



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN MARKETING Y GESTIÓN DE NEGOCIOS

TEMA:

“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA EFICIENCIA EN LAS VENTAS
DE SERVICIOS DE LA EMPRESA LAVANDERÍAS CENTRALES S.A.
(MARTINIZING) DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

AUTORA: Jazmina del Rocío Moreta Paredes

TUTORA: Dra. Jenny Gamboa S

AMBATO – ECUADOR

2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

Dra. Jenny Gamboa S.

Certifica

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por tanto autorizo la presentación de esta tesis de grado, la misma que corresponde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la facultad.

Ambato de septiembre de 2011

Dra. Jenny Gamboa S.
TUTORA

AUTORÍA DE LA TESIS

Declaro que las ideas expuestas en la presente tesis de grado y que aparecen como propias, a excepción de las citas, son de mi absoluta responsabilidad.

Jazmina del Rocío Moreta Paredes

CI: 180299217-0

AUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos docentes Miembros el Tribunal de Grado aprueban la presente Tesis de Grado, misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Irene Ulloa

Ing. Gissela Arcos

DEDICATORIA

*Al ser, que sobre mi puso la luz que me
ha de indicar el camino correcto...*

Dios.

AGRADECIMIENTO

Al Ing. Mauricio Sierra M. por su valiosa colaboración como gerente de Martinizing y maestro, y a mi gran amigo Israel Estrada, que con su sola presencia incentivó el logro de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA DE LA TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
INTRODUCCION	1

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema	2
1.2. Planteamiento del problema	2
1.2.1. Contextualización	3
1.2.2. Análisis crítico	5
1.2.3. Prognosis	6
1.2.4. Formulación del problema	6
1.2.5. Preguntas directrices	7
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación	7
1.3. Justificación	7
1.4. Objetivos	8
1.4.1. Objetivo general	8
1.4.2. Objetivos específicos	8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos	9
2.2. Fundamentación filosófica	11
2.3. Fundamentación legal	12

2.4	Categorías fundamentales	13
	Administración	16
	Administración del talento humano	17
	Talento humano	19
	Gestión del capital humano	20
	Capital Humano	22
	Capacitación y desarrollo	23
	Administración del conocimiento	25
	Evaluación del desempeño	27
	Comercialización	29
	Dirección de ventas	31
	Plan de ventas	34
	Ventas	35
	Venta tradicional	36
	Semi – autoservicio	36
	Autoservicio	37
	Servicios	38
	Etapas previas a la compra	38
	Etapas del encuentro de servicio	39
	Etapas posteriores al encuentro	40
	Clientes	41
	Clientes potenciales	42
	Clientes actuales	42
	Clientes de Compra Frecuente	43
	Clientes de Compra Habitual	43
	Clientes de Compra Ocasional	43
2.5.	Hipótesis	44
2.6.	Señalamiento de variables	44

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.	Modalidad básica de la investigación	45
3.2.	Nivel o tipo de investigación	45
3.3.	Población y muestra	46
3.4.	Operacionalización de Variables	47
3.5.	Plan de recolección de información	52
3.6.	Plan de procesamiento de la información	53

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Análisis e interpretación de resultados	54
	4.1.1 Resultados de la encuesta	54
	4.1.2 Resultados evaluación del desempeño	67
4.2.	Verificación de la Hipótesis	72

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones	78
5.2.	Recomendaciones	80

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1.	Datos informativos	82
6.2.	Antecedentes de la propuesta	83
6.3.	Justificación	84
6.4.	Objetivos	85
	6.4.1. Objetivo general	85
	6.4.2. Objetivos específicos	85
6.5.	Análisis de factibilidad	85
6.6.	Fundamentación científico-técnica	91
	Reclutamiento	91
	Selección	92

Programa de integración	91
Capacitación	92
Determinación de las necesidades de capacitación	93
Establecimiento de los objetivos de la capacitación	94
Contenido del programa de capacitación	95
Métodos de capacitación	96
Áreas especiales de capacitación	100
Evaluación de la capacitación	102
Análisis y descripción de puestos	104
Evaluación del desempeño	105
6.7. Modelo operativo	105
6.7.1 Determinación del capital humano	106
6.7.2 Reclutamiento virtual	109
6.7.3 Selección: Modelo de valor agregado	111
6.7.4 Programa de integración	113
6.7.5 Programa de capacitación	114
6.7.6 Programa de incentivos	130
6.7.7 Evaluación	131
6.8. Administración	132
6.8.1 Cronograma	133
6.8.2 Presupuesto de la propuesta	134
6.9. Previsión de la evaluación	135
BIBLIOGRAFÍA	136
FUENTES ELECTRÓNICAS	138
ANEXOS	
Cuestionario	141
Formulario para la evaluación del desempeño	144
Apéndice F distribución ji-cuadrada	146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparativo de ventas 2008-2010	5
Tabla 2: Comparativo de ventas enero-mayo 2011	5
Tabla 3: Operacionalización variable independiente	47
Tabla 4: Operacionalización variable dependiente	50
Tabla 5: Plan de recolección de información	52
Tabla 6: Resultados pregunta 1	55
Tabla 7: Resultados pregunta 2	56
Tabla 8: Resultados pregunta 3	57
Tabla 9: Resultados pregunta 4	58
Tabla 10: Resultados pregunta 5	59
Tabla 11: Resultados pregunta 6	60
Tabla 12: Resultados pregunta 7	61
Tabla 13: Resultados pregunta 8	62
Tabla 14: Resultados pregunta 9	63
Tabla 15: Resultados pregunta 10	64
Tabla 16: Resultados pregunta 11	65
Tabla 17: Resultados pregunta 12	66
Tabla 18: Resultados pregunta 9	73
Tabla 19: Resultados pregunta 12	74
Tabla 20: Tabla de contingencia	74
Tabla 21: Frecuencias esperadas	75
Tabla 22: Cálculo de ji-cuadrada	75
Tabla 23: Formulario de análisis de puestos	107
Tabla 24: Formulario para la evaluación del desempeño	116
Tabla 25: Modelo encuesta a clientes	129
Tabla 26: Plan de incentivos no monetarios	131
Tabla 27: Presupuesto de la propuesta	134
Tabla 28: Previsión de la evaluación	135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultados pregunta 1	55
Grafico 2: Resultados pregunta 2	56
Grafico 3: Resultados pregunta 3	57
Grafico 4: Resultados pregunta 4	58
Grafico 5: Resultados pregunta 5	59
Grafico 6: Resultados pregunta 6	60
Grafico 7: Resultados pregunta 7	61
Grafico 8: Resultados pregunta 8	62
Grafico 9: Resultados pregunta 9	63
Grafico 10: Resultados pregunta 10	64
Gráfico 11: Resultados pregunta 11	65
Gráfico 12: Resultados pregunta 12	66
Gráfico 13: Distribución Ji-cuadrada	76
Gráfico 14: Modelo de gestión basado en conocimientos y habilidades	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Categorización variable X	14
Figura 2: Categorización variable Y	15
Figura 3: Funciones de la administración	17
Figura 4: Modelo de valor agregado	112
Figura 5: Modelo de integración	116

RESUMEN EJECUTIVO

El sector de servicios constituye uno de los más importantes en el país y es dentro de éste que Lavanderías Centrales S. A. (MARTINIZING) de la ciudad de Ambato ha logrado un buen posicionamiento por el tipo de servicios que ofrece, sin embargo resultó necesario que en la empresa se realice un estudio que le permita unas ventas más eficientes aprovechando el potencial que tiene su recurso humano.

Es importante para la empresa, que se potencie el talento humano del que dispone pues es éste el factor más importante dentro el proceso de servucción, ya que no sólo garantiza la calidad de los servicios que se entregan, sino que, permite que se desarrollen con eficiencia todas las actividades incluidas las ventas. Este trabajo ha permitido conocer cuáles son las razones por las que el problema se presentó en la empresa y ayudados de las técnicas de investigación y de los fundamentos científicos se pudo tener una visión más clara de los lineamientos que se debía seguir para elaborar una propuesta que resulte una factible y óptima solución.

Las conclusiones a las que se llegaron luego de la investigación, determinaron la importancia de realizar una gestión adecuada del talento humano con lo que se estableció un programa de capacitación que permita desarrollar en el personal nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, así como también mejorar los ya existentes, a través de métodos que se adecúan a las necesidades y a los recursos con los que cuenta la organización, tomando en cuenta siempre y en primer lugar el lado humano del empleado y su necesidad de desarrollarse tanto en el ámbito laboral como personal, lo que al final se convierte en la mejor inversión que la empresa pueda realizar, pues sus beneficios serán evidentes y permanentes.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio realizado en Lavanderías Centrales S. A. (MARTINIZING) de la ciudad de Ambato, se desarrolló con la finalidad de conocer cómo la gestión del talento humano afecta las ventas de los servicios y poder proponer una acertada alternativa de solución basada en el conocimiento de la empresa y su personal.

En el primer capítulo se expone el problema surgido en la empresa, realizando un análisis de sus causas y efectos, así como de su contexto; los posibles problemas futuros y se establecen los objetivos de investigación.

El capítulo dos recoge información previa acerca de problemas similares a los presentados en Martinizing, se escoge el enfoque que ha de orientar la investigación, se presenta el sustento legal así como teórico para el problema en cuestión, y se plantea una hipótesis identificando sus variables.

En el tercer capítulo se presenta la metodología escogida para realizar la investigación así como los planes para recoger y procesar la información obtenida con el trabajo de campo realizado al interior de la empresa.

Los resultados de la investigación así como su análisis e interpretación se presentan en el cuarto capítulo, en el que se podrá revisar uno a uno los resultados arrojados de la encuesta y de la evaluación del desempeño que se le realizó al personal de la empresa.

El capítulo quinto presenta cada una de las conclusiones a las que se llegó con la investigación y se realiza su respectiva recomendación.

Finalmente el sexto capítulo detalla el plan propuesto para dar solución al problema de la empresa, las actividades que han de realizarse, el tiempo estimado, los responsables, su costo, así como los métodos de control, desde luego indicando su fundamento científico-teórico.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de investigación

La gestión del talento humano y la eficiencia en las ventas de servicios de la empresa Lavanderías Centrales S.A. (MARTINIZING) de la ciudad de Ambato.

1.2 Planteamiento del problema

La débil gestión del talento humano no permite lograr la eficiencia en las ventas de servicios de la empresa Lavanderías Centrales S.A. (MARTINIZING) de la ciudad de Ambato.

1.2.1 Contextualización

Macro

Las organizaciones en el mundo actual están poniendo mucho énfasis en lograr que sus colaboradores unan sus esfuerzos en beneficio de la organización, pues todas las investigaciones que abordan el desarrollo organizacional y empresarial, coinciden en que el capital humano es la verdadera fuente de creación de valor de las organizaciones, ya que ningún activo tangible o intangible genera valor si no existe un acto humano que lo movilice, pues los empleados son la mejor fuente de innovación dentro de la organización, es decir, la mejor forma de diferenciarse de la competencia y liderar en un mercado; y, la gestión del talento humano se ocupa del intangible más valioso de una organización: la creatividad y el compromiso de la gente. En el marketing de servicios el punto quizá más importante es el personal de servicios que incluye operarios, empleados, jefes, recepcionistas, guardias de seguridad, telefonistas, personal de reparaciones, entre otros. Esta gente puede desempeñar un papel de "producción" u "operativo", pero también puede tener una función de contacto con el cliente, en las organizaciones de servicios, su desempeño puede ser tan importante como para influir en la cantidad de ventas realizadas. Lamentablemente las empresas conocen el costo de estas personas pero desconocen el valor que aportan. Por eso es menester que los directivos reconozcan la importancia de invertir en el talento humano y potenciar sus habilidades y destrezas, mejorar sus actitudes, ampliar sus conocimientos, fomentar el trabajo en equipo para lograr juntos los objetivos de la organización.

Meso

En el Ecuador el sector terciario que se dedica a prestar servicios a personas y a las empresas, para que puedan dedicar su tiempo a su labor central, sin necesidad de ocuparse de realizar las tareas necesarias para la vida en una sociedad desarrollada, ha registrado un crecimiento muy importante en los últimos años, es la parte de la economía que más aporta al PIB de, prácticamente, todos los países del mundo. En el

cuarto trimestre de 2010, los “otros servicios”, que incluye: hoteles, bares y restaurantes; comunicaciones; alquiler de vivienda; servicios a empresas y hogares; salud y educación pública y privada; fue una de las actividades económicas que más contribuyeron al crecimiento del PIB su aportación fue del 0.51, del 2.64% de crecimiento registrado para ese período. De igual manera el sector terciario es el que más población laboral ocupa, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, en 2010 la Población Económicamente Activa superaría los 4,3 millones de personas, que representa el 30% de la población total del país (14,3 millones), censada en 2010. El sector que concentra mayor mano de obra son los servicios, que comprende 52,9% seguido por la agricultura, caza y pesca con el 28,4% y por último, la industria, 18,6%. Así mismo la cantidad y calidad de servicios que se pueden ofrecer ha aumentado con el desarrollo de la sociedad, éstos se han incrementado en la medida en que cada vez son más las tareas necesarias para vivir en sociedades complejas, dentro de las cuales empresas como Lavanderías Centrales S.A. (Martinizing) han tenido una gran oportunidad para crecer dentro de éste sector al ofrecer servicios que facilitan la realización de actividades de mayor trascendencia.

Micro

Dentro de los servicios que Martinizing ofrece están los de lavado en seco, en agua y de tintorería principalmente. En Ambato Lavanderías Centrales S.A. (Martinizing) inicia sus actividades en marzo de 1996 con 18 empleados, extendiendo sus puntos de venta en la ciudad con 6 sucursales y 25 empleados.

No obstante la débil gestión del talento humano afecta a la venta de servicios y no permite que la organización alcance sus objetivos en cuanto a las ventas, su nivel no se ha incrementado significativamente, las metas de mes a mes no se logran, el directivo ha realizado varios eventos en favor del talento humano pero sin ningún resultado positivo, debido al desinterés y despreocupación de sus colaboradores de aportar con lo aprendido, por lo cual no se ha aprovechado al máximo las habilidades, destrezas, conocimientos del personal, quienes trabajan bajo objetivos individuales, sin tener en

cuenta lo importante que resulta aunar esfuerzos en pos de llevar al éxito a su organización, desaprovechando su potencial de lograr mejores resultados al trabajar no sólo juntos, sino en equipo, trayendo como consecuencia que los clientes se sientan insatisfechos con el servicio recibido; a lo que se suma la proliferación de lavanderías que ofrecen los mismos servicios que Martinizing, lavanderías de barrio que ofertan precios bajos e incluso de lavanderías de autoservicio. Estos aspectos se reflejan en el poco incremento que han tenido las ventas en los últimos tres años.

Tabla 1: Comparativo de ventas 2008-2010

EXPRESADO EN DOLARES

AÑOS	2008	2009	2010	% CRECIM. (2008 a 2009)	% CRECIM. (2009 a 2010)
Ventas (Seco)	291.768,91	288.559,38	287.035,44	-1,10	- 0,53
Ventas (camisas)	42.038,77	43.349,98	44.737,13	3,12	3,20
Total Ventas	333.807,68	331.909,36	331.772,57	-0,57	- 0,04

Fuente: Gerencia Martinizing

Tabla 2: Comparativo de ventas enero-mayo 2011

AÑO 2011 (EXPRESADO EN DÓLARES)					
MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Ventas (Seco)	19507,61	21309,07	20177,31	18301,43	18068,09
Ventas (Camisas)	3554,45	3658,39	3730,92	3348,07	3108,06
Total Ventas	23062,06	24967,46	23908,23	21649,5	21176,15

Fuente: Gerencia Martinizing

1.2.2 Análisis crítico

Realizado el análisis del problema que conllevó al presente estudio, se determinaron las causas que lo originan.

En Lavanderías Centrales S. A. (MARTINIZING) de la ciudad de Ambato la ineficiencia del personal no ha permitido que la venta de los servicios sea eficiente, pues no han mostrado predisposición a poner en práctica los conocimientos recibidos en los programas de capacitación, sobre todo en lo que se refiere al trabajo en equipo, por

lo cual trabaja en busca únicamente de cumplir sus objetivos individuales, no se interesa demasiado por lograr los objetivos de la organización sobre todo en cuanto a las ventas, lo que en definitiva significa beneficios para todos sus miembros. No se ha potenciado sus habilidades y destrezas, ni se ha ampliado sus conocimientos para realizar mejor, más rápida y eficientemente las tareas encomendadas, sin percatarse de que esto no permite lograr un incremento en el nivel de ventas, pues hay demoras en la entrega del servicio, y se deja notar la falta de coordinación y colaboración entre ellos. Tampoco se ha puesto demasiado énfasis en lograr un cambio de actitud en el personal lo que es indispensable para lograr su compromiso con la empresa; no se ha fomentado una cultura de trabajo en equipo, ni se ha propiciado un clima de activa colaboración entre los miembros de la organización, lo que no ha permitido el desarrollo de la empresa a través de incrementar sus ventas.

1.2.3 Prognosis

Si no se realiza una buena gestión del talento humano, los efectos serán perjudiciales para la empresa, puesto que no se alcanzarían los objetivos de ventas que se han planteado al no optimizar el uso de la capacidad del recurso humano existente; al no existir mutua colaboración entre el personal que labora en la empresa, se estará prestando un mal servicio, en ocasiones incompleto, lo que causará insatisfacción en los clientes; por otra parte, si en la organización no se fomenta una cultura de trabajo en equipo no se logrará un desarrollo organizacional, quedando la empresa entre las menos destacadas lo que generaría un cierto grado de desconfianza entre sus clientes quienes poco a poco irán buscando nuevas alternativas para satisfacer sus necesidades, disminuyéndose entonces cada vez más el nivel de ventas.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo afecta la débil gestión del talento humano en las ventas de servicios de Lavanderías Centrales S.A (MARTINIZING) de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Qué aptitudes y actitudes del talento humano de Martinizing se deben potenciar para mejorar las ventas de servicios de la empresa?

¿Qué tipos de equipos de trabajo pueden ayudar a lograr la eficiencia en las ventas?

1.2.6 Delimitación del problema

Límite de contenido

Campo: Recursos humanos

Área: Administración de Talento humano

Aspecto: Talento humano

Límite espacial: La investigación se realizará en la empresa Lavanderías Centrales S.A. (MARTINIZING) de Ambato

Límite temporal: junio a noviembre de 2011

1.3 Justificación

La realización de la presente investigación resulta de gran importancia para Martinizing pues conllevará a que el personal pueda realizar las tareas eficientemente a través de potenciar sus habilidades y destrezas, ampliar sus conocimientos, cambiar sus actitudes y trabajar en equipo, el mismo que estará dispuesto siempre a colaborar con sus compañeros a fin de alcanzar todos un mismo objetivo.

El impacto que generará en las ventas será importante ya que todas las actividades inherentes a ellas se realizarán en forma más rápida y coordinada, a fin de lograr que las prendas sean entregadas a tiempo y superando las expectativas de calidad de los clientes; por su lado los clientes internos de la organización experimentarán

positivamente la satisfacción del trabajo bien hecho y el orgullo de pertenecer a un equipo que contribuye eficientemente al desarrollo de la empresa.

Los resultados de esta investigación sentarán las bases para nuevos conocimientos que podrían ser utilizados por organizaciones que requieran la eficiencia en las ventas como elemento clave para su crecimiento.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Determinar las necesidades de evaluación del desempeño del talento humano, para lograr la eficiencia en las ventas de servicios de Lavanderías Centrales S.A. (MARTINIZING) de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico del personal a través de una evaluación del desempeño.

Analizar los principales conocimientos, habilidades y destrezas necesarias que requiere Martinizing.

Proponer un plan de capacitación para lograr la eficiencia en las ventas de servicios de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Luego de la revisión realizada en diferentes informes de investigación se presentan los siguientes antecedentes investigativos:

LOZADA, Lexsi. (2008) *La capacitación de los empleados de la empresa Barathon como herramienta administrativa para el mejoramiento del servicio al cliente para incrementar el volumen de ventas*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

Identificar las necesidades de capacitación para mejorar la relación vendedor – cliente.

Diseñar un plan de capacitación en función de las necesidades de capacitación identificadas.

Conclusiones:

Los trabajadores requieren de programas de capacitación respecto al servicio al cliente, cosa que permitirá un mejor desempeño del talento humano.

Se concluye que la innovación de los métodos de capacitación es verdaderamente necesaria dentro de la empresa para optimizar el desempeño de los trabajadores y empleados sin desconocer también a los directivos, para obtener resultados satisfactorios.

MERA, C. (2010). *La inteligencia emocional de los empleados como mediador en el servicio al cliente en la empresa SUPERMAXI de la ciudad de Ambato*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

Determinar la relación de la Inteligencia Emocional (IE) de los empleados como un elemento mediador, utilizando estrategias motivacionales, como capacitaciones para una eficiente atención y servicio al cliente en la empresa Supermaxi de la ciudad de Ambato en el período comprendido desde marzo hasta julio del presente año.

Analizar las condiciones de desenvolvimiento laboral de los colaboradores, aplicando una investigación de campo, para una eficiente atención y servicio al cliente, de la empresa Supermaxi en la ciudad de Ambato en el período comprendido desde marzo hasta julio del presente año.

Conclusiones:

Hay una diferencia significativa importante, reflejada en el Chi cuadrado calculado, entre la percepción del cliente externo frente al sentir y percibir del cliente interno, en el manejo de la atención y servicio al cliente en Supermaxi de Ambato.

El manejo de las emociones por parte de los colaboradores en la Empresa Supermaxi tiene estándares promedios no óptimos. Este indicador determina objetivamente que la

Inteligencia Emocional del personal no es aprovechada ni manejada con eficiencia y eficacia.

NARANJO, J. (2009). *Los valores corporativos como factores de identidad y desarrollo del recurso humano en la organización en la Industria Metalúrgica Tirado*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

Fomentar los valores corporativos, mediante un análisis de conductas, atributos u necesidades dentro de la organización, para fortalecer e incrementar la identidad y el desarrollo del recurso humano en la organización de la Industria Metalúrgica Tirado.

Identificar la idiosincrasia individual y grupal del recurso humano, a través del análisis de necesidades sociales y económicas del personal, a fin de posicionar los valores corporativos a ser considerados y desarrollados en la Industria Metalúrgica Tirado.

Conclusiones:

Valores como la veracidad y credibilidad son casi nulos, ya que el área administrativa ha ido perdiendo confianza de sus trabajadores debido a que la mayoría de promesas ofrecidas a los empleados no se las ha llegado a cumplir.

Los trabajadores a menudo evaden las tareas encomendadas, dejando en claro la falta de colaboración. Éste es un típico ejemplo de la carencia del sentido de identidad del personal con el concepto de organización.

2.2 Fundamentación filosófica

El modelo paradigmático de la presente investigación es el crítico propositivo ya que una vez analizado el problema generado en la empresa, sus causas y efectos se establecieron alternativas de solución que permitan lograr la eficiencia en las ventas, por lo que la construcción de una propuesta permitió el cumplimiento de esta filosofía.

La realidad de la problemática que enfrenta Lavanderías Centrales S. A. (Martinizing) se encuentra en constante evolución, los clientes exigen cada vez más a la organización, lo que hoy es para ellos un valor agregado mañana será lo mínimo esperado.

Para comprender mejor el problema objeto de estudio fue necesario un contacto permanente con sus actores, quienes nos acercaron mejor a la realidad y nos permitió llevar a la práctica nuestros conceptos teóricos de gestión del talento humano y eficiencia en las ventas.

La imparcialidad al analizar el problema que enfrenta la organización, fue difícil de mantener, pues las convicciones acerca de los modelos de conducta que los involucrados debían seguir, fueron con seguridad contrarias a las que muchos de ellos consideren necesarias.

Los métodos que se utilizaron para llevar a cabo la investigación fueron cualitativos, permitiendo analizar la realidad con un enfoque tanto teórico como práctico que permitió la participación de los involucrados en el problema.

2.3 Fundamentación legal

El código de trabajo no menciona obligación alguna por parte del empleador a procurar capacitación al personal, sin embargo al considerar que ésta mejora la entrega de los servicios a los clientes o consumidores el presente trabajo se sustenta en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, misma que en su artículo número 4 Derechos del consumidor, inciso 5 indica:

5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

2.4 Categorías fundamentales

Formulación del problema

¿Cómo afecta la débil gestión del talento humano en las ventas de servicios de la empresa Lavanderías Centrales S.A (Martinizing) de la ciudad de Ambato?

