



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

**Trabajo de investigación previo a la obtención del**  
**Título de Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “EL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN**  
**LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA DE**  
**CARROCERIAS VARGAS”**

**AUTORA: Franco Serrano Angela Maribel**

**TUTOR: Ing. Luis Rodríguez P.**

**AMBATO - ECUADOR**  
**2011**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Ing. Luis Rodríguez P.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación ha sido prolijamente revisado. Por tanto autorizado la presentación de esta Tesis, la misma que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Universidad Técnica de Ambato y la Facultad.

Ambato, 27 de Septiembre del 2010

---

Ing. Luis Rodríguez P.  
TUTOR

## **AUTORÍA DE LA TESIS**

Yo Angela Maribel Franco Serrano, declaro que el presente Tema de Investigación es absolutamente original, auténtico y personal y que el contenido expuesto en la Tesis de Grado es de mi exclusiva responsabilidad.

---

Angela Maribel Franco Serrano  
C.I. 1804057154-4  
Autora

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

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

.....  
Ing. Iván Cevallos B.

.....  
Ing. José Herrera H.

Ambato, 27 de septiembre del 2010

## **DEDICATORIA**

Primordialmente dedico este trabajo, a Dios por darme la sabiduría y el conocimiento. A las personas que son parte de mi existencia y que han colaborado con su paciencia, comprensión, apoyo permanente y su gran amor.

A todas aquellas personas, amigos y familiares que estuvieron siempre presentes de una u otra forma en los momentos que más lo necesitaba.

ANGELA

## **AGREDECIMIENTO**

Un agradecimiento infinito a la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas, a sus autoridades y personal docente, por su contribución a nuestra formación profesional, de manera especial al Ing. Luis Rodríguez, Director de Tesis, por su incondicional apoyo y asesoramiento, y a todas las personas que apoyaron de manera desinteresada en la elaboración de la misma.

ANGELA

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

	Págs.
CARÁTULA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
AUTORÍA DE LA TESIS .....	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGREDECIMIENTO .....	VI
RESUMEN EJECUTIVO .....	XII
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	3
1. PROBLEMA .....	3
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis crítico .....	5
1.2.3. Prognosis .....	6
1.2.4. Formulación del problema. ....	7
1.2.5. Preguntas directrices .....	7
1.2.6. Delimitación del problema.....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	8
1.4. OBJETIVOS .....	9

CAPITULO II .....	11
2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	12
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	13
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	14
2.5. HIPÓTESIS.....	35
2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	35
CAPITULO III.....	35
3. METODOLOGÍA .....	36
3.1. ENFOQUE .....	36
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	38
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	39
3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	41
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS .....	41
CAPITULO IV.....	42
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	43
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	43
4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	43
CAPITULO V .....	70
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
5.1. CONCLUSIONES .....	70

5.2.	RECOMENDACIONES .....	71
	CAPITULO VI.....	73
	PROPUESTA.....	73
6.1.	DATOS INFORMATIVOS .....	73
6.2.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	74
6.3.	JUSTIFICACIÓN .....	75
6.4.	OBJETIVOS .....	76
6.4.1.	Objetivo general.....	76
6.4.2.	Objetivos específicos .....	76
6.5.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	76
6.6.	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO - TÉCNICA .....	78
6.7.	METODOLOGÍA .....	92
6.8.	ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA .....	117
6.8.1.	Recursos humanos.....	117
6.8.2.	Recursos físicos.....	117
6.8.3.	Recursos materiales.....	117
6.8.4.	Financiamiento.....	118
6.9.	PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA .....	120
	MATERIALES DE REFERENCIA .....	121
	BIBLIOGRAFÍA.....	121
	ANEXOS.....	123

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Control de producción .....	32
Cuadro 2 Operacionalización de la variable independiente: Talento Humano.....	39
Cuadro 3 Operacionalización de la variable dependiente: Productividad.....	40
Cuadro 4 Recolección de la Información.....	41
Cuadro 5 Análisis del FODA .....	92
Cuadro 6 Proceso de capacitación.....	105
Cuadro 7 Modelo Operativo.....	116
Cuadro 8 Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta .....	120

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Árbol de problemas.....	5
Gráfico 2 Categorización .....	15
Gráfico 3 Trabajo en equipo .....	44
Gráfico 4 Experiencia .....	46
Gráfico 5 Relación laboral .....	48
Gráfico 6 Capacitación.....	50
Gráfico 7 Evaluación del desempeño.....	52
Gráfico 8 Reconocimiento .....	54
Gráfico 9 Mediciones del desempeño laboral.....	56
Gráfico 10 Cumplimiento de tareas .....	58
Gráfico 11 Plan de Capacitación.....	60
Gráfico 12 Evaluación del desempeño.....	62
Gráfico 13 Representación gráfica del chi cuadrado .....	69
Gráfico 14 Proceso del entrenamiento .....	89
Gráfico 15 Plan del puesto de trabajo .....	91
Gráfico 16 Estructura de competencias.....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Trabajo en equipo.....	44
Tabla 2 Experiencia.....	46
Tabla 3 Relación laboral .....	48
Tabla 4 Capacitación.....	50
Tabla 5 Evaluación del desempeño.....	52
Tabla 6 Reconocimiento .....	54
Tabla 7 Mediciones del desempeño laboral .....	56
Tabla 8 Cumplimiento de tareas .....	58
Tabla 9 Plan de Capacitación.....	60
Tabla 10 Evaluación del desempeño.....	62
Tabla 11 Frecuencia observada.....	66
Tabla 12 Frecuencia esperada .....	67
Tabla 13 Cálculo chi cuadrado.....	68
Tabla 14 Evaluación del desempeño.....	100
Tabla 15 Factores de evaluación.....	103
Tabla 16 Estructura del plan de capacitación.....	108
Tabla 17 Presupuesto .....	118
Tabla 18 Cronogramade actividades.....	119

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente Trabajo de investigación contempla el Talento humano y su incidencia en la productividad en la empresa de “Carrocerías Vargas”.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Por tal razón se ha determinado o propuesto un plan que identifica las características que influyen en los valores y principios del personal de la empresa, mismos que fueron analizados y sistematizados en base a varios capítulos que identificaron el contexto real de la empresa, así como también sustentaron el marco teórico, y determinaron el comportamiento del Talento humano con la propuesta en la aplicación de una evaluación para conocer las necesidades de capacitación propuesto a los directivos.

Al terminar el trabajo de investigación, se concluyó que la empresa de carrocerías metálicas, necesita un plan de capacitación previo de una evaluación del desempeño laboral con la finalidad de mejorar su productividad y lograr un mejor posicionamiento estratégico de la empresa en el sector de carrocerías.

## **INTRODUCCIÓN**

La cambiante y nueva situación obliga a la gerencia de recursos humanos de las organizaciones a trazarse, como meta primordial, garantizar que su personal tenga una gran capacidad para adaptarse a los cambios internos del entorno.

Para ello, se necesita tener una visión estratégica que permita mirar hacia el futuro, anticipar necesidades, e incluso, a generar su propio futuro. En todo este proceso de cambio en las organizaciones es clave la existencia de altos niveles de capacitación, tanto en los directivos y sus reservas como en el personal técnico y los trabajadores, los cuales permiten aumentar la competitividad y productividad de la organización.

En el capítulo I, se da a conocer de la problemática, justificación y los objetivos que intervienen en la investigación.

En el capítulo II, se desarrolla la fundamentación teórica, lineamientos legales, y el marco teórico como la administración del talento humano, y se describen todos los subsistemas de recursos humanos que engloban a la dirección del talento humano de la empresa.

