

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación presentado por mi autoría es de mucho interés para todas aquellas personas que están interesadas en cambiar su visión empresarial, dado que en la actualidad, las grandes empresas están cambiando su visión con respecto al manejo del recurso mas importante de la institución como es el Talento Humano, razón por la cual es necesario crear nuevos modelos que ayuden a cumplir los objetivos de la empresa, puesto que, hoy en día administrar de manera eficiente todo lo que posee la empresa dará como resultado crecimiento organizacional y estabilidad en el mercado actual.

Este antecedente nos motiva para desarrollar el trabajo de investigación que lo he titulado “Modelo de Gestión del talento humano y su incidencia en la producción de la empresa CAVIMAR de la ciudad Ambato ”, el mismo que está estructurado de 6 capítulos:

En el capítulo I. Se identifica y se plantea el problema, realizando un análisis de las causas y efectos que lo ocasionan; se delimita el campo de estudio, se formula los objetivos que se desean alcanzar con la investigación.

En el capítulo II se establece el marco teórico donde se amplía los conocimientos, dentro del cual se detallan todos los antecedentes relacionados con el problema de investigación , este contenido nos ayudará a formular una respuesta tentativa al problema, para así poder establecer una relación entre las variables.

En el capítulo III, se da a conocer la metodología del trabajo, y técnicas de investigación que se emplearán para la recolección de información, para luego realizar la operacionalización de las variables: Modelos de gestión del Talento Humano y Producción.

En el capítulo IV, se realiza el análisis y la interpretación de los resultados , obtenida en la encuesta, para luego realizar la verificación de la hipótesis y así poder aplicar el modelo de gestión del talento humano mas adecuado que permitirán incrementar la producción en la empresa.

En el capítulo V, Se formulan las conclusiones y recomendaciones alcanzadas en la investigación.

En el capítulo VI, se plantea la propuesta de capacitación grupal como estrategia de motivación que permita a los obreros de la empresa cavar de la ciudad de Ambato incrementar la producción.

Para el trabajo de investigación, se tuvo la colaboración del gerente de la empresa así como de los obreros y personal administrativo, también participaron con sus conocimientos profesores de la Facultad de Administración.

Las dificultades que se encontró fueron la falta de información bibliográfica para una mejor aplicación de la investigación.

El presente trabajo esta puesto a consideración de autoridades, profesores, alumnos de la Universidad Técnica de Ambato y público en general, para futuras investigaciones.

La propuesta planteada no será la definitiva, pues estará sujeta a cambios en lo posterior, de acuerdo a las necesidades que se presenten, por tanto, se espera tener criticas constructivas con respecto al tema planteado.

CAPITULO I

1. PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Modelo de Gestión del talento humano y su incidencia en la producción de la empresa “CAVIMAR” de la ciudad Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La carencia de un modelo de gestión del talento humano decrementa la producción en la empresa “CAVIMAR” de la ciudad de Ambato.

1.2.1 Contextualización

El desarrollo del talento humano en la producción es de gran importancia debido a que es el eje principal para el desempeño de las actividades en todas las organizaciones, en la actualidad, las pymes han descuidado el rol del factor humano en pro de la

productividad, muy poca atención se le presta, se desperdicia a su talento, aspecto que ha sido descuidado por la gerencia, conllevando a un clima organizacional no acorde a los requerimientos que el presente lo exige, por tanto se hace necesario e indispensable que los responsables de la gestión del factor humano en las empresas establezcan mecanismos idóneos que puedan apreciar la actuación de los trabajadores, tendente a reconocer un desempeño sobresaliente, en donde uno de los componentes de esta evaluación es poder valorizar el trabajo.

En el análisis se encontró que la producción metalmecánica en el Ecuador aporta con el 5% de las exportaciones no tradicionales y que se originan en productos que son elaborados por parte de la misma, uno de los de mayor dinámica y crecimiento en el país, hasta el momento existen 923 empresas vinculadas generando 1.800 empleos directos, y aproximadamente 19.000 unidades productivas dando trabajo a algo más de 70.000 ecuatorianos.

El sector generó ventas por casi \$1.800 millones en el 2009, lo que representa el 3,93% del PIB, de ello 226 millones de dólares corresponden a la venta nacional. La proyección de la metalmecánica es tal que se puede mejorar su rendimiento en el mediano plazo.

Se busca incentivar a las empresas metalmecánicas para que incrementen el aporte de agregados nacionales en el montaje de vehículos, de igual manera se trata de lograr que grandes empresas inviertan en infraestructura industrial para generar economías de escala, las que permitan el desarrollo de la industria ecuatoriana.

En Tungurahua la industria ha tomado un gran empuje con la ayuda de las cámaras de producción, ministerios y demás instituciones que apoyan el desarrollo de la provincia y la ciudad, en la actualidad el sector tiene una participación económica calificada como importante, pero además se analiza que no se puede incrementar la productividad de la gente si no están satisfechas las necesidades intrínsecas individuales y esto reclama de parte de los diferentes jefes un mejor conocimiento como persona, de sus más cercanos colaboradores, acompañada esta acción con un buen programa de capacitación y

desarrollo adecuado a las exigencias de su área según el trabajo que cada uno desempeña en la actualidad, sin olvidarse de los elementos motivacionales, como es el aspecto económico.

En el área local, la empresa se encuentra vinculada con organizaciones privadas lo que ha permitido mantenerse en el mercado, pero la gerencia busca un vínculo directo con la innovación, actualización de conocimientos, técnicas y métodos que contribuyan a la formación del talento humano, por ende su importancia se refleja en las necesidades actuales que demandan las organizaciones para contar con obreros que posean capacidad, conocimientos y la actitud de cambio para de esta manera mejorar los niveles de producción elaborando productos de calidad, cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí al trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

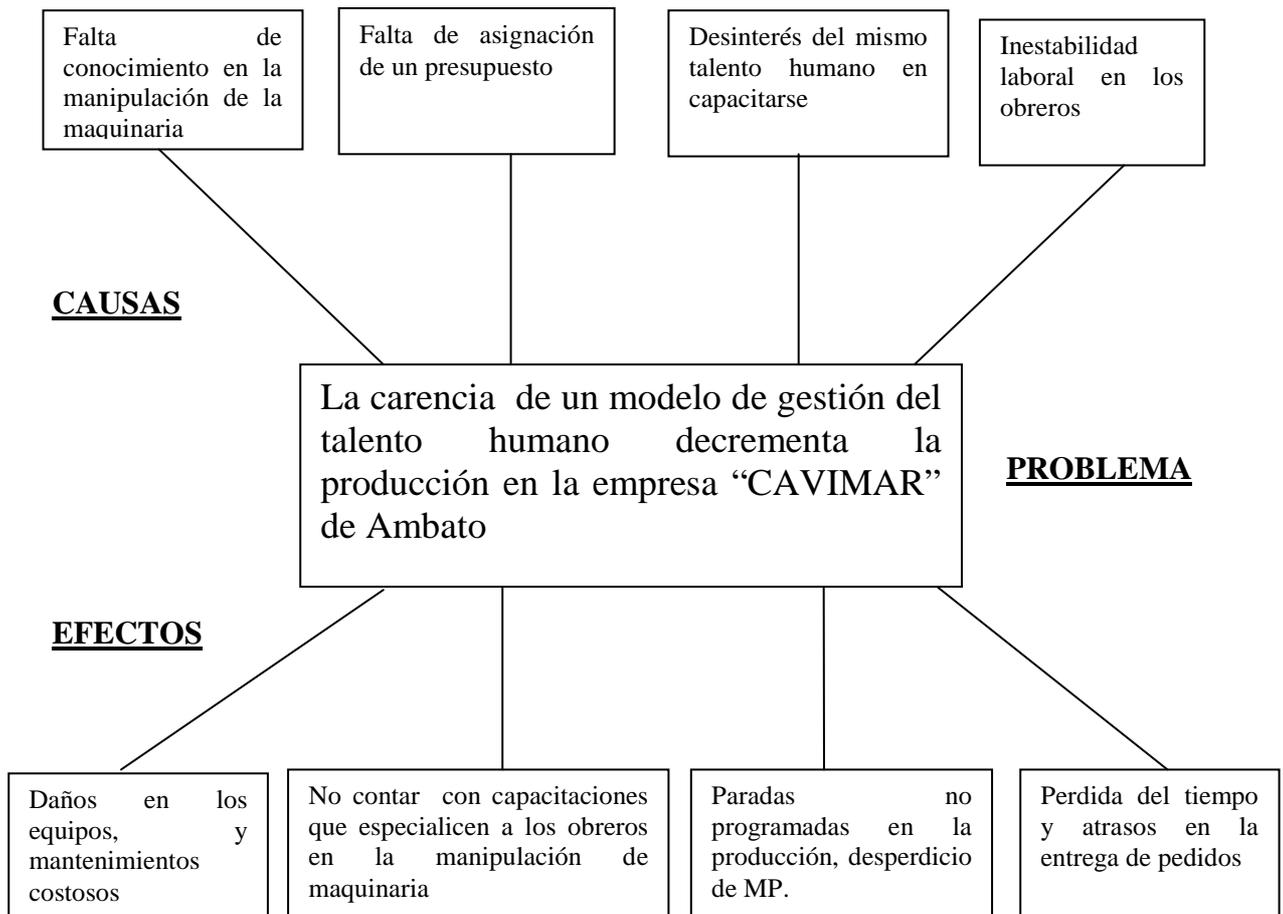
La carencia de un modelo de gestión del talento humano en la empresa ha surgido desde mucho tiempo atrás por la falta de atención y asignación de un presupuesto para una adecuada administración, impidiendo de esta manera detectar las necesidades que tienen los obreros en la actualización de sus conocimientos, manejo de maquinarias e instrumentos que se utilizan para la elaboración de los productos, ocasionando que la empresa se vea afectada por las paradas no programadas durante el proceso productivo.

Además hay que comprender y saber manejar las herramientas necesarias para un cambio planificado hacia la orientación del comportamiento del factor humano en la organización de acuerdo con las exigencias de hoy en un entorno cambiante y cada vez más exigente, en la localidad son muchas las empresas que han descuidado a sus trabajadores en todos sus niveles y ello, se nota cuando se mide el clima organizacional, en donde el comportamiento empresarial presenta poca productividad, motivación que

deja mucho que decir, siendo varias las causas que lo generan como las propias políticas de la empresa en relación a la satisfacción del trabajo, el rendimiento, y poca retribución y reconocimiento de la labor desempeñada.

1.2.2 Análisis crítico

ARBOL DEL PROBLEMA



Elaborado por: Maricela Sánchez

RELACIÓN CAUSA –EFECTO

Entre las causas que provocan la falta de un modelo de gestión del talento humano están: la falta de asignación de un presupuesto para realizar convenios con centros e instituciones dedicadas a la formación y actualización de conocimientos, desinterés del

mismo talento humano en capacitarse, demostrando así que la alta gerencia no le da la debida importancia a la formación y capacitación de sus obreros de tal manera que teme realizar una inversión para mejorar el nivel productivo de la organización, convirtiéndose así cada vez en un problema mas critico para la organización , impidiendo de esta manera cumplir con los niveles de producción programados.

1.2.3 Prognosis

Los efectos que se darían en la empresa por la carencia de un modelo de gestión del talento humano serán : el decremento de la producción ocasionado por las paradas no programadas durante el proceso productivo, el ausentismo en los obreros lo que resulta el perder tiempo y atraso en la entrega de pedidos , desconocimiento del uso y manejo de la maquinaria, ocasionando el decremento de la producción impidiendo cumplir con la demandan de los clientes, con todos estos efectos CAVIMAR estaría en el ciclo de declinación Industrial es decir a un paso de la desaparición en el mercado.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide la carencia de un modelo de gestión del talento humano en la producción de la empresa CAVIMAR de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Qué métodos de gestión del talento humano debería implantar la empresa CAVIMAR para mejorar la producción?

¿De qué manera se evitaría el decremento de la producción en la empresa CAVIMAR?

1.2.6 Delimitación del problema

Límite del contenido

Campo: Gestión del talento humano

Área: Talento humano

Aspecto: Modelo de gestión del talento humano

Límite espacial: Empresa CAVIMAR .

Límite temporal: enero-julio del 2010

Límite poblacional: Para este trabajo se contará con un número considerable de obreros, el personal administrativo y sus directivos.

TABLA N° 1

Nivel Operativo	32 Obreros	32
Nivel Administrativo	1 Secretaria	1
Nivel Directivo	1 Gerente	1
	Total personas	34

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fuente: Empresa Cavimar

1.3 JUSTIFICACIÓN

La investigación se justifica en los siguientes criterios:

- Esta investigación tendrá un impacto provechoso ya que contribuirá a la empresa a desarrollar métodos y técnicas dentro de la gestión del talento humano, los cuales servirán para que el mismo actualice y desarrolle al máximo sus conocimientos y potencialidades, la investigación cuenta con todo el apoyo de la gerencia lo que hace que su desarrollo sea factible, los medios y recursos se encuentran a nuestro alcance permitiendo que la información sea confiable capaz de obtener los mejores resultados.
- La investigación evitará que existan contratiempos y paradas no programadas en el proceso productivo incrementando los niveles de producción, mejorando la

situación económica de la organización y el volumen de producción, esto beneficiara a la empresa en cumplir con sus contratos y poder contar con un stock permanente de productos en el mercado local y nacional convirtiéndose en un competidor potencial.

- La investigación está encaminada a proponer a la empresa el desarrollo de métodos y técnicas de gestión para el talento humano, como cursos, talleres, charlas de motivación, en donde se le involucre más al obrero con la producción, con el fin de aprovechar toda las habilidades y destrezas de la mano de obra en el desarrollo de sus actividades, dichas técnicas y métodos impulsarán un trabajo en equipo así como también la actualización de sus conocimientos.
- La investigación alcanzara a desarrollar métodos que sean realmente aplicables a la necesidad de la empresa en mejorar su productividad alcanzando a potenciar los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que cada uno de los obreros posee significando esto una motivación para cada uno y un adelanto para la empresa en razón de mejora laboral.
- El presente proyecto de investigación contribuirá a la gerencia a describir, analizar, formular intervenciones, y a evaluar los cambios en el comportamiento del talento humano luego que se haya implantado el modelo de gestión que se ha propuesto como resultado a la baja producción y a una desinteresada necesidad de mejorar en la empresa Cavimar.
- El proyecto lograra especializar a los obreros en el manejo de la maquinaria , aumentando la producción y disminuyendo las paradas no programadas durante el proceso productivo , además, la capacitación será considerada como una política institucional que regirá la conducta de sus obreros y empleados considerado el recurso mas importante de la empresa.

1.4 OBJETIVOS

La presente investigación pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1.4.1 Objetivo General

- Establecer como incide la carencia de un modelo de gestión del talento humano, en la producción de la empresa CAVIMAR de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar las necesidades y exigencias actuales del talento humano, aplicando encuestas dirigidas al personal, para incrementar la producción en la empresa CAVIMAR.
- Analizar el comportamiento actual de los obreros de la empresa CAVIMAR, y establecer en que actividades del proceso de producción son menos eficientes.
- Proponer un modelo de gestión para el talento humano que permita incrementar la producción en la empresa CAVIMAR.

CAPITULO II

2.- MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Después de la búsqueda de antecedentes investigativos los cuales hacen referencia al problema en estudio, se presentan los siguientes:

MARÍN, P. (2004). *Desarrollo de un sistema de administración de Recursos Humanos para mejorar el rendimiento laboral del personal en “Carrocerías IBIMCO”*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

En consecuencia , la presente tesis a contribuido, a comprender la importancia que tiene la implementación de un sistema administrativo que ayude a mejorar el rendimiento laboral de las personas en sus lugares de trabajo, además plantea que se les debe dar motivación, confianza por parte de la alta gerencia, alcanzando excelentes niveles de producción.

ORBEA, M. (2005). *Entrenamiento del Recurso Humano como medida para mejorar el rendimiento laboral en la empresa” EXROCOB Cía. Ltda”*. De la ciudad de Latacunga. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Por tanto el presente documento, ha contribuido en mi estudio, ha comprender la importancia, de entrenar, especializar al personal en cada uno de los procesos de producción, alcanzando un mayor y mejor desempeño en sus puestos de trabajo, identificando al recurso humano con los objetivos de la organización así como la productividad y la calidad de trabajo.

ZURITA, M. (2004). *Gestión Técnica de Reclutamiento y Selección de Personal para la empresa Confymoda S.A.* Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

De tal manera, el presente trabajo de investigación, ha contribuido al desarrollo de mi tema en mostrarme que el no contar con personal idóneo en la empresa ocasiona, la pérdida de recursos como lo son el tiempo, materiales y económicos, por tanto es necesario la selección del personal adecuado que contribuya al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Mc. Gregor, (Top Companies y Expansion, 2007)

Intelectual con visión de futuro, ya que el último reporte de las sesenta empresas que hacen la diferencia y en las cuales su personal se encuentra complacido de colaborar ahí, se observó que más allá de los beneficios económicos, prestaciones, horarios flexibles, etc. que brinda esta empresa, también están preocupada por el desarrollo personal del trabajador y los alientan a cumplir su proyecto de vida.

En American Express, (Enfoque 2007)

La gerente del área de recursos humanos, Claudia Maya, señala que entre los valores sobresalientes de la compañía se encuentran: la responsabilidad social, la preocupación por la comunidad, la equidad de género en las contrataciones y en los cargos ocupados a nivel directivo. En la cadena Marriot, Gloria Medrano, directora de recursos humanos, refiere que hay una buena conducta al interior de la empresa para potencializar el talento de los trabajadores, como un valor de la empresa.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

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

Cavimar como toda empresa viene acarreado problemas que impiden el cumplimiento de sus metas y objetivos, la carencia de un modelo de gestión del talento humano, este problema que se originó desde hace mucho tiempo atrás por falta de atención de la gerencia, lo que ha provocado que la empresa poco a poco vaya disminuyendo sus niveles de producción, esta problemática ha evolucionado de forma sorprendente, que hoy en la actualidad la empresa está enfrentando considerables problemas en la producción, ya que cada vez son más frecuentes las paradas no programadas. Mediante la presente investigación se espera recolectar información, analizar y proponer alternativas de solución que permitan contrarrestar el problema objeto de estudio y mejorar la situación actual de la empresa.

La construcción del conocimiento se dará mediante la relación e involucramiento directo con la empresa, realizando encuestas dirigidas a los obreros, los mismos que están involucrados directamente en el proceso productivo y son parte fundamental del problema objeto de estudio, es decir se mantendrá una relación con la realidad de la organización por medio de la investigación de campo y constante comunicación con los obreros.

La investigación se ha desarrollado con absoluta responsabilidad, en el manejo de la información, por que gran parte de ella es considerada confidencial como manejo de personal, volúmenes y procesos de producción, se aplicara otros valores como la lealtad con la institución, ya que me permite investigar uno de sus problemas críticos como es el decremento de la producción.

