



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Investigación previo a la obtención del
Título de Ingeniero de Empresas

TEMA: "Gestión del Talento Humano y su incidencia en el
Desempeño Laboral en la Empresa Talleres Multimarcas
Moscoso de la ciudad de Ambato"

AUTOR: Marco Rafael Zurita Reinoso

TUTORA: Ing.Com. Graciela Paredes V.

AMBATO-ECUADOR

2011

Ing.Com. Graciela Paredes V.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Septiembre del 2011

Ing.Com. Graciela Paredes V.

TUTORA.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Marco Rafael Zurita Reinoso, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Sr. Marco Rafael Zurita Reinoso

C.I.1803949294

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f) -----

f) -----

Ambato, Septiembre del 2011

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. gracias a su esfuerzo y sacrificio, me han dado, la oportunidad de ser cada día mejor.

A mis hermanos que me ha brindado su apoyo incondicional para alcanzar este reto; a mi pequeño hijo Thomas que es el motor de vida y la razón de mi existencia, el que ha sido mi soporte para la culminación de mí objetivo.

Marco Rafael

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios, por guiar mi vida cada día y haberme dado la sabiduría necesaria para culminar esta tesis, a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato a sus docentes por haberme brindado su conocimiento a lo largo de mi carrera estudiantil.

A la Ing.Com. Graciela Paredes V. quien con paciencia me ha transmitido sus valiosos conocimientos para poder culminar mi meta propuesta.

Marco Rafael

ÍNDICE GENERAL

A. PÁGINAS PRELIMINARES

CONTENIDO

Páginas

Portada	i
Aprobación del Tutor de Trabajo de Investigación	ii
Autoría del trabajo de investigación	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General	vii
Índice de Gráficos	xi
Índice de Tablas	xi
Índice de Anexos	xii
Resumen Ejecutivo	xiii
Introducción	xv

B. TEXTO:

CAPÍTULO I

1.	EL PROBLEMA	1
1.1.	Tema de Investigación	1
1.2.	Planteamiento del Problema	1
1.2.1.	Contextualización	1
1.2.2.	Análisis Crítico	2
1.2.3.	Prognosis	3
1.2.4.	Formulación del Problema	3
1.2.5.	Preguntas directrices	3
1.2.6.	Delimitación del problema	3
1.3.	Justificación	4
1.4.	Objetivos	5
1.4.1.	Objetivo General	5
1.4.2.	Objetivo Específicos	5

CAPÍTULO II

2	MARCO TEÓRICO	6
2.1.	Antecedentes Investigativos	6
2.2.	Fundamentación Filosófica	7
2.3.	Fundamentación Legal	8
2.4.	Categorías Fundamentales	9
2.5.	Hipótesis	44
2.6.	Señalamiento de las Variables	45

CAPÍTULO III

3.	METODOLOGÍA	46
3.1.	Enfoque de la Investigación	46
3.2.	Modalidad de la Investigación	47
3.3.	Tipo de investigación	47
3.4.	Población y Muestra	49
3.5.	Operacionalización de las Variables	50
3.6.	Plan de Recolección de la Información	52
3.7.	Plan de Procesamiento y Análisis	54

CAPÍTULO IV

4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	55
4.1.	Análisis e interpretación de los Resultados	55
4.2.	Verificación de Hipótesis	66

CAPÍTULO V

5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
5.1.	Conclusiones	71
5.2.	Recomendaciones	72

CAPÍTULO VI

6.	PROPUESTA	74
6.1.	Datos Informativos	74
6.2.	Antecedentes de la Propuesta	75
6.3.	Justificación	76
6.4.	Objetivos	77
6.5.	Análisis de Factibilidad	78
6.6.	Fundamentación	79
6.7.	Metodología Modelo Operativo	90
6.7.1	Antecedentes de la empresa	90
6.7.1.1	Misión	90
6.7.1.2.	Visión	91
6.7.1.3.	Valores Empresariales	91
6.7.2	Plan de acción de la capacitación	93
6.7.2.1.	Taller de integración	96
6.7.2.2.	Capacitación para la creatividad e innovación	97
6.7.2.3.	Capacitación para liderazgo y talento humano	99
6.7.2.4.	Capacitación para la seguridad Industrial	102
6.7.2.5.	Capacitación para trabajo en equipo	105
6.7.3.	Idoneidad de las instalaciones	107
6.7.4.	Las preferencias y capacidad del instructor	105
6.7.5.	Distribución personalizada de los recursos	109
6.7.6.	Presupuesto de la propuesta	110
6.7.7	Matriz de transferencia de aprendizaje	112
6.7.8	Plan de Seguimiento	113
6.8.	Administración de la propuesta	114

C. MATERIALES DE REFERENCIA

1.	Bibliografía	126
-----------	---------------------	------------

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico N. 01 <i>Superordinación de la Variable Independiente y Dependiente</i>	10
Gráfico N. 02 <i>Pregunta N.01</i>	56
Gráfico N. 03 <i>Pregunta N.02</i>	57
Gráfico N. 04 <i>Pregunta N.03</i>	58
Gráfico N. 05 <i>Pregunta N.04</i>	59
Gráfico N. 06 <i>Pregunta N.05</i>	60
Gráfico N. 07 <i>Pregunta N.06</i>	61
Gráfico N. 08 <i>Pregunta N.07</i>	62
Gráfico N. 09 <i>Pregunta N.08</i>	63
Gráfico N. 10 <i>Pregunta N.09</i>	64
Gráfico N. 11 <i>Pregunta N.10</i>	65
Gráfico N. 12 <i>Zona de Aceptación y Rechazo de la Hipótesis</i>	68
Gráfico N. 13 <i>Introducción del plan de capacitación</i>	92
Gráfico N. 14 <i>Organigrama Estructural</i>	114

ÍNDICE TABLAS

Tabla N.01 <i>Población y muestra</i>	49
Tabla N.02 <i>Variable Independiente</i>	50
Tabla N.03 <i>Variable Dependiente</i>	51
Tabla N.04 <i>Recolección de Información</i>	52
Tabla N.05 <i>Pregunta N.01</i>	56
Tabla N.06 <i>Pregunta N.02</i>	57
Tabla N.07 <i>Pregunta N.03</i>	58
Tabla N.08 <i>Pregunta N.04</i>	59
Tabla N.09 <i>Pregunta N.05</i>	60
Tabla N.10 <i>Pregunta N.06</i>	62
Tabla N.11 <i>Pregunta N.07</i>	63

Tabla N.12	<i>Pregunta N.08</i>	64
Tabla N.13	<i>Pregunta N.09</i>	65
Tabla N.14	<i>Pregunta N.10</i>	66
Tabla N.15	<i>Valor Real</i>	67
Tabla N.16	<i>Frecuencia Esperada</i>	69
Tabla N.17	<i>Cálculo Matemático</i>	69
Tabla N.18	<i>Plan de acción</i>	93
Tabla N.19	<i>Taller de integración</i>	96
Tabla N.20	<i>Capacitación para la creatividad e innovación</i>	97
Tabla N.21	<i>Capacitación para liderazgo y talento humano</i>	99
Tabla N.22	<i>Capacitación para la seguridad Industrial</i>	102
Tabla N.23	<i>Capacitación para trabajo en equipo</i>	105
Tabla N.24	<i>Presupuesto de la propuesta</i>	110
Tabla N.25	<i>Matriz de transferencia de aprendizaje</i>	112
Tabla N.26	<i>Plan de Seguimiento</i>	113
Tabla N.27	<i>Administración de la propuesta</i>	114

ÍNDICE ANEXOS

Anexo N.01	<i>Croquis de la empresa</i>	118
Anexo N.02	<i>Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa “Talleres Multimarcas Moscoso”</i>	119

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se realizó en la empresa “TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO” de la ciudad de Ambato con lo que se ha determinado que la falta de gestión del talento humano provoca un ambiente de trabajo tenso, conflictos en el área de producción con un bajo desempeño laboral por el cual no se desarrolla un sentido de progreso vivencial.

El objetivo de este trabajo es de preparar un plan de capacitación que permita mejorar el desempeño laboral en la empresa. Para el desarrollo del mismo se contó con información primaria que es ofrecida por la empresa y como información secundaria se obtuvo de libros, revistas, internet...etc.

La metodología que se aplicó en la ejecución de la presente investigación es cualitativa de acuerdo con el paradigma que se determinó que es el crítico propositivo es decir que se analizará directamente con cada aspecto que se relaciona con la gestión del talento humano.

La fuente que se utilizó es la encuesta a los trabajadores de la empresa y los conocimientos adquiridos por observación directa los mismos que reflejaron que un 66.5% de los trabajadores opinan que la empresa debería preocuparse en el grado de capacitación para que el trabajador mejore su desempeño laboral.

Al concluir se precisa establecer un plan de capacitación de acuerdo con las reales necesidades de gestión y operación del talento humano exigido para el mejoramiento del desempeño laboral.

El plan de capacitación propuesto presenta cuatro temas que se componen para poder ayudar al trabajador a mejorar su desempeño laboral como son de creatividad e innovación, liderazgo y talento humano, seguridad industrial y trabajo en equipo lo que

internamente llevará a maximizar los resultados y fortalecer la administración actual de la empresa a mayores niveles de rentabilidad como en la productividad.

Finalmente, la presente tesis sugiere que de considerarse la implementación del plan de capacitación para los empleados con el objeto de mejorar el desempeño laboral.

INTRODUCCIÓN

Éste trabajo de investigación es un primer acercamiento a la problemática de la gestión del talento humano en la empresa, especialmente enfocado a la incidencia del desempeño laboral.

Hoy en día, vemos como las organizaciones exigen que la responsabilidad empresarial se reparta en muchas personas y por tal motivo es primordial que la Gestión del talento humano en la empresa cree un estilo de liderazgo en los empleados con el fin de diseñar de manera conjunta los objetivos estratégicos que tanto desea alcanzar y de este modo vislumbrando los factores que influirán en el futuro para hacer que la empresa se vuelva más competitiva y que los trabajadores mejoren su desempeño laboral.

Es de vital importancia que esa Gestión hacia el personal dirija sus esfuerzos a lograr el trabajo en equipo y motive a los empleados a que se identifiquen con los objetivos fijados en la organización.

En el Capítulo primero se realiza la contextualización de la percepción del fenómeno conflictivo del cuestionamiento del paradigma, para llegar a la esencia del problema, se construye una visión hipotética acerca de cambios futuros en el problema basándose en su realidad pasada y presente, se plantea la formulación del problema, sus interrogantes, su delimitación del objeto de investigación y se formula los objetivos.

En el Capítulo segundo se encuentra la fundamentación teórica del problema mencionado anteriormente y se toma como aporte los criterios de diversos autores que han realizado estudios previos en otras realidades. Al establecer la red de categorías por cada variable se desea presentar un esquema organizado de los conocimientos científicos que respaldan el trabajo investigativo.

En el tercer Capítulo se describe el enfoque, estilo y tipos de investigación en el que se fundamenta este trabajo al igual que la metodología utilizada en la investigación se basa en una búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo en la empresa Talleres Multimarcas Moscoso, a través de un cuestionario cuantitativo a los empleados de la misma.

En el Capítulo Cuarto se ejecuta una tabulación y presentación de resultados sobre el análisis de los mismos que permiten priorizar los factores más determinantes en la obtención de información que me ayude a continuar con la investigación.

En las conclusiones se vuelcan los resultados más representativos del trabajo de campo y, del análisis de los mismos, se estima realizar un informe dirigido a la implementación de un plan de capacitación que está organizado cronológicamente con responsables y actividades sobre las sugerencias de cambio

En los Anexos, se adjuntan el modelo de la encuesta utilizada y el croquis de la ubicación de la empresa.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA

1.1 TEMA

Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa “TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO” de la ciudad de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.2.1 Contextualización

A nivel mundial la administración del talento humano tiene como tarea desarrollar habilidades y aptitudes del individuo. No debemos olvidar, que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano. Una organización que aprende es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de la empresa sino también en el potencial de sus miembros.

En Latinoamérica la tradicional concepción de las personas como recursos, instrumentos o engranajes de la maquinaria productiva de una empresa, que pueden ser sustituidas en cualquier momento, está siendo reemplazada por la concepción de la persona como talento insustituible de una organización, por cuanto es quién garantiza el éxito empresarial o institucional. Por ello las organizaciones han comenzado a trabajar en procesos de gestión y administración de los talentos humanos como una de sus tareas más inmediatas.

En Ecuador las organizaciones exigen que la responsabilidad empresarial se reparta en muchas personas y por tal motivo es primordial que la Gestión del talento humano en las empresas cree un estilo de liderazgo en los empleados lo cual lleva a una cultura empresarial, donde la comunicación y la productividad son ejes fundamentales del desempeño laboral.

En la empresa “TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO” de la ciudad de Ambato saben que las habilidades técnicas son necesarias para el éxito en la gestión del talento humano. Por lo tanto, el gerente necesita tener buenas habilidades de comunicación y de interrelación con la gente para desarrollar un mejor desempeño de sus colaboradores ya que han demostrado que han ido bajando cada vez más el desempeño laboral.

1.2.2 Análisis Crítico.

Se ha determinado que la falta de gestión del talento humano en la empresa “TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO” de la ciudad de Ambato provoca un ambiente de trabajo tenso, conflictivos en el área de producción con un bajo desempeño laboral, existe desconfianza de incompetencia por el cual no se desarrolla un sentido de progreso vivencial, a causa de problemas de origen económico, político, social y afectivo de manera que estas situaciones pueden ser consecuencias de la poca importancia que le dan a la gestión humana.

1.2.3 Prognosis.

De no gestionar el talento humano en la empresa, aparecerá la mala calidad en los productos terminados, el personal no se encontrará comprometido con las metas de la empresa, costos altos de la mano de obra y la baja calificación del recurso humano se identifican como competencias débiles, en los niveles organizacionales, por ende no se podrá aumentar el desempeño laboral, lo cual perjudica a la empresa ya que podría haber demoras en la producción lo que provocaría atrasos en la entrega de pedidos del producto.

1.2.4 Formulación del problema.

¿Cómo incide la gestión del talento humano en el deficiente desempeño laboral en la empresa TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Preguntas directrices.

¿Qué modelos de desarrollo del talento humano debería implementar la empresa?

¿De qué manera se mide el desempeño laboral en la organización?

¿Existe un plan de capacitación apropiado a las necesidades de los trabajadores?

1.2.6 Delimitación del problema.

Limite de Contenido.

Área: Administración

Ámbito: Gestión de talento humano

Aspecto: Desempeño Laboral

Limite Espacial

Razón social: Empresa “TALLERES MULTIMARCA MOSCOSO”

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Límite temporal

Diciembre 2010 – Julio 2011

1.3 JUSTIFICACIÓN.

El tema en estudio se justifica, ya que la gestión del talento humano se ha convertido en la actualidad en una serie de prácticas o políticas que buscan ante todo las acciones necesarias para controlar, dirigir y mejorar el desempeño del personal. Hoy nos damos cuenta que la empresa “TALLERES MULTIMARCA MOSCOSO” se está desarrollando en un entorno que es muy variable y cambiante que hace que éstas, se conviertan en poco tiempo vulnerables a dejar de ser competitivas y poniéndole una serie de trabas que impedirán mantenerse en el mercado. Por tal motivo es de vital importancia que la empresa por medio de una serie de incidencias y acontecimientos enfrenten este tipo de situaciones y busquen alternativas para superarlas y lograr mantenerse bien posicionada en un futuro, logrando excelentes niveles de eficiencia y eficacia.

También el talento humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de la empresa, debido a que este es el activo más flexible y el que otorga una mayor vitalidad en la organización, por tal motivo se ha convertido en la clave para el éxito Organizacional, porque sin él se haría imposible innovar y enfrentar todas esas exigencias que se presentan en el entorno y ambiente global de la organización.

Pero gestionar este talento es el principal reto que tienen que afrontar las empresa en la actualidad, para ello se crea la necesidad de incorporar una visión más integradora en la mente de los directivos y trabajadores de las diferentes compañías y siempre pensar que las estrategias que se utilicen deben implementarse en su totalidad para lograr esa sinergia que tanto se desea en el proceso organizacional y una vez logrado el objetivo lo único que resta es dirigir al personal hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrán esos resultados que tanto se desea en la empresa.