En el capítulo III, se describe el marco metodológico, y el tipo de investigación, la población y muestra.

En el capítulo IV, se describe a las preguntas de la encuesta, con sus respectivos análisis e interpretaciones.

En el capítulo V, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones

En el capítulo VI, se establece y desarrolla la propuesta de un diseño de evaluación del desempeño para conocer las necesidades de la empresa y elaborar un diseño de plan de capacitación para el Talento humano.

En este sentido, una de las principales herramientas para que la organización pueda ampliar el conocimiento en su seno y aspirar a ubicarse en el rango de competente es precisamente la capacitación y el desarrollo, en forma continua y programada, de su personal, fundamentándose en las necesidades reales y dirigida al perfeccionamiento creciente de sus miembros y al desempeño organizacional, a tal grado que la ventaja competitiva básica de las empresas sean eficientes.

La propuesta de esta investigación esta orientada, al estudio de la empresa de Carrocerías Vargas con la finalidad de aumentar la productividad y convertirse en una organización competitiva en el sector de carrocerías metálicas.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“El Talento Humano y su incidencia en la Productividad en la Empresa de Carrocerías Vargas”.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1. Contextualización**

La Gestión del Talento Humano se ha convertido en la actualidad en una serie de prácticas y/o políticas que buscan ante todo las acciones necesarias para controlar y dirigir al personal de la organización. Hoy nos damos cuenta que las organizaciones se están desarrollando en un entorno que es muy variable y cambiante que hace que éstas, se conviertan en poco tiempo vulnerables a dejar de ser competitivas y productivas poniéndole una serie de trabas que impedirán mantenerse en el mercado. Por tal motivo

es de vital importancia que las organizaciones por medio de una serie de incidencias y/o acontecimientos enfrenten este tipo de situaciones y busquen alternativas para superarlas y lograr mantenerse bien posicionada en un futuro, logrando excelentes niveles de eficiencia, eficacia y productividad.

Hoy estamos en un mundo altamente globalizado que ha hecho que las organizaciones diseñen nuevos modelos de gestión que les permitirá fortalecer el talento del personal que esta posea. Estos nuevos modelos han provocado ante todo una serie de necesidades siendo de vital importancia un aprendizaje continuo, donde el personal tenga ganas, deseo y sobretodo la capacidad de desarrollar todo ese potencial y/o habilidades que no ha sido capaz de explotar, todo esto con el fin de mejorar la productividad en la empresa.

El Talento Humano en America Latina juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las Organizaciones, debido a que este es ante todo el activo más flexible y el que otorga una mayor vitalidad en las empresas, por tal motivo se ha convertido en la clave para el éxito Organizacional, debido a que sin él se haría imposible innovar y enfrentar todas esas exigencias que se presentan en el entorno y ambiente global de la organización. Pero gestionar este talento es el principal reto que tienen que afrontar las empresas en la actualidad, para ello se crea la necesidad de incorporar una visión más integradora en la mente de los directivos y trabajadores de las diferentes empresas y siempre pensar que las estrategias que se utilicen deben implementarse en su totalidad para lograr esa sinergia que tanto se desea en el proceso organizacional y una vez logrado el objetivo lo único que resta es dirigir al personal hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrán una mejor productividad.

En el caso de nuestro país el recurso humano no es tratado con la importancia debida pues es más importante para los empresarios el avance tecnológico, la ausencia de planes de capacitación disminuye la capacidad de desarrollo empresarial. Para ello es necesario enfocarnos en actividades administrativas a realizar como: distribuir los

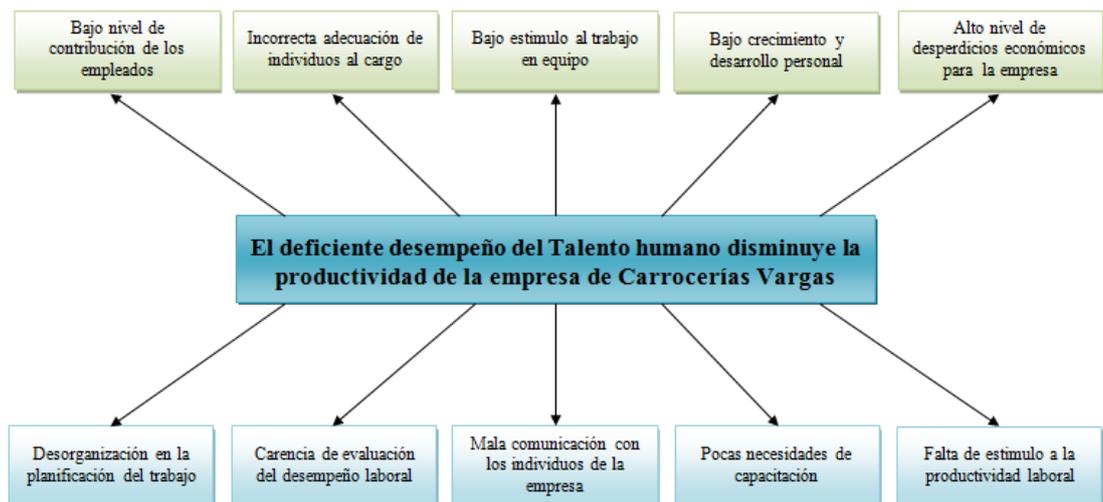
puestos de trabajo, implantar mecanismos de control esto permite el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la organización.

Dentro de la provincia existe una gran competencia en el mercado de carrocerías por ello es importante que el recurso humano este en constante innovación, de esta manera obtener mejores resultados dentro de la producción, para lo cual es muy importante cumplir con los objetivos planificados e implantar planes de capacitación permanente para que sirva de apoyo al logro de las metas de la organización.

En el caso de carrocerías Vargas de la ciudad de Ambato ha estado mejorando cada día sus modelos, para brindar un mejor servicio en el transporte nacional, ha visto la necesidad de diferenciarse de los demás buscando un óptimo desempeño laboral con la finalidad de mejorar su productividad.

### 1.2.2. Análisis crítico

**Efectos:**



**Causas:**

**Gráfico1** Árbol de problemas

**Elaborado por:** Angela Franco

En nuestro país la mayoría de empresas presentan dificultades en el recurso humano. La falta de una buena gestión de los miembros de las organizaciones impide que el Talento Humano pueda desarrollar completamente todas sus habilidades, ya que es un factor muy importante de tal modo que permita utilizar los recursos de una manera adecuada y lograr incrementar la productividad de la empresa, gracias a los factores, mano de obra, materia prima, maquinaria, energía, capacidad técnica, para así obtener calidad en el producto.

Ante esta realidad las empresas y sus líderes deben estar dispuestos asumir los cambios y las transformaciones que se está produciendo en ese sector porque ante una actitud de indiferencia las empresas que buscan insertarse de forma efectiva deben contar con un plan estratégico de reinversión en infraestructura tecnológica, desarrollos e investigaciones científicas, organización, sistemas, y capacitación para promover una cultura y clima organizacional para el éxito con visión compartida.

### **1.2.3. Prognosis**

Esta realidad por su propia naturaleza necesita de líderes y equipos que se adapten y asuman el compromiso, retos para impulsar a las empresas a la nueva reconfiguración del siglo XXI, donde el valor recae en su gente por su valor y conocimiento, además se le debe imprimir ánimo para que desarrollen la labor cada vez con mejores resultados para insertar de forma exitosa toda la demanda y exigencias que los retos de la nueva economía propone.