X= Gestión del Talento Humano

Y= Ventas

Categorización

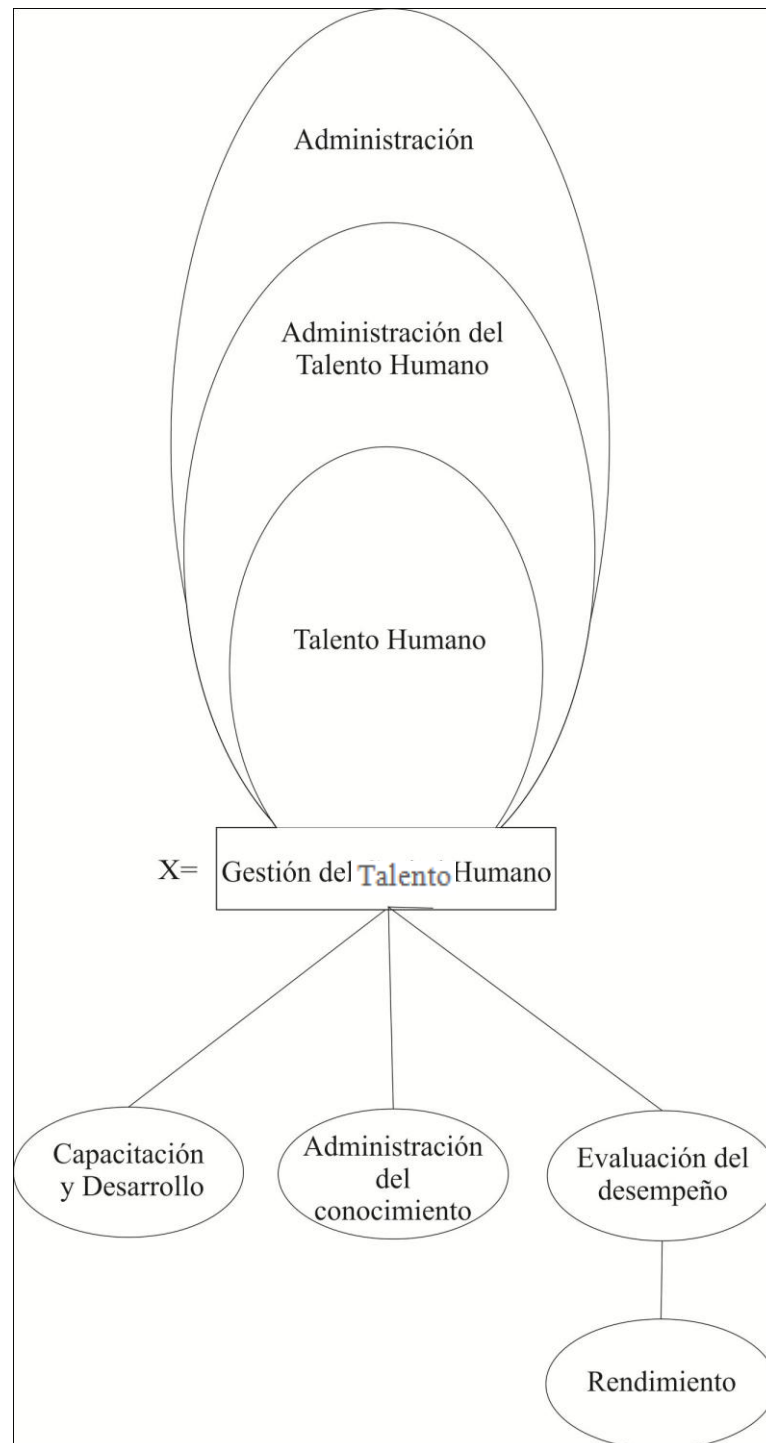


Figura1: Categorización variable X
Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

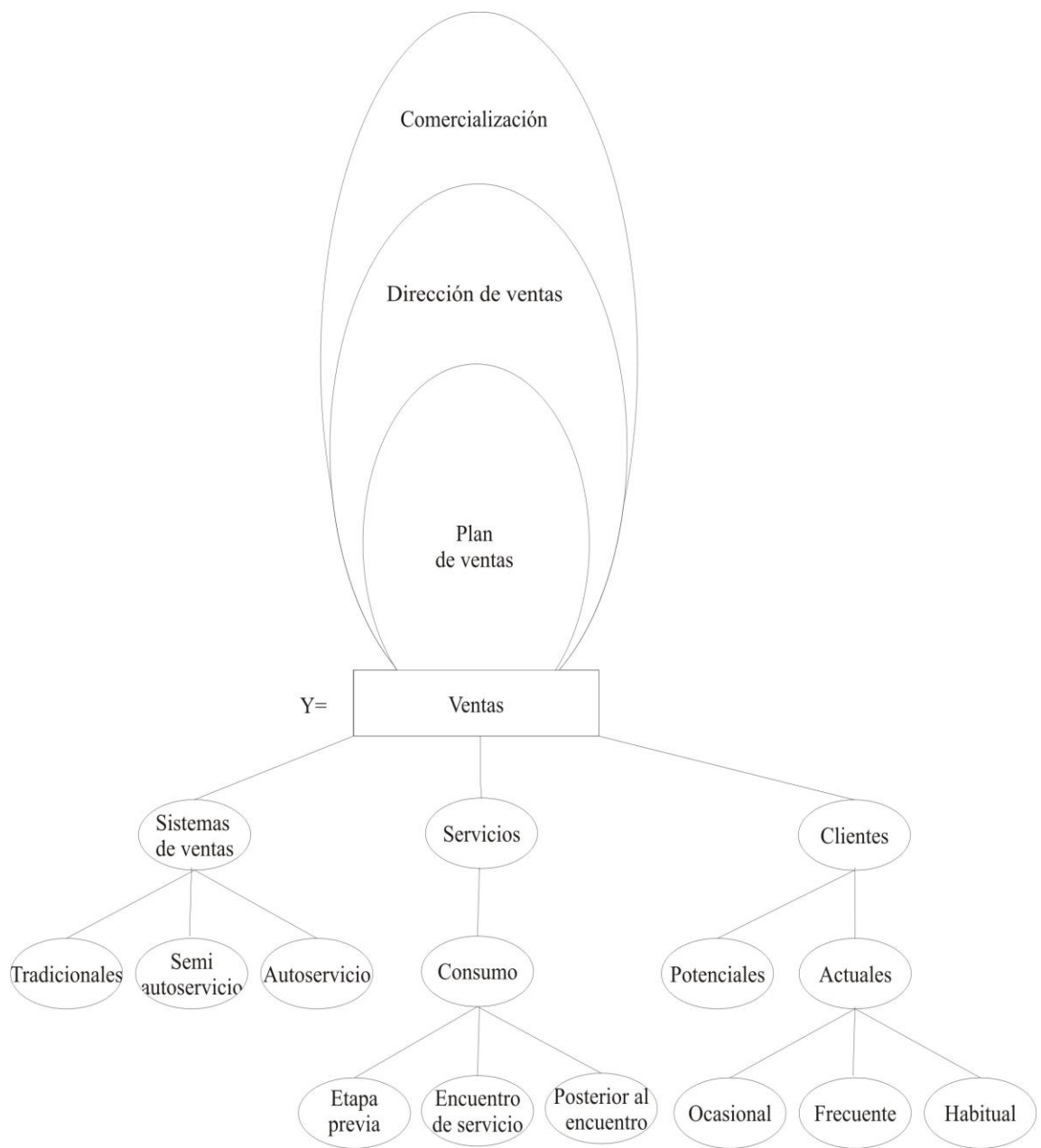


Figura 2: Categorización variable Y
 Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

Definición de categorías

Administración

“La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización.” Jones, G. y George, J. (2010. p. 5)

“La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.” Ibáñez. M. (2005. p. 14).

“La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Sin embargo esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o de cualquier forma. Por el contrario, la administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, o al menos es lo que aspiran los gerentes.” (Robbins, S. y Coulter, M. 2010, p. 6)

Funciones de la administración

A principios del siglo veinte Henry Fayol, un empresario francés, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control.

Planeación	Organización	Dirección	Control	Dirige a
Definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.	Determinar lo que es necesario realizar, cómo llevarlo a cabo y con quién se cuenta para hacerlo.	Motivar, dirigir y cualesquier otras acciones involucradas con dirigir al personal.	Dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren conforme a lo planeado.	Alcanzar los propósitos establecidos por la organización la organización

Figura 3: Funciones de la administración

Fuente: Robbins, S. y Coulter, M. 2010, p. 6

Administración del talento humano

“La administración de recursos humano (personal) es el proceso administrativo aplicado al aceleramiento y conservación del esfuerzo humano, de las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general.” (Ibáñez. M. 2005. p. 47).

“La utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales” (Mondy, W. y Noe, R. 2005, p. 4).

Al decir de los autores son cinco las funciones básicas de la ARH: proceso empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados, en las cuales las personas que participan de la administración de recursos humanos trabaja.

La administración del talento humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones.

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento en este contexto, no se refiere a la gestión del espectáculo. La

Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El término fue acuñado por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura.

(Chiavenato, I. 2009. P.14)

“La administración de recursos humanos (ARH) se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas:

1. Integrar talentos a la organización
2. Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
3. Diseñar el trabajo individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
4. Recompensar a los talentos, como un esfuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
5. Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
6. Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
7. Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
8. Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
9. Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.
10. Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
11. Incentivar el desarrollo de la organización.

En el fondo, todo esto significa crear todas las condiciones para aumentar el capital humano, así como el capital intelectual, sea de las personas y de la organización.

Talento humano

(Chiavenato, I. 2009. P. 49-50)

Un talento es siempre un tipo especial de persona, y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

1. Conocimiento. Se trata del saber constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
2. Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
3. Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
4. Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agragar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización.

Talento era el nombre que se daba a una moneda valiosa de la antigüedad. Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar y auditar ese activo precioso para las organizaciones.

“Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.”

(<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>)

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

- Conocimientos: Es la posesión de sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.
- Compromiso: Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.
- Poder: Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

(<http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>)

Gestión del talento humano

“El propósito de la administración del talento humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.” (Chiavenato, I. 2009. p. 54)

“Las organizaciones centradas en el Capital Humano sólo son excelentes cuando tienen un talento sobresaliente. Para tener talento, se necesitan un sistema de gestión del talento excepcional, que atrae el talento y les ayuda a entender exactamente qué esperar de su experiencia de trabajo con la empresa. Los mejores sistemas de gestión del talento también proporcionan a los empleados el tipo de experiencias de desarrollo en que se basan las capacidades clave de la organización y las competencias básicas. Por último, pero no menos importante, que retienen el talento adecuado. Dicho de otra manera, los sistemas eficaces de gestión del talento no sólo deben adquirir y presentar a la gente altamente calificada a la organización, deben asegurar que el ajuste sea correcto entre

empleado y empleador. También supervisar y gestionar la relación del individuo con la organización de manera efectiva.”

(Lawler, Edward E.. El talento: hacer que la gente de su ventaja competitiva. Hoboken, NJ, EE.UU.: Jossey-Bass, 2008. p 63.

<http://site.ebrary.com/lib/uta/Doc?id=10296390&ppg=85>

Copyright © 2008. Jossey-Bass. Todos los derechos reservados.)

“Por gestión estratégica de capital humano se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.”

(Cuesta Santos, Armando. Gestión del talento humano y del conocimiento.

Colombia: Ecoe Ediciones, 2010. p 3.

<http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10467110&ppg=23>

Copyright © 2010. Ecoe Ediciones. All rights reserved.

“Este modelo se podría definir como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica.”

(Tejada Zabaleta, Alonso. Los modelos actuales de gestión en las organizaciones.

Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias.

, , Colombia: Red Psicología desde el Caribe, 2006. p 7.

<http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10110007&ppg=7>

Copyright © 2006. Red Psicología desde el Caribe. All rights reserved.)

Para mejor entendimiento de lo que es la gestión del capital humano es indispensable empezar definiendo lo que es el capital humano.

Capital Humano

El concepto de capital humano fue acuñado por primera vez por Gary S. Becker, premio Nobel de economía en 1992, quien, al formular los principios de la teoría microeconómica, desarrolló el enfoque del capital humano, que formaba parte de una teoría más general para determinar la distribución del ingreso de la fuerza de trabajo. Sostiene que el capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de la vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades.

El valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de ésta.

“Todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y gerentes de la compañía se incluyen bajo el capital humano. Pero tiene que ser algo más que la simple suma de estas medidas; debe captar igualmente la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante.

El capital humano debe incluir igualmente la creatividad e incentiva de la organización.” (Edvinsson, L. y Malone, M. 1998. P. 40)

“La inversión de una empresa u organización en la capacitación y desarrollo de sus integrantes.” Ibáñez. M. (2005. p. 791).

“Capital humano es una expresión genérica que se utiliza para poner de relieve el valor del conocimiento, de las habilidades y capacidades que puedan no aparecer en la hoja de balance de la compañía, pero que, sin embargo, poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa”. (Bohlander, G., Sherman, A. y Snell, S. 2003. p. 14).

(Chiavenato, I. 2009. p. 52-54)

El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

1. Talentos. Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo no

se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita la libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

2. Contexto. Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:
 - a) Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.
 - b) Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas.
 - c) Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (empowerment).

Capacitación y desarrollo

“Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.” (Werther, W. y Davis, K. 2008. p. 252)

“La capacitación ha cobrado gran importancia para el éxito de las organizaciones modernas. Recuérdese el capítulo 1, donde se vio que las organizaciones suelen rivalizar en base a las capacidades: conjuntos fundamentales de conocimientos y experiencia que les dan una ventaja sobre sus competidores. La capacitación desempeña una función central en el crecimiento y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido

en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias” (Bohlander G., Sherman, A. y Snell, S. 2003. p. 179)

(Mondy, W. y Noe, R. 2005, p. 202-207)

Es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional.

Algunos gerentes usan los términos capacitación y desarrollo indistintamente. Sin embargo, otras fuentes hacen la siguiente distinción: la capacitación imparte a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus actividades actuales. Por otro lado, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo.

Factores que influyen en la capacitación y desarrollo

Apoyo de los niveles directivos

Sin el apoyo de los niveles directivos, un programa de capacitación y desarrollo no tendrá éxito. La manera más eficaz para lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y proporcionen los recursos necesarios.

Adelantos tecnológicos

La tecnología ha desempeñado un papel muy importante en la nueva manera de impartir conocimientos a los empleados y este cambio se expande constantemente.

Complejidad organizacional

La interacción entre individuos y grupos se ha vuelto más complicada. La cadena tradicional de mando, que proporciona una sensación de estabilidad a expensas de la eficiencia, ha pasado de moda en muchas organizaciones modernas.

En años recientes, los cambios cada vez más rápidos de la tecnología, productos, sistemas y métodos han ejercido un impacto significativo en los requisitos de empleo. Por lo tanto los empleados exitosos mejoran constantemente sus habilidades y desarrollan una actitud que les permite no sólo adaptarse al cambio, sino también aceptarlo e incluso buscarlo.

Estilos de aprendizaje

Los modos activos de enseñanza y aprendizaje parecen ser más eficaces que los modos pasivos más conocidos por muchos instructores y estudiantes. El aprendizaje activo se basa en el supuesto de que los estudiantes aprenden mejor al actuar. Las situaciones de aprendizaje activo ofrecen la oportunidad no sólo de aplicar y practicar lo aprendido, sino también de ver los resultados de la práctica, determinar si realmente comprendieron lo que hicieron y lograr un mejor entendimiento para aplicaciones subsecuentes.

Otras funciones de recursos humanos

El logro exitoso de otras funciones de recursos humanos también puede ejercer un impacto decisivo en la C y D. Por ejemplo, si los esfuerzos de reclutamiento y selección atraen solamente a trabajadores poco calificados, la empresa necesitará amplios programas de C y D.

Administración del conocimiento

(Chiavenato, I. 2009. p. 401-402)

El conocimiento es la mezcla de experiencia acumulada, de valores, información contextual y discernimiento (insight) de una persona el cual le proporciona una estructura para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e informaciones. El conocimiento está en la mente de las personas. Éstas transforman la información en conocimiento al hacer comparaciones, analizar las consecuencias, buscar las conexiones y conversar con otras personas sobre la información recibidas.

La administración del conocimiento es la creación, identificación, integración, recuperación, capacidad para compartir y utilización del conocimiento dentro de la empresa.

“En la dinámica de la participación, los individuos comparten información, experiencias, intuiciones, ideas, lo que saben acerca del problema en cuestión, y de esa puesta en común surgirán, a buen seguro, nuevas y mejores ideas para su solución o mejora, alguna(s) de las cuales terminará(n) siendo implantada(s). Y esto no es, ni más ni menos, que poner en acción el conocimiento acumulado en la organización, para generar nuevo conocimiento que nos permita mejorar, innovar, ser más competitivos.” (Vargas Sánchez, Alfonso. De la participación a la gestión del conocimiento y del capital intelectual: reflexiones en torno a la empresa cooperativa.

, , España: Red CIRIEC, 2006. p 6.

<http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10124362&ppg=6>

Copyright © 2006. Red CIRIEC. All rights reserved.)

Tipos de conocimiento

“El conocimiento puede ser explícito, cuando es objetivo, cuando se describe con claridad y se codifica en documentos, prácticas y capacitación. Toda la documentación, los modelos de negocios, los proyectos, los procedimientos y los métodos son ejemplos de conocimiento explícito, o que se pueden comunicar y transmitir. Sin embargo, también existe un conocimiento tácito, que es sumamente subjetivo, difícil de comunicar, registrar, documentar o enseñar a otros, porque está en el individuo y en su manera de interpretar la realidad. El conocimiento, sea tácito o explícito, de las personas y de las organizaciones no puede ser aislado, porque éstas interactúan entre sí generando un conocimiento exponencial.” (Chiavenato, I. 2009. p. 401-404)

Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa.” (Werther, W. y Davis, K. 2008. p. 302)

“La evaluación del desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, en enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.” (Mondy, W. y Noe, R. 2005, p. 252).

“La evaluación del desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.” (Chiavenato, I. 2009. p. 245)

“La evaluación del desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización.”

La identificación significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. Una identificación racional y defendible legalmente exige que el sistema de medición parta del análisis del puesto de trabajo.

La medición punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización. Es decir, todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables.

La gestión es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento del año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización.

Rendimiento

“El concepto de rendimiento es ambiguo y tiende a eludir una definición simple. La literatura anglosajona utiliza el término performance, que tiene un sentido más amplio que el español rendimiento, puesto que también hace referencia a conceptos como actuación, actividad, ejecución o desempeño. Estos términos son utilizados habitualmente como sinónimos.”

(Martínez Ramos, Miguel. Medición y gestión del rendimiento: ventajas de los sistemas de indicadores integrados.

, , España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004. p 69.

<http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10063524&ppg=2>

Copyright © 2004. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.. All rights reserved.)

(Mondy, W. y Noe, R. 2005, p. 257-258).

Criterios de desempeño

Rasgos

Ciertos rasgos de los empleados como la actitud, la apariencia y la iniciativa son la base de algunas evaluaciones. Sin embargo, muchas de estas cualidades usadas comúnmente son subjetivas y no se relacionan con el desempeño o son difíciles de definir. Al mismo tiempo, ciertos rasgos se pueden relacionar con el desempeño y, si se establece esta relación, será adecuado utilizarlos.

Comportamientos

Cuando el resultado laboral de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las capacidades de la persona que se relaciona con el trabajo. Los comportamientos deseados pueden ser apropiados como criterios de evaluación porque si se reconocen y recompensan, los empleados tienden a repetirlos. Si ciertos comportamientos producen los resultados deseados, ameritan usarse en el proceso de evaluación.

Competencias

Las competencias incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios.

Potencial de mejoramiento

Cuando las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados, muchos de los criterios utilizados se enfocan en el pasado. Desde el punto de vista de la gestión del desempeño, el problema es que no se puede cambiar el pasado. A menos que la empresa tome pasos hacia adelante, los datos de evaluación se convierten simplemente en documentos históricos. Por lo tanto, las compañías deben destacar el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y, en el proceso, lograr las metas de la empresa.

Comercialización

“La comercialización es la decisión de llevar un producto al mercado. La decisión de comercializar un producto hace que se inicien varias tareas: el pedido de equipo y materiales de producción, arranque de la producción, provisión de inventarios, embarque del producto a los puntos de distribución, capacitación de los vendedores, y

anuncio del producto a los negocios y a los consumidores potenciales.” Lamb, C., Hair, J. y Mc Daniel, C. (2006. P. 342-343).

“Comercialización se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean.”

(<http://www.definicionabc.com/economia/comercializacion.php>)

(<http://www.tumercadeo.com/2010/02/que-es-comercializacion.html>)

La Comercialización es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor.

Implica el vender, dar carácter comercial a las actividades de mercadeo, desarrollar estrategias y técnicas de venta de los productos y servicios, la importación y exportación de productos, compra-venta de materia prima y mercancías al por mayor, almacenaje, la exhibición de los productos en mostradores, organizar y capacitar a la fuerza de ventas, pruebas de ventas, logística, compras, entregar y colocar el producto en las manos de los clientes, financiamiento etc.

Para llevar a cabo la comercialización de un producto es muy importante realizar una correcta investigación de mercados para detectar las necesidades de los clientes y encontrar la manera de que el producto o servicio que se ofrezca cumpla este propósito.

Entre otras cosas la comercialización incluye actividades como: Telemarketing, Email Marketing, ventas, técnicas de ventas, publicidad, merchandising, marketing, mercadeo, ferias, exposiciones etc.

Como puede notarse son muchísimas las actividades que encierra la comercialización sin embargo son imprescindibles para concretar la venta de los productos de la empresa y así obtener la satisfacción del cliente.

Dirección de ventas

“Dirección de ventas puede definirse como la planificación, organización, ejecución y control de la políticas y estrategias de ventas de una organización, en el marco de un plan integral de marketing.” Manera, J., Pérez, E. y Mercado, C. (2000. p. 71).

(<http://www.elergonomista.com/marketing/prom.html>)

La dirección de ventas es la actividad de marketing responsable de la planificación, organización, administración y control del sistema y personal de ventas. Comprende dos funciones principales: el diseño e implantación de la estrategia de ventas y la dirección del equipo de ventas.

La estrategia de ventas incluye la formulación y ejecución de un conjunto de decisiones básicas relativas a la configuración y funcionamiento efectivo del sistema de ventas (especificación de los objetivos de ventas, elección del sistema y equipo de ventas, organización de la red de ventas, determinación del tamaño del equipo de ventas, planificación de las visitas, etc.).

La dirección del equipo de ventas abarca un conjunto de actividades relativas al mantenimiento de la eficacia y rendimiento del equipo de ventas (selección, formación, motivación, remuneración, evaluación y control del equipo de ventas)

(Küster, I. y Román, S. 2006. P. 20)

En la dirección de ventas al igual que sucede con cualquier clase de dirección, se lleva a cabo tres conjuntos de decisiones o procesos interrelacionados: la planificación y organización, la ejecución y evaluación o control.

Planificación

La planificación implica un proceso de reflexión sobre los factores y características externas e internas de la empresa - clientes, competencia, restricciones legales, tecnología, recursos financieras, humanos, productivos, objetivos, etc.- así como el resto de elementos de la estrategia de marketing de la empresa –política del producto, precio, distribución, publicidad, promoción de ventas, etc.-. En esta etapa, la dirección de

ventas debe determinar tanto los objetivos como las acciones estratégicas y tácticas para el equipo de ventas, siempre partiendo de la misión de la empresa y los objetivos fijados por la dirección general de la misma. Resulta, por tanto, imprescindible que los objetivos para los vendedores de la empresa se encuentren en consonancia con aquellos más generales establecidos para toda la organización.

Una vez fijados los objetivos generales, la dirección de ventas se encarga de estimar las ventas futuras de la empresa, lo que le permitirá estar en una mejor posición para calcular el tamaño óptimo del equipo de ventas (es posible que no se esté cubriendo bien algún territorio o la demanda del mercado haya aumentado y sean necesarios nuevos vendedores). Cuando se haya decidido el número de vendedores que debe formar parte del equipo, el director de ventas determinará la mejor forma de organizarlo, y podrá optar entre distintas alternativas, siendo las más comunes: geográfica, por clientes, por productos, por funciones y mixta.

La realización de un plan y presupuesto de ventas, donde se incluyan las previsiones de ventas, los gastos así como los ingresos, constituye la última fase de la planeación y organización. En dicho documento formal deberán incluirse igualmente las cuotas de ventas específicas para cada uno de los vendedores del equipo.

Ejecución

En la siguiente etapa, la ejecución del plan de ventas, se llevan a cabo una serie de actividades y políticas, de modo que el comportamiento y actuación de cada vendedor se dirija hacia los objetivos especificados en la planificación. En primer lugar, en el caso de que sean necesarios nuevos vendedores, la dirección de ventas llevará a cabo el proceso de reclutamiento y selección de los mismos, que empieza con la decisión de proveer un puesto de comercial, y finaliza en la recepción y socialización del nuevo vendedor. Esta actividad tiene una vital importancia en la medida en que la empresa incurre en costes de tiempo y dinero hasta que consigue contratar al vendedor que cumple con el perfil adecuado. Tanto los nuevos vendedores como los expertos deben ser objeto de una formación continua que les capacite para afrontar con mayores posibilidades de éxito el mundo de la venta, en el primer caso, o que les

actualice/mejore los conocimientos ya adquiridos, en el segundo. El director de ventas deberá planificar la actividad de formación (objetivos y recursos disponibles), encargarse de la implementación de la formación (tanto si la realiza él mismo, como si emplea otros formadores), y llevar a cabo la evaluación de esta actividad.