La gestión de talento humano es un factor esencial para la Empresa “TALLERES MULTIMARCA MOSCOSO”, dado que la misma debe afrontar cambios rápidamente es por esto que la investigación tiene como impacto provechoso ayudar en el desarrollo de los trabajadores, mediante la ejecución del plan de capacitación y actualización al personal, permitiendo que los trabajadores permanezcan en continuo cambio esto es muy importante para la empresa ya que ayuda a disponer de conocimientos actualizados para ser más eficientes y competentes mejorando sus posibilidades de desempeño y que la empresa mejore su productividad.

En la formación del personal reforzará sus conocimientos al preparar cuestionarios que le ayuden al trabajador a detallar, complementar, y reforzar sus conocimientos, logrando que su trabajo deje de ser empírico y permitiéndoles incrementar el desempeño laboral.

1.4 OBJETIVOS.

1.4.1 Objetivo General.

Determinar la gestión del talento humano, para mejorar el desempeño laboral en la empresa “TALLERES MULTIMARCA MOSCOSO” de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos.

Diagnosticar las principales causas que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “TALLERES MULTIMARCA MOSCOSO” de la ciudad de Ambato.

Analizar el desempeño del personal de la empresa “TALLERES MULTIMARCA MOSCOSO” de la ciudad de Ambato a fin de potenciar sus falencias.

Preparar un plan de capacitación, para mejorar el desempeño laboral en la empresa “TALLERES MULTIMARCA MOSCOSO” de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

BALAREZO, V. (2008). De la carrera de Ingeniería Comercial de la Escuela Politécnica del Ejército diseñó de un Sistema y Evaluación de Recursos Humanos para "Hospital Rafael Ruiz logrando examinar la situación real de las actividades en el contexto del recurso humano en el Hospital, proponiendo elaborar un sistema de control y evaluación del personal para el departamento de Recurso Humanos del Hospital Rafael Ruiz.

Al realizar este estudio investigativo nos permite comprender para nuestra investigación que para planificar los recursos humanos se debe formular los planes estratégicos en la organización como primer paso para evaluar al personal.

En la Carrera de Ingeniería Comercial de la Escuela Politécnica del Ejército BARRIGA, P. (2007). Diseño de un Plan de capacitación para el personal administrativo de la Escuela Politécnica del Ejército en busca de satisfacer a la comunidad en la solución de problemas en los campos de acción de la ESPE proponiendo Implementar un plan de

desarrollo académico y humano, programas de bienestar y servicios que incluye la estabilidad laboral y satisfacción de los docentes ya que mediante la capacitación busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la institución, en un proceso estructurado en meta, bien definidas; la capacitación en sí, es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa.

En la facultad de ciencias administrativas de la Escuela Politécnica del Ejército GUAMANGALLO, P. año (2005) en su trabajo de grado titulado Diseño e implantación de un sistema de evaluación del desempeño del recurso humano para la empresa Diamondroses S.A. Determina cuales son las aspiraciones de la florícola y analiza cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa también cuales han sido los métodos de evaluación del desempeño y determino si han dado resultado a no llegando a concluir que uno de los principales problemas que pude observar a través del estudio FODA es que el país no brinda el suficiente apoyo financiero que una empresa florícola requiere, opacando de esta manera la atracción del capital extranjero y la oportunidad que el Ecuador tiene de exponer las rosas que produce el resto del mundo.

La empresa posee un método de evaluación informal que ha dado buenos resultados dentro de esta, pero no satisface completamente todos los requerimientos además muchas veces no se ha permitido la retroalimentación de los empleados, sino mas bien ha adoptado por cambiarlos de área de trabajo, impidiendo que se desarrollen en el lugar que les guste trabajar.

Esta tesis servirá como aporte para la investigación porque contiene temas relacionados con la categorización de las variables que habla del mejoramiento del desempeño del personal

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación se ha seleccionado el enfoque crítico propositivo por las siguientes razones:

Se ha determinado con esta investigación que la sociedad es un ente cambiante, en gustos y preferencias de un producto, por lo que se ha llegado a interpretar que también los de conocimientos y los de desempeño del personal no serán la excepción, por lo que el presente estudio sobre la gestión del talento humano será flexible a los cambios progresivos que se presenten en el mismo, buscando lograr el beneficio equitativo tanto para el investigador como para el investigado.

Se determinará la realidad del problema y la verdadera intención del investigador, demostrando la relación que tiene con el desempeño del empleado dentro de la empresa y formando así parte del problema, esto se determinará a través de encuestas y entrevistas directas a los empleados y gerente de la empresa, logrando describir los beneficios que este logrará para la empresa.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

La presente investigación está respaldada en el Código de Trabajo.

Artículo 441.- Protección del Estado.- Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:

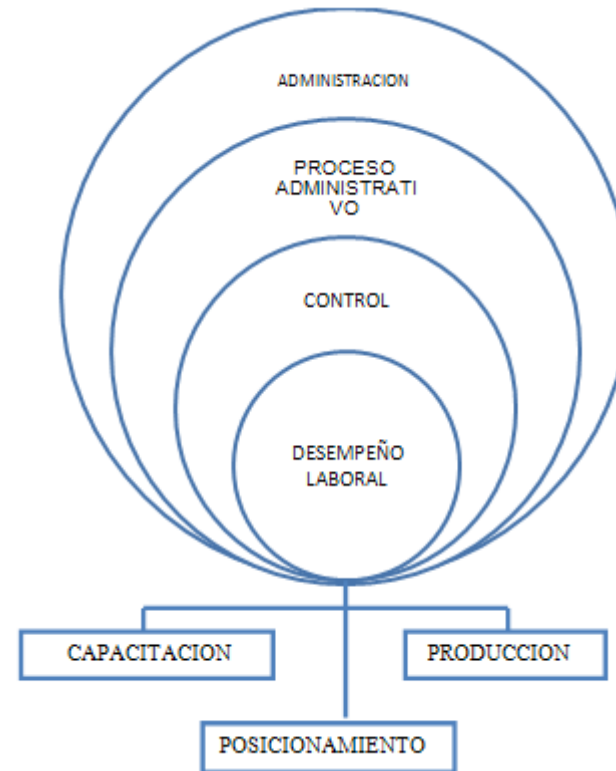
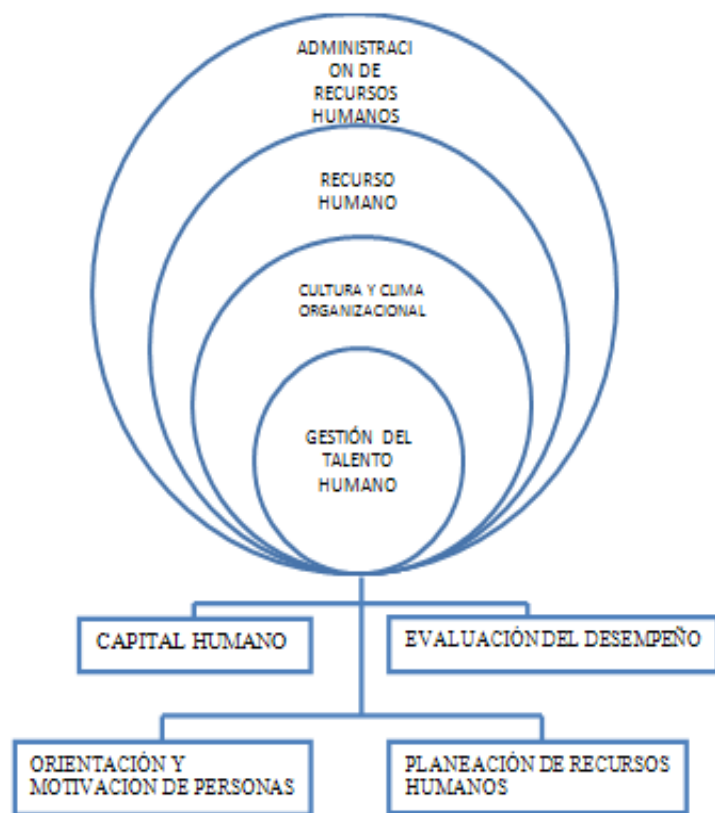
- 1.- La capacitación profesional.
2. La cultura y educación de carácter general o aplicado a la correspondiente rama del trabajo.
3. El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro.
4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

¿Cómo incide la gestión del talento humano en el deficiente desempeño laboral en la empresa TALLER MULTIMARCAS MOSCOSO de la ciudad de Ambato?

X= Gestión del talento humano

Y= Desempeño laboral



VARIABLE INDEPENDIENTE
X= Gestión del talento humano



VARIABLE DEPENDIENTE
Y= Desempeño laboral

Conceptualización de las variables del problema:

Gestión del talento humano

Es uno de los aspectos de mayor importancia que la empresa debe considerar, ya que gracias a ello se tendría el conocimiento requerido para implementar políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos concernientes al Recurso Humano, ya que es el que se encarga de capacitar y desarrollar al personal necesario para la conformación de grupos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (Talento Humano). En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar, verificar y actuar. IDALBERTO CHIAVENATO (2001,p.25)

Definición de administración del talento humano

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, mas o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es:

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Definición de recursos y talento humano

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

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.

Importancia de la administración del talento humano

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

Desarrollo de una filosofía de la administración del talento humano

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de

personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

Influencia de la filosofía de la alta administración.

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.

Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.

El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.

El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.

Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.

El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.

La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario. Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala:

La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.

El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realizan en la cúpula.

Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.

El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.

La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.

Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.

Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.

La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de motivar a los empleados - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal.

Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el desempeño laboral posterior.

Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos. **IDALBERTO CHIAVENATO (2001,p.45)**

Talento humano

Es el elemento mas importante dentro de la organización es decir si no existiera no habría empresa, para que un empleado se sienta satisfecho en su trabajo debería tener un ambiente laboral adecuado, buenas relaciones laborales, incentivos y sobre todo capacitaciones para que puedan actualizarse en conocimientos sobre la elaboración del producto al cual la empresa se dedica y por ende rendir mejor en el cargo que desempeñan.

Todos lo gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable.

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización.

Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

Cultura Organizacional

Es un fenómeno bastante reciente, pues anteriormente las organizaciones se encargaban sólo de controlar y dirigir de forma racional el personal para que se desempeñara satisfactoriamente en sus labores. La idea es ir más allá y concebir a la organización como un todo y no como intereses particulares de un solo individuo. “Es el resultado de una configuración de las formas de pensamiento y aprendizaje de la empresa, las relaciones de poder, las formas de influencia y cambio, los instrumentos de motivación y recompensa. **Pizzolante Italo. (2003,p.34)**

Capital Humano

Una materia prima dentro de la empresa son las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y las experiencias de los empleados y directivos de la empresa. Este no es un tangible, es un elemento que muchas veces pasivo se debe trabajar para volverlo activo y así hacerlo más útil, de esta manera se faciliten los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.

El objetivo es enriquecer al capital humano de la empresa, nutrir el nivel personal, para que este posteriormente comparta sus conocimientos con la organización. No hay que olvidar que el activo más importante dentro de la empresa, son sus colaboradores, Sin embargo, las capacitaciones que se hacen en esta empresa, muchas veces no se comparte este conocimiento. **Molina, J. y Marsal, M. (2002,p 34)**

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño del personal es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del personal en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar al personal, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación no solo hacen saber al personal cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del personal es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el personal debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar al personal como se están desempeñando en su puesto y así proponer los cambios necesarios de comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos

La evaluación del desempeño del personal, indicará si la selección y la capacitación han sido adecuadas mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

Ventajas de la evaluación del desempeño.

- * Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- * Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.

* Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

* Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

* Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

* Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

* Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

* Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Implicaciones del proceso de evaluación.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de recursos humanos. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La auto evaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

Idalberto Chiavenato (2004,p.86

Planeación de recursos humanos

En la sociedad actual, en donde la globalización y la interdependencia mundial crean un nuevo contexto para el trabajo de las pequeñas y medianas empresas, es evidente que el progreso hacia una mejor calidad de vida se sustenta en la suma de esfuerzos conjuntos.

La responsabilidad histórica que vivimos, nos obliga a enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que hoy se nos ofrecen.

La planificación estratégica es una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir una pequeña y mediana empresa para llevar siempre hacia adelante su negocio. No es exclusiva de las grandes empresas trasnacionales o enormes corporativos que a cada momento vemos brillar en el mundo empresarial. La utilizan empresarios con una visión emprendedora, para las pequeñas y medianas empresas que son las que más la requieren y la valoran.

Hoy en día las empresas deben de tener en cuenta que es muy importante contar con una planeación de recursos humanos para poder tener un crecimiento óptimo y lograr sus objetivos a través del plan estratégico diseñado por la organización.

Concepto de planeación de recursos humanos.

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.

Al determinar el número y el tipo de empleados que serian necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. **(Werther, William B. Jr., 2000)**

Esta permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria.

Administración de personal

Es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través de esfuerzo humano coordinado lo cual resulta vital para el conocimiento de cualquier organización ya que si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchara: en caso contrario se detendrá.

Es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo en la industria moderna.

La administración de personal es un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende sus resultados óptimos.

Es el campo de la dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses a los cuales el organismo está establecido, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posibles y a la vez los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean servidos al mas alto grado.

Es la dinámica que impulsa la debida utilización de los recursos humanos y tiene como objetivo combinar a los grupos sociales para imprimir mayor eficacia en el logro de sus objetivos.

Es la parte de la administración de empresas que trata de todas las políticas y procedimientos utilizados en la organización para el correcto manejo de los recursos humanos a fin de que puedan desarrollar todo su potencial. **FERNANDO ARIAS GALICIA (1979,p.56)**

Proceso Administrativo

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración.

1. La planeación para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.

2. La organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.

3. La ejecución por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.

4. El control de las actividades para que se conformen con los planes.

Planeación.-

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? Cuales serán los

necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

Actividades importantes de planeación

1. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
2. Pronosticar.
3. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
4. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
5. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
6. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
7. Anticipar los posibles problemas futuros.
8. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

Organización.

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hallan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él numero o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

Actividades importantes de organización.

1. Subdividir el trabajo en unidades operativas (deptos)
2. Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos reg. X depto.)
3. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
4. Aclarar los requisitos del puesto.
5. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
6. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón..
7. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
8. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

Ejecución.

- Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

Actividades importantes de la ejecución.

1. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
2. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
3. Motivar a los miembros.
4. Comunicar con efectividad.
5. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
6. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
7. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.

8. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

CONTROL.-

"El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos." **Burt K. Scanlan.**

"Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos." **Eckles, Carmichael.**

"Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado." **George R. Terry.**

"La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente." **Robert C. Appleby.**

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otro está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

Actividades importantes de control

1. Comparar los resultados con los planes generales.
2. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
3. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
4. Comunicar cuales son los medios de medición.

5. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
6. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
7. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
8. Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" **Robbins (1996) (p.654).**

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" **Stoner (1996) (p.610)**

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". **Fayol, Melinkoff (1990),(p.62).**

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

Elementos del concepto:

Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.

Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.

Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores

Importancia del control.

Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.

Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.

Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no vuelvan a presentarse en el futuro.

Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.

Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.

Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

Principios

Equilibrio. A cada grupo de delegación conferido debe de proporcionarse el grado de control correspondiente, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

De los objetivos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si a través de él, no se evalúa el logro de los mismos, por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas o estándares que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido.

De la oportunidad. El control para que sea eficaz necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectuara el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.

De las desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

De excepción. El control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales o representativas, afín de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

De la función controlada. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Características del Control

Reflejar la naturaleza de estructura organizacional. Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desea controlar.

Oportunidad. Un buen control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan.

Accesibilidad. Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación, las técnicas muy complicadas en lugar de ser útiles crean confusiones.

Ubicación estratégica. Resulta imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de valor estratégico.

Consideraciones para establecer un sistema de control

Tipos de medición

Los tipos de medición se basan en alguna forma de normas o estándares establecidos, que pueden ser:

Estándares históricos. Pueden basarse en registros e información concernientes a las experiencias pasadas de una organización.