Al no implantar medidas para medir y controlar el desempeño, capacitación y motivación al Talento Humano la empresa no logrará una mejor organización y cumplimiento de sus objetivos, a más de ello el ambiente laboral de las organizaciones influirá de forma negativa en el crecimiento y desarrollo de la misma, razón por la cual se limita la productividad ya que, esta va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

El no dar solución al problema planteado, creará conflictos dentro de la empresa, ya que si no planifica, organiza, controla, y evalúa con antelación, se podría tomar decisiones incorrectas, que pongan en riesgo el crecimiento y la supervivencia de la empresa; arriesgándose aun más a no ser competitivos en el mercado o a un cierre total de la misma.

#### **1.2.4. Formulación del problema.**

¿De qué manera influye el Talento Humano en la productividad de la empresa de Carrocerías Vargas?

#### **1.2.5. Preguntas directrices**

¿Qué plan de capacitación se deberá aplicar al talento humano en la empresa de carrocerías Vargas?

¿Qué estrategias se debe tomar en cuenta para mejorar la productividad de la empresa?

¿Qué factores influirán en el diseño del plan de capacitación del Talento Humano en la empresa de carrocerías Vargas, para incrementar la productividad?

¿Cómo podemos evaluar el desempeño laboral de los trabajadores?

¿Qué herramientas se pueden emplear para determinar que tan motivados están los empleados?

#### **1.2.6. Delimitación del problema**

##### **Límite de contenido**

Campo: Gestión del Recurso Humano

Área: Talento Humano

Aspecto: Capacitación del Talento Humano

### **Límite espacial**

Carrocerías Vargas Huachi Chico – Ambato.

### **Límite temporal**

Marzo – Septiembre del 2010

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación es importante, ya que se propone alternativas de solución a los problemas existentes en la empresa en este caso Carrocería Vargas.

Con la investigación teórica lograremos reforzar nuevos conocimientos, y cubrir vacíos que nos permitan crecer en nuestro ámbito profesional, ya que en el diario vivir es de gran importancia seguir evolucionando y de esta manera poder desarrollar toda la potencialidad que está en cada uno de nosotros mejorando las metas de cumplimiento de los objetivos profesionales. También debemos trazarnos planes para lograr los objetivos a pesar de todas las circunstancias y aprender a ser responsables de cada una de nuestras acciones como futuros profesionales buscando siempre incansablemente la realización.

Con la justificación práctica se logrará la implementación de estrategias de capacitación para lograr la productividad, permitiendo que el Talento Humano comprenda y valore su capacitación personal, como una poderosa herramienta de administración. El mejoramiento continuo es muy importante tanto para el desarrollo organizacional como para el de nuestro país.

La implementación de un plan de capacitación con el propósito de incrementar la productividad de la empresa, es importante que el Talento Humano cuente con funciones lo más específicas posibles. Esto ayudará a que el individuo pueda desarrollar sus actividades eficientemente, además de esto, ayuda al mando superior a identificar cualquier reacción del personal sea positivo o negativo y los problema que producen en los procesos productivos y dar soluciones a las mismas, lo más pronto posible, y si no afectará la imagen de la empresa frente a los clientes, porque la empresa vive de los clientes.

El plan de mejoramiento para el Talento Humano que se implante será de gran beneficio para la organización tanto a nivel profesional como personal, ya que para la capacitación contaremos con personal calificado de acuerdo a sus funciones y así mejoraremos rendimiento dentro de esta.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

Gestionar el Talento Humano para mejorar la Productividad en la empresa de Carrocerías Vargas.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación y el manejo de la Gestión del Talento Humano, para conocer las dificultades por las que enfrenta la empresa.
- Analizar las exigencias y expectativas del Talento Humano, aplicando una investigación de campo, con el propósito de incrementar la productividad en Carrocerías Vargas.

- Diseñar un modelo de gestión para aplicar al Talento Humano de la empresa en valores y formación técnica, para obtener una mayor competitividad en el mercado de carrocerías metálicas.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Para la presente investigación objeto de estudio se toma como referencia las siguientes tesis revizadas en la Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA que a continuación se detallan:

Según VALVERDE, M. (2009). En su tesis Diseño de un plan de capacitación y adiestramiento para el talento humano que labora en avícola San Andrés del cantón Patate. La cual detalla de manera sintetizada que el plan de capacitación se asocia generalmente al perfeccionamiento de la gestión de las instituciones de cualquier sector y en la actualidad la capacitación ha pasado a ser una cuestión fundamental para el desarrollo, productividad y competitividad de las organizaciones, ya no son sólo los recursos materiales y financieros los que determinan la capacidad competitiva y el crecimiento de las organizaciones, sino, ante todo su capital intelectual.

Según MORALES, P. (2009). En su tesis que se titula Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la productividad en panadería El Enjambre de la ciudad de Ambato. Dicha tesis permitió que la empresa logre mantener un sistema de desempeño técnicamente elaborado, pues este constituye una manera eficaz de promover y ascender los recursos humanos de manera óptima, permitiendo la discusión entre colaboradores y supervisores o jefes sobre el rendimiento de cada uno y el poder fijar nuevos objetivos. Permite definir el grado de contribución de cada colaborador a la organización, promueve el auto conocimiento y autonomía de los colaboradores, también sirve para elaborar planes de acción en caso de desempeños no satisfactorios.

Por esta razón el programador de cursos de capacitación del departamento de recursos humanos deberá identificar las necesidades de la empresa, para ayudar a promover la comunicación entre trabajadores, y propiciar el trabajo interdisciplinario.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se basa en el paradigma crítico – propositivo, que se fundamenta en las siguientes razones:

La empresa no dispone de un plan para reforzar la formación y fomentar el desarrollo del recurso humano en la empresa, hasta hoy se ha ido evolucionando de la misma manera la cual no le permite a la organización tener la capacidad de desarrollarse competitivamente frente a las empresas similares.

Esto radica en diferentes factores como son: a que no cuentan con un presupuesto para la gestión del Talento Humano designado para la mejora constante, además no existe un nivel de superación institucional, carecen del recurso humano disponible para realizar el mejoramiento, para lograr actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades del Talento Humano de la empresa.

Para lograr tener éxito en la presente investigación se deberá involucrar directamente con la empresa, tratando de obtener la mayor cantidad de información posible de la gestión del Talento Humano, y así llegar a crear alternativas de solución a la problemática de la investigación.

También se requerirá de responsabilidad, honestidad, puntualidad, transparencia y, ética profesional de la persona que ha obtenido toda la información confidencial de la organización, ya que estos valores son los que ayudarán a elevar la personalidad de los colaboradores de la empresa.

Para lograr que la empresa logre alcanzar altos niveles de mejora se propone plantear nuevos esquemas de trabajo donde exista una coordinación permanente entre la unidad de personal y la unidad de mejoramiento continuo. Desarrollar instrumentos básicos que permitan el mejoramiento en el Talento Humano. También es necesario investigar requerimientos de mejoramiento y establecimiento de un programa de capacitación a corto y mediano plazo.

Otra forma será realizando trabajos prácticos que ayuden al desarrollo de las habilidades de los miembros de la organización, como también aplicando métodos modernos de mejoramiento continuo como: capacitación on- line, lecturas dirigidas, planes y estrategias de mejoramiento para lograr tener un alto nivel de productividad y competitividad.

Los valores son el pilar fundamental que guían esta investigación, para que se puedan cumplir eficientemente, es por eso que, con orden, dedicación y trabajo, se puede profundizar sobre el problema objeto de estudio anteriormente mencionado, a través de la lectura bibliográfica que ayudará a dar soluciones que se acerquen cada vez más a la realidad.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La investigación está respaldada en el código de trabajo que a continuación se detalla:

## **Capacitación y entrenamiento.**

Código 132-03.