La metodología que se utilizará en la presente investigación es la hermenéutica-dialéctica, de modo que nos facilita la participación de todos los involucrados en el objeto de estudio.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La ejecución de la presente investigación está respaldada por el Código de Trabajo que dice así:

CÓDIGO DE TRABAJO

TITULO II

De la relación individual de trabajo

Capítulo III.

De la seguridad y salud en el trabajo

Parágrafo 3. De los derechos y obligaciones de los trabajadores

Art. 69.- Obligaciones de los trabajadores

4. No operar o manipular equipos, maquinarias, herramientas u otros elementos para los cuales no hayan sido autorizados y, en caso de ser necesario, capacitados.

Parágrafo 5. Prohibiciones

Art. 77.- Prohibiciones a los empleadores

2. Asignar a trabajadores no calificados, tareas peligrosas para los cuales se requieran competencias y capacitación específicas o incluso permisos de trabajo.

Art. 78.- Prohibiciones a los trabajadores

Queda formalmente prohibido a los trabajadores:

1. Efectuar trabajos sin el debido entrenamiento y capacitación, más aún en caso de actividades de mayor riesgo.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Modelo de Gestión

Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad o área determinada en la que se desarrollan políticas y acciones, y con el cual se pretende alcanzar los objetivos (**Becker ,2009**), enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.(**Lawrence Paul; Lorsch Jay. (2008). La Empresa y su Entorno. Edit. Plaza Janes**)

La administración del talento humano, pretende generar estrategias innovadoras, utilizando nuevos modelos de gestión de personal que afectaran positivamente los resultados de las organizaciones a las cuales se dirigirán sus aprendices.

Según la teoría de Idalberto Chiavenato, MBA y PhD en administración de empresas de la universidad de los Ángeles California, existen seis componentes básicos en el área de talento humano que buscan incrementar la productividad de la empresa , Admisión de personas, Aplicación de personas, Compensación de personas, Mantenimiento de las condiciones laborales, Desarrollo de personas, Monitoreo de personas, siendo que el área del Talento Humano ha experimentado una variedad de cambios y modificaciones en los últimos años, el concepto de recursos humanos ha desaparecido debido a la importancia que representa el trabajador para las organizaciones, considerándolo como un ser dotado de habilidades, capacidades, virtudes, acciones emprendedoras y participativas, que generan un aporte vital para la productividad y el desarrollo de la misma.

Actualmente, se observa que cada vez son menos las empresas que no invierten en su personal. Diversas investigaciones señalan que como las empresas se han dado cuenta ya, que después de haber invertido en infraestructura, tecnología, etc, no se obtienen los resultados esperados por no dar la importancia que merece el desarrollo de los trabajadores, están haciendo un giro de 180° en el desarrollo de políticas y estrategias éticas en beneficio del trabajador (**Gardner, 2007; Ornelas, 2006; Charan, 2006**) lo cual repercutirá favorablemente en el desarrollo de la organización y permitirá superar los inconvenientes que el cambio está provocando.

Con base en todo esto, es necesario desarrollar nuevas formas de pensar y de funcionar al interior de las organizaciones; desarrollar modelos y metodologías sistémicas que permitan ver a la organización como un todo y no como una suma de sus partes y sobre todo habilitar a las personas en el desarrollo de nuevas competencias.

Reinhard (2009), señala que las organizaciones exigen que la responsabilidad se reparta en muchas personas, de ahí que si el líder aspira al éxito, tiene que basarse en la confianza de todos los involucrados y diseñar de manera conjunta los objetivos estratégicos, vislumbrando los factores que influirán en el futuro.

El estilo directivo debe orientarse al trabajo cooperativo y capacidad para motivar y donde las personas se identifiquen con los objetivos fijados y con la visión del ser humano subyacente. Identificación y confianza son irrenunciables en una gestión que, en lugar de regular cualquier paso mediante disposiciones, brinda libertad para innovar y valora la valentía para afrontar el riesgo

¿Por qué es necesario para la Empresa el desarrollo del Capital Humano?

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

Para que exista éxito en el proceso de mejorar, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el gerente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Modelos de Gestión

Mejoramiento Continuo

Es un sistema integral y sistémico destinado a mejorar tanto a las empresas, como a los procesos y actividades que las conforman, y a los individuos que son los que las hacen realidad. El objetivo primero y fundamental es mejorar para dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática de la calidad, los costes, los tiempos de respuestas, la variedad, y mayores niveles de satisfacción.(shikawa, Imai, Onho, Karatsu, Mizuno, Taguchi, Shingo y Tanaka),el mejoramiento continuo es el proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo

Ventajas

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

El Proceso de Mejoramiento

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Así mismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Actividades Básicas de Mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos

Pasos a seguir para el mejoramiento continuo

GRAFICO N° 1



El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

El Mejoramiento Continuo se aplica regularmente, permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen y es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo

Necesidades de Mejoramiento

Los directivos de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza a sus directivos, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administradores, capaces de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el directivo está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral.

Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante, por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella.

El responsable debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso una manera muy eficaz de determinar si el equipo en general de administradores consideran la necesidad de mejorar, consiste en llevar a cabo un sondeo de opiniones entre ellos. La elaboración del sondeo va a ayudar a detectar cómo el grupo gerencial considera a la empresa y cuánto piensan que debe mejorar.

El sondeo de opinión debe realizarse cuidadosamente, tomando en consideración que éste deberá repetirse las veces que sean necesarias, para así poder detectar las tendencias. Las preguntas que conforman un sondeo deberán cubrir con los siguientes aspectos:

- Satisfacción general con la empresa
- El puesto en sí
- Las oportunidades de ascenso
- El salario
- La administración
- Asesoramiento y evaluación
- Productividad y calidad
- Desarrollo profesional
- Atención a los problemas personales

- Prestaciones de la empresa
- Entorno laboral

Política de Calidad

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado de los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere de la debida autorización del responsable del programa, la política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

Modelo de gestión por competencia

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados, las competencias, son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación (**Levy Leboyer**).

Aplicar las competencias en la GTH se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar

sino por la forma en que las diferentes funciones que trabajan con la gente de la empresa, pueden coadyuvar a lograr tales resultados.

Al efecto, los modelos de competencia se han fijado no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos sino que también han incluido la consideración de competencias más suaves asociadas con el comportamiento y las conductas. Desarrollar un estilo de GTH que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una GTH por competencias.

Las experiencias exitosas de gestión del talento humano por competencias suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos. Este marco se convierte en el referente para las diferentes acciones en el ciclo de trabajo de la GTH .

¿Qué es una competencia?

Es una característica relativamente duradera de una persona que tiene una relación causal con un desempeño efectivo o superior en un puesto, también so las habilidades de comportamiento que llevan a un desempeño excelente También, pueden identificarse a través de los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que, puestos en acción, diferencian a unas personas de otras. Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o a través de evaluaciones.

¿Cuáles son las ventajas del modelo?

La gestión por competencias aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo;

El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad, de observación directa.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo.

Por diversos motivos, las organizaciones invierten de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, ya sea por la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, o por el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial, cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

Las competencias de la organización están constituidas ante todo por la integración de las competencias individuales, lo que lleva a marcar la importancia que tiene para las organizaciones administrar tanto las competencias actuales como las potenciales. Prahalat y Hamel definen claramente la relación entre competencias de la organización y competencias individuales a través de la preocupación sobre la forma de abordar el tema de los directivos organizacionales.

Desde el punto de vista del desarrollo, de las competencias individuales, tenemos que considerar que hay competencias más fáciles de desarrollar que otras. Las competencias ligadas a los conocimientos y habilidades, se soportan en la formación y el entrenamiento: orientación al cliente, planificación y organización, orientación a resultados, son más difíciles de desarrollar aquellas que tienen que ver con actitudes: iniciativa, confianza en uno mismo, tenacidad la gestión del talento humano por competencias parte del desarrollo de un marco referencial o modelo de competencias.

En esta instancia se entienden las competencias como la oportunidad de establecer un lenguaje común para describir la efectividad de la organización. El lenguaje común permite asegurar que cualquier persona independientemente del área o nivel donde se encuentre, tiene una percepción y un entendimiento claro y compartido sobre lo que se espera de su aporte.

Los pasos que generalmente se siguen en el establecimiento del modelo son:

- Considerar los objetivos estratégicos de la empresa
- Analizar la capacidad de la organización y de sus recursos
- Estudio de la viabilidad económico financiera del modelo
- Concebir y adoptar los principios y estructura de la GTH
- Elaborar su modelo de competencias
- Aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la GTH

Un punto sensible en el establecimiento del modelo de competencias radica justamente en la identificación y definición de las mismas. Al efecto las empresas disponen de un abanico de posibilidades, existen desde las metodologías que facilitan la participación de los trabajadores en la identificación de las competencias; hasta aquellas que ofrecen verdaderos catálogos a elección de las directivas empresariales.

Los modelos actuales de gestión de talento humano incluyen una función anticipativa o predictiva, una función de flujo y una de salida, la anticipación de las necesidades de personas, se suele llamar ahora de competencias. Lo esencial es que las organizaciones buscan, bajo este paso, establecer las necesidades que, de acuerdo con el desarrollo esperado de la empresa, se reflejaran en demandas de nuevas competencias.

Esta actividad permite planificar cuidadosamente la formación de modo que cumpla dos propósitos. Uno, hacer el nexo entre las competencias requeridas y las competencias disponibles en el presente. Otro, anticipar acciones de formación que

cubran las competencias requeridas a futuro e incluso el reclutamiento y/o desvinculación que permitan a las organizaciones disponer de tales competencias.

El paso intermedio del modelo se concentra en el proceso mismo de gestión orientado a garantizar el flujo interno de recursos de acuerdo con las necesidades y a disponer de acciones de formación/desarrollo de competencias. En el tercer paso, el modelo prevé las acciones de desarrollo propiamente dichas, aquellas que procuran el avance de las personas y de los equipos a través de la estructura de puestos de la empresa y la conformación de los mejores equipos de trabajo que aseguren el aprovechamiento de la competencia colectiva.

Es frecuente encontrar literatura que concentra la gestión de talento humano en una actividad orientada a proveer a la empresa de las competencias individuales requeridas para funcionar efectivamente. En este caso las acciones de contratación y formación se traducen como de adquisición de competencias y desarrollo de las mismas. Estos conceptos están desafiando las actuales prácticas de trabajo al extremo que se puede intuir en la provocativa frase dirigida a los trabajadores de la sociedad del conocimiento: "No busque empleo, busque clientes".

BSC (Balance Score Care)

El concepto de Cuadro de Mando deriva del término Tableau de Bord, que traducido literalmente, vendría a significar algo así como tableros de mando o cuadro de instrumentos. Es a partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica, una idea académica, ya que las variaciones del entramado empresarial de entonces no eran prácticamente apreciables, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no solo indicadores financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Score card (BSC) o dashboard, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades, también se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico (**Robert Kaplan y David Norton**)

Es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio. (**"The Balanced Score Card: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 2008**)

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI.

Poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño que son:

- Resultados Financieros
- Satisfacción de Clientes (Internos y Externos)
- Operación Interna Procesos
- Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados
- Desarrollo de los empleados (competencias)

Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- Permita detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

Riesgos de la implantación de un Cuadro de Mando Integral

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
- Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil

Tipos de Cuadros de Mando

El Cuadro de Mando Operativo (CMO), es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), por el contrario, representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación).

Proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral

El objetivo de un proyecto de Cuadro de Mando Integral, no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores. Los indicadores son la forma como describimos los resultados y las metas, son verdaderamente una poderosa herramienta de motivación y evaluación. La estructura de indicadores del CMI debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión. (**Amat Oriol – "Control de Gestión: Una perspectiva de dirección". Editorial Gestión 2000 Barcelona. España.**) Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es importante. El sistema de indicadores

debería ser solo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener feedback sobre su estrategia. **(Gimeno J. A. – "El Cuadro de Mando como Sistema Informativo para la Gestión Empresarial. Partida doble No 68".)**

En general las empresas adoptan el CMI debido a toda una variedad de motivos, incluyendo la clarificación y obtención de consenso sobre estrategia, enfocar las iniciativas de cambio en las organizaciones, el desarrollo de capacidades de liderazgo en las unidades estratégicas de negocio o conseguir la coordinación y ahorros en múltiples unidades de negocios. **(López Viñeglas A , "El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial AECA".)**

El CMI alinea y apoya los procesos claves de la organización, e incluye lo siguiente:

- Clasificación y actualización de la estrategia
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y de los departamentos con la estrategia
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales
- Alinear las revisiones operativas y estratégicas
- Obtener Feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla

Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

Esta comunicación hace que los directivos y trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la

consecución de los objetivos estratégicos. Un CMI exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores.

- Las relaciones causa-efecto
- Los resultados y los inductores de actuación
- La vinculación con las finanzas

Producción

La producción es el estudio de las técnicas de gestión empleadas para conseguir la mayor diferencia entre el valor agregado y el costo incorporado consecuencia de la transformación de recursos en productos finales, se expresa generalmente en términos de peso u otras unidades de medida (ej., toneladas, litros, kilogramos) o unidades de producto agregado (que se refieren al promedio ponderado de todos los productos en su empresa).

TIPOS DE PRODUCCIÓN

1. Productora de bienes o de servicios.
2. Por sectores económicos.
3. Por actividades económicas.

ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN

La función de Producción, se constituye en un eslabón clave de la organización para responder de manera efectiva y distintiva, al cúmulo creciente de necesidades, deseos y expectativas de los clientes, para lo cual es necesario diseñar, formular y poner en práctica estrategias de producción adecuadas y pertinentes. Así, Producción puede desempeñar diferentes roles estratégicos en la empresa, desde una total neutralidad

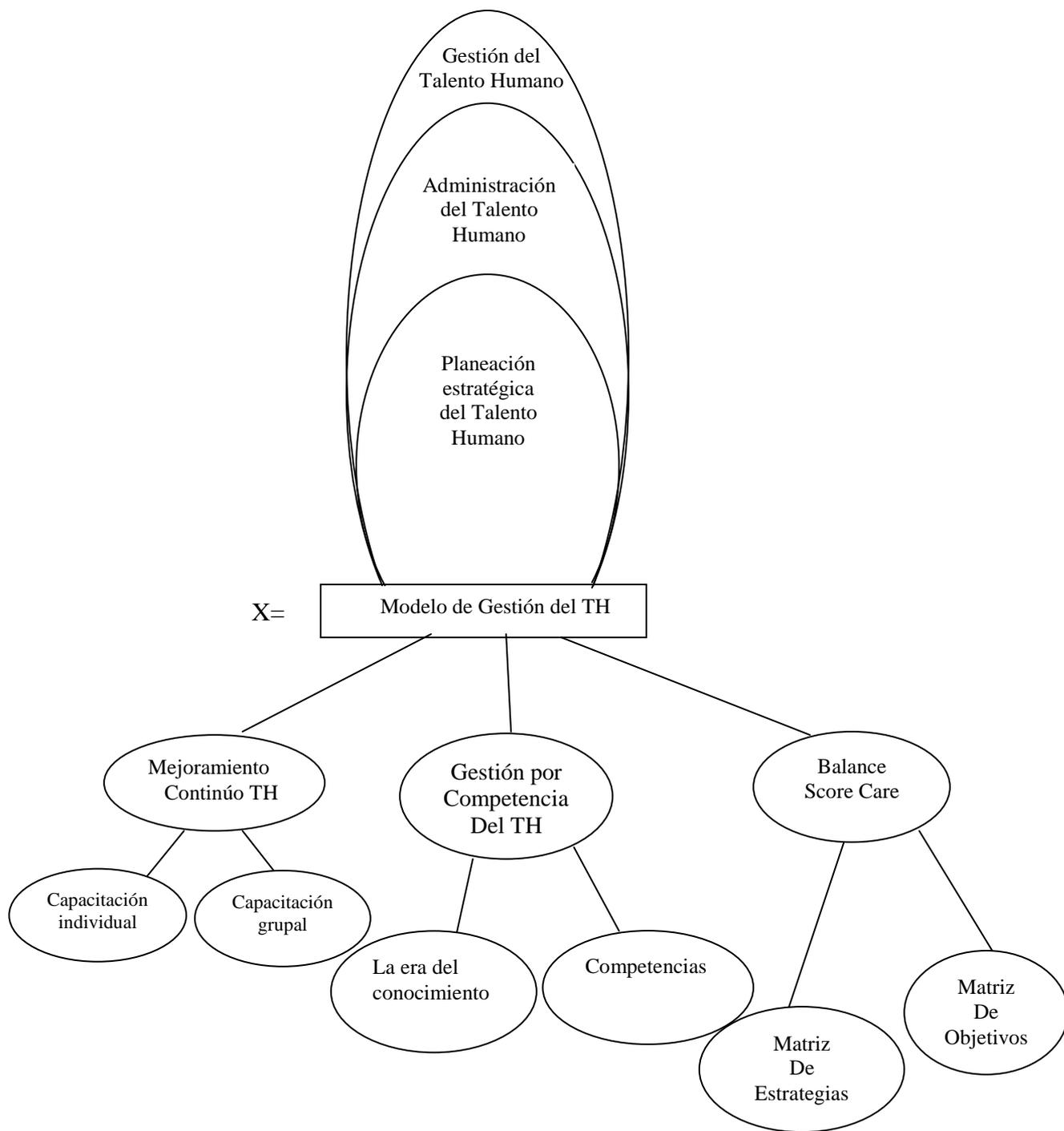
interna hasta constituirse en su principal fuente generadora de ventajas competitivas distintivas, dependiendo de cómo sea percibida esta función por la alta gerencia, aspectos como las prioridades y objetivos competitivos, las decisiones y políticas estratégicas, la focalización de las operaciones, la evaluación de enfoques de mejora, así como el establecimiento de medidas híbridas de desempeño, están haciéndose cada vez más cotidianos para el área de producción.