Estándares externos. Son los provenientes de otras organizaciones u otras unidades de la misma organización.

Estándares de ingeniería. Se refiere a la capacidad de las máquinas, suelen venir especificadas por los fabricantes.

El número de mediciones

El número de mediciones puede ser reducido, conforme se eleva la cantidad de controles que se aplican a un trabajo el individuo pierde autonomía y la libertad respecto a cómo y cuando ejecutarlo.

Autoridad para establecer medidas y estándares

Los estándares del desempeño pueden fijarse con o sin la participación de las personas cuyo desempeño va a ser controlado. Cuando se establecen en forma unilateral por los gerentes de alto nivel, existe el peligro de que los empleados los juzguen idealistas.

Flexibilidad de los estándares

Los gerentes necesitan determinar si los estándares deberán ser uniformes en las unidades similares de la organización, así como tomar una decisión respecto al sistema de control cuantitativo frente al cualitativo.

Frecuencia de la medición

La frecuencia y tiempo de la medición depende de la naturaleza de la tarea que va a ser controlada. El empleo de control de calidad estadístico exige establecer el tamaño de la muestra y el intervalo que debe haber entre las pruebas.

Dirección de la retroalimentación

La finalidad del control consiste en asegurar de que los planes actuales se lleven a cabo y de que los planes futuros se realicen con más eficiencia.

Etapas de control

Establecimiento de Estándares

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados, representan la expresión de las metas de planeación de la empresa o departamento en términos tales que el logro real de los deberes asignados puedan medirse contra ellos.

Pueden ser físicos y representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad, volumen de rechazo, etc., o pueden estipularse en términos monetarios como costos, ingresos o inversiones; u otros términos de medición.

Medición de resultados

Si el control se fija adecuadamente y si existen medios disponibles para determinar exactamente que están haciendo los subordinados, la comparación del desempeño real con lo esperado es fácil. Pero hay actividades en las que es difícil establecer estándares de control por lo que se dificulta la medición.

Corrección

Si como resultado de la medición se detectan desviaciones, corregir inmediatamente esas desviaciones y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelvan a presentar.

Retroalimentación

Una vez corregidas las desviaciones, reprogramar el proceso de control con la información obtenida causante del desvío.

Factores que comprende el control

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control.

Cantidad

Tiempo

Costo

Calidad

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último es eminentemente cualitativo.

El factor cantidad se aplica a actividades en la que el volumen es importante.

A través del factor tiempo se controlan las fechas programadas.

El costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades.

La calidad se refiere a las especificaciones que debe reunir un cierto producto o ciertas funciones de la empresa.

Sistemas de control

Preferentemente debe abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados como:

Control de producción. La función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos, y la uniformidad y mejora de la calidad del producto, aplicando técnicas como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal, análisis estadísticos y gráficas.

Control de calidad. Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica tanto en materias primas como en los productos terminados; establece límites aceptables de variación en cuanto al color, acabado, composición, volumen, dimensión, resistencia, etc.

Control de inventarios. Se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes tanto de refacciones como de herramientas, materias primas, productos en proceso y terminados; protegiendo a la empresa de costos innecesarios por acumulamiento o falta de existencias en el almacén.

Control de compras. Esta función verifica el cumplimiento de actividades como:

Selección adecuada de los proveedores.

Evaluación de la cantidad y calidad especificada por el departamento solicitante.

Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.

Determinación del punto de pedido y orden.

Comprobación de precios.

Control de mercadotecnia. Se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas donde se analiza si las metas mercadológicas se han cumplido o no; comprende áreas tales como ventas, desarrollo de productos, distribución, publicidad y promoción.

Control de ventas. Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control. La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas y adoptar las medidas correctivas adecuadas.

Control de finanzas. Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

Control de recursos humanos. Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal y del

cumplimiento de los objetivos de este departamento, aplicando la evaluación al reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, motivación, sueldos y salarios, seguridad e higiene y prestaciones.

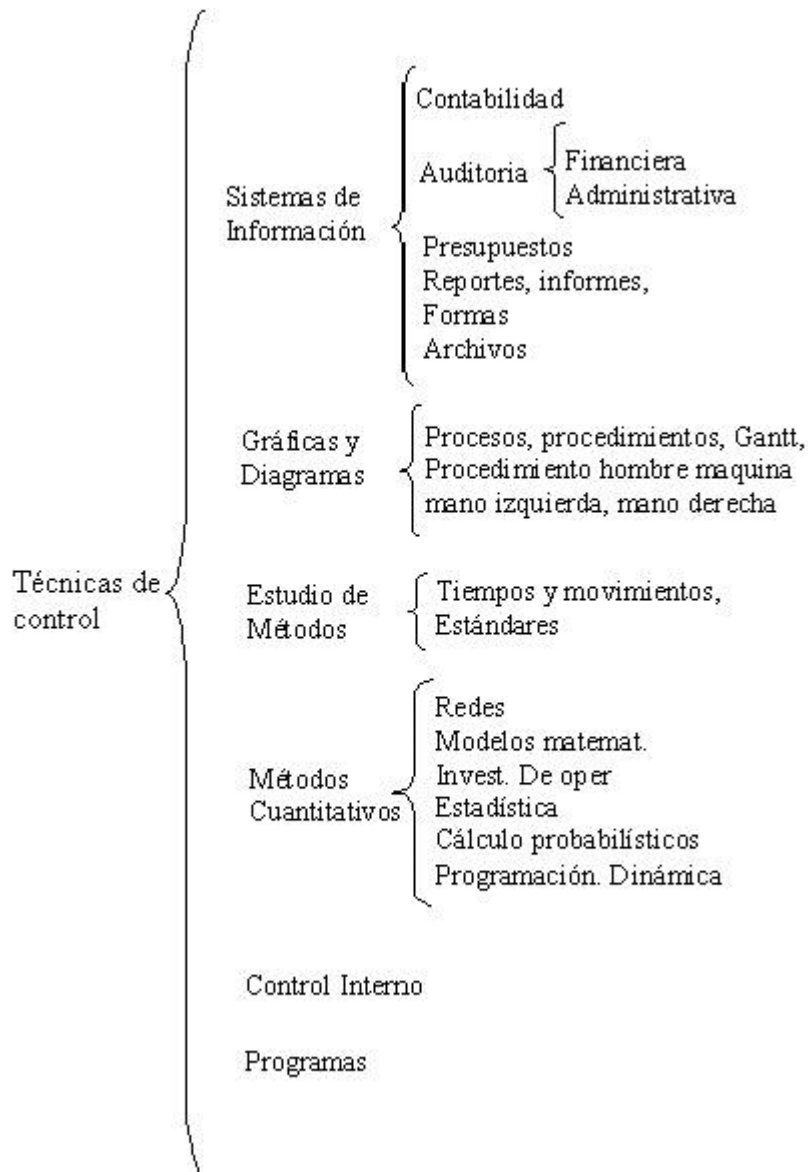
Tipos de control

Control preliminar. Este control tiene lugar antes de principiar operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. La consistencia en el uso de las políticas y procedimientos es promovida por los esfuerzos del control.

Control concurrente. Este control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades, según ocurran.

Control de retroalimentación. Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores, para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable.

Técnicas de control



En conclusión podemos definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional. **Fayol, Melinkoff (1990,p.45)**

Desempeño laboral

Todo empleado debe estar convencido que es capaz de realizar un buen trabajo, ver el lado constructivo de las criticas, construir relaciones de afinidad con los compañeros y promulgar y afrontar nuevos desafíos son algunas de las estrategias para combatir el odio al trabajo y logara mejorar en desempeño laboral dentro de la empresa.

Entre las tácticas para poder revertir el odio y encontrar una nueva manera para poder “querer” un poco más el trabajo que nos toca, los profesionales destacan el dejar de preocuparse por el reloj, el aprender a aceptar los elogios, el aceptar el trabajo bien hecho, el tomar las críticas como algo constructivo.

El construir relaciones de afinidad con los compañeros de trabajo y el saber afrontar nuevos desafíos.

Desempeño

Esto se da por distintas razones lo cual causa problemas dentro de la empresa: varios salarios, malas relaciones laborales, ambiente laboral muy malo, etc.

Está claro es que cuando una compañía o determinados componentes de sus equipos de trabajo no van por buen camino, se ve venir mediante una serie de señales que se deben de querer ver y asumir.

Por supuesto, en las empresas se está para rendir lo máximo posible, sin embargo, para ello, las organizaciones deben de establecer unos parámetros globales adecuados para que sus trabajadores se sientan a gusto allí.

Es decir la empresa y sus trabajadores conforman un equipo entre los que debe existir equilibrio y compenetración. Los problemas que surjan entre ellos deben solucionarlos

mediante la comunicación y el consenso, tras analizar y planificar cada piedra en el camino. **PORTER(1988,p.283)**

Producción

Es la creación y procesamiento de bienes y servicios que sirven para mejorar e incrementar las utilidades de la empresa, razón por la cual se considera uno de los principales procesos económicos del trabajo humano.

La producción ha sido definida como la fabricación de un objeto físico por medio de maquinarias, personas y materiales. Producir, técnicamente, significa crear.

Este concepto se deriva del hecho de que la Economía, que se apoya en la idea de la necesidad, considera el acto de producir, no sólo los atributos o circunstancias que son suficientes para el concepto técnico, sino que señala otra condición muy importante, que lo que se produce, transforme o elabore sea apto para satisfacer alguna necesidad humana; en pocas palabras, tenga utilidad y, por tanto, se le reconozca un valor.

A principios del siglo pasado, las economías occidentales más desarrolladas estaban orientadas casi exclusivamente a la producción.

En la economía moderna la mayoría de las empresas de bienes y servicios están orientadas hacia el mercado y, el marketing es considerado como la función más importante dentro de la actividad económica. Es decir, hemos pasado de un mercado de oferta a otro de demanda.

Para entender las razones de este cambio, debemos observar la relación entre la oferta y la demanda. Hace tan solo 40 años, en España, la demanda de productos superaba la oferta. Todo lo que se producía ya estaba vendido. La demanda de productos era continua y por tanto los precios se optimizaban, maximizaban o se vendía a cualquier

precio. Los beneficios permitieron a la industria seguir invirtiendo para permitir su crecimiento.

Cuando la oferta excede a la demanda, como ocurre hoy día, aparecen los mercados de competencia perfecta. En estas circunstancias las empresas concentran todos sus esfuerzos en función del marketing para poder promocionar sus productos y/o servicios y así satisfacer las necesidades de los clientes.

La orientación de la producción debe basarse en una correcta composición de los costes, Los costes deben considerarse como gastos cuantificados en bienes y servicios, con el objeto de producir productos. Por lo tanto la Dirección General de la empresa y su equipo deben concentrarse en técnicas de producción, donde prevalezcan altos volúmenes de productos y una eficaz política de costes, como elementos diferenciales Con sus competidores. **ATKINSON, P. (1999,p.87)**

Capacitación

La capacitación es la mejor oportunidad de desarrollar tus potenciales para desempeñar mejor el trabajo las cuales deben cubrir con las necesidades de aprendizaje a través de la práctica, sin la capacitación se convierte en simple información, puede apoyarse desde la sensibilización y toma de conciencia de sus trabajadores, hasta la información técnica para lograr un beneficio nada despreciable.

Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa

Capacitación didáctica

Es una herramienta la cual permite identificar los vacíos de conocimientos y manejo de metodologías, técnicas y medios de comprensión rápida.

Los diseños didácticos han sido elaborados o adaptados a las necesidades particulares de instituciones determinadas y, a su vez, todos los participantes pertenecen a ellas.

Desarrolla un programa especial de capacitación institucional, en el cual los contenidos programáticos de los cursos son adaptados a las necesidades particulares de cada institución. Llamamos "modalidad institucional" a esta forma de diseño y ejecución de procesos de capacitación "a la medida" de las particulares necesidades de determinadas instituciones públicas.

Capacitación individual

Es una técnica de capacitación que va dirigido al recurso humano por especialización, encaminados a conocimientos de tipo jerárquicos, pero sobre todo de un elevado costo ya que es un elemento esencial dentro de la empresa.

También podríamos hablar de capacitación dentro del campo, es la que imparten el productor y los técnicos que asesoran el campo (veterinario o agrónomo). Es a través de explicar los ¿por qué? y ¿para qué? de tal o cuál técnica, no importa el lugar u ocasión (manga, casa, matera o el medio del campo), sino el tiempo que se le dedique a esta acción.

Lo importante es ser claro, ir de lo particular a lo general. Una ocasión propicia por ejemplo es el día del tacto, donde se juntan todos en torno a la manga y se hacen participes del resultado y las recomendaciones para la recorrida en gestación y la atención de los partos.

Capacitación grupal

Para un beneficio común se aplica este tipo de capacitación, por que consiste en brindar conocimientos actualizados a todos los empleados o personal que estén involucrados o cumplan actividades similares con el fin que exista uniformidad y concordancia.

En esta metodología es donde tenemos nuestra experiencia, la misma requiere de un día especial para desarrollar la reunión de personal (antes llamado curso de personal) y un campo anfitrión. La forma de funcionamiento de los grupos crea facilita mucho el sistema de capacitación pues el personal pertenece a una misma área ecológica y con similares sistemas de producción con problemáticas comunes.

El éxito de estas reuniones radica principalmente en el intercambio que se logre entre el personal de sus propias experiencias, siendo la actividad nuestra la de coordinar la discusión y aclarar técnicamente las dudas. A nuestro juicio es importante no mezclar niveles de jerarquía, por ejemplo encargados con peones y mucho peor la presencia de los dueños o patrones de los campos, pues son fuertes inhibidores del personal.

Los temas a tratar surgen de la problemática de la zona, y el impacto de este sobre la producción, el día se desarrolla en un clima distendido pero de sumo respeto, no falta el asado del medio día. Es importante remarcar a lo largo del día lo que llamamos el mensaje clave, en función del tema que se trate, pues la reiteración de este genera un mejor aprendizaje, sobre todo en los peones re corredores.

Capacitación magistral

Consiste en la participación de personas legalmente habilitadas, y que tengan un realce académico, experiencia en el tema de capacitación, generalmente tiene costos elevados. Algunas empresas prefieren tener su propio equipo de capacitación e incluso hay casos en los que dentro de la organización se constituye una verdadera universidad que se hace cargo de todo tipo de cursos a cualquier nivel.

Quienes manejan esta opción lo hacen argumentando que aunque el capacitador externo sea excelente, en realidad no conoce los detalles internos y particulares de su funcionamiento, lo cual implica que no se capacita al empleado en lo que realmente se requiere.

No hay que pedir imposibles, más de acuerdo a los sueños del jefe que a las posibilidades reales de los empleados.

Capacitación exterior

Es un método de gran aporte para las organizaciones, los jefes departamentales son los beneficiados al salir del país a otras regiones para estar en un constante mejoramiento de conocimientos y técnicas que le permitan generar resultados positivos en beneficio de la institución.

Una vez que el programa está iniciándose no ahorre a costa de los elementos de apoyo. Muchas veces sucede que como la capacitación es costosa, se buscan ahorros a través del servicio de cafetería o de los alimentos que consumirán los que van a capacitarse.

Normalmente esto sólo logra que el personal esté a disgusto y que atribuya sus sufrimientos a la capacitación, cuando en realidad los debe a algún funcionario ahorrrativo. Este tipo de servicios son de los que si está nadie la nota, pero si faltan su ausencia se hace sentir con mucha fuerza.

Capacitación interactiva

Tipo de herramienta para impulsar el mejoramiento continuo en la empresa ya que consiste en capacitarles en el momento oportuno antes, durante y luego que el obrero realice su actividad.

Prefiera cursos de una sesión o, cuando mucho, dos a la semana y de un máximo de cuatro horas cada una.

Un empleado adulto puede sobrevivir a horarios más intensos, pero el mejor aprovechamiento se logra con sesiones de cuatro horas (pensemos en que viene de una jornada de trabajo previa) y con el tiempo suficiente para que la información recibida entre sesión y sesión se asimile provechosamente.

Capacitación en el cargo

Consiste en la inducción que se debe realizar al recurso humano en las empresas al contrastar personal nuevo, para evitar inconvenientes que con el tiempo legue a ser perjudiciales para la productividad de la empresa.