Art. 35.- El titular o la máxima autoridad de cada entidad pública dispondrá que los servidores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que ocupan.

En la selección del personal a capacitar se considerarán fundamentalmente:

1. La misión y los objetivos de la entidad
2. Las necesidades de capacitación
3. El conocimiento requerido para el ejercicio de la función
4. Las perspectivas de aplicación del nuevo conocimiento en el desempeño de sus funciones, por parte de la persona seleccionada
5. Que la designación recaiga en una persona que no haya concurrido anteriormente a eventos similares.

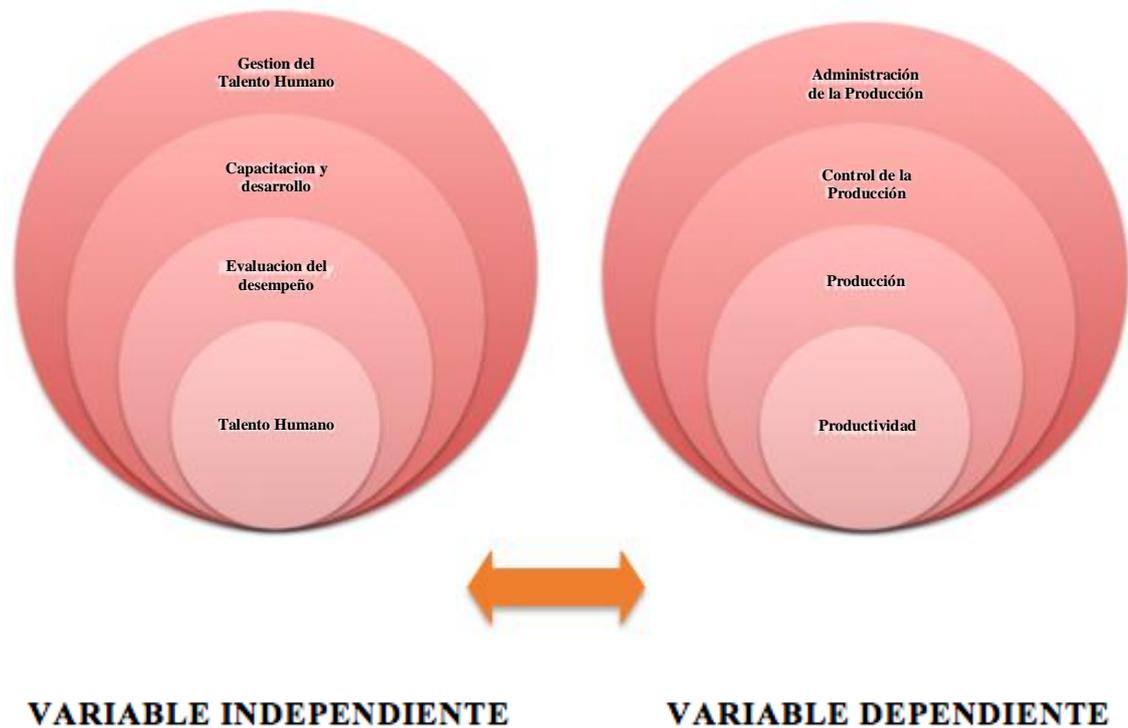
Art. 77. Programas de Capacitación. Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado ampliará los conocimientos de los servidores públicos mediante la implantación y desarrollo de programas de capacitación, la cual se fundamentará en las necesidades reales que tenga la institución y la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados.

Para garantizar este proceso cada entidad emitirá un reglamento que contenga todos los aspectos inherentes a la capacitación y las obligaciones que asumirán los servidores capacitados.

## **2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

¿De qué manera influye el Talento Humano en la Productividad de la empresa de Carrocerías Vargas?

**Gráfico 2** Categorización  
**Elaborado por:** Angela Franco



**X** = Talento Humano

**Y** = Productividad

### **Definición de recursos y talento humano**

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

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

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

“**Talento Humano:** No solo es el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc”.<sup>1</sup>

La gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de las organizaciones, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

### **Talento humano**

Conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, conocimientos, voluntades, que las personas requieren para alcanzar constantes mejoramientos dentro de una empresa.

### **Importancia de la Administración del Talento Humano**

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

Todos lo gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

---

<sup>1</sup>Martínez, Luz: Gestión Social del Talento Humano, Marzo 2002

El Talento Humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de Talento Humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del Talento Humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"<sup>2</sup>

### **Organización y funciones de recursos humanos**

"La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo."<sup>3</sup>

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

"En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más objetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos."<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup>Chiavenatto, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. 1999

<sup>3</sup>Chiavenatto, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.. Mc Graw Hill. 1999

<sup>4</sup>Chiavenatto, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.. McGraw Hill. 1999

## **Funciones del Departamento de Recursos Humanos**

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.

Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.

Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.

Reclutar al personal idóneo para cada puesto.

Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.

Llevar el control de beneficios de los empleados.

Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.

Supervisar la administración de los programas de prueba.

Desarrollar un marco personal basado en competencias.

Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.”<sup>5</sup>

### **Ubicación del Departamento de Recursos Humanos**

Podemos ubicar la posición del departamento de personal en una empresa que tiene plenamente planteada la función de la Administración de Recursos Humanos.

“Conforme las organizaciones crecen el departamento de Recursos Humanos se va especializando, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean

---

<sup>5</sup>Chiavenatto, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.. Mc Graw Hill. 1999

subdepartamentos que funcionarán de diferentes maneras en la organización funciones altamente definidas y especializadas”.<sup>6</sup>

### **Composición del Departamento de Recursos Humanos**

Un Departamento de Recursos Humanos clásico está compuesto por las siguientes áreas:

Reclutamiento de Personal

Selección

Diseño, Descripción y análisis de cargos

Evaluación del desempeño humano

Compensación

Beneficios Sociales

Higiene y seguridad en el trabajo

Entrenamiento y desarrollo del personal

Relaciones Laborales

Desarrollo Organizacional

Base de datos y Sistemas de información

Auditoria de Recursos Humanos

### **Definición y funciones de las principales áreas que componen el Departamento de Recursos Humanos**

#### **Reclutamiento de Personal**

**Reclutamiento:** Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

---

<sup>6</sup>Koontz. Harold. Elementos de la Administración: Mc Graw Hill México 1.998

Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas." <sup>7</sup>Es así como las fuentes de Recursos Humanos son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

“El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.”

“Es el proceso de identificar y atraer un grupo de candidatos de los cuales se seleccionara de la terna a uno para recibir el ofrecimiento de empleo” <sup>8</sup>

”Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.” <sup>9</sup>  
La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

---

<sup>7</sup>Chiavenatto, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.. Mc Graw Hill. 1999

<sup>8</sup>Alles Martha: Dirección Estratégica de Recursos Humanos Editorial: Granica Buenos Aires pp. 99

<sup>9</sup>Chiavenatto, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. pp.158 Mc Graw Hill. 1999

## **Selección**

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de Recursos Humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de Recursos Humanos como la selección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación del hombre al cargo
- La eficiencia del hombre al cargo

## **Diseño, descripción y análisis de cargos**

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, "puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

### **Evaluación de Desempeño**

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

### **Entrenamiento y Desarrollo**

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

### **Base de datos y sistemas de Información**

"El concepto sistema de información gerencial, se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información". Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados."<sup>10</sup>

### **Capacitación y Nómina**

Se encarga del desarrollo del personal para que este se mantenga a la vanguardia sobre los avances y nuevas técnicas y aplicaciones que pueda tener el área en la cual este se desempeña. Ellos tienen un plan el cual tiene por nombre "Plan de Sucesión", el cual se basa en monitorear el desarrollo o capacidad que el personal va adquiriendo de forma gradual, permitiéndole a este poder escalar a nuevas posiciones.

