericanos pues se dispondrá de personal altamente capacitado y se mantendrán los más altos niveles de conocimiento y desempeño de los colaboradores.

Se espera que el presente trabajo sea la base para mejorar los procesos de capacitación dirigidos a colaboradores nuevos en los otros departamentos de Petróleos Sudamericanos.

El bloque 10 ha sido explorado, explotado por más de 22 años y durante ese tiempo cada estación ha desarrollado procesos de ampliación y mejoras por lo cual es importante considerar los mismos dentro del proceso de capacitación al personal nuevo de producción.

1.4.3 Justificación práctica

El presente trabajo permitirá a los nuevos colaboradores de producción en cada estación:

- Entender los procesos de producción.
- Comprender la filosofía de operación.
- Aprender la Política de Seguridad Industrial de la Empresa.
- Identificar los riesgos intrínsecos del proceso en cada estación.

- Ubicar con mayor facilidad, los equipos instrumentos y áreas del proceso.
- Dentro de los beneficios para la empresa Petróleos sudamericanos, se pueden

citar:

- Operación confiable y segura.
- Minimizar daños de equipos.
- Reducir desvíos operacionales.
- Minimizar pérdidas de producción por errores humanos.
- Responder adecuadamente en situaciones de emergencias operativas.

1.5 Metodología

De acuerdo a Hernández et al. (2014) La investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.

El presente trabajo de investigación tiene un nivel descriptivo puesto que inicia revisando el proceso actual de capacitación para personal nuevo del Departamento de Producción para presentar una propuesta de mejora al mismo.

La unidad de análisis corresponde al personal de producción que son parte directa del Departamento de Producción y encargados de la operación de la Estaciones.

El método de investigación es inductivo-deductivo, pues se basa en la lógica y estudia hechos particulares, permite la deducción a partir de las siguientes técnicas:

Encuesta, mediante esta técnica se recolectará información de los operadores de producción.

Entrevista orientada a los mandos medios del Departamento de Producción y así determinar cuáles son las deficiencias de los nuevos operadores e identificar las carencias del proceso de capacitación; de tal manera que, se puedan considerar dentro del proceso de capacitación.

Análisis documental, mediante esta técnica se espera recolectar información bibliográfica referida a la variable de estudio, la capacitación orientada al personal nuevo de producción.

Una vez realizado el análisis de la información recolectada, se procesará la información obtenida de las encuestas, entrevistas y del análisis documental para plantear una propuesta de mejora en el proceso de capacitación de los operadores nuevos de producción.

Los instrumentos que se utilizarán para la encuesta y la entrevista es el cuestionario.

1.6 Definiciones

Capacitación: Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Operadores de Producción: Dentro de la industria hidrocarburífera son las personas encargadas de la operación de una planta de producción de petróleo.

Empresa Petrolera: Empresa vinculada al sector hidrocarburífero y se dedican básicamente a la exploración, explotación, transporte o refinación de hidrocarburos.

Personal nuevo: Personal que se incorpora por primera vez a una empresa pública o privada.

1.7 Alcances y limitaciones

1.7.1 Alcance

La investigación se desarrollará en el bloque 10 operada por Petróleos Sudamericanos, en la provincia del Pastaza, cantón Arajuno.

Además, comprende el área a cargo del Departamento de Producción desde las facilidades de pozos productores hasta la planta central de procesamiento de producción de petróleo.

1.7.2 Limitaciones

La información inicial será el proceso de capacitación actual que dispone el Departamento de Producción y toda la información relevante que disponga.

Parte del insumo de la propuesta serán las entrevistas a los mandos medios del Departamento de Producción y las encuestas a los operadores de Producción y una limitación será el grado de confiabilidad de las respuestas.

El trabajo se limitará a la propuesta de mejora, dependerá de la Empresa Petróleos Sudamericanos poner en marcha la misma.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

La referencia teórica buscar explicar los conceptos de capacitación; así como, la interrelación con el personal de la empresa.

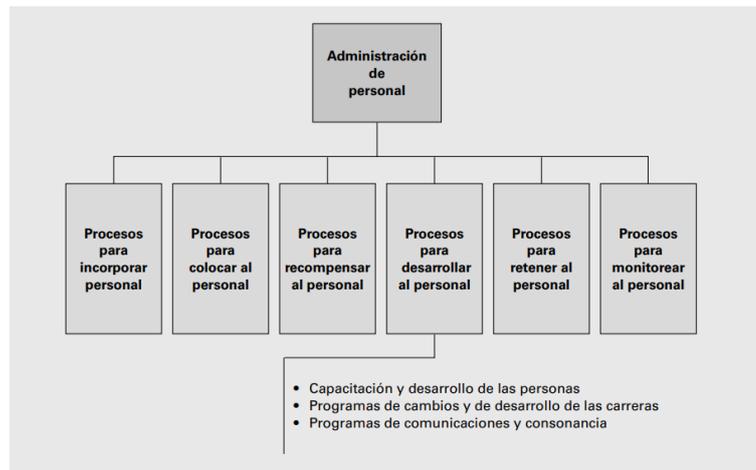
2.1 Conceptualización de las variables

2.1.1 Desarrollo de las personas

Entender la importancia del desarrollo personal y profesional de las personas ha sido un reto cada vez más importante dentro de una organización; es así que parafraseando lo que Chiavenato (2008), pág. 366 indica se puede puntualizar:

Las personas en general tienen la capacidad de aprender y desarrollarse, la educación es la parte medular de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una importante relación con la educación. Educar (del latín, educare) significa extraer, llevar, arrancar. En otras palabras, es la necesidad que tiene el ser humano de desarrollar sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas. Cualquier modelo que se encamine hacia la formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de desarrollar los propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos.

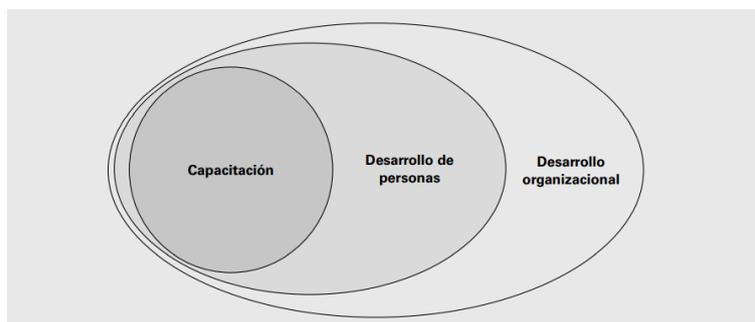
Figura 1. Procesos de la administración de personal



Nota: Se puede visualizar procesos para desarrollo del personal. Tomado de (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2008), pág. 366.

Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional; los mismos que son fundamentales para impulsar el desarrollo de las personas y finalmente de las organizaciones.

Figura 2. Los estratos del desarrollo



Nota: El gráfico visualiza los estrados del desarrollo. Tomado de (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2008), pág. 367.

Capacitación

Al iniciar con el concepto de capacitación es sustancial citar a Chiavenato (2008); pues, es importante entender a la capacitación como un proceso educativo de corto plazo, el mismo que puede ser aplicado de manera sistemática y organizada a través del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos, parafraseando lo que indica en la (p. 386).

De acuerdo a López (2011), hay que considerar a la capacitación como una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones, puedan desenvolverse en sus funciones y redimir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, esto es, en tiempo y en forma.

Capacitación en la práctica

La capacitación para llevar a la práctica y dar un concepto que apunta propiciar que los colaboradores aprendan en su lugar de trabajo durante el desempeño de sus funciones. Los colaboradores, en su gran mayoría reciben cierta capacitación en la práctica al empezar a trabajar en una empresa. En varias compañías esta es la forma única como tipo de capacitación existente (Dessler, 2001) pág. 257.

Los tipos de capacitación que se conocen en la práctica, es el método de entrenamiento o estudios básicos. Por ejemplo, un trabajador que haya acumulado en

el transcurso de sus años de servicio bastante experiencia o el supervisor de la persona durante los entrenamientos capacitan al colaborador. Es un tipo de capacitación es relativamente barata dentro de las organizaciones, ya que los educandos aprenden durante la ejecución de su trabajo y no necesitan grandes y costosas instalaciones dentro del trabajo, pues aprovechan las instalaciones de la empresa. Además, se facilita el aprendizaje, pues los educandos aprenden desempeñando su propio trabajo y reciben enseguida retroalimentación como van desarrollando sus actividades, es decir al instante. (Dessler, 2001) pág. 257.

Desarrollo

La capacitación a más de fortalecer las habilidades del talento humano, también se desea lograr el desarrollo profesional, por lo cual López (2011), afirma que desarrollo:

“Se refiere a los conocimientos que se le proporcionan al trabajador con el propósito de prepararlo para responsabilidades futuras, es decir, se tiene detectado que la persona tiene potencial para ocupar mejores puestos, o puestos con mayores niveles de responsabilidades, de tal forma que se capacita a esta persona con el objetivo claro de prepararlo para promociones futuras”.

Un concepto más integral en el cual se integra a las personas es el desarrollo integral y lo define como: “El desarrollo personal está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

Una vez que se logra el desarrollo del personal se espera que paralelamente se logre el desarrollo de la organización, así Chiavenato, 2007, pág. 415 conceptualiza como:

Conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividad: capacitación, educación y desarrollo.

Entrenamiento

Una vez que los conocimientos fueron compartidos también es muy importante que el personal ponga en práctica lo aprendido, García (2011) señala que “Es la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en las sesiones de capacitación, con el propósito de adquirir o desarrollar habilidades psicomotrices en los trabajadores para desarrollar mejor su trabajo”. Es decir, se requiere más de una sesión para desarrollar habilidades, es un factor clave considerar el tiempo del entrenamiento.

Estructuración de contenidos de la capacitación

El contenido para las sesiones de capacitación se debe basar principalmente en los perfiles y descripciones de puestos, en manuales de procedimientos, en políticas, etc., y en general en cualquier requisito establecido en el desempeño del trabajador para dotarlos de los conocimientos necesarios, o desarrollarles las habilidades requeridas para desempeñar las labores de su puesto y/o prepararlos para mejores puestos o promociones. El contenido de la capacitación “se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje puede

proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes” (Werther y Davis, 1998, 214).

Diseño de actividades de instrucción

La técnica permite desarrollar material para la enseñanza en forma sistémica, una vez que se han detectado las necesidades de capacitación y se tienen claros los objetivos de la misma, se procede a determinar los contenidos de un plan o programa de capacitación, porque se sabe a quién está dirigido, que deficiencias va a corregir, que habilidades se van a desarrollar, etc. Incluyendo además las técnicas didácticas o de instrucción para los adultos mejor conocida como andragogía.

Este enfoque sistemático garantiza que: 1) realmente exista necesidad de capacitación, 2) los eventos de aprendizaje estén bien diseñados, 3) se desarrollen materiales de alta calidad para la capacitación, 4) los eventos de aprendizaje se ejecuten utilizando estrategias o enfoques apropiados y 5) los eventos de aprendizaje se evalúen para garantizar el cumplimiento del aprendizaje” (García, 2011)

Recursos didácticos

Considerar las técnicas didácticas acorde a la realidad de la organización; pero depende del esfuerzo del instructor o facilitador para transmitir sus conocimientos y cumplir con transmitir la información de tal forma que sea comprendida por los aprendices.

2.1.2 Proceso de capacitación

Un proceso de enseñanza permite el desarrollo de habilidades además ayuda ampliar las competencias para optimizar el tiempo en el desarrollo de sus funciones; razón por la cual dentro de la organización la capacitación debe ser una actividad continua para mejorar el desempeño de los colaboradores.

Para Martínez y Martínez (2009), previo a la obtención de trabajo en muchos países existen cuatro fuentes de aprendizaje que dependen del objetivo, del nivel de información impartida, de las clientelas a ser atendidas y de los mecanismos de financiación, estas fuentes son:

La educación técnica y profesional, es una forma de escolarizar la educación, generalmente para jóvenes, preempleo, de larga duración se enseñan competencias generales, de un amplio rango ocupacional. Incluyen a la educación técnica media-superior y a la educación superior universitaria, generalmente los Gobiernos son los que se encargan de regular, acreditar y financiar este tipo de educación.

Hay formación profesional que no necesariamente requiere que se encuentre reglada, la misma se la puede impartir en cursos intensivos y cortos, se puede hablar entre 300 a 800 horas, con el fin que los jóvenes puedan practicar en talleres en centros especializados, con el fin que en el futuro los mismos puedan ser parte de una organización.

Por último, hay capacitación continua, cuyo objetivo es especializar, habilitar, perfeccionar o actualizar a trabajadores de edad adulta desempleados o en servicios, permitiendo desenvolverse en nuevas actividades tanto en el trabajo actual o cuando

busca de nuevas oportunidades. Las personas pueden adquirir conocimientos puntuales como pueden ser: Cambios tecnológicos, cambios estructurales en la organización y de empleo. Generalmente la capacitación se da dentro de la empresa o en centros especializados, la capacitación es un tema que incumbe a los trabajadores y a las empresas.

Si no se ejecuta una capacitación que es necesaria, se volvería a una etapa inicial, convirtiéndose en un círculo vicioso ya que la capacitación se planifico para el tiempo que se permanezca dentro de la industria y sus avances tecnológicos por lo que se debe ver con cautela al proceso de capacitación. En los últimos tiempos se requiere que los conocimientos sean innovadores, se vayan actualizando con el pasar de los tiempos. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2008)

Lograr que la capacitación sea efectiva en una organización, deberá estar enfocada a cumplir con una función muy importante en la empresa, formar y educar en forma sistémica a los trabajadores, por lo tanto, la capacitación y/o formación de los recursos humanos deberá ser un proceso planeado, constante y permanente que permita a la capacitación de los trabajadores, en el sentido de que éstos puedan adquirir las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo, entre otras. De tal forma que la capacitación requiere de una planeación y preparación cuidadosa de una serie de pasos que deben integrar lo que se conoce como proceso de capacitación, por lo tanto, al hablar de proceso se debería pensar en algo sistémico, coordinado, o algún modelo, etc. La capacitación no es la excepción a la regla, también existen modelos que representan la realidad empresarial de como impartir la capacitación con el propósito de

aprovechar al máximo sus ventajas y minimizando los costos o inversión. (García, 2011)

Se puede divisar ocho tipos de capacitación, (Martínez y Martínez, 2009), que son las detalladas a continuación:

Programa de entrenamiento inicial, es una actividad formal de corta duración que se imparte a los empleados nuevos o quienes son transferidos a un puesto diferente al que desempeñaba. Cuyo objetivo es familiarizar al empleado con equipos, instrumentos, instalaciones, materiales, métodos y condiciones de trabajo.

Programas de complementación, esta capacitación se la imparte a los empleados que han adquirido sus conocimientos de manera empírica y no presentan el desempeño esperado, esta capacitación suple las carencias de conocimientos, son cursos pequeños de 30 a 100 horas, impartidos por instructores especializados, satisfacen necesidades presentadas a todo nivel de la organización desde operarios hasta gerentes.

Programas de especialización, es orientada para trabajadores técnicos o profesionales que necesitan profundizar los conocimientos, habilidades o técnicas de una tarea específica referente de su puesto de trabajo, son capacitaciones cortas, de tiempo variable, que pocas veces superan las 100 horas de capacitación.

Programas de actualización, están dirigidos a trabajadores de cualquier nivel de la organización, son cursos cortos de hasta 50 horas y en los cuales se pone al día

en conocimientos de equipos, instrumentos, materiales, productos, métodos, técnicas o normas que afectan a la actividad que desempeña el trabajador.

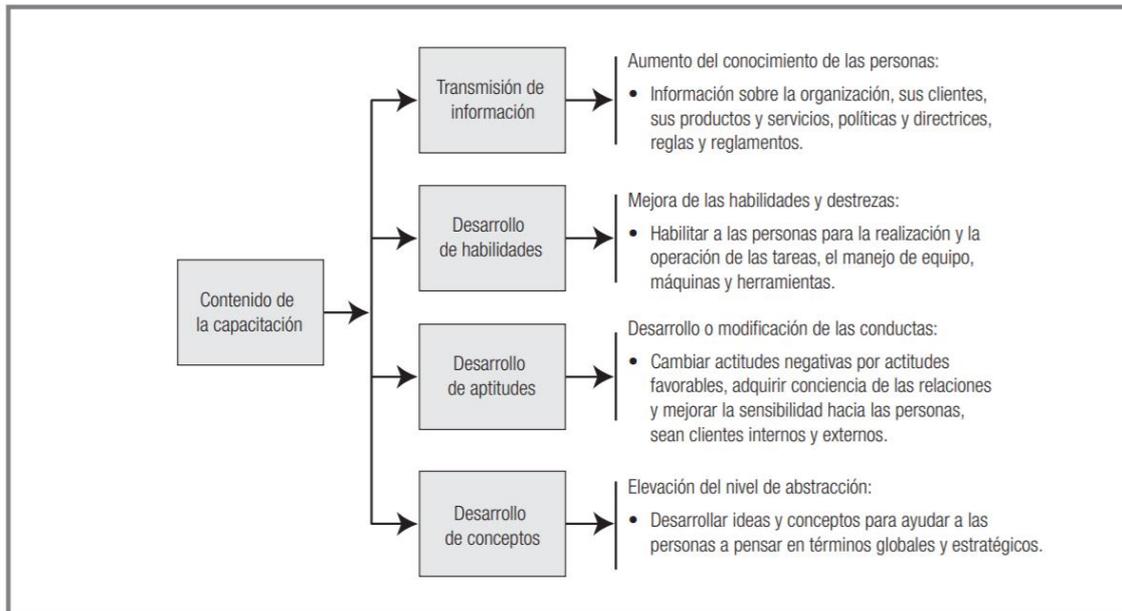
Programas de perfeccionamiento y desarrollo, preparan al empleado para el avance en su carrera profesional interna, que le permitan su desempeño en un puesto superior, estos cursos dependiendo de las competencias requeridas pueden durar entre 50 y 100 horas de capacitación.