Establezca normas claras respecto al tiempo que cada quien habrá de ceder para la capacitación. La mayoría de las empresas optan por ceder una parte de su tiempo y pedir que el empleado ceda parte de su tiempo de descanso. Si esto es claro y se respeta, la capacitación es vista como un elemento de superación y resulta agradable para todos.

Capacitación específica

Consiste en capacitar área por área en función de sus planes de desarrollo de las habilidades o conocimientos que requieren para cumplir mejor su función.

El asistir como instructor a diversas empresas permite tener una visión peculiar de los problemas genéricos de la capacitación.

Probablemente no hay empresas perfectas, pero si es verdad que el observar los aciertos en diferentes organizaciones posibilita el formar un panorama de lo que sería la actitud ideal para lograr la máxima eficacia y eficiencia de la capacitación externa. **Alles Atha Alicia (2003,p.64-75)**

Posicionamiento

El posicionamiento es lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver al problema, es decir el nombre de la empresa que se ha grabado en la mente y por lo cual nos inclinamos a comprar sin necesidad de buscar otras empresas que ofrezcan al mismo producto.

El posicionamiento es un principio fundamental del marketing que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor: se posiciona un producto en la mente del consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo. **Valle, R. (2003,p.91)**

2.5 HIPÓTESIS

Formulación del problema

¿Cómo incide la gestión del talento humano en el deficiente desempeño laboral en la empresa TALLER MULTIMARCAS MOSCOSO de la ciudad de Ambato?

Hipótesis

La gestión del talento humano mejorará el desempeño laboral en la empresa “TALLERES MULTIMARCA MOSCOSO” de la ciudad de Ambato.

2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

X= Gestión del talento humano

Y= Desempeño laboral

CAPÍTULO III

3 METODOLOGIA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La orientación epistemológica que se aplicará en la ejecución de la presente investigación es cualitativa de acuerdo con el paradigma que se determinó que es el crítico propositivo, es decir, que se analizará directamente cada aspecto que se relaciona con la gestión del talento humano, para llegar a formular las conclusiones, recomendaciones y elaborar la propuesta, utilizando el método inductivo, deductivo, conociendo las partes del problema, para llegar al todo del mismo y proponer soluciones factibles.

La técnica cualitativa orienta a la comprensión del problema, ayuda a determinar la hipótesis, es un proceso que investiga el problema dentro del contexto al que pertenece en este caso el desempeño laboral.

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación, se aplicará los siguientes modelos de investigación:

Investigación bibliográfica

Para la presente investigación se utilizará este modelo ya que me permitirá obtener información de los temas relacionados con el problema objeto de estudio, esta información será recolectada mediante la lectura de diferentes libros como: capacitación del talento humano, gestión del talento humano, tesis de grado, revistas científicas, informes técnicos, entre otros.

Investigación de campo

Se aplicará este modelo de investigación ya que a través de la investigación se entrará en contacto directo con la realidad, con la finalidad de recolectar información sobre la gestión del talento humano y el desempeño laboral a los trabajadores, por esto se realizará el contacto a través de una entrevista con el gerente y los trabajadores utilizando instrumentos como: cuestionarios, fichas de observación, encuestas para así buscar una posible solución al problema objeto de estudio.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la aplicación del presente proyecto de investigación se aplicará los siguientes tipos de investigación:

Investigación exploratoria

Se aplicará este tipo de investigación porque nos permitirá conocer de forma directa las razones del porque la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral es

decir me familiarizaré con la empresa para de esta manera ganar experiencia en el ámbito empresarial y así buscar una posible solución al problema objeto de estudio, lo que será de gran ayuda para la empresa.

Investigación descriptiva

Se utilizará este tipo de investigación ya que permitirá detallar las características más sobresalientes de la gestión del talento humano, utilizando la observación de campo y luego encuestas dirigidas a los trabajadores con la finalidad de solucionar los aspectos más importantes que provocan el bajo desempeño laboral, las cuales serán sometidas a un proceso de codificación, tabulación y análisis mediante la estadística descriptiva.

Investigación correlacional

Se aplicará este tipo de investigación ya que nos permitirá establecer el grado de relación que existe entre la variable independiente (gestión del talento humano) y la variable dependiente (desempeño laboral) sin precisar que la una variable sea la causa de la otra, para lo cual se utilizara la estadística inferencial bajo los parámetros de chi cuadrado ya que es el que permitirá calcular la probabilidad de obtener resultados si el modelo es correcto únicamente.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y muestra se la tomara de clientes internos y externos de la empresa TALLERES MULTIMARCA MOSCOSO de la ciudad de Ambato indicando en el siguiente cuadro.

POBLACION	FRECUENCIA	%	MUESTRA
Clientes internos	45	100	45
TOTAL			45

Considerando que la población es baja no aplicamos la técnica del muestreo.

En conclusión la población sometida a investigación está constituida por 35 clientes internos y 65 clientes externos de la empresa TALLERES MULTIMARCA MOSCOSO de la ciudad de Ambato

3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable Independiente: Gestión del talento humano

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNIC A E INSTRUMENTO
<p>Gestión del talento humano</p> <p>Como fácilmente puede apreciarse, el valor del esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (Talento Humano). En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar, verificar y actuar.</p>	<p>Valor</p> <p>organización</p> <p>Planear</p> <p>Ejecutar</p> <p>verificar</p> <p>Actuar.</p>	<p>Beneficio</p> <p>estructura</p> <p>Proyectar</p> <p>producir</p> <p>Comprobar</p> <p>Operar</p>	<p>¿Cuál es el valor corporativo que usted considera clave para fortalecer al cliente interno?</p> <p>¿Qué actividades hace Talleres Multimarcas Moscoso para elevar el talento humano?</p>	<p>ENCUESTA - QUESTIONARIO</p>

Variable Dependiente: Desempeño Laboral.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Desempeño laboral Es la manera como se desempeñan los trabajadores dentro de la empresa, lo cual se puede aumentar mediante la implementación de técnicas de capacitación lo que ayudara a obtener un buen desempeño es decir obtener buenos y esperados resultados con poco trabajo</p>	<p>Desempeño</p> <p>técnicas</p> <p>capacitación</p> <p>Resultados</p>	<p>Cumplimiento</p> <p>Procedimientos</p> <p>Formación</p> <p>Logros</p>	<p>¿En que se debería preocupar más la empresa para que usted como trabajador mejore su desempeño y por ende aumente el rendimiento?</p> <p>¿A través de que parámetros se miden los resultados de desempeño laboral?</p>	<p>ENCUESTA -QUESTIONARIO</p>

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el proceso de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información del informe final se realizó de la siguiente manera.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para Qué?	Para determinar el deficiente desempeño laboral en la empresa TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO
2.- ¿A qué personas?	La investigación está dirigida a los directivos, gerente y clientes de la empresa.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	La aplicación de la gestión del talento humano incrementara el desempeño laboral en la empresa “TALLERES MULTIMARCA MOSCOSO”.
4.- ¿Quien?	Investigador. Sr. Marco Zurita.
5.- ¿Cuándo?	Noviembre- Julio 2011
6.- ¿Cuántas Veces?	Se realizará una vez, a cada uno de los encuestados.
7.- ¿Técnicas de Recolección?	Encuesta
8.- ¿Con que instrumento?	Cuestionario
9.- ¿En qué situación?	Favorable porque existe toda la apertura y colaboración por parte del propietario de la empresa.
10.- ¿lugar de recolección de la información?	Empresa “TALLERES MULTIMARCA MOSCOSO” de la ciudad de Ambato.

Toda la información a investigarse sobre el problema de la empresa se recolectará mediante el siguiente cuadro

<p>1. INFORMACIÓN SEGUNDARIA</p> <p>1.1 LECTURA CIENTÍFICA</p>	<p>1.1 libros de Gestión del Talento Humano, administración del personal, administración moderna del personal, administración del recurso humano.</p> <p>Tesis de grado de capacitación al talento humano</p> <p>Páginas de Internet</p> <p><u>www.google.com</u></p> <p><u>www.monografias.com</u></p> <p><u>www.wikipedia.com</u></p> <p><u>www.altavista.com</u></p> <p><u>www.gestiopolis.com</u></p>
<p>1. INFORMACIÓN PRIMARIA</p> <p>2.1 Encuesta</p> <p>2.2 Observación</p>	<p>2.1 Cuestionario</p> <p>2.2 ficha de observación</p>

Fuente CHIAVENATO, 2007 Administración de recursos humanos

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

El procesamiento y análisis se llevara a cabo realizando los siguientes pasos que comprenden:

Al concluir la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la empresa TALLERES MULTIMARCA MOSCOSO de la ciudad de Ambato se procederá a la revisión de la información, de cada uno los 100 cuestionarios aplicados a la población en estudio para destacar errores y a su vez verificar que todos los cuestionarios estén llenos y que contengan información verdadera para continuar con la investigación. En cuanto a la codificación de la información se desarrollará de forma rápida para de esta manera reducir el tiempo, se trabajará con los códigos que se asignó a cada pregunta y a su respectiva categoría al elaborar el cuestionario.

Para la categorización de la información se calificarán, las alternativas de solución, de esta manera los encuestados responderán con facilidad y fluidez evitando que se distorsione la información, se realizará la tabulación de la siguiente manera: primeramente se trabajara solamente con los códigos de la variables y categorías, se cuantificara las veces en las que se repite la categoría de los 100 cuestionarios anotando en su correspondiente código para finalmente poder determinar con facilidad la frecuencia que se obtenido en cada aspecto.

La información recogida será introducida en un programa compu-informacional para análisis estadístico llamado SPSS, el cual permite obtener los cuadros de frecuencias y porcentajes individuales de cada variable así como el análisis multi-variable que posibilita conocer la interrelación entre las mismas a fin de obtener los mejores criterios de la información recogida.

Después de haber realizado la recopilación y análisis de los datos se interpretará los resultados dando a conocer el significado de los mismos en relación de la hipótesis para verificarla o rechazarla

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1- ANALISIS DE RESULTADOS

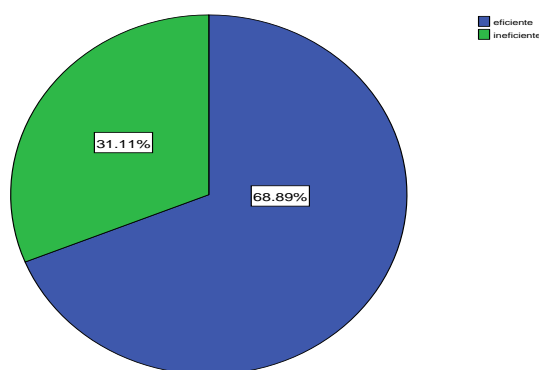
Con la intención de conocer si la información estadística es aceptada por los directivos de la Empresa TALLERES MULTIMARCA MOSCOSO de la ciudad de Ambato.

Para el procesamiento y tabulación de la información obtenida en las Encuestas, hemos utilizado el programa estadístico SPSS, los resultados que a continuación detallaremos están expresados gráficamente y en cantidad de respuestas proporcionadas por los encuestados, para su interpretación se hace referencia a porcentajes, los que fueron calculados con la base de los datos tabulados obtenidos en las encuestas y que constan en los gráficos respectivos por cada una de los ítems. La representación gráfica está diseñada en pasteles. El análisis de resultados esta dado en base a la hipótesis planteada y a los objetivos propuestos al inicio de la investigación.

1. ¿Considera usted que el desempeño laboral en las áreas de la empresa es?

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	eficiente	31	68,9	68,9	68,9
	ineficiente	14	31,1	31,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Considera usted que el desempeño laboral en las áreas de la empresa es?



Fuente: Empleados de los Talleres Multimarcas Moscoso de la ciudad de Ambato

Elaborado por: Marco Zurita.

Fecha: 27 de Mayo del 2011

Análisis e interpretación de los resultados:

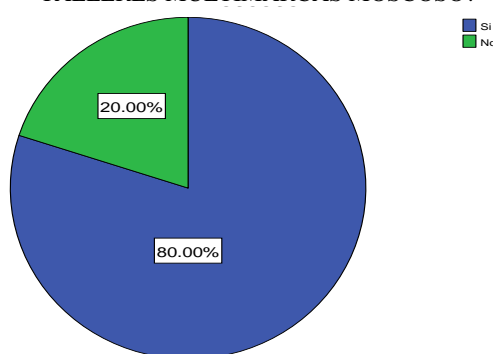
El 100% del personal de empleados que fueron encuestados considera que, el 68.89% correspondiente a 31 empleados, tiene un grado de desempeño eficiente, y un 31.11% correspondiente a 14 empleados, manifiestan que es ineficiente.

Se puede determinar que la mayor parte de los empleados encuestados sienten, que su desempeño es realmente eficaz, por lo cual se establece que el grado de desempeño con el que cuentan cada uno de los empleados es bueno, mientras que un pequeño porcentaje de los empleados de los Talleres Moscoso siente que el grado de desempeño con el que cuentan es ineficaz, posiblemente por una mala comunicación en las áreas de la empresa o un mal clima organizacional.

2. ¿Cree usted que se debe evaluar el desempeño laboral en la empresa TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO?

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	36	80,0	80,0	80,0
	No	9	20,0	20,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Cree usted que se debe evaluar el desempeño laboral en la empresa TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO?



Fuente: Empleados de los Talleres Multimarcas Moscoso de la ciudad de Ambato

Elaborado por: Marco Zurita.

Fecha: 27 de Mayo del 2011

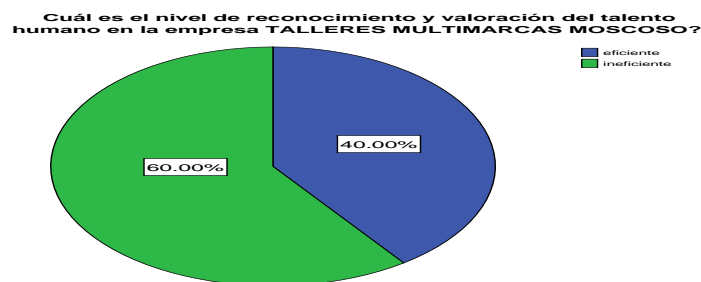
Análisis e interpretación de los resultados:

De acuerdo con la segunda pregunta el 80% correspondiente a 36 empleados, creen que si se debe evaluar el desempeño laboral en la empresa, mientras que el 20% correspondiente a 9 personas manifiestan que no se debe evaluar dicho aspecto antes mencionado.

De la encuesta realizada en la empresa Talleres Multimarcas Moscoso, la mayor parte de empleados acepta a que se evalúe el desempeño laboral que aportan en la empresa, mientras que un mínimo de empleados no se sienten seguros de su desempeño es decir no estarían de acuerdo que su nivel de desempeño sea evaluado.

3. ¿Cuál es el nivel de reconocimiento y valoración del talento humano en la empresa TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO?

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Eficiente	18	40,0	40,0	40,0
	Ineficiente	27	60,0	60,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	



Fuente: Empleados de los Talleres Multimarcas Moscoso de la ciudad de Ambato

Elaborado por: Marco Zurita.

Fecha: 27 de Mayo del 2011

Análisis e interpretación de los resultados:

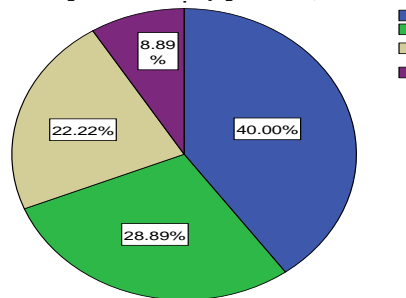
Los resultados obtenidos para la tercera pregunta se manifiestan así un 60% correspondiente a 27 empleados, dicen que es eficiente, su nivel de reconocimiento y valoración en la empresa un 40% correspondiente a 18 personas indican que su nivel de y valoración en la empresa es ineficiente.

La mayor parte de los empleados consideran que el nivel de reconocimiento y valoración del talento humano que la empresa talleres Multimarcas Moscoso, es beneficioso ya que según los resultados obtenidos se afirma que esto es de gran importancia para la empresa, Algunos empleados sienten que no se les reconoce su talento, el mismo que se debería cambiar de opinión ya que todos son parte fundamental para dicha empresa.