### **Relaciones Laborales**

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

---

<sup>10</sup>Chiavenatto, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. 1999

## **Higiene y Seguridad**

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

## **Compensación**

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

## **Beneficios Sociales**

“Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

## **La Capacitación y desarrollo**

La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual.

La capacitación del personal consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

“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”.<sup>11</sup>

Consiste en determinar el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, metodología, inversión y los demás aspectos que se consideran para realizar un plan de desarrollo del recurso humano.

---

<sup>11</sup> Chiavenato, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. pp.315Mc Graw Hill. 1999

## **Motivación**

“La motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Factores que hacen que las poblaciones o las personas actúen en cierta forma.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares”.<sup>12</sup>

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

---

<sup>12</sup> Ricardo Solana: Administración de Organizaciones, Pág. 208.

## **Motivación intrínseca**

Es intrínseca, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas.

Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Aquí se relacionan varios constructos tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos de aprendizaje, la intelectualidad intrínseca y, finalmente, la motivación para aprender.

## **Motivación extrínseca.**

Es extrínseca cuando el trabajador sólo trata de aprender no tanto porque le gusta su trabajo o carrera si no por las ventajas que ésta ofrece.

La motivación extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas. Hay tres tipos de Motivación Extrínseca:

**Regulación externa:** La conducta es regulada a través de medios externos tales como: premios y castigos.

**Regulación introyectada:** El individuo comienza a internalizar las razones para sus acciones pero esta internalización no es verdaderamente auto determinada, puesto que está limitada a la internalización de pasadas contingencias externas.

**Identificación:** Es la medida en que la conducta es juzgada importante para el individuo, especialmente lo que percibe como escogido por él mismo, entonces la internalización de motivos extrínsecos se regula a través de identificación.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.”<sup>13</sup>

## **La Gestión del Talento Humano**

El término, “gestión del talento” significa diversas cosas para distintas organizaciones. Para algunos es gerenciar individuos de alto-valor o “muy capaces,” mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general - es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado.

Desde la perspectiva de de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial. El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir:

- La gestión del desempeño
- El desarrollo del liderazgo
- La planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento

Este término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo.

---

<sup>13</sup>Chiavenatto, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. pp.158 Mc Graw Hill. 1999

En las condiciones económicas actuales, muchas compañías han sentido la necesidad de bajar costos. Éste debe ser el ambiente ideal para ejecutar un sistema de gestión del talento como medio para optimizar el rendimiento de cada empleado y de la organización. Sin embargo, dentro de muchas compañías el concepto de la gestión del capital humano apenas empieza a desarrollarse. “En realidad, solo un 5% de las empresas dicen que tienen una estrategia de gestión del talento y programas operativos en ejecución.

### **Definición de administración del talento humano**

**Concepto.-** "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".<sup>14</sup>

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (Talento Humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

### **Administración de la producción**

“Se puede definir como la administración de los recursos directos necesarios para producir los bienes y servicios que ofrece una organización”.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup>Chiavenatto, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. 1999

<sup>15</sup>Jacobs Chase: Administración de Producción y Operaciones.

Es la administración de los recursos productivos de la organización. Esta área se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios.

Los recursos que maneja son:

**Persona:** es la habilidad y los conocimientos.

**Partes:** son los materiales e insumos.

**Plantas:** son los edificios, instalaciones, máquinas.

**Planificación:** sistema de planificación de la producción y recursos necesario, la información para la toma de decisiones y el control de las operaciones.

**Procesos:** las distintas fases del sistema productivo de la empresa u organización.

### **Control de producción**

Es un proceso que me permite identificar las falencias que se presentan en la producción.

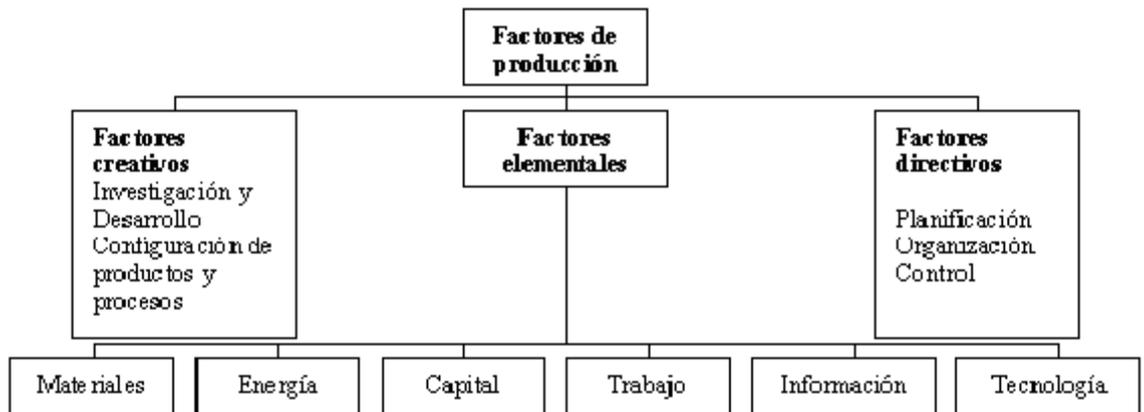
Factores necesarios para lograr que el control de producción tenga éxito.

Factores de producción: hay de 3 tipos:

**Creativos:** son los factores propios de la ingeniería de diseño y permiten configurar los procesos de producción.

**Directivos:** se centran en la gestión del proceso productivo y pretenden garantizar el buen funcionamiento del sistema.

**Elementales:** son los inputs necesarios para obtener el producto (output). Estos son los materiales, energía.



**Cuadro 1** Control de producción  
**Elaborado por:** Angela Franco  
**Fuente:** Chiavenato Idalberto.

## Producción

“Es un conjunto de operaciones que sirven para mejorar e incrementar la utilidad o el valor de los bienes y servicios económicos”.<sup>16</sup>

## Productividad

La productividad es el resultado de la suma de la motivación y la incentivación. Se evalúa en relación a los factores: producción - inversión (produciendo más con igual inversión), y realizando la tarea con eficiencia.

“Productividad=producción=resultados logrados, esto quiere decir que productividad no es más que una medida que combina y utiliza de manera correcta los recursos para cumplir los resultados específicos logrados en si es algo más que producción”.<sup>17</sup>

<sup>16</sup>Roger G: Administración de operaciones, Pág. 533.

<sup>17</sup>Ibid, Pág. 533.

Es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. “Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora” o también se tiene que “Menor número de insumos para la misma producción, la productividad mejora”.

Es el grado de aprovechamiento de los factores de producción. Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

### **Mejora de la productividad.**

La mejora de la productividad se obtiene innovando en:

- Tecnología
- Organización
- Recursos humanos
- Relaciones laborales
- Condiciones de trabajo
- Calidad

### **Productividad Laboral**

Es el resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como de preservar y ampliar la planta productiva nacional e incrementar los ingresos de los trabajadores.

### **Productividad total de los factores**

La productividad total de los factores es la diferencia entre la tasa de crecimiento de la producción y la tasa ponderada de incremento de los factores (trabajo, capital,...).