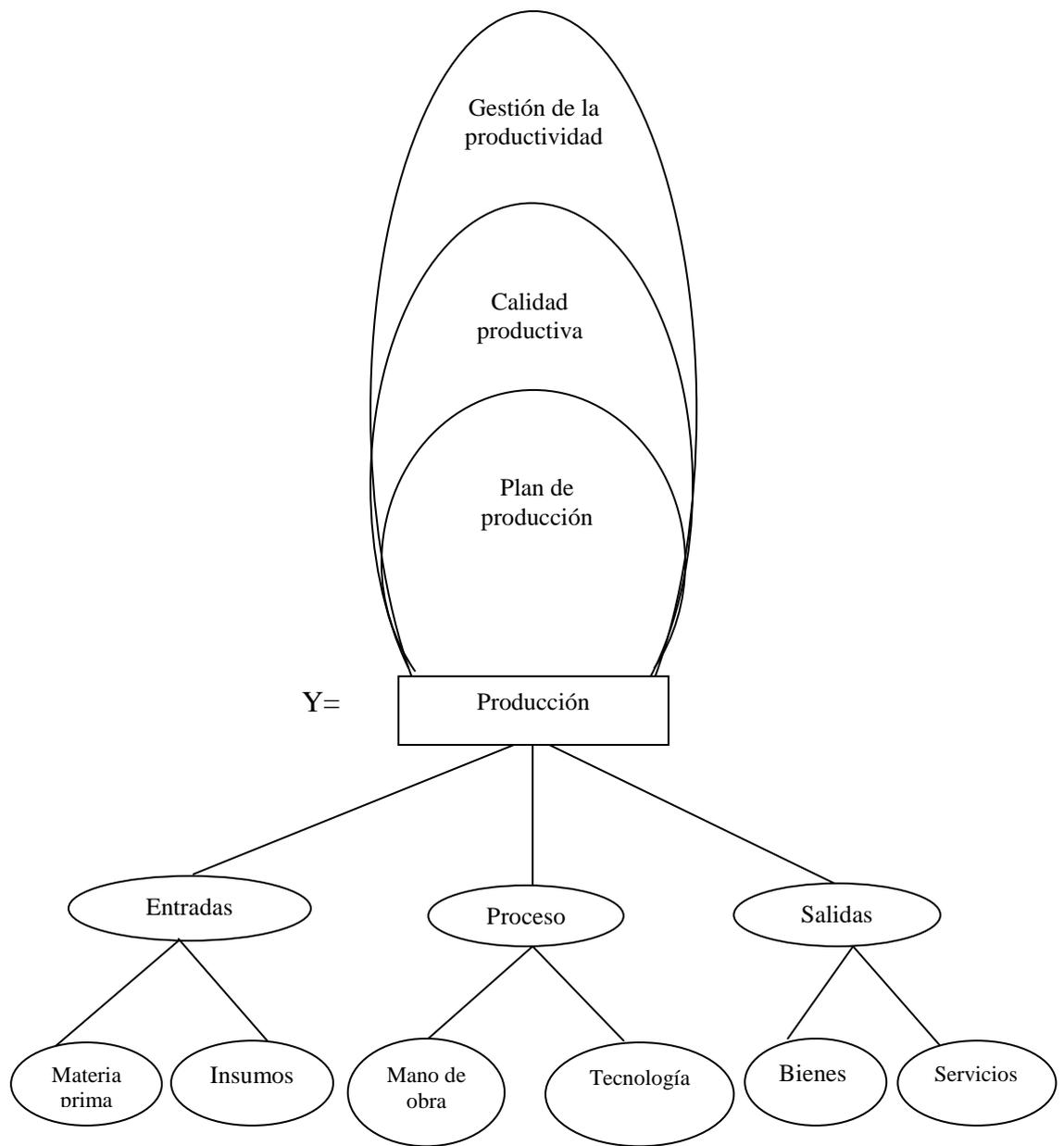
Categorización

¿Cómo incide la carencia de un modelo de gestión del talento humano en la producción de la empresa CAVIMAR de la ciudad de Ambato?

X= Modelo de gestión -Variable Independiente

Y= Producción- Variable Dependiente





Variable Independiente

Definición de categorías

Modelo de Gestión

Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad o área determinada en la que se desarrollan políticas y acciones, y con el cual se pretende alcanzar los objetivos

Planeación estratégica de la gestión del Talento Humano

La planeación estratégica de la gestión del talento humano, es una herramienta que identifica sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de obreros, estén disponibles cuando y donde se los necesite.

Administración del Talento Humano

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

Gestión del Talento Humano

La gestión del Talento Humano, es uno de los aspectos de mayor importancia que CAVIMAR debe considerar, ya que gracias a ello se tendría el conocimiento requerido para implementar políticas y practicas necesarias para dirigir todos los aspectos concernientes al recurso humano.

Balance Score Care

Es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes de su negocio.

Gestión por Competencias del Talento Humano

La Gestión por Competencias es el gerenciamiento que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.

Mejoramiento continuo

Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo

Capacitación individual

Es una técnica de capacitación que va dirigida al recurso humano por especialización, encaminados a conocimientos de tipo jerárquicos, pero sobre todo de un elevado costo.

Capacitación grupal

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

La era del conocimiento

Es el motor impulsor de todas las nacientes tecnologías, conocimiento que se genera en la mente de una persona y que adquiere un extraordinario valor añadido, al ser procesado por otras, generándose nuevos estadios de conocimiento, el conocimiento tiene por tanto que estar presente y ser accesible.

En un esfuerzo de síntesis, y además aceptado de una forma generalizada, a la época actual se le está denominando “Era del Conocimiento”, precisamente porque es el conocimiento el motor impulsor de todas las nacientes tecnologías, conocimiento que se genera en la mente de una persona y que adquiere un extraordinario valor añadido, al ser procesado por otras, generándose nuevos estadios de conocimiento. El conocimiento tiene por tanto que estar presente y ser accesible.

Hasta la fecha el conocimiento se entendía como la capacidad de acumular datos, teorías y experiencias, casi siempre con carácter individual, difundiéndose una parte de ese conocimiento (casi exclusivamente la experiencia) a un reducido número de personas desde hace escasos años y gracias al empuje de la herramienta informática se impulsa dentro de la empresa la función de aprendizaje.

Competencias

Miranda dice, que se suele entender que la competencia comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.

Gonzci, añade que es una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Prego, señala que aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica.”

Matriz de Objetivos

La matriz de estrategias ayuda a evaluar los objetivos que se establecen aportando una visión general e integral de cual es la visión de los objetivos, funciona como una guía de control, herramienta analítica, desarrollada en los años 1970, para la planificación de la gestión de proyectos orientado por objetivos, se trata de un instrumento útil para que el equipo involucrado en un proyecto de desarrollo llegue a un consenso sobre la concepción general del proyecto o programa.

Matriz de Estrategias

Es la herramienta que permitan evaluar tanto la factibilidad de iniciar como de continuar con una determinada actividad, de compararlo con otras posibilidades y, de analizar las acciones tendientes a mejorar las actividades ya en marcha, se ha creado una matriz que permite evaluar de manera continua la posición relativa frente a los diferentes negocios y posibilidades.

Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Variable Dependiente

Gestión de la productividad

La gestión total de la productividad puede definirse como el proceso de administración que sigue las cuatro fases del “ciclo de la productividad”, a efectos de incrementar la productividad total y reducir los costes totales unitarios de productos y servicios dentro del más alto nivel posible de calidad, es el uso de tecnologías duras y suaves, alternas y avanzadas; respaldado por el trabajo en equipo; autoconfianza; autocontrol; auto planeación; es una actitud de superación constante, de perfeccionamiento continuo.

El desarrollo de ésta nueva metodología de gestión obedece al impulso y creatividad del Dr. David Sumanth, quién articuló y combinó una serie de sistemas y metodologías de trabajo tales como el TQM, el TPM, el “Just in Time”, la reingeniería, los círculos de calidad, el benchmarking y el Desarrollo Organizacional, para dar lugar a éste nuevo sistema de gestión y análisis. Si bien el Dr. Sumanth le dio a su método el nombre de

“Administración para la Productividad Total” consideramos menester que al igual que en materia de Calidad la Gestión de la Productividad debe ser problema y objetivo de todos los sectores e individuos de la organización, por tal motivo el concepto de “Gestión Total” es en principio más claro y apropiado.

La productividad y su importancia.

El nivel y la tasa del crecimiento de la productividad de cualquier país tienen mucho que ver con su nivel o calidad de vida, tasa de inflación, tasa de desempleo y con todos aquellos indicadores económicos que proporcionan una semblanza del grado de bienestar social y económico. En la actualidad, la productividad y la calidad son consideraciones de interés nacional, tanto para los países desarrollados, como para los que están en desarrollo.

En el afán de lograr las metas y objetivos en materia de productividad deben converger los esfuerzos tanto de gobernantes, como de dirigentes, empresarios, técnicos, científicos y trabajadores.

A nivel de empresas, aquellas que logren un nivel de productividad mayor al del promedio nacional de su industria, tienden a contar con mayores márgenes de utilidad. Y si dicha productividad crece más rápidamente que la de la competencia, los márgenes de utilidad se incrementarán todavía más. En tanto que para aquellas cuyos niveles y tasas de crecimiento de productividad sean notablemente inferiores a sus promedios industriales corren graves riesgos en cuanto a su competitividad y permanencia.

La calidad y la productividad guardan una relación fundamental, la cual a su vez se ve reflejada tanto en los costos y en los niveles de servicios, lo cual termina reflejándose en la ventaja competitiva contrariamente al mito difundido de que la mejoría de la calidad afecta la productividad, la productividad mejorará notablemente al mejorarse la calidad de los productos y sus procesos.

Eficiencia y efectividad

Una mejoría en la eficiencia no garantiza una mejoría en la productividad. La eficiencia es una condición necesaria pero no suficiente para alcanzar mayor productividad. De hecho, tanto la efectividad como la eficiencia son necesarias para ser productivo.

La eficiencia es la proporción de los resultados generados en relación con los estándares de resultados prescritos. La efectividad, en cambio, es el grado en que se logran metas u objetivos de interés para la empresa.

La efectividad significa definir las metas u objetivos pertinentes y después alcanzarlos. Si se logran nueve de cada diez objetivos, la efectividad es de un 90%. Se puede ser muy eficiente sin ser productivo. Un ejemplo clásico es el del médico que amputa la pierna a un paciente en la mitad del tiempo habitual y luego presume diciendo que ha sido doblemente eficiente de lo que era. Sin embargo, las enfermeras tienen otra óptica del asunto, debido ello a que el profesional amputo la pierna equivocada. Así pues la efectividad del doctor fue cero, ya que no alcanzó el objetivo adecuado de operar la pierna correcta, aun cuando mejoró su eficiencia en un 100%. Resulta por lo tanto obvio que el doctor fue todo menos productivo. Dicho de otra forma, para ser productivo hay que ser a la vez efectivo y eficiente, en ese orden.

Calidad Productiva

Con el paso del tiempo las diferentes industrias y empresas buscan mejorar sus procesos de producción. En el caso de las empresas que ofrecen únicamente servicios buscan mejorar el trato al cliente y diferenciarse de sus competidores directos e indirectos. En ambos casos hay una constante búsqueda de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes y usuarios. Para lograrlo se realizan cambios y mejoras internas que dan como resultado un mayor consumo de lo que ofrece la empresa y por lo tanto mayores ganancias.

Pero, la implementación de medidas en búsqueda de una mayor calidad no sería posible sin la participación comprometida de todas las áreas que involucra una empresa. Por ejemplo si el área de recursos humanos no trabaja adecuadamente, afectará el trabajo del área de producción. Por ello actualmente el concepto de calidad total abarca muchas más esferas que las de mejorar el producto en sí mismo: es una experiencia total que implica crear un ambiente de trabajo óptimo. Para que ello ocurra es necesario que todos los trabajadores de una empresa se sientan motivados y comprometidos con alcanzar las metas trazadas.

El concepto de la calidad ha evolucionado desde aquel referido al control de la calidad hasta comprender el de aseguramiento de la calidad y el de calidad total a través de la mejora continua. A lo largo de este proceso, la calidad ha ido transitando desde concepciones específicamente hard vinculadas a los métodos de fabricación hacia visiones más soft que hoy están asociadas a la difusión del servicio al cliente, entendiendo como tal al cliente externo y al cliente interno. En este sentido, cabe señalar que la calidad aparece estrechamente ligada a las nuevas necesidades que plantea el cambio organizacional y los nuevos modos de integración y desarrollo de los Recursos Humanos en una cultura post-industrial.

Uno de los principales expertos en Management, el alemán Claus Möller, dice: "El éxito de una empresa depende del comportamiento de todos sus miembros y el nuevo modelo administrativo no está enfocado solamente para el mundo de los gerentes sino también para todos los empleados." En efecto, cuando hablamos de Calidad en las organizaciones observamos que el ser humano aun dista de ser el centro de las preocupaciones; sin embargo, resulta muy difícil imaginar que una empresa, por ejemplo, pueda cumplir eficazmente con los requisitos de la calidad que le impone el mundo externo si las personas que trabajan en la organización no comparten un alto nivel de calidad persona.

En tal sentido, la importancia del Recurso Humano como creador de nuevas oportunidades y manipulador de nuevas y más sofisticadas técnicas exige que prestemos

la debida atención a la emergencia del centro medular de la nueva problemática, la cual no se encuentra en la relación entre el Hombre y la Naturaleza, como lo definió la Modernidad, sino en el seno mismo de la relación humana

Plan de producción

Define la cantidad, la forma y el momento en el que hay que producir, prever la cantidad de factores de producción que se necesitan, y sus costes.

La planeación de la producción es una de las funciones de planificación que las empresas deben realizar para satisfacer las necesidades de los clientes. Las empresas necesitan tener una estrategia de planeación agregada o de planeación de producción para asegurarse que hay suficiente capacidad para satisfacer el pronóstico de demanda y determinar el mejor plan para satisfacer dicha demanda.

El plan de producción debe convertirse en un calendario maestro de producción para programar el acabado de artículos sin demora, según fechas de entrega acordadas; para evitar sobrecargar o tener muy poca carga de los medios de producción; y para utilizar la capacidad de producción eficientemente y obtener bajos costos de producción.

Un plan de producción cuidadosamente desarrollado le permitirá que su compañía lograr los siguientes objetivos:

- Minimizar costos / maximizar ganancias
- Maximizar el servicio al cliente
- Minimizar la inversión en inventarios
- Minimizar los cambios en las tasas de producción
- Minimizar los cambios en los niveles de personal

- Maximizar la utilización de planta y equipos

¿Cuáles son las entradas al proceso de planeación de producción?

Para poder realizar el proceso de planeación agregada, la siguiente información debe estar disponible para el equipo de planeación de producción. Los datos incluyen lo siguiente:

- Información de materiales / compras
- Información de operaciones / fabricación
- Diseños de ingeniería / proceso
- Información de ventas, mercadeo y distribución
- Información financiera y de contabilidad
- Información de recursos humanos

Producción

Proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios económicos. Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas.

Entradas

Las entradas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas, es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación de la empresa.

Proceso

Consiste en la transformación de las entradas, materia prima e insumos mediante la utilización de los recursos, generando productos o servicios.

Salidas

Las salidas vienen a constituir los resultados obtenidos al final de un proceso, los mismos que pueden ser bienes o servicios.

Materia prima

Son las principales sustancias usadas en la producción que son transformadas en artículos terminados con la adición de mano de obra y gastos indirectos de fabricación.

Insumos

Son complementos que contribuyen a la fabricación de las estructuras metálicas , los cuales son utilizados en pequeñas cantidades.

Mano de obra

Es el aspecto de gran importancia, conformado por todo los individuos que están involucrados en los diferentes procesos de producción, los mismos que permiten alcanzar resultados.

Tecnología

Es el conjunto de habilidades que permiten construir objetos y máquinas para adaptar el medio y satisfacer nuestras necesidades.

Bienes

Bienes finales producidos por el hombre destinado al consumo de las personas, que deben cumplir las expectativas y necesidades de los consumidores.

Servicios

Resultado de un proceso, que cubren necesidades del ser humano por medios de beneficios intangibles, que el cliente no los puede palpar pero si vivirlo o disfrutarlo.

2.5 HIPÓTESIS

Formulación del problema

¿Cómo incide la carencia de un modelo de gestión del talento humano en la producción de la empresa CAVIMAR?

Hipótesis

Un adecuado modelo de gestión del talento humano incrementa la producción en la empresa CAVIMAR de la ciudad de Ambato.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

X = Modelo de Gestión del talento humano, específica, variable cualitativa.

Y = Producción, discreta, variable cuantitativa.

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De conformidad con el paradigma critico-propositivo enunciado en la fundamentación filosófica se aplicó el enfoque cualitativo para la presente investigación por las siguientes razones:

El enfoque cualitativo nos permitió utilizar técnicas cualitativas, las cuales nos ayudaron a analizar los resultados obtenidos en la investigación para proponer la mejor alternativa de solución que contribuya a un adecuado modelo de gestión del talento humano, orientándonos hacia la comprensión del objeto de estudio ya que su perspectiva va desde el lugar donde se originó la carencia de un modelo de gestión y las razones del porque no le dieron la debida atención.

A la vez asumiré una posición dinámica entre todos los involucrados, esto demuestra que urgentemente los obreros requieren de cursos, seminarios, etc. de capacitación para nivelar sus conocimientos en uso y manejo de la maquinaria.

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la ejecución de la presente investigación, se aplico los siguientes modelos de investigación:

Investigación Bibliográfica o Documental

En la presente investigación utilice este modelo de investigación porque me permitió obtener información secundaria de la carencia de un modelo de gestión del talento humano, esta información fue recolectada por medio de la lectura de libros como: Gestión del talento humano, reclutamiento, selección y capacitación del talento humano, tesis de grado, revistas científicas sobre talento humano.

Investigación de Campo

Aplice este modelo de investigación ya que como investigadora debo tener una relación directa con la empresa, para determinar el origen y evolución que a sufrido la carencia de un modelo de gestión del talento humano, obteniendo información real de la situación actual de la empresa CAVIMAR , esta información fue recolectada gracias a la utilización de instrumentos como: el cuestionario a los obreros de la empresa, y la entrevista al personal administrativo, para contar con información primaria.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

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

Investigación exploratoria

Se aplicó este tipo de investigación porque permitió obtener una relación directa con la empresa, y a la vez un contacto directo con los obreros para determinar las razones reales del decremento de la producción y conocer las causas de la inexistencia de un modelo de gestión del talento humano.

Investigación descriptiva

Utilicé la investigación descriptiva porque a través de ella pude conocer, describir y detallar las características más sobresalientes de la carencia de un modelo de gestión del talento humano, por medio de la aplicación del cuestionario dirigido a los obreros, los cuales fueron sometidos a un proceso de tabulación y análisis mediante la estadística descriptiva.

Investigación correlacional

Se utilizó el presente tipo de investigación porque se estableció el grado de relación que existe entre el modelo de gestión del talento humano variable independiente y el decremento de la producción variable dependiente en un contexto particular, sin precisar que la una variable sea la causa de la otra, para ello se aplicó la estadística inferencial bajo los parámetros de chi cuadrado, ya que es considerada como una prueba no paramétrica que mide la discrepancia entre una distribución observada y otra teórica.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la realización del presente proyecto de investigación se determinaron los siguientes aspectos:

El ámbito espacial conformado por la empresa CAVIMAR, por que permitió conocer con exactitud quienes y cuantos están relacionados con la carencia de un modelo de gestión del talento humano, y son:

TABLA N °2

Población	Frecuencia	%	Muestra
Obreros	32	100	32 Obreros
		Total Muestra	32 Obreros

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fuente: Empresa Cavimar

En consecuencia la población obreros no es numerosa por lo que se procede a tomar la totalidad de la misma, disponiendo así de un registro o nómina de los elementos de la población, es decir los nombres, apellidos y la actividad que realiza cada obrero en la planta de producción baldes metálicos, furgones, blindados entre otros.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: Un adecuado modelo de gestión del talento humano incrementa la producción en la empresa CAVIMAR.