4. ¿Señalar el factor más determinante del aspecto laboral y personal, encaminado a mejorar su rendimiento?

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Conocimiento del cargo	18	40,0	40,0	40,0
	Trabajo en equipo	13	28,9	28,9	68,9
	responsabilidad	10	22,2	22,2	91,1
	Calidad de trabajo	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Señalar el factor más determinante del aspecto laboral y personal, encaminado a mejorar su rendimiento?



Fuente: Empleados de los Talleres Multimarcas Moscoso de la ciudad de Ambato

Elaborado por: Marco Zurita.

Fecha: 27 de Mayo del 2011

Análisis e interpretación de los resultados:

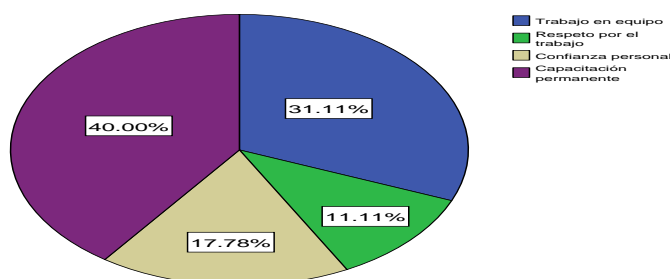
Los resultados obtenidos reflejan que el 40% correspondiente a 18 empleados del total de los encuestados responden que el factor más determinante es el conocimiento del cargo, el 28.89% correspondiente a 13 empleados, afirman que el trabajo en equipo es la manera más adecuada de mejorar el rendimiento, mientras que un 22.22% correspondiente a 10 empleados opinan que la Responsabilidad de la empresa es el mejor apoyo, y el 8.89% correspondiente a 4 empleados, juzgan que la calidad de trabajo es un buen factor para mejorar el aspecto laboral.

La mayor parte de los empleados de la empresa, expresan que el conocimiento del cargo y el trabajo en equipo son de suma importancia para mejorar el aspecto laboral y personal ya que así se expresa la vinculación empresa-empleados, se tomara en cuenta que todos forman parte de un sistema

5. ¿Cuál es el valor corporativo que usted considera clave para fortalecer al cliente interno?

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Trabajo en equipo	14	31,1	31,1	31,1
	Respeto por el trabajo	5	11,1	11,1	42,2
	Confianza personal	8	17,8	17,8	60,0
	Capacitación permanente	18	40,0	40,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Cuál es el valor corporativo que usted considera clave para fortalecer al cliente interno?



Fuente: Empleados de los Talleres Multimarcas Moscoso de la ciudad de Ambato

Elaborado por: Marco Zurita.

Fecha: 27 de Mayo del 2011

Análisis e interpretación de los resultados:

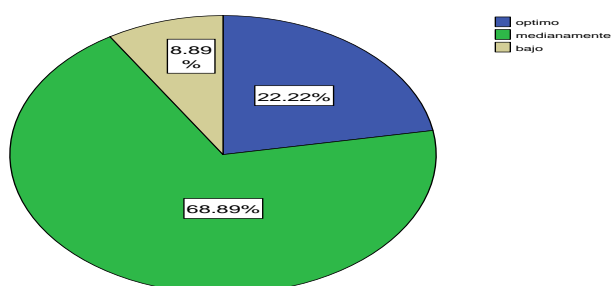
Las frecuencias nos indican que el 40% correspondiente a 18 empleados consideran que el valor corporativo clave para fortalecer al cliente interno, es la capacitación permanente, mientras que un 31.11% correspondiente a 14 empleados, afirman que el Trabajo en equipo, un 17.78% correspondiente a 8 empleados consideran que Trabajo en equipo, y el 11.11% correspondiente a 5 empleados, juzgan que la Confianza personal es el sobresaliente valor corporativo.

El valor corporativo que consideran clave para fortalecer al cliente interno, es la capacitación permanente, ya que de ello dependerá una de las fortalezas más importantes y competentes que tenga la empresa Talleres Multimarcas Moscoso también es necesario mejorar las relaciones para un correcto trabajo en equipo.

6. ¿Su desempeño laboral en el cumplimiento de las funciones es?

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	optimo	10	22,2	22,2	22,2
	mediano	31	68,9	68,9	91,1
	bajo	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Su desempeño laboral en el cumplimiento de las funciones es



Fuente: Empleados de los Talleres Multimarcas Moscoso de la ciudad de Ambato

Elaborado por: Marco Zurita.

Fecha: 27 de Mayo del 2011

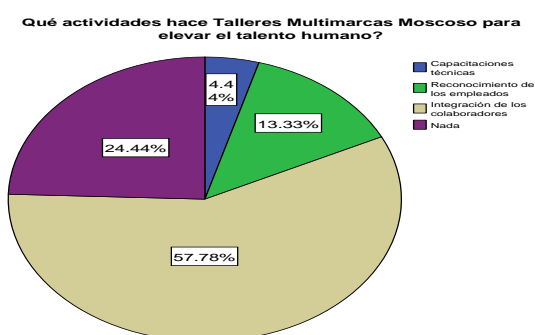
Análisis e interpretación de los resultados:

La tabla demuestra los resultados de la siguiente manera un 68.89% correspondiente a 31 empleados, manifiestan que Su desempeño laboral en el cumplimiento de las funciones es medianamente, un 22.22% correspondiente a 10 empleados dicen que Su desempeño laboral es optimo y un 8.89% correspondiente a 4 empleados expresan que es bajo.

La mayor parte de los empleados consideran que el cumplimiento de sus funciones es medianamente importante, por lo cual es necesario motivar al personal para que su desempeño laboral se maximice y se desarrolle de manera espontánea y óptima hacia el cliente.

7. ¿Qué incentivos aplica Talleres Multimarcas Moscoso para mejora el talento humano?

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Capacitaciones técnicas	2	4,4	4,4	4,4
	Reconocimiento de los empleados	6	13,3	13,3	17,8
	Integración de los colaboradores	26	57,8	57,8	75,6
	Nada	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	



Fuente: Empleados de los Talleres Multimarcas Moscoso de la ciudad de Ambato

Elaborado por: Marco Zurita.

Fecha: 27 de Mayo del 2011

Análisis e interpretación de los resultados:

Con los resultados obtenidos en las encuestas se llego a determinar que el 57.78% correspondiente a 26 empleados afirma que la Integración de los colaboradores es la actividad que mejora al talento humano de los Talleres Multimarcas Moscoso un 13.33% correspondiente a 6 empleados aconsejan que el Reconocimiento de los empleados, el 4.44% correspondiente a 2 empleados responden que las Capacitaciones técnicas y un 24.44% correspondiente a 11 empleados votan que Nada mejora el talento humano.

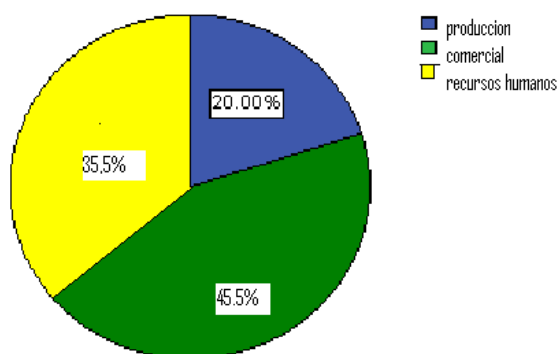
Se puede dar un juicio de valor al decir que, la actividad que hace la empresa Talleres Multimarcas Moscoso para mejorar el talento humano, que es la más aceptada por los

empleados es la Integración de los colaboradores, también se aprecia que no han realizado capacitaciones técnicas que mejoraría notablemente el talento del personal

8. ¿En cuál de las siguientes áreas considera que se debe tener mayor control?

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Producción	9	20,0	20,0	20,0
	Comercial	16	35,5	35,5	55,5
	Recursos humanos	20	44,5	44,5	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

En cual de las siguientes áreas considera que se debe tener mayor control?



Fuente: Empleados de los Talleres Multimarcas Moscoso de la ciudad de Ambato

Elaborado por: Marco Zurita.

Fecha: 27 de Mayo del 2011

Análisis e interpretación de los resultados:

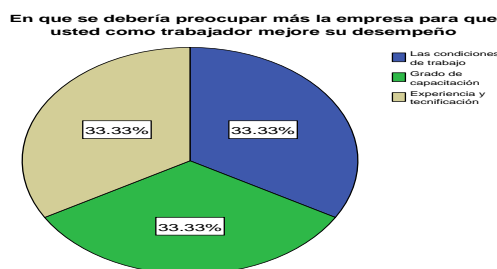
Luego de haber tabulado las encuestas responden que, el 45,5% correspondiente a 20 empleados aconsejan que el área que se debe tener mayor control sea los recursos humanos, el 35,5% correspondiente a 16 empleados revelan es necesario en el área comercial y el 20% que corresponde a 9 empleados creen la área se debe tener mayor control es la producción

En síntesis podemos decir que, la área que los empleados consideran que se debe tener mayor control sea los recursos humanos, creyendo que el dialogo la amabilidad, el respeto son la base para desarrollar a la empresa, muy a la par se encuentra el área

comercial, reflexionando que se debe tener un control con el desempeño de los vendedores.

9. ¿En que se debería preocuparse más la empresa para que el trabajador mejore su desempeño laboral?

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Las condiciones de trabajo	15	33,3	33,3	33,3
	Grado de capacitación	15	33,3	33,3	66,7
	Experiencia y tecnificación	15	33,3	33,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	



Fuente: Empleados de los Talleres Multimarcas Moscoso de la ciudad de Ambato

Elaborado por: Marco Zurita.

Fecha: 27 de Mayo del 2011

Análisis e interpretación de los resultados:

Los resultados a la pregunta nueve representa la necesidad que tienen la empresa en conocer lo que usted, como empleado necesita para mejorar su desempeño es así que el 33.33% correspondiente a 15 empleados dicen que se debe mejorar las condiciones de trabajo, el 33.33% correspondiente a 15 empleados, juzgan que se mejore el Grado de capacitación, y el 33.335 consideran se debería preocuparse más en la Experiencia y tecnificación.

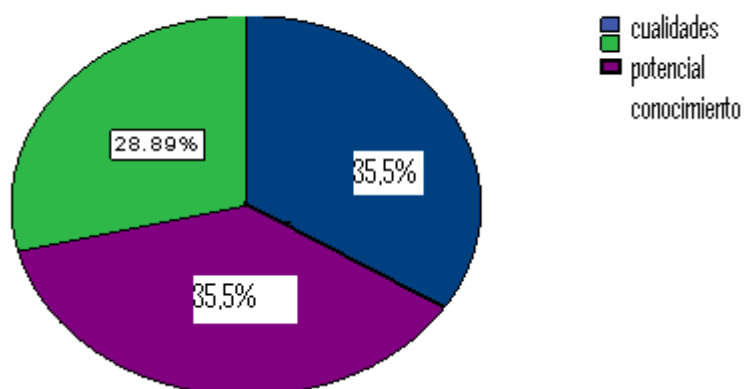
Las respuestas ofrecidas nos dicen que existe un estrecho puntaje entre las condiciones de trabajo, el grado de capacitación, la experiencia y tecnificación, para que el trabajador mejore el desempeño en la empresa Talleres Moscoso, es de vital

importancia tomar en cuenta estas sugerencias ya que así se fomentara de impulso empresarial.

10. ¿A través de que parámetros se evalúa el desempeño laboral en la empresa?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Las cualidades del empleado (personalidad y comportamiento)	16	35,5	35,5	35,5
Potencial de desarrollo.	13	28,9	28,9	64,4
Conocimiento del puesto	16	35,6	35,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

través de que parámetros se miden los resultados de desempeño laboral



Fuente: Empleados de los Talleres Multimarcas Moscoso de la ciudad de Ambato

Elaborado por: Marco Zurita.

Fecha: 27 de Mayo del 2011

Análisis e interpretación de los resultados:

El 35.5% correspondiente a 16 empleados encuestados opinan que las cualidades del empleado (personalidad y comportamiento) son los parámetros con los cuales se evalúa el desempeño laboral, por lo tanto el 28.89% correspondiente a 13 empleados manifiestan que el Potencial de desarrollo permitirá evaluar los resultados del desempeño laboral y los 16 empleados restantes que son el 35.5% se manifiestan que el conocimiento del puesto, la evaluación del desempeño se estima el rendimiento global

del empleado, en un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa apreciando las cualidades del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

4.2. Verificación de Hipótesis

Formulación de la hipótesis

H₀ = Hipótesis nula

H₁ = Hipótesis alterna

H₀ = La gestión del talento humano no mejorará el desempeño laboral en la empresa “TALLERES MULTIMARCA MOSCOSO” de la ciudad de Ambato

H₁ = La gestión del talento humano si mejorará el desempeño laboral en la empresa “TALLERES MULTIMARCA MOSCOSO” de la ciudad de Ambato

Definición del nivel de significación

El nivel de significación escogido para la investigación fue el 5% (95%).

Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Simbología:

O = Datos observados

E = Datos esperados

Pregunta N° 1

¿Considera usted que el desempeño laboral en las áreas de la empresa es?

Eficiente

Ineficiente

Pregunta N° 3

¿Cuál es el nivel de reconocimiento y valoración del talento humano en la empresa
TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO?

Eficiente

Ineficiente

Tabla N.

VALOR REAL

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	EFICIENTE	INEFICIENTE	
GRADO DE DESEMPEÑO	31	14	45
VALORACION DEL T.H.	18	27	45
TOTAL	49	41	90

Zona de aceptación y rechazo

Grado de libertad (gl) = (Filas - 1) (Columnas - 1)

$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

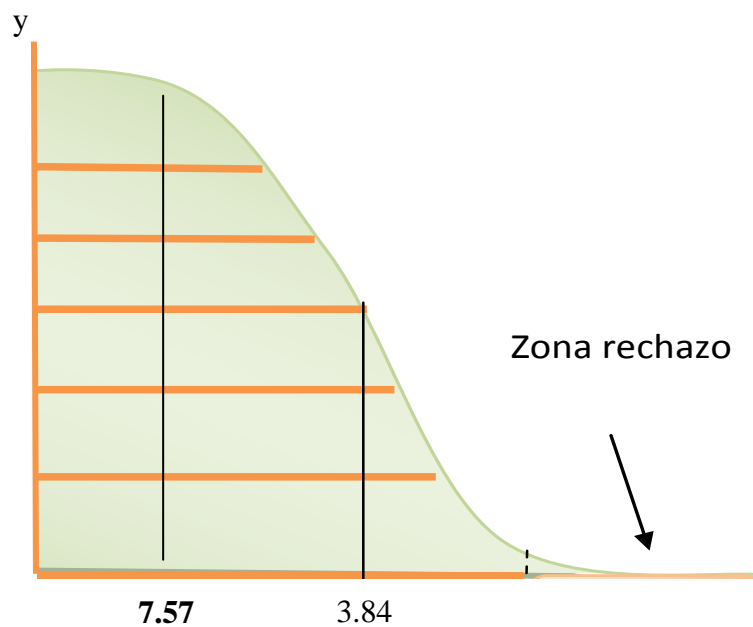
$$(gl) = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$(gl) = (1) (1)$$

$$(gl) = 1$$

El valor tabulado de X^2 con 1 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 3.84.

Gráfico N.



FRECUENCIA ESPERADA

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Tabla N.

POBLACION	ALTERNATIVAS	
	EFICIENTE	INEFICIENTE
GRADO DE DESEMPEÑO	24,5	20,5
VALORACION DEL T.H.	24,5	20,5

CÁLCULO MATEMÁTICO

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

	O	E	O - E	(O - E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
GRADO DE DESEMPEÑO / EFI	31	24,5	6,5	42,25	1,72
GRADO DE DESEMPEÑO / INE	14	20,5	-6,5	42,25	2,06
VALORACION DEL T.H. / EFI	18	24,5	-6,5	42,25	1,72
VALORACION DEL T.H. / INE	27	20,5	6,5	42,25	2,06

$$x^2 = 7,57$$

Decisión

El valor de $X^2_t = 3.84 < X^2_c = 7.57$

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir, que la gestión del talento humano mejorará el desempeño laboral en la empresa “TALLERES MULTIMARCA MOSCOSO” de la ciudad de Ambato

CAPÍTULO V

1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación acerca de la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Talleres Multimarcas Moscoso de la ciudad de Ambato, se ha llegado a las siguientes conclusiones.