La PTF constituye una medida del efecto de las economías de escala, en que la producción total crece más que proporcionalmente al aumentar la cantidad de cada factor productivo.

Es un aspecto muy importante para el crecimiento, ya que su crecimiento permite obtener niveles altos de producción al utilizar técnicas para mejorar la productividad, tales como: tecnología, organización, recursos humanos, relaciones laborales, condiciones de trabajo y calidad.

Factores que influyen en la productividad:

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

**Calidad:** La calidad del producto y del proceso se refiere a que un producto se debe fabricar con la mejor calidad posible según su precio y se debe fabricar bien a la primera, o sea, sin re-procesos.

Productividad = Salida/ Entradas. Es la relación de eficiencia del sistema, ya sea de la mano de obra o de los materiales.

**Entradas:** Mano de Obra, materia prima, maquinaria, energía, capital, capacidad técnica.

**Salidas:** Productos o servicios.

Misma entrada, salida más grande

Entrada más pequeña misma salida

Incrementar salida disminuir entrada

Incrementar salida en mayor proporción que la entrada

Disminuir la salida en forma menor que la entrada

## **2.5. HIPÓTESIS**

El Talento Humano permitirá mejorar la productividad en la empresa de Carrocerías Vargas.

## **2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

### **Variable independiente**

Talento Humano - cuantitativa

### **Variable dependiente**

Productividad - cualitativa

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. ENFOQUE**

De conformidad con el paradigma crítico-propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica, corresponde elegir el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Debido a la competitividad actual, es necesario que las organizaciones desarrollen sus capacidades. Es necesario que las empresas realicen un análisis de la situación actual para así encontrar los problemas que se susciten dentro de la misma, y poder investigar, estudiar la realidad, su entorno empresarial, para comprender el problema objeto de estudio.

Una vez localizado el problema objeto de estudio, este necesariamente será descrito con todas sus características más representativas para conocer a fondo como está afectando a la organización y a sus clientes internos.

Asume una posición dinámica porque se adaptará a todos los cambios que se susciten dentro del ámbito empresarial, buscando una solución factible que permitirá solucionar el problema en estudio.

Su perspectiva es desde adentro ya que al estar inmerso dentro de la organización permite observar , asimilar y comprender con lujo de detalles todos los problemas que se presentan dentro de la misma , y de esta manera buscar alternativas de solución que permitan aprovechar al máximo las habilidades y recursos materiales con el que disponen.

### **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación utilizará las modalidades de investigación, las cuales se detallan a continuación:

En la investigación bibliográfica se recolectara información secundaria, para su desarrollo necesariamente se consultará en libros, internet, tesis de grado referentes al tema, información que será recopilada en bibliotecas, siendo necesario analizar detenidamente apoyos bibliográficos que permitirán el desarrollo de la investigación.

La investigación de campo permite recolectar información primaria, ya que el investigador tendrá contacto directo con la realidad, recolectando información que establecerá conocimientos sobre el problema que posee la organización.

Es necesario por tal razón la utilización de algunas técnicas como: la observación directa, que permitirá analizar toda la organización, como se desarrollan las personas y las actividades dentro de la misma.

Otra técnica es la encuesta, que se aplicará a la población de la organización, con el propósito de conocer las expectativas y necesidades de los mismos. Se requerirá aplicar

una entrevista a los directivos y conocer lo que está afectando a la empresa y proponer una solución al problema objeto de estudio

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación exploratoria tendrá la finalidad de explorar, buscar todo lo concerniente con el problema, para tener una idea clara del mismo, para desarrollar esta investigación, el investigador se pondrá en contacto con la realidad para identificar el problema, permitiéndome adquirir conocimientos y experiencias para formular una hipótesis de una posible solución.

La investigación descriptiva tendrá como objeto desarrollar y describir cómo influye la carencia de un plan de capacitación en la productividad de la empresa de carrocías Vargas.

La investigación correlacional: es la relación existente entre variables del problema objeto de estudio, es decir verificar la relación entre la capacitación del Talento Humano y el nivel de productividad de los mismos para ver de qué forma o manera afectan o influyen las mismas en el desarrollo de la empresa.

Permitirá examinar la relación entre variables, midiendo estadísticamente como implantar un plan de capacitación para incrementar la productividad, para lo cual será necesario utilizar una herramienta fundamental para el investigador denominado chi cuadrada, que me permitirá la comprobación de la hipótesis anteriormente mencionada.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La investigación está dirigida a todo el personal que labora dentro de carrocías Vargas cuya población es de 20 personas (**Ver anexo 2 y 3**), es decir estamos hablando de una población finita ya que conocemos con exactitud cuántos elementos tiene dicha población.

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Variable Independiente:** Talento Humano.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Talento humano</b></p> <p>Conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, conocimientos, voluntades, que las personas requieren para alcanzar constantes mejoramientos dentro de una empresa.</p>	<p>Conjunto</p> <p>Conocimientos</p> <p>Personas</p> <p>Mejoramiento</p> <p>Empresa</p>	<p>Mecanismo</p> <p>Experiencias</p> <p>Individuos</p> <p>Capacitación</p> <p>Organización</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles son los mecanismos que más le motivan a trabajar en equipo?</li> <li>2. ¿Cómo es considerada la experiencia dentro de su puesto de trabajo?</li> <li>3. ¿Cómo considera usted su relación laboral con los demás individuos de la organización?</li> <li>4. ¿Con que frecuencia recibe capacitación para desempeñar correctamente su trabajo?</li> <li>5. ¿Cree usted que se debe evaluar el desempeño individual y colectivo y su contribución a los resultados de la organización?</li> </ol>	<p>ENCUESTA CUESTIONARIO</p>

**Cuadro 2** Operacionalización de la variable independiente: Talento Humano

**Fuente:** Idalberto Chiavenatto  
Administración de recurso humano  
**Elaborado por:** Ángela Franco

**Variable Dependiente:** Productividad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÌAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Productividad</b></p> <p>La productividad es el resultado de la suma de la motivación y la incentivación. Se evalúa en relación a los factores: producción - inversión (produciendo más con igual inversión), y realizando la tarea con eficiencia.</p>	<p>Motivación</p> <p>Evaluación</p> <p>Produccion</p> <p>Inversión</p> <p>Eficiencia</p>	<p>Estímulos</p> <p>Medición</p> <p>Proceso productivo</p> <p>Recursos</p> <p>Logro</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?</li> <li>2. ¿La empresa realiza mediciones continuas de su desempeño laboral?</li> <li>3. ¿La duración de la jornada laboral oficial me resulta suficiente para cumplir mis tareas y conseguir mi objetivos?</li> <li>4. ¿La empresa cuenta con recursos asignados estructurados para satisfacer un plan de capacitación?</li> <li>5. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los empleados?</li> </ol>	<p>ENCUESTA CUESTIONARIO</p>

**Cuadro 3** Operacionalización de la variable dependiente: Productividad

**Elaborado por:** Angela Franco

**Fuente:** David Bain  
Productividad

### 3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para recolectar información referente al problema objeto de estudio se aplicará las siguientes técnicas e instrumentos que a continuación se detallan:

Técnicas de investigación	Instrumento
1. Información secundaria 1.1 Análisis de documentos	1.1.1 Gestión del recurso humano 1.1.2 Administración para la productividad 1.1.3 Capacitación
2. Información primaria 2.1 La observación 2.2 Entrevista 2.3 Encuesta	2.1.1 Ficha de observación ( <b>Ver anexo 8</b> ) 2.1.2 Cédula de entrevista ( <b>Ver anexo 9</b> ) 2.2.3 Cuestionario ( <b>Ver anexo 10</b> )

**Cuadro 4** Recolección de la Información  
**Elaborado por:** Angela Franco

### 3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Una vez aplicadas las encuestas a todos los miembros de la misma es necesario, procesar y analizar la información proporcionada por el personal para analizar si cumplen con directrices que permitan conocer a fondo el problema.