3.5.1 Variable Independiente: Modelo de Gestión del talento humano

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Modelo de Gestión del talento humano</p> <p>Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad o área determinada en la que se desarrollan políticas y acciones, y con el cual se pretende alcanzar los objetivos.</p>	<p>-Administración</p> <p>-Área</p> <p>-Políticas</p> <p>-Objetivos</p>	<p>-Planeación</p> <p>-Dirección</p> <p>-Control</p> <p>-Diseño</p> <p>-Ensamblaje</p> <p>-Pintura y terminado</p> <p>-Internas</p> <p>-Externas</p> <p>-General</p> <p>-Específicos</p>	<p>¿Cree usted que la empresa cuenta con un plan de producción?</p> <p>¿Considera usted que en cada proceso de fabricación se debe realizar el control?</p> <p>¿La gerencia se preocupa por fabricar furgones con diseños actuales que cubran las expectativas de sus clientes?</p> <p>¿Conoce usted las políticas de la empresa?</p>	<p>Encuesta y cuestionario a los obreros.(Anexo 2.3)</p> <p>Encuesta y cuestionario a los obreros.(Anexo 2.3)</p>

3.5.2 Variable dependiente: Producción

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Producción</p> <p>Es un proceso de transformación de la materia prima en productos terminados por medio de procesos establecidos.</p>	<p>Procesos</p> <p>Materia prima</p> <p>Productos terminados</p>	<p>-Manuales -Tecnificados -Pre-ensamblados</p> <p>-Directa -Indirecta -Insumos</p> <p>-Excelente calidad -Buena Calidad</p>	<p>¿Cuenta usted con alguna clase de seguridad para realizar su trabajo?</p> <p>¿La tecnología que emplea la empresa ayuda a que usted como obrero mejore la producción?</p> <p>¿El acceso a la materia prima hace que usted tenga mayor responsabilidad con su trabajo?</p> <p>¿Piensa usted que si mejora la producción mejorara su remuneración?</p>	<p>Entrevista y cédula de entrevista al personal directivo.(Anexo 2.7)</p> <p>Entrevista y cédula de entrevista al personal directivo.(Anexo 2.7)</p>

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de la información:

Tipos de información	Técnicas de investigación	Instrumento de recolección de información
<p>1. Información secundaria</p> <p>2. Información primaria</p>	<p>1.1 Análisis de documentos</p> <p>1.2 Elaboración de fichas</p> <p>2.1 Observación</p> <p>2.2 Encuesta</p> <p>2.3 Entrevista</p>	<p>1.1.1 Libros de Gestión del Talento Humano, empleo y desarrollo del personal, Capacitación, depreciación y Obsolescencia de recursos humanos.</p> <p>1.2.1 Ficha bibliográfica</p> <p>2.1.1 Ficha de observación</p> <p>2.1.2 Cámara digital</p> <p>2.1.3 Filmadora</p> <p>2.2.1 Cuestionario</p> <p>2.3.1 Cédula de entrevista</p>

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para que?	Para alcanzar los objetivos de la Investigación
2. ¿A que personas o sujetos?	A la Población
3. ¿Sobre que Aspectos?	Indicadores
4. ¿Quien?	El Investigador y la Empresa
5. ¿Cuando?	En el periodo comprendido entre el 5 de Enero y el 19 de Septiembre del 2010
6. ¿Lugar de recolección de la información?	En la empresa Cavimar de la ciudad de Ambato
7. ¿Cuantas veces?	Pruebas definitivas
8. ¿Que técnicas de recolección?	Cuestionarios , Entrevistas
9. ¿Con que?	Técnicas e Instrumentos de investigación (formularios, entrevistas etc.)
10. ¿En que situación?	En las aulas, oficinas , horas pedagógicas

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento y análisis de la información se llevará a cabo realizando los siguientes pasos que comprenden:

La revisión de la información se lo realizará al concluir la aplicación del cuestionario a los obreros de CAVIMAR, de tal manera que se procederá a revisar uno por uno los 32 cuestionarios aplicados a la población en estudio para detectar errores u omisiones, eliminar respuestas contradictorias y a su vez verificar que todos los cuestionarios estén completamente llenos y que contengan información valedera para la continuar con la investigación. En cuanto a la codificación de la información se desarrollará de forma rápida, 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 clasificaré en grupos o clases, las alternativas de respuesta, de esta manera los encuestados responderán con la verdad y evitaré que se distorsione la información, se realizará la tabulación manual de la siguiente manera: se trabajará solamente con los códigos de las variables y categorías, se cuantificará las veces en que se repite la categoría de los 32 cuestionarios anotando en su correspondiente código para finalmente poder determinar con facilidad la frecuencia que se ha obtenido en cada aspecto.

Para analizar los datos seleccionaré el estadígrafo de porcentajes que consiste en establecer una relación del porcentaje total y del porcentaje que haya obtenido cada variable; los datos serán presentados de manera tabular utilizando cuadro resumen y gráficos en barras para un mejor entendimiento.

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

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Para realizar dicho análisis se debe recalcar que el total de la muestra es del 100% debido a que existen 32 obreros en la empresa de tal manera que el total de los encuestados son de 32 personas de la empresa CAVIMAR de la ciudad de Ambato.

Pregunta N° 1

1. Genero de los obreros

1.1 Masculino

1.2 Femenino

Tabla N° 3

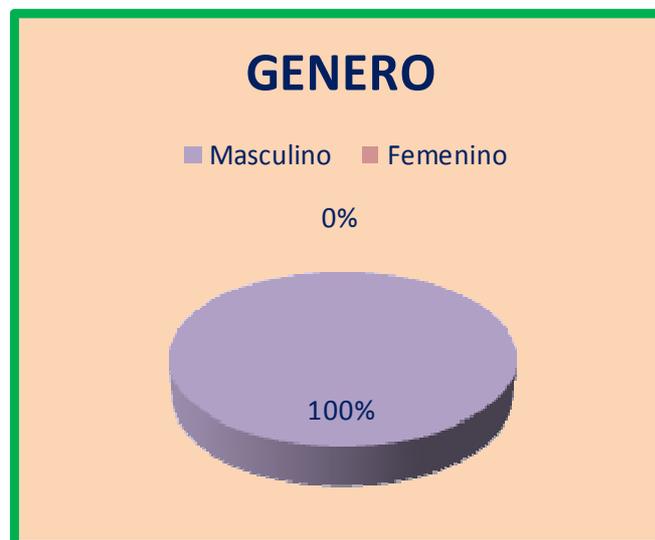
Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
Masculino	32	100%
Femenino	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Grafico N° 2



Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Análisis

El 100% de los obreros que trabajan en la Empresa son hombres.

Interpretación

La empresa realiza actividades que son netamente dirigidas para el género masculino por la naturaleza del trabajo y por todo lo que hacen, es por eso que no existen datos del género opuesto, sin embargo se encontró que en la administración si existía una secretaria.

Pregunta N° 2

2. ¿La tecnología que emplea la empresa ayuda a que usted como obrero mejore la producción?

2.1 SI

2.2 NO

Tabla N° 4

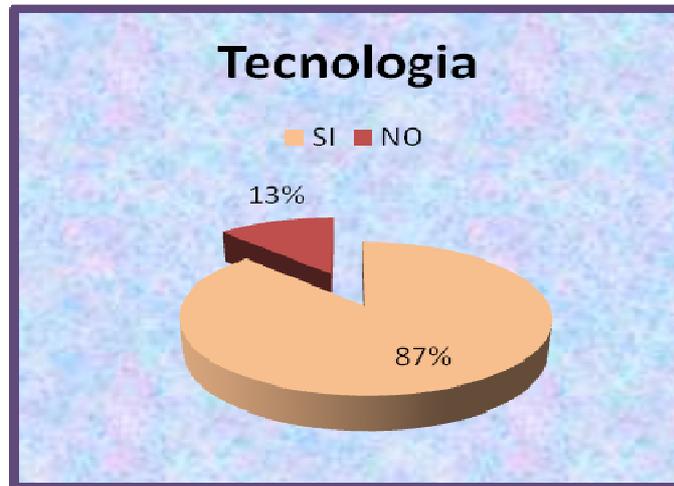
Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
SI	28	87%
NO	4	13%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Grafico N° 3



Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Análisis

En esta pregunta 28 obreros que representa el 87% de la totalidad contestó que si ,que la tecnología que utilizan si contribuye a mejorar la producción, por otro lado 4 obreros contestaron que la tecnología que utilizan no les ayuda a mejorar su productividad , equivaliendo al 13% de la totalidad de obreros .

Interpretación

La respuesta a la diferencia que existe es que los 4 obreros que contestaron que no, son aquellos que están empezando en la empresa, y que no tienen el suficiente acceso a la tecnología la misma que necesita ser manejada con mucha experiencia.

Pregunta N° 3

3. ¿El acceso a la materia prima hace que usted tenga mayor responsabilidad con su trabajo?

3.1 SI

3.2 NO

Tabla N° 5

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
SI	25	78%
NO	7	22%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Grafico N° 4



Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Análisis

El 78% contestó que sí, representando a 25 obreros, por otro lado el 22% contestó que no equivaliendo a 7 obreros.

Interpretación

Con los resultados que se obtuvieron se puede detallar que la empresa permite que sus obreros tengan luz verde para el manejo de la MP, asíéndolos responsables del desperdicio en el caso de haberlo, y que de esta manera haya un control entre ellos.

Pregunta N° 4

4. ¿Considera productos de calidad lo que usted fabrica?

4.1 SI

4.2 NO

Tabla N° 6

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
SI	32	100%
NO	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Grafico N° 5



Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Análisis

El 100% de los trabajadores consideran que los productos que fabrican son de calidad.

Interpretación

La empresa a logrado establecer en cada uno de sus trabajadores la idea muy acertada que lo que fabrican son de calidad, por medio de la utilización de productos, insumos, maquinarias que brinden seguridad y confianza al momento de su elaboración.

Pregunta N° 5

5. ¿Cree usted que la empresa cuenta con un plan de producción?

5.1 SI

5.2 NO

Tabla N° 7

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
SI	24	75 %
NO	8	25%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Grafico N° 6



Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Análisis

Los datos que obtuvimos son que el 75% que son 24 obreros consideran que la empresa si cuenta con un plan de producción, y por otro lado el 25% que son 8 obreros dicen Que la empresa no cuenta con el mismo.

Interpretación

La respuesta a esta diferencia es, porque los trabajadores que inician sus actividades en la empresa no conocen de los planes de producción que la empresa desarrolla durante el año los mismos que se planifican cada semestre.

Pregunta N° 6

6. ¿Considera usted que en cada proceso de fabricación se debe realizar el control al producto terminado?

- 6.1 SI
- 6.2 NO

Tabla N° 8

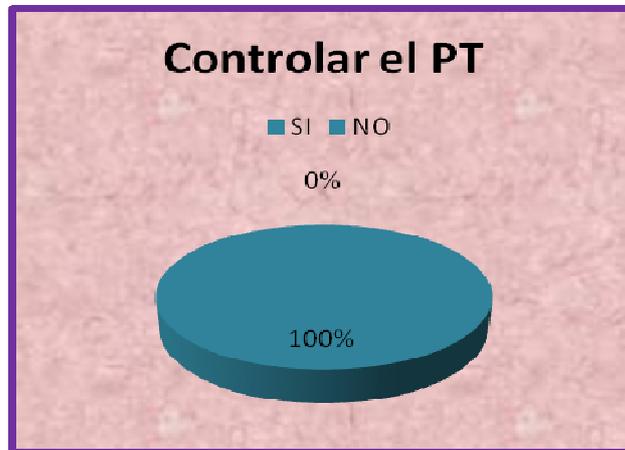
Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
SI	32	100 %
NO	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Grafico N° 7



Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Análisis

La totalidad de los obreros el equivalente al 100 % contestaron que si es necesario que se realice el control a cada producto terminado.

Interpretación

Se observa que todos los obreros están de acuerdo en que se realice un control al producto terminado, para determinar su eficiencia y evitar inconvenientes cuando haya salido de la empresa, por otro lado se debe rescatar que la gerencia realice un seguimiento a cada fabricación que sale de la misma.

Pregunta N° 7

7. ¿La gerencia se preocupa por fabricar furgones con diseños actuales que cubran las expectativas de sus clientes?

7.1 Si

7.2 No

Tabla N° 8

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
SI	29	91 %
NO	3	9 %
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Grafico N° 8



Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Análisis

El 91% de los obreros encuetados que son 29 personas opinan que la empresa si se preocupa por las expectativas de los clientes, mientras que el 9% que representan 3 obreros piensan que no.

Interpretación

La empresa esta muy preocupada por cubrir las expectativas de sus clientes en tenerlos contentos y que regresen por otros modelos o diseños, sobretodo siempre pensando en su seguridad y confort.

Pregunta N° 8

8. ¿Conoce usted las políticas de la empresa?

8.1 SI

8.2 NO

Tabla N° 10

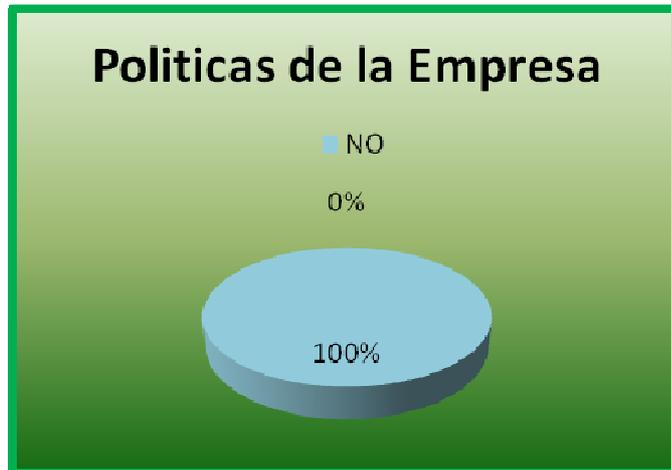
Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
SI	0	0 %
NO	32	100 %
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Grafico N° 9



Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Análisis

El 100% de los obreros no conocen las políticas de la empresa.

Interpretación

La falta de interés por parte de los obreros a ocasionado este fenómeno dado que la empresa se preocupa por difundir sus políticas, ya que en estas se presentan beneficios para los obreros y para los trabajadores, desde el momento mismo en que ingresan a la empresa se les da a conocer la base legal en la que trabajan y cuáles son sus deberes y derechos.

Pregunta N° 9

9. Considera usted que su remuneración debe mejorar si mejora su desempeño en la Producción?

9.1 Si

9.2 No

Tabla N° 11

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
SI	32	100 %
NO	0	0 %
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Grafico N° 10



Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Análisis

Con respecto a esta pregunta el 100% de los trabajadores contestaron que si debe mejorar su remuneración si mejoran su productividad.

Interpretación

El dinero es un recurso que motiva a las personas, y en nuestro caso no es la acepción, los obreros mencionan que si ellos mejoran debe también mejorar su sueldo comprometiéndose a dar una mayor responsabilidad de su parte.

Pregunta N° 10

10. ¿Cuenta usted con alguna clase de seguridad para realizar su trabajo?

10.1 SI

10.2 NO

Tabla N° 12

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
SI	22	69 %
NO	10	31 %
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Grafico N° 11



Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Análisis

El 69% de los obreros equivalente a 22 obreros contestaron que si contaban con seguridad para realizar su trabajo, por otro lado un 31% contestó que no siendo 10 obreros los que lo representan.

Interpretación

El porcentaje que contestó que no contaba con seguridad para su trabajo es el resultado de una falta de atención por su parte, dado que cuando ingresan a la empresa, se les dota del material y la protección necesaria para laborar, y la misma se extravía en el transcurso de su estadía en la empresa.

Pregunta N° 11

11. ¿Conoce usted de algún modelo de gestión que la empresa este implantando actualmente para mejorar su productividad?

11.1 SI

11.2 NO

Tabla N° 13

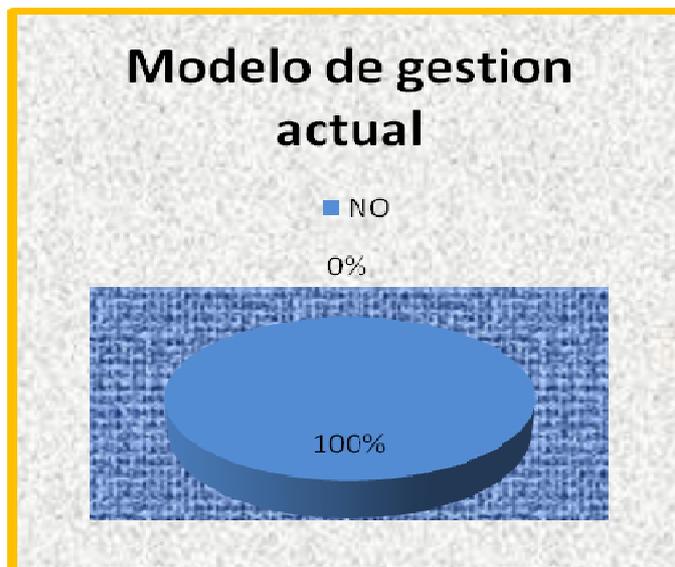
Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
SI	0	0 %
NO	32	100 %
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Grafico N° 112



Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Análisis

El 100% de los obreros no conocen que en la empresa se este manejando un modelo de gestión para el personal.

Interpretación

El resultado del alto desconocimiento, es porque la empresa no cuenta con un adecuado modelo de gestión que ayude a que los obreros mejoren su productividad.

Pregunta N° 12

12. ¿Cree usted importante que la empresa se este preocupando por mejorar su desempeño en el trabajo?

12.1 SI

12.2 NO

Tabla N° 14

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
SI	32	100 %
NO	0	0 %
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Grafico N° 13



Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Análisis

El 100% de los encuestados o sea los 32 obreros están de acuerdo en que la empresa se este preocupando por mejorar su desempeño.

Interpretación

Los trabajadores ven con muy buenos ojos que la gerencia este preocupada por mejorar como empresa y mejor aun si empiezan con el talento humano, fortaleciéndolos y cubriendo sus necesidades.

4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.2.1 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

H₀ = Un adecuado modelo de gestión del talento humano no incrementa la producción en la empresa Cavimar de la ciudad de Ambato.

H₁ = Un adecuado modelo de gestión del talento humano si incrementa la producción en la empresa Cavimar de la ciudad de Ambato.

4.2.2 NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

El nivel de significación que hemos escogido para la investigación es del 5%

4.2.3 PRUEBA ESTADÍSTICA

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba de Chi-cuadrado que es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum (fo - fe)^2}{fe}$$

En donde:

X² = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

fo = Frecuencia Observada

fe = Frecuencia Esperada

Preguntas a consideración para la comprobación de la hipótesis.