Programas de desarrollo personal, permiten el mejoramiento de las habilidades interpersonales dentro o fuera de la empresa, y que permiten alinearse con los objetivos de la empresa, este tipo de capacitación es debatible ya que no se adquiere conocimientos técnicos y medibles, y se emplean técnicas de manipulación psicológica que modifican la parte anímica del empleado.

Programas de capacitación transversales, es una capacitación colectiva de temas que afectan a toda la organización, como es el caso de salud, seguridad, normas y manual de comportamiento corporativos, actualización de programas de computación entre otros.

La siguiente figura indica como la capacitación influye en cuatro formas de cambio de conducta.

Figura 3. Los tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación.



Nota: El proceso de capacitación consta de cuatro fases: 1) fase de diagnóstico o necesidades de capacitación, 2) fase de planificación o diseño de capacitación. 3) fase de ejecución o implementación 4) fase de evaluación. Obtenido de (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2008)

2.1.2.1 Necesidades o diagnóstico de capacitación

La primera etapa del proceso es la detección de necesidades de capacitación de la organización. De acuerdo a Idalberto Chiavenato, las necesidades de capacitación son las carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. (Chiavenato, 2008, pág. 310)

Estas carencias se las puede asignar a las siguientes áreas de la competencia laboral:

Los conocimientos, habilidades intelectuales, habilidades sicomotoras, habilidades interpersonales y disposición anímica en el trabajo.

Estas competencias varían según la ocupación del empleado dentro de la organización, de esta manera por ejemplo se podría decir que las carencias que afecta a un operario de una línea de ensamblaje puede ser las habilidades sicomotoras y en el caso de un gerente puede ser las habilidades intelectuales, pero hay carencias que afectan sin importar la ocupación o puesto dentro de la empresa como son las habilidades interpersonales y disposición anímica al trabajo. (Martínez y Martínez, 2009)

Los principales motivos que presentan una necesidad de capacitación son las siguientes:

- El ingreso de nuevos trabajadores,
- El desajuste de competencias de los trabajadores,
- Los movimientos internos de personal,
- Los cambios tecnológicos y organizacionales.

2.1.2.2 Planificación o diseño de la capacitación

La programación de la capacitación consiste en decidir con anticipación qué se va hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién se encargará de ello. Esto implica seguir cuestiones básicas para el diseño de la programación como establecer los objetivos de la capacitación, seleccionar medios y técnicas, considerar principios de aprendizaje, identificar las el perfil de los instructores, así como también conocer la disposición y motivación de los participantes. (Coelho, 2011)

Un factor importante en la planificación es que los objetivos planteados sean conocidos por el personal a capacitar, y estos deberán comprenderlos, de igual manera se deberá establecer el rendimiento esperado y la recompensa que se tendrá al lograr el rendimiento adecuado, es probable que el capacitado aproveche más el entrenamiento y se motive para alcanzar algún reforzamiento positivo (por ejemplo, un bono o incremento de sueldo) al superar la capacitación satisfactoriamente o trate de evitar un reforzamiento negativo (por ejemplo, una sanción o despido) al no cumplir con la aprobación del entrenamiento. (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2003).

2.1.2.3 Ejecución o implantación

La ejecución de la capacitación consiste llevar a cabo el programa de capacitación, para lo cual es necesario que haya coordinación, esfuerzo y compromiso del personal involucrado (tanto interno como externo). Para esta fase, se requiere diseñar instrumentos y formas de comunicación que monitoreen el cumplimiento de lo que se planificó para desarrollarse en la capacitación. (Pinto, 2005: 56)

En la ejecución de la capacitación, se debe tomar en cuenta la parte experimental, en muchas ocasiones cuando se aprende una habilidad nueva o un conocimiento sobre un tema dado, la práctica o familiarización con un equipo o procedimiento desconocido favorece el aprendizaje, se familiariza su manipulación y se generan nuevos cuestionamientos hacia el instructor. (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2003)

2.1.2.4 Evaluación de la capacitación

La evaluación es la última fase del proceso de capacitación. Permite verificar si la programación y ejecución satisficieron las necesidades de capacitación identificadas al principio del proceso. Esto implica determinar qué datos y criterios son pertinentes para que esta sea válida. (Dolan, 2003: 138)

En la fase de evaluación, la retroalimentación es considerada como factor importante, así los describen Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003: 129)

Para que quienes estén formándose dominen conceptos nuevos y adquieren nuevas destrezas, deben recibir retroalimentación precisa de su rendimiento. Para que la retroalimentación sea decisiva en la formación, debe ser concreta, oportuna, basada en conductas y no en la personalidad, y práctica, siendo éstos los principios esenciales del reforzamiento. Esta retroalimentación, denominada también conocimiento de los resultados, debe utilizarse de forma eficaz.

2.2. Importancia del desarrollo de las personas

El desarrollo personal y profesional es cada vez más importante tanto para los colaboradores como para las empresas públicas como privadas. Una forma de motivar a los colaboradores es mediante el desarrollo personal, el progreso continuo de la empresa, las relaciones con los compañeros, jefes y subalternos, como se manejan las políticas administrativas dentro de la organización, así como garantizar la estabilidad laboral.

2.2.1 Importancia de la capacitación en los sectores estratégicos

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador, indica en que:

Art. 313.-El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.

Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social.

Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley (Montecristi, 2008).

Dentro de los sectores estratégicos existen empresas públicas y privadas.

Como parte de los recursos naturales no renovables se encuentran los hidrocarburos. La industria hidrocarburífera comprende desde las fases exploración, explotación y desarrollo de los campos petroleros; así como, el transporte del petróleo y sus derivados y finalmente los procesos de almacenamiento y refinación.

El entorno laboral petrolero está rodeado de muchos factores de riesgo del personal, el medio ambiente y los activos de la empresa.

El precio del petróleo es muy cambiante, las empresas en los períodos en los cuales existe un buen precio de petróleo ponen en marcha en el menor tiempo varios proyectos encaminados a recuperar su inversión y obtener la mayor cantidad de réditos económicos. Es así que varias empresas siempre están renovando su tecnología, encaminada a tener la mayor precisión posible en encontrar petróleo, pues cada proyecto de perforación requiere de inversiones que superan miles y muchas veces millones de dólares en un pozo petrolero.

Cada día las empresas se plantean objetivos cada vez más desafiantes y para cumplir requieren personal cada día más entrenado y con muchas destrezas durante sus jornadas de trabajo.

El Estado es el representante de los intereses tanto general como colectivo, participa y regula la relación jurídico- laboral entre los trabajadores y empleadores o entre sindicatos de trabajadores y de empleadores, en los conflictos laborales por incumplimiento de los contratos individuales o colectivos de trabajo.

La institución rectora de las políticas públicas de trabajo, empleo que regula y controla el cumplimiento a las obligaciones laborales es el Ministerio del Trabajo, cuya misión es:

Somos la Institución rectora de políticas públicas de trabajo, empleo y del talento humano del servicio público, que regula y controla el cumplimiento a las obligaciones laborales mediante la ejecución de procesos eficaces, eficientes,

transparentes y democráticos enmarcados en modelos de gestión integral, para conseguir un sistema de trabajo digno, de calidad y solidario para tender hacia la justicia social en igualdad de oportunidades (Trabajo, 2021).

Dentro de las políticas que el Ministerio de Trabajo gestiona es el Talento Humano y dentro de las mismas dispone de varios cuerpos legales que gestiona las capacitaciones en las empresas públicas y privadas.

Las empresas petroleras cada día buscan personas que sean parte de su grupo de trabajo y cuente con la combinación de perfil y experiencia que permita aventajar las expectativas de desempeño y resultados que la organización requiere.

Tanto la capacitación como el desarrollo del talento humano son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización; desarrollar actitudes, así como las aptitudes y el crecimiento personal profesional en los empleados y ejecutivos permite que estos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

El personal nuevo dentro de la organización requiere de un entrenamiento inicial; con el fin de ayudar a las personas a solucionar problemas y tomar decisiones, permitir que tomen confianza y empezar con el desarrollo personal. Se puede esperar que sean los futuros líderes de las organizaciones y es muy importante desarrollar habilidades de comunicación dentro del grupo de trabajo.

Lograr una capacitación exitosa en personas que recién se incorporan a la organización genera en los mismos un mayor grado de compromiso en el trabajo, en la medida en que la organización colabora como catalizador para alcanzar las metas personales y profesionales.

2.2.2 Importancia de la capacitación interna

Werther (2007) habla sobre un concepto denominado Instrucción Directa sobre el puesto, el cual se emplea “básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo” p. 251. Es así como vemos que los procesos de capacitación en las organizaciones se han enfocado en los últimos años al desarrollo de actividades de capacitación interna a sus empleados, bajo la responsabilidad del propio personal que labora en la organización, previa preparación de éstos para llevar a cabo esta actividad formativa.

Estas personas son llamadas instructores internos, o facilitadores de aprendizajes.

De acuerdo a (Diez, 2009), pág. 101 en empresas como FRISA, la capacitación interna de sus empleados está enfocada a formar instructores internos que posean las herramientas y experiencia necesaria dentro de la empresa para capacitar a otros en diversas áreas. Esto tiene un doble propósito: Por un lado, disminuir los costos asociados a la formación y entrenamiento del personal que regularmente se hacía a través de organizaciones externas, y por el otro, valorar y aprovechar el conocimiento

de su personal, especialmente de aquellos que por su experiencia y formación conocen a fondo cada uno de los procesos de la organización.

2.3 Modelos de Procesos de Capacitación

Las empresas establecen modelos de procesos de capacitación para el personal; es así, que se detallan algunos modelos de capacitación:

Plan de Capacitación basado en el Modelo de Gestión por Competencias en la Empresa Tecpetrol.

A partir del año 2013, Tecpetrol implementó este modelo cuyo objetivo principal fue medir el desempeño de los colaboradores y mejorar la competitividad de los mismos.

El punto de partida fue definir las competencias técnicas y genéricas de todos los colaboradores de la Empresa; las mismas que fueron definidos por los expertos de cada área y después fueron validadas por los directores de cada área.

A continuación, se resume el Plan de Capacitación de Tecpetrol basado en el modelo de gestión de competencias.

Modelo de Gestión por competencias: Es una guía para determinar conductas, habilidades, conocimientos y actitudes que un individuo posee para desempeñarse en un determinado puesto de trabajo, así como realizar funciones y tareas que le han asignado. Con este modelo se busca evaluar al individuo tanto a nivel organizacional como de forma individual, buscando mejorar el desempeño del

colaborador en la empresa y llenado los vacíos cognitivos que pueda existir. (Aguilar, 2014)

Modelos de Formación por competencias

Conductista: Origen, Estados Unidos de Norte América. Toma como referencia la construcción de competencias a los trabajadores y gerentes más aptos, incentivando en los demás un desempeño superior, modelo basado en las características que un individuo puede desarrollar para lograr un mejor desempeño.

Funcional: Origen, Inglaterra. Toma como referencia el análisis funcional. Está basado en normas de rendimiento desarrolladas y convenidas por las empresas. Sus normas se basan en resultados, rendimiento real del trabajo. El modelo se enfoca en las funciones que un colaborador debe cumplir para mejorar su desempeño. (Aguilar, 2014)

Constructivista: Origen, Francia. Basado en competencias desarrolladas mediante proceso de aprendizaje ante diversos problemas. El punto de partida es el supuesto que la empresa se produce un conjunto de problemas que hay que resolver con la construcción de competencias a partir de resultados de aprendizaje con lo cual se incluye a las personas menos calificadas. Para llegar a cumplir los objetivos de la organización es necesario que se eliminen los problemas y las disfuncionalidades que se presentan en el entorno. (Aguilar, 2014)

Tabla 1. *Plan de Capacitación de Tecpetrol basado en el Modelo de gestión de competencias en la Empresa Tecpetrol, 2013*

Principios generales	Actividades
1. Definir la estrategia de capacitación	La estrategia la definirán los expertos de cada área y Talento Humano
2. Establecer objetivos del plan de capacitación	El plan está orientado a satisfacer las necesidades de formación de los colaboradores.
3. Definir el alcance	Dirigido a todo el personal que labora directamente para la empresa.
4. Definir límites	Dirigido hacia personal nuevo sin experiencia. Dirigido hacia personal con experiencia.
5. Detectar necesidades de capacitación	Talento Humano realizará encuestas con el fin de establecer las necesidades de capacitación en base al perfil de competencias de cada colaborador.
6. Participantes	Definir las personas que serán parte de la capacitación como: Colaboradores, jefes de línea, Proveedores de capacitación, Instructores internos de capacitación
7. Políticas	Se establecen las políticas de confidencialidad que Talento Humano manejará con todo el proceso de capacitación, en especial las

	<p>deficiencias que sean detectadas en los colaboradores.</p> <p>También se definen las políticas de costos que la empresa asumirá por todo el proceso de capacitación; así mismo si el proceso se llevará a cabo en el exterior la cadena de aprobaciones que se requieren.</p>
8. Tipos de Capacitación	<p>Capacitación interna,</p> <p>Capacitación externa local,</p> <p>Capacitación externa internacional</p>
9. Modalidades de la Capacitación	<p>Presencial,</p> <p>Online</p>
10. Recursos	<p>Humanos,</p> <p>Materiales,</p> <p>Económicos</p>
11. Financiamiento	<p>Propio,</p> <p>Por medio de organizaciones estatales.</p>
12. Presupuesto	<p>Definir un presupuesto anual; es importante realizar un seguimiento mensual.</p> <p>Los responsables del seguimiento serán el área de operaciones y el área de Administración y Finanzas.</p>
13. Cronograma de capacitaciones anuales	<p>El cronograma es estructurado de manera mensual durante un año; el mismo que contiene valores en miles de dólares.</p>

14. Retroalimentación	Los colaboradores darán su apreciación/opinión de la capacitación.
-----------------------	--

Nota: Esta tabla muestra los principios generales y actividades en el proceso de capacitación de la Empresa Tecpetrol, 2013.

A continuación, se detalla el proceso de capacitación de operadores de producción de la Empresa YPF – Ecuador basado en procedimientos.

Los procedimientos parten de ser para dos tipos de actividades del operador:

- **Actividades Rutinarias:** Son todas las actividades que diariamente realizan los operadores dentro de sus labores.
- **Actividades No Rutinarias:** Son todas las actividades que no se realizan diariamente.
- **Turno Diurno:** Son las actividades que se realizan y se reportan en el día.
- **Turno Nocturno:** Son todas las actividades que se realizan y se reportan en la noche. Normalmente inicia a las 18h30 y finaliza a las 06h30.

Tabla 2. Modelo del Programa de capacitación de Operadores de Producción de la Empresa YPF-Ecuador basado en procedimientos.

Principios Generales	Actividades relevantes
1. Estrategia de Capacitación	Se define la estrategia que abarca la capacitación, qué se quiere que todos los operadores sigan.
2. Objetivos	Capacitar, motivar y sensibilizar.
3. Presupuesto	Realizar un presupuesto detallado de todo el proceso de capacitación; en el cual se incluyen los

	costos, materiales de apoyo, insumos, alimentación y tiempo.
4. Contenido Temático	Establecer el contenido de la capacitación. Nivel de Inglés requerido (intermedio). Actividades rutinarias y no rutinarias del Operador. Planos y diagramas. Procedimientos: Guías e interpretación.
5. Medios y Recursos Didácticos	Analizar todos los medios por los cuales se darán a conocer los procedimientos a los operadores de producción.
6. Duración y cronograma	Plan trimestral – semestral – anual
7. Participantes	Los participantes serán todos los operadores de producción y se notificará a cada integrante acerca de la capacitación y de los procedimientos.
8. Sistema de evaluación	Consiste en un cuestionario con aspectos a evaluar cuya selección será: Excelente/ Buena/ Regular/ Malo

Nota: Esta tabla muestra el Programa de capacitación de Operadores de Producción de la Empresa YPF-Ecuador basado en procedimientos.

Se puede plantear que un modelo marco de proceso de capacitación debe considerar lo siguiente:

Principios generales

1. Definir la estrategia de capacitación: Básicamente se analizará el cómo, quién

y dónde se realizará la capacitación; así como las personas que participarán de la misma; la misma será liderada por el Jefe de Área y un representante de Talento Humano.