Una vez que los vendedores han sido seleccionados y formados, el siguiente paso es lograr que éstos tengan la adecuada motivación para ejercer su trabajo diario. El director de ventas debe ser consciente de que existen diversas formas (ascensos, reconocimientos formales, cambios de territorio, etc.), al margen de la remuneración, y sobre todo cuando ésta es financiera, tiene un importante efecto motivador en los vendedores. El director de ventas deberá decidir entre los distintos métodos de remuneración, considerando sus ventajas y limitaciones, y teniendo en cuenta las circunstancias específicas de cada vendedor.

Evaluación y control

En último lugar, la evaluación y el control de la actuación del personal de ventas es uno de los aspectos que más preocupa tanto al mundo académico como al empresarial (Román y Munuera, 2003; Canales y Küster, 2005). La dificultad en la correcta medición del rendimiento del vendedor se debe, entre otros factores, a que los territorios no son homogéneos entre sí, ni tampoco los clientes; además las variables del entorno donde opera el vendedor, que quedan fuera de su alcance, son de muy variado tipo. Resulta de vital importancia dicha actividad, ya que basándose en ésta, la dirección comprobará si el vendedor ha conseguido los objetivos marcados. El director de ventas podrá optar básicamente por dos grandes métodos para evaluar a su personal: los métodos basados en el comportamiento (número de visitas realizadas, habilidades, evaluaciones de los clientes sobre el servicio proporcionado, autoevaluaciones, etc.), y métodos basados en los resultados (ventas, beneficios, cuota de mercado, etc.). Los resultados obtenidos en el ejercicio, así como el grado en el que los objetivos planificados han sido alcanzados, deberán ser tenidos en cuenta para la toma de medidas correctoras (cuando los resultados no se corresponden con los objetivos), y en última instancia en la planificación de la actividad de ventas para el siguiente ejercicio.

Plan de ventas

“El plan de ventas es una declaración que describe lo que se logrará y dónde y cómo se desplegará el esfuerzo de ventas de los vendedores. La formulación del plan de ventas abarca tres tareas: 1) establecer los objetivos, 2) organizar la fuerza de ventas y 3) determinar las políticas de administración de las cuentas. (Kerin, R., Hartley, S. y Rudelius, W. 2009. P. 534).

“El plan de ventas es una parte del plan de marketing de una empresa o proyecto que concreta cuáles son los objetivos de venta y especifica de qué forma se conseguirán cuantificándolo en un presupuesto. En algunos casos (en función de la estructura y los hábitos de la empresa) el plan de ventas comprenderá también un plan de acciones comerciales.” (<http://www.slideshare.net/enriquehg123/plan-de-ventas>).

“Planificar supone elegir las estrategias de ventas adecuadas para conseguir los objetivos previamente establecidos.” (López M^a y Lobato, F. 2006. p. 37).

Los planes son resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como:

Diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos y se clasifica con relación al periodo establecido para su realización.

Tipos de planeación

Hartley, R. (2007. p. 85-86).

“La planeación puede clasificarse como a largo plazo, aventurada y anual. La planeación a largo plazo y aventurada, por lo general se hace a nivel más alto, como el de la alta gerencia y su staff. La planeación anual implica objetivos, planes y pronósticos más específicos para el período que sigue inmediatamente. Por lo general la planeación más detallada debe limitarse al corto plazo.

También pueden formularse planes como planes permanentes; esto es, planes que se usan una y otra vez; y planes de un solo uso. Las políticas generales y los procedimientos estándar de operación constituyen los planes permanentes. Estos cubren un patrón de acción que puede guiar a las decisiones repetitivas y las operaciones. Ejemplos que se aplicarían al departamento de ventas serían las políticas relativas a la concesión de crédito, el pedido de suministros y el manejo de la compensación de los vendedores. Los planes de un solo uso se pueden orientar a los programas o proyectos especiales.”

Ventas

“Es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor, identifica las necesidades y/o deseos del comprador, genera el impulso hacia el intercambio y satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes.

(<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>)

“La venta de servicios es el intercambio de un servicio por un valor monetario y quizás una de las funciones más antiguas de la humanidad, como también una de las más amenazadas de extinción.” (Cobra, M. 2000. p. 155).

“Venta puede definirse como la búsqueda y consecución de aceptación al ofrecimiento de traspaso de propiedad de un bien y/o de los derechos de uso y disfrute del mismo o de un servicio, a cambio de una contraprestación, normalmente dineraria.” Manera, J., Pérez, E. y Mercado, C. (2000. p. 11).

“Las ventas son una mezcla importante de buscar qué es lo que realmente necesita el cliente para entonces dar una solución a esa necesidad.” (Weitz, B., Castleberry, S. y Tanner, J. 2005. p. 11).

Sistemas de ventas

Venta tradicional

Las mercancías están situadas en anaqueles y mostradores, donde el cliente no tiene acceso. (<http://www.monografias.com/trabajos13/minor/minor.shtml>).

Servicios completos “Los minoristas de servicios completos, categoría que abarca a muchas tiendas especializadas y departamentales, brindan abundantes servicios a sus clientes.” (Kerin, R., Hartley, S. y Rudelius, W. 2009. P. 443).

“Hoy la venta ha evolucionado hasta el modelo de facilitar al cliente, donde el vendedor identifica las necesidades del comprador, le proporciona información, da tiempo para aprender ya ayuda al cliente a superar sus miedos.

Es por esa razón que el concepto de la venta tradicional evoluciona ahora hasta otro concepto más avanzado que tiene como base el enfoque de la venta activa donde se determinan las necesidades del cliente, se presentan los productos y se logra llegar a un cierre positivo, representando el vendedor un papel activo y funcionando como gestor o generador de ventas.”

(http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/ventaproceso/)

Semi-autoservicio

Las mercancías están colocadas en anaqueles, muebles centro del salón, colgadores, etc., con libre acceso para los clientes, quienes solicitan la atención del vendedor una vez que seleccionan las mercancías.

(<http://www.monografias.com/trabajos13/minor/minor.shtml>)

Servicios limitados. “Los establecimientos de servicios limitados proporcionan algunos servicios. Los clientes tienen que encargarse de gran parte de su actividad de compras.” (Kerin, R., Hartley, S. y Rudelius, W. 2009. P. 443).

Autoservicio

Es similar al anterior, pero en este caso el cliente posee mayor libertad, pues personalmente lleva las mercancías a la caja para que se la cobren.

El principal efecto que se persigue obtener sobre las ventas, es el de vender más con menos gastos. Toda la técnica del "merchandising", está basada en la Psicología y logra que el visitante se convierta en cliente.

(<http://www.monografias.com/trabajos13/minor/minor.shtml>)

“En el autoservicio se pide al cliente que se encargue de muchas funciones y el establecimiento brinda pocas.” (Kerin, R., Hartley, S. y Rudelius, W. 2009. P. 443).

Ventajas y desventajas de los sistemas estructurales de ventas

(<http://www.monografias.com/trabajos13/minor/minor.shtml>)

El sistema tradicional de ventas permite un mayor control, mantener mejor ordenadas las mercancías y un nivel de asesoramiento mayor a los clientes, pero requiere de más vendedores y la atención es muy lenta.

En el sistema semi-autoservicio, no se puede lograr el grado de protección ni de ordenamiento constante de las mercancías que se logra en el sistema tradicional; así como el nivel de gestión y de asesoramiento se reduce, sin embargo tiene como ventaja, la rapidez en la atención al cliente y es más económico que el sistema tradicional, requiriéndose menor número de vendedores.

El sistema de autoservicio tiene las mismas desventajas del semi-autoservicio, pero referente a las ventajas, además de ser más rápido, porque el cliente lleva las mercancías que ha seleccionado directamente a la caja, requiere menos personal en el salón. Esto ha contribuido a que la tendencia moderna sea la utilización de este sistema, por ser el preferido de la mayoría de los clientes y el más económico; no obstante, esto no significa que en las unidades se aplique solamente, pues en varias ocasiones se combina con el resto, lo que se debe a que existen mercancías que por sus características, su alto

valor o por otras razones justificadas, requieren el sistema tradicional o el de semi-autoservicio.

Servicios

“En términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones. No son objetos tangibles que puedan verse, tocarse o sentirse; en lugar de ello son acciones y ejecuciones intangibles.” (Zeithaml, V. y Bitner, M. 2002. p. 3).

“Los servicios son las actividades intangibles o los beneficios que una organización les proporciona a los consumidores (como los viajes en avión, la asesoría financiera o la reparación de automóviles) a cambio de dinero u otra cosa de valor.” “Los servicios tienen cuatro elementos únicos: intangibilidad, inconsistencia, inseparabilidad e inventario.” (Kerin, R., Hartley, S. y Rudelius, W. 2009. P. 308).

“Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables.” (Lovelock, C. y Wirtz, J. 2009. p. 15)

Modelo de consumo de servicios de tres etapas

(Lovelock, C. y Wirtz, J. 2009. p. 38-40)

Etapas previas a la compra

La decisión de comprar y utilizar un servicio refleja la activación de una necesidad subyacente en una persona. ¿El traje que planea usar para esa entrevista importante la semana próxima está sucio? ¿Existe un problema de salud que le hacen sentir malestar? ¿Tiene hambre? ¿Necesita ayuda para preparar su solicitud de devolución de impuestos? ¿Está buscando algo divertido que hacer en las vacaciones? Una vez que usted reconoce una necesidad, empieza a buscar una solución, y esto requiere del rastreo de

información y, en ocasiones, de consejo. Las organizaciones también tienen necesidades.

Las decisiones corporativas de compra, que aunque generalmente son más complejas que las individuales y familiares, también exigen la búsqueda de soluciones apropiadas. Si su compra es rutinaria e implica un riesgo relativamente bajo, puede pasar rápidamente a la selección y el uso de un proveedor específico de servicios. Incluso, muchas decisiones implican el simple hecho de repetir un comportamiento previo. Sin embargo, en situaciones de mayor riesgo o en las que utiliza un servicio por primera vez, usted podría estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo para determinar con mayor precisión sus necesidades, conocer las ventajas y desventajas de los posibles cursos de acción e identificar y evaluar a los diversos proveedores. Compare la manera en que llevó a cabo el proceso de solicitud de ingreso a la universidad, con la elección del lugar para consumir una comida económica. El siguiente paso consiste en identificar a los proveedores potenciales y después ponderar los riesgos y beneficios de cada opción antes de tomar la decisión final. En este punto, usted ya ha desarrollado ciertas expectativas sobre la naturaleza de su futura experiencia de servicio y de los beneficios que obtendrá.

“En esta etapa, el consumidor tiene necesidades o dificultades que deben resolverse mediante la adquisición de un servicio; por tanto, el reconocimiento de la dificultad o la identificación de una necesidad origina en la mente de las personas una forma de solución.” (Cobra, M. 2000. p. 88).

“El reconocimiento del problema es el paso inicial de la decisión de compra, consiste en percibir una diferencia entre las situaciones ideal y real de la persona que baste para generar una decisión.” (Lamb, C., Hair, J. y Mc Daniel, C. 2006. p. 116).

Etapas del encuentro de servicio

Después de tomar una decisión de compra, los clientes pasan a la parte principal de la experiencia de servicio: la etapa de encuentro de servicio, que generalmente incluye una

serie de contactos con el proveedor elegido (o sus agentes designados). Esta etapa generalmente inicia con el pedido, la solicitud de una reservación o incluso el envío de una solicitud (considere el proceso que se sigue para obtener un préstamo, la cobertura de un seguro o para ingresar a una universidad o escuela de posgrado). Los contactos pueden adoptar la forma de intercambios personales entre los clientes y los empleados de servicios o de interacciones impersonales con máquinas o computadoras. Durante la entrega muchos clientes empiezan a evaluar la calidad del servicio que están recibiendo y a decidir si cumple sus expectativas. Por lo general, los servicios de alto contacto proporcionan una mayor cantidad de indicios de la calidad que los de bajo contacto.

“Una decisión está a punto de ser tomada: la elección de la marca o del servicio. En los servicios, esta decisión es más compleja que en los productos, puesto que los beneficios de la compra no siempre son explícitos: las ventajas del servicio muchas veces no están tan claras como el consumidor quisiera que estuviesen. El consumidor puede coger, palpar, oler y degustar el producto, en fin, sentirlo físicamente. En cambio, un servicio es intangible y las sensaciones sólo pueden experimentarse al consumirlo, es imposible sentir las antes de usar el servicio.” (Cobra, M. 2000. p. 88-89).

“Después de analizar las opciones del conjunto considerado, el consumidor está casi listo para tomar la decisión de compra. Restan sólo dos decisiones: 1) dónde comprar y 2) cuándo.” (Lamb, C., Hair, J. y Mc Daniel, C. 2006. p. 118).

Etapa posterior al encuentro

Durante la etapa posterior al encuentro, los clientes continúan la evaluación constante de la calidad del servicio. Dependiendo de si las expectativas fueron cubiertas, esta evaluación puede hacer que se sientan satisfechos o insatisfechos con la experiencia de servicio, resultado que afectará sus intenciones futuras, como el hecho de permanecer leales al proveedor que proporcionó el servicio y, a este respecto, hacer recomendaciones positivas o negativas a los miembros de la familia y otras personas.

“La satisfacción del cliente es la razón única de ser de una empresa de servicios. Un cliente insatisfecho vuelve a comprar el servicio, en tanto que un cliente insatisfecho no sólo no vuelve a comprar sino que habla mal del servicio. La evaluación de servicios se realiza al comparar la expectativa con la satisfacción o la insatisfacción.” (Cobra, M. 2000. p. 88).

“Luego de adquirido el producto, los consumidores lo comparan con sus expectativas y quedan satisfechos o insatisfechos.” (Lamb, C., Hair, J. y Mc Daniel, C. 2006. p. 118).

Cientes

“Cliente es aquel que depende de nosotros para cubrir una necesidad no satisfecha.” (Barquero, J. y otros. 2007. P. 1).

“La definición histórica tradicional se refería al cliente como aquel individuo o grupo de ellos que pagaban por los bienes o servicios de la empresa.” (Domínguez H. 2006. p. 1).

“El cliente es la persona a quien la empresa dirige sus actuaciones utilizando el marketing para informarle, orientarle y convencerle en la compra de un producto, servicio o marca.” (Gabín, M^a. 2004. p. 249).

“Se trata de la persona que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien los provee. Sin embargo, si visualizamos a los Clientes de una Empresa en un concepto más amplio e integral, podríamos decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.”

(Rojas Medel, Héctor. Mejoramiento de la calidad de servicios mediante la orientación al cliente y el compromiso de la empresa.

Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. p 39.

<http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10311156&ppg=39>

Clasificación de los clientes

Un artículo electrónico publicado en internet muestra una clasificación específica de los clientes de donde para el estudio se ha tomado los clientes potenciales y actuales, los clientes actuales a su vez se dividen en cuatro tipos de clientes, según su vigencia, frecuencia, volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia.

Cientes potenciales

“Cliente potencial no usuario. Es el que podría comprar pero no lo hace. Espera (aunque no lo explicita) que le expliquemos de qué modo nuestro producto cubre sus necesidades.” (Barquero, J. y otros. 2007. p. 2).

“Los clientes potenciales incluyen individuos que realizan compras personales o para su hogar, así como organizaciones que adquieren bienes para su propio uso (como los fabricantes) o para su reventa (como los mayoristas y minoristas).” (Lamb, C., Hair, J. y Mc Daniel, C. 2006. p. 7).

“Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros” (<http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>).

Cientes actuales

“Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el

que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.”

(<http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>)

“Cliente actual. Es el que me compra. Espera una atención y prestación del servicio satisfactorias.” (Barquero, J. y otros. 2007. p. 2)

Los clientes actuales según su frecuencia se dividen en:

Cientes de Compra Frecuente

Son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corto que el realizado por el grueso de clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa.

(<http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>).

Cientes de Compra Habitual

Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra. (<http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>).

Cientes de Compra Ocasional

Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su

primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar esa situación. (<http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>).

2.5 Hipótesis

Formulación del problema

¿Cómo afecta la débil gestión del talento humano en las ventas de servicios de la empresa Lavanderías Centrales S.A. (Martinizing) de la ciudad de Ambato?

Hipótesis

La adecuada gestión del talento humano permitirá lograr la eficiencia en las ventas de servicios de la empresa Lavanderías Centrales S.A. (Martinizing) de la ciudad de Ambato.

2.6 Señalamiento de variables

X= Gestión del talento humano (cualitativa)

Y= Ventas (cuantitativa)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad básica de la investigación

En la presente investigación se utilizaron dos modalidades: La bibliográfica, que permitió analizar información ya escrita sobre problemas afines; y, la investigación de campo con la que acudimos a la empresa para recolectar información útil y necesaria para comprender de mejor manera el problema surgido en ella.

3.2 Nivel o tipo de investigación

Con la ejecución de la presente investigación se generó un conocimiento de tercer nivel.

La investigación inició con el tipo exploratorio porque la investigadora se involucró y conoció el problema, tuvo una visión clara y directa; se pasó al tipo descriptivo para explicar las características y rasgos del problema; continuó con el tipo correlacional porque se relacionaron las variables dependiente e independiente y concluyó en el nivel explicativo ya que se detalló la solución al problema.

Para la investigación de tipo correlacional se utilizó el método estadístico de ji-cuadrada cuya fórmula es:

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

3.3 Población y muestra

En la presente investigación la población objeto de estudio estuvo constituida por los empleados de Martinizing de la ciudad de Ambato, en número de 25.

Al ser pequeña la población de empleados se trabajó con su totalidad.

3.4 Operacionalización de variables

Hipótesis: La adecuada gestión del talento humano permitirá lograr la eficiencia en las ventas de servicios de la empresa Lavanderías Centrales S.A. (Martinizing).

Variable independiente: Gestión del talento humano

Tabla 3: Operacionalización variable independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.	Contribuciones productivas	Realizando eficientemente las tareas Capacitándose frecuentemente Formando parte de un equipo de trabajo Todas las anteriores	¿De qué manera contribuye usted al mejoramiento del servicio?	Encuesta y cuestionario aplicado a los empleados de Martinizing

	Personal	<p>Técnicas de ventas Atención al cliente Manejo de maquinarias y equipos Liderazgo Manejo de conflictos</p> <p>Orientación y capacitación Evaluación del desempeño Compensaciones Todas las anteriores</p> <p>Ocasional Temporal Permanente</p>	<p>¿Qué temas considera necesario conocer para realizar mejor su trabajo?</p> <p>¿Cuál de las siguientes actividades considera usted más importante tratar dentro de la Gestión del talento humano?</p> <p>La actividad que usted desempeña requiere de actualización de conocimientos</p>	<p>Encuesta y cuestionario aplicado a los empleados de Martinizing</p> <p>Encuesta y cuestionario aplicado a los empleados de Martinizing</p> <p>Encuesta y cuestionario aplicado a los empleados de Martinizing</p>
--	----------	--	--	--

		Individual En equipo	¿Usted se siente mejor trabajando individualmente o en equipo?	Encuesta y cuestionario aplicado a los empleados de Martinizing
--	--	-------------------------	---	---

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

Variable dependiente: Ventas

Tabla 4: Operacionalización variable dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor, identifica las necesidades y/o deseos del comprador, genera el impulso hacia el intercambio y satisface las necesidades y/o deseos del comprador con un producto, servicio u otro para lograr el beneficio de ambas partes.	Actividad	Orientación y capacitación Evaluación del desempeño Compensaciones Todas las anteriores	¿A través de qué actividad considera usted que se podría realizar más eficientemente las ventas de servicios de la empresa?	Encuesta y cuestionario aplicado a los empleados de Martinizing
	Proceso	Formal Informal	¿Qué proceso estaría dispuesto a seguir para mejorar la atención al cliente y las ventas?	Encuesta y cuestionario aplicado a los empleados de Martinizing

		Automático Manual	¿El proceso que usted realiza es automático o manual?	Encuesta y cuestionario aplicado a los empleados de Martinizing
	Servicios	Lavado en seco Lavado en agua Tintorería Sastrería Limpieza de prendas de cuero	¿Conoce usted cuál es el servicio más solicitado por los clientes?	Encuesta y cuestionario aplicado a los empleados de Martinizing
	Beneficio	Recibiendo reconocimientos Mejora de salarios Mayores utilidades Satisfacción personal De ninguna manera	¿Cómo se beneficia usted al satisfacer las necesidades de los clientes de Martinizing?	Encuesta y cuestionario aplicado a los empleados de Martinizing

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

3.5 Plan de recolección de información

Tabla 5: Plan de recolección de información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para obtener información sobre el desempeño laboral
¿De qué personas?	Empleados de Lavanderías Centrales S. A. (MARTINIZING) de la ciudad de Ambato.
¿Sobre qué aspectos?	Habilidades, conocimientos y destrezas del personal.
¿Quién? ¿Quiénes?	Investigador y Encuestadores
¿Cuándo?	En el mes de Julio del 2011
¿Dónde?	En la planta y las seis sucursales de Martinizing de la ciudad de Ambato
¿Cuántas veces?	Una vez por empleado
¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas y evaluación del desempeño
¿Con qué?	Cuestionario y formulario para la evaluación del desempeño
¿En qué situación?	En coordinación con el gerente

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

3.7 Plan de procesamiento de la información

Revisión y codificación

La información recolectada fue sometida a una minuciosa revisión en la que se verificó que todos los cuestionarios hayan sido llenados correctamente.

Cada pregunta así como sus alternativas de respuesta tuvieron un número que les identificó y facilitó su tabulación.

Categorización y tabulación de la información

Las preguntas del cuestionario tuvo dos o más categorías a fin de que el empleado encuestado pudiera elegir la más apropiada.

La tabulación se realizó de manera sistematizada con la ayuda del programa SPSS.

Análisis de los datos

Para la presente investigación se utilizó el estadígrafo de porcentajes el cual permitió organizar y resumir los datos adecuadamente.

Presentación de los datos

Los resultados obtenidos se presentan en forma circular ya que ésta permite presentar en forma clara los datos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de los resultados

De acuerdo con el diseño que se realizó para el trabajo de campo en el cual se elaboró una encuesta y un formulario para la evaluación del desempeño, dirigido al personal que labora en Lavanderías Centrales S. A. (MARTINIZING) de la ciudad de Ambato, se tiene dos bloques tanto de análisis como de interpretación de los resultados.

4.1.1 Resultados de la encuesta

De la encuesta aplicada al personal que labora en la empresa (25 empleados), la cual constaba de doce preguntas, se obtuvieron los siguientes resultados:

1.- ¿Usted se siente mejor trabajando individualmente o en equipo?

Tabla 6: Resultados pregunta 1

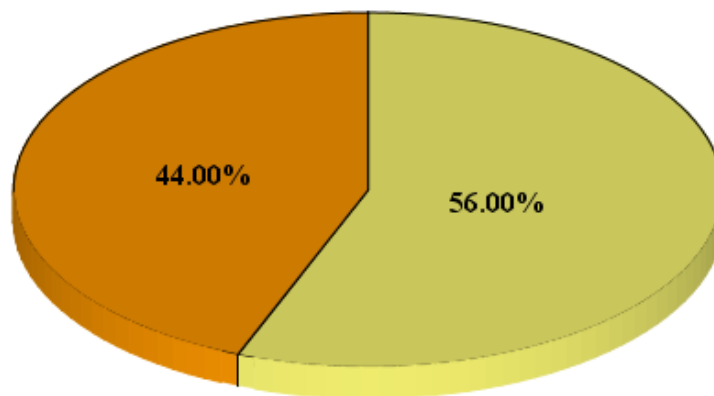
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Individual	14	56,0	56,0	56,0
	En equipo	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

Individual
En equipo

Gráfico1: Resultados pregunta 1



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

El 56% equivalente a 14 empleados de Martinizing de un total de 25, se siente mejor trabajando individualmente, frente al 44%, es decir 11 empleados que se sienten mejor trabajando en equipo.

Se observó claramente que la mayoría de los empleados de Martinizing se sienten mejor trabajando en forma individual, lo que no resulta extraño dado que ésta es precisamente una de las causas que originaron el problema dentro de la empresa.

2.- ¿El proceso que usted realiza es automático o manual?

Tabla 7: Resultados pregunta 2

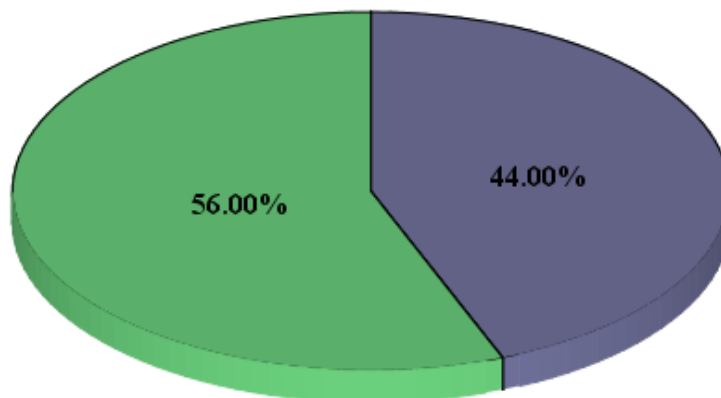
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Automático	11	44,0	44,0	44,0
Manual	14	56,0	56,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)



Gráfico 2: Resultados pregunta 2



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

De los 25 empleados de Martinizing, 14, que corresponden al 56% realizan un proceso manual; en tanto que el 44%, es decir, 11 empleados realizan un proceso automático dentro de la empresa.