Verificar la información recolectada para detectar errores, y eliminar incoherencias y omisiones, para de esta manera organizar la información relevante de forma clara y concisa para facilitar la tabulación.

La codificación de la información será codificada asignando códigos a las preguntas y alternativas de respuesta establecidas para la investigación, para tener mayor facilidad en el proceso tabular.

La categorización la aplicaré asignando categorías a las variables respectivas de acuerdo al grupo o clases en las que sean clasificadas las respuestas establecidas.

Las categorías serán aplicadas de acuerdo a los rangos y valores que le asignemos a cada variable en estudio. La tabulación se aplicará en forma manual quinaria debida a que se podrá cuantificar los resultados en forma clara y concisa.

El análisis de los datos se lo realizará mediante estadígrafos para investigaciones explicativas denominada chi cuadrada, aplicando porcentajes los cuales me permitan organizar y resumir los datos e interpretar los resultados.

Mediante la interpretación de los resultados se logrará comprender la magnitud de los datos y el significado de los mismos. También permitirán estudiarlos cada uno y relacionarlos con el marco teórico del mismo modo que se tendrá una síntesis general de los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Para el análisis e interpretación de los datos se basa en una herramienta, como es la encuesta, la cual me permitió realizar el diagnóstico sobre el manejo y funcionamiento de la empresa de carrocías Vargas. Se aplicó la encuesta a todo el personal que labora en la misma.

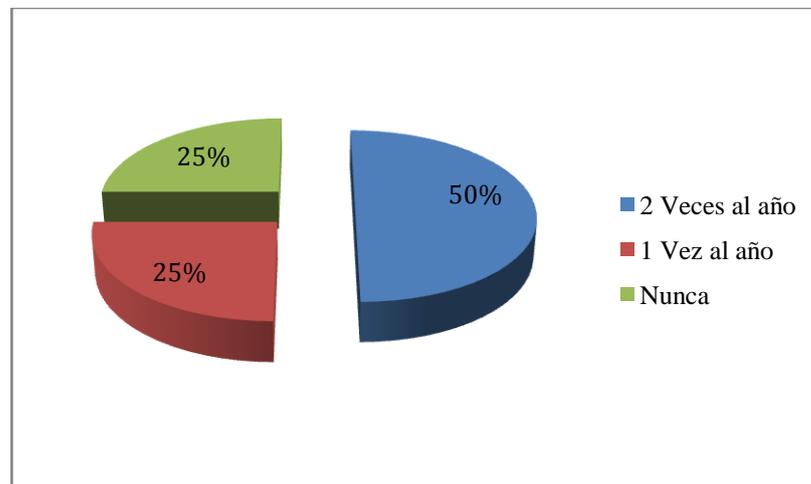
#### **4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

## Encuesta aplicada a todos los miembros de la empresa:

1. ¿Cuáles son los mecanismos que más le motivan a trabajar en equipo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Iniciativa	5	25,0	25,0	25,0
Autonomía	3	15,0	15,0	40,0
Responsabilidad	12	60,0	60,0	100,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 1** Trabajo en equipo  
**Elaborado por:** Angela Franco



**Gráfico 3** Trabajo en equipo  
**Elaborado por:** Angela Franco

## Análisis

Conciderando el total de las personas encuestadas equivalente al 100%; el 25% manifiesta que es la iniciativa lo que les motiva a trabajar en equipo; el 15% dice que es la autonomía lo que le motiva, y finalmente el 60% asegura que es la responsabilidad lo que les motiva a trabajar en equipo.

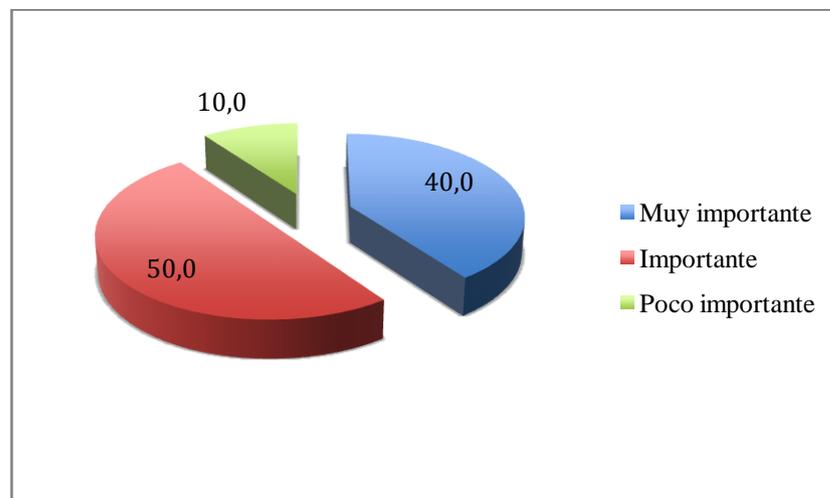
## **Interpretación**

Como se puede dar cuenta que los mecanismos para trabajar en equipo dentro de una organización son de vital importancia ya que es uno de los subsistemas más importantes en la gestión del talento humano, por tanto está en la administración poner en práctica la aplicación de estos mecanismos de motivación lo más urgente posible, ya que el adiestrar y capacitar al personal genera beneficio, del mismo modo hay que realizar un seguimiento en la evaluación del desempeño a los empleados de cada área de trabajo, para que la gerencia con estos indicadores pueda medir la productividad de sus empleados.

2. ¿Cómo es considerada la experiencia dentro de su puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy importante	8	40,0	40,0	40,0
	Importante	10	50,0	50,0	90,0
	Poco importante	2	10,0	10,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 2** Experiencia  
**Elaborador por:** Angela Franco



**Gráfico 4** Experiencia  
**Elaborador por:** Angela Franco

**Análisis**

Del 100% de personas encuestadas el 40% manifiesta que la experiencia es muy importante en una empresa; mientras que el 50% dice que la experiencia en el trabajo es importante, y finalmente el 10% afirma que la experiencia es poco importante en el ámbito laboral.

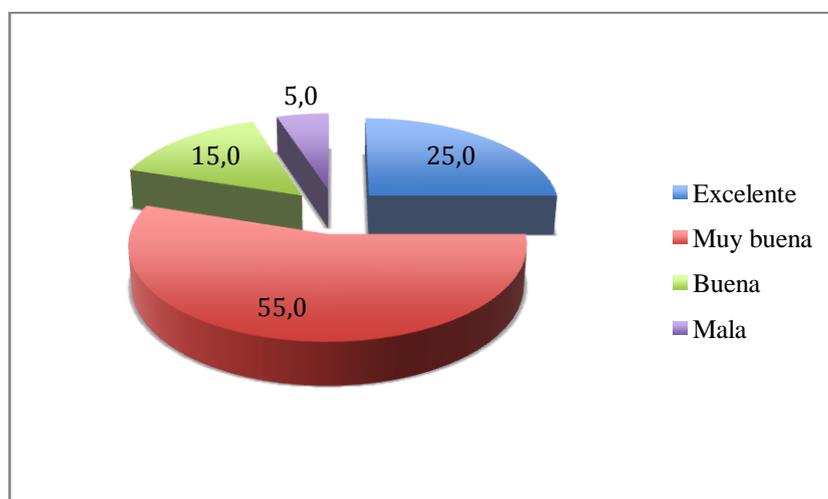
## **Interpretación**

Como se puede apreciar la empresa requiere de constantes seguimientos al personal para lograr determinar las necesidades de mejoramiento en el área que se desempeñan para alcanzar grandes niveles de experiencia en la práctica ya que son de vital importancia dentro del campo empresarial para alcanzar los objetivos establecidos por la misma.