2. Establecer objetivos del plan de capacitación: Es importante definir el o los objetivos de la capacitación, con el fin de mejorar la eficiencia de los trabajadores, mejorar sus habilidades, así como permitir el crecimiento de la organización.
3. Definir el alcance: La capacitación permitirá mejorar las destrezas técnicas del trabajador de tal forma que se pueda desenvolver eficientemente en sus labores de tal forma que sus resultados sean de calidad y mejore su desempeño, servicio y su perfil se vaya ajustando cada día a su entorno de trabajo.
4. Definir límites: Es importante establecer capacitación diferenciada entre personas que no tienen experiencia con el fin que se adapte a su entorno laboral; así como, personas que llevan algunos años de experiencia; pero que requieren capacitación para mejorar sus destrezas.
5. Presupuesto / Recursos: La elaboración de un presupuesto permite que la empresa administre adecuadamente los ingresos y egresos de tal forma que cuenten con los instrumentos necesarios para alcanzar las metas, por lo cual es fundamental que la capacitación se encuentre cuenta con el presupuesto necesario.
6. Contenido: Es una parte importante pues es la temática escrita o digital que es la parte que se quiere transmitir a los colaboradores.
7. Cronograma: Es una forma de planificar las actividades con el detalle de las mismas y los plazos que conllevan.

8. Evaluación: Es el análisis de los cambios de comportamiento que se deriven del curso de capacitación. Se entiende que después de la capacitación el personal sea “capaz de” hacer lo que aprendió.
9. Retroalimentación: Es la expresión de la opinión, juicios fundamentados sobre el proceso de aprendizaje en el cual se les indica los aciertos y los errores, así como las fortalezas y las debilidades del personal que se está capacitando.

2.3.1 Ventajas y desventajas del proceso de capacitación

Las ventajas son:

- Identificar las debilidades del personal y se puede reforzar sus conocimientos.
- Se pueden establecer objetivos concretos para cada colaborador.
- Establecer a quienes está dirigida la capacitación, de acuerdo a su formación.
- Definir y limitar la capacitación de acuerdo a su experiencia y sus competencias es importante para establecer un proceso de capacitación.
- Para las organizaciones es importante establecer y definir un presupuesto para capacitar al personal.
- Mejora la productividad del personal.
- Impulsar el desarrollo personal.
- Cubrir necesidades de la organización.
- Cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Reducción de costos y pérdidas por mejora de tiempos de respuesta.
- Mejora el ambiente de trabajo con personal entrenado.

Las desventajas que se pueden citar son:

- Riesgo para la productividad.

- Trasmisión de información incorrecta.
- Falta de priorización de las tareas asignadas durante la capacitación.
- Realizar un proceso de evaluación no objetiva a todo el personal.
- Agrupar a todos los empleados en el objetivo sin delimitar sus competencias ni experiencia.
- Los empleados deben estar conscientes de los objetivos de la capacitación.
- Definir adecuadamente el grupo de personas que van a participar en la capacitación.

2.4. Análisis crítico.

El proceso de capacitación espera generar valor dentro de la organización; la capacitación es más importante cuando los colaboradores son los que inician los procesos de capacitación y será mucho mejor si la misma es estructurada con los temas más importantes dentro de un departamento.

Generar un proceso de capacitación motiva al personal que imparte la capacitación a prepararse para la misma; así como al personal nuevo que se siente más involucrado dentro de las operaciones de una organización.

La estructura de la capacitación será definida de acuerdo a las deficiencias que se encuentren dentro de un departamento definido.

Dentro del área de operaciones conocer las facilidades, sus condiciones de operación será muy importante para lograr una operación confiable y segura.

Finalmente, un proceso de evaluación antes y después de la capacitación permitirá conocer si se logró la meta; es decir que los colaboradores entiendan el proceso de operación, así como los riesgos asociados.

CAPÍTULO III

Marco Referencial

3.1. Reseña Histórica

El bloque 10 se encuentra ubicado en la provincia de Pastaza, su historia petrolera se ha creado desde un inicio condicionada por las buenas o malas relaciones con las comunidades cercanas al proyecto y esta se remonta desde los años de 1937-1942, La compañía Shell inicio con la fase exploración perforando seis pozos e instaló campamentos en diferentes locaciones como Mera, Arajuno y Tiputini con forme avanzaban en esta fase de exploración. En este tiempo también se inició con la exploración petrolera en el sector de Villano, el primer pozo perforado fue el Villano 1 que poco tiempo después fue abandonado y cerrado.

Entre 1940-1944, con la realización de trabajo de exploración, con el incremento de empleados de Shell en el campo de Villano provocó el asentamiento de etnias como Shuar, Záparo, Quichua y mestizos. Por el avance de la exploración se construyó una pista aérea en la comunidad de Santa Cecilia, lo que provocó el asentamiento y la fundación de las colonias 6 de Diciembre y Nuevo Kurintza. En 1946 Shell abandonó el sector de Villano, pero las comunidades asentadas en las cercanías de los campos exploratorios tuvieron desacuerdos y presentaron oposición a los proyectos de explotación y producción de petróleo conforme se presentaban y desarrollaban.

El Estado Ecuatoriano, en las décadas del sesenta y setenta, licitó bloques hidrocarburíferos. La exploración se centró en la zona nororiente amazónico, en 1972 se llevó a cabo una reforma de los contratos en la industria petrolera, lo que permitió

en 1973 cumplir con el primer programa de sismica de la región Curaray, Arajuno y Bobonaza. Los pozos que se perforaron resultaron ser no rentables en algunos casos y otros estaban secos.

En 1982 se realizó otra modificación al régimen de contratación petrolera, permitiendo que parte de la industria petrolera sea privatizada, con contratos en modalidad de prestación de servicios. Las empresas que llegaron a acuerdos en esta modalidad fueron con sus respectivos campos fueron: por los campos Jivino-Laguna-Limoncocha la petrolera Occidental, campos del Bloque 7-Coca-Payamino Oryx y Kerr McGee, en los bloques 14 y 17 Elf y Vintage y por el bloque 10 y 29 ARCO Oriente Inc.- AGIP Oil Petroleum Ecuador Ltd., esta última firmaron el contrato como prestación de servicios el 16 de junio de 1988, entre CEPE / Petroecuador y el consorcio ARCO Oriente Inc. – AGIP Oil Petroleum Ecuador Ltd., negociando el bloque 10, que permitía la exploración hidrocarburífera y en una área ubicada totalmente en Pastaza de 200.000 hectáreas.

El enfrentamiento entre las comunidades indígenas y la empresa petrolera en la fase exploratoria (1988-1994), fue frontal. La presencia militar acompañó en gran cantidad mientras ARCO Oriente iniciaba con la fase de exploración. Entre septiembre de 1988 y julio 1989 durante la exploración sísmica, se realizó la campaña “Amazonía por la vida”, por parte de instituciones como Acción Ecológica y ONG entre otras y apoyada por CONFENIAE, CONAIE y OPIP convirtió el conflicto existente en político apoyado por organizaciones internacionales.

Entre 1990 y 1994 se realizó la segunda fase de exploración, en los sectores de Santa Cecilia y Moretecocha, se perforaron tres pozos, presentando oposición por parte de las comunidades a que se realicen estos trabajos, estos pozos fueron abandonados por no ser rentables para la explotación. En 1991 con la perforación de Villano A, se formalizaron acuerdos con las comunidades, llegaron a convenios específicos que se mantuvieron hasta 1993.

El pozo Villano 2 se perforó en 1993 y se realizaron la planificación y estudios para la construcción del oleoducto primario que llevaría al crudo extraído desde Villano al Centro de Procesamiento y Facilidades (CPF siglas en inglés de Central Process Facilities) y del oleoducto secundario desde CPF a Baeza un total de 160 Km de oleoducto. A mediados de 1993 hasta mayo de 1997, el proyecto fue paralizado, por incumplimiento en la construcción del oleoducto secundario por parte del Estado, este oleoducto transportaría la producción del bloque 10 conjuntamente con la producción de otros bloques, el costo propuesto al Estado era elevado y a falta de recursos finalmente, la empresa Conducto fue subcontratada por ARCO Oriente para ejecutar la obra, aproximadamente el costo de la obra fue de 70 millones de dólares americanos. Arco Oriente cobraría un derecho por barril que transportaba durante 10 años y al finalizar este periodo el Estado se convertiría en propietario del oleoducto.

Durante este tiempo se dieron nuevos asentamientos por moradores que se alejaron de las misiones evangelistas y crearon las comunidades de Atacapi y Pandanuque con moradores procedentes de Pitacocha y Pandanuque. La Subsecretaría Protección Ambiental del Ministerio de Energía en 1997 aprobó el "Estudio de impacto ambiental" realizado por Entrix S.A. en octubre de 1996, para el

proyecto de desarrollo del campo Villano en la fase de producción, Este mismo año se organizó un taller en Riobamba por el Frente Indígena de Pastaza, que resolvió que en el sector de Moretecocha se impediría la exploración y explotación petrolera. También se tuvo un revés en las negociaciones durante la mesa de diálogo referente al manejo ambiental y a la participación de Pastaza de los beneficios producidos por el bloque 10, cuando Petroecuador se retiró de estas negociaciones.

Las comunidades del sector de Villano se tomaron las instalaciones del sector en febrero del 1998 cuando Entrix S. A. presentó el “Estudio de impacto ambiental” a poco tiempo de finalizarse la construcción del oleoducto secundario, las comunidades contaron con el respaldo del Frente Indígena de Pastaza. Durante la paralización de las actividades de CPF y Villano A, fueron secuestrados tres empleados de ARCO Oriente (Galo Carrera, Carlos Lara Villarreal y Efrén Reinoso) en Villano por parte de los moradores, que fueron liberados después de nueve días. Esto sirvió para exigir que el ministerio de Energía y Minas conjuntamente con la empresa acudiesen a una reunión, en la que se evaluaría el proceso de diálogo iniciado en 1989 y lograr reactivar el “Plan de desarrollo” del bloque 10, que fue aprobado en 1997.

AGIP Oil Ecuador en febrero del año 2000 asumió toda la responsabilidad de las operaciones del bloque 10, ya que ARCO Oriente dejó el país, se había alcanzado una producción acumulada de 10,59 millones de barriles netos de crudo fiscalizado y un promedio diario de 30.000 barriles aportados por siete pozos de producción los pozos Villano 2,3,4,5,6,7,8. Petroecuador invirtió más de 800.000 dólares anualmente en mantener relaciones comunitarias por medio de AGIP Oil Ecuador, quienes aportaban con la logística, insumos y asistencia técnica para las comunidades.

En el año 2001 se obtuvo la certificación ISO 14001 para el manejo del proyecto para las tres locaciones Villano, CPF y de la estación Baeza, también se obtuvo la autorización respectiva para la creación de la estación de Villano B, que tuvo produciendo sus primeros pozos (Villano 10 y 11) en el 2002.

En el año 2003 Livio Burbi, gerente de AGIP Oil Ecuador, llegó a un acuerdo entre las 17 comunidades del bloque 10 y Agip Oil Ecuador, que permitió que el proyecto cuente con estabilidad y mejor relación con las comunidades.

Posteriormente se realizaron perforaciones de nuevos pozos tratando de mantener la producción del campo, así tenemos que en el 2004 se perforó el pozo Villano 13, en año 2006 el pozo Villano 14 y el año 2007 los pozos Villano 15 y 16.

En abril del 2007 se terminó la perforación del pozo V-15, que dio muy buen resultado produciendo sobre los 10.000 barriles de crudo netos, lo que fue reconocido como un logro por la industria petrolera y la prensa ecuatoriana.

Durante el año 2008 se perforaron dos nuevos pozos en la plataforma de Villano B, los pozos Villano 19 y 20.

En el año 2009 se perforó en Villano A el pozo Villano 18, que sería el último pozo productor perforado por un buen periodo de tiempo.

Eni compañía italiana de hidrocarburos, mediante un comunicado el 18 de septiembre del 2014 informó, que su subsidiaria AGIP Oil Ecuador descubrió una reserva de petróleo significativa con un potencial de alrededor de 300 millones de barriles, en el campo Oglán, ubicado dentro del Bloque 10. El petróleo encontrado es de 16 ° API. Por la prueba de producción realizadas se pudo determinar que se puede obtener 2.000 barriles de petróleo por día del pozo exploratorio, por lo cual se trabajaría en el proyecto para obtener los permisos ambientales y poder construir las facilidades para poder explotar este campo, este proyecto aún se encuentra en proceso de negociación con el Estado Ecuatoriano.

En el año 2017 se procedió con una nueva fase de perforación para el incremento de producción, se perforaron tres pozos direccionales V-22, V-23 y V-24 de los cuales el pozo V-23 tiene el reconocimiento de ser el pozo direccional más largo perforado en el Ecuador, su longitud total de perforación alcanza una longitud de 18.042 pies, que se llevó los reconocimientos por parte de empresas especializadas en perforación y acondicionamiento de pozos productores en el Ecuador.

El 28 de diciembre de 2018 se oficializa el traspaso por compra de la totalidad de las acciones pertenecientes a Agip Oil Ecuador B.V. por parte de Petróleos Sudamericanos B.V.

Actualmente en el año 2021 se está desarrollando el proyecto fase VII, que inicialmente cuenta con la perforación de tres pozos productores en Villano A, que dependiendo del resultado podría llevar a una campaña de perforación de hasta 7 pozos.

3.2. Filosofía organizacional

Los elementos que componen la filosofía organizacional de Petróleos Sudamericanos son:

Visión

Ser un referente de excelencia en la industria hidrocarburífera del Ecuador ampliando nuestra presencia en los negocios de exploración y producción mediante una efectiva gestión operativa, social y ambiental, para maximizar los beneficios de nuestras partes interesadas.

Misión

Empresa de petróleos sudamericanos, contribuye al desarrollo del país mediante la exploración y producción de petróleo y gas de manera sustentable.

Valores

Persistencia

Pensar más allá de las posibilidades y actuar a pesar de la incertidumbre para capitalizar oportunidades.

Excelencia

Lograr un crecimiento sostenible priorizando la seguridad, el uso eficiente de los recursos, la excelencia operacional, las relaciones comunitarias y la preservación del medio ambiente.

Integridad

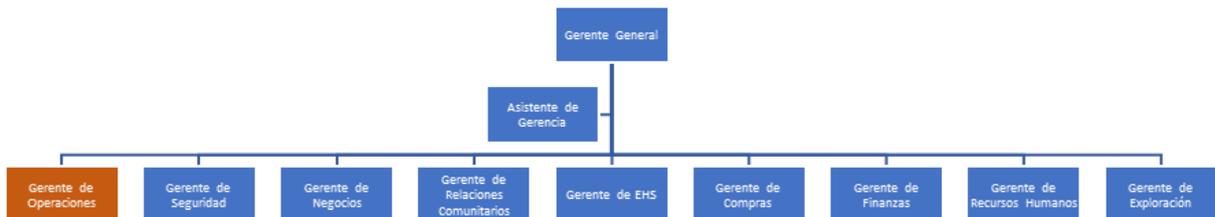
Guiarnos por la integridad y las buenas prácticas en nuestras decisiones y comportamientos.

Trabajo en equipo

Trabajar en equipo como forma de liberar nuestra imaginación y creatividad. Desarrollar el talento de nuestros recursos humanos manteniendo nuestra identidad.

3.3. Diseño organizacional

Figura 4. *Diseño organizacional de Petróleos Sudamericanos, 2021*



Gerencia General

La gerencia general se encarga de monitorear la consecución de los objetivos de cada uno de los departamentos, así como de recibir la información y liderar el proceso de toma de decisiones que influyen en la buena marcha de la empresa.

Se encarga además de mantener informados a los funcionarios del Corporativo sobre la operación del activo en Ecuador.

Toda relación con medios de comunicación ya sean locales o extranjeros la deberá determinar el Gerente General.

Negocios

Apoyar a la empresa en el cumplimiento de los contratos de upstream y de venta, especialmente en lo que se refiere a la presentación de informes y al cumplimiento de los compromisos con la Secretaría de Hidrocarburos.

Implementar los procedimientos de levantamiento y definir los programas de levantamiento pertinentes, maximizando el rendimiento económico para la empresa y minimizando los riesgos y las interrupciones.

Cooperar con los departamentos de la sede central del Corporativo y con las filiales implicadas en la actividad de comercialización, actuando como interfaz comercial de la Compañía ante las autoridades locales.

Representar a la empresa en los Comités de Supervisión de los contratos de suministro y de venta.

Coordinar y redactar, junto con las funciones de la sede central y los asesores jurídicos externos, la preparación de las propuestas de negociación y los términos contractuales pertinentes que se presentarán al Director General de la empresa, de acuerdo con la estrategia de la empresa. Una vez recibido el mandato de negociación, negociar y aplicar dichas propuestas.

Apoyar a otros departamentos, proyectos o iniciativas en la interpretación de los contratos existentes, su implementación y seguimiento.

Proporcionar investigación comercial para el Corporativo en apoyo de las iniciativas de nuevas empresas en el país y en la región.

Establecer contactos con bufetes de abogados externos y asignarles trabajos jurídicos específicos, incluida la representación de la empresa en los tribunales, el arbitraje y ante los organismos estatales y locales; supervisar los cambios en la legislación local que afecten a las actividades de la empresa; comunicarse periódicamente con la función jurídica del Corporativo para garantizar la pronta notificación de todas las cuestiones jurídicas importantes, las amenazas de litigio o los litigios reales.