Dentro de los procesos que se realizan en Martinizing están los manuales y los automáticos, la mayor parte de los empleados realizan procesos manuales, a lo que se dio mucho énfasis al escoger los métodos de capacitación que permitan desarrollar habilidades manuales.

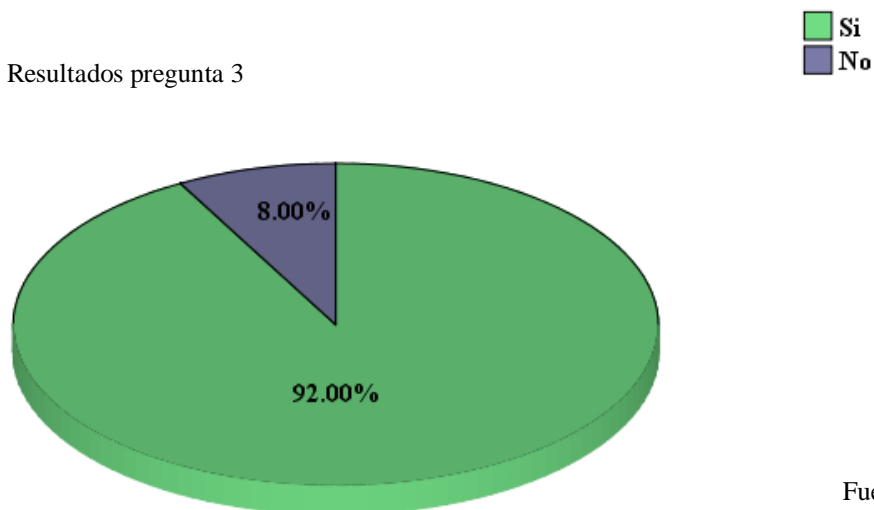
3.- ¿Considera usted importante aprender cómo realizar todas las operaciones de la empresa?

Tabla 8: Resultados pregunta 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	23	92,0	92,0	92,0
	No	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

Gráfico 3: Resultados pregunta 3



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

En la pregunta número seis, 23 empleados que equivalen al 92%, respondieron que si consideran importante aprender cómo realizar todas las operaciones de la empresa, y, tan sólo el 8% correspondiente a 2 personas, consideran que no es importante aprender cómo realizar todas las operaciones de la empresa.

Resultó claro que la mayoría de los empleados consideran importante aprender cómo realizar todas las operaciones de la empresa. Esto se tomó muy en cuenta a la hora de elaborar el programa de capacitación, considerando así la rotación de puestos.

4.- ¿La actividad que usted desempeña requiere de actualización de conocimientos ocasional, temporal o permanente?

Tabla 9: Resultados pregunta 4

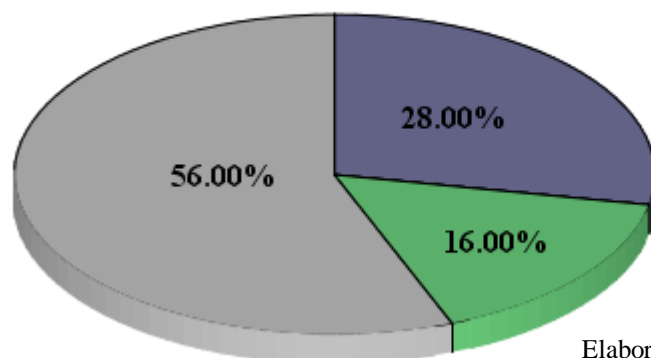
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ocasional	7	28,0	28,0	28,0
	Temporal	4	16,0	16,0	44,0
	Permanente	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)



Gráfico 4: Resultados pregunta 4



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

El 56% de los empleados de Martinizing coinciden en la actividad que desempeñan requiere de actualización de conocimientos permanente, el 28%, es decir 7 empleados consideran que requieren actualización de conocimientos ocasional; y, sólo 4 empleados que corresponden al 16% consideran que requieren actualización de conocimientos temporal.

La mayor parte de los empleados de Martinizing consideran que necesitan actualización de conocimientos permanente para desempeñar su actividad dentro de la empresa; esto resultó de gran importancia conocer pues se tuvo otro enfoque para los períodos de capacitación.

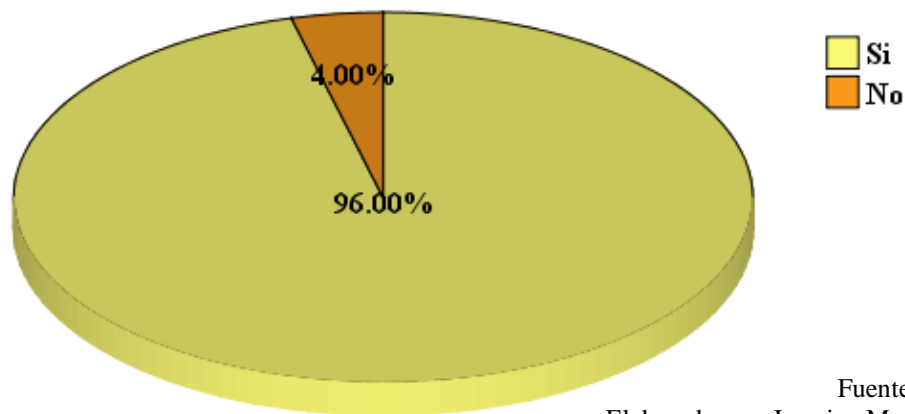
5.- ¿Siente usted que tiene habilidades para desempeñar otra labor dentro de la empresa?

Tabla 10: Resultados pregunta 5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	96,0	96,0	96,0
	No	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

Gráfico 5: Resultados pregunta 5



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

En la pregunta número 8, el 96% de los empleados de Martinizing, respondieron que sienten que si tienen habilidades para desempeñar otra labor dentro de la empresa, tan sólo un empleado, que corresponde al 4% siente que no tiene habilidad para desempeñar otra labor.

Fue evidente que casi la totalidad de los empleados de Martinizing sienten que poseen habilidades para desempeñar otra labor diferente a la que venían realizando, esto guió a escoger el método de rotación, pues permitirá identificar en qué puesto se desempeña mejor el empleado.

6.- ¿Qué temas considera necesario conocer para realizar mejor su trabajo?

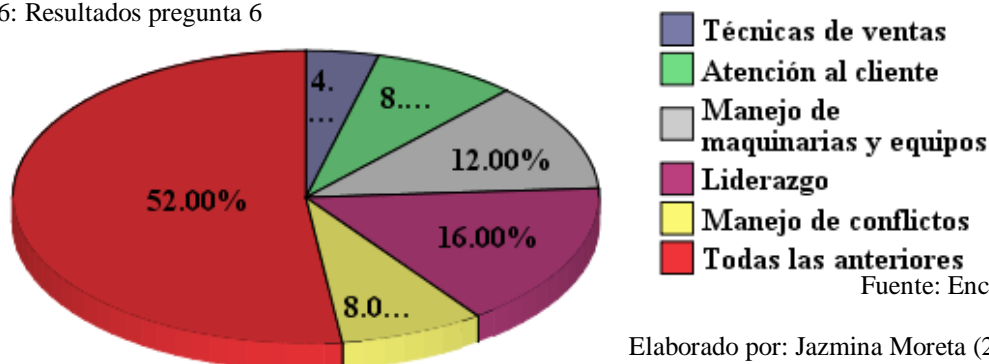
Tabla 11: Resultados pregunta 6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Técnicas de venta	1	4,0	4,0	4,0
Atención al cliente	2	8,0	8,0	12,0
Manejo de maquinarias y equipos	3	12,0	12,0	24,0
Liderazgo	4	16,0	16,0	40,0
Manejo de conflictos	2	8,0	8,0	48,0
Todas las anteriores	13	52,0	52,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

Gráfico 6: Resultados pregunta 6



Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

Del trabajo de campo se desprende que el 52% de los empleados consideran necesario conocer sobre técnicas de venta, atención al cliente, manejo de maquinarias y equipo, liderazgo y manejo de conflictos, para realizar mejor su trabajo; el 16% considera el liderazgo; el 12% manejo de maquinarias y equipos; un 8% atención al cliente; otro 8% manejo de conflictos; y, sólo un 4% considera necesario conocer acerca de técnicas de venta para realizar mejor su trabajo.

El personal, en gran proporción, considera importante conocer todos los temas propuestos para poder realizar mejor su trabajo, por lo cual se hará hincapié en dichos temas para la capacitación.

7.- ¿De qué manera contribuye usted al mejoramiento del servicio?

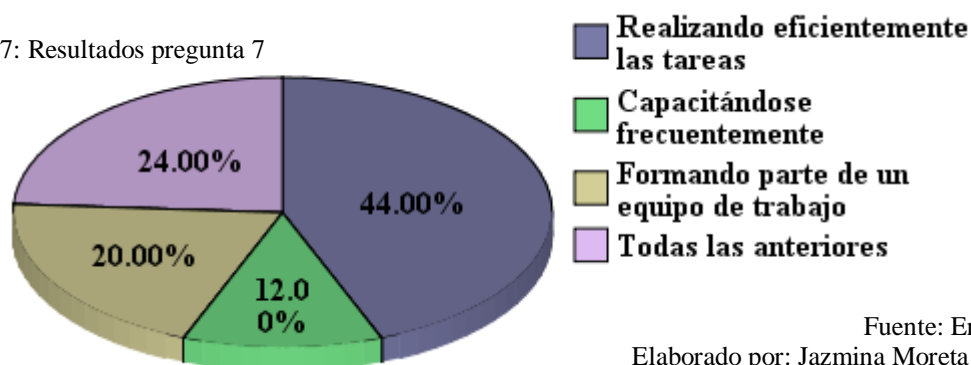
Tabla 12: Resultados pregunta 7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Realizando eficientemente las tareas	11	44,0	44,0	44,0
Capacitándose frecuentemente	3	12,0	12,0	56,0
Formando parte de un equipo de trabajo	5	20,0	20,0	76,0
Todas las anteriores	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

Gráfico 7: Resultados pregunta 7



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

Del total de 25 empleados de Martinizing, el 44% que equivale a 11 contribuye al mejoramiento del servicio realizando eficientemente las tareas; el 24% contribuye realizando eficientemente las tareas, capacitándose frecuentemente y formando parte de un equipo de trabajo; el 20% formando parte de un equipo de trabajo; y. el 12% contribuye capacitándose frecuentemente.

La mayoría de los empleados considera que contribuye realizando eficientemente las tareas, sin embargo al ser manuales, en su mayoría, se dará suma importancia a la instrucción sobre las tareas para mejorar su forma de realizarlas

8.- ¿Qué proceso estaría dispuesto a seguir para mejorar la atención al cliente y las ventas?

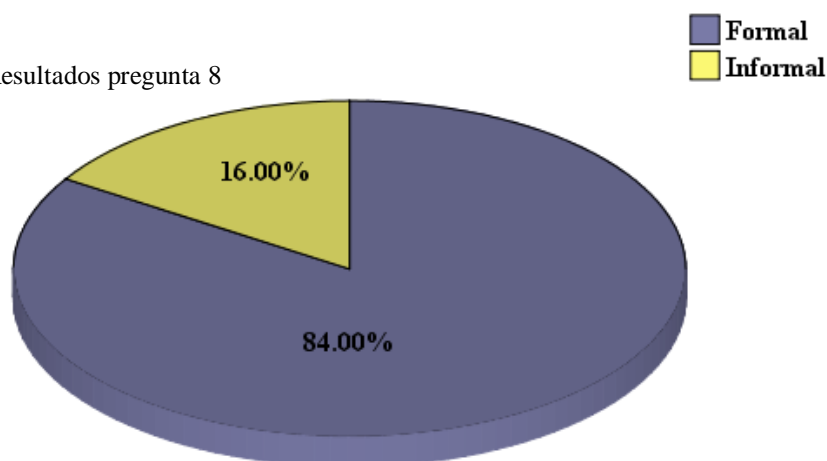
Tabla 13: Resultados pregunta 8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Formal	21	84,0	84,0	84,0
	Informal	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

Gráfico 8: Resultados pregunta 8



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

El 84% es decir 21 de los 25 empleados de Martinizing estaría dispuesto a seguir un proceso formal para mejorar la atención al cliente y las ventas; y, sólo el 16% es decir 4 empleados, estaría dispuesto a seguir un proceso informal.

Con el trabajo de campo se determinó que un gran porcentaje de los empleados estaría dispuesto a seguir un proceso formal, lo que se tomó en consideración para escoger algunos métodos de capacitación.

9.- ¿Cuál de las siguientes actividades considera usted más importante tratar dentro de la Gestión del talento humano?

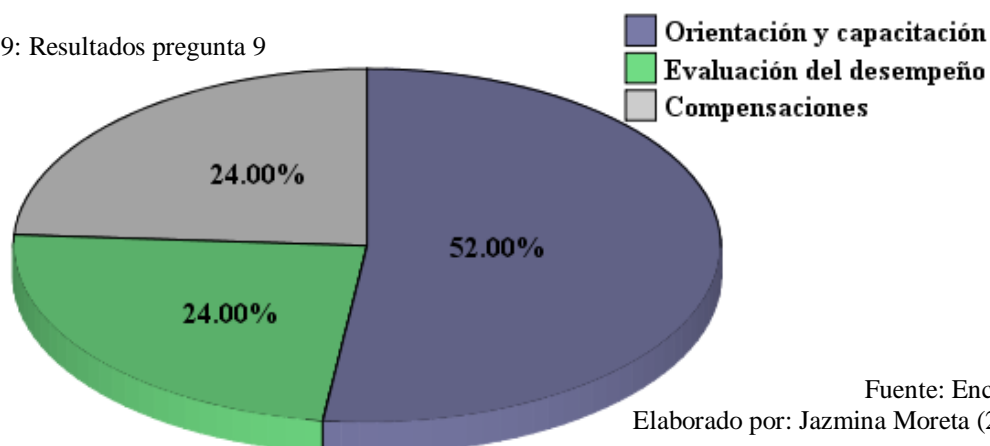
Tabla 14: Resultados pregunta 9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Orientación y capacitación	13	52,0	52,0	52,0
Evaluación del desempeño	6	24,0	24,0	76,0
Compensaciones	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

Gráfico 9: Resultados pregunta 9



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

Para el 52% equivalente a 13 de los 25 empleados, la orientación y capacitación es la actividad más importante de tratar dentro de la gestión del talento humano; para el 24% es decir 6 empleados, la evaluación del desempeño; y para el 24% restante las compensaciones es la actividad más importante de tratar.

El porcentaje mayoritario de los empleados de Martinizing de la ciudad de Ambato considera más importante tratar la orientación y capacitación dentro de la gestión del talento humano, no obstante se consideró no menos importante tratar la evaluación del desempeño pues esta permitió guiar de mejor manera la capacitación.

10.- ¿Cuál cree usted que es la meta que persigue Martinizing?

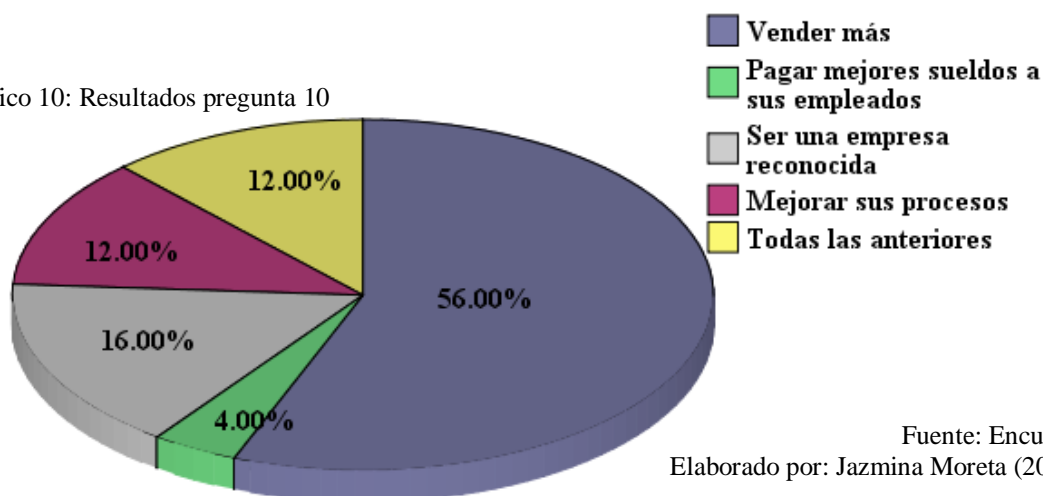
Tabla 15: Resultados pregunta 10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Vender más	14	56,0	56,0	56,0
Pagar mejores sueldos a sus empleados	1	4,0	4,0	60,0
Ser una empresa reconocida	4	16,0	16,0	76,0
Mejorar sus procesos	3	12,0	12,0	88,0
Todas las anteriores	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

Gráfico 10: Resultados pregunta 10



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

De los 25 empleados de Martinizing 14 que corresponden al 56% creen que la meta que persigue la empresa es vender más; el 12% mejorar los procesos; el 16% ser una empresa reconocida; el 4% pagar mejores sueldos a sus empleados; y, el 12% cree que todas las anteriormente mencionadas.

Los empleados en su mayoría creen que la meta que Martinizing persigue es vender más, lo que se tomó en cuenta para tratar dentro de los temas de cambio de actitudes

11.- ¿Cómo se beneficia usted al satisfacer las necesidades de los clientes de Martinizing?

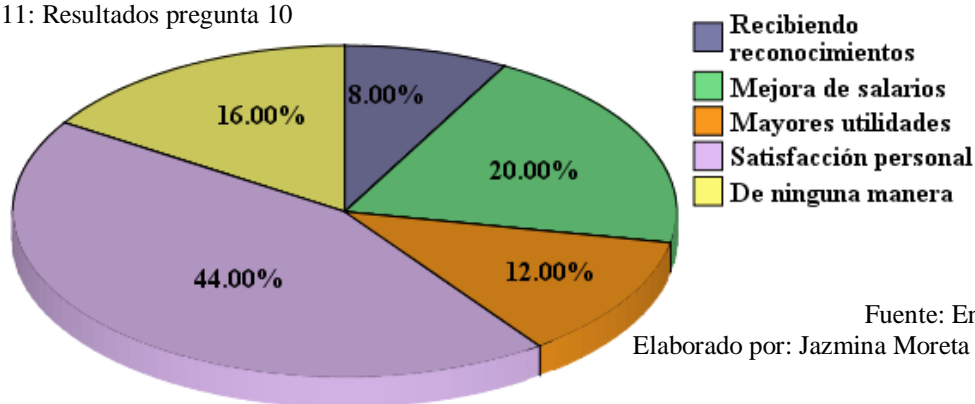
Tabla 16: Resultados pregunta 11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Recibiendo reconocimientos	2	8,0	8,0	8,0
Mejora de salarios	5	20,0	20,0	28,0
Mayores utilidades	3	12,0	12,0	40,0
Satisfacción personal	11	44,0	44,0	84,0
De ninguna manera	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

Gráfico 11: Resultados pregunta 10



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

Once empleados correspondientes al 44% dice que la satisfacción personal es la forma de beneficiarse al satisfacer las necesidades de los clientes; el 20% se beneficia con mejora de salarios; el 12% con mayores utilidades; el 8% recibiendo reconocimientos; y el 16% dice no beneficiarse de ninguna manera.

Se obtuvo que la mayoría de los empleados consideran que al satisfacer las necesidades de los clientes se beneficia con la satisfacción personal, no obstante es importante también observar que un porcentaje dice no beneficiarse de ninguna manera.

12.- ¿A través de qué actividad considera usted que se podría realizar más eficientemente las ventas de servicios de la empresa?

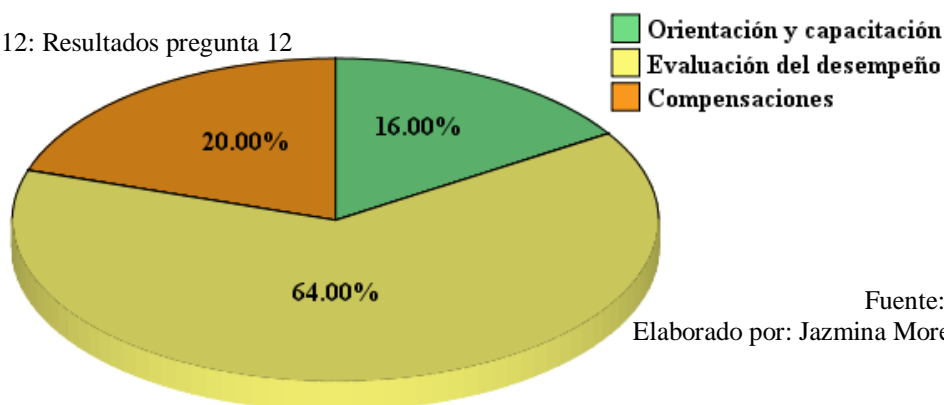
Tabla 17: Resultados pregunta 12

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Orientación y capacitación	4	16,0	16,0	16,0
Evaluación del desempeño	16	64,0	64,0	80,0
Compensaciones	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

Gráfico 12: Resultados pregunta 12



Fuente: Encuesta

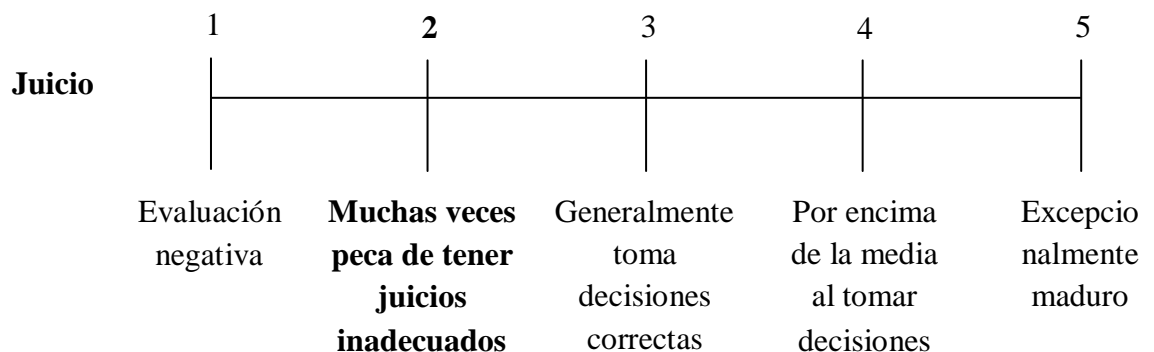
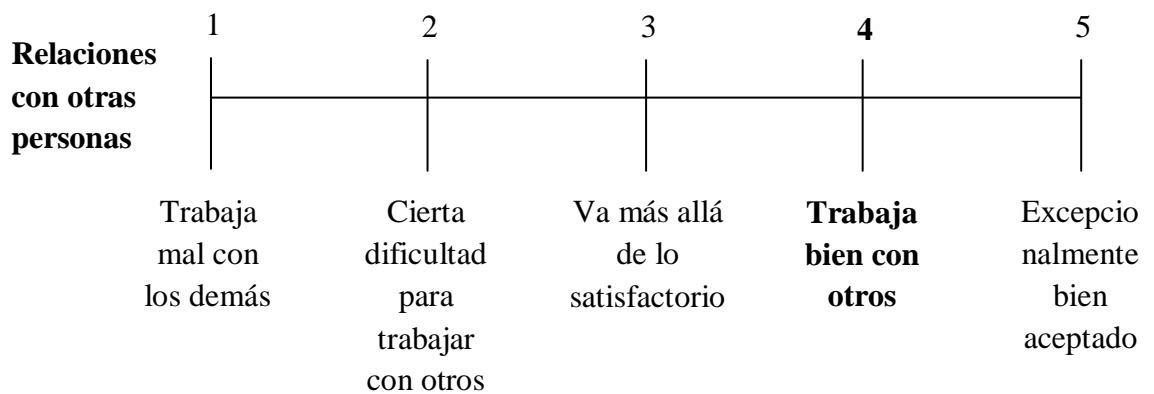
Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