3. ¿Cómo considera usted su relación laboral con los demás individuos de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	5	25,0	25,0	25,0
	Muy buena	11	55,0	55,0	80,0
	Buena	3	15,0	15,0	95,0
	Mala	1	5,0	5,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 3** Relación laboral  
**Elaborado por:** Angela Franco



**Gráfico 5** Relación laboral  
**Elaborado por:** Angela Franco

### Análisis

Tomando los resultados alcanzados del 100%, el 25% afirma que su relación con los demás empleados es excelente; mientras el 55% manifiesta que su relación es muy buena; el 15% dice que es buena, y finalmente el 5% asegura que es mala.

## **Interpretación**

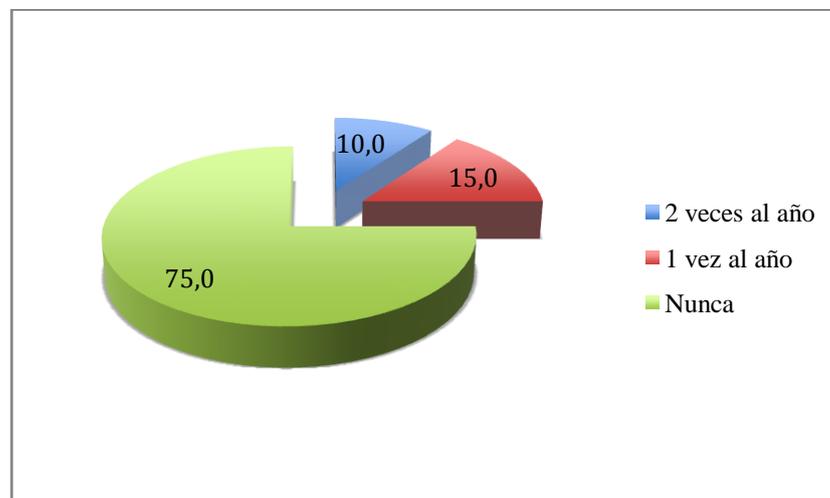
Analizando la información obtenida, permite darse cuenta que las relaciones entre compañeros es muy buena por lo que la planificación empresarial ayudará a mejorar la gestión administrativa, lógicamente, en las relaciones interdepartamentales. Con la aplicación de una evaluación del desempeño para determinar las necesidades de un plan de capacitación, con esto se conseguirá mejorar la oferta organizacional, infraestructura, buenas relaciones humanas y demás parámetros indicadores de calidad; por lo que deducimos, que todo el personal está de acuerdo en la elaboración de un Plan de capacitación y su consiguiente aplicación.

4. ¿Con que frecuencia recibe capacitación para desempeñar correctamente su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2 veces al año	2	10,0	10,0	10,0
	1 vez al año	3	15,0	15,0	25,0
	Nunca	15	75,0	75,0	100,0
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 4** Capacitación

**Elaborado por:** Angela Franco



**Gráfico 6** Capacitación  
**Elaborado por:** Angela Franco

### Análisis

Del total de personas encuestadas el 10% dice que la capacitación se da 2 veces al año; mientras que el 15% manifiesta que la capacitación se da 1 vez al año, y finalmente el 75% asegura que nunca se da capacitación al personal de la empresa.

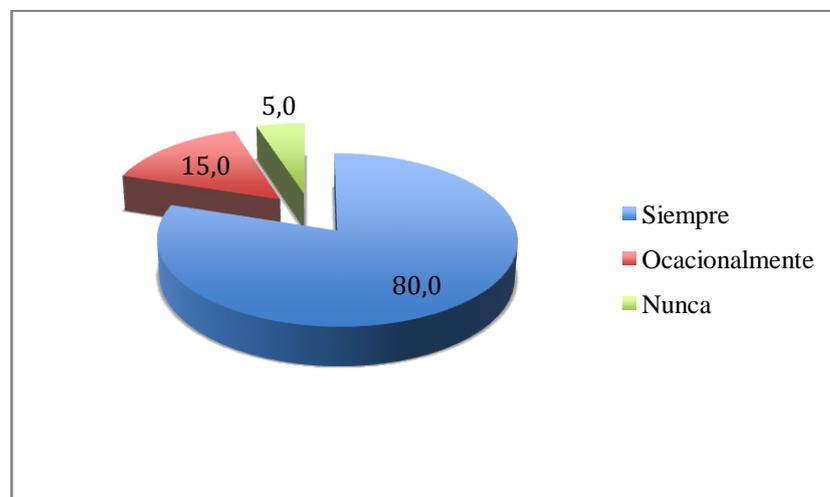
## **Interpretación**

Como se puede notar que la mayoría de personas encuestadas aseguran que nunca reciben ningún tipo de capacitación por lo que se crea la necesidad de determinar las necesidades y expectativas de cada individuo para lograr la aplicación de un plan de capacitación que les permita desarrollar todo su potencialidad en el ámbito laboral ya que son útiles ponerlas en práctica para el desarrollo empresarial.

5. ¿Cree usted que se debe evaluar el desempeño individual, colectivo y su contribución a los resultados de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Válidos Siempre	16	80,0	80,0	80,0
Ocasionalmente	3	15,0	15,0	95,0
Nunca	1	5,0	5,0	100,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 5** Evaluación del desempeño  
**Elaborado por:** Angela Franco



**Gráfico 7** Evaluación del desempeño  
**Elaborado por:** Angela Franco

### **Análisis**

Del 100% de personas encuestadas el 80% aseguran que es de vital importancia que se realicen evaluaciones del desempeño laboral; mientras que el 15% manifiesta que ocasionalmente se debe realizar evaluaciones, y finalmente el 5% afirma que nunca se deben realizar estas evaluaciones del desempeño laboral.

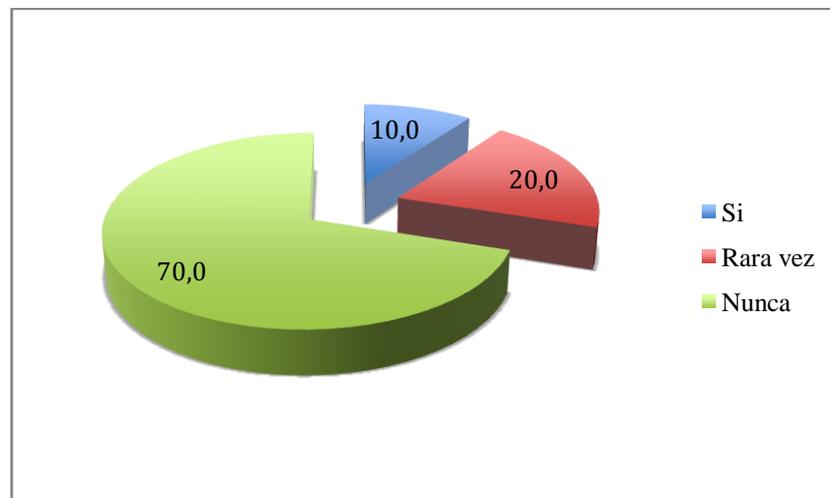
## **Interpretación**

Se puede afirmar