Recursos Humanos

Supervisar la definición del plan de recursos humanos; gestionar la contratación del personal necesario (también a través de agencias de recursos humanos) garantizando la captación y retención de la competencia crítica y estratégica; promover el desarrollo y la formación de los recursos humanos, aplicando la evaluación del rendimiento, la evaluación del potencial, la planificación de la carrera profesional y la organización de actividades de formación.

Coordinar la administración y gestión de los recursos humanos (para el personal local e internacional y los expatriados), utilizando sistemas informáticos específicos, de acuerdo con la legislación local y la normativa de la empresa; gestionar las relaciones laborales; proponer y aplicar políticas de compensación orientadas a la equidad interna y la competitividad externa.

Gestionar las actividades organizativas relacionadas con la organización de la empresa, el sistema normativo y el sistema de delegación de autoridades, apoyando a la dirección de la empresa en la definición e implantación de dichos sistemas.

Gestionar el proceso de comunicación interna de acuerdo con las necesidades del negocio.

Aplicar las normas sobre salud laboral.

Asegurar la gestión de las actividades de servicios generales, garantizando la calidad, la eficacia y el control de costes de los servicios prestados.

Asegurar la gestión de las actividades de TIC, supervisando la prestación de servicios de TIC eficientes y acordes con las necesidades del negocio, adoptando las normas y procedimientos del Corporativo para la seguridad y protección de la información y garantizando el cumplimiento de la SOA (Contrato de un servicio).

Compras

Desarrollar, aplicar y mantener una estrategia integrada sobre las actividades de adquisición, de acuerdo con los requisitos de la empresa y en cumplimiento de las políticas.

Gestionar el proceso de adquisición de la empresa y coordinar el proceso de compra y adjudicación de contratos, recibiendo la solicitud de material/servicios, organizando el proceso de licitación, preparando la orden de compra/contrato a

adjudicar y las modificaciones pertinentes; garantizar la rentabilidad y transparencia del proceso y la consecución de los ahorros previstos.

Garantizar la planificación y la presentación de informes de las actividades de adquisición de la empresa, así como la consolidación y la transferencia oportuna de los datos pertinentes al Corporativo, de conformidad con las directrices de la empresa.

Garantizar la aplicación y el mantenimiento de un sistema de calificación de proveedores e identificar y evaluar a los posibles proveedores y actualizar la lista de proveedores pertinentes.

Asesorar y apoyar a las unidades usuarias en materia de administración de contratos.

Finanzas

Garantizar el proceso de planificación, presupuestación, previsión y seguimiento de las inversiones de la empresa. - Garantizar la evaluación económica como apoyo a la decisión de la dirección de la empresa.

Gestionar el sistema de control de costes, con el fin de garantizar la correcta imputación de los mismos, la conformidad de los costes con los contratos o acuerdos firmados por la empresa y el análisis de las desviaciones entre los valores reales y las cifras presupuestadas/previstas.

Garantizar las actividades contables y la preparación de los estados financieros anuales, semestrales y trimestrales de la empresa de acuerdo con las normas locales, las normas internacionales y los principios contables del Corporativo; garantizar la preparación de los estados financieros de la empresa por Concesión / PSA si así lo exige la legislación local.

Gestionar los flujos de caja de la empresa, autorizando todos los pagos y operaciones de tesorería y asegurando las relaciones ordinarias con bancos, instituciones financieras y de seguros finalizadas a la actividad operativa.

Asegurar el control y seguimiento de todos los aspectos relacionados con los pagos y liquidaciones de impuestos de la empresa, preparando la declaración de impuestos mensual y anual, así como el seguimiento y la actualización del marco fiscal local en materia de impuestos sobre la renta y derechos de timbre.

Asegurar el seguimiento y control de las actividades financieras dentro de las Joint Ventures y la gestión de las relaciones pertinentes con los socios.

Garantizar el cumplimiento del SOA, según la normativa del Corporativo, asegurando el establecimiento y el seguimiento del sistema de control interno específico.

HSE (Health, Safety and Environment)

Desarrollar, implantar y mantener el Sistema de Gestión Integrado de HSE; controlar el cumplimiento de la legislación de HSE, las normas de certificación y las políticas de la empresa.

Identificar los factores de riesgo asociados en cada puesto de trabajo; así como evaluar los riesgos de HSE de todas las actividades de la empresa; definir las medidas de mitigación de riesgos de HSE y desarrollar un enfoque adecuado y trazable para supervisar dichas medidas.

Desarrollar, implementar y mantener procedimientos de HSE en línea con las mejores prácticas de HSE para todas las áreas bajo la responsabilidad de la empresa (activos de exploración y producción, edificios y bases operativas); así como proporcionar asesoramiento para la gestión de HSE en dichas áreas.

Implantar y mantener una capacidad de preparación y respuesta ante emergencias con procedimientos debidamente adaptados a la organización y las actividades de la empresa, de conformidad con las políticas y normas de la empresa.

Garantizar el desarrollo de planes y presupuestos detallados de HSE anuales y cuatrienales para la empresa; planificar la asignación de recursos según las prioridades y garantizar la presentación de informes y el seguimiento de estos planes.

Gestionar el plan de actividades de auditoría de HSE y garantizar el seguimiento de los planes de acción de las auditorías; identificar, de acuerdo con las normas del Corporativo, los índices de rendimiento clave de (KPI) HSE adecuados

para el proceso y garantizar el mantenimiento y la difusión de estadísticas precisas de HSE, que reflejen los resultados de HSE con respecto a los objetivos establecidos.

Proponer programas de formación e información sobre HSE y garantizar que la formación y la evaluación de competencias asociadas se lleven a cabo y se registren, con el fin de garantizar que todo el personal de la organización sea competente para desempeñar sus funciones de forma segura, saludable y respetuosa con el medio ambiente.

Mantener el enlace con los organismos gubernamentales pertinentes, los socios y otras empresas petroleras para promover políticas y actividades sólidas en materia de salud, seguridad y medio ambiente, con el fin de garantizar un alto nivel de atención continua a las cuestiones de HSE.

Mantener el enlace con las funciones competentes en materia de salud y el recurso humano para los asuntos relacionados con el sistema de gestión de la salud y, en particular, sobre la salud laboral, la higiene industrial, los servicios médicos y la promoción de la salud.

Operaciones

Figura 5. Diseño organizacional del Departamento de Operaciones

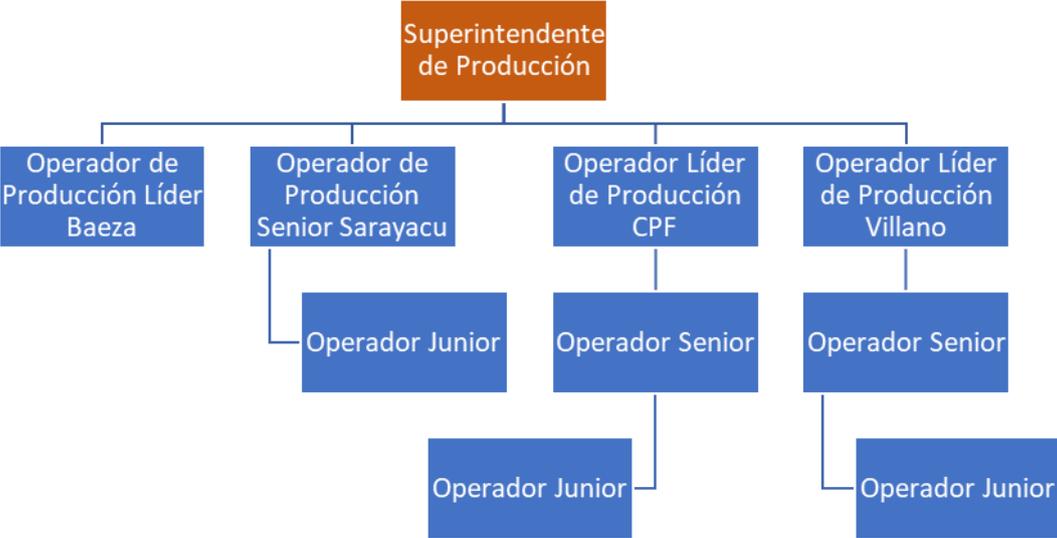


Supervisar y coordinar las actividades operativas (operaciones de pozos, ingeniería petrolera, producción & mantenimiento, logística & materiales, actividad de proyectos), optimizando el uso de los recursos asignados, con el fin de alcanzar los objetivos operativos de la empresa (producción, tiempo de comercialización), dentro del presupuesto aprobado y de conformidad con la normativa de la empresa y las normas de HSE.

Garantizar la preparación, el seguimiento y el control del presupuesto y los programas para todas las actividades operativas (operaciones de pozos, ingeniería petrolera, producción y mantenimiento, logística y transporte).

Promover las propuestas que se presenten al Director General con el fin de mejorar el valor global de los activos de producción, respetando la normativa de la empresa y las normas de HSE.

Figura 6. Diseño organizacional del Área de Producción



Garantizar la evaluación técnica de los equipos, servicios, materiales y contratistas necesarios para llevar a cabo las actividades operativas, proponiendo las modificaciones pertinentes para garantizar su funcionamiento correcto y seguro de acuerdo con los objetivos de la empresa y las normas de HSE.

Promover el interés de la empresa en los Comités Operativos y Técnicos.

Seguridad Física

Asistir al Director General en la evaluación de los riesgos de seguridad y en la adopción de medidas para reducir dichos riesgos, garantizando la aplicación y gestión de las medidas de seguridad necesarias para proteger al personal y los activos de la empresa, prestando también el apoyo necesario en la gestión de las emergencias.

Asistir al Director General en la elaboración de las normas, incluyendo los planes de seguridad y evacuación en asociación con el departamento de seguridad del Corporativo y de acuerdo con el manual de Seguridad.

Gestionar las relaciones con las autoridades locales cuando sea necesario en asociación con el departamento de seguridad de la división del Corporativo.

Asistir al Director General en la planificación y ejecución de las auditorías de seguridad, en la elaboración de los informes correspondientes y en la aplicación de las medidas correctoras.

Garantizar la presentación de informes periódicos y la comunicación oportuna de cualquier información o evento de seguridad relevante al Director General, al

departamento de seguridad del Corporativo y a la dirección, de acuerdo con las normas.

Relaciones Comunitarias

Proponer, políticas, planes y acciones para apoyar el desarrollo sostenible de las comunidades indígenas en las zonas donde opera la empresa, atendiendo a los compromisos y requisitos contractuales existentes y de acuerdo con las directrices y procedimientos de la empresa.

Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de relaciones comunitarias.

Planificar, ejecutar y supervisar los proyectos de desarrollo social, económico y cultural según los acuerdos firmados con las comunidades indígenas.

Definir los planes de inversión en salud de la comunidad e implementar las iniciativas correspondientes, dentro de un proceso de desarrollo sostenible gestionando la relación con los actores clave relevantes, monitoreando las actividades y su efectividad.

Desarrollar y mantener buenas relaciones con las organizaciones indígenas y con las instituciones relevantes del sector público, manteniéndolas informadas sobre los programas a favor de las comunidades locales.

Coordinar la recopilación de información sobre las relaciones con la comunidad y las actividades de inversión, tal y como exige el enfoque sistemático de la empresa en los procesos de elaboración de informes cualitativos y cuantitativos.

Exploración

Garantizar la planificación y la ejecución de los proyectos de exploración con el fin de evaluar el potencial (residual) de los bloques en posesión y, en particular, identificar las perspectivas comercialmente importantes, aplicando las últimas tecnologías, respetando el calendario y optimizando los costes, de conformidad con las normas de HSE, realizando las evaluaciones técnicas y económicas adecuadas (evaluación y actualización de la cartera de exploración).

Elaborar planes a largo, medio y corto plazo, promoviendo eventualmente proyectos de exploración adicionales (evaluando nuevos proyectos, generando nuevos prospectos, desligando y optimizando sinérgicamente la prospectividad residual existente) y realizando actividades dentro del presupuesto aprobado; gestionar las propuestas de inversión y el proceso de autorización; asegurar el reporte continuo a las funciones competentes del Corporativo, en línea con la normativa de la empresa (Evaluación y actualización de la cartera de exploración).

Proponer y promover la adquisición de nuevas licencias de exploración a través de la actividad de nuevos emprendimientos y la participación en rondas de licitación, con el fin de agregar acres de exploración valiosos.

Garantizar la adquisición y gestión de datos técnicos en la base de datos de la empresa.

Garantizar la gestión eficaz de las actividades de exploración

3.4. Productos

Petróleos Sudamericanos se desarrolla en el área de upstream de la industria petrolera es decir en la exploración, perforación y extracción de crudo y gas asociado de campos hidrocarburíferos.

El producto final que se entrega es el crudo que cumple con ciertas características requeridas por el cliente que en este caso es único y es el Estado Ecuatoriano.

Actualmente se procesan 240M BPD de fluido y se tiene una producción de 10.0 M BPD con las siguientes características.

Calidad: 19.5º API, viscosidad: 650 cSt.

3.5. Diagnóstico organizacional

Fortalezas

Las fortalezas identificadas son:

- Sistema de control interno monitoreado por el corporativo.
- Actualización constante de políticas y procedimientos de control interno.
- La empresa cuenta con las mejores tecnologías de comunicación.
- Planes y programas presupuestarios integrados y controlados por el

corporativo.

- Estructura sólida de la empresa, equipo multidisciplinario y experiencia del personal.
- Disposición de la empresa para contar con tecnología de punta en TICs.
- Procesos ágiles de soporte al usuario en tecnología.
- Existe credibilidad del Gobierno con Petróleos Sudamericanos por la transparencia en las relaciones con los entes gubernamentales y de control.
- Excelente nivel de conocimientos técnicos de la producción.
- Experiencia suficiente y uso de herramientas adecuadas para solución de problemas y adaptación a cambios operativos.
- Políticas claras de relacionamiento con asesores externos.
- Transparencia frente a las comunidades.
- Información adecuada sobre los actores sociales en áreas de influencia.
- Contar con una Guía de mejores prácticas de relacionamiento comunitario.
- Soporte técnico del Corporativo implementando estándares de HSE.
- Buena relación de la empresa con las Fuerza armadas del Ecuador y la Fuerza Pública, Estaciones de bomberos y Policía Nacional.

Oportunidades

Las oportunidades identificadas son:

- Posibilidad para mejorar la eficiencia y eficacia de la compañía con el nuevo contrato de prestación de servicios.
- Oportunidad de guiar a comunidades sobre proyectos autosustentables de desarrollo comunitario.
- Constante contacto con comunidades que permite conocerlas y generar

buenas prácticas de relacionamiento comunitario.

- Imagen y reputación de seriedad, ética y transparencia en el proceder de la empresa.
- Desarrollo de TICs permite más eficientes formas de comunicación y de administración de información.
- Posibilidad de más eficientes formas de control y automatización de plantas con nuevas tecnologías.
- Posibilidad de mejorar procesos de producción con nuevas tecnologías que aumentarían la eficiencia de la compañía.
- Oportunidad de posicionar a la empresa como modelo de manejo ambiental en la industria petrolera ecuatoriana.
- Actividad petrolera requiere de fuertes niveles de inversión que evita la entrada masiva de competidores.
- Alto poder de negociación de la empresa con la mayoría de proveedores de bienes y servicios.
- Posibilidad de mejorar la capacitación al personal y mejorar el crecimiento profesional en la empresa.
- Interés del Corporativo por continuar en Ecuador y mostrar proyectos como Villano.
- Posibilidad de incorporar nuevas tecnologías que se tiene en otros proyectos.
- Posibilidad de reforzar la imagen de la empresa basados en el cumplimiento de la legislación laboral vigente.

Debilidades

Las debilidades identificadas son:

- El personal en general no conoce las políticas corporativas relevantes a su departamento.
- Falta de comunicación interdepartamental y con el cliente interno.
- Retraso en la presentación de resultados lo que dificulta el análisis.
- Falta de conocimiento y uso de herramientas de TICs a nivel de usuario.
- Falta de alineación de las expectativas personales con las necesidades de capacitación reales que la empresa demanda.
- Falta de una aplicación correcta del sistema de seguimiento y retroalimentación frecuente en la evaluación del desempeño.
- No existen adecuados procesos de comunicación y seguimiento de la planificación.
- No existe una alineación de planes departamentales para integrar en una planeación estratégica sólida.
- Falta de un plan de capacitación en cada área de la compañía.
- Falta de un plan de desarrollo y crecimiento personal y profesional.
- Falta de trabajo en equipo y transferencia de conocimiento y experiencias en perforación y reservorios.
- Falta de alineación de HSE y Operaciones para la toma de decisiones conjuntas
- Falta de preparación ante una ruptura del oleoducto.
- Incertidumbre y distorsión de la información, sobre todo en campo.
- Falta de comunicación de la imagen corporativa a las comunidades.
- Falta de uso de herramientas formales para los procesos (formatos y medios de comunicación).
- Falta de integración de los sistemas de comunicaciones de seguridad física.

- Falta de una cultura de seguridad física entre los colaboradores.
- Cambios o salida de personal que dejan vacantes posiciones por un largo periodo de tiempo.