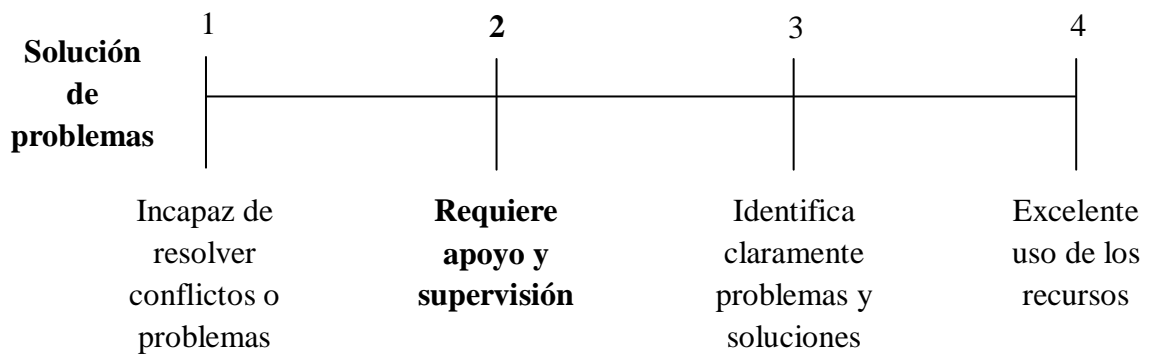
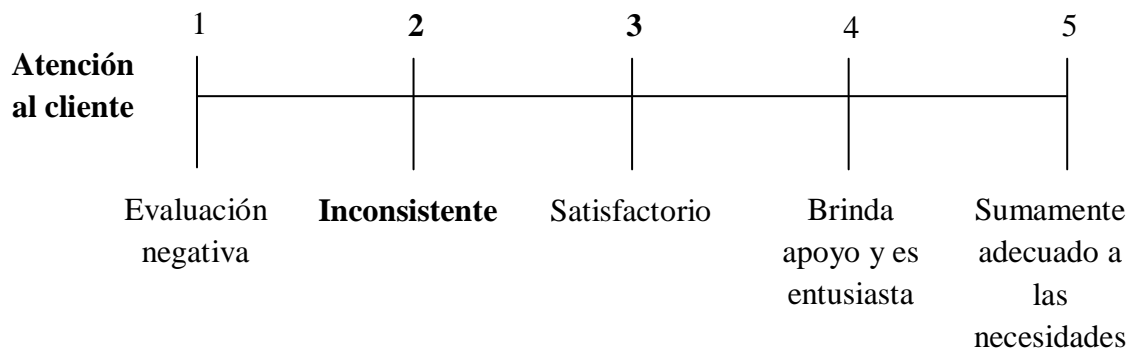
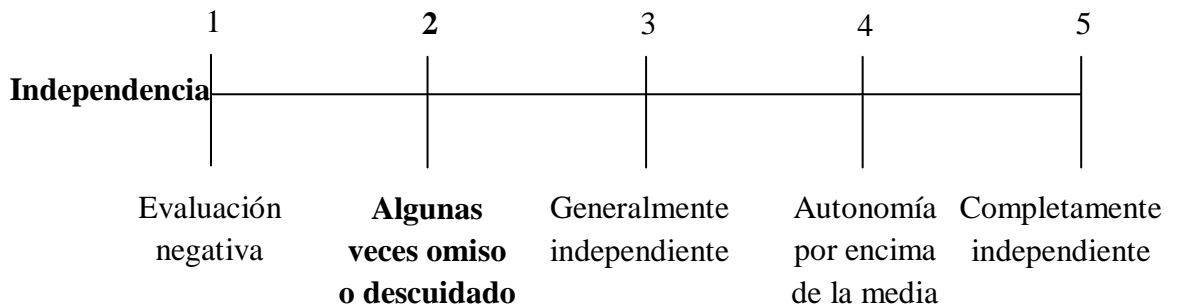
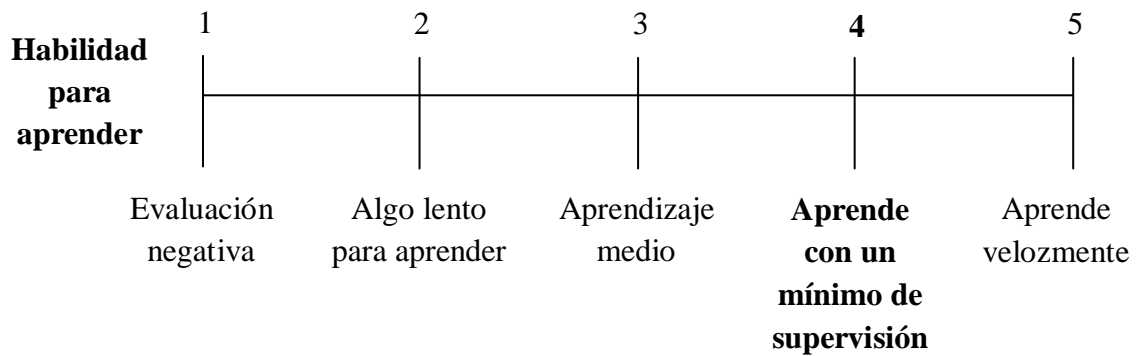
De un total de 25 empleados 16 de ellos equivalente al 64% consideran que a través de la evaluación del desempeño se podrían realizar más eficientemente las ventas; el 20% a través de las compensaciones; y, el 16% considera que a través de la orientación y capacitación se podría realizar más eficientemente las ventas.

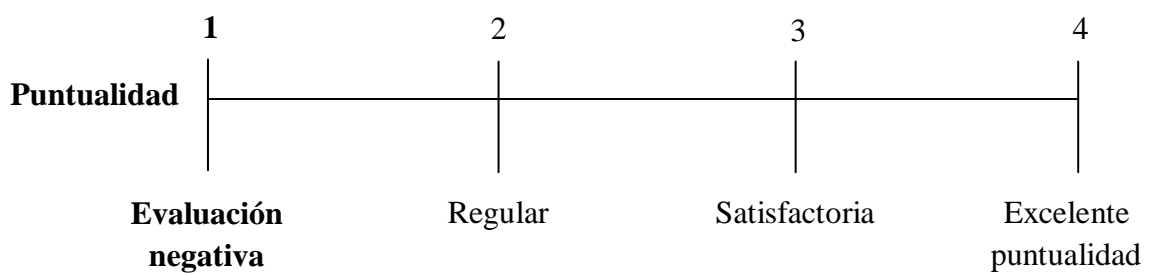
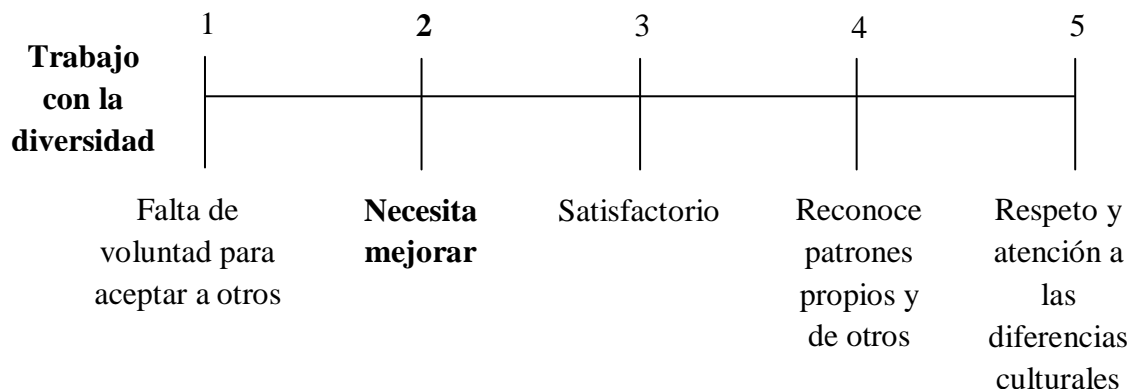
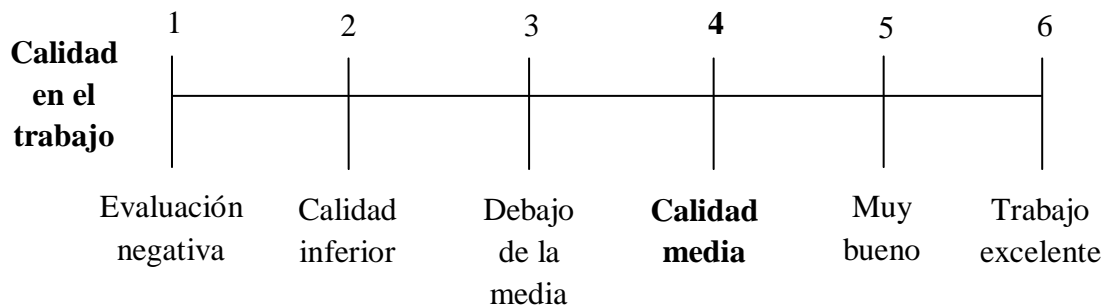
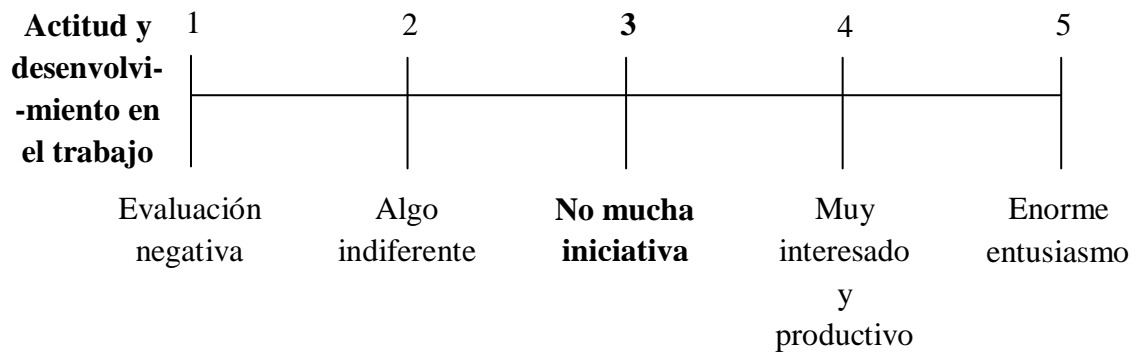
Se pudo observar que existe una mayor inclinación por parte de los empleados hacia la opción evaluación del desempeño, ésta es la actividad por la cual se pueden realizar más eficientemente las ventas y por lo que se la ha considerado como medio para identificar las necesidades de capacitación.

4.1.2 Resultados evaluación del desempeño

En el caso de la evaluación del desempeño los resultados que se obtuvieron se muestran utilizando escalas gráficas puesto que el modelo propuesto se ajusta al método de escalas gráficas discontinuas, a efecto de facilitar las evaluaciones las escalas son representadas con gráficas de dos entradas: en las entradas horizontales se colocan los factores de evaluación del desempeño y en las entradas verticales se colocan los grados o las calificaciones de los factores. Para una mejor comprensión a continuación se ilustra un ejemplo:







En este ejemplo el empleado ha obtenido un puntaje de 26 (sumando las calificaciones marcadas con negritas); teniendo en cuenta que el puntaje máximo que el evaluado puede tener es 49 y el mínimo es 10, éste empleado estaría en un nivel medio de su desempeño. Para obtener un puntaje global tendríamos que la puntuación máxima que los 25 empleados pueden alcanzar es de 1225, y la mínima de 250. El puntaje de los empleados de Martinizing luego de la evaluación realizada por el directivo es de 958.

Los empleados obtuvieron en conjunto, de acuerdo a los factores de evaluación, los siguientes puntajes:

- Relaciones con otras personas: 109/125
- Juicio: 91/125
- Habilidad para aprender: 101/125
- Independencia: 83/125
- Atención al cliente: 108/125
- Solución de problemas: 73/100
- Actitud y desenvolvimiento en el trabajo: 90/125
- Calidad en el trabajo: 122/150
- Trabajo con la diversidad: 94/125
- Puntualidad: 87/100

Interpretación de los resultados de la Evaluación del Desempeño

El puntaje de 958 obtenido por los de empleados de Martinizing de la ciudad de Ambato en conjunto, se encuentra apenas por encima de la media, lo que nos dejó claro que el personal está lejos de alcanzar la excelencia en su desempeño y como las actividades que éstos realizan afectan directamente los resultados de las operaciones de la empresa, sin duda afectan a la venta del servicio.

Los factores en los que el personal obtuvo un puntaje más bajo son la “independencia”, puesto que la mayoría de los empleados (56%) presentan una “autonomía por encima de la media”.

Un ser humano es independiente cuando puede valerse por sí mismo, asumir sus responsabilidades y satisfacer sus necesidades sin recurrir a otras personas, objetos o sustancias. Esto no significa abstraerse de la cooperación humana, de la solidaridad o de las relaciones afectivas, sino no necesitarlas al extremo de no decidir ni conseguir nada por sí mismo.

Otro factor que presentó un puntaje bajo (90/125 en global) fue “actitud y desenvolvimiento en el trabajo” en donde el 48% “no muestra mucha iniciativa”.

Para entender la importancia que tiene la actitud y desenvolvimiento en el trabajo, que es uno de los factores en los que el personal está bajo, es necesario conocer que son las actitudes y cómo influyen en el desempeño laboral.

(Gibson y otros 2006 p. 72)

“Las actitudes son determinantes de la conducta, puesto que están vinculadas con la percepción, la personalidad, el conocimiento y la motivación. Una actitud es un estado mental de preparación, organizado mediante la experiencia, que ejerce una influencia específica sobre la respuesta que da una persona a la gente, los objetos y las situaciones con que se relaciona”.

Ésta definición resulta útil conocer puesto que los empleados formulan actitudes respecto a sus puestos, sus jefes, los sistemas de evaluación y demás factores que tienen que ver con la organización, también es importante conocer que ciertas actitudes son persistentes y duraderas, sin embargo como cada una de las variables psicológicas están sujetas al cambio.

Por último el “juicio” factor en el que el conjunto de empleados obtuvo 91 de los 125 puntos, se encuentra entre los más bajos ya que sólo el 32% de los empleados se muestra “excepcionalmente maduro” a la hora de hacer juicios.

Juicio es una facultad del alma que permite diferenciar entre el bien y el mal. Cuando se pone en palabras, el juicio es una opinión o un dictamen o un parecer.

4.3 Verificación de la Hipótesis

Planteamiento de la hipótesis nula y la hipótesis alternativa

H₀ = Hipótesis Nula

H₁ = Hipótesis Alternativa

H₀ = La adecuada gestión del talento humano no permitirá lograr la eficiencia en las ventas de servicios de la empresa Lavanderías Centrales S.A. (Martinizing) de la ciudad de Ambato.

H₁ = La adecuada gestión del talento humano si permitirá lograr la eficiencia en las ventas de servicios de la empresa Lavanderías Centrales S.A. (Martinizing) de la ciudad de Ambato.

Nivel de significancia

El nivel de significancia se denota mediante α , la letra griega alfa. Algunas veces también se denomina nivel de riesgo. Éste último término más adecuado, ya que es el riesgo que se corre de rechazar la hipótesis nula cuando, en realidad, es verdadera. No hay un nivel de significancia que se aplique a todas las pruebas. Se usa tradicionalmente el nivel 0.05 (que con frecuencia se enuncia como nivel de 5%) para proyectos de investigación sobre consumo. Por tanto se seleccionó el nivel de significancia (α) del 5% con lo que se podrá formular la regla de decisión.

Cálculo

La hipótesis fue calculada por medio de la fórmula del ji cuadrado, la cual se aplicó sobre la base de la pregunta N° 9 de la encuesta aplicada a los empleados de Martinizing de la ciudad de Ambato, que tiene relación con la variable independiente y con la pregunta N° 12 que tiene relación con la variable dependiente, la fórmula es

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

En donde:

Σ = Sumatoria

f_o = Frecuencia observada

f_e = Frecuencia esperada

Pregunta N°9

¿Cuál de las siguientes actividades considera usted más importante tratar dentro de la Gestión del talento humano?

Tabla 18: Resultados pregunta 9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Orientación y capacitación	13	52,0	52,0	52,0
Evaluación del desempeño	6	24,0	24,0	76,0
Compensaciones	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

Pregunta N° 12

¿A través de qué actividad considera usted que se podría realizar más eficientemente las ventas de servicios de la empresa?

Tabla 19: Resultados pregunta 12

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Orientación y capacitación	4	16,0	16,0	16,0
Evaluación del desempeño	16	64,0	64,0	80,0
Compensaciones	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

Tabla 20: Tabla de contingencia

Frecuencias observadas (fo)				
Respuesta de la población	ALTERNATIVAS			
	Orientación y Cap.	Evaluación del des.	Compensaciones	TOTAL
Pregunta 9	13	6	6	25
Pregunta 12	4	16	5	25
TOTAL	17	22	11	50

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

$$f_e = \frac{(Total\ marginal\ de\ renglón) (Total\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Tabla 21: Tabla de contingencia

Frecuencias esperadas (fe)			
	ALTERNATIVAS		
	Orientación y Cap.	Evaluación del des.	Compensaciones
Pregunta 9	8,5	11,0	5,5
Pregunta 12	8,5	11,0	5,5

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas se procede al cálculo de la ji-cuadrada

Tabla 22: Cálculo de ji-cuadrada

$\chi^2 = \sum \frac{(fo-fe)^2}{fe}$	<i>fo</i>	<i>fe</i>	<i>fo-fe</i>	$(fo-fe)^2$	$\frac{(fo-fe)^2}{fe}$
	Preg. 9 Orientación y Cap.	13	8,5	4,5	20,25
Preg. 9 Evaluación del des.	6	11,0	-5,0	25,00	2,27
Preg. 9 Compensaciones	6	5,5	0,5	0,25	0,05
Preg. 12 Orientación y Cap.	4	8,5	-4,5	20,25	2,38
Preg. 12 Evaluación del des.	16	11,0	5,0	25,00	2,27
Preg. 12 Compensaciones	5	5,5	-0,5	0,25	0,05
				$\chi^2 =$	9,40

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

El valor de ji-cuadrada es **9,40**

Zona de Aceptación o Rechazo

Para calcular la determinar la zona de aceptación o rechazo de la hipótesis nula, se necesita calcular el valor crítico, para el cual a su vez se debe calcular los grados libertad, para esto es indispensable utilizar la siguiente fórmula:

$$G1 = (\text{número de renglones} - 1) (\text{número de columnas} - 1)$$

$$G1 = (r - 1) (c - 1)$$

$$G1 = (2 - 1) (3 - 1)$$

$$G1 = (1) (2)$$

$$G1 = 2$$

Valor crítico

El valor crítico es el punto de división entre la región en la que se rechaza la hipótesis nula y la región en la que no se rechaza la hipótesis nula. Con dos grados de libertad y un nivel de significancia del 0.05 el valor crítico cuyo resultado se muestra resumido en el Apéndice F (ver anexo 3) es **5,99**

Regla de decisión

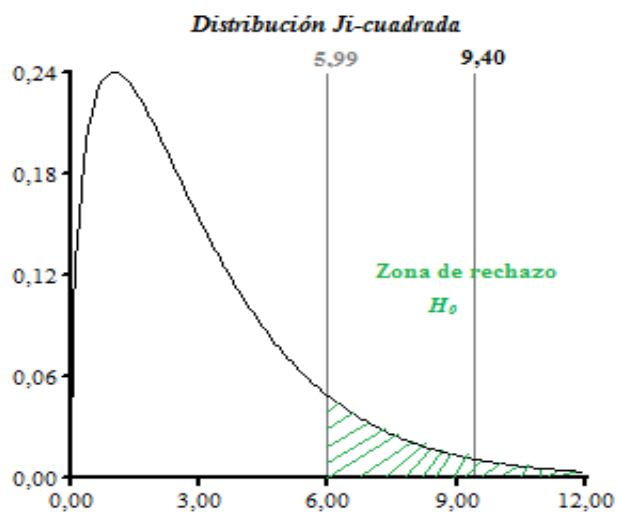
El valor 5,99 separa las regiones de rechazo y aceptación de la hipótesis nula.

La región en la que la hipótesis nula no se rechaza se encuentra a la izquierda de 5,99

El área de rechazo está a la derecha de 5,99

El valor 5,99 se denomina valor crítico

Gráfico 13



Decisión

Con base en la información de la población el valor que se obtiene para χ^2 es 9,40, la hipótesis nula (H_0) se rechaza en el nivel de significancia 0.05. Se tomó la decisión de rechazar la H_0 debido a que 9,40 se encuentra en la zona de rechazo, es decir más allá de 5,99.

Al rechazar la hipótesis nula (H_0) se acepta la alternativa (H_1) de que: “La adecuada gestión del talento humano si permitirá lograr la eficiencia en las ventas de servicios de la empresa Lavanderías Centrales S.A. (Martinizing) de la ciudad de Ambato.”

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Después de haber realizado el trabajo investigativo, en el cual se utilizó las técnicas de la encuesta y la evaluación del desempeño, y, habiendo realizado los respectivos análisis e interpretación de sus resultados se ha llegado entre otras, a las siguientes conclusiones:

- El personal de Martinizing de la ciudad de Ambato, se sienten mejor trabajando solos, prefieren trabajar en forma individual, por lo que el tema de la capacitación en temas de trabajo en equipo es indispensable, pues la evaluación también demuestra que al personal le falta mejorar en lo que se refiere al trabajo con la diversidad.

- Es importante que el personal conozca cómo se realizan todas las operaciones de la empresa por lo cual, la difusión de los flujogramas de procesos resulta de gran importancia para aprovechar el interés que muestra el personal por aprender.

- La actualización de conocimientos permanente también es necesaria sobre todo en temas como técnicas de venta, atención al cliente, manejo de maquinarias y equipos, liderazgo y manejo de conflictos.
- Existe la necesidad de potenciar las habilidades del personal para realizar otras labores dentro de la empresa, pues los resultados demuestran que el personal siente que puede desempeñarse en otros puestos y tiene la predisposición a acogerse a planes de capacitación y desarrollo.
- La capacitación es la actividad más importante para el personal dentro de lo que a gestión de capital humano se trata.
- Existe buena predisposición de los empleados para seguir procesos formales que el directivo establezca a fin de realizar sistemática y eficientemente las tareas exigidas para cada puesto de trabajo, pues reconocen que realizando con eficiencia su trabajo se puede lograr la satisfacción del cliente y en consecuencia mejores ventas.
- Los empleados de Martinizing de la ciudad de Ambato tienen la idea de que la empresa para la cual trabajan, busca únicamente vender más y que la forma de beneficiarse al realizar bien su trabajo es sólo a través de la satisfacción personal y que no reciben otro tipo de beneficios por el esfuerzo que realizan, ésta no es la imagen apropiada que los empleados deban tener acerca de la empresa pues genera actitudes negativas hacia su trabajo y entorno; éstas actitudes son poco benéficas pues la falta de iniciativa, con lo que se evidencian, impide que lleguen a desempeñar sus labores al máximo de su capacidad.
- La independencia es un punto débil del personal, es difícil para los empleados realizar todas sus tareas de manera independiente, necesitan siempre el control de sus superiores lo que no permite que las actividades se realicen con fluidez

por las continuas revisiones que se deben realizar; en lo que al juicio se refiere, el personal no muestra mucha madurez lo que no permite que tomen decisiones correctas cuando se presenta algún problema o conflicto.

5.2 Recomendaciones

Para lograr la eficiencia en las ventas de servicios luego de haber analizado los resultados obtenidos del trabajo de campo, se recomienda lo siguiente:

- Elaborar planes de capacitación con el tema principal de trabajo en equipo, que ayuden al personal a reconocer la importancia de aunar esfuerzos para la consecución de objetivos y motivarlos a llevar los conocimientos a la práctica a través de diversas técnicas entre ellas, actividades recreativas de integración en las que el personal experimente la satisfacción de trabajar en equipo.
- Difundir y explicar los flujogramas de procesos con los que la empresa cuenta e incluir en el plan de capacitación charlas continuas sobre temas relacionados con las diferentes actividades de la empresa.
- Las actividades destinadas a mejorar los conocimientos del personal deben ser realizados de forma regular estableciéndose con claridad los tiempos y horarios para la realización de éstas sin que se afecte las actividades normales de la empresa, los cursos de capacitación deben realizarse en forma permanente.
- Realizar actividades de rotación de puestos, a fin de establecer si el empleado puede desempeñarse mejor en otro puesto de trabajo, en que puesto puede hacerlo y quién podrá sustituirlo en el puesto actual.
- Elaborar un plan de capacitación adecuado a las necesidades de la empresa, que esté dirigido a potenciar y desarrollar el capital humano de la misma.

- Difundir las políticas, normas, principios y procedimientos fijados por el directivo en las diferentes áreas de la planta así como en cada una de las sucursales, de modo que puedan ser vistos y recordados por el personal, y, motivarlos a seguirlos a través de carteles con mensajes escritos para estos fines.
- Motivar e incentivar al personal a través de diferentes actividades que permitan cambiar y mejorar sus actitudes, para lo que se recomienda incluir este tema en el programa de capacitación, el cual deberá ser tratado por un profesional con experiencia por tratarse de un tema un tanto complejo; además ofrecer diferentes beneficios que sirvan como incentivo.
- Difundir y explicar los manuales de funciones que definen las tareas, el proceso y el alcance de los diferentes puestos de trabajo a fin de que sirva de guía para el personal con lo que se puede disminuir el conflicto y lograr una mayor independencia al tomar decisiones que ayuden a resolver los distintos problemas que se puedan presentar en el desarrollo de sus actividades.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título:

Modelo de gestión del talento humano basado en conocimientos y habilidades para lograr la eficiencia en las ventas de la empresa Lavanderías Centrales S. A. (MARTINIZING) de la ciudad de Ambato.

Institución ejecutora: Lavanderías Centrales S. A. (MARTINIZING)

Beneficiarios: La empresa, clientes internos y externos

Ubicación:

Ciudad: Ambato

Parroquia: Atocha- Ficoa

Calles: Av. Rodrigo Pachano y Juan Montalvo (Planta)

Equipo técnico responsable: Gerente regional, inspectores de calidad.