1.- En los Talleres Multimarcas Moscoso no se considera como factor clave el fortalecer el conocimiento del cliente interno a través del adiestramiento permanente, lo que ha ocasionado que dicha empresa no tenga fortalezas a nivel de talento humano.

2.- Se ha detectado que en el área de producción, los empleados ejecutan sus funciones sin un adecuado equipo de seguridad industrial, provocando así un bajo nivel de trabajo con un riesgo de algún accidente.

3.- Los Talleres Multimarcas Moscoso ha demostrado que no practica relaciones interpersonales, es decir no existe una comunicación con amabilidad y respeto en ciertas áreas lo que ha ocasionado que se cree un ambiente poco cortés entre los trabajadores

4.- Se concluye que se precisa establecer un plan de capacitación de acuerdo con las reales necesidades de gestión y operación del talento humano exigido para el mejoramiento del desempeño laboral.

5.2 RECOMENDACIONES

Al concluir el tema de investigación que es de mucho valor para la Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral en la Empresa Talleres Multimarcas Moscoso de la ciudad de Ambato, me permito proponer a la gerencia, las siguientes actividades que me parecen factibles de implementarlas con decisión y optimismo.

1.- Implementar un sistema de motivación con incentivos que puedan ser económicos así como también invertir en equipos de seguridad industrial, con lo que se lograra que los trabajadores siempre alcancen una motivación que contribuya al desarrollo y mejoramiento de sus tareas en general.

2.- Los empleados de la empresa cuenten con todos los recursos tecnológicos en cada una de sus áreas porque es un factor clave para mejorar el desempeño laboral y lograr un producto de calidad.

3.- Se deberá implementar un cronograma de actividades para que los empleados participen activamente en todos los eventos que la empresa realice, poniendo en práctica un método interactivo a fin de mejorar el desempeño laboral.

4- Es necesario elaborar un plan de capacitación para los empleados, con el objeto de mejorar el desempeño laboral de los Talleres Multimarcas Moscoso.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título:

Elaborar un Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral en la empresa, “TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO” de la ciudad de Ambato

Institución ejecutora:

“Talleres Multimarcas Moscoso “de la ciudad de Ambato.

Beneficiarios:

Directivos, empleados y clientes

Ubicación:

Ambato - Av. Bolivariana y el cóndor

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: Enero 2012- Fin: abril 2012.

Equipo técnico responsable: Sr. Marco Zurita, Ing.Com. Graciela Paredes V., Ing. Carlos Amaluisa.

Costo: \$ **637,45**

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Todas las empresas, sin importar su tamaño o actividad deben tener una buena gestión del talento humano, entendiéndose uno de los aspectos de mayor importancia que se debe considerar, ya que gracias a ello se tendría el conocimiento requerido para implementar políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos concernientes al Recurso Humano, ya que es el que se encarga de capacitar y desarrollar al personal necesario para la conformación de grupos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital.

La Empresa “TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO” desde que inició su actividad no ha tenido un plan de capacitación, tampoco ha considerado como factor clave el fortalecer el conocimiento del cliente interno a través de programas de motivación, lo que ha ocasionado que exista un deficiente desempeño laboral.

En la encuesta realizada lo que se debe considerar para la mejora del talento humano es el reconocimiento de los empleados, la integración de los colaboradores y un plan de capacitaciones que ayude al recurso humano a mejorar las relaciones interpersonales como el trabajo en secuencia dentro del proceso productivo.

De igual manera no existe una comunicación con amabilidad y respeto en ciertas áreas lo que ha ocasionado que se cree un ambiente poco cortés entre los trabajadores además en el área de producción, los empleados ejecutan sus funciones sin un adecuado equipo de seguridad industrial, provocando así un bajo nivel de trabajo con un riesgo de algún accidente y perjudicando en la calidad de trabajo.

Por lo expuesto la Empresa “TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO” si desea mejorar las relaciones interpersonales y el desempeño laboral tiene que implementar el plan de capacitación con lo que ayudara también a mejorar la seguridad industrial dentro de la planta evitando accidentes y mejorando las condiciones laborales.

6.3 JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado, pues de ello depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos; este representa el activo más importante con que cuenta una organización por lo que, su efectiva gerencia es la clave del éxito.

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

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

En toda empresa es de suma importancia contar con un método de capacitación con el objetivo de que el trabajador sea adaptado lo más pronto posible a su área de trabajo y aplicar acciones correctivas cuando sea necesario, reforzando conocimientos de desempeño. Todos los métodos aun siendo diferentes tienen una misma finalidad la cual

es que el trabajador conozca lo que se va a realizar en su área de trabajo con el objetivo de aumentar la productividad para beneficio de la organización

En razón de lo antes expuesto es imprescindible la existencia de un plan de capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas orientándolos al rendimiento como su eficiencia para mantenerlos entusiastas tomando en cuenta sus aspiraciones de crecimiento en conjunto a la organización.

Cabe señalar que con la presente propuesta se espera contribuir, mejorar la gestión del talento humano y fortalecer las relaciones con sus miembros, a través de una serie de recomendaciones que sirvan a un mejor desempeño laboral.

6.4 OBJETIVOS

Objetivo General:

Modificar las actitudes del personal para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión

Objetivos Específicos:

Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado

Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, con el fin de lograr una eficiente gestión del talento humano

Elevar el nivel de autoestima de los colaboradores y, con ello, al incremento de la producción.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Para la presente propuesta se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos que van a influir en el desarrollo del presente proyecto en los siguientes entornos.

Factibilidad Organizacional

Poner en marcha el presente proyecto es factible ya que existe la predisposición de los accionistas, administradores y trabajadores de la empresa para emprender una buena gestión del talento humano y de desempeño laboral en post de conseguir los objetivos propuestos.

Factibilidad Técnica-operativa

Existen los recursos tanto económicos, humanos y tecnológicos para el desarrollo de la propuesta.

Factibilidad Socio cultural

Cada uno de los miembros de la empresa “TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO” está dispuesto a contribuir con el desarrollo de la mejora en la organización, ya que dicha empresa se ha preocupado en el aspecto socio cultural, manteniendo buenas relaciones con el cliente interno, motivando a su personal, apoyándolo en su crecimiento personal, ya sea incentivando a que terminen sus estudios o apoyando al empleado en lo que se crea conveniente, ofreciendo de esta manera estabilidad laboral y creando un ambiente de seguridad en la organización.

Factibilidad Ambiental

La presente propuesta mediante el plan de capacitación está diseñada para proteger el medio ambiente evitando el mal uso de los materiales y el tratamiento de los desechos de la empresa.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

Capacitación: Es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. “El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.” (Aquino y otros, 1997)

Capacitación: “Es la preparación teórica y práctica que se les da al personal de toda organización con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia.” **Chiavento Idalberto, Administración de Recursos humanos, Colombia, Ed. Mc Graw Hill, 2003, pp.343**

Entrenamiento: “El entrenamiento como un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.” **Irwin D. Richard, “Administración de los Recursos Humanos” Cecs, pp.25-42**

Método: Es una serie de pasos sucesivos, que conducen a una meta. “El objetivo del profesionalista es llegar a tomar las decisiones y una teoría que permita generalizar y resolver de la misma forma problemas semejantes en el futuro.”

Capacitación

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

Concretamente, la capacitación:

Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparado para ocupar las funciones que requiera la empresa.

El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

Importancia de la capacitación

En las empresas la gran motivadora es la capacitación. El colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignando un salario y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, en la calidad de su trabajo.

¿Por qué hablamos de salario? ejemplo; Es muy simple, al momento que se recibe una capacitación como operario recibe un salario mínimo, cuando se da una capacitación como técnico el salario es mayor y así sucesivamente.

Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente, se requiere nuevo aumento.

La capacitación es fomentar e incrementar los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar una mejor labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; En pocas palabras podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la “capacitación para la calidad y la productividad”.

Donde Aplicar La Capacitación

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

a) Inducción

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

b) Entrenamiento:

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

c) Formación básica:

Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.

d) Desarrollo de Jefes

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia. Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, y otros.

En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo alineamiento

La Capacitación Como Inversión

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel

similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

Capacitación Y Comunidad

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo.

Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa empresa pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su "empleabilidad" permanente.

Métodos de capacitación para empleados en puestos no ejecutivos.

Capacitación en el puesto:

Método por el cual los trabajadores reciben capacitación por viva voz de su supervisor o de otro capacitador.

Aun que las organizaciones de todo tipo utilizan la capacitación en el puesto, es uno de los métodos peor instrumentados. Los tres inconvenientes más comunes son:

1. Carencia de un entorno de capacitación bien estructurado
2. gerentes son habilidades deficientes de capacitación
3. Falta de un criterio bien definido de desempeño en el puesto

Para superar estos problemas, los expertos en capacitación sugieren:

1. Desarrollar metas, mediciones realistas o ambas para cada área de capacitación en el puesto.
2. Planear un programa de capacitación específico para cada participante, incluyendo periodos programados de evaluación y retroalimentación.
3. Ayudar a los gerentes a establecer una atmósfera no intimidatoria, que propicie el aprendizaje.
4. Realizar evaluaciones periódicas después de concluir la capacitación para impedir la marcha atrás.

Capacitación de aprendices

Sistema de entrenamiento en el cual un empleado que ingresa a un trabajo calificado recibe instrucción exhaustiva sobre el aspecto teórico y práctico del trabajo.

Los programas registrados para aprendices tienen una duración de entre uno y siete años o más. Para el aprendiz, esto se traduce con una beca otorgada por la industria.

Descripción del proceso de elaboración plan de capacitación

El plan de capacitación se emprende de dos modos. El interno y el externo. El primero se realiza dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como capacitación inmanente. El segundo, un agente externo a la empresa brinda los conocimientos que se requieren, ésta se denomina capacitación inducida. Ambos métodos son efectivos y se utilizan según las circunstancias lo requieran.

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos, a que continuación mencionamos:

- 1. Detección y análisis de las necesidades. Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
- 2. Diseño del plan de capacitación: Se elabora el contenido del plan, folletos, libros, actividades...
- 3. Validación del plan de capacitación: Se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de empleados.
- 4. Ejecución del plan de capacitación: Se dicta el plan de capacitación a los trabajadores.
- 5. Evaluación del plan de capacitación: Se determinan los resultados del plan, el pro y los contras del mismo.

Proceso elaboración plan de capacitación

Para la elaboración de un plan de capacitación se consideran, por lo menos, tres aspectos:

1. Distribución personalizada de los recursos: Se enfoca en lograr que la mayor cantidad de empleados participen en el plan de capacitación. Es necesario fijar el presupuesto disponible para asignar la capacitación.

2. Distribución centrada en la capacitación específica: Está destinada a resolver las debilidades de la organización. Por ello, las acciones se orientan a temas que pueden estar alejados de los intereses de los empleados.

3. Distribución orientada a la capacitación específica dando razón de la capacitación general: El proceso de detección de necesidades da cuenta de las fortalezas, en la medida que se han considerado todas las perspectivas y expectativas de la organización.

Los planes de capacitación exigen una planificación que incluye los siguientes elementos:

Determinación necesidades de capacitación

Según la jerarquía de las necesidades de Maslow, es posible establecer un conjunto de necesidades que pueden ser consideradas para la elaboración del plan de capacitación. Entre tales necesidades tenemos:

- Necesidades de autorrealización: (realización potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.
- Necesidades de estima: (reputación, reconocimiento, auto respeto, amor, etc.)
- Necesidades sociales: (amistad, pertenencia a grupos, etc.)
- Necesidades de seguridad: (protección contra el peligro o las privaciones)

Dentro de una organización, la detección de necesidades de capacitación está conformada por tres aspectos:

- 1. De la organización: Se centra en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y su relación con el objetivo.
- 2. De las Funciones: Se enfoca sobre el trabajo. Revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupos...
- 3. De las personas: Considera las fortalezas y las debilidades en el conocimiento, las actitudes y las habilidades que los empleados poseen.

Programación y desarrollo de la capacitación

Un plan de capacitación intenta enseñar a alguien un nuevo conocimiento, para acrecentar el valor de esa persona en la organización. Esto en función de los resultados del análisis de las necesidades.

En este sentido, un plan de capacitación se enfocará, al menos, en cuatro cuestiones, a saber:

- Objetivos de la capacitación.
- Deseo y motivación de la persona.
- Principios del aprendizaje.
- Características de los instructivos.

Diseño de un plan de capacitación

Los objetivos de un plan de capacitación son:

- Productividad: La capacitación ayuda a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño.
- Calidad: Los planes de capacitación apropiadamente diseñados e implantados contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades.
- Salud y Seguridad: La salud mental y la seguridad física de un empleado están directamente relacionadas con los esfuerzos de capacitación de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes laborales.

- **Prevención de la Obsolescencia:** Los esfuerzos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a éstos de los avances en sus campos laborales respectivos.
- **Desarrollo Personal:** En el ámbito personal los empleados se benefician de los planes de capacitación, pues le ofrecen una amplia gama de conocimientos, una mayor sensación de competencia, un repertorio más grande de habilidades, que son indicadores de un desarrollo personal.

Finalidad de la capacitación

La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quienes demandan la capacitación en áreas y temas específicos; con la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes.

Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. Con la ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar a nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Ventajas de la capacitación

1. Para la Empresa: El trabajar más organizados internamente nos lleva a maximizar los resultados y fortalece su administración a mayores niveles de rentabilidad como en la productividad.

2. Para el Colaborador: Los colaboradores se sienten cómodos y dan mayor seguridad, al nuevo trabajador, evitando accidentes y proporcionando mayores habilidades y destrezas para el desempeño aboral.

3. El capacitar a los colaboradores trae muchos beneficios en forma general, tanto a nivel institucional o personal, y se puede sintetizar de la siguiente manera:

- Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- Mayor identificación con la cultura organizacional.
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- Alta productividad, creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- Mejora el desempeño de los trabajadores.
- Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- Reducción de costos.
- Mayor armonía, el trabajo en equipo y por ende la cooperación y coordinación.

4. La realización del trabajo de una manera rápida y eficaz.

5. Una mayor calidad y la productividad para la organización

6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

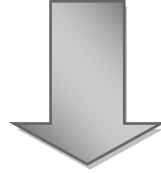
6.7.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El desarrollo del parque automotor en los últimos años, van de la mano con el deseo de crecer y brindar un excelente servicio.

Al ritmo de las nuevas tecnologías y con el deseo de servir con eficiencia y calidad a la colectividad, son los parámetros para que nuestros talleres lleguen a ustedes presentando una alternativa en mantenimiento automotriz de alta calidad y sobre todo a precios competitivos.

La confianza depositada por nuestros clientes en manos de personal altamente calificado y sobre todo con 27 años de experiencia han permitido que “*Talleres Multimarcas Moscoso*” vaya mejorando progresivamente sus instalaciones, equipos, herramientas, maquinaria y tecnología, conjuntamente con la capacitación del personal, brindando un servicio orientado a satisfacer necesidades y ofreciendo soluciones de alta calidad para ir acorde a las exigencias del mercado automotriz y buscando cada día la excelencia de nuestro trabajo para el desarrollo de nuestra ciudad y país.

**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA EMPRESA TALLERES MULTIMARCAS
MOSCOSO**



La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto ya la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Estamos seguros que las actividades de Capacitación programados en el presente cumplirán con los objetivos establecidos en el Plan de capacitación.

6.7.2. PLAN DE ACCIÓN DE LA CAPACITACION

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO			RESPONSABLES
				Inicio	Fin	Horas	
SENSIBILIZACIÓN	Sensibilizar a los trabajadores de la empresa “TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO” acerca de la necesidad de mejorar el desempeño laboral	Talleres de integración con el Gerente de la empresa “TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO” para analizar cómo se desarrolla el desempeño laboral de los empleados	Humanos: Trabajadores	04/01/2012	04/01/2012	3 Horas	Gerente Investigador.
			Materiales: Papelógrafos Marcadores				
CAPACITACIÓN	Capacitar al 100% a los trabajadores con la finalidad de mejorar el desempeño laboral en la empresa.	Taller de creatividad e innovación	Humanos: Trabajadores	09/01/2012	13/01/2012	15 horas	Personal especializado o Facilitador
		Taller de liderazgo y talento humano		16/01/2012	20/01/2012	15 horas	
		Taller de seguridad industrial	Materiales: Papelógrafos	23/01/2012	27/01/2012	15 horas	
		Taller de trabajo en equipo	Infocus Marcadores Material con el contenido del tema	30/01/2012	03/01/2012	15 horas	

EJECUCIÓN	Aplicación de las estrategias que se concluyeron en la capacitación	Labores de cada área se desarrollen con efectividad	Humanos	11/02/2012	01/04/2012	8 horas diarias	Gerente y trabajadores
		Innovar procesos	Materiales				
		Mejora del clima laboral con el compromiso de unidad y responsabilidad.					
		Ejercicios corporales					
		Conformar trabajos en equipo					
EVALUACIÓN	Determinar el grado de atención e interés y participación de los trabajadores con la aplicación de las estrategias propuestas en la capacitación	Observación y dialogo permanente con los trabajadores y empresarios de la empresa "TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO"	Humanos Materiales	01/04/2012	31/12/2012	8 horas diarias	Gerente
RESULTADOS	Trabajadores motivados para mejorar el desempeño laboral	Trabajadores capacitados listos para aplicar lo aprendido	Comunicación afectiva Manejo adecuado de problemas.	Control y supervisión Durante el tiempo de trabajo			Gerente Trabajadores Clientes

TALLER DE INTEGRACION

Tema: Difusión y socialización de la propuesta

Tiempo: 3h00

Dirigido: Empleados de la empresa “TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO”

Objetivo general:

Establecer la participación en el programa de capacitaciones para mejorar desempeño laboral

Objetivos específicos:

Desarrollar las actividades del programa de capacitación

Concienciar a los trabajadores sobre el desempeño laboral

6.7.2.1. TALLER DE INTEGRACION

CONTENIDOS	AVTIVIDADES	MATERIALES	RESPONSABLES	TIEMPO
Introducción	bienvenida	RR-HH	Gerente de la empresa “TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO”	15 minutos
Explicación sobre el desarrollo de la propuesta	Presentación de la propuesta Analizar los aspectos de la propuesta	Retro proyector Computador	Miembros de la comisión	90 minutos
Intervenciones	Determinar el grado de interés de la propuesta	RR-HH	Trabajadores	60 minutos
Compromiso	Inscripciones en las capacitaciones	Hoja de inscripción	Secretaria	15 minutos

Fuente: plan de capacitación

Elaborado por: Marco Rafael Zurita Reinoso

6.7.2.2. CAPACITACIÓN PARA LA CREATIVIDAD E INNOVACION

TALLER DE CREATIVIDAD E INNOVACION

DESTINATARIOS: Personal que forma parte de la empresa “ TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO ”

OBJETIVOS: Formar personal idóneo capaz de romper paradigmas, que los lleven a construir y desarrollar ideas nuevas.

* Desarrollar a los empleados en enseñanzas que le permitan un crecimiento laboral y personal.

* Lograr la excelencia y autonomía que se reflejen en el incremento de ventas.

FECHAS DE REALIZACIÓN y HORARIOS	ACTIVIDAD	TEMÁTICAS	DURACIÓN	RESPONSABLE
09/01/2012 6:30 a 7:30pm	<ul style="list-style-type: none"> • Se capacitara al personal en cada una de las clases de creatividad para que sepan innovar diferentes situaciones en la organización • Se identificarán a las organizaciones creativas, señalando sus características. 	<ul style="list-style-type: none"> • creatividad grupal y creatividad individual • componentes del pensamiento creativo 	Una hora	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador
7:40 a 8:40	<ul style="list-style-type: none"> • Se explicará y dará ejemplos de cada una de las fases del proceso creativo. • Se distinguirán cada uno de los elementos del proceso creativo 	<ul style="list-style-type: none"> • como desarrollar la creatividad 	Una hora	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador

8:40 a 10:00	<ul style="list-style-type: none"> • En el aula el facilitador señalará los ejercicios físicos que ayudan a desarrollar la creatividad. • En equipos se analizará la creatividad de la empresa • Se demostrará las causas principales que estimulan la creatividad en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas para el desarrollo de la creatividad • Generar ideas para resolver problemas 	Hora cuarenta minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor • facilitador
---------------------	---	--	-----------------------	---

Sugerencias didácticas de creatividad e innovación

- Fomentar en el trabajador la participación en juegos y resolución de problemas realizados en forma individual y grupal
- Realizar talleres de resolución de casos donde los alumnos hagan el planteamiento de problemas y de soluciones.
- Realizar paneles que permitan el análisis de casos que involucre el pensar, decir y hacer de los alumnos
- Realizar ejercicios vivenciales que permitan obtener experiencias personales y de grupo sobre el desarrollo de la creatividad

Sugerencias de evaluación para la creatividad e innovación

- Participación en ejercicios mentales
- Exposición y aplicación práctica (utilización de diversas técnicas grupales)
- Análisis, reflexión sobre empresas que se distinguen por su creatividad e innovación
- Evaluación escrita, bajo desarrollo analítico-practico
- Trabajos elaborados por unidad grupal
- Presentación de ideas novedosas e innovadoras por parte de los empleados

TALLER DE LIDERAZGO Y TALENTO HUMANO

DESTINATARIOS: Personal que forma parte de la empresa “ TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO ”

OBJETIVOS: En toda empresa es vital que el grupo de trabajo establezca un adecuado liderazgo, que sepa construir confianza, respeto y compromiso.

Crear un buen clima organizacional.

Instituir claridad de la misión y valores.

FECHAS DE REALIZACIÓN y HORARIOS	ACTIVIDAD	TEMÁTICAS	DURACIÓN	RESPONSABLE
16/01/2012 6:30 a 8:00pm	<ul style="list-style-type: none"> Se capacitara al personal en cada una de las clases de líderes para que sepan manejar diferentes situaciones en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo 	Una hora y media	<ul style="list-style-type: none"> Facilitador
8:10 a 9:30	<ul style="list-style-type: none"> Se capacitara al personal en dos temas fundamentales (personalidad y sentido de pertenencia) 	<ul style="list-style-type: none"> Talento humano 	Hora y veinte minutos	<ul style="list-style-type: none"> Facilitador

9:30 a 10:00	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar como el personal reacciona a diferentes situaciones presentadas de liderazgo y talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación 	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor • facilitador
---------------------	--	--	------------	---

El liderazgo en nuestra organización:

Es vital que nuestra organización asuma el papel de liderar ya sea internamente como externamente.

Internamente: una organización que capacita sus colaboradores para que las labores de cada área de la empresa se desarrollen con efectividad, también innova en cada uno de sus procesos y hace que el clima organizacional se desarrolle con compromiso, responsabilidad y unidad de parte de los jefes y subordinados para alcanzar la visión.

Y externamente: después de lograr un liderazgo interno exitoso la empresa tiene como objetivo desarrollar un buen liderazgo y reconocimiento en la sociedad.

Clases de liderazgo:

- * Orientativo: moviliza a las personas detrás de la visión
- * Afiliativo: crea lazos emocionales y armonía (ser responsable y comprometido con la empresa dándole prioridad a esta)
- * Formativo: desarrollan a las empresas para el futuro, es el que ayuda a desarrollar ideas y enseñan a sus seguidores.
- * Democrático: crea consenso mediante la participación (trabajo en equipo).
- * Ejemplar: esperan excelencia y autonomía.

Tema Talento Humano

Introducción del tema: personalidad, sentido de pertenencia

Personalidad

Esta definición indica que la personalidad es de naturaleza cambiante: organización dinámica, que es algo interno, no de apariencia externa, que no es exclusivamente mental, ni exclusivamente neurológica sino que su organización exige el funcionamiento de mente y cuerpo como unidad, que los sistemas psicológicos son tendencias determinantes que dirigen y motivan la acción, que la conducta y el pensamiento son característicos de cada individuo, y que en ellos se refleja su adaptación al ambiente, a la vez que son formas de acción sobre él.

El sentido de pertenencia en la organización

El compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa son factores tan valiosos que pueden llegar a marcar la diferencia con respecto a los competidores.

Herramientas para mejorar el grado de pertenencia organizacional

* Aunque en algunas ocasiones, el compromiso e identificación de los empleados hacia la empresa puedan estar deteriorados, siempre es posible optimizarlos ya sea a través de actividades de integración, capacitación o mejoramiento personal y profesional.

* La motivación y el suministro de los implementos necesarios para realizar las labores diarias, son factores que brindan mayor bienestar y satisfacción en los trabajadores.

* El continuo mejoramiento del ambiente laboral y las integraciones de tipo familiar o laboral son mecanismos muy efectivos para aumentar el sentido de pertenencia en una organización.

* Las gerencias participativas son una buena alternativa para mejorar el grado de pertenencia

6.7.2.4. CAPACITACIÓN PARA LA SEGURIDAD INDUSTRIAL

TALLER DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

DESTINATARIOS: Personal que forma parte de la empresa “ TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO ”

OBJETIVOS: (prevención de accidentes, salud ocupacional)

* Dar a conocer a los empleados la importancia y necesidad de la implementación en un buen uso de las herramientas, utilería y mobiliarios, pertenecientes a la empresa.

* Es importante crear conciencia en cada uno de los empleados, en cuanto a la prevención de accidentalidad, para velar por el bien propio de cada uno.

* Cuidar de la salud integral (física, mental y emocional) con la incorporación de la metodología pausa activa, para el buen desempeño de sus labores.

FECHAS DE REALIZACIÓN y HORARIOS	ACTIVIDAD	TEMÁTICAS	DURACIÓN	RESPONSABLE
23/01/2012 6:30 a 7:30pm	Se capacitará y dotará de destrezas al participante para que pueda colaborar en el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de seguridad integral de la empresa, para lograr el incremento de su productividad y coeficiencia, como elementos fundamentales de la producción más limpia	<ul style="list-style-type: none"> Salud ocupacional y seguridad industrial: 	Una hora	<ul style="list-style-type: none"> Facilitador
7:40 a 8:40	<ul style="list-style-type: none"> Organización del personal para un mejor aprovechamiento de cada recurso. plan de evacuación. 	<ul style="list-style-type: none"> Planes de emergencia 	Una Hora	<ul style="list-style-type: none"> Facilitador

8:40 a 10:00 Fuente: plan de capacitación Elaborado por: Marco Raúl Zúñiga Reinos	Detectores de humos. -Manual de protección contra incendios -implementarse un sistema de señalización sobre protección civil "importancia indiscutible del sistema de señalización" radica en la comunicación" -Sistemas en la Comunicación visual.	<ul style="list-style-type: none"> • , Sistemas contra Incendios y Sistemas de Señalización 	Hora y 40 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor • facilitador

SALUD OCUPACIONAL:

- información e importancia del buen uso de la ergonomía
- información y aplicación de la metodología, PAUSA ACTIVA, la cual incorpora una serie de ejercicios corporales durante 30 min. Diarios que reducen riesgos de puestos de trabajo como lo son: -estrés laboral, -

SEGURIDAD INDUSTRIAL:

- información de la utilidad del adecuado uso y manejo de cada herramienta y maquinaria, para prevención de accidentes laborales.
 - formación sobre el manejo adecuado de la papelería, para prevención de incendios.
- Segundo tema planes de emergencia, sistema contra incendios:

PLANES DE EMERGENCIA:

- organización del personal para un mejor aprovechamiento de cada recurso.
- plan de evacuación.

SISTEMAS CONTRA INCENDIOS Y SISTEMAS DE SEÑALIZACIÓN:

- Detectores de humos.
- Manual de protección contra incendios
- implementarse un sistema de señalización sobre protección civil
- importancia indiscutible del sistema de señalización” radica en la comunicación”
- Sistemas en la Comunicación visual.

EVALUACION DE RESULTADOS:

Después de la elaboración de un seguimiento en las diferentes aéreas empresariales concluimos que la inversión hecha en el plan de capacitación contribuirá en notable mejoramiento continuo. Puesto que se logrará los objetivos propuestos al inicio de cada capacitación de acuerdo con las necesidades antes detectadas.

6.7.2.5. CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO

DESTINATARIOS: Personal que forma parte de la empresa “ TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO ”

OBJETIVOS: -Determinar que el individualismo no es opción para un buen funcionamiento de la organización.

-Constituir de un grupo un equipo de trabajo eficiente comprometido con la visión organizacional.

-Lograr una adecuada integración entre los miembros de este equipo.

FECHAS DE REALIZACIÓN y HORARIOS	ACTIVIDAD	TEMÁTICAS	DURACIÓN	RESPONSABLE
30/01/2012 6:30 a 7:30pm	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario que exista liderazgo, armonía, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre miembros, supervisado por un líder. El cual debe coordinar las tareas y hacer que cumplan los integrantes con ciertas reglas 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación El trabajo en equipo Por que trabajar en equipo Fracasos de trabajo en equipo 	Una hora	<ul style="list-style-type: none"> Facilitador
7:40 a 8:40	<ul style="list-style-type: none"> Se elaboran unas reglas de comportamiento, para regular su situación como unidad organizada y funciones individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica de integración pasos para establecer y desarrollar el equipo de trabajo 	Una Hora	<ul style="list-style-type: none"> Facilitador
8:40 a 10:00	<ul style="list-style-type: none"> Conformar el equipo de trabajo. Condiciones: * Elaborar diagnóstico – detectar la necesidad o lo	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del tema. Taller a realizar 	Hora y 40 minutos	<ul style="list-style-type: none"> Supervisor

	qué está interfiriendo en el logro de las metas. * Identificación de problemas – dificultad entre miembros del equipo y líder			<ul style="list-style-type: none">• facilitador
--	--	--	--	---

Fuente: plan de capacitación
Elaborado por: Marco Rafael Zurita Reinoso

EL TRABAJO EN EQUIPO, es el conjunto de personas organizadas con un objetivo en común. Constituido no más de 10 personas con funciones y habilidades para manejar un proceso socio efectivo, con respeto y confianza.

Se elaboran unas reglas de comportamiento, para regular su situación como unidad organizada y funciones individuales.

Su fuerza se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo, trabajar en equipo trae satisfacción y nos hace más sociables, aprendemos a respetar las demás ideas y ayudar a otros.

POR QUE TRABAJAR EN EQUIPO

El éxito de las empresas depende en gran medida de la compenetración, comunicación y compromiso entre empleados.

Las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente.

Sin embargo no es fácil que los integrantes de un equipo de trabajo se entiendan entre sí.

FRACASOS DE TRABAJO EN EQUIPO

- * No existe un clima agradable de trabajo, se planifica incorrectamente
- * Existe negativismo y egoísmo en el grupo
- * Los miembros desmotivados y no son perseverantes.
- * Los involucrados no se sienten parte del grupo
- * No se da la confianza mutua
- * Los objetivos a cumplir no están claramente definidos

PASOS PARA ESTABLECER Y DEARROLLAR EL EQUIPO DE TRABAJO

- a) Compromiso de tiempo: al establecer reuniones periódicas.
- b) Diseño de programa de trabajo: Establecer metas, reglas básicas de funcionamiento, intereses comunes, necesidades de contar con otras personas y conclusiones.

EL CONFLICTO EN EL EQUIPO:

Tener habilidad de: Comunicación, empatía, tolerancia, respeto, analítica.

MANEJO DE CONFLICTO: Este es una oportunidad de cambio, mejoramiento, solides, mejora calidad de trabajo, eleva liderazgo, estimula generación de ideas y trabajo en equipo, un cambio organizacional, madurez.

El verdadero conflicto es la evasión de él.

*** TALLER A REALIZAR**

* Conformar el equipo de trabajo.

Condiciones:

* Elaborar diagnóstico – detectar la necesidad o lo que está interfiriendo en el logro de las metas.

* Identificación de problemas – dificultad entre miembros del equipo y líder.

HERRAMIENTA A UTILIZAR EN LA EVALUACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO

*** AUTOEVALUACIÓN**

Cada equipo de trabajo debe evaluar su desempeño, tanto sus aciertos, como errores, teniendo en cuenta el taller elaborado en la capacitación y aplicando lo instruido en ella.

6.7.3. LA IDONEIDAD DE LAS INSTALACIONES CON QUE SE CUENTA

La infraestructura es propia por tal motivo existe la aceptación de que se realice el plan de capacitación y la sala de reuniones de la empresa la cual cubre ampliamente la realización de dicho evento

6.7.4. LAS PREFERENCIAS Y CAPACIDAD DEL INSTRUCTOR

- * Contacto estrecho con la Gerencia Media, estableciendo canales de comunicación directa y entrenarlos para que tengan una actitud más activa respecto al desarrollo de su personal: la Capacitación será responsabilidad de los gerentes de línea y el capacitador los ayudará a que lo hagan correctamente.
- * Crear soluciones especiales de Capacitación para poder afrontar los desafíos específicos de sus organizaciones.
- * Demostrar la valía real de la inversión en el Capital Humano, financieramente (de acuerdo con la American Society for Training & Development, cada dólar invertido en Capacitación genera tres dólares).
- * Programar cursos orientados a las necesidades reales del negocio. Los cursos son el primer entregable de la función de Capacitación.

6.7.5. DISTRIBUCIÓN PERSONALIZADA DE LOS RECURSOS

HUMANOS

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.

45 empleados a participar en la capacitación

MATERIALES

- **INFRAESTRUCTURA.**- Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.
- **MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.**- está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, equipo multimedia, infocus, y ventilación adecuada.
- **DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.**- entre ellos tenemos: certificados, material de estudio, etc.

6.7.6. Presupuesto de la propuesta

DESCRIPCIÓN	DETALLE	CANTIDAD	V.UNITARIO	V. PARCIAL	V.TOTAL
Gastos de personal					\$ 300,00
	Servicios Profesionales	4 módulos	\$ 75,00	\$ 300,00	
Equipos					\$ 120,00
	alquiler de Infocus	30 días	\$ 2,00	\$ 60,00	
	alquiler de pizarra	30 días	\$ 0,50	\$ 15,00	
	alquiler de laptop	30 días	\$ 1,50	\$ 45,00	
Materiales y suministros					\$ 109,50
	Material didáctico	50 módulos	\$ 2,00	\$ 100,00	
	cd's	2 unidades	\$ 1,00	\$ 2,00	
	plumones gruesos	3 unidades	\$ 1,75	\$ 5,25	
	papel bond 75gr.	50 hojas	\$ 0,02	\$ 2,25	
Refrigerios					\$ 50,00
	coffee break	50 coffee	\$ 1,00	\$ 50,00	
Subtotal					\$ 579,50
Imprevistos (10%)					\$ 57,95
Total					\$ 637,45

Fuente: plan de capacitación

Elaborado por: Marco Rafael Zurita Reinoso

6.7.7. Matriz de transferencia del aprendizaje

	<i>Antes del aprendizaje</i>	<i>Durante el aprendizaje</i>	<i>Después del aprendizaje</i>
Supervisores	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender la necesidad de desempeño • Participar en todas las detecciones adicionales requeridas para la capacitación • Comunicarse con los/as capacitadores/as respecto a la intervención de aprendizaje • Apoyar y motivar a los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Observar o participar en la capacitación • Proteger a los/as trabajadores de las interrupciones • Planificar sesiones informativas posteriores a la capacitación • Proporcionar suministros, espacio y programar oportunidades para que los/trabajadores practiquen 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear el progreso de los planes de acción con los/as trabajadores y revisarlos según sea necesario • Organizar sesiones informativas posteriores a la capacitación con los/ as trabajadores. • Ser un/a tutor/a y ejemplo a seguir: brindar motivación y retroalimentación • Evaluar el desempeño de los trabajadores • Permanecer en contacto con los/as capacitadores/as
Capacitadores	<ul style="list-style-type: none"> • Validar y complementar los resultados de la detección de necesidades del desempeño • Usar diseño instruccional y principios de aprendizaje para desarrollar o adaptar el curso • Enviar con anticipación el programa del curso, los objetivos y las 	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar ejercicios relacionados con el trabajo y ayudas de trabajo adecuadas • Dar retroalimentación clara e inmediata • Ayudar a los/as trabajadores a desarrollar planes de acción realistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades de seguimiento de manera oportuna • Ayudar a fortalecer las habilidades de los/as supervisores/as • Facilitar la revisión de los planes de acción con los/ as supervisores/as y los/ trabajadores • Compartir observaciones con los/as supervisores/as y los/as trabajadores.

	actividades de aprendizaje previas al curso	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones de la Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la comunicación con los/as supervisores/as y los/as trabajadores
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en las detecciones de necesidades y en la planificación • Revisar los objetivos y las expectativas del curso y preparar planes de acción preliminares • Comenzar a establecer una red de apoyo • Completar las actividades de aprendizaje previas al curso 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en el curso • Desarrollar planes de acción realistas para la transferencia del aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunirse con el/la supervisor/a para revisar el plan de acción • Aplicar las habilidades nuevas e implementar el plan de acción • Usar ayudas de trabajo • Trabajar en red con otros/as alumnos/as y capacitadores/as para obtener apoyo • Monitorear el propio desempeño • Brindar apoyo a los logros de los/as trabajadores
Compañeros de trabajo y otros	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en las detecciones de necesidades y en las discusiones acerca del impacto que pretende lograr la capacitación • Solicitar puntos claves de aprendizaje para compartir con su grupo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Completar las obligaciones laborales de los/as trabajadores que fueron reasignadas • Participar en los ejercicios de aprendizaje a solicitud de trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo a los logros de los/as trabajadores.

Fuente: plan de capacitación

Elaborado por: Marco Rafael Zurita Reinoso

6.7.8. Plan de seguimiento							
FACES	APLICACION	METAS	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	INDICADOR
INICIAL	Comunicar el contenido de la propuesta a los directivos empleados con el fin de que todos estén enterados de la capacitación.	El mes de Agosto se capacitará al 100% del personal de la empresa.	Reunión con las autoridades de la empresa para dar a conocer la propuesta.	Gerente, Jefe de producción	Investigador Marco Zurita Gerente de la empresa Talleres Multimarcas Moscoso.	Octubre del 2011	Presentación del proyecto que será aplicado.
INTERMEDIA	Presentar a los instructores de los seminarios taller.	100% de los trabajadores conocen la propuesta	Instrucciones Sobre creatividad e innovación, liderazgo y talento humano, seguridad industrial y trabajo en equipo.	2 Instructores Expertos Computador, proyector.	Instructores	enero del 2012	Personal capacitado
FINAL	Evaluación de propuesta	En el 100% se evaluó la capacitación recibida en cada nivel	Resultados mejorados en el desempeño laboral.	Entrega de carpetas y demás material indispensable	Investigador Marco Zurita	Control y supervisión de las actividades en la capacitación	Propuesta evaluada, Sobre los resultados de capacitación informe elaborado por el investigador

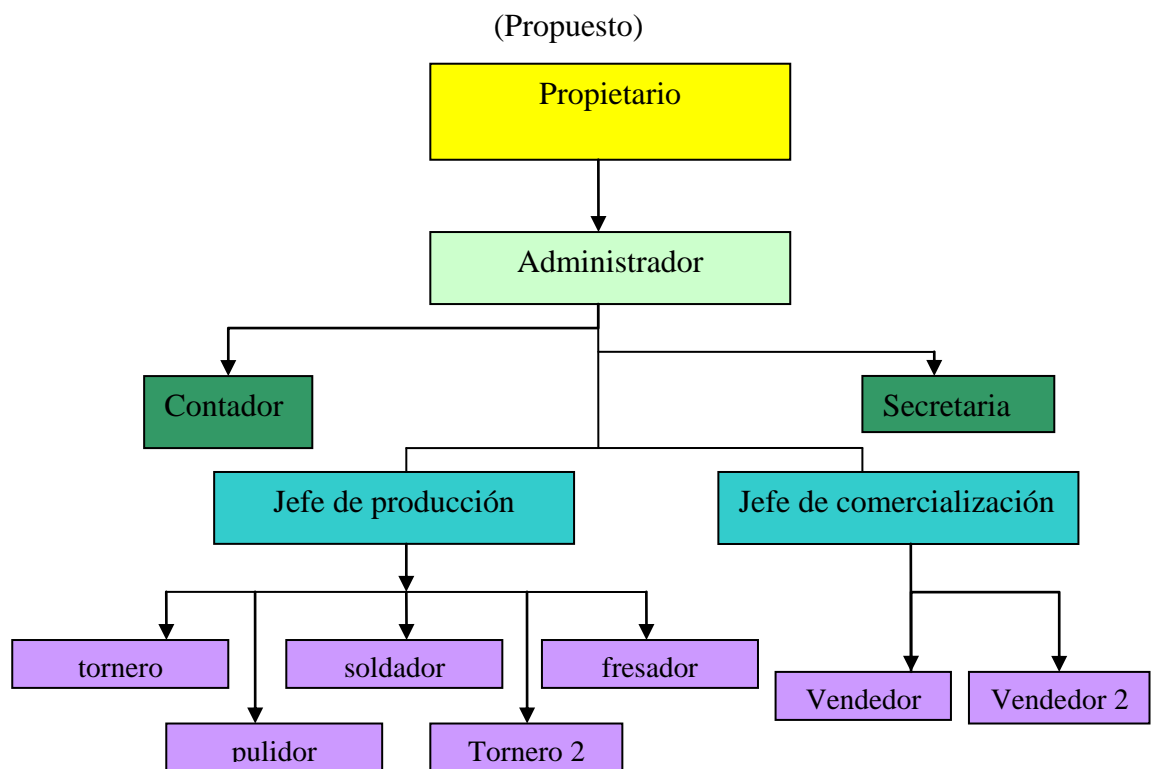
Fuente: plan de capacitación

Elaborado por: Marco Rafael Zurita Reinoso

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

El encargado de la puesta en marcha y administrar la propuesta es el Gerente de la empresa, considerando que el objetivo de la misma es lograr el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados de la empresa “TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO” por lo que el plan de capacitación permitirá mejorar al talento humano en el desempeño laboral de la misma.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



REFERENCIAS

Elaborado por	Aprobado por	Fecha
Sr. Marco Zurita	Ing.Com. Graciela Paredes V.	12/17/2011
		Línea de autoridad y responsabilidad Auxiliar y operativo

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan Capacitación?	Directivos de la empresa “TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO”
¿Por qué capacitar?	Porque la propuesta tiene como objetivo dar un aporte positivo a la empresa en lo que se refiere a la capacitación del personal esto a su vez servirá para el mejor desempeño laboral de los empleados de la empresa.
¿Para qué evaluar?	Para determinar si la propuesta contribuye en logro los objetivos propuestos.
¿Qué evaluar?	El impacto que va a obtener la empresa al capacitar al personal es mejorar el desempeño laboral.
¿Quién evalúa?	Encargado de la ejecución de la propuesta es decir el Jefe de recursos humanos.
¿Cuándo evaluar?	Durante el proceso e inmediatamente luego de concluida la aplicación de la propuesta
¿Cómo evaluar?	15 minutos antes de terminación de cada jornada se les entregara un cuestionario que van a contestar los trabajadores para tener un criterio sobre la validación de los temas y contenido.
¿Con qué evaluar?	El último día de las reuniones se tomara un test para observar el aprovechamiento de la responsabilidad del personal y para ver si la empresa se va a beneficiar en estos eventos.

BIBLIOGRAFÍA

Stephen P. Robbins. 2007. Décima Edición. Pearson. Madrid. Comportamiento Organizacional

Chiavenato Idalberto. 2006. Séptima Edición. McGraw-Hill. Latinoamericana editores México. Fundamentos de la Administración

Stephen P. Robbins. 2005. Octava Edición. Pearson. México. Administración.

BYARS LLOYD L. Y LESLIES W. RUE, Gestion de Recursos Humanos, Ed. Irwin, Madrid España, 1996, 308 Páginas.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, Segunda Edición, Santa Fé de Bogota, 1994, 540 Páginas.

CHIAVENATO IDALBERTO, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1990, 687 Páginas.

DESSLER, Gary, Administración de Personal, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1991, 410 Páginas.

ELIZABETH G. CHAMBERS, MARK FOULON, HELEN HANFIELD JONES Y EDWARD G. MICHELS II, "THE WAR FOR TALENT", The McKinsey Quarterly, 1998 Number 3, pp. 44 – 57.

STEPHEN R. COVEY. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Edit. Paidós. México 1996.

IDALBERTO CHIAVENATO. Administración de recursos Humanos. Edic. Popular 2001.

ANNEXOS

ANEXO No. 1



CROQUIS DE LA EMPRESA



Dirección: Arízaga Toral y Bolivariana



ANEXO 2



. FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa Talleres Multimarcas Moscoso

Encuesta sobre la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Talleres Multimarcas Moscoso de la ciudad de Ambato

OBJETIVO:

Conocer las acciones de gestión del talento humano recibida por el personal, y su incidencia en el trabajo diario en la empresa TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO (año 2011) el resultado del estudio permitirá proponer un plan de capacitación para todos los niveles.

INSTRUCCIONES

Señores directivos, empleados y clientes de TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO de la ciudad de Ambato con el objetivo de elaborar un proyecto para mi graduación de Ingeniero de Empresas, en la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, Creí conveniente seleccionar a la empresa TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO de la ciudad de Ambato para aplicar una encuesta a 45 personas a fin de conocer la el grado de desempeño y el rendimiento óptimo del personal en sus puestos de trabajo y de ser pertinente proponer un plan de capacitación.

Por este motivo solicito a usted se digne responder las preguntas son toda objetividad y veracidad, lo que redundará en el cumplimiento del objetivo planteado.

Gracias por su colaboración.



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa Talleres Multimarcas Moscoso

Cuestionario.....

En cada una de las preguntas marque con una X en la alternativa que usted crea la correcta, con absoluta libertad y sinceridad.

1. ¿Considera usted que el desempeño laboral en las áreas de la empresa es?
 - 1.1. Eficiente.
 - 1.2. Ineficiente

2. ¿Cree usted que se debe evaluar el desempeño en la empresa TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO?
 - 2.1. Si
 - 2.2. No

3. ¿Cuál es el nivel de reconocimiento y valoración del talento humano en la empresa TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO?
 - 3.1. Eficiente
 - 3.2. Ineficiente

4. ¿Señalar el factor más determinante del aspecto laboral y personal, encaminado a mejorar su rendimiento?
 - 4.1. Conocimiento del cargo
 - 4.2. Trabajo en equipo

- 4.3. Responsabilidad
- 4.4. Calidad de trabajo
5. ¿Cuál es el valor corporativo que usted considera clave para fortalecer al cliente interno?
- 5.1 Trabajo en equipo.
- 5.2 Respeto por el trabajo.
- 5.3 Confianza personal.
- 5.4 Capacitación permanente.
6. Su desempeño laboral en el cumplimiento de las funciones es:
- 6.1 Óptimo
- 6.2 Medianamente
- 6.3 Bajo
7. ¿Qué incentivos aplica Talleres Multimarcas Moscoso para mejorar el talento humano?
- 7.1 Capacitaciones técnicas.
- 7.2 Reconocimiento de los empleados
- 7.3 Integración de los colaboradores
- 7.4 Nada
- 8.- ¿En cual de las siguientes aéreas considera que se debe tener mayor control?
- 8.1. Producción
- 8.2. Comercial
- 8.3. Recursos Humanos
- 9.- ¿En que se debería preocupar más la empresa para que el trabajador mejore su desempeño laboral?
- 9.1 Las condiciones de trabajo
- 9.2. Grado de capacitación

9.3. Experiencia y tecnificación

10.- ¿A través de que parámetros se evalúa el desempeño laboral en la empresa?

10.1. Las cualidades del empleado
(Personal y comportamiento)

10.2. Potencial de desarrollo

10.3. Conocimiento del puesto

Gracias por su colaboración