Pregunta N° 5

¿Cree usted que la empresa cuenta con un plan de producción?

Tabla N° 15

Datos para la prueba estadística

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
SI	24	75 %
NO	8	25%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Pregunta N° 11

¿Conoce usted de algún modelo de gestión que la empresa este implantando actualmente para mejorar su productividad?

Tabla N° 16

Datos para la prueba estadística

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
SI	0	0 %
NO	32	100 %
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

Fecha: 08/06/2010

Tabla N° 17
Frecuencia Observada (fo)

	SI	NO	TOTAL
Plan de Producción	24	8	32
Modelo de gestión del TH	0	32	32
TOTAL	24	40	64

Elaborado por: Maricela Sánchez

4.2.4 GRADOS DE LIBERTAD

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno, por el número de las columnas menos uno así:

$$\begin{aligned} \text{Grados de libertad}(gl) &= (f-1)(c-1) \\ (gl) &= (2-1)(2-1) \\ (gl) &= (1)(1) \\ (gl) &= 1 \end{aligned}$$

Donde:

Gl= grados de libertad

C= Columnas de la tabla

F= Hilera de la tabla

Entonces tenemos que Gl= 1; y el nivel de significancia es =0,05; en la tabla H de distribución Chi cuadrado que equivale a 3,84

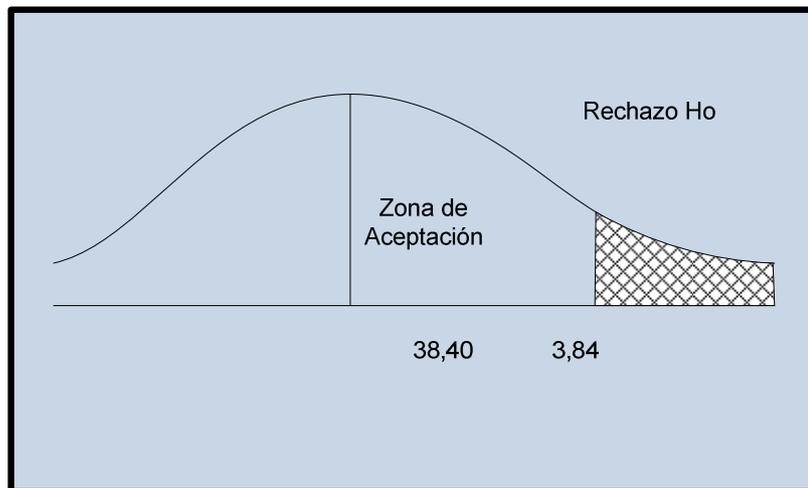
Tabla N° 18
Frecuencia Esperada (fe)

O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
24	$(24*32) / 64 = 12$	12	144	12
8	$(40*32) / 64 = 20$	-12	144	7.2
0	$(24*32) / 64 = 12$	-12	144	12
32	$(40*32) / 64 = 20$	12	144	7.2
			X²	38.4

Elaborado por: Maricela Sánchez

DISICION FINAL

Grafico N ° 15



Elaborado por: Maricela Sánchez

$X^2_{t} = 3.84 < X^2_{c} = 38.44$, entonces aceptamos la hipótesis alterna y rechazamos la hipótesis nula, es decir se confirma que la implantación de un adecuado modelo de gestión para el talento humano si aumentara la producción en la empresa Cavimar de la ciudad de Ambato.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Con los objetivos planteados en la presente tesis de grado y los estudios realizados dentro de la empresa Cavimar de la ciudad de Ambato, se ha llegado a las siguientes conclusiones.

1. En la empresa Cavimar, no existe un conocimiento adecuado acerca de modelos de gestión para el talento humano por parte de la gerencia.
2. Es importante que la empresa, incentive a todo el personal a creer en que si ellos mejoran también mejorara su productividad y como tal la producción.
3. La empresa debe ponerle mayor atención, en difundir a todo su personal los planes de producción que se desarrollaran durante un periodo determinado.

4. La gerencia de la empresa debe ponerle mayor atención a que todos sus trabajadores utilicen de manera adecuada el equipo de seguridad del que se les dota cuando ingresan a la empresa.

5. La empresa esta preocupada por mejorar la producción es por eso que le da mucha importancia a los últimos cambios en la tecnología, innovando así su maquinaria y equipo, pero también necesita hacerlo con las personas que lo manejan para que los resultados tengan mayor eficiencia.

6. En la empresa el acceso a la Materia Prima no es limitado pues su gerente opina que se les da mayor responsabilidad si son ellos mismos quienes la manejan y controlan evitando siempre el desperdicio.

5.3 RECOMENDACIONES

Con base al desarrollo de la propuesta se recomienda:

1. Implantar un adecuado modelo de gestión para el talento humano que permita mejorar el volumen de producción, alcanzando así los objetivos y metas propuestas por la empresa Cavimar de la ciudad de Ambato.

2. Se debe mejorar la comunicación entre obreros, para que los planes de producción fluyan entre ellos con mayor seguridad.

3. Capacitar a los trabajadores de manera continua en el manejo de maquinaria y tecnología nueva que ingresa a la empresa, para que de esta manera la producción no sufra paradas no programadas.

4. Se debe mejorar el ambiente de trabajo, para que los empleados de la empresa se sientan identificados con su trabajo, lo que contribuirá a alcanzar el bienestar de todos los colaboradores.

5. Permitir la intervención de los obreros en la elaboración de los planes de producción para conseguir su fidelidad y respeto.

6. Proyectar a todos los trabajadores los objetivos que la empresa desea alcanzar mediante la implementación de un modelo de gestión para el talento humano que mejore su desempeño y la producción en la empresa.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 TITULO

ESTABLECER LA CAPACITACION GRUPAL COMO ESTRATEGIA DE MOTIVACION QUE PERMITA A LOS OBREROS DE LA EMPRESA CAVIMAR DE LA CIUDAD DE AMBATO INCREMENTAR LA PRODUCCION.

6.2 DATOS INFORMATIVOS

Institución Ejecutora: Empresa “CAVIMAR” de la ciudad de Ambato

Beneficiarios: Empresa, Directivos y obreros

Ubicación: Fabrica Ambato- Av Bolivariana s/n y Víctor Hugo

Of. Quito: Av. 6 de Diciembre y Rio Coca

Teléfonos: 032-850669 Fax: 032-850598 022-445861-095261992

Tiempo estimado para la ejecución

Inicio: 10-07-2010

Fin: 14-08-2010

Equipo técnico responsable: Gerente de la empresa

Supervisor de la planta de producción

Costo: \$ 5078.00

Cantidad	Detalle	Ingresos(\$)	Egresos(\$)	Total
	Presupuesto para la Capacitación	\$ 6120.00		
1	Capacitador –Motivador (6 Días)		\$ 2050.00	
1	Técnico –Especialista (4 Días)		\$ 1240.00	
32 P	Materiales de Apoyo		\$ 273.60	
32 P	Certificados de Asistencia		\$ 179.20	
32 P	Transporte, Estadía		\$ 574.00	
	Materiales y Equipo para la exposición		\$ 900.00	
	Imprevistos		\$ 61.20	\$ 5278.00

6.3 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En la empresa Cavimar se ha determinado que la gerencia no cuenta con el conocimiento adecuado en la definición de los modelos de gestión para el talento humano, y por cuanto se realizó su explicación y desarrollo de cada término que se ha

utilizado en el informe final , y mas aun en la implantación de la propuestas , la misma que luego de conocer la necesidad de mejorar la producción , se ha preocupado por dar a sus obreros mayor atención ya que estos son el motor de la empresa , y que como tal deben ser tratados de mejor manera .

Luego del análisis realizado a las encuestas, la gerencia concluyo que se debe poner mayor atención a las necesidades de sus obreros, brindándoles seguridad, confianza en la manipulación de la materia prima, innovando la maquinaria para que el trabajo sea menos forzoso, eliminando la limitación a opinar en los planes de producción, y manejando entre ellos la idea que el desperdicio es un mal que debe desaparecer.

Como tal es importante buscar y acceder a una estrategia que permita mejorar la producción en la empresa cumpliendo objetivos y metas que fueron propuestos por todos sus miembros , una de estas es capacitar a los obreros de manera segura, es decir , que todo lo que aprendan sea puesto en practica de manera inmediata , y que no exista mala interpretación en lo que la empresa desea alcanzar con esta metodología, todos los recursos que se utilizaran serán distribuidos de manera equitativa para que todos reciban lo mismo y en la misma cantidad.

6.4 JUSTIFICACIÓN

- La empresa en la actualidad intenta perfeccionarse y obtener ventajas competitivas a través de la formación de su personal, pero desafortunadamente los programas empíricos que de alguna manera ha intentado imponer no dan los resultados lo que se debe a que en su mayoría la empresa no ha captado una verdad básica del proceso de aprendizaje y es por eso que pretendemos dar a los obreros una capacitación mas dinámica , enfocada en la realidad de su trabajo la misma que será puesta en practica de manera inmediata.
- Los trabajadores tendrán la oportunidad de ampliar sus capacidades para obtener un mayor crecimiento personal en donde estará interconectado su

saber, su sentir, su pensar y su actuar permitiendo que ese potencial que se encuentra escondido, salga a la luz y sea explotado de manera eficiente aprenderán cosas nuevas, crecerán individualmente, establecerán relaciones con otros individuos, y coordinaran su trabajo a realizar permitiendo la socialización de la capacitación en forma rápida.

- La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, su eficacia se ha demostrado en más del 80% de todos los programas de capacitación, no obstante, el gerente no debe dar por hecho que exista una relación causal entre el conocimiento impartido o las destrezas enseñadas y el aumento significativo de la productividad.
- Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, supone un importante reto al que tiene que hacer frente la gerencia contando con el apoyo de toda la empresa, manejando un plan de capacitación muy objetivo y acorde a lo que los obreros necesitan para que el tiempo que se utilice en el proceso sea muy productivo.
- La formación y el perfeccionamiento son áreas en las que ha aumentado el interés en los últimos años, decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación son temas relevantes que tienen, como objetivo mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer siendo esta una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación por la capacitación, las empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas.
- La capacitación debe ser tomada como una inversión, no como un gasto el tiempo que el personal aproveche para aplicar los conocimientos recién adquiridos es ya una ventaja para la empresa que lo capacitó, es tan

importante mantener al personal y al mismo gerente capacitado , de manera que puedan apoyarse en ello como ventaja competitiva sobre su competencia., no se trata de tomar todos los cursos existentes o contratar especialistas en todas las áreas, sino de definir específicamente los temas en que se requiere actualizar, mejorar o implementar la capacitación grupal.

- Se considera como un importante motivador para los trabajadores que la empresa se preocupe por ellos, por su desarrollo y no sólo porque hagan bien su trabajo, si no aun porque esta sensación de apoyo se ve incrementada cuando algunos cursos son impartidos no sólo para mejorar el trabajo actual del obrero sino también para su propio desarrollo personal y futuro incremento de sueldo.
- La verdadera capacitación para la empresa de hoy va más allá de la necesidad de estar actualizados, es una manera de enseñar a la gente a trabajar en equipo, a poner su conocimiento al servicio de los objetivos de la empresa y a poder comunicarse e interactuar por encima de las diferentes actividades de cada trabajador de la misma.
- En esta nueva economía global, el empresario actual solo quiere garantizar competitividad en el mercado, para ello, es indispensable invertir en actualización, entrenamiento y perfeccionamiento constante del personal que le permita a la fuerza de producción no solamente contar con las herramientas para producir más, sino también crecer como individuos y a la vez aumentar su autoestima para poder enfrentar la venta personal con éxito.

6.5 OBJETIVOS

6.5.1 General

- Diseñar un plan de capacitación grupal como estrategia de motivación para los obreros de la empresa Cavimar de la ciudad de Ambato, que ayude a mejorar la producción.

6.5.2 Específicos

- Incentivar a los obreros a capacitarse para que mejoren su nivel de productividad.
- Definir a los obreros la terminología que se utilizara en los diferentes temas de exposición que tendrá lugar dentro y fuera de la empresa.
- Organizar los programas de capacitación a los obreros evitando que estos interfieran con su rutina laboral.
- Identificar el listado de participantes, que integran la capacitación especificando la etapa en la que se debe mejorar el proceso productivo.

6.6 ANALISIS DE FACTIBILIDAD

El presente proyecto de investigación se puede realizar porque cuenta con:

6.6.1 Factibilidad Técnica

La empresa se respalda con la maquinaria necesaria, para que el instructor o capacitador cuente con las herramientas necesarias para ampliar los conocimientos a los obreros, el proyecto es viable técnicamente porque cuenta con la información acerca de los requerimientos de calidad, los insumos en cada fase del proceso y el tiempo en que se necesitarán, la distribución del espacio requerido para producirlo y la tecnología, el tipo de equipo, herramientas y maquinaria necesaria.

6.6.2 Factibilidad Económica-Financiera

La empresa Cavimar cuenta con un fondo anual de recursos económicos representado por el 1% de las ventas netas, para desarrollar este tipo de capacitación a su personal del área de producción, considerando que en periodos anteriores no los había podido desarrollar porque no disponía de un estudio que le permitiera conocer que era

necesario la capacitación para poder mejorar la producción en la empresa , este fondo ha sido considerado como una inversión a largo plazo puesto que la gerencia estaba muy consciente que en cualquier momento sería necesaria su implantación.

6.6.3 Factibilidad Social

La aplicación de la capacitación en la empresa es muy positiva y viable, para todos aquellos que trabajan en la misma, no solo porque ayudara a que la empresa mejore en el volumen de producción, si no aun a que los obreros mejoren sus relaciones interpersonales, sintiéndose bien con ellos mismos y buscando el bienestar para la empresa, el que sientan bien en su lugar de trabajo es un paso muy importante en su desarrollo moral y económico.

6.7 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Capacitación

La capacitación se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el personal administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.

Bases de la capacitación

La capacitación del personal se obtiene sobre dos bases fundamentales:

- El adiestramiento y Conocimiento del propio oficio o labor.
- La satisfacción del trabajador por lo que realiza, no se puede exigir eficiencia, ni eficacia en el desempeño a alguien que no está satisfecho con lo que hace o con el trato o recompensa que recibe.

Tipos de capacitación

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos:

- **Por su Formalidad**

Capacitación Informal. Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña como llevar un registro de ventas o ingresos, muchas de las funciones de un contador incluyen algún tipo de capacitación.

Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación informal.

Capacitación Formal. Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

- **Por su Naturaleza**

Capacitación de Orientación: para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo en caso de los colaboradores ingresantes.

Capacitación en el Trabajo: práctica en el trabajo

Entrenamiento de Aprendices: período formal de aprendizaje de un oficio.

Entrenamiento Técnico: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo

Capacitación de Supervisores: aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales

Otros Tipos: cualquier situación poco usual no incluida anteriormente

- **Por su Nivel Ocupacional**

Capacitación de Operarios

Capacitación de Obreros Calificados

Capacitación de Supervisores
Capacitación de Jefes de Línea
Capacitación de Gerentes

Objetivos de la capacitación

Productividad: Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.

Calidad: los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también 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 de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.

Planeación de los Recursos Humanos: la capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.

Prestaciones indirectas: Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.

Salud y Seguridad: La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado. La Obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo.

La Obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades así como los peligros del cambio tecnológico.

Prevención de la Obsolescencia: Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.

Desarrollo Personal: No todos de los beneficios de capacitación se reflejan en esta misma. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

Ventajas de la Capacitación Grupal

Para la Empresa

- Trabaja más organizada internamente
- Conlleva a maximizar los resultados
- Fortalece su administración
- Mayores niveles de rentabilidad

Para el Colaborador

- Los colaboradores se sienten más a gusto
- Da mayor seguridad, evitando accidentes
- Posibilita desarrollarse personal y profesionalmente
- Mayores habilidades y destrezas para el desempeño

En fin capacitar a los colaboradores trae muchos beneficios en forma general, tanto a nivel institucional o personal, los mismos que podemos sintetizarlo:

- Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- Mayor identificación con la cultura organizacional.

- Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- Mayor retorno de la inversión.
- Alta productividad.
- Promueve la 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.
- Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores

Medios de Capacitación

Se refiere a las técnicas, instrumentos y metodologías que coadyuvan al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación. Dentro de los más principales tenemos:

Conferencia

Permite llegar a una gran cantidad de personas y transmitir un amplio contenido de información o enseñanza. Se puede emplear como explicación preliminar antes de demostraciones prácticas. Por

Ejemplo, es útil al impartir las medidas de seguridad, organización de planta, etc.

Manuales de Capacitación

Manuales de capacitación u otros impresos, diagramas que permiten la exposición repetida, es útil aplicación de secuencias largas o procedimientos complicados que no pueden retenerse en una sola presentación. Pueden combinarse con conferencias y prácticas de tareas reales.

Videos

Puede sustituir a las conferencias o demostraciones formales, permite la máxima utilización de instructores más capaces. Los cortes, empalmes o en la cámara lenta son útiles para incidir en demostraciones de realidad. Ayudan a la comprensión de ideas

abstractas y en la modificación de actitudes. La grabación y proyección en videos de los colaboradores sujetos a capacitación, son un medio muy eficaz, sobre todo cuando se trata de mejorar la calidad del servicio.

Simuladores

Dan al aprendiz la posibilidad de participación y práctica repetida mediante la adquisición de habilidades necesarias en el trabajo real, se usan también sustitutos del equipo real. Pueden aislar y combinar las diferentes partes críticas o peligrosas del trabajo.

Realización efectiva del trabajo

El nuevo colaborador aprende mientras trabaja, bajo la guía de un instructor, es útil en la transmisión de habilidades, de experiencia ensayo y error. Su limitación es que no siempre el buen colaborador es buen instructor. Puede durar pocos días o meses.

En general, el período de aprendizaje brinda preparación para una gran variedad de especialidades, cubriendo múltiples actividades.

Discusión de grupos e integración social

Comprende el desarrollo de habilidades interpersonales requeridas por tareas ejecutivas y de supervisión como vías de solución de problemas mediante grupos de discusión, dirección de debates y contratos con personas para el manejo directivo de problemas reales de supervisión. Se usa mayormente en formación de ejecutivos.

Entrevistas para la solución de problemas

Se orienta básicamente al asesoramiento de colaboradores. Los supervisores encargados de capacitación mantienen periódicamente estas estrategias para mejorar la eficiencia en el trabajo de cada individuo. Se usa generalmente en la capacitación de directivos.

Técnicas Grupales

Consiste en ejercicios vivenciales, dinámicas grupales como los juegos de roles, psicodramas, lluvias de ideas, y otros que pueden ser valiosos elementos para llevar a cabo la capacitación de acuerdo a los objetivos planteados.

Capacitación Grupal

Plan de Capacitación

El Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución.