Costo: 3146,00 USD

6.2 Antecedentes de la propuesta

En Martinizing de la ciudad de Ambato no se ha realizado un estudio previo acerca de la capacitación de los empleados, la capacitación que éstos han recibido ha sido más bien en un plano informal, por lo que no se tienen datos o resultados claros de una investigación formal acerca del tema, ésa es quizá la razón principal de que no se haya obtenido respuesta alguna por parte del personal; sin embargo podemos citar una investigación que se realizó en una importante empresa de la ciudad, en la cual Lexsi Lozada su autora explica la relación que tiene la capacitación del personal y el mejoramiento del servicio al cliente para incrementar el volumen de ventas y en la que concluye que la innovación de los métodos de capacitación es verdaderamente necesaria dentro de la empresa para optimizar el desempeño de los trabajadores y empleados así como también de los directivos, con lo que se puede obtener resultados satisfactorios.

Así mismo existen estudios realizados por autores muy reconocidos por sus aportaciones al estudio de los recursos humanos, en los que se explica la importancia de los programas de capacitación y desarrollo, dentro de los cuales podemos mencionar el trabajo de Wayne Mondy y Noé Robert (2005), en el que indican que dichas funciones de la administración de los recursos humanos son el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional, pues la ventaja competitiva más importante para cualquier empresa es su fuerza laboral, los autores hacen hincapié en que los programas importantes y bien estructurados de capacitación y desarrollo para los empleados se correlacionan fuertemente con el éxito a largo plazo; a pesar de que para muchas organizaciones los programas formales de capacitación y desarrollo representan un costo presupuestado, varias empresas visionarias consideran a la capacitación como una inversión estratégica, pues en la

actualidad gozan de la reputación de fortalecer la satisfacción del cliente, mejorar las actividades de investigación y desarrollo y, finalmente reforzar el resultado final del análisis financiero aseguran los autores.

6.3 Justificación

Puesto que una adecuada gestión del talento humano proporciona a las empresas la oportunidad de mejorar continuamente su desempeño general y de ésta manera ser más competitivas en el mercado al que se pertenece, resulta de gran importancia emprender acciones que conlleven a lograr estos objetivos, en éste contexto la presente propuesta resulta de gran importancia para Lavanderías Centrales S. A. (MARTINIZING) ya que contribuirá a mejorar las capacidades de sus empleados, permitiendo realizar de manera eficiente todas las actividades de la empresa lo que reflejará mejores niveles de ventas y un alto nivel de satisfacción en el cliente.

Los programas formales de capacitación para empleados constituyen hoy en día una de las funciones básicas de la administración del talento humano, pues permite lograr el desarrollo organizacional al preparar a las organizaciones para anticiparse y responder en forma proactiva a los futuros cambios que puedan darse en su estructura, sistemas y procesos, que surgen como resultado de la necesidad de lograr la eficiencia y de alcanzar las metas propuestas.

Para empresas de servicios como los que ofrece Martinizing el personal es el activo más valioso que puedan poseer, pues reúnen un conjunto de atributos, habilidades, conocimientos y destrezas que, guiadas de manera positiva y oportuna, logran resultados indiscutiblemente benéficos para la organización, es por ello que el presente trabajo constituye un aporte significativo para la empresa, pues pretende aprovechar, mejorar y desarrollar todo ese conjunto de atributos que son pertenecientes al personal, que en éste como en otros trabajos relacionados, ha tomando el nombre de Talento Humano.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en conocimientos y habilidades que permita lograr la eficiencia en las ventas de la empresa Lavanderías Centrales S. A. (MARTINIZING) de la ciudad de Ambato.

6.4.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico del desempeño del personal con el fin de potenciar los conocimientos y habilidades, para obtener eficiencia en las ventas.

Analizar los resultados de la evaluación y los diferentes métodos de capacitación con la finalidad de implementar los más apropiados y eficaces en la consecución de los objetivos, según las necesidades de la empresa.

Proponer un programa de capacitación para el personal que permita lograr la eficiencia en las ventas de servicios.

6.5 Análisis de factibilidad

Socio-cultural

La cultura organizacional en Martinizing está dirigida hacia el cliente, tratando de mantener buenas relaciones con ellos, para lo cual se motiva al personal a brindar una excelente atención y a superar sus expectativas. Internamente se ha brindado apoyo al personal de modo que se sientan satisfechos y seguros en el ámbito laboral, es decir se ha venido creando una cultura organizacional orientada a sus clientes tanto internos

como externos; por lo cual la presente propuesta ayudaría a seguir los principios de dicha cultura.

Tecnológico

Las nuevas tecnologías facilitan y se han convertido en un gran apoyo en los procesos de capacitación, el uso de medios audiovisuales, ordenadores y métodos mejorados para llevar a cabo estos procesos, permiten llegar con mayor facilidad a las personas con mensajes agradables a los sentidos, Martinizing cuenta con la tecnología necesaria para llevar a cabo este proceso lo que facilita la puesta en marcha de esta propuesta.

Económica – Financiera

Las operaciones de la empresa dejan márgenes aceptables de utilidad con lo que se puede empezar un amplio programa de capacitación, mismo que se considera una inversión no así un gasto, pues los resultados se reflejarán en un nivel de ventas incrementado como consecuencia de éstas acciones.

Legal

La constitución de la república del Ecuador en su Sección octava: Trabajo y seguridad social indica:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

El código de trabajo en su Capítulo VI: De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales indica lo siguiente:

Art. 80.- Salario y sueldo.- Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

Art. 83.- Plazo para pagos.- El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.

Art. 86.- A quién y dónde debe pagarse.- Los sueldos y salarios deberán ser pagados directamente al trabajador o a la persona por él designada, en el lugar donde preste sus servicios, salvo convenio escrito en contrario.

Art. 91.- Inembargabilidad de la remuneración.- La remuneración del trabajo será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias.

Art. 95.- Sueldo o salario y retribución accesorio.- Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiere por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.

Se exceptúan el porcentaje legal de utilidades, el pago mensual del fondo de reserva, los viáticos o subsidios ocasionales, la decimotercera y decimocuarta remuneraciones, la compensación económica para el salario digno, sueldos, componentes salariales en proceso de incorporación a las remuneraciones, y el beneficio que representan los servicios de orden social.

Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

El reparto se hará por intermedio de la asociación mayoritaria de trabajadores de la empresa y en proporción al número de estas cargas familiares, debidamente acreditadas

por el trabajador ante el empleador. De no existir ninguna asociación, la entrega será directa.

Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicios.

RESOLUCIÓN:

CORTE SUPREMA DE JUSTICIA

Resuelve:

Sin perjuicio de las facultades que en el orden administrativo competen al Director General, a los subdirectores e inspectores de trabajo, los jueces de la materia tienen competencia para conocer y resolver acerca de las reclamaciones individuales sobre el pago de utilidades que plantearen los trabajadores.

En las entidades de derecho privado en las cuales las instituciones del Estado tienen participación mayoritaria de recursos públicos, se estará a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Servicio Público.

Art. 105 (Ex: 105).- Plazo para pago de utilidades.- La parte que corresponde individualmente a los trabajadores por utilidades se pagará dentro del plazo de quince días, contados a partir de la fecha de liquidación de utilidades, que deberá hacerse hasta el 31 de marzo de cada año.

El empleador remitirá a la Dirección Regional del Trabajo la comprobación fehaciente de la recepción de las utilidades por el trabajador, bajo pena de multa. Además, si requerido el empleador por la Dirección Regional del Trabajo para que justifique el cumplimiento de tal obligación, no remitiere los documentos comprobatorios, será sancionado con una multa impuesta de conformidad con lo previsto en el artículo 628 de

este Código, según la capacidad de la empresa, a juicio del Director Regional del Trabajo.

Art. 111.- Derecho a la decimatercera remuneración o bono navideño.- Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

La remuneración a que se refiere el inciso anterior se calculará de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 95 de este Código.

Art. 113 (Ex: 113).- Derecho a la decimacuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación adicional anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular; y, hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.

La bonificación a la que se refiere el inciso anterior se pagará también a los jubilados por sus empleadores, a los jubilados del IESS, pensionistas del Seguro Militar y de la Policía Nacional.

Si un trabajador, por cualquier causa, saliere o fuese separado de su trabajo antes de las fechas mencionadas, recibirá la parte proporcional de la decimacuarta remuneración al momento del retiro o separación.

6.6 Fundamentación

Reclutamiento

“En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al MRH para abastecer su proceso de selección. En realidad el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento –tal como ocurre con el proceso de comunicación- es un proceso de dos vías y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección.” (Chiavenato, I. 2009. p. 116)

Reclutamiento externo

“El reclutamiento externo actúa en los candidatos que está en el MRH (mercado de Recursos Humanos) y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección personal (Chiavenato, I. 2009. p. 116-117)

Reclutamiento virtual

“Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales. Facilita las cosas a las empresas y a los candidatos. Éstos pueden tener contacto directo con sitios de compañías o de agencias de reclutamiento, sin necesidad de salir de su casa. La facilidad y la sencillez son enormes. Internet ofrece a las compañías una plataforma que permite la comunicación inmediata y rápida por correo, y elimina toda forma de intermediación”. (Chiavenato, I. 2009. p. 125).

Selección

“La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas.” (Chiavenato, I. 2009. p. 137).

Modelo de valor agregado

“Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad.” (Chiavenato, I. 2009. p. 140).

Programa de integración

“Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización.” (Chiavenato, I. 2009. p. 189).

Capacitación

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a

aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.” (Chiavenato, I. 2007. p. 386)

“La capacitación imparte a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus actividades actuales.” (Wayne, M. y Robert, N. 2005. p 202)

“Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.” (Werther, W. y Davis, K. 2008. p. 252)

La capacitación es un proceso sistemático, que responde a objetivos determinados, por medio del cual las personas adquieren y desarrollan conocimientos, habilidades y competencias necesarios para desempeñar su puesto actual y prepararse para posibles cambios dentro de una organización.

Determinación de las necesidades de capacitación

(Wayne, M. y Robert, N. 2005. p 208)

El primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo (C y D) consiste en determinar las necesidades específicas de C y D. Las necesidades de capacitación y desarrollo se determinan mediante un análisis en varios niveles.

Análisis organizacional

Análisis de las tareas

Análisis de las personas

(Werther, W. y Davis, K. 2008. p. 257)

“La evaluación de las necesidades de capacitación detecta los actuales problemas de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Es posible, por ejemplo, que

la empresa se deba enfrentar a realidades de una nueva revolución tecnológica, que deba competir con una o más nuevas entidades, o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir el número de sus integrantes. Cuando cualquiera de estas circunstancias se presenta, los integrantes restantes de la organización experimentan renovadas necesidades de capacitarse.”

(Chiavenato, I. 2007. p. 390)

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:

1. Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.
2. Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.
3. Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

La determinación de las necesidades de capacitación es el primer paso de la capacitación que, consiste en realizar un diagnóstico que permita detectar los problemas de la organización, el cual puede ser realizado en tres niveles: organizacional, del capital humano y de las operaciones y tareas.

Establecimiento de los objetivos de la capacitación

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

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

(Werther, W. y Davis, K. 2008. p. 260)

(Chiavenato, I. 2007. p. 387)

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverles más perceptivas a las nuevas tendencias de la administración.

“Cada objetivo debería estar relacionado con una o más CHAs (Conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para realizar con éxito un trabajo) identificados en el análisis de tareas y debería ser retador, preciso, alcanzable y comprendido por todos.” (Gómez, L., Balkin, D., Cardy, R. 2008. p. 306).

Los objetivos determinan los logros que se desean alcanzar con la capacitación, éstos deben plantearse de forma clara de modo que permitan evaluarse posteriormente. Generalmente los objetivos persiguen el cambio ya sea en el comportamiento o en las actitudes de las personas.

Contenido del programa de capacitación

“El contenido del programa se diseña de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales.” (Werther, W. y Davis, K. 2008. p. 257).

(Chiavenato, I. 2007. p. 386)

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

1. Transmisión de información
2. Desarrollo de habilidades

3. Desarrollo o modificación de actitudes
4. Desarrollo de concepto

El contenido de la capacitación debe estar acorde a las necesidades que se detectaron con la evaluación y debe formularse de tal forma que permita alcanzar los objetivos que se persigue.

Métodos de capacitación

1. Capacitación en el lugar de trabajo

Coaching

“El coaching, considerado con frecuencia como una responsabilidad del jefe inmediato, proporciona ayuda de manera muy parecida a la de un mentor. El coach tiene mayor experiencia o destreza que el discípulo y está en la posición de ofrecer consejos sabios.” (Wayne, M. y Robert, N. 2005. p 211).

“El coaching se basa en un vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula potenciales. En esta relación, el entrenador (coach), lidera, orienta, guía, aconseja, entrena, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendiz, mientras que éste aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender nuevas cosas y mejorar su desempeño.” (Chiavenato, I. 2007. p. 402).

“El coaching es un campo nuevo y emocionante enfocado en el enriquecimiento y en la obtención de poder personal, está diseñado para movilizar los recursos del cliente hacia un resultado acordado. Esto quiere decir que el coaching consiste por completo en despertar nuestros potenciales escondidos y poco desarrollados para que podamos llevar nuestras habilidades y nuestra experiencia a un nuevo nivel de desempeño” Hall, M. y (Duval, M. 2010. p. 5).

El coaching es un método de capacitación en el cual el coach es un empleado de alto nivel y con mayor experiencia y conocimiento, que está en la posición de guiar a su compañero, sea nuevo en la empresa o en el puesto, a que realice sus tareas en base a la instrucción y consejos dados, desarrollando el potencial que le permitirá desempeñarse mejor.

Capacitación de instrucción sobre el puesto

“La capacitación de instrucción sobre el puesto se imparte sobre las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar al personal operativo o de primera línea a desempeñar su labor actual.” (Werther, W. y Davis, K. 2008. p. 266).

“El método más utilizado, con mucho, para capacitar a no ejecutivos es la capacitación en el puesto. Ésta tiene la ventaja de proporcionar experiencia directa en condiciones normales de trabajo; da una oportunidad al instructor –un gerente o un empleado de alto nivel– para que desarrolle buenas relaciones con los empleados nuevos.” (Bohlander, G., Sherman, A. y Snell, S. 2003. p. 194).

“Es una técnica informal de capacitación que permite que un empleado aprenda las tareas en su puesto al desarrollarlas realmente.” (Ibáñez, M. 2005. p. 481).

Es un método de capacitación en el lugar de trabajo, que permite que el empleado aprenda las tareas relacionadas con su puesto realizándolas en situaciones reales, dentro de sus horas normales de trabajo, bajo la dirección del gerente o un empleado de mayor experiencia.

Rotación de puestos

“La rotación de puestos es una forma de capacitación en el trabajo en la que los empleados cambian de un puesto a otro para aumentar su experiencia. Las empresas

tienen que hacer más con menos, así que tiene sentido desarrollar empleados que puedan desplazarse a cualquier lugar donde los necesiten.” (Wayne, M. y Robert, N. 2005. p 216)

“Cada movimiento de uno a otro puesto es precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los períodos de vacaciones ausencias, renunciaciones, etc.” (Werther, W. y Davis, K. 2008. p. 267)

(Gómez, L., Balkin, D., Cardy, R. 2008. p. 317)

La formación en distintas funciones implica que los empleados se forman para realizar operaciones en áreas distintas a las de su puesto. Por ejemplo:

- Puede utilizar la rotación para ofrecer a los directivos de un área funcional una perspectiva más amplia de la que tendrían normalmente.
- Los departamentos pueden intercambiar personal por períodos de tiempo, de forma que cada trabajador, o conjunto de trabajadores, comprenda las operaciones de los demás departamentos.
- Los compañeros profesores, trabajadores con un alto rendimiento que son profesores en el puesto de trabajo, pueden ser extraordinariamente eficaces a la hora de ayudar a los empleados a desarrollar habilidades en otras áreas operativas.

La rotación de puestos es un método de capacitación que se realiza dentro de las horas de trabajo y consiste en cambiar a los empleados de un puesto de trabajo a otro con la finalidad de que obtengan nuevas experiencias y mayor conocimiento, lo que le permitirá desempeñarse en otros puestos cuando la organización así lo requiera.

2. Capacitación fuera del trabajo

Actuación o sociodrama

“Ésta técnica obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y desarrollo de mejores relaciones humanas.” (Werther, W. y Davis, K. 2008. p. 268).

Dramatización

“Consiste en la representación que hacen dos o más personas de una situación de la vida real. Se emplea cuando es necesario que los participantes asimilen de manera profunda una conducta o situación y marquen alternativas para manejarla.” Grados, J. (2007. p. 111)

“La representación de papeles, o psicodrama, consiste en asumir las actitudes y comportamientos –es decir, desempeñar el papel- de otras personas, muchas veces un supervisor y un subordinado, que participan en un problema específico. Al actuar en la posición de otra parte, los participantes en el psicodrama pueden, mejorar su capacidad de comprender a los demás.” Bohlander, G., Sherman, A. y Snell, S. (2003. p. 205)

La dramatización es una técnica que ayuda a los participantes a verse como son percibidos por sus compañeros, a desarrollar habilidades que le permitan resolver problemas que se puedan presentar en sus empleos y a mejorar la comunicación, mediante la representación de diversas identidades.

Conferencias

“Las conferencias impartidas por expertos, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc. tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación

y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo así como de recursos.” (Werther, W. y Davis, K. 2008. p. 268).

“Consiste en la presentación verbal de un tema por parte del instructor ante un grupo de personas. Por lo general se emplea cuando el grupo es grande, se dispone de poco tiempo y se quiere transmitir principios y conceptos generales básicos o información”. (Grados, J. 2007. p. 129).

“Reunir individuos que comparten intereses comunes, ya que es una manera rápida y sencilla de proporcionar a grupos grandes de personas en capacitación con el objeto de analizar y resolver problemas.” (Ibáñez, M. 2005. p. 481)

Las conferencias son exposiciones verbales de un tema específico impartidas por un instructor que tiene un amplio conocimiento acerca del mismo, estas exposiciones pueden complementarse con la exhibición de videos o medios audiovisuales. Se emplean para impartir conocimientos generales relacionados o no con el trabajo.

Áreas especiales de capacitación

Servicio al cliente

“La capacitación en servicio al cliente proporciona a los empleados las habilidades necesarias para satisfacer y superar las expectativas del cliente. Reciben un énfasis especial las capacidades de comunicación, incluyendo las habilidades para escuchar y el reconocimiento de las necesidades y exigencias de clientes diversos”. (Wayne, M. y Robert, N. 2005. p 222).

“Además de crear una filosofía, unos estándares y unos sistemas que respalden el servicio al cliente, las empresas deberían ofrecer formación para la atención al cliente con el fin de dotar a los empleados las habilidades necesarias para satisfacer y superar

las expectativas de los consumidores, incluyendo en su programa de formación la escucha, la comunicación y la respuesta a los clientes.” (Gómez, L., Balkin, D., Cardy, R. 2008. p. 323).

Éste método permita brindar a los empleados habilidades necesarias para el contacto con diversos clientes, que le permitan una mejor comunicación, saber identificar sus necesidades y proporcionarles las mejores soluciones.

Resolución de conflictos

“La capacitación en resolución de conflictos se centra en el desarrollo de las habilidades de comunicación necesarias para resolver la interrupción de las relaciones.” (Wayne, M. y Robert, N. 2005. p 223).

“Además de la gestión de la crisis tras un acontecimiento, la formación para situaciones de crisis puede centrarse en la prevención. La formación en la prevención a menudo, incluye seminarios sobre gestión del estrés, resolución de conflictos y creación de equipo.” (Gómez, L., Balkin, D., Cardy, R. 2008. p. 322).

La capacitación en resolución de conflictos permite al empleado desarrollar habilidades de comunicación de modo que pueda no sólo saber cómo manejar situaciones de crisis que puedan presentarse en el trabajo, sino además cómo evitarlas.

Trabajo en equipo

“La capacitación para el trabajo en equipo trata de enseñar a los empleados cómo trabajar en grupos que tiene con frecuencia autoridad para tomar decisiones.” (Wayne, M. y Robert, N. 2005. p 223).

“La estructura en equipos es a largo plazo, y la formación de estos equipos puede ser la clave para conseguir que alcancen todo su potencial. La formación de equipos puede dividirse en dos áreas, en función de las operaciones básicas de un equipo: contenido de tareas y procesos de grupo. El contenido de tareas está directamente relacionado con los objetivos del equipo. Los procesos de grupo hacen referencia al modo en que los miembros funcionan como equipo”. (Gómez, L., Balkin, D., Cardy, R. 2008. p. 318).

La capacitación para el trabajo en equipo trata de desarrollar las habilidades para trabajar con otras personas en grupos que generalmente tienen algún poder de decisión, ésta puede estar dirigida a las tareas de un equipo o al modo en que éstos funcionan.

Empowerment

“La capacitación empowerment enseña a los empleados y equipos cómo tomar decisiones y aceptar la responsabilidad de los resultados. Éste tipo de capacitación frecuentemente acompaña a la capacitación para el trabajo en equipo porque algunas empresas han delegado autoridad a los grupos.” (Wayne, M. y Robert, N. 2005. p 223).

Evaluación de la capacitación

“Las organizaciones han adoptado diversos enfoques para determinar el valor de programas específicos. El modelo Kirkpatrick para la evaluación de la capacitación se usa ampliamente en ambientes de aprendizaje. Los niveles de este modelo son: 1) Opiniones de los participantes, 2) grado de aprendizaje, 3) cambio de comportamiento (transferencia de la capacitación al empleo, y 4) logro de los objetivos (impacto sobre el desempeño).” (Wayne, M. y Robert, N. 2005. p 224).

(Chiavenato, I. 2007. p. 404)

La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles a saber:

1. Evaluación a nivel organizacional. En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a) Aumento de la eficacia organizacional.
 - b) Mejora de la imagen de la empresa.
 - c) Mejora del clima organizacional.
 - d) Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.
 - e) Aumento de la eficiencia.
2. Evaluación a nivel de los recursos humanos. En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
 - b) Aumento de las habilidades de las personas.
 - c) Aumento del conocimiento de las personas.
 - d) Cambio de actitudes y conductas de las personas.
3. Evaluación a nivel de las tareas y operaciones. En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a) Mejora en la calidad de los productos y servicios.
 - b) Mejora en la atención al cliente.

(Werther, W. y Davis, K. 2008. p. 272).

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los facilitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

1. Las reacciones de los facilitados al contenido del programa y al proceso en general.
2. Los conocimientos que se hayan adquirido.
3. Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
4. Los resultados o mejoras medibles para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, accidentes o de ausentismo.

La evaluación consiste en verificar los resultados del proceso de capacitación, a fin de determinar si los objetivos han sido alcanzados, ésta verificación puede realizarse en distintos niveles ya sea de la organización, del capital humano o de las tareas; esto nos permitirá saber cuán efectivo han resultado las acciones tomadas dentro del programa de capacitación.

Análisis y descripción de puestos

“Analizar puestos para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.” (Alles, M. 2008. p. 110).

“Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.” (Chiavenato, I. 2007. p. 228).

“La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y la organizan. Los analistas de puestos son especialistas del departamento de capital humano, cuya labor consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen.” (Werther, W. y Davis, K. 2008. p. 91).

El análisis y descripción de puestos comprende la obtención de información acerca de los requerimientos específicos en cuanto a las tareas que se realizan en un determinado puesto de trabajo, así como de la persona que lo vaya a ocupar.

Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa.” (Werther, W. y Davis, K. 2008. p. 302).

6.7 Modelo operativo

El modelo de gestión del talento humano, basado en los conocimientos y habilidades, propuesto en este trabajo consta de seis fases o etapas, las cuales no son necesariamente sistemáticas pero si pueden retroalimentarse. Sin embargo el modelo iniciaría con la determinación del capital humano necesario para la empresa lo cual dará las pautas necesarias para la selección del nuevo personal, en caso de que se requiera por existir una vacante disponible ya sea por abandono o aumento de un puesto de trabajo; en tal caso es necesario entrar en la fase de integración de las nuevas habilidades y conocimientos del nuevo personal con las propias de la organización, para el personal ya existente en la empresa así como para el nuevo se desarrolla un programa de capacitación orientado a potenciar sus habilidades, mejorar sus destrezas y ampliar sus conocimientos, el cual es mucho más detallado que las otras fases puesto que, es sobre el personal actual de la empresa que se necesita una mayor concentración de esfuerzos; así también se presenta un programa de incentivos orientado a conseguir el interés del personal actual como del posible nuevo y lograr los cambios deseados, por último, pero no menos importante la fase de evaluación que sirve para retroalimentar e iniciar nuevamente el ciclo con los cambios necesarios y en la fase que presente alguna deficiencia.

Gráfico 14: Modelo de gestión basado en conocimientos y habilidades.



Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

6.7.1 Determinación del capital humano

Cada puesto de trabajo requiere de ciertas habilidades y conocimientos para que las tareas propias del puesto sean realizadas eficientemente, en este sentido el análisis y descripción de puestos resulta de gran ayuda para determinar esas habilidades y conocimientos (capital humano), existen para el efecto diferentes formas de realizarlo, una de ellas es el uso de formularios que permitan reunir la información necesaria acerca de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo, sin embargo la idea es que se pueda utilizar un mismo formulario que se adapte a los diferentes puestos, lo que permitirá una mejor aplicación. El formulario propuesto y que se presenta a continuación, pretende hacer una descripción de las tareas principales y secundarias, las responsabilidades, las habilidades tanto físicas como intelectuales así como los conocimientos necesarios, las condiciones del puesto y los parámetros de evaluación. Este análisis servirá de base para futuras contrataciones así como para la evaluación del personal actual de la empresa

Tabla 23: Formulario de análisis de puestos

MARTINIZING	
Cuestionario de análisis de puestos	
<hr/>	
A. Identificación del puesto	
1. Nombre del puesto:	
2. Área:	
3. Supervisor:	
B. Actualización del análisis	
1. Fecha del último análisis:	
2. Análisis realizado por:	
C. Descripción	
1. Actividades desempeñadas:	
2. Características académicas necesarias para desempeñar el puesto:	
Educación básica	
Bachillerato	
Universidad	
D. Deberes y responsabilidades	
1. Las tareas de este puesto son de carácter:	
Técnico	
Administrativo	
Secretarial	
De apoyo	
2. Tareas principales:	
3. Tareas secundarias:	
E. Responsabilidad	
Especifique las responsabilidades adscritas a este puesto y su importancia porcentual relativa:	
1 _____ %	
2 _____ %	

F. Habilidades intelectuales que debe poseer la persona que desempeñe este puesto:

1_____

2_____

3_____

Etc.

G. Habilidades físicas que debe poseer la persona que desempeñe este puesto

1_____

2_____

3_____

Etc.

H. Conocimientos

1_____

2_____

3_____

Etc.

I. Experiencia

Irrelevante

Importante

Imprescindible

Debe poseer ____ años de experiencia en la función de _____

J. **Ámbito laboral**

1. ¿En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto?
2. ¿Está sometido a presiones psicológicas?

K. **Condiciones sanitarias y de seguridad**

1. ¿Está expuesto a accidentes laborales por uso de la maquinaria o equipo?
2. ¿Está expuesto a contagios de enfermedades?

L. **Parámetros de desempeño**

1. ¿Cómo se mide el desempeño en este puesto?
2. ¿Cuáles son los principales factores para lograr el éxito en este puesto?

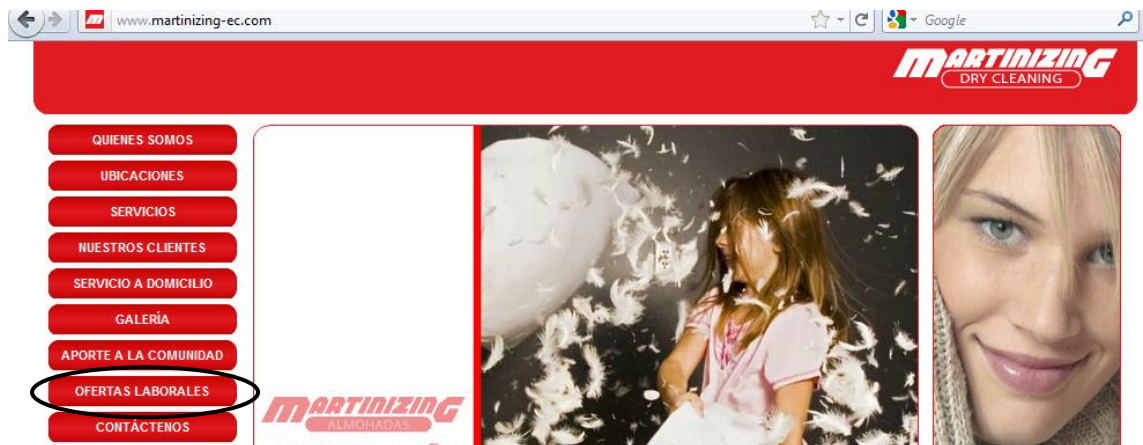
Firma del analista del puesto: _____ Fecha: _____

Revisado y autorizado por: _____ Fecha: _____

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

6.7.2 Reclutamiento virtual

El proceso de reclutamiento externo del personal se realizará a través de medios electrónicos y a distancia mediante internet, para lo cual la empresa puede hacer uso de la base de datos de Martinizing Ecuador, cuya página web tiene un link “Ofertas laborales”, en la que los interesados se registran y llenan todos los campos requeridos para completar y enviar su currículum vitae a las ofertas de trabajo que la empresa ofrece a nivel nacional, es necesario entonces que Martinizing de la ciudad de Ambato publique la oferta previamente con los requisitos mínimos, el tipo de puesto, el salario y demás beneficios que la empresa pueda ofrecer.



También la empresa puede utilizar un filtro que le permita reducir la cantidad de postulantes pidiéndoles que indiquen conocimientos específicos, como por ejemplo:

Manejo de Excel:

Básico

Intermedio

Avanzado

¿Conoce acerca de técnicas de ventas?

Si

No

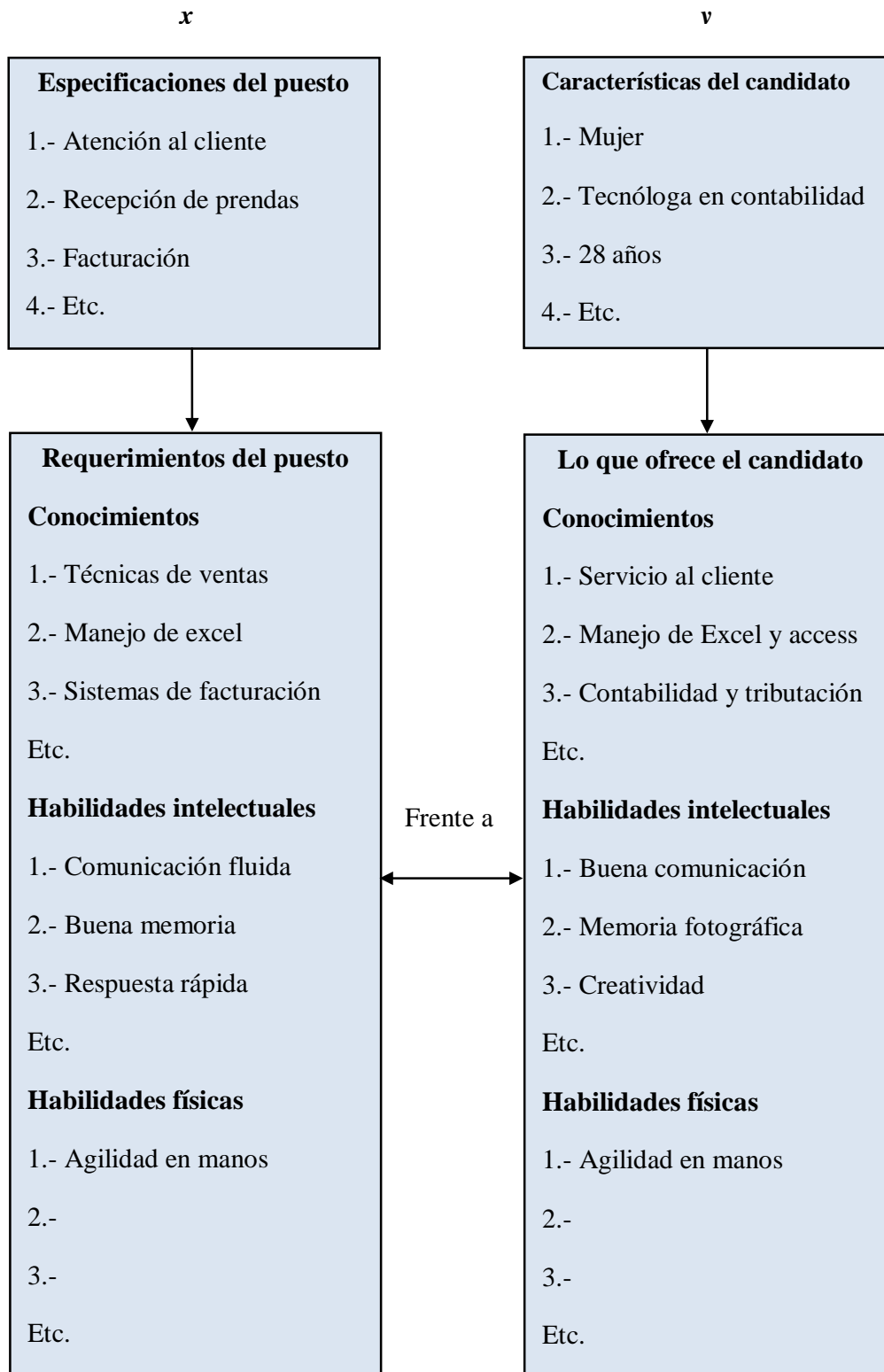
El filtro deberá ser elaborado siempre con relación al puesto que se desea llenar, incluso se puede preguntar al postulante si está o no de acuerdo con el paquete remunerativo que se ofrece, con lo que se evitaría entrevistar a postulantes que tengan una expectativa por sobre el presupuesto asignado para tal fin, lo que permitirá ahorrar tiempo en el proceso.

6.7.3 Selección: Modelo de valor agregado

Bajo este modelo la selección del personal deberá realizarse con base en las habilidades, y conocimientos que el candidato puede ofrecer a la organización (y) de modo que pueda incrementar los ya existentes, desde luego que se debe establecer con anterioridad cuáles son las habilidades, y conocimientos que requiere cada puesto de trabajo (x), lo cual se desprende del análisis y descripción de puestos, que, debe ser realizado en la etapa de determinación del capital humano. Entonces se compara las dos variables: cuando x es mayor que y , el candidato no cumple con las condiciones ideales para ocupar un determinado puesto. Cuando x y y son iguales significa que el candidato reúne las condiciones ideales para el puesto; pero, si y es mayor que x , entonces el candidato reúne más condiciones de las exigidas por el puesto (valor agregado). De este modo la selección del nuevo empleado resulta clara.

A continuación se muestra el modelo ejemplificando el puesto de recepción:

Figura 4: Modelo de valor agregado



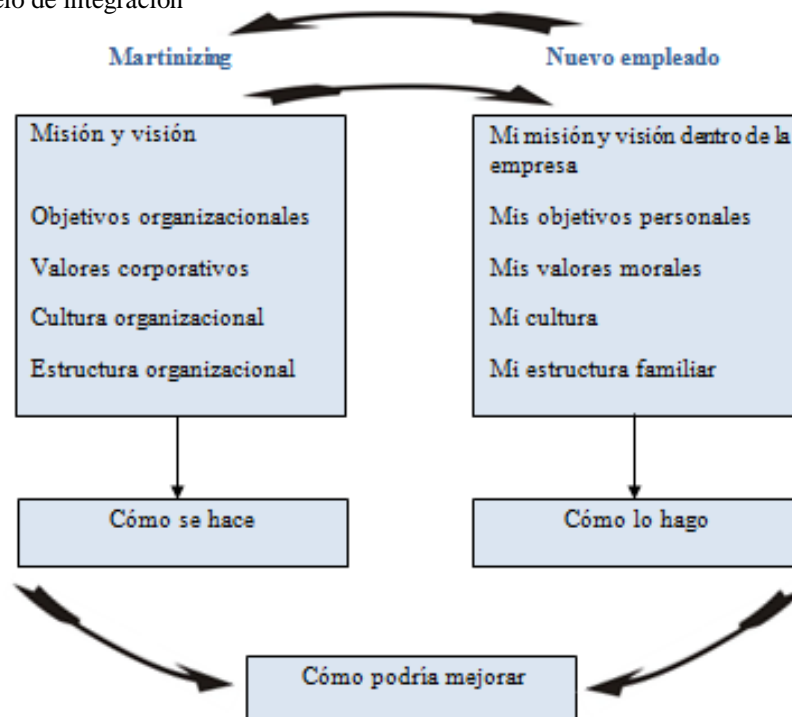
Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

6.7.4 Programa de integración

Al integrarse un nuevo miembro a la organización es necesario integrar sus habilidades y conocimientos con los que la organización cuenta al momento y que constituyen parte de su capital. Es en esta fase en dónde se entrena al nuevo integrante y se lo familiariza con la cultura organizacional, la estructura, los servicios que ofrece, la misión y visión, los valores, los objetivos, las normas, las políticas, los procesos y los comportamientos esperados. Durante el entrenamiento se integrarán los conocimientos que el nuevo empleado trae consigo acerca no sólo de cómo realizar las tareas inherentes a sus puestos, sino cualquier otro tipo de conocimiento que el individuo pueda aportar a la organización e incrementar el propio. Respecto de las habilidades el entrenamiento permitirá demostrar al nuevo empleado cómo realizar las tareas y el nuevo empleado podrá enseñar nuevas posibles formas de hacerlo.

El programa de integración incluye la entrega de manuales y flujogramas de procesos.

Figura 5: Modelo de integración



Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

6.7.5 Programa de capacitación

El proceso de capacitación del personal está dividido en cuatro pasos, en primera instancia se deben determinar las necesidades de capacitación que tiene la organización, pues cada programa está dirigido a la solución de un problema específico, a continuación se determinan los objetivos que se desean alcanzar con los programas de capacitación, qué cambios se desean lograr en el personal, el siguiente paso es la implementación de los programas de capacitación en donde se detallan los métodos y medios a utilizar, y el último paso la determinación de los métodos de evaluación de la capacitación, lo que permitirá conocer si los esfuerzos de capacitación han logrado obtener los resultados previstos.

Detección de las necesidades de capacitación

Ésta función que corresponderá al ejecutivo, será él quien basado en la información y en los análisis determinará las necesidades de capacitación de su personal, los análisis a realizarse serán en tres niveles:

Análisis organizacional

En éste nivel el ejecutivo deberá repasar la misión, la visión y los objetivos de la organización de modo que pueda saber si se sigue los lineamientos y se han alcanzado los objetivos, y podrá conocer las posibles razones por las cuales no se han alcanzado los resultados esperados. Desde otra perspectiva el ejecutivo puede incluso realizar una investigación (encuesta al cliente) sobre la imagen que tienen de la empresa o su nivel de satisfacción para conocer, desde la perspectiva del cliente, en qué y cómo se puede mejorar.

Análisis de tareas

Éste análisis deberá ser realizado por los inspectores de calidad y utilizando el método de la observación, el objetivo es conocer las tareas requeridas para lograr los propósitos de la empresa, para esto la descripción de puestos es una fuente de datos importantes y puede realizarse a través de formularios que recojan información resumida acerca de los deberes y responsabilidades del puesto, las características individuales y del trabajo, y, los niveles de desempeño esperados para cada uno de los puestos de trabajo. El formulario a utilizarse es el mismo presentado en la fase de determinación de capital humano (ver tabla 23).

Análisis del capital humano

En éste análisis, que a falta de un jefe de recursos humanos deberá ser realizado por el gerente, se debe identificar quienes deben ser capacitados, qué tipos de conocimientos y qué habilidades y capacidades necesitan los empleados, para lo cual las evaluaciones del desempeño resultan de gran utilidad. Existen varios métodos para evaluar el desempeño del personal, el modelo propone un método de escalas gráficas discontinuas por ser de fácil aplicación e interpretación.

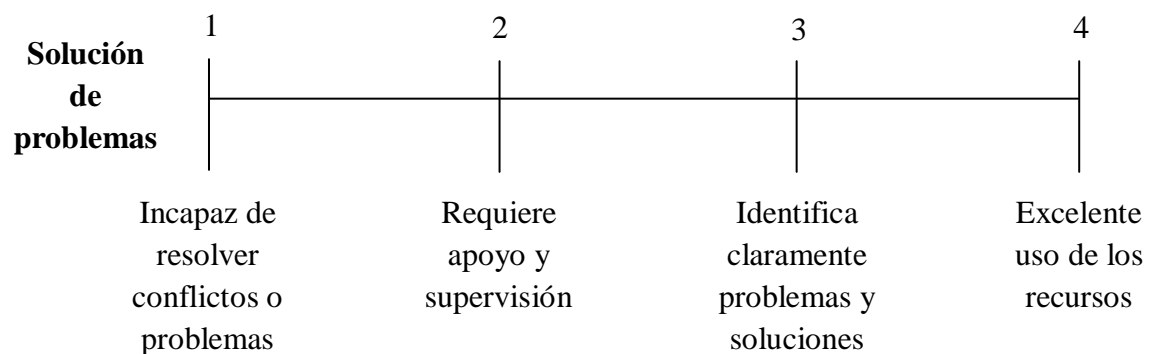
Tabla 24: Formulario para la evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre completo:	Fecha:
Área o departamento:	Puesto:
Relaciones con otras personas	Juicio
Excepcionalmente bien aceptado <input type="checkbox"/>	Excepcionalmente maduro <input type="checkbox"/>
Trabaja bien con otros <input type="checkbox"/>	Por encima de la media al tomar decisiones <input type="checkbox"/>
Va más allá de lo satisfactorio <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cierta dificultad para trabajar con otros <input type="checkbox"/>	Generalmente toma decisiones correctas <input type="checkbox"/>
Trabaja mal con los demás <input type="checkbox"/>	Muchas veces peca de tener juicios inadecuados <input type="checkbox"/>
	Evaluación negativa <input type="checkbox"/>
Habilidad para aprender	Independencia
Aprende velozmente <input type="checkbox"/>	Completamente independiente <input type="checkbox"/>
Aprende con un mínimo de supervisión <input type="checkbox"/>	Autonomía por encima de la media <input type="checkbox"/>
Aprendizaje medio <input type="checkbox"/>	Generalmente independiente <input type="checkbox"/>
Algo lento para aprender <input type="checkbox"/>	Algunas veces omiso o descuidado <input type="checkbox"/>
Evaluación negativa <input type="checkbox"/>	Evaluación negativa <input type="checkbox"/>
Atención al cliente	Solución de problemas
Sumamente adecuado a las necesidades <input type="checkbox"/>	Excelente uso de los recursos <input type="checkbox"/>
Brinda apoyo y es entusiasta <input type="checkbox"/>	Identifica claramente problemas y soluciones <input type="checkbox"/>
Satisfactorio <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inconsistente <input type="checkbox"/>	Requiere apoyo y supervisión <input type="checkbox"/>
Evaluación negativa <input type="checkbox"/>	Incapaz de resolver conflictos o problemas <input type="checkbox"/>
Actitud y desenvolvimiento en el trabajo	Calidad en el trabajo

Enorme entusiasmo	<input type="checkbox"/>	Trabajo excelente	<input type="checkbox"/>
Muy interesado y productivo	<input type="checkbox"/>	Muy bueno	<input type="checkbox"/>
No mucha iniciativa	<input type="checkbox"/>	Calidad media	<input type="checkbox"/>
Algo indiferente hacia los demás	<input type="checkbox"/>	Debajo de la media	<input type="checkbox"/>
Evaluación negativa	<input type="checkbox"/>	Calidad inferior	<input type="checkbox"/>
		Evaluación negativa	<input type="checkbox"/>
Trabajo con la diversidad		Puntualidad	
Respeto y atención a las diferencias culturales	<input type="checkbox"/>	Excelente puntualidad	<input type="checkbox"/>
Reconoce patrones propios y de otros	<input type="checkbox"/>	Satisfactoria	<input type="checkbox"/>
Satisfactorio	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Necesita mejorar	<input type="checkbox"/>	Evaluación negativa	<input type="checkbox"/>
Falta de voluntad para aceptar a otros	<input type="checkbox"/>		

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

Los resultados que se obtienen de la evaluación, deben ser cuantificados, para lo cual se utilizan escalas gráficas, a efecto de facilitar las evaluaciones las escalas son representadas con gráficas de dos entradas: en las entradas horizontales se colocan los factores de evaluación del desempeño y en las entradas verticales se colocan los grados o las calificaciones de los factores yendo de uno (menor puntuación) a cinco o seis, éstos puntajes son totalizados y posteriormente comparados con el nivel óptimo, para ver en qué nivel de desempeño se encuentra el empleado, lo que permitirá conocer cuáles son sus puntos débiles y por ende sus necesidades de capacitación. Ejemplo:



Establecimiento de los objetivos

Toda acción tiene uno o varios objetivos que alcanzar, los programas de capacitación deben tener objetivos de aprendizaje claros, con esto el gerente podrá determinar si la capacitación ha dado los resultados esperados. Como todo programa de capacitación, el propuesto en el presente trabajo, está dirigido a lograr un cambio en el personal, en la forma de realizar sus tareas, en la forma en que se relacionan con sus compañeros, en la forma que hacen contacto con el cliente y sobre todo un cambio en sus actitudes. Los objetivos de la capacitación se obtienen luego de haber realizado el análisis en sus diferentes niveles y como es de esperarse irán cambiando conforme se presenten cambios en la organización o en su entorno. Después de haber realizado el análisis del capital humano, se establecieron los siguientes objetivos específicos de aprendizaje para el programa de capacitación propuesto:

- Establecer la capacidad del empleado para ocupar otro puesto de trabajo.
- Modificar las actitudes negativas del personal hacia su trabajo.
- Desarrollar habilidades para trabajar en equipo.
- Guiar al personal en el manejo de conflictos y toma de decisiones.
- Formar al personal en temas de neurolingüística
- Formar al empleado en técnicas de venta y atención al cliente.

Implementación del programa de capacitación

La puesta en marcha del programa requiere la selección del o de los métodos adecuados de capacitación, de los diferentes métodos que existen se han escogido los que mejor se adaptan a la organización y a los recursos de que ésta dispone, los métodos se agrupan según el lugar donde se da la capacitación, para la “capacitación en el lugar de trabajo” se han escogido el coaching, la capacitación de instrucción sobre el puesto y la rotación de puestos; para la “capacitación fuera del trabajo” se han tomado en cuenta las

conferencias (con diferentes temas) y el socio-drama, las áreas especiales de capacitación serán abordadas en ambos métodos.

El coaching

Cada puesto de trabajo tiene dos o más personas que lo ocupan, por tanto existe un empleado más antiguo que otro, que tiene mayor experiencia y conocimiento de su trabajo, éstos conocimientos deben ser aprovechados y transferidos a los empleados más jóvenes y a los nuevos (en el caso de que los hubiera), es decir que se designará al empleado más antiguo como “coach”, éste tendrá la tarea de enseñar sus métodos o técnicas más efectivas y eficientes para la realización de las tareas, así como dar los mejores consejos para ponerlos en práctica. A pesar de los amplios conocimientos que los empleados antiguos tengan sobre las tareas de sus puestos, no siempre sabrán cómo transferir éstos conocimientos a sus compañeros, por lo cual, será necesario capacitarles previamente en temas de liderazgo.

Objetivos:

Desarrollar las habilidades necesarias para realizar las tareas.

Conocer nuevos métodos para realizar las tareas.

Fomentar el espíritu de colaboración entre compañeros.

Tiempo:

El coaching debe ser realizado por períodos de 30 minutos, durante una semana, para lo cual se establecerán horarios, de modo que ninguna de las actividades choquen, se escogerán las horas de inicio de jornadas porque permiten una mayor concentración ya que el personal ha disfrutado un período de descanso.

Materiales:

Para la aplicación de este método no se necesita material adicional a la maquinaria que opere el empleado y los insumos que normalmente se utilizan en el proceso.

Contenido:

El coaching debe abordar temas específicos relacionados con las tareas principales y secundarias inherentes al puesto de trabajo y sobre los problemas comunes que se presentan, los métodos o técnicas para resolverlos de mejor manera y sobre la importancia del apoyo entre compañeros.

Instrucción sobre el puesto de trabajo

Similar al coaching la instrucción sobre el puesto permitirá al empleado conocer las mejores técnicas para llevar a cabo sus tareas, pero en este caso la instrucción será dada por personal técnico de Martinizing Quito, quienes instruirán al personal apoyados en sus conocimientos técnicos sobre el proceso.

Objetivos:

Estandarizar los procesos

Brindar conocimientos técnicos sobre el proceso.

Mejorar la calidad en los procesos

Evitar accidentes de trabajo

Tiempo:

La instrucción será dada en períodos de una hora por puesto de trabajo. De modo que el personal delegado por Martinizing Quito, pueda realizar la instrucción en dos días.

Tamaño del grupo:

Para optimizar el tiempo se reunirá a todos los ocupantes de un mismo puesto para recibir la instrucción directamente sobre él.

Materiales:

Los insumos y la maquinaria o equipo que se utilizan normalmente en el proceso.

Contenido:

La instrucción debe basarse en conocimientos puramente técnicos de los procesos, detallar todos sus pasos, sobre el manejo adecuado de la maquinaria, equipo e insumos, y sobre cómo evitar riesgos de trabajo. En éste método de capacitación el instructor debe seguir los cuatro pasos que son:

1. Explico
2. Demuestro
3. Dejo que lo apliquen
4. Retroalimentación

Rotación de puestos

La rotación de puestos debe ser aplicada al personal de planta, es decir a quienes realizan el proceso de servucción, las actividades deben ser coordinadas de modo que permitan empezar con la realización del primer paso del proceso e ir avanzando en orden según como se vea en el flujograma. Éste método será llevado a cabo por los inspectores de calidad, quienes conocen todo el proceso de servucción, para lo cual se dividirá al personal por áreas, el área que se encarga de realizar el primer paso del proceso dará inicio pasando al área donde se realiza el segundo paso, en ésta área el

inspector seguirá el proceso de cuatro pasos de explicar, demostrar, dejar que lo haga y retroalimentar, luego pasará al siguiente paso y posteriormente al siguiente hasta finalizar todo el proceso.