Amenazas

Las amenazas identificadas son:

- Incertidumbre jurídica en el país por el constante cambio de marco legal.
- Incertidumbre para inversiones extranjeras por la política nacionalista del Gobierno.
- Posibles interrupciones de la operación por sabotaje y toma de las instalaciones.
- Demoras en los procesos de administración de contratos con el Estado por la inestabilidad de funcionarios públicos por cambio de nuevo Gobierno.
- Acumulaciones de cuentas por cobrar al Estado, con precios bajos del crudo.
- Probable aumento del costo de producción por incremento de precios de los bienes y servicios.
- Disminución de utilidad para la compañía por cambio de forma de pago del crudo por parte del Estado.
- Futura restricción de volumen de crudo para exportación directa debido al aumento de la demanda nacional.
- Posibles nuevos impuestos para empresas petroleras por necesidad de financiamiento del Gobierno.
- EL Corporativo puede exigir tasas de rendimiento más altas para los proyectos en Ecuador debido al alto riesgo país.
- Altos costos de inversión para actualización permanente en tecnología.

- Dificultad de encontrar soporte técnico local a tecnología adquirida que genera altos costos de producción.
- Bajo poder de negociación de la empresa frente al Estado.
- Probable intervención del Estado que produzca conmoción social en las zonas de influencia.
- Incremento de costos laborales para la compañía por nueva legislación laboral
- Caducidad de los contratos de las compañías extranjeras por la política nacionalista del Gobierno.
- La desdolarización aumentaría la inflación y los costos de producción.
- Posible migración de personas hacia zonas de influencia petrolera debido a la falta de oportunidades de empleo.
- Posibilidad de daños ambientales y paros de producción por desastres naturales.
- Altos costos para actividades de limpieza y remediación por desastres naturales.
- Terminación del contrato por desacuerdo en la renegociación con el Gobierno
- Preferencia del Gobierno para asignación de nuevos bloques petroleros a sus países aliados sin licitación.
- Creciente exigencia para la empresa para financiar proyectos sociales para las comunidades en el área de influencia.
- Existe un equivocado concepto en las comunidades del rol de la empresa en la solución de conflictos.
- Dificultad de la empresa para acceder a nuevos negocios con el Estado por los niveles de corrupción existentes en los últimos gobiernos.

CAPÍTULO IV

Desarrollo

4.1. Marco Metodológico

4.1.1. Población y muestra

La población está compuesta por los operadores de producción del Departamento de Producción de Petróleos Sudamericanos. Se invitó a participar a todos los operadores de producción. En total 22 operadores de producción aceptaron completar la encuesta, los 22 operadores representan la muestra, de un total de 28.

4.1.2. Técnicas e instrumentos

Cuestionario

El instrumento de investigación a utilizar es el cuestionario, en el cual la técnica a usar es la encuesta; la cual fue realizada en Google forms, cuyos resultados serán vinculados a una hoja electrónica de Excel; además, se presentará la validez y la confiabilidad del instrumento de la investigación usado; es decir, (Validez: El grado en el cual un instrumento mide la variable que se quiere medir; y, Confiabilidad: Grado en el cual un instrumento produce resultado consistentes y coherentes).

El cuestionario consta de 15 preguntas, las respuestas que se pueden escoger en una escala de 1 a 5 de acuerdo a la escala de Likert y van desde 1. Muy insatisfecho, 2. Insatisfecho, 3. Neutral, 4. Satisfecho; y, 5. Muy satisfecho; cuando 5 es la respuesta de mayor connotación y 1 la respuesta de menor connotación.

En el Anexo No. 1 se encuentra la encuesta aplicada a los operadores de producción.

Entrevista

Debido al contexto de la pandemia se utilizó la Entrevista estructurada en modo virtual empleando la plataforma Zoom con los dos Superintendentes de Producción de la empresa Petróleos Sudamericanos.

El cuestionario y la entrevista fueron elaborados de acuerdo al siguiente procedimiento:

- a. Diseño del cuestionario,
- b. Validación del instrumento usando la metodología de juicio de expertos,
- c. Aplicación de instrumentos a la muestra seleccionada,
- d. Revisión y análisis de datos,
- e. Presentación gráfica y elaboración de resultados.

4.2. Diagnóstico

Al diseñar el cuestionario, se aplica la encuesta para recopilar la información de la capacitación que recibió cada operador de producción cuando ingresó a la empresa.

El objetivo del cuestionario es identificar las falencias del proceso de capacitación de los operadores cuando ingresaron a la empresa, una vez revisados los resultados se trabajará en la propuesta de mejora con el fin de mejorar el proceso de capacitación mencionado.

Tabla 3. *Pregunta No. 1 Cuando ingresó a la empresa: ¿Cómo calificaría el proceso de capacitación recibido?*

Escala 1- 5	Respuestas
1	1
2	7
3	7
4	6
5	1
Total	22

Fuente: Encuesta

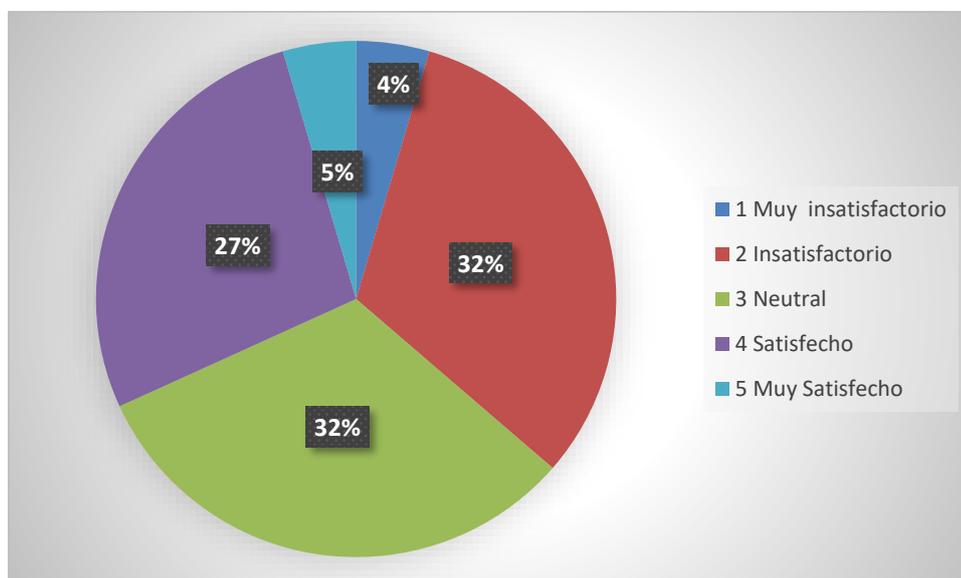


Figura 7. *Distribución del porcentaje de satisfacción a Cuando ingresó a la empresa: ¿Cómo calificaría el proceso de capacitación recibido?*

Análisis: Se puede observar que existe un 32 % de insatisfacción y un 32 % neutral como valores más importantes, de lo que se desprende que aproximadamente el 64% de los operadores no están satisfechos con el proceso de capacitación que se llevó a cabo.

Tabla 4. *Pregunta No. 2 ¿La capacitación amplió su conocimiento y desarrolló habilidades para el desempeño en su trabajo?*

Escala 1- 5	Respuestas
1	1
2	3
3	6
4	7
5	5
Total	22

Fuente: Encuesta

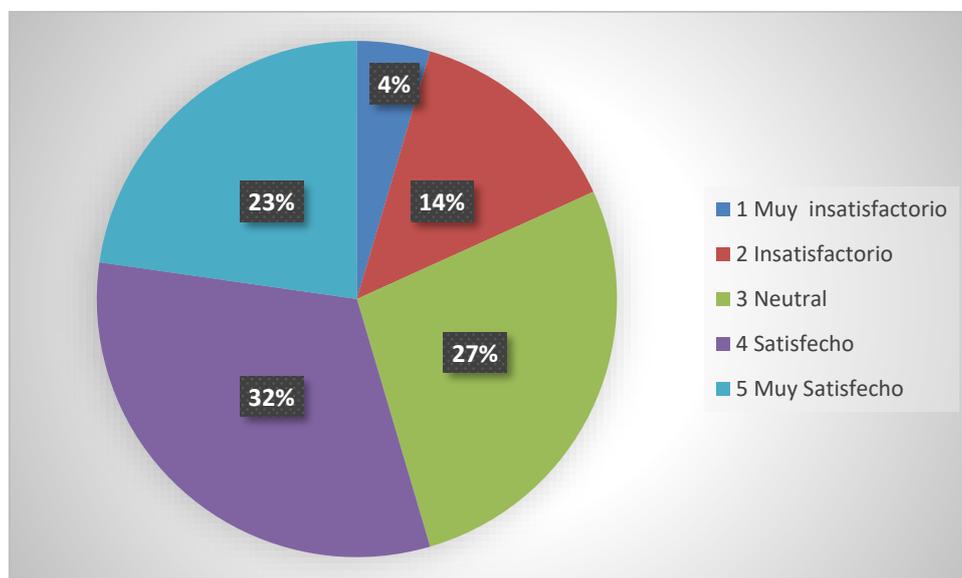


Figura 8. *Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿La capacitación amplió su conocimiento y desarrolló habilidades para el desempeño en su trabajo?*

Análisis: Un 55% está de acuerdo que la capacitación amplió sus conocimientos y habilidades, contrastados con el 27% que no vio un beneficio y un 18% que se encontró insatisfecho con la capacitación.

Tabla 5. *Pregunta No. 3 ¿Qué tan efectivos fueron los ejercicios y las sesiones prácticas de la capacitación?*

Escala 1- 5	Respuestas
1	4
2	5
3	8
4	4
5	1
Total	22

Fuente: Encuesta

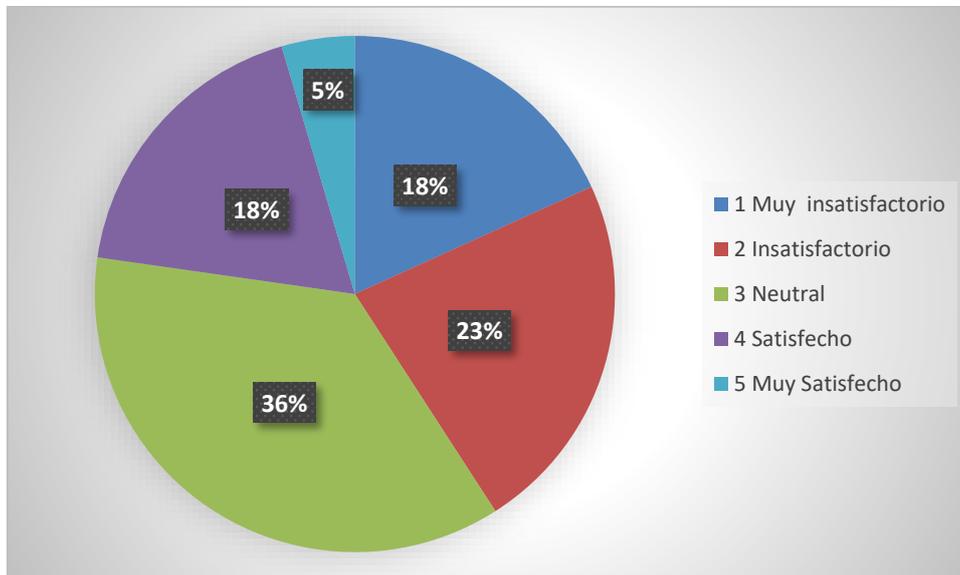


Figura 9. *Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿Qué tan efectivos fueron los ejercicios y las sesiones prácticas de la capacitación?*

Análisis: Se evidencia que este punto se tiene una baja aceptación en cuanto a la efectividad de los ejercicios y las sesiones prácticas de la capacitación, solo se cuentan con un 23% satisfecho, comparado con un 36 % neutral y 41% insatisfecho.

Tabla 6. *Pregunta No. 4 ¿El proceso de capacitación contempló evaluaciones y retroalimentación?*

Escala 1- 5	Respuestas
1	6
2	11
3	2
4	2
5	1
Total	22

Fuente: Encuesta

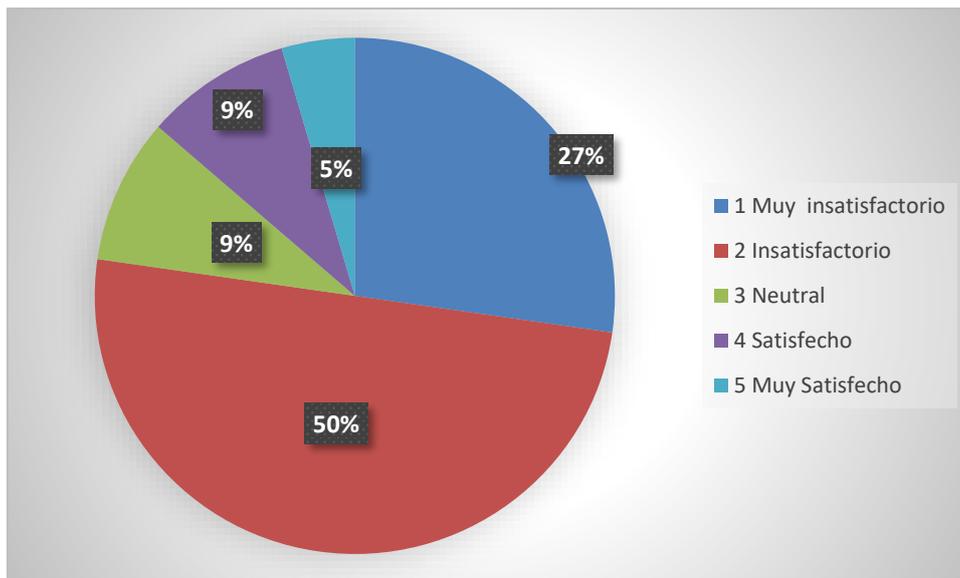


Figura 10. *Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿El proceso de capacitación contempló evaluaciones y retroalimentación?*

Análisis: Se observa que no se cumple con un adecuado proceso de evaluación y retroalimentación ya que el porcentaje de insatisfacción es del 77% y 14% de satisfacción.

Tabla 7. *Pregunta No. 5 ¿El tiempo asignado a la capacitación fue adecuado?*

Escala 1- 5	Respuestas
1	6
2	9
3	4
4	3
5	0
Total	22

Fuente: Encuesta

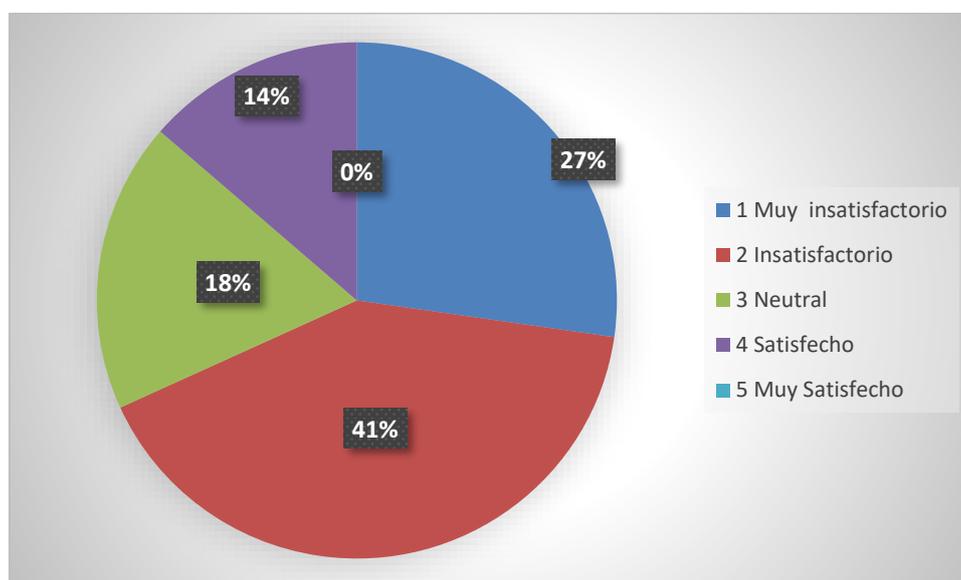


Figura 11. *Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿El tiempo asignado a la capacitación fue adecuado.*

Análisis: Otro factor que no cumple adecuadamente es el tiempo asignado a la capacitación se tiene un 68% de insatisfacción comparado con un 14% de satisfacción.

Tabla 8. *Pregunta No. 6 ¿La capacitación cubrió con la agenda y la temática establecida?*

Escala 1- 5	Respuestas
1	5
2	3
3	9
4	5
5	0

Total 22
Fuente: Encuesta

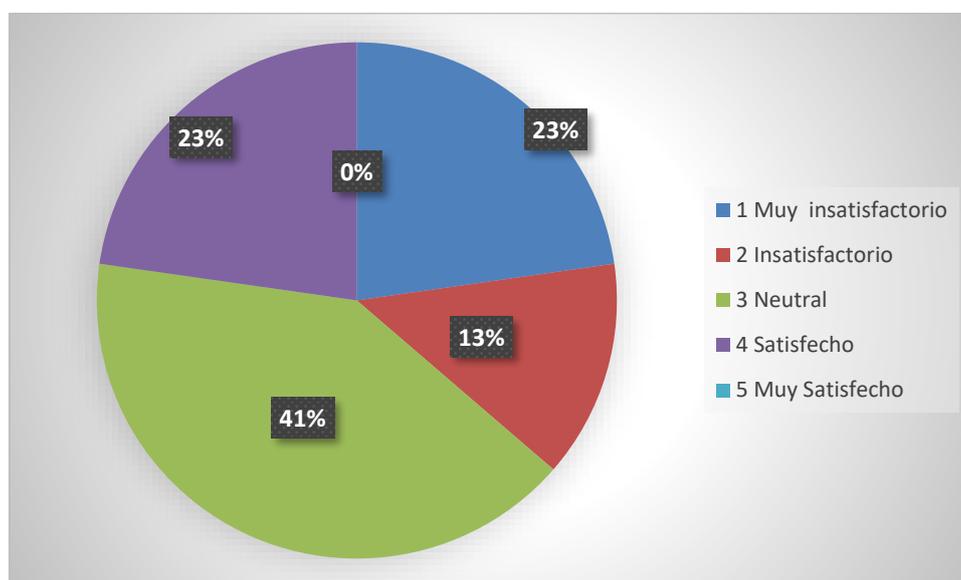


Figura 12. *Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿La capacitación cubrió con la agenda y la temática establecida?*

Análisis: Al parecer no se cumplió con la agenda establecida ya que se observa un 41% que tiene una opinión neutral seguida por un 36% de insatisfacción y un 23% de satisfacción.

Tabla 9. *Pregunta No. 7 ¿El lugar brindó las facilidades para el desarrollo de la capacitación?*

Escala 1- 5	Respuestas
1	5
2	4
3	6
4	4
5	3

Total 22

Fuente: Encuesta

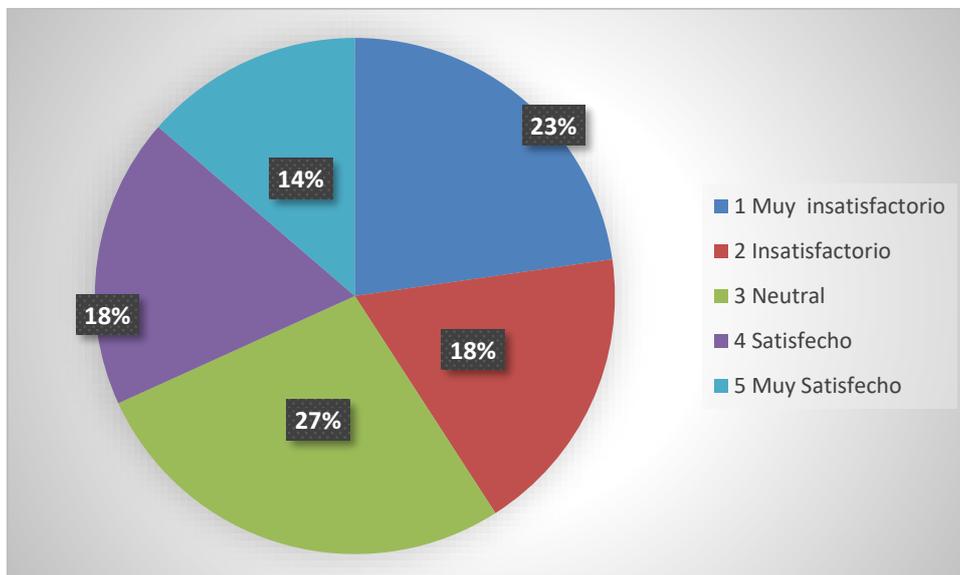


Figura 13. *Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿El lugar brinda las facilidades para el desarrollo de la capacitación?*

Análisis: Un 41% se encuentra insatisfecho con las facilidades del lugar, el 27 % tiene una opinión neutral, y el 32% de satisfacción.

Tabla 10. *Pregunta No. 8 ¿La información requerida para el aprendizaje se encontró disponible y de fácil acceso a través de medios físicos o digitales?*

Escala 1- 5	Respuestas
1	3
2	0
3	11
4	5
5	3

Total 22
Fuente: Encuesta

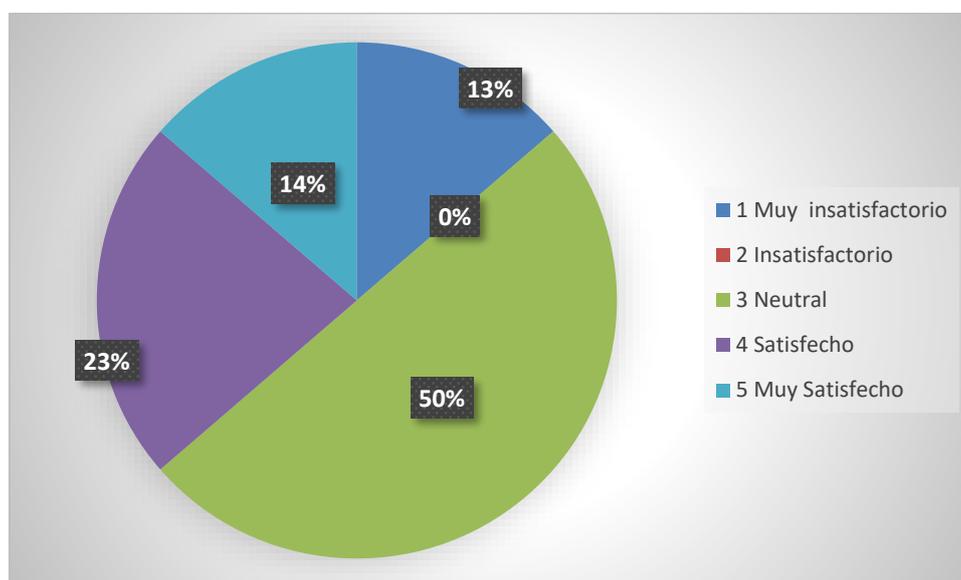


Figura 14. *Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿La información requerida para el aprendizaje se encontró disponible y de fácil acceso a través de medios físicos o digitales?*

Análisis: EL 50 % del personal considera que la información requerida para el aprendizaje se encontró disponible no de una manera fácil, ni de una manera complicada, el 37% se encontró satisfecho y el 13% muy insatisfecho.

Tabla 11. *Pregunta No. 9 ¿La capacitación contribuyó a la estandarización de los procesos en la empresa?*

Escala 1- 5	Respuestas
1	1
2	6
3	5
4	7
5	3

Total 22
Fuente: Encuesta

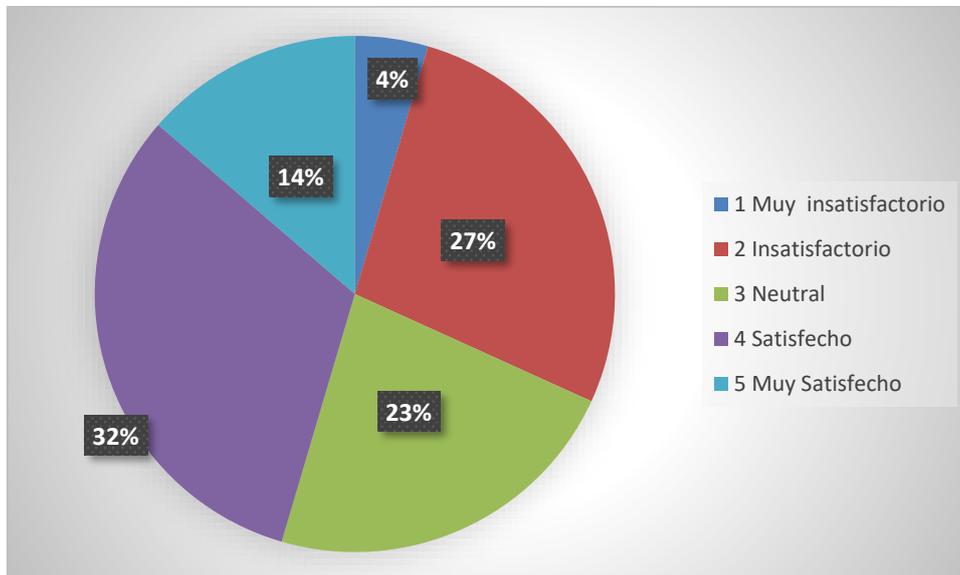


Figura 15. *Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿La capacitación contribuyó a la estandarización de los procesos en la empresa?*

Análisis: Se cuenta con un 46% de satisfacción en que la capacitación ayudo a estandarizar los procesos de la empresa, el 31% es insatisfecho y el 23% tiene una opinión neutral.

Tabla 12. *Pregunta No. 10 ¿La estandarización se comprende mejor a partir del desarrollo de programas de capacitación?*

Escala 1- 5	Respuestas
1	0
2	1
3	5
4	12
5	4

Total 22
Fuente: Encuesta

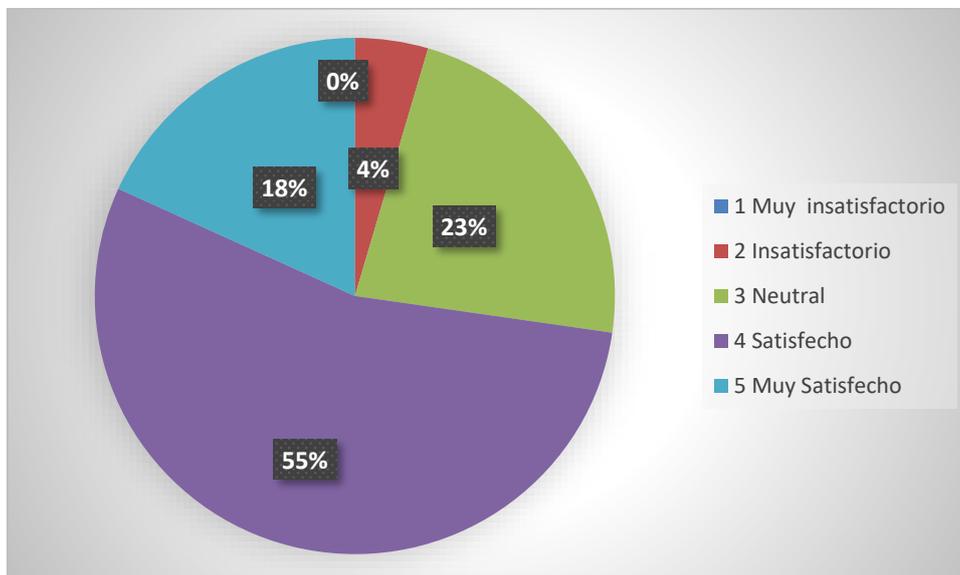


Figura 16. *Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿La estandarización se comprende mejor a partir del desarrollo de programas de capacitación?*

Análisis: El 73% opina que los programas de capacitación ayudan a entender de mejor manera la estandarización, el 23% tienen una opinión neutral y el 4% se encuentra insatisfecho.

Tabla 13. *Pregunta No. 11 ¿Con la capacitación, los operadores cumplen las instrucciones de trabajo estandarizadas?*

Escala 1- 5	Respuestas
1	0
2	1
3	3
4	11
5	7

Total 22
Fuente: Encuesta

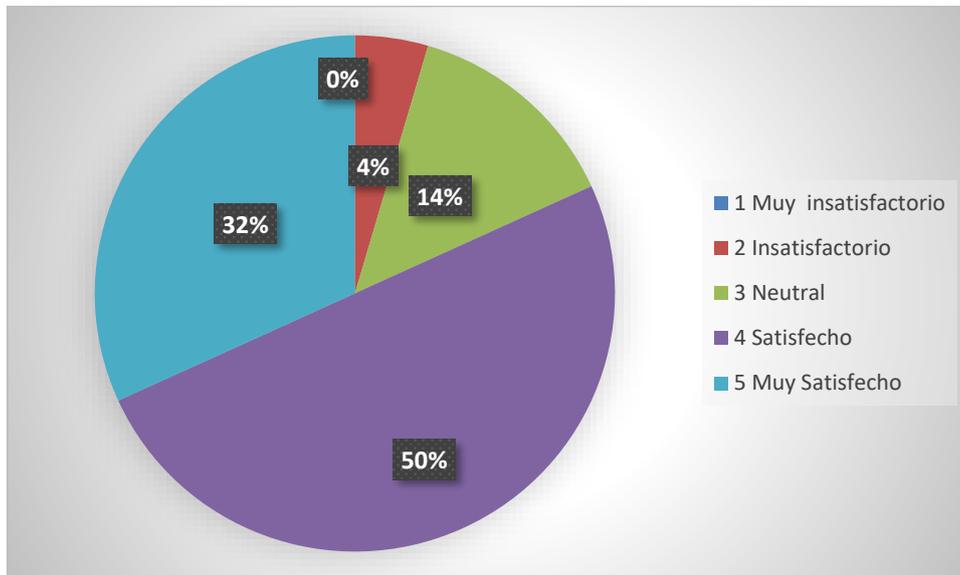


Figura 17. *Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿Con lo capacitación, los operadores cumplen las instrucciones de trabajo estandarizadas?*

Análisis: El 82% comparte el criterio de que, con la capacitación, los operadores cumplen las instrucciones de trabajo estandarizadas, el 14% es neutral y el 4% es contrario.

Tabla 14. *Pregunta No. 12 ¿Fueron efectivos los métodos del instructor para impartir la capacitación?*

Escala 1- 5	Respuestas
1	2
2	5
3	5
4	6
5	4

Total 22
Fuente: Encuesta

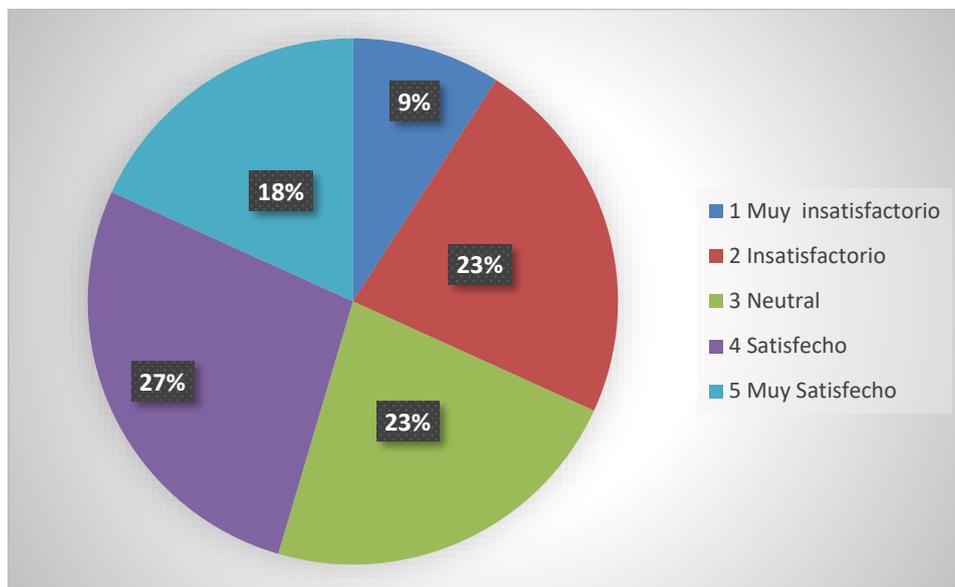


Figura 18. *Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿Fueron efectivos los métodos del instructor para impartir la capacitación?*

Análisis: El 45% está satisfecho con los métodos del instructor, el 23% es neutral y el 32% está insatisfecho.

Tabla 15. *Pregunta No. 13 ¿Los medios de enseñanza utilizados durante su capacitación fueron de utilidad para usted? (Material en general como videos, diapositivas, animaciones, etc.)*

Escala 1- 5	Respuestas
1	1
2	7
3	6
4	5
5	3
Total	22

Fuente: Encuesta

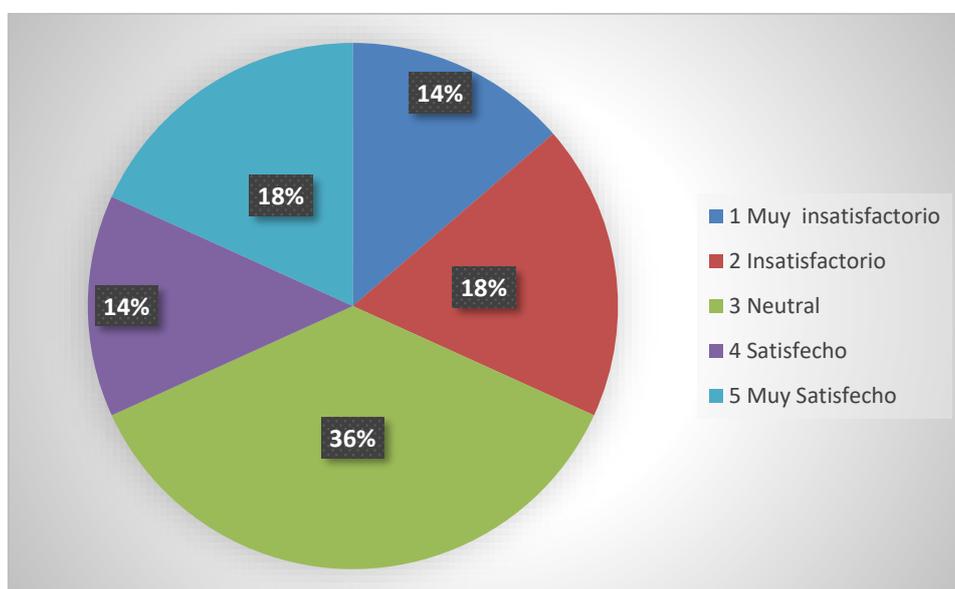


Figura 19. *Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿Los medios de enseñanza utilizados durante su capacitación fueron de utilidad para usted? (Material en general como videos, diapositivas, animaciones, etc.)*

Análisis: Existe un equilibrio en las apreciaciones obtenidas, el 36% es neutral en cuanto a la utilidad de los medios auxiliares empleados durante la capacitación, el 32% está satisfecho y el restante 32% está insatisfecho.

Tabla 16. *Pregunta No. 14 ¿Cómo evaluaría la calidad de los materiales utilizados en la capacitación? (Manuales, folletos, etc).*

Escala 1- 5	Respuestas
1	1
2	7
3	6
4	5
5	3
Total	22

Fuente: Encuesta

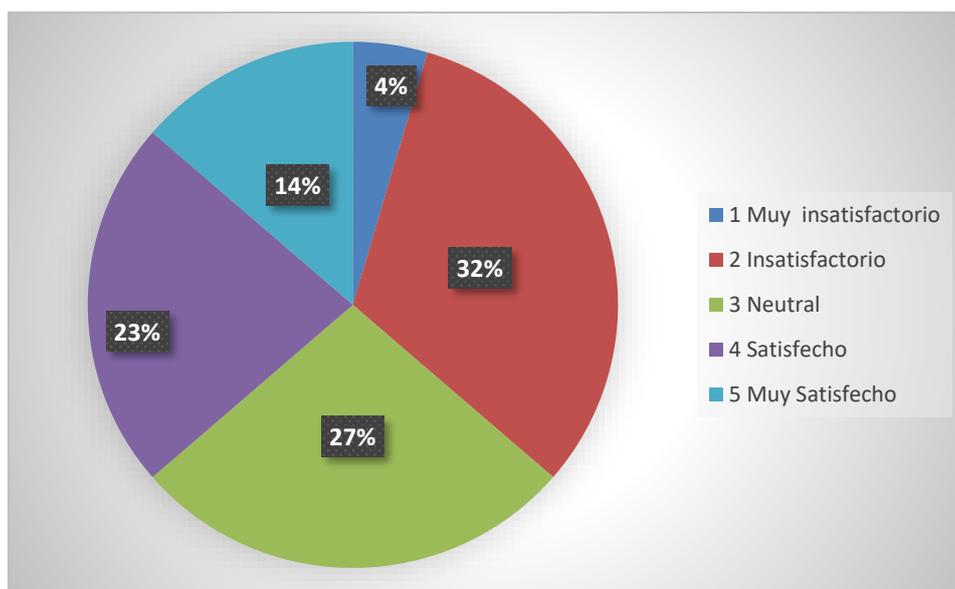


Figura 20. *Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿Cómo evaluaría la calidad de los materiales utilizados en la capacitación? (Manuales, folletos, etc).*

Análisis: Existe una paridad en los criterios obtenidos con la calidad de materiales utilizados en la capacitación entre el 37% que está satisfecho y el 36% que se encuentra insatisfecho y el 27% tiene una opinión neutral.

Tabla 17. *Pregunta No. 15 ¿La capacitación proporcionó herramientas que fortaleció los conocimientos de los operadores para instruir a otros compañeros?*

Escala 1- 5	Respuestas
1	3
2	4
3	8
4	3
5	4

Total 22
Fuente: Encuesta

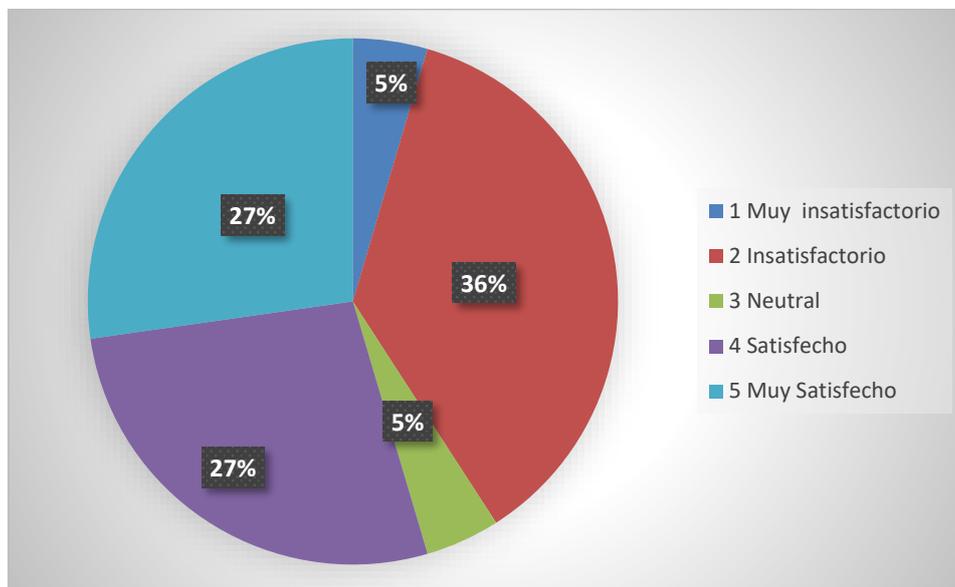


Figura 21. *Distribución del porcentaje de satisfacción: ¿La capacitación proporcionó herramientas que fortaleció los conocimientos de los operadores para instruir a otros compañeros?*

Análisis: Se tiene que el 54% fortaleció sus conocimientos para instruir a otros compañeros. El 41% se siente insatisfecho con este aspecto y el 5% es neutral.

Del análisis de las respuestas a las 15 preguntas realizadas, se pueden obtener los siguientes resultados.

Tabla 18. *Debilidades y oportunidades de mejora de acuerdo a los resultados de la encuesta*

Diagnóstico	Aspecto
Debilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de capacitación 2. Desarrollo de ejercicios y sesiones prácticas. 3. Las evaluaciones y retroalimentaciones. 4. El tiempo asignado a la capacitación. 5. El cumplimiento de la agenda y temática. 7. El lugar que se empleó para la capacitación.
Oportunidad de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los medios de enseñanza deben mejorar. 2. Los materiales utilizados deben ser actualizados.
Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> 1. La capacitación amplió conocimientos y desarrolla habilidades para el desempeño del trabajo. 2. La información disponible es de fácil acceso. 3. La capacitación estandariza los procesos de la empresa. 4. La capacitación mejora la comprensión de la estandarización. 5. Con la capacitación se cumplen instrucciones de trabajo estandarizadas. 6. La capacitación amplía el conocimiento para ser impartidos a compañeros.

Fuente: Elaboración propia

En la encuesta realizada se calculó el coeficiente de corte estadístico alfa de Cronbach para validar de manera objetiva el instrumento cuantitativo usado (Cuestionario) el mismo que permite conocer la validez del cuestionario. Este método arroja un coeficiente alfa (α), cuyos resultados se encuentran entre cero hasta uno y este valor cuanto más cercano a uno es, el valor será más consistente entre los elementos o preguntas de la encuesta. Al ser superior de 0,7 se puede considerar como aceptable, mayores a 0,8 son buenos y mayores a 0.9 son excelentes.

Existen dos métodos para su cálculo, el primero es calculando las varianzas de sus elementos el segundo método es obteniendo las correlaciones de los elementos.

En este caso para el cálculo se empleó el programa estadístico Minitab que utiliza las correlaciones de los ítems y que a continuación se detallan sus resultados.

Análisis de elementos de p1; p2; p3; p4; p5; p6; p7; p8; p9; p10; p11; p12; p13; p14; p15 (preguntas 1-15)

Tabla 19. *Matriz de correlación*

Matriz de correlación												
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12
p2	0,898											
p3	0,831	0,731										
p4	0,711	0,514	0,739									
p5	0,861	0,696	0,724	0,851								
p6	0,726	0,623	0,712	0,809	0,799							
p7	0,900	0,797	0,793	0,725	0,890	0,814						
p8	0,754	0,769	0,754	0,662	0,702	0,674	0,813					
p9	0,837	0,841	0,900	0,585	0,620	0,674	0,813	0,821				
p10	0,484	0,465	0,602	0,421	0,522	0,276	0,470	0,517	0,517			
p11	0,358	0,355	0,605	0,094	0,212	0,093	0,359	0,385	0,588	0,703		
p12	0,834	0,894	0,850	0,531	0,674	0,680	0,820	0,809	0,907	0,517	0,580	
p13	0,888	0,822	0,860	0,712	0,800	0,688	0,896	0,858	0,890	0,483	0,405	0,807
p14	0,832	0,829	0,793	0,716	0,725	0,785	0,888	0,882	0,882	0,495	0,348	0,800
p15	0,816	0,905	0,790	0,545	0,643	0,604	0,726	0,733	0,884	0,545	0,485	0,885
	p13	p14										
p14	0,863											
p15	0,829	0,766										

*Fuente: Minitab - Contenido de la celda
Correlación de Pearson*

Tabla 20. *Estadísticas totales y de elementos*

Estadísticas totales y de elementos

Variable	Conteo		
	total	Media	Desv.Est.
p1	22	2,955	0,999
p2	22	3,545	1,143
p3	22	2,682	1,129
p4	22	2,136	1,082
p5	22	2,182	1,006
p6	22	2,636	1,093
p7	22	2,818	1,368
p8	22	3,227	1,152
p9	22	3,227	1,152
p10	22	3,864	0,774
p11	22	4,091	0,811
p12	22	3,227	1,270
p13	22	3,045	1,290
p14	22	3,091	1,151
p15	22	3,364	1,364
Total	22	46,091	14,402

Alfa de Cronbach

Alfa
0,9722

Fuente: Minitab – Alfa de Cronbach

De acuerdo al valor obtenido de 0.9722 se puede concluir que la fiabilidad del instrumento utilizado es excelente.

Tabla 21. *Estadísticas de elementos omitidas*

Estadísticas de elementos omitidas

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	Correlación total		Alfa de Cronbach
			ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	
p1	43,14	13,48	0,9201	0,9756	0,9690
p2	42,55	13,40	0,8687	0,9926	0,9696
p3	43,41	13,37	0,9047	0,9729	0,9690
p4	43,95	13,60	0,7253	0,9776	0,9719
p5	43,91	13,56	0,8247	0,9907	0,9704
p6	43,45	13,55	0,7640	0,9460	0,9713
p7	43,27	13,14	0,9144	0,9918	0,9688
p8	42,86	13,40	0,8631	0,9501	0,9696
p9	42,86	13,34	0,9197	0,9829	0,9687
p10	42,23	13,95	0,5719	0,8807	0,9739
p11	42,00	14,02	0,4523	0,9292	0,9753
p12	42,86	13,25	0,9022	0,9903	0,9690
p13	43,05	13,20	0,9254	0,9830	0,9685
p14	43,00	13,35	0,9081	0,9921	0,9689
p15	42,73	13,21	0,8618	0,9554	0,9699

Fuente: Minitab – Correlación total ajustada por elementos mayor a 0

Al revisar la columna de correlación total ajustada por elemento, todas son mayores a 0 por lo cual se puede visualizar que las 15 preguntas son válidas y confiables.

Síntesis y resultados de las entrevistas a los Superintendentes de Producción

De la entrevista realizada a los Superintendentes de Producción, los aspectos más relevantes son:

Tabla 22. *Síntesis de la entrevista estructurada dirigida hacia los dos Superintendentes de Producción de Petróleos Sudamericanos*

Preguntas	Síntesis
1. ¿Cómo se definen las estrategias de capacitación de los nuevos operadores de Producción?	La estrategia de capacitación la define Recursos Humanos que contiene: Planificación, Ejecución y Evaluación. El Departamento de Producción coordina la planificación de la capacitación, dentro de la cual está la logística.
2. ¿Cómo y quién establece los objetivos del plan de capacitación de los nuevos operadores?	Los objetivos se establecen de acuerdo a las evaluaciones del personal que ha ingresado y se coordina con Recursos Humanos la ejecución de los mismos. Una vez establecidos los objetivos los aprueba Recursos Humanos.

3. ¿Cuál es el alcance de la capacitación de los operadores nuevos de Producción?	Para los operadores nuevos de Producción se delega al Operador Líder su capacitación.
4. ¿Se disponen de límites para la capacitación de los operadores de Producción?	No existen límites a la capacitación. Es la misma para todos los operadores de Producción.
5. ¿Cuál es el presupuesto y con qué recursos cuenta el Departamento de Producción destinado para capacitación de los operadores?	<p>El presupuesto actual del Departamento de Producción para capacitación es 80.000 usd.</p> <p>De ahí no se diferencia entre operadores nuevos o antiguos.</p> <p>Los recursos son la Sala de Capacitación de la Empresa. Los recursos didácticos como proyector, computador y soporte del Departamento de IT.</p>
6. ¿Cómo se establece el contenido de la capacitación?	El contenido de la capacitación dirigida hacia los operadores nuevos se mantiene y aún no se han hecho cambios.
7. ¿El Departamento de Producción cuenta con un cronograma para la capacitación de los Operadores de Producción?	Existe una planificación mensual en base al presupuesto asignado. Si hay cambios en el presupuesto (Reducción) se revisa la planificación.
8. ¿Quién es el encargado de realizar la evaluación de los nuevos Operadores de Producción?	Después de cada capacitación existe una evaluación de parte del operador líder. No se dispone de un formato.

9. ¿Después de la capacitación y evaluación se transmite la respectiva retroalimentación a los Operadores de Producción?	No. Se espera que durante el proceso de capacitación se incluya una retroalimentación hacia cada operador nuevo.
--	--

Nota: Esta tabla presenta la síntesis de los resultados de las entrevistas que se realizaron a los Superintendentes de Producción de Petróleos Sudamericanos.

4.3. Propuesta de Mejora

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta de solución para mitigar el problema identificado del proceso de capacitación de los nuevos operadores de Producción de la empresa Petróleos Sudamericanos.

4.3.1 Objetivos de la propuesta

Estructurar un plan de mejora del proceso de capacitación de los operadores nuevos del Departamento de Producción de la empresa Petróleos Sudamericanos.

Elaborar una estrategia de capacitación.

Establecer un presupuesto referencial en la que se incluirán los recursos, materiales y la logística para la capacitación.

Definir un cronograma con el detalle de las actividades y los plazos que la capacitación demande.

4.3.2 Estructura de la propuesta de mejora en el proceso de capacitación de los operadores nuevos de producción

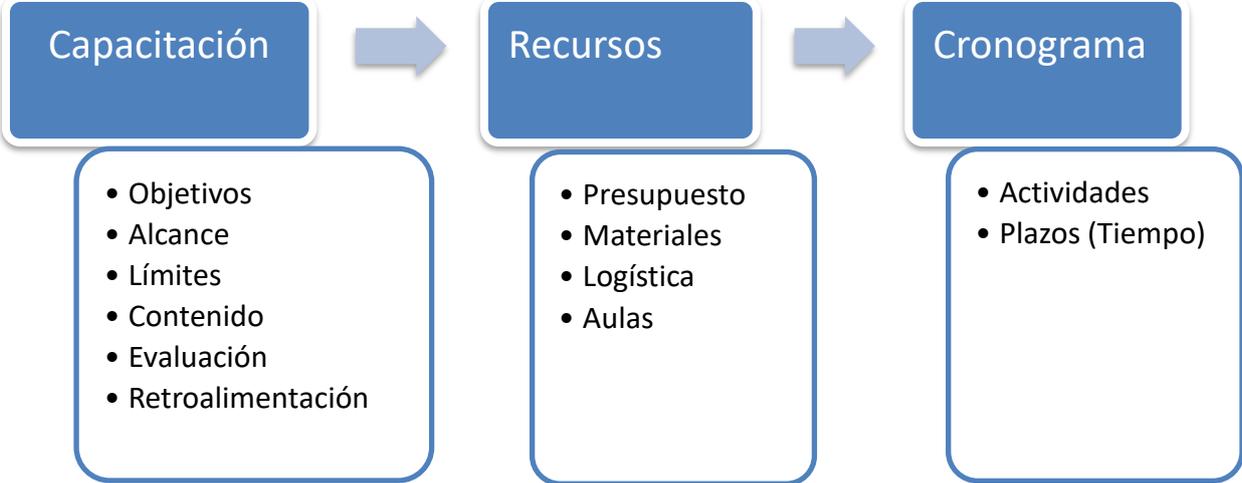


Figura 22. Estructura de la propuesta de mejora en el proceso de capacitación de los operadores nuevos de producción.

4.3.3 Desarrollo de estrategias de la propuesta de mejora

Tabla 23. Primera estrategia – Capacitación.

Acción:	Definir e implementar la estrategia del proceso de capacitación para los nuevos operadores de Producción
Descripción:	Tener un proceso de capacitación estructurado hacia los nuevos operadores de Producción por lo cual se propone establecer una estrategia de capacitación: Estrategias de capacitación: Fundamentos teóricos: Proveedor externo de capacitación. Fase práctica: Operadores de Producción líderes.

	<p>Objetivos: Dotar de los conocimientos técnicos y las competencias necesarias para desenvolverse en la planta de CPF y los well pad de las Estaciones de Villano A & B.</p> <p>Alcance:</p> <p>El proceso de capacitación está orientado hacia los operadores nuevos que trabajen directamente para la Empresa Petróleos Sudamericanos en la Estaciones de CPF y las estaciones de Villano A&B.</p> <p>Límites:</p> <p>El proceso de capacitación es para operadores nuevos.</p> <p>Contenido:</p> <p>El proceso de capacitación será integral, de tal forma que se cubrirán 3 aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none">a. Técnicos y prácticos.b. EHS (Ambiente, Salud y Seguridad); y,c. Administrativos. <p>a. Técnicos y Prácticos: Para actualizar todo el contenido de la capacitación es importante crear un grupo multidisciplinario del Departamento de Operaciones con el fin de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Actualizar los planos de la planta.• Levantar y actualizar los procesos de CFP, Villano A&B.• Actualizar los procedimientos operativos.• Actualizar los procedimientos de los ensayos de Laboratorio.
--	--

	<p>b. EHS (Ambiente, Salud y Seguridad): Con el fin de tener un contenido actualizado se solicitará soporte al Departamento de Seguridad Industrial en la revisión del temario actual.</p> <p>c. Administrativos: Dentro del proceso de capacitación se incluirá un temario enfocado a capacitar en las actividades administrativas de los operadores nuevos, para lo cual se requiere:</p> <ul style="list-style-type: none">• Levantar información de todas las actividades administrativas delegadas a los operadores nuevos de cada estación. <p>Evaluación:</p> <p>El proceso de evaluación deberá cubrir los 3 aspectos que se describen en el punto anterior.</p> <p>La evaluación y el resultado será cargado al sistema interno de la organización Growing Together.</p> <p>Se requiere: Desarrollar dentro de la Plataforma de Growing Together el acceso a los nuevos operadores para que puedan visualizar su evaluación y que sea enviada al correo electrónico interno automáticamente.</p> <p>Retroalimentación:</p> <p>La retroalimentación se realizará durante todo el proceso de capacitación, la misma que deberá ser cargado al sistema interno de la organización Growing Together.</p>
--	--

	Se requiere: Desarrollar dentro de la Plataforma de Growing Together el acceso a los nuevos operadores para que puedan visualizar su retroalimentación y que sea enviada al correo electrónico interno automáticamente con copia a los Superintendentes de Producción.
Responsable:	Áreas Responsables: Recursos Humanos & Operaciones – Producción. Personal requerido: Proveedor externo de capacitación.
Tiempo:	3 meses – 360 horas (6 horas diarias * 5 días laborables)
Inversión:	Fundamentos Teóricos - Proveedor externo: Capacitación por cada persona 2500 usd. Fase práctica: Capacitación por cada persona 500 usd.
Dificultad:	Media
Indicador:	Horas parciales de clases / horas totales
Plazo:	Corto
Impacto:	Alto
Inversión:	3000 usd por persona

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Segunda estrategia - Recursos

Acción:	Definir los recursos necesarios para la capacitación de los operadores nuevos de Producción
Descripción:	<p>Un proceso de capacitación requiere definir los recursos y el presupuesto, para los cual se propone:</p> <p>Presupuesto: Del presupuesto total asignado al Departamento de Producción para capacitación de todo el personal, se requiere asignar una parte para el proceso de capacitación de los operadores nuevos, se requiere aproximadamente 3000 usd por persona (mencionado en la primera estrategia).</p> <p>Materiales: Petróleos Sudamericanos dentro de sus instalaciones posee una Sala de charlas y conferencias del Departamento de Mantenimiento que se la puede utilizar para la capacitación del personal, así mismo cuenta con los recursos tecnológicos como:</p> <p>Conexión de internet, Computadora portátil, Proyector de imágenes.</p> <p>Se requiere: Desarrollar dentro de la Plataforma Growing Together una opción para cargar todo el contenido de la capacitación, de tal forma que los operadores nuevos tengan acceso a toda la información que se usó durante su capacitación.</p>

	<p>Logística: Dentro de las instalaciones de Petróleos Sudamericanos se cuentan con hospedaje y alimentación.</p> <p>Aulas: Sala de charlas y conferencias del Departamento de Mantenimiento.</p>
Responsable:	Áreas Responsables: Operaciones – Producción.
Tiempo:	1 mes
Inversión:	Implementación de plataforma: 2000 usd
Dificultad:	Media
Indicador:	Número de clases cargadas en el sistema GT / Número de clases totales
Plazo:	Corto
Impacto:	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. *Tercera estrategia - Cronograma*

Acción:	Definir e implementar un cronograma para la capacitación de los operadores nuevos de Producción
Descripción:	<p>Un proceso de capacitación requiere de un cronograma.</p> <p>En el cronograma se detallarán todas las actividades de la capacitación.</p> <p>Se requiere: Desarrollar dentro de la Plataforma Growing Together una opción para cargar todo el cronograma de la capacitación, de tal forma que los operadores nuevos tengan acceso y puedan visualizar el cumplimiento del cronograma.</p>

Responsable:	Áreas Responsables: Operaciones – Producción.
Tiempo:	1 mes
Inversión:	2000 usd
Dificultad:	Media
Indicador:	Número de clases ejecutadas / Número de clases planificadas
Plazo:	Corto
Impacto:	Medio

Fuente: Elaboración propia

4.3.3.1 Definiciones

Procedimientos operativos: Es el método que se implementa o los pasos que se siguen para llevar a cabo ciertas operaciones en las plantas de procesamiento de crudo.

Plataforma Growing Together: Plataforma que dispone todas las áreas de Petróleos Sudamericanos para asignación de objetivos anuales.

Proveedor Externo de Capacitación: Es un aliado de la organización que contribuye para alcanzar los propósitos estratégicos de capacitación de la empresa en este sentido sus propuestas permiten fortalecer las competencias identificadas en cada colaborador.

Laboratorio: Área en la cual se realizan los ensayos para el control de la calidad de agua y crudo del proceso.

4.4. Mecanismos de control

4.4.1 Responsabilidades

Gerente General

- Asignación de recursos necesarios para el proceso de capacitación de los operadores nuevos.
- Implementar los mecanismos que permitan asegurar y controlar la implementación de la presente propuesta de mejora.

Gerente de Recursos Humanos

- Gestionar la contratación del proveedor externo de capacitación.
- Coordinar con el área de Operaciones – Producción la planificación y ejecución del proceso de capacitación.

Superintendente de Producción

- Implementar la presente propuesta de mejora del proceso de capacitación de los nuevos operadores de Producción.
- Gestionar la actualización de los procedimientos operativos.
- Gestionar la actualización de los planos de la planta.
- Gestionar el levantamiento y actualización de los procesos de CFP, Villano A&B.
- Gestionar la actualización de los procedimientos de los ensayos de Laboratorio.
- Designar a los Operadores Líderes instruir la fase práctica.

El control se puede lograr al seguir las cuatro etapas siguientes:

1. Asignación de recursos para cada estrategia.
2. Implementación y monitoreo de las estrategias.
3. Fase de evaluación

4. Proceso de revisión y actualización.

4.5. Mecanismos de implementación

Dentro de los procesos de mejora continua la presente propuesta deberá estar en continua evaluación y mejora.

Las estrategias se pueden implementar con la asignación de recursos, para lo cual las Gerencias de Operaciones y Recursos Humanos deberán asignar los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de capacitación de los nuevos operadores de Producción.

Al contar con recursos el segundo punto es la implementación de las estrategias planteadas. Durante el monitoreo se puede hacer los ajustes necesarios para poder implementarlas adecuadamente.

El tercer punto es evaluar las estrategias con el fin de determinar si se están logrando los objetivos planteados. La etapa de evaluación de la capacitación es fundamental; pues, se puede determinar si realmente las estrategias definidas son las correctas.

Finalmente, una vez que ha sido evaluada la estrategia, es importante pasar a una fase de revisión y de ser necesario actualizar la propuesta inicial.

CAPÍTULO V

SUGERENCIAS

En el presente capítulo se presentan las sugerencias obtenidas como resultado del proceso de investigación del presente trabajo con la finalidad que la empresa Petróleos Sudamericanos pueda implementar en los futuros procesos de capacitación de los nuevos operadores de producción.

Primera sugerencia: En el contexto de la pandemia a nivel mundial debido a la enfermedad por el covid-19 se han acelerado los procesos de comunicación virtual es así que el uso de las plataformas o servicios de videoconferencias son cada día más comunes por lo que la empresa Petróleos Sudamericanos deberá plantearse la necesidad de desarrollar o contratar un proveedor de servicio de videoconferencias que sean seguras y confiables en tal sentido pensar en desarrollar procesos de capacitación usando plataformas de videoconferencias seguras y confiables que le permitan el acceso a los operadores a toda la información disponible de la empresa.

Segunda sugerencia: Se puede pensar que la capacitación y el entrenamiento pueden generar experiencias en el saber de los colaboradores, conocimientos que se puede llegar a desarrollar de manera oportuna y con cierto grado de rapidez conceptos técnicos y administrativos, aptitudes, actitudes, pueden desarrollar algunas habilidades y destrezas para desempeñar el mismo cargo o un cargo distinto de manera óptima y así obtener mayores resultados teniendo como principio el concepto de productividad, bajo estas premisas se puede plantear importante dentro de Petróleos Sudamericanos realizar una investigación de manera aleatoria y poder

determinar ¿El tiempo que les ha llevado a los colaboradores conocer y entender todas las funciones que demandan sus cargos así como determinar cómo ha ido evolucionando sus competencias y de qué manera han influido en sus evaluaciones de desempeño?

Tercera sugerencia: La estructuración de los contenidos de la capacitación si bien se basa en el perfil y en la descripción del puesto o también son basados en manuales, procedimientos, políticas o normas de la organización siempre será importante mantener actualizada la información y delegar un encargado interno para su revisión y/o actualización; así como, incluir dentro de las auditorías internas dicha revisión.

CONCLUSIONES

La propuesta de mejora para el proceso de capacitación de personal nuevo para el cargo de operador de producción de la Empresa Petróleos Sudamericanos, se elaboró con el fin de que la organización disponga de un proceso mejor estructurado en su capacitación, a su vez cuente con recursos y finalmente tenga un cronograma.

El diagnóstico realizado permitió identificar ciertas debilidades del proceso de capacitación con respecto a la agenda, la temática, el tiempo empleado en la misma, así como un cronograma no estructurado, no se realizan evaluaciones de la capacitación, así como tampoco de retroalimentaciones que permitan una corrección oportuna de las falencias encontradas en este proceso, de igual manera no se ha asignado un lugar adecuado para la capacitación.

Dentro de las fortalezas encontradas es que el personal que recibe la capacitación es capaz de ampliar sus conocimientos y habilidades, permitiendo estandarizar y comprender los procesos de la empresa, y permite realizar un trabajo estandarizado, de igual manera se amplía los conocimientos del personal y este a su vez puede enseñarlos a otros compañeros. La información necesaria está disponible y es de fácil acceso lo cual es otra fortaleza.

Implementar las estrategias de la propuesta de mejora demanda un plazo de 3 meses, así como el costo total es de 3000 usd por persona y 4000 usd por el desarrollo e implementación de herramientas de acceso y visualización en la Plataforma Growing Together que dispone la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A. E. (2014). *bibdigital.epn.edu.ec*. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7385/1/CD-5540.pdf>
- Álvarez, I. (2011). *Planeamiento estratégico Plan de desarrollo concertado y Plan Operativo*. Lima, Perú: Pacífico Editores.
- Castellano, M. d. (2012). *Administración de Personal*. Tlalnepantla- Estado de México: Red Tercer Milenio. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México-D.F.: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Coelho, V. G. (18 de Enero de 2011). *tesis.pucp.edu.pe/repositorio*. Recuperado el 25 de Mayo de 2021, de PUCP.EDU.PE: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/3/browse?type=author&value=El%C3%ADas+Coelho%2C+Vilma+Guisella>
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. (Segunda Edición). México, México: Prentice Hall Hispanoamérica. Recuperado el 31 de 05 de 2021, de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-de-Recursos-Humanos-Enfoque-Lationoamericano-1.pdf>

- Diez, J. y. (Septiembre de 2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos. Nueva León, Nueva León, México: International Journal of Good Conscience. 4(2) : 97-144. .
- Espinoza, F. A. (2006). *Administración de Recursos Humanos, para el alto desempeño* (6ta. ed.). México DF, México: Trillas.
- Galicia, F. A. (1994). *Administración de personal* (4ta. Edición ed.). México DF, México: Trillas.
- García, J. M. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. México, Oaxaca, México.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Inteligencia, P. d. (Junio de 2015). *Papeles de inteligencia*. Obtenido de Papeles de inteligencia: <https://papelesdeinteligencia.com/como-hacer-una-encuesta-gratis/>
- Lic. Manrique Torreblanca, F. E. (2020). Propuesta de mejora del clima laboral de la empresa TS. Tacna, Perú. Recuperado el 26 de 02 de 2021, de http://repositorio.neumann.edu.pe/bitstream/NEUMANN/212/1/TRABAJO_DE_INV_MAN_MANRIQUE.pdf
- López, A. (2001). *Manejo de los Recursos Humanos*. Arlington: The Nature Conservancy. Obtenido de <https://www.cbd.int/doc/pa/tools/Manejo%20de%20los%20recursos%20humanos.pdf>

- MBA, C. V. (15 de 12 de 2020). *Neumann*. Recuperado el 24 de 02 de 2021, de
Escuela de Postgrado:
<https://aulas.epneumann.edu.pe/course/view.php?id=64>
- Montecristi, A. C. (2008). Constitución del Ecuador. (<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>). (E. legales, Ed.) Quito, Pichincha , Ecuador. Recuperado el 30 de 05 de 2021, de <http://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/823>
- Petroenergía. (04 de Marzo de 2020). *Petroenergía*. Recuperado el 24 de Febrero de 2021, de Petróleo, Minas, Sector eléctrico:
<https://www.petroenergia.info/post/mapa-de-bloques-petroleros-del-ecuador>
- Pinto, Y. (05 de 2006). *Biblio3*. Recuperado el 26 de 02 de 2021, de Biblioteca Educación Guatemala: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2006/05/43/Pinto-Yael.pdf>
- Polo, M. P. (2015). Métodos y técnicas de la investigación científica. (OPCIÓN, Ed.) Zulia, Maracaibo, Venezuela. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>
- Santiago, M. (2005). Agip Oil Ecuador B.V. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/68/1/CD-0039.pdf>
- Tamayo, M. (1999). *El proyecto de investigación*. MÉXICO: LIMUSA.
- tí, B. C. (Mayo de 2019). *Grupo Norte*. Recuperado el 25 de 02 de 2021, de Blog Grupo Norte: <https://blog.grupo-norte.es/entrevista-online/>
- Werther, J. W. (1998). *Administración de personal y recursos humanos*. México DF: Mc Graw-Hill Interamericana .

ANEXOS

Anexo No. 1: Cuestionario de la Encuesta

Nombre:

Departamento:

Locación:

Escala para las respuestas a cada pregunta.

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Neutral
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

1. Cuando ingresó a la empresa: ¿Cómo calificaría el proceso de capacitación recibido?
2. ¿La capacitación amplió su conocimiento y desarrolló habilidades para el desempeño en su trabajo?
3. ¿Qué tan efectivos fueron los ejercicios y las sesiones prácticas de la capacitación?
4. ¿El proceso de capacitación contempló evaluaciones y retroalimentación?
5. ¿El tiempo asignado a la capacitación fue adecuado?
6. ¿La capacitación cubrió con la agenda y la temática establecida?
7. ¿El lugar brindó las facilidades para el desarrollo de la capacitación?
8. ¿La información requerida para el aprendizaje se encontró disponible y de fácil acceso a través medios físicos o digitales?

9. ¿La capacitación contribuyó a la estandarización de los procesos en la empresa?
10. ¿La estandarización se comprende mejor a partir del desarrollo de programas de capacitación?
11. ¿Con la capacitación, los operadores cumplen las instrucciones de trabajo estandarizadas?
12. ¿Fueron efectivos los métodos del instructor para impartir la capacitación?
13. ¿Los medios de enseñanza utilizados durante su capacitación fueron de utilidad para usted? (Material en general como videos, diapositivas, animaciones, etc.)
14. ¿Cómo evaluaría la calidad de los materiales utilizados en la capacitación? (Manuales, folletos, etc.)
15. ¿La capacitación proporcionó herramientas que fortaleció los conocimientos de los operadores para instruir a otros compañeros?

Anexo No. 2: Cuestionario de la Entrevista dirigida hacia los Superintendentes de Producción.

Nombre:

Departamento:

Locación:

1. ¿Cómo se definen las estrategias de capacitación de los nuevos operadores de Producción?
2. ¿Cómo y quién establece los objetivos del plan de capacitación de los nuevos operadores?
3. ¿Cuál es el alcance de la capacitación de los operadores nuevos de Producción?
4. ¿Se disponen de límites para la capacitación de los operadores de Producción?
5. ¿Cuál es el presupuesto y con qué recursos cuenta el Departamento de Producción destinado para capacitación de los operadores?
6. ¿Cómo se establece el contenido de la capacitación?
7. ¿El Departamento de Producción cuenta con un cronograma para la capacitación de los Operadores de Producción?
8. ¿Quién es el encargado de realizar la evaluación de los nuevos Operadores de Producción?
9. ¿Después de la capacitación y evaluación se transmite la respectiva retroalimentación a los Operadores de Producción?