Para elaborar un plan de capacitación en una empresa, es preciso haber realizado antes el inventario de las capacidades actuales y potenciales de los recursos humanos y ello es así porque la formación, como medio que es y no fin en sí mismo, debe partir del análisis de la evolución previsible de las situaciones de trabajo y de las capacidades de desarrollo de las personas para mejorar y cambiar dichas situaciones de trabajo y, con respecto a las personas, acceder a una situación de empleo mejorado y apoyar el desarrollo de sus actitudes laborales.

Motivación Laboral

Es una atracción hacia un objetivo que supone una acción por parte del sujeto y permite aceptar el esfuerzo requerido para conseguir ese objetivo. La motivación está compuesta de necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Constituye un paso previo al aprendizaje y es el motor del mismo. La ausencia de motivación hace complicada la tarea de la capacitación.

Los tipos de motivación.

Antes de explicar los distintos tipos de motivación debemos comentar que éstos se basan en los factores internos y externos que engloban al alumno.

Podemos clasificar la motivación en cuatro tipos:

- **Motivación relacionada con la tarea, o intrínseca:** la asignatura que en ese momento se está estudiando despierta el interés. El alumno se ve reforzado cuando comienza a dominar el objeto de estudio.
- **Motivación relacionada con el yo, con la autoestima:** al intentar aprender y conseguirlo vamos formándonos una idea positiva de nosotros mismos, que nos ayudará a continuar con nuestros aprendizajes. Las experiencias que tienen los alumnos van formando poco a poco el auto concepto y la autoestima. Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo.
- **Motivación centrada en la valoración social:** la aceptación y aprobación que se recibe por parte de las personas que el alumno considera superiores a él. La motivación social manifiesta en parte una relación de dependencia hacia esas personas.
- **Motivación que apunta al logro de recompensas externas:** en este caso estamos hablando de los premios, regalos que se reciben cuando se han conseguido los resultados esperados (**CHIAVENATO, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. DIAZ, P (2008). Lecciones de Psicología. Caracas. Ediciones Insula**)

La motivación al logro es una función del deseo de éxito del individuo, la expectación del éxito y los incentivos provistos. Seguro, es posible triunfar con alguien proveyéndonos la motivación.

Pero la motivación que viene de dentro realmente hace la diferencia. Las bases de motivación comienzan con el deseo de ser libres, libres de la dependencia de otros, libres para vivir un estilo de vida con el que soñamos y libres para explorar nuestras ideas. Busquemos cada día inspiración y esta nos ayudará a mantener la motivación a largo plazo. (**Scott Allen Barker, copyright 2008**)

La capacitación Grupal

Según lo expresa Olmsted (2008), “la capacitación de grupo constituye el intento más difundido y de mayor influencia en estos momentos, en el estudio de los grupos”, Klineberg (2009) sostiene por otro lado que, “no es fácil definir o limitar la importante

zona de la dinámica de grupo”, la cual en una primera definición de acuerdo a este último autor consistiría en “la teoría de la naturaleza de los grupos y de la interacción dentro de los grupos” e incluye un cierto número de técnicas.

Por otra parte para Knowles (2009), la dinámica de grupo “se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse en la forma como se comporta”. Son precisamente estas fuerzas las que constituyen el aspecto dinámico del grupo; esto último no es otra cosa que el movimiento, la acción, el cambio, la interacción, la reacción, la transformación que se vive y se experimenta dentro del mismo.

La interacción o acción recíproca de estas fuerzas y sus efectos resultantes sobre un grupo dado, constituyen su dinámica. En una definición más amplia y desde otra perspectiva; la dinámica de grupo es un “campo de estudio, una rama de las ciencias sociales que se dedica a aplicar métodos científicos para determinar por qué los grupos se comportan en la manera como lo hacen”.

Pasos que determinan la necesidad de una capacitación

1. Determinar las necesidades de capacitación del trabajador

- Observando directamente el desempeño del trabajador para determinar sus deficiencias, en el desempeño de sus tareas-
- Ponga a prueba al trabajador, en tareas específicas y determine sus deficiencias.
- Formule preguntas sobre procesos de trabajo, en aspectos técnicos o de seguridad.
- Analice las fallas ocurridas en el trabajo (accidentes, deterioro de equipo, errores en la construcción, y otros)

Desde luego que no es necesario esperar a que ocurra un accidente o se cometa una falla en el trabajo, para determinar la necesidad de capacitar a los trabajadores, pero es necesario analizar cualquier falla que se dé en el trabajo y determinar si esta se debió a la falta de capacitación en los trabajadores.

2._Analice la tarea

Una vez determinada la tarea en que es necesario capacitar al trabajador, realice la descomposición del trabajo de la siguiente manera:

- Anote las fases u operaciones importantes de la tarea a enseñar.
- Anote los puntos clave de cada fase, lo que condiciona el éxito del trabajo, o que sirve para evitar accidentes o facilitar el trabajo.

3._Prepare todo lo necesario para la capacitación

- Equipo, herramientas, materiales, dibujos.
- Escoja el lugar más adecuado del taller, para dar la capacitación, se debe de contar con:

Buena iluminación.

Espacio suficiente.

(www.infomipyme.com)

Estrategias

Es el conjunto de operaciones ordenadas, aunque con un carácter más o menos flexible, frente a una consideración, que podríamos denominar “adjetiva”, inherente a determinadas formas de actuar. Dicho de un modo más simple, entre el término de “estrategia” y el de “comportamiento estratégico”. **K. J. Halten: (2008)** .

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización (**Henry Mintzberg**).

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada". **H. Koontz. Estrategia, planificación y control (2009)**.

Clasificación de las estrategias

- **Emergentes** (o implícitas o no planeadas): Son estrategias que surgen de manera casual, desde cualquier nivel de la organización, y que muchas veces únicamente el dueño las conoce y que se van adecuando con el tiempo.
- **Intentadas** (o explícitas o planeadas): surgen a través de un proceso sistemático y analítico desarrollado desde el más alto nivel de la organización. Las estrategias son conocidas y aceptadas por los miembros de esta

Estrategias de Capacitación al personal

Entienda los estilos de comportamiento

- Solución de conflictos
- Programe reuniones regulares con los miembros de su equipo
- Efectué reuniones informales
- Permita una comunicación libre
- Apoye a sus empleados
- Reconozca a otros “empleados especiales”
- Sea paciente
- Demuestre su respeto por los demás
- Otorgue libertad y flexibilidad al personal
- Confíe en su personal
- Escuche
- Permita que sus empleados sean ellos mismos
- Establezca un balance entre los elogios y las críticas
- No fomente el chismorreo
- Capacite a su personal grupalmente
- Busque lo positivo no lo negativo
- Demuestre seguridad en su persona
- Prepare al personal para estar en conjunto

6.8 METODOLOGIA MODELO OPERATIVO

Para la aplicación de una correcta capacitación grupal como estrategia de motivación, determinaremos los siguientes aspectos:

6.8.1 Actividades

1. Plan de capacitación grupal como estrategia de motivación a los obreros.

Objetivo

Concientizar a los directivos de la empresa, sobre la importancia de desarrollar una capacitación grupal dinámica y original como estrategia de motivación que contribuya a mejorar el desempeño de los obreros, y así conseguir mejorar la producción, ya que en las encuestas realizadas, se obtuvo que el 100% de los obreros no han recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa, y que los mismos estarían dispuestos a realizarlas para mejorar su trabajo y relaciones interpersonales.

Análisis

Muchos empresarios se preguntan ¿qué caso tiene gastar en capacitar a mi personal?, al poco tiempo pueden cambiar de trabajo y se pierde el objetivo de que apliquen lo aprendido en mi empresa. Primero que nada, la capacitación es una inversión, no un gasto; el tiempo que el personal aproveche para aplicar los conocimientos recién adquiridos es ya una ventaja para la empresa que lo capacitó. Es tan importante mantener al personal y a los mismos obreros capacitados, de manera que puedan apoyarse en ello como ventaja competitiva sobre su competencia. No se trata de tomar todos los cursos existentes o contratar de especializarles en todas las áreas, sino de definir específicamente las actividades y los temas en que se requiere actualizar, mejorar o implementar. Quizá no haya sido analizado por quienes creen que la

capacitación es un gasto, pero se debe considerar como un importante motivador para los trabajadores puesto que les da la confianza que la empresa se preocupa por ellos, por su desarrollo y no sólo porque hagan bien su trabajo. Esta sensación de apoyo se ve incrementada cuando algunos cursos son impartidos no sólo para mejorar el trabajo actual del empleado sino también para su propio desarrollo personal.

Acciones

Para que la aplicación de una capacitación grupal tenga éxito, debemos realizar las siguientes actividades:

- Reunir a todos los obreros por la mañana en un fin de semana, y explicarles en que consistirá el programa de capacitación que la empresa pondrá en marcha.
- Atender todas sus dudas e inquietudes evitando que existan confusiones y peor aun malos entendidos que ocasionen algún tipo de malestar.
- Aplicar la sociabilización del tema entre los trabajadores y empleados, buscando la aceptación en los mismos, su entrega y fidelidad en las decisiones de la gerencia.
- Enfocar el programa de capacitación en algo dinámico, amigable, abierto a las inquietudes que puedan plantear los obreros, permitiéndoles libertad en sus ideas en que puedan expresarse con sinceridad.





Realizaremos capacitaciones y actividades sociales al aire libre.

- Exponerles que la preparación personal y técnica que se les dará estará a cargo de profesionales expertos en el tema que desarrollaran sus habilidades al 100% buscando lugares apartados de la empresa, para que puedan relajarse optimizando la idea que tiene esta propuesta de cambiar la manera de capacitar a los obreros .

Lugares propuestos para realizar la capacitación:



Hostería Duran (CE)



Hostería San José (SE)



La garza Roja (SE)



Arasha (SE)

- Diseñar el cronograma de actividades para la capacitación evitando que interfiera con el horario de trabajo, solicitando la intervención de un grupo de obreros para su elaboración.

Estas actividades estarán a cargo de la expositora del proyecto la misma que dará un informe a la gerencia del avance que se realice en cada paso planteado.

2. Incentivar a los obreros a capacitarse

Objetivo

Establecer en cada uno de los obreros la necesidad de capacitarse ,inquietándolos a intercambiar información vinculada con la empresa y el manejo de la maquinaria y

equipo, socializando la idea de la gerencia, enfocándonos en que si mejoran como personas mejoraran también como trabajadores alcanzando mayor productividad y mejorando la producción que es el objetivo de este proyecto de capacitación, mostrándoles que son la parte mas importante de la empresa el motor que nos impulsa a seguir creciendo.

Análisis

No debe olvidarse que cuando más capacitada sea una persona, más exigente será por lo que deben implantarse conjuntamente la política de capacitación con la de satisfacción de recursos humanos. Un trabajador con un vivo sentimiento de frustración puede consciente o inconscientemente, causar un grave perjuicio a la empresa cuando mayor sea su nivel de capacitación, mayor será el perjuicio que pueda coaccionar. Por tales razones y en otras palabras, queremos resaltar que todo programa de capacitación debe adecuarse en forma paralela a la introducción de una política empresarial.

La manera mas adecuada , para que los obreros comprendan que es necesario que se capaciten es mediante una comunicación efectiva, se puede afirmar que esta no es un acto, en el sentido de que se trata de algo simple, sino que es un proceso complejo, que posee varias etapas o pasos que deben ser manejados de manera inteligente y efectiva por parte de quien esta interesado en cumplir con su meta, hallando los vocablos que expresen su pensamiento, pronunciarlos o escribirlos, llegando a la vista o al oído del obrero, pasar de sus sentidos a la mente, descodificar el gráfico o sonido que le llegó y, por último, captar o no nuestro mensaje, según que entendiera o no nuestro idioma.

Acciones

Para que logremos incentivar a los obreros con éxito, debemos realizar las siguientes actividades:

- Darles a conocer el programa de capacitación físicamente.
- Incentivarles económicamente, a aquellos obreros que alcancen un mayor rendimiento en el transcurso de la capacitación.

- Comprometernos como empresa a que su relación laboral será estable, estableciendo un vínculo de fidelidad entre las dos partes.
- Garantizarles que como obreros tendrán toda la apertura para opinar, acerca del plan de capacitación, e intervenir con alguna idea para modificarlo en futuros programas.
- Resguardaremos su integridad física y mental
- Reconocer su esfuerzo mediante un paseo fuera o dentro de la ciudad.

3. Definir la Terminología que se utilizara en la capacitación

Para que los obreros comprendan los términos que utilizaran los expositores en la capacitación, debemos realizar las siguientes actividades:

Objetivo

Proporcionar a los miembros de la capacitación un glosario de términos, en el que puedan guiarse durante el transcurso de su estudio, el mismo que facilitara la comprensión e interpretación de las actividades que se vayan desarrollando, el cual se hizo necesario elaborar dada las circunstancias de que la mayoría de el grupo que será capacitado, esta limitado en sus conocimientos técnicos y por tal motivo su elaboración.

Análisis

El cambio tecnológico hace que las personas tengan cierto temor , esto se debe parcialmente a la mística que circunda el uso de algunos cambios tecnológicos, como computadoras , en parte a la sensación de no ejercer control, y hasta cierto punto porque pocos sistemas han sido diseñados de fácil uso, la persona que comprende el proceso , que ha sido iniciado y que a aprendido a controlar la maquinaria , rápidamente se convierte en una persona sistematizada o bien capacitada para su manejo, dejando a las demás personas sencillamente inútiles, para controlar esta variable que separa a unos de otros se hace necesario que todos trabajen a un mismo nivel de conocimientos , entendiend que es lo que están recibiendo y para que lo están haciendo, el tener una

guía que haga mas fácil su comprensión terminológica será de mucha ayuda y permitirá que el aprendizaje sea mayor eficiente.

Acciones

Para conseguir que los obreros comprendan la terminología que se utilizara en la capacitación, debemos realizar las siguientes actividades:

- Elaborar un listado de palabras un tanto desconocidas para los capacitados, emitidas por los instructores con su respectivo significado.
- Entregarles el documento de manera anticipada, par conseguir el ahorro del tiempo durante el transcurso del programa, con esto lograremos que los aprendices no asistan con mucho desconocimiento del tema.
- La información será sencilla, para su fácil acceso, se evitaran conceptos muy extensos para su rápido entendimiento.
- Se les entregara todo el programa de capacitación en un CD para que puedan retroalimentarse en el futuro.
- Se les indicara que la asistencia no es una obligación, pero si un deber con la empresa que busca mejorar al talento humano.

4. Organizar los programas de capacitación

Objetivo

Garantizar que los tiempos establecidos para el programa de capacitación se cumplan sin ningún contratiempo, señalando a los obreros la puntualidad para cada evento, cada actividad contara con la supervisión del gerente de la empresa.

Análisis

Para organizar los programas de capacitación se debe detallar las características de cada programa , principalmente en lo referente al diseño institucional , los objetivos que se desea alcanzar ,el contenido del programa ,métodos materiales , y la evaluación ,de los mismos que deben ser diseñados para cada actividad .

Los contenidos podrían programarse mediante diversas modalidades, para el nuestro lo

haremos mediante un folleto de estudio que lo entregara cada instructor de acuerdo al tema.

Acciones

Para que los programas de capacitación estén bien organizados, debemos realizar las siguientes actividades:

- Elaborar el cronograma de actividades para la capacitación propuesta.

ACTIVADES	JULIO				AGOSTO			
Elaboración del presupuesto para la capacitación								
Contratación del instructores								
Diseño de temas para la capacitación								
Capacitación a los obreros en temas motivacionales								
Capacitación a los obreros en temas técnicos relacionados con el manejo de maquinaria y equipo								
Evaluación a los obreros								
Evaluación a los instructores								
Informe a la gerencia del proceso de capacitación								

Elaborado por: Maricela Sánchez

- Elaboración del contenido programático de la capacitación

Capacitación Personal –Motivación

Capitulo I Duración 5 horas incluido el descanso

- _ ¿Qué es la Motivación grupal?
- _ ¿Por qué las empresas motivan a sus trabajadores ?
- _ ¿Por qué debo mejorar mi actitud en el trabajo?

Capítulo II Duración 5 horas incluido el descanso

- _La satisfacción en el trabajo
- _El ambiente laboral
- _La remuneración influye en mi desempeño
- _Características de un trabajador feliz
- _ ¿Que debo hacer para mejorar como persona y trabajador?

Capítulo III Duración 5 horas incluido el descanso

- _Dinámica Grupal – Trabajar en equipo
- _Participación de cada miembro con una reflexión positiva
- _ ¿Que me gusta de mi trabajo?
- _ ¿Que voy a mejorar como trabajador de Cavimar para que la empresa mejore?

Los talleres de capacitación tendrá una duración de una semana , es por tanto que se rotaran a los obreros para que la producción no pare , en la semana se debe cumplir un total de 15 horas distribuido para los 5 días, es decir , Lunes, Martes y Miércoles recibirán el capítulo I Y II , Jueves y Viernes el III con algunas recomendaciones por parte del instructor en horarios de la mañana y tarde.

- Elaboración del contenido programático de la capacitación
Capacitación Técnica –Manejo de maquinaria y tecnología nueva

Capítulo I Duración 8 horas incluido el descanso

- _Manejo de materiales y equipos que son considerados primordiales (recubridora, polea, plasma, remachadoras, laminas de acero, prensor, taladros, mezcladora de pintura, plataformas)
- _Seguridad en el manejo del equipo
- _ ¿Que debemos hacer en el caso de un accidente dentro de la planta?
- _Importancia de la señalética en el área de producción

Capitulo II Duración 8 horas incluido el descanso

- _Practica dentro de la empresa con la maquinaria
- _Adiestramiento en la programación de la maquina de mesclar la pintura
- _Como reciclar el metal sobrante
- _La limpieza de las herramientas
- _Evaluación de los conocimientos impartidos

Los talleres de capacitación tendrán una duración de dos semanas el Capitulo I en la primera semana, y el II en la siguiente, se rotaran a los obreros para evitar las paradas en la producción, tendrán horarios en la mañana y tarde.

- Evaluación a los obreros

La evaluación a los obreros la realizara el gerente junto con el instructor técnico, señalando el éxito o fracaso de la misma , la evaluación consistirá en preguntas cortas , una rápida practica en el área de producción , y una breve recomendación que realice el instructor a los participantes luego de haber constatado su participación .

- Evaluación a los instructores

La evaluación a los instructores se desarrollara mediante el siguiente cuadro propuesto para la capacitación:

	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
Segmento diario practicado					
Siguió el curso fuera de la línea					
Mantuvo el Itinerario					
Asesoría Efectiva					
* Desglose del trabajo					
* Señalo el plan de Capacitación					
Habilidad de Asesoría					
* En el Área de capacitación					
* En el lugar de la practica					
Posee la habilidad para impartir la capacitación					

Elaborado por: Maricela Sánchez

Lo que se pretende con esta evaluación es determinar si los obreros se sintieron a gusto con la persona que estuvo a cargo de la capacitación, reconocer sus fortalezas y debilidades, para mejorar en las posteriores y sugerir dichas observaciones a los instructores.

De la misma manera esto ayudara a realizar la selección de los capacitadores para los futuros programas de adiestramiento en al empresa.

- Informe a la gerencia del proceso de capacitación

El informe de gerencia acerca del programa de capacitación contara con la siguiente información:

- Presupuesto para la capacitación
 - Objetivos de la capacitación
 - Tiempo para su desarrollo
 - Nombres de los instructores
 - Empresa capacitadora
 - Temas de cada instructor
 - Tiempo utilizado en cada actividad
 - Observaciones por parte del instructor hacia los obreros y viceversa
 - Resultados obtenidos
 - Avances técnicos en la manipulación de la maquinaria
 - Contratiempos en cada actividad
 - Numero de Asistentes
 - Accesibilidad al área de trabajo
 - Disponibilidad de Recursos
 - Conclusiones
 - Recomendaciones para futuras capacitaciones
-
- Diseñar el plan de capacitación propuesto

1. DATOS DE LA EMPRESA

1.1. Denominación o Razón Social de la Empresa:

EMPRESA “CAVIMAR”

1.2. RUC:

1804126778001

1.3. Actividad Económica Principal:

Fabricación de estructuras metálicas

1.4. Numero de obreros de la empresa:

32 obreros

1.5. Motivos por el cual realizamos la capacitación (Marcar con una (x) uno de los motivos por el cual se presenta el programa)

Motivo de mejorar la producción _____

Motivo de mejorar el manejo de las herramientas y equipo _____

Motivo de mejorar la calidad humanística y técnica en los obreros _____

Señalar los documentos adjuntos que acreditan la necesidad de su realización:

- a) Encuestas a los obreros
- b) Estado de Resultado poco alentador
- c) Nomina de personal está muy rotada

Ocupación en que la capacitación es de mayor exigencia

- a) Cortado de las laminas de acero
- b) Manejo de dobladoras, pulidoras, plasmas, etc.
- c) Pintura colocación del sistema eléctrico

2. PLAN DE CAPACITACIÓN

2.1. Denominación del Plan de Capacitación

“Manejo adecuado de los recursos físicos de la empresa para mejorar la producción”

“Motivación grupal para mejorar las relaciones interpersonales entre obreros”

3. DEL CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL

3.1 Nombre del Centro de Formación Profesional

SECAP

3.2 Nombre de la persona responsable de la formación de los beneficiarios en la empresa.

No definido

4. DEL BENEFICIARIO

4.1 Nombres y Apellidos del beneficiario

Todos los obreros de la planta de producción

5. OBJETIVO DEL PLAN

Señala la información básica pertinente del proceso que el beneficiario seguirá a través de la modalidad de la capacitación.

5.1 Objetivos que debe lograr el beneficiario al término de su formación en la empresa

Objetivos:

- a) Mejorar el volumen producción
- b) Lograr la satisfacción personal de los obreros
- c) Ahorrar tiempo en el proceso de producción y disminuir los desperdicios

6. DURACIÓN

6.1 Inicio y término

Fecha de inicio: _____

Fecha de término: _____

7. CONTEXTO FORMATIVO

Infraestructura y ambiente

Maquinarias/equipos

Herramientas

Insumos

Equipo personal

Condiciones de Seguridad

8. MAPA DE RECORRIDO EN EMPRESA

Relación de áreas o departamentos donde rotará el/los beneficiarios, con la actividad formativa.

Área o departamento

1. Área de producción
2. Área de pruebas

9. MONITOREO Y EVALUACION

9.1. Periodicidad del monitoreo y evaluación del beneficiario.

Semanal _____ Bimestral _____
Quincenal _____ Trimestral _____
Mensual _____ Semestral _____

Otros Especifique _____

9.2. Otras pautas que puedan ser consideradas para el proceso de evaluación del beneficiario durante y al término del proceso formativo:

1. Evaluación personal del beneficiario en relación a los logros alcanzados a nivel de su productividad,
2. Observación de las actividades formativas realizadas por el/los beneficiarios en la empresa:
 - Calidad de la actividad formativa
 - Pertenencia de la actividad formativa
 - Resultados de la actividad formativa
3. Otros

10. CERTIFICACIÓN DEL ENTRENAMIENTO Y ACTUALIZACIÓN

10.1. Requisitos para la obtención del certificado de Capacitación y Actualización
Cumplir con todas las horas de capacitación

Autora: Maricela Sánchez

5. Identificar el listado de participantes que integraran el programa

Objetivo

Establecer el listado de participantes que integraran el equipo de trabajo en la capacitación y en las diferentes etapas del proceso productivo que mayor atención necesita la empresa.

Análisis

La integración de los miembros de una empresa en busca de un objetivo en común a sido el eje principal, para que la gerencia se muestre mas interesada en invertir en su personal, en darles la oportunidad para mejorar personal y laboralmente, el que la totalidad de los obreros asistan a las capacitaciones hace que todos cuenten con las mismas oportunidades de mejorar, y poder mantenerse en la empresa, se necesita identificar en que procesos de la producción es necesario una mayor atención para que se eliminen los cuellos de botella, desperdicios y la producción fluya.

Acciones

Para identificar de manera eficiente el proceso que mayor atención necesita, debemos realizar las siguientes actividades:

- El programa de capacitación esta integrado por un numero de 32 obreros
- Se establecerá el tiempo que se toma una persona para:
 - Cortar las laminas de acero
 - Doblarlas
 - Prensarlas
 - Unirlas
 - Remacharlas
 - Alisarlas
 - Pulirlas
 - Soldarlas
 - Pintarlas
 - Colocar el sistema eléctrico
 - Pasar las pruebas de resistencia

- En el transcurso de cada una de las actividades podremos determinar, el grado de dificultad que tienen para realizarla, y así saber en que proceso productivo debemos enfocarnos para capacitarlos y mejorar, puede ser que necesiten mejorar la manipulación de la maquinaria, tomando en cuenta que algunas herramientas necesitan de experiencia y conocimiento.

6.9 ADMINISTRACION DE RECURSOS

Para la presente investigación utilizaré los siguientes recursos:

Recursos Institucionales

Empresa CAVIMAR

Recursos Humanos

Investigadora: Maricela Sánchez

Encuestadora: Maricela Sánchez

Tutor de Proyecto: Ing Santiago Verdesoto

Recursos Físicos

Los recursos físicos que utilizaré para realizar la investigación son:

Bibliotecas: Facultad de Ciencias Administrativas

Laboratorios de internet: Facultad de Ciencias Administrativas y Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Aula de estudio y sala de trabajo.

Recursos Materiales

Se utilizará los siguientes recursos materiales:

Equipo de cómputo.

Cámara fotográfica, flash memory.

Papelería, fichas de trabajo, cuaderno, carpeta, bolígrafos, lápiz.

Recursos Económicos

En el presupuesto se detalla el costo de cada uno de los recursos:

Tabla N° 19

GASTOS	Valor
Libros	\$80.00
Alimentación	\$ 55.00
Transporte	\$ 17.00
Material de investigación	\$ 80.00
Alquiler de equipo de cómputo	\$ 15.00
Impresiones	\$ 100.00
Tecnológicos	\$ 50.00
Varios	\$1008.00
TOTAL	\$ 1225.00

Elaborado por: Maricela Sánchez

6.10 PREVICION DE LA EVALUACION

Dentro del plan de evaluación es necesario, establecer que la persona que solicita esta actividad por lo general siempre serán los directivos, en nuestro caso será el Gerente de Cavimar quien es el más interesado en conocer los resultados de la inversión, el está encargado de evaluar los programas de formación, es una tarea útil y necesaria, a pesar de que en la práctica, no se la lleva a cabo. No obstante, sin la evaluación de los resultados, es imposible determinar si el programa de formación ha satisfecho sus objetivos.

La evaluación del programa determinara que datos y criterios son pertinentes para que esta sea válida, entre las opciones que existen para recabar datos están los cambios en la productividad, el resultado de la evaluación del rendimiento, y los ahorros en gastos supone responder a que si se han producido o no cambios, a que si los cambios se deben a la formación que han recibido, y finalmente si los cambios se relacionan con el objetivo de mejorar la producción en la empresa, llegando a mejorar a sus obreros como entes productivos para la sociedad.

Luego de haber justificado porque es necesario evaluar debemos señalar que aspectos serán sujetos de revisión es así como señalamos si la calidad de la actividad formativa es aplicada eficientemente en el área de trabajo , que si la pertinencia de la actividad formativa a logrado que el obrero se sienta mas involucrado y comprometido con su trabajo y si los resultados de la actividad formativa satisfacen las expectativas de la gerencia .

Todas las actividades de monitoreo que se realicen contaran con un periodo no mayor a dos meses luego de haber recibido la capacitación el mismo que esta a cargo del gerente y el supervisor del área de producción, la metodología para evaluar a los obreros será muy practica o sea, en el lugar mismo de trabajo, en los procesos reales de producción, puesto que se esta buscando optimizar los recursos y mas aun el ahorrar tiempo.

6.10.1 MATRIZ DE SEGUIMIENTO

Objetivo	Actividades	Fechas	Responsable	Meta
1._ Establecer tiempos para cada procesos productivo	_Optimizar el uso de maquinaria, materia prima, materiales, tecnología etc,	Enero-Febre 2011	Gerente de la empresa	Eliminar paradas no programadas durante el proceso de producción y el desperdicio de MP.
2._ Analizar los resultados de la evaluaciones realizadas a los obreros en el manejo de la maquinaria.	_Verificar que la información impartida, sea puesta en práctica, disminuyendo errores en los procesos y aumentando la capacidad productiva	Marz-Abril 2011	Gerencia	Elevar el volumen de producción utilizando procesos de calidad, mano de obra calificada y tecnología actualizada
3._Ejecutar seguimientos en los Procesos.	_Elaborar tablas de control de errores en los procesos. _Elaborar directrices de acuerdo a la norma de calidad que se aplica.	Indefinido	Gerencia	Identificación y control de posibles errores.

Fuente: Empresa Cavimar

Elaborado por: Maricela Sánchez

C. MATERIALES DE REFERENCIA

1. BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw-Hill. Bogotá.

IBÁÑEZ, M. (2008). *Administración del Recurso Humano en la empresa*. Editorial San Marco. Lima Perú.

MARÍN, P. (2004). *Desarrollo de un sistema de administración de Recursos Humanos para mejorar el rendimiento laboral del personal en “Carrocerías IBIMCO”*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

MARYSTANY, J. (2008). *Empleo y Desarrollo del personal*. 2^{da}. Edición. Editorial Valleta. Buenos Aires.

RODRÍGUEZ, J. (2008). *Administración moderna del Personal*. 7^a Edición. Editorial LIMUSA. España.

ORBEA, M. (2005). *Entrenamiento del Recurso Humano como medida para mejorar el rendimiento laboral en la empresa EXROCOB Cía. Ltda. De la ciudad de Latacunga*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

VALENCIA, R. (2007). *Administración moderna del personal*. 7^{ma}. Edición. Editorial Cengage Learning S.A. México.

ZURITA, M. (2004). *Gestión Técnica de Reclutamiento y Selección de Personal para la empresa Confymoda S.A.* Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Administración de Recursos Humanos, Mario Ibáñez, Primera Edición
El Talento Toyota, K.Jeffrey

Fuentes electrónicas: internet

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gest talento.htm> (21/02/2010-10:47)

<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml#gestion>(21/02/2010-10:55)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/meconti.htm>(21/02/2010-11:15)

<http://www.gestiopolis.com/economia/educacion-a-distancia-aprendizaje-autodidacta.htm>(21/02/2010-11:23)

<http://html.rincondelvago.com/relaciones-industriales.html>(21/02/2010-11:37)

http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3796&Itemid=426(21/02/2010-11:47)

<http://www.monografias.com/trabajos16/tecnicas-didacticas/tecnicas-didacticas.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos5/relhuman/relhuman3.shtml>

<http://www.taringa.net/posts/apuntes-y-monografias/4332956/¿Que-es-la-dinamica-grupal.html>

<http://html.rincondelvago.com/deteccion-de-necesidades-de-capacitacion.html>

<http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/mejcontcd.htm>

http://www.wikilearning.com/apuntes/teoria_de_grupos/16304-1

<http://www.infomipymehonduras.com/uploaded/content/category/1148624612.pdf>

<http://www.renuevodeplenitud.com/estrategias-de-motivacion-efectivas.html>

<http://www.pedagogia.es/la-motivacion/>

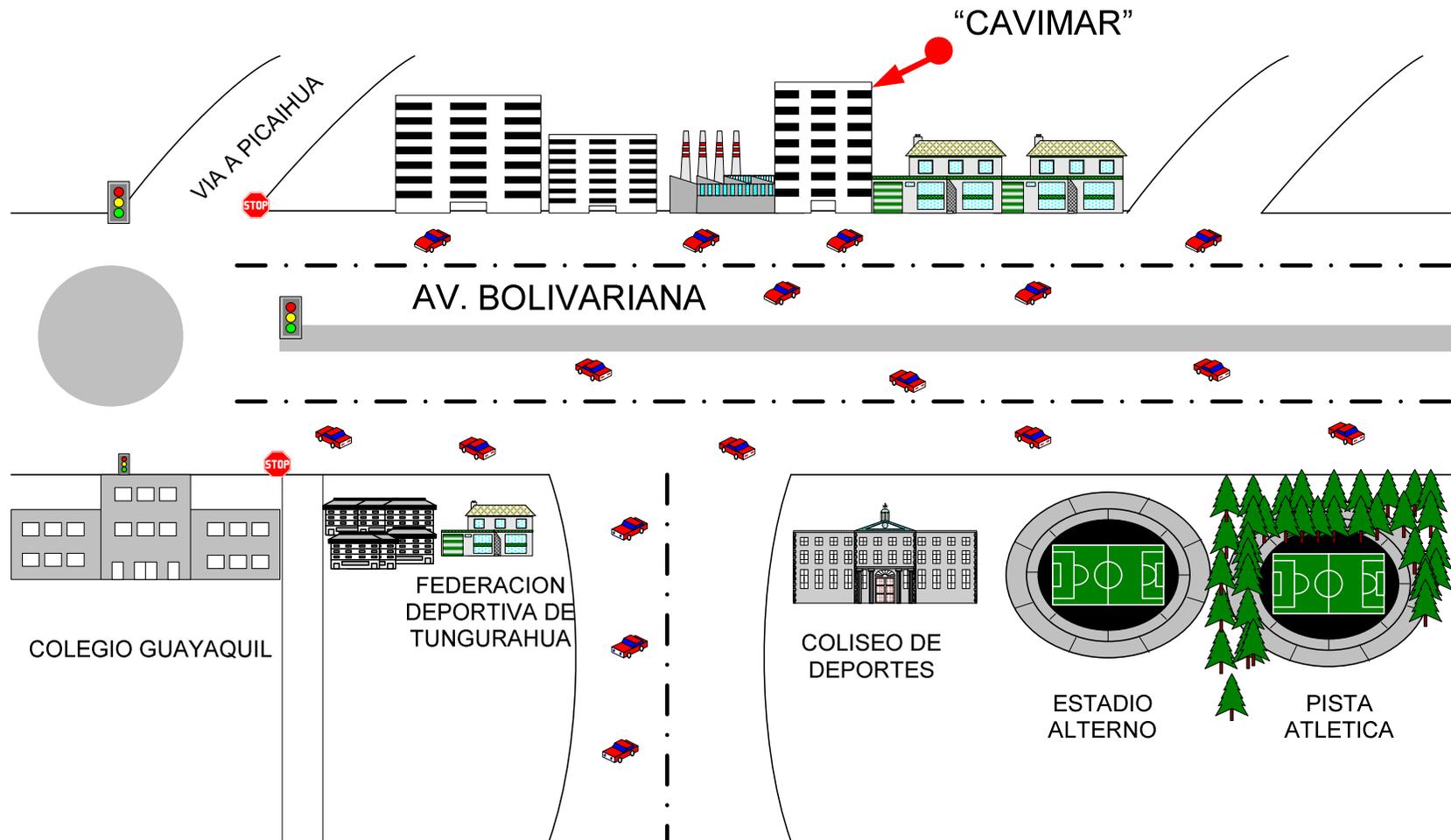
<http://www.psicopedagogia.com/tecnicas-aprendizaje>

http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/formacion_capitacion_talento_humano/formacion_capitacion_talento_humano_6.htm

<http://www.facebook.com/topic.php?uid=84675847199&topic=8251>

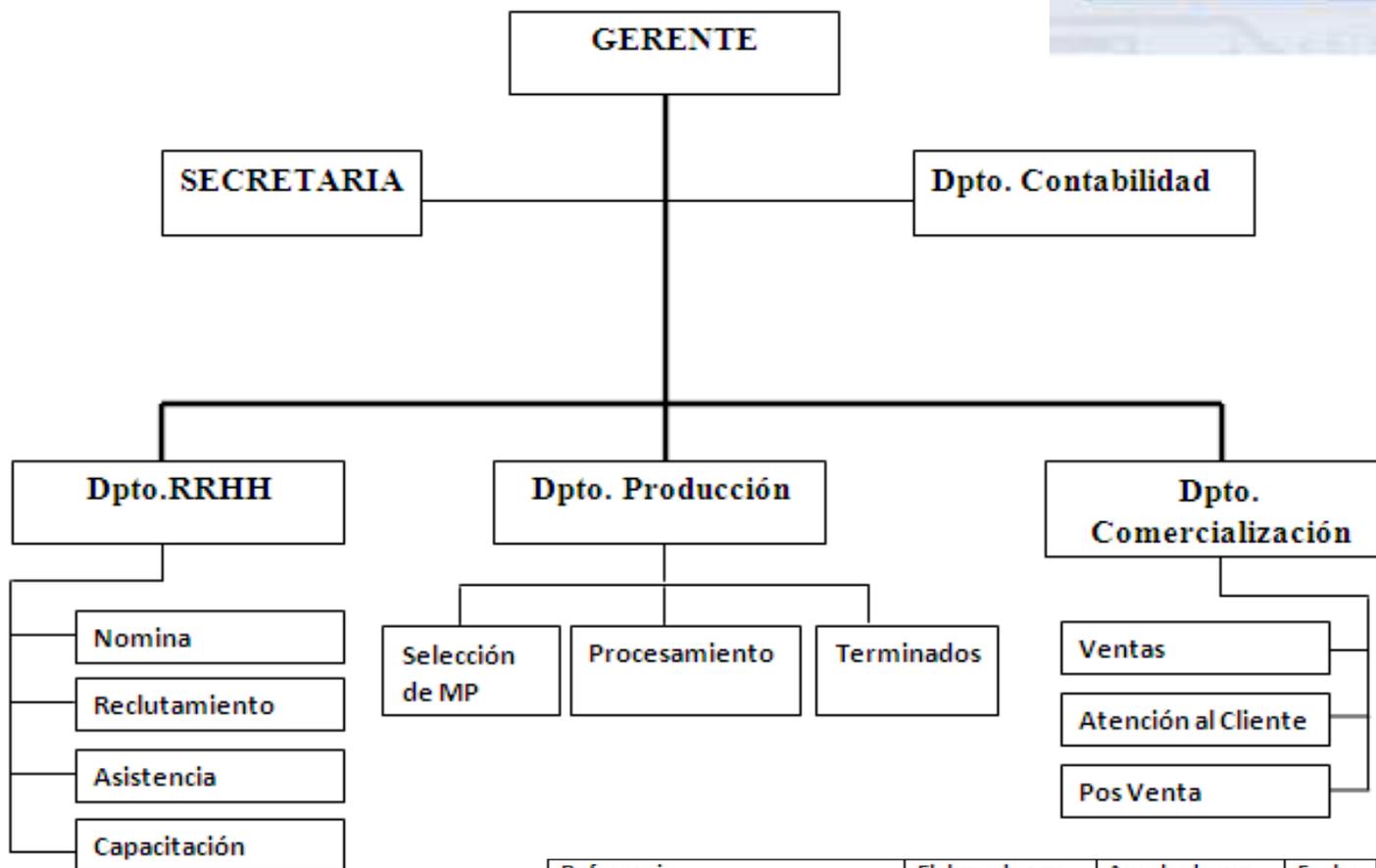
2. ANEXOS

2.1 UBICACIÓN DE LA EMPRESA “CAVIMAR”





2.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (PROPUESTO)



Elaborado por: Maricela Sánchez

Referencia	Elaborado por	Aprobado por	Fecha
_____ Autoridad			
----- Coordinación			
_____ [] Asesoría			
_____ [] Auxiliar y operativo			

2.3 CUESTIONARIO PARA LOS OBREROS DE LA EMPRESA “CAVIMAR”



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Cuestionario N°.....

ENCUESTA SOBRE UN ADECUADO MODELO DE GESTIÓN PARA EL TALENTO HUMANO “CAVIMAR”

OBJETIVO:

Determinar la situación actual de los obreros de la empresa CAVIMAR, en relación a su ambiente laboral para proponer un adecuado modelo de gestión que mejore la producción.

INSTRUCCIONES:

Apreciados Obreros:

La empresa a creído conveniente realizar la presente encuesta, para identificar las necesidades de sus obreros e implantar un adecuado modelo de gestión que mejore su productividad en la producción .

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

Gracias por su colaboración

1. Genero de los obreros

1.1 Masculino

1.2 Femenino

2. ¿La tecnología que emplea la empresa ayuda a que usted como obrero mejore la producción?

2.1 SI

2.2 NO

3. ¿El acceso a la materia prima hace que usted tenga mayor responsabilidad con su trabajo?

3.3 SI

3.4 NO

4. ¿Considera productos de calidad lo que usted fabrica?

4.3 SI

4.4 NO

5. ¿Cree usted que la empresa cuenta con un plan de producción?

5.1 SI

5.2 NO

6. ¿Considera usted que en cada proceso de fabricación se debe realizar el control al producto terminado?

6.8 SI

6.9 NO

7. ¿La gerencia se preocupa por fabricar furgones con diseños actuales que cubran las expectativas de sus clientes?

7.3 Si

7.4 No

8. ¿Conoce usted las políticas de la empresa?

8.3 SI

8.4 NO

9. Considera usted que su remuneración debe mejorar si mejora su desempeño en la Producción?

9.3 Si

9.4 No

10. ¿Cuenta usted con alguna clase de seguridad para realizar su trabajo ?

10.3 SI

10.4 NO

11. ¿Conoce usted de algún modelo de gestión que la empresa este implantando actualmente para mejorar su productividad?

11.1 SI

11.2 NO

12. ¿Cree usted importante que la empresa se este preocupando por mejorar su desempeño en el trabajo?

12.1 SI

12.2 NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

2.4 NOMINA DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA



N°	Nombre y Apellido	Cargo	Dirección
1	Carlos Segura	Pintor	Picaihua
2	Luis Cabrera	Obrero	La Merced
3	Gonzalo Paredes	Obrero	Barrio Solís
4	Alfredo Castro	Pintor	Mocha
5	Luis Fiallos	Obrero	Martínez
6	Miguel Lozada	Soldador	Atahualpa
7	Humberto Ruiz	Soldador	Cevallos
8	José Pérez	Obrero	La Pradera
9	Leonardo Silva	Obrero	Huachi Grande
10	Wilfrido Manguay	Obrero	Huachi Grande
11	Jorge Tiban	Pintor	La península
12	Renan Vargas	Armador	Martínez
13	Calixto Pinto	Armador	El Mayorista
14	Segundo Salguero	Eléctrico	La Cumanda
15	Daniel Chicaiza	Obrero	La Pradera
16	Andrés Sangucho	Pintor	Mocha
17	Washington Castro	Pintor	Salazaca

18	Paco Morales	Obrero	Huachi Chico
19	Benito Coello	Obrero	Totoras
20	Marcelo Prado	Armador	Cunchibamba
21	Omar Gonzales	Armador	La Victoria
22	Guido Freire	Eléctrico	Unamuncho
23	Patricio Tubon	Eléctrico	Izamba
24	Lucio Lituaña	Soldador	La Libertad
25	Marco Escobar	Soldador	Tisaleo
26	Wilson Iza	Pintor	Martínez
27	Humberto Acosta	Eléctrico	Picaihua
28	Luis Acosta	Sodador	Pinllo
29	Mentor Freire	Remachador	El Pisque
30	Samuel Jerez	Aemador	Mayorista
31	Pedro Lozada	Armador	Terremoto
32	Isaías Llanganate	Sodador	Santa Rosa

2.5 FICHA BIBLIOGRÁFICA QUE SE APLICARA EN LA INVESTIGACIÓN

LIBRO	
AUTOR:	_____
	APELLIDO (s), Nombre (s)
TITULO Y SUBTITULO:	_____

EDICION:	_____
	(a partir de la 2ª.)
LUGAR DE EDICION:	_____
EDITORIAL:	_____
AÑO DE EDICION:	_____
NUM. DE PAGINAS:	_____
SERIE O COLECCIÓN Y NUMERO:	_____
LOCALIZACION DE LA OBRA:	_____

2.6 FICHA DE OBSERVACIÓN

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

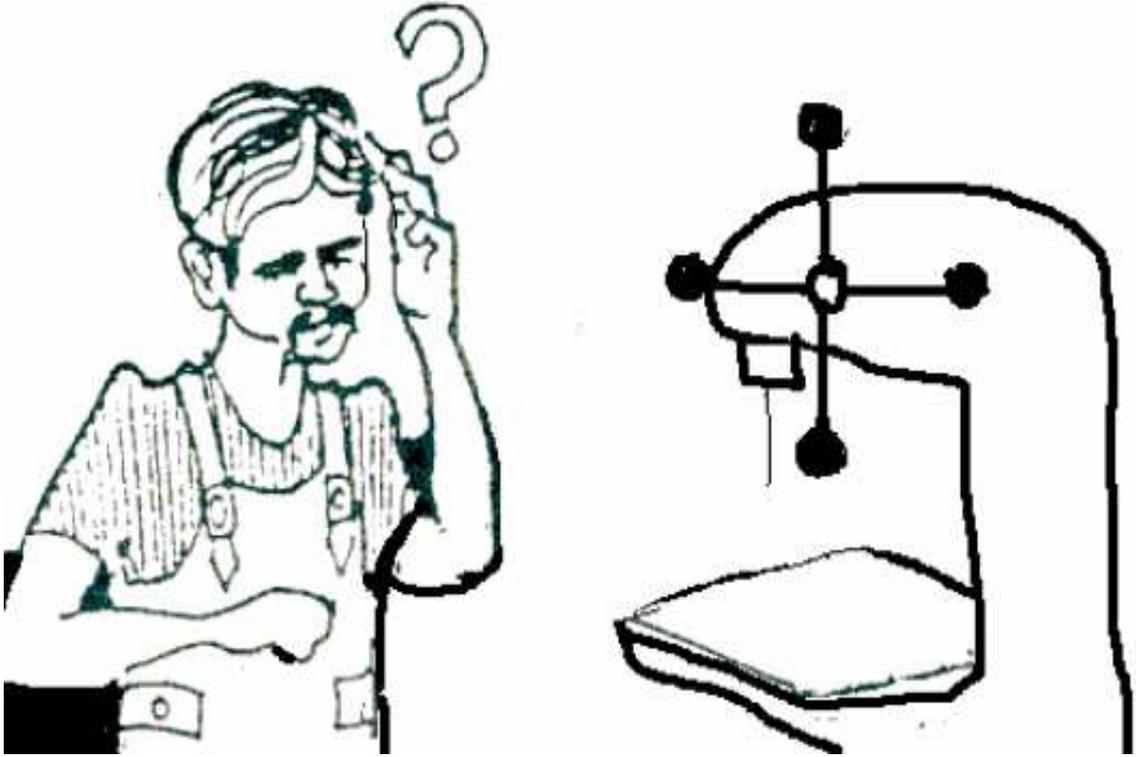
FICHA DE OBSERVACIÓN N°
Objeto de Estudio: Lugar de Observación: Fecha de Observación: Nombre del Investigador:
DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN:
INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN:

2.7 Cedula de entrevista que se aplicara en la investigación

Universidad técnica de Ambato
Facultad de ciencias administrativas

Cédula N° _____ Lugar y Fecha _____ Nombre del Entrevistador: _____
1. Nombre del Entrevistado: _____ 2. Sexo: _____ 3. Edad: _____ 4. Profesión: _____ 5. Puesto Actual: _____ 6. Años en la Organización: _____ 7. Experiencia laboral en la organización: _____ _____ _____

2.8 PASOS PARA REALIZAR UNA CAPACITACION EXITOSA



OBSERVAR EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR



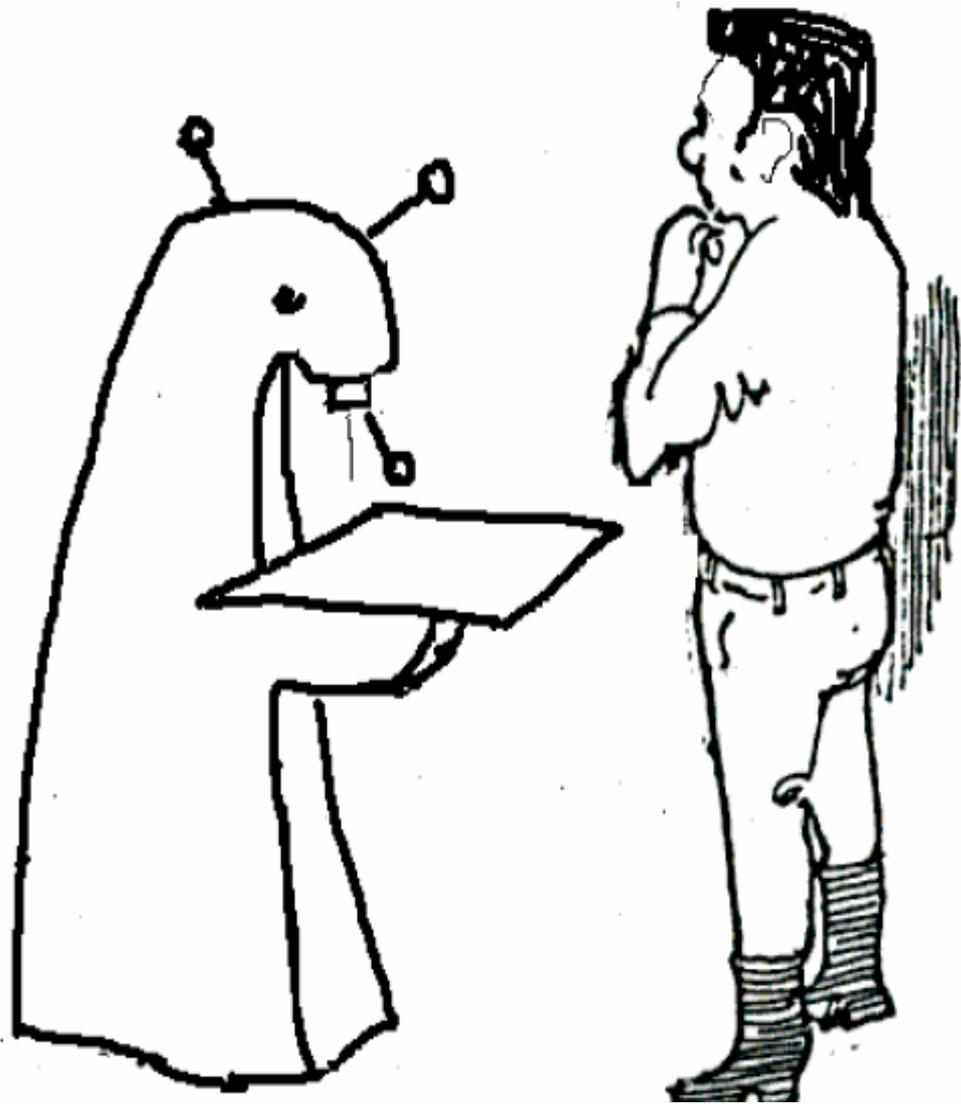
PONER A PRUEBA AL TRABAJADOR



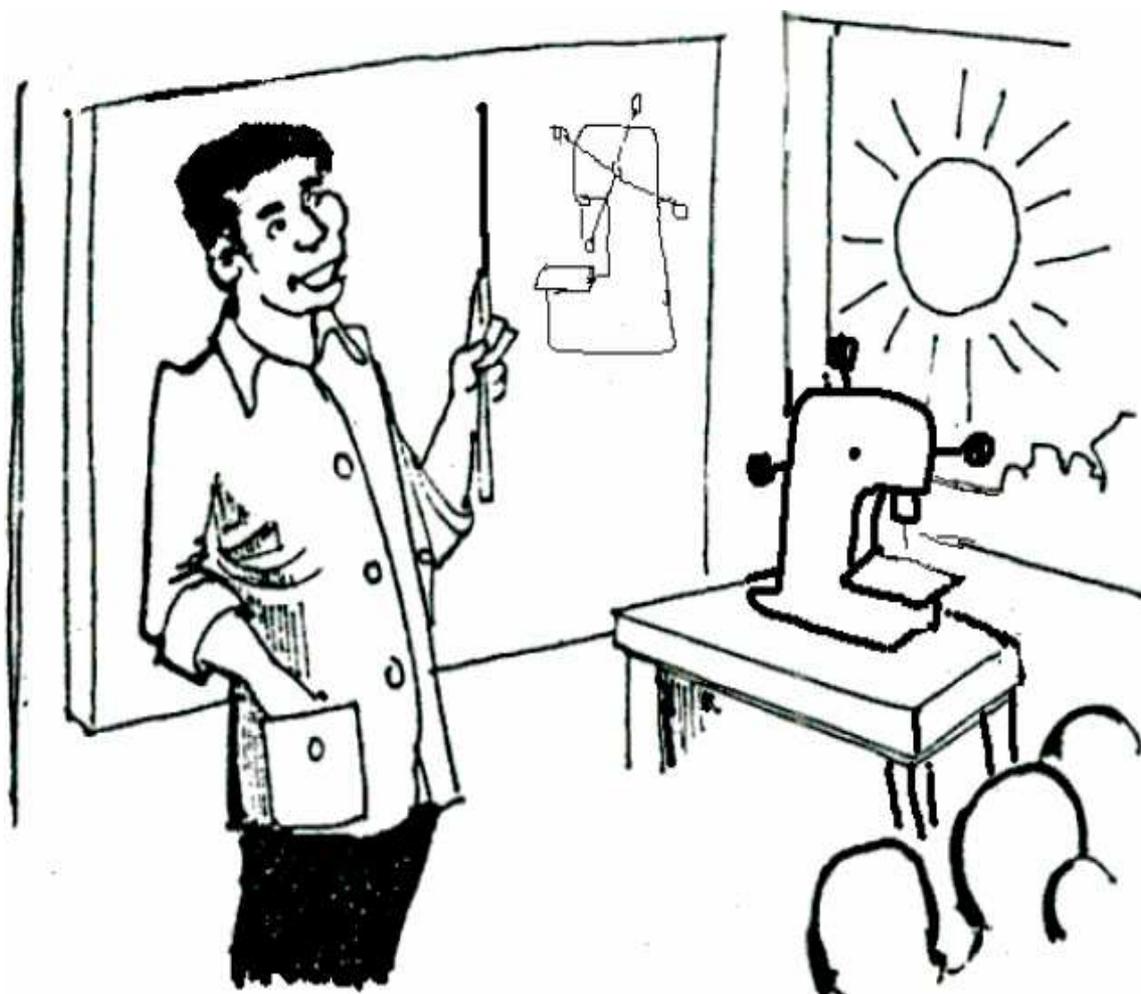
FORMULE PREGUNTAS AL TRABAJADOR



ANALICE SUS FALLAS



PREPARAR LO NECESARIO PARA LA CAPACITACION



LUGAR ADECUADO PARA LA CAPACITACION

2.9 Tabla de la Distribución Chi Cuadrado

gl	Nivel de significación				
	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005
1	2.7055	3.8415	5.0239	6.6349	7.8794
2	4.6052	5.9915	7.3778	9.2104	10.5965
3	6.2514	7.8147	9.3484	11.3449	12.8381
4	7.7794	9.4877	11.1433	13.2767	14.8602
5	9.2363	11.0705	12.8325	15.0863	16.7496
6	10.6446	12.5916	14.4494	16.8119	18.5475
7	12.017	14.0671	16.0128	18.4753	20.2777
8	13.3616	15.5073	17.5345	20.0902	21.9549
9	14.6837	16.919	19.0228	21.666	23.5893
10	15.9872	18.307	20.4832	23.2093	25.1881
11	17.275	19.6752	21.92	24.725	26.7569
12	18.5493	21.0261	23.3367	26.217	28.2997
13	19.8119	22.362	24.7356	27.6882	29.8193
14	21.0641	23.6848	26.1189	29.1412	31.3194
15	22.3071	24.9958	27.4884	30.578	32.8015
16	23.5418	26.2962	28.8453	31.9999	34.2671
17	24.769	27.5871	30.191	33.4087	35.7184
18	25.9894	28.8693	31.5264	34.8052	37.1564
19	27.2036	30.1435	32.8523	36.1908	38.5821
20	28.412	31.4104	34.1696	37.5663	39.9969
21	29.6151	32.6706	35.4789	38.9322	41.4009
22	30.8133	33.9245	36.7807	40.2894	42.7957
23	32.0069	35.1725	38.0756	41.6383	44.1814
24	33.1962	36.415	39.3641	42.9798	45.5584
25	34.3816	37.6525	40.6465	44.314	46.928
26	35.5632	38.8851	41.9231	45.6416	48.2898

2.10 Imágenes externas de la empresa



PLANTA DE PRODUCCION