Objetivos:

Desarrollar nuevas habilidades y conocimientos en el personal.

Identificar las principales habilidades del personal para desempeñarse en otro puesto.

Preparar al personal para asumir otro puesto en el que se le requiera.

Tiempo:

A fin de no causar interrupciones en el proceso de servucción, la rotación de puestos se hará dentro del horario de trabajo, escogiendo la horas de finalización de jornada en donde, una vez terminadas sus tareas, puedan empezar con el aprendizaje de otras, la instrucción sobre las nuevas tareas no deberá exceder los 30 minutos y se tomará un día por cada paso del proceso con el objeto de no acumular información que posteriormente pueda ser olvidada.

Tamaño del grupo:

La rotación debe ser efectuada de una persona a la vez, lo que permitirá que el aprendiz tenga toda la atención de su guía y pueda obtener toda la información que considere necesaria.

Materiales:

Se requerirá de prendas que se puedan utilizar para la demostración del proceso, los insumos necesarios y de la maquinaria.

Contenido:

El contenido de la instrucción deberá ser preparado para cada paso del proceso: lista de tareas principales y secundarias, métodos y técnicas, manejo de maquinaria y equipos, cómo evitar accidentes laborales, principales problemas y soluciones prácticas; para lo cual se apoyará en los respectivos manuales de procedimientos con que cuenta la empresa. Además se deberá preparar temas de motivación: frases de apoyo, cómo vencer el miedo a lo desconocido, cómo asumir la responsabilidad de las decisiones, celebrar los éxitos.

Conferencias

Las conferencias serán preparadas por temas, se dará dos por cada tema, las que tengan relación directa con el trabajo serán preparadas y expuestas por el gerente de Martinizing de la ciudad de Ambato, para los temas específicos se requerirá de la ayuda de profesionales en el área o que tengan experiencia tratando dichos temas.

Objetivos:

Proporcionar información general acerca del trabajo.

Logra un cambio de actitudes

Lograr un conocimiento y uso de la Programación Neurolingüística

Mejorar la atención al cliente

Fomentar el trabajo en equipo

Impulsar el liderazgo

Tiempo:

Las conferencias deben tener una duración no mayor a una hora, para que el grupo mantenga su interés y permanezca motivado, luego se iniciará la etapa de participación del grupo con preguntas e inquietudes.

Tamaño del grupo:

Éste método se adapta a cualquier grupo. Se considera que un grupo no mayor de 20 personas facilita las posibilidades de intervención de los participantes y el control de las diversas situaciones de aprendizaje por parte del instructor. Para evitar la paralización del proceso de servucción, se dividirá a los empleados en dos grupos tanto de planta como del área de recepción, el área administrativa formará un solo grupo.

Materiales:

Para la conferencia es recomendable emplear cualquier tipo de ayuda audiovisual durante la exposición. Ésta se determinará en función del tema a tratar, el espacio físico y los recursos con que se cuente; los medios impresos también resultan indispensables pues permitirán que el mensaje se pueda ser visto o leído cuantas veces el participante lo necesite. Además se requerirá de un proyector de audiovisuales, una pizarra, marcadores y por su puesto de un salón adecuado para esta actividad.

Contenido:

Las conferencias tendrán varios temas por lo que el contenido debe ser preparado muy cuidadosamente por el instructor, en el caso de los temas generales de trabajo el contenido de la conferencia será preparado por el gerente de Martinizing de Ambato, los temas de cambio de actitudes y programación neurolingüística deberán ser preparados por un psicólogo industrial (de preferencia), y los temas de atención al cliente, liderazgo, trabajo en equipo y empowerment deberán ser preparados por un conferencista reconocido.

Temas generales:

- Conozca su organización
- Qué tienen en común usted y la organización

- Importancia de recibir capacitación
- Importancia de aplicar los nuevos conocimientos

Cambio de actitudes:

- Cómo el desempeño y dedicación individual aportan a la organización. (Componente cognitivo)
- Sentimientos positivos y negativos (Componente afectivo)
- Comportamientos usuales en el trabajo, cómo modificar nuestro comportamiento para mejorarlo. (Componente conductual)
- Satisfacción en el trabajo
- Involucramiento en el trabajo
- Compromiso con la organización

Programación Neurolingüística (PNL):

- Comunicación verbal
- Comunicación no verbal
- Agudizar la percepción para evitar las interpretaciones erróneas
- Los signos a nivel visual, auditivo y kinestésico
- Saber expresar lo que se quiere

Atención al cliente:

- Conociendo al cliente
- Cómo tratar a los diferentes tipos de clientes
- ¿El cliente tiene siempre la razón?
- El lenguaje corporal
- La presentación personal
- ¿Se puede dejar la vida personal en casa?

Liderazgo:

- El liderazgo fue hecho para el cambio
- Estilos de liderazgo
- El toque humano de un líder
- La importancia de escuchar y comunicar
- La confianza, factor clave del liderazgo

Trabajo en equipo y empowerment:

- Las personas no viven aisladas ni trabajan solas
- ¿Equipo de trabajo o trabajo en equipo?
- Diferencias entre grupo y equipo
- La sinergia de un equipo
- Eficiencia y eficacia de un equipo
- El trabajo con la diversidad
- Facultad para tomar decisiones
- Cómo asumir la responsabilidad por las decisiones

Dramatización

Este método deberá ser dirigido por el gerente de Martinizing de Ambato y contendrá temas relacionados con actitudes y conflictos que se presentan con regularidad al interior de la empresa. La dramatización será guiada por el gerente, pero serán los participantes quienes escojan los temas y los personajes a interpretar, la dramatización se realizará en grupos de dos o tres personas, los grupos se alternarán para participar como intérpretes y como público. Ésta actividad se realizará en un salón fuera del lugar de trabajo.

Objetivos:

Desarrollar habilidades de observación, análisis y síntesis en el tratamiento de un área de oportunidad.

Lograr un cambio de actitudes frente al trabajo y al entorno.

Desarrollar mejores relaciones humanas.

Lograr un manejo adecuado de los problemas o conflictos.

Tiempo:

Se recomienda que la representación no exceda los 20 minutos para que la mayor parte del tiempo pueda emplearse en analizar la representación y generar comentarios de alternativas de solución.

Tamaño del grupo:

Para la aplicación de éste método se recomienda que los grupos no rebasen las 20 personas, por lo que se deberá dividir a todo el personal en dos grupos, tratando de cada grupo esté integrado por al menos un miembro de cada área de trabajo incluyendo el área administrativa.

Materiales:

A más de un salón amplio en el que las sillas se puedan acomodar de acuerdo con el escenario que necesiten los actores, se requiere artículos o prendas básicas que puedan identificar al personaje interpretado como una corbata, por ejemplo.

Contenido:

La dramatización aborda temas cotidianos por lo que no requiere una preparación previa por parte del instructor, sin embargo éste debe estar en la capacidad de guiar

positivamente a los participantes a que respondan a las situaciones representadas, para lo cual debe prepararse en temas de:

- Manejo de problemas o conflictos
- Cómo evitar los conflictos
- Cómo evitar hacer juicios negativos
- Toma de decisiones, la importancia de asumir la responsabilidad por las decisiones tomadas.
- La importancia del trabajo en equipo

Evaluación de la capacitación

La capacitación deberá ser evaluada a nivel del capital humano y a nivel de las tareas, puesto que los objetivos de la capacitación estuvieron dirigidos a lograr cambios en la conducta del personal, en sus actitudes y en su forma de realizar las tareas.

Los resultados que se esperan de la capacitación a nivel del capital humano se pueden verificar a través de una nueva evaluación del desempeño en la que se identifiquen los logros como:

- a) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- b) Aumento de las habilidades de las personas.
- c) Aumento del conocimiento de las personas.
- d) Cambio de actitudes y conductas de las personas.

A nivel de las tareas y operaciones la evaluación la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Mejora en la calidad del servicio.
- b) Mejora en la atención al cliente.

Estos resultados serán verificados a través de una encuesta aplicada a los clientes. El modelo de la encuesta se presenta a continuación:

Tabla 25: Modelo encuesta a clientes

<p style="text-align: center;">MARTINIZING</p> <p style="text-align: center;">Encuesta para conocer la calidad del servicio y atención al cliente</p> <hr/>
1. Género
1.2 Masculino
1.1 Femenino
2. Estado civil
2.1 Soltero
2.2 Casado
2.3 Viudo
2.4 Divorciado
2.5 Unión libre
3. ¿Cuáles son los servicios que usted ha utilizado en Martinizing?
3.1 Lavado en seco
3.2 Lavado en agua
3.3 Tintorería
3.4 Sastrería
3.5 Limpieza de prendas de cuero
4. La calidad del servicio que utilizó la última vez fue:
4.1 Excelente
4.2 Muy buena
4.3 Buena
4.4 Regular
4.5 Mala

5. La atención que recibió la última vez por parte del personal de Martinizing fue:

5.1 Excelente

5.2 Muy buena

5.3 Buena

5.4 Regular

5.5 Mala

6. En comparación con la última vez, la calidad del servicio:

6.1 Ha mejorado notablemente

6.2 Sí, ha mejorado

6.3 No percibí ninguna mejora

6.4 No ha mejorado en absoluto

7. En comparación con la última vez, el personal que lo atendió:

7.1 Mostró más interés por sus necesidades

7.2 Fue más educado y cortés

7.3 Ha mejorado su actitud

7.4 Las tres anteriores

7.4 No muestra ningún cambio

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

6.7.6 Programa de incentivos

Los incentivos económicos son sin duda importantes para el personal de cualquier organización, no obstante los efectos que estos generan en las personas no siempre son

positivos para la organización, pues el resultado común es que éstas suelen trabajar siempre a la espera de una retribución monetaria adicional y no sienten compromiso alguno con la organización; para evitar esto la empresa puede ofrecer diferentes incentivos, que si bien son económicos (por la inversión que la empresa realiza) puedan recibidos por el personal en forma diferente al dinero. Los incentivos no monetarios que la empresa puede ofrecer a su personal de modo que lo motiven a realizar un trabajo más eficiente y contribuya a retenerlo por más tiempo dentro de la organización se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 26: Plan de incentivos

Reconocimientos	-Mejor empleado del mes Colocar su fotografía en el área de espera de todos los locales de la ciudad. Felicitación pública y por escrito (carta de felicitación) -Reconocimiento a la sucursal que registre las ventas más altas en el mes.
Actividades recreativas	Mañanas deportivas (día del trabajador/día de la familia) Caminata por la salud (día internacional de la salud) Programa navideño
Reuniones sociales	Reuniones cortas de convivencia (último viernes del mes) Cumpleaños (todos los del mes)

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

6.7.6 Evaluación

La fase que permitirá ver los resultados de todas las acciones emprendidas en favor del talento humano es la fase de evaluación, ésta deberá ser realizada con la finalidad de ir ajustando el modelo de modo que, con base en la información obtenida, se pueda mejorar cualquiera de las fases en el momento que resulte más oportuno.

La evaluación del desempeño y las encuestas a los clientes son los métodos que se utilizarán para evaluar la gestión del talento humano, con esto podremos medir el grado

de cumplimiento de los programas de capacitación así como la satisfacción del cliente que de eso se derive.

El modelo de evaluación del desempeño presentado como método de determinación de las necesidades de capacitación puede ser utilizado para este fin (ver tabla N° 24).

Para realizar las encuestas a los clientes se puede utilizar el cuestionario propuesto como parte de la evaluación de la capacitación (ver tabla N° 25)

6.8 Administración

6.8.2 Presupuesto de la propuesta

Tabla 27: Presupuesto de la propuesta

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA	
INGRESOS	
Dinero en efectivo	3146,00
Total ingresos	3146,00
(-) EGRESOS	
Pago capacitadores	1000,00
Alimentación y Transporte	200,00
Alquiler local	200,00
Alquiler proyector	200,00
Material impreso	30,00
Break	300,00
Insumos	150,00
Cuadros	90,00
Alquiler canchas	70,00
Refrescos	150,00
Refrigerio	250,00
Programa navideño	100,00
Tortas	120,00
Subtotal	2860,00
Imprevistos 10%	286,00
Total egresos	3146,00
(=) SALDO	0,00

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

6.9 Previsión de la evaluación

Tabla 28: Previsión de la evaluación

Preguntas Básicas	Explicación
¿Quiénes solicitan evaluar?	Lavanderías Centrales S. A.
¿Por qué evaluar?	Medir el control del plan
¿Para qué evaluar?	Para verificar si se alcanzaron los objetivos propuestos
¿Qué evaluar?	El modelo de gestión de talento humano
¿Quién evalúa?	Personal a cargo de la ejecución del plan
¿Cuándo evaluar?	Noviembre-Diciembre 2012
¿Cómo evaluar?	Evaluación del desempeño, satisfacción del cliente.
¿Con qué evaluar?	Formulario de evaluación del desempeño y encuesta a clientes

Elaborado por: Jazmina Moreta (2011)

BIBLIOGRAFÍA

ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). *Constitución 2008*. Corporación de Estudios y Publicaciones. Ecuador.

BARQUERO, J. y Otros. (2007). *Marketing de clientes. ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* Segunda Edición. Mc Graw Hill Interamericana. España.

BOHLANDER, G., SHERMAN, A. y SNELL, S. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Décimo segunda edición. Thomson. España.

CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera Edición. Mc Graw Hill. México.

CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Octava Edición. Mc Graw Hill. México.

COBRA, M. (2000). *Marketing de servicios*. Segundo Edición. Mac Graw Hill Interamericana S. A. Colombia.

DOMÍNGUEZ H. (2006). *El servicio invisible. Fundamento de un buen servicio al cliente*. ECOE Ediciones. Bogotá Colombia.

ECUADOR, CÓDIGOS Y LEYES. (2011). *Código del trabajo. Legislación conexa, Concordancias, Jurisprudencia*. Corporación de Estudios y Publicaciones. Quito Ecuador.

- EDVINSSON, L. y MALONE, M. (1998). *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. Grupo Editorial Norma S.A. Bogotá Colombia
- FLORES, J. (2005). *La planeación estratégica como herramienta para mejorar la calidad de servicio al cliente en el Banco Sudamericano de la ciudad de Guaranda*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.
- GABÍN, M^a. (2004). *Gestión comercial y Servicio de Atención al Cliente*. Thomson. España.
- GIBSON, J. y otros. (2006). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*. Décima segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México.
- GÓMEZ, L., BALKIN, D. y CARDY, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Quinta Edición. Pearson Education S. A. Madrid.
- HARTLEY, R. (2007). *Administración de ventas*. Grupo editorial Patria. México.
- IBÁÑEZ, M. (2005). *Administración de recursos humanos en la empresa*. Editorial San Marcos. Lima, Perú.
- JONES, G. y GEORGE, J. (2010). *Administración contemporánea*. Sexta edición. Mc Graw Hill. México.
- KERIN, R., HARTLEY, S. y RUDELIUS, W. (2009). *Marketing*. Novena Edición. Mac Graw Hill. México.

- KÜSTER, I. y ROMÁN, S. (2006). *Venta Personal y Dirección de Ventas. La fidelización del cliente*. Thomson. España.
- LAMB, CH., HAIR, J. y MC DANIEL, C. (2006). *Marketing*. Octava Edición. Thomson. México.
- LÓPEZ M^a. y LOBATO, F. (2006). *Operaciones de venta*. Thomson. España.
- LOVELOCK, C. y WIRTZ, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Sexta Edición. Pearson Education. México.
- LOZADA, Lexsi. (2008). *La capacitación de los empleados de la empresa Barathon como herramienta administrativa para el mejoramiento del servicio al cliente para incrementar el volumen de ventas*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.
- MANERA, J., PÉREZ, E. y MERCADO, C. (2000). *Dirección y Técnicas de ventas*. ESIC Editorial. Madrid.
- MERA, C. (2010). *La inteligencia emocional de los empleados como mediador en el servicio al cliente en la empresa Supermaxi de la ciudad de Ambato*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.
- MONDY, W. y NOE, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. Pearson Education. México.
- NARANJO, J. (2009). *Los valores corporativos como factores de identidad y desarrollo del recurso humano en la organización en la Industria Metalúrgica Tirado*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

ROBBINS, S. y COULTER, M. (2010). *Administración*. Décima Edición. Pearson Education. México.

WEITZ, B., CASTLEBERRY, S. y TANNER, J. (2005). *Ventas. Construyendo sociedades*. Quinta Edición. Mac Graw Hill Interamericana. México.

WERTHER, W. y DAVIS, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. Sexta edición. Mc Graw Hill Interamericana. México.

ZEITHAML, V. y BITNER, M. (2002). *Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. Segunda Edición. Mac Graw Hill. México.

FUENTES ELECTRÓNICAS:

Cuesta Santos, Armando. *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Colombia: Ecoe Ediciones, 2010. p 3.

<http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10467110&ppg=23>

Copyright © 2010. Ecoe Ediciones. All rights reserved.

Lawler, Edward E.. *El talento: hacer que la gente de su ventaja competitiva*. Hoboken, NJ, EE.UU.: Jossey-Bass, 2008. p 63.

<http://site.ebrary.com/lib/uta/Doc?id=10296390&ppg=85>

Copyright © 2008. Jossey-Bass. Todos los derechos reservados.

Tejada Zabaleta, Alonso. *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*.

, , Colombia: Red Psicología desde el Caribe, 2006. p 7.

<http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10110007&ppg=7>

Copyright © 2006. Red Psicología desde el Caribe. All rights reserved.

Rojas Medel, Héctor. Mejoramiento de la calidad de servicios mediante la orientación al cliente y el compromiso de la empresa.

Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. p 39.

<http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10311156&ppg=39>

Copyright © 2009. El Cid Editor | apuntes. All rights reserved

<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>

<http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>

<http://www.definicionabc.com/economia/comercializacion.php>

<http://www.tumercadeo.com/2010/02/que-es-comercializacion.html>

<http://www.elergonomista.com/marketing/prom.html>

<http://www.slideshare.net/enriquehg123/plan-de-ventas>

<http://www.monografias.com/trabajos13/minor/minor.shtml>

http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/ventaproceso/

<http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ENCUESTA SOBRE LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DE LOS
EMPLEADOS DE MARTINIZIG

OBJETIVO: Determinar si el personal está desempeñando sus funciones correctamente.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada pregunta y escoja la opción (una sola) que considere más conveniente.

Sus respuestas son de gran importancia para el logro de nuestro objetivo.

1. ¿Usted se siente mejor trabajando individualmente o en equipo?
 - 1.1 Individual ()
 - 1.2 En equipo ()

2. ¿El proceso que usted realiza es automático o manual?
 - 2.1 Automático ()
 - 2.2 Manual ()

3. ¿Considera usted importante aprender cómo realizar todas las operaciones de la empresa?
 - 3.1 Si ()
 - 3.2 No ()

4. ¿La actividad que usted desempeña requiere de actualización de conocimientos ocasional, temporal o permanente?
 - 4.1 Ocasional ()
 - 4.2 Temporal ()

- 4.3 Permanente ()
5. ¿Siente usted que tiene habilidades para desempeñar otra labor dentro de la empresa?
- 5.1 Si ()
- 5.2 No ()
6. ¿Qué temas considera necesario conocer para realizar mejor su trabajo?
- 6.1 Técnicas de ventas ()
- 6.2 Atención al cliente ()
- 6.3 Manejo de maquinarias y equipos ()
- 6.4 Liderazgo ()
- 6.5 Manejo de conflictos ()
- 6.6 Todas las anteriores ()
7. ¿De qué manera contribuye usted al mejoramiento del servicio?
- 7.1 Realizando eficientemente las tareas ()
- 7.2 Capacitándose frecuentemente ()
- 7.3 Formando parte de un equipo de trabajo ()
- 7.4 Todas las anteriores ()
8. ¿Qué proceso estaría dispuesto a seguir para mejorar la atención al cliente y las ventas?
- 8.1 Formal ()
- 8.2 Informal ()
9. ¿Cuál de las siguientes actividades considera usted más importante tratar dentro de la Gestión del talento humano?
- 9.1 Orientación y capacitación ()
9. Evaluación del desempeño ()
- 9.4 Compensaciones ()

10. ¿Cuál cree usted que es la meta que persigue Martinizing?

- 10.1 Vender más ()
- 10.2 Pagar mejores sueldos a sus empleados ()
- 10.3 Ser una empresa reconocida ()
- 10.4 Mejorar sus procesos ()
- 10.5 Todas las anteriores ()

11. ¿Cómo se beneficia usted al satisfacer las necesidades de los clientes de Martinizing?

- 11.1 Recibiendo reconocimientos ()
- 11.2 Mejora de salarios ()
- 11.3 Mayores utilidades ()
- 11.4 Satisfacción personal ()
- 11.5 De ninguna manera ()

12. ¿A través de qué actividad considera usted que se podría realizar más eficientemente las ventas de servicios de la empresa?

- 12.1 Orientación y capacitación ()
- 12.3 Evaluación del desempeño ()
- 12.4 Compensaciones ()

Gracias por su colaboración

ANEXO 2

Formulario para la evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre completo:	Fecha:
Área o departamento:	Puesto:
Relaciones con otras personas	Juicio
Excepcionalmente bien aceptado <input type="checkbox"/>	Excepcionalmente maduro <input type="checkbox"/>
Trabaja bien con otros <input type="checkbox"/>	Por encima de la media al tomar decisiones <input type="checkbox"/>
Va más allá de lo satisfactorio <input type="checkbox"/>	Generalmente toma decisiones correctas <input type="checkbox"/>
Cierta dificultad para trabajar con otros <input type="checkbox"/>	Muchas veces peca de tener juicios <input type="checkbox"/>
Trabaja mal con los demás <input type="checkbox"/>	inadecuados <input type="checkbox"/>
	Evaluación negativa <input type="checkbox"/>
Habilidad para aprender	Independencia
Aprende velozmente <input type="checkbox"/>	Completamente independiente <input type="checkbox"/>
Aprende con un mínimo de supervisión <input type="checkbox"/>	Autonomía por encima de la media <input type="checkbox"/>
Aprendizaje medio <input type="checkbox"/>	Generalmente independiente <input type="checkbox"/>
Algo lento para aprender <input type="checkbox"/>	Algunas veces omiso o descuidado <input type="checkbox"/>
Evaluación negativa <input type="checkbox"/>	Evaluación negativa <input type="checkbox"/>

Atención al cliente	Solución de problemas
Sumamente adecuado a las necesidades <input type="checkbox"/>	Excelente uso de los recursos <input type="checkbox"/>
Brinda apoyo y es entusiasta <input type="checkbox"/>	Identifica claramente problemas y soluciones <input type="checkbox"/>
Satisfactorio <input type="checkbox"/>	Requiere apoyo y supervisión <input type="checkbox"/>
Inconsistente <input type="checkbox"/>	Incapaz de resolver conflictos o problemas <input type="checkbox"/>
Evaluación negativa <input type="checkbox"/>	
Actitud y desenvolvimiento en el trabajo	Calidad en el trabajo
Enorme entusiasmo <input type="checkbox"/>	Trabajo excelente <input type="checkbox"/>
Muy interesado y productivo <input type="checkbox"/>	Muy bueno <input type="checkbox"/>
No mucha iniciativa <input type="checkbox"/>	Calidad media <input type="checkbox"/>
Algo indiferente hacia los demás <input type="checkbox"/>	Debajo de la media <input type="checkbox"/>
Evaluación negativa <input type="checkbox"/>	Calidad inferior <input type="checkbox"/>
	Evaluación negativa <input type="checkbox"/>
Trabajo con la diversidad	Puntualidad
Respeto y atención a las diferencias culturales <input type="checkbox"/>	Excelente puntualidad <input type="checkbox"/>
	Satisfactoria <input type="checkbox"/>
	Regular <input type="checkbox"/>
Reconoce patrones propios y de otros <input type="checkbox"/>	Evaluación negativa <input type="checkbox"/>
Satisfactorio <input type="checkbox"/>	
Necesita mejorar <input type="checkbox"/>	
Falta de voluntad para aceptar a otros <input type="checkbox"/>	

ANEXO 3

Apéndice F Distribución ji-cuadrada

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2993	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578	22,8876	21,9915	21,1470	20,3372
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390	23,9473	23,0307	22,1663	21,3370
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184	25,0055	24,0689	23,1852	22,3369
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533	28,2412	27,0960	26,0625	25,1064	24,2037	23,3367
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752	29,3388	28,1719	27,1183	26,1430	25,2218	24,3366
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946	30,4346	29,2463	28,1730	27,1789	26,2395	25,3365
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117	31,5284	30,3193	29,2266	28,2141	27,2569	26,3363
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266	32,6205	31,3909	30,2791	29,2486	28,2740	27,3362
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8538	35,1394	33,7109	32,4612	31,3308	30,2825	29,2908	28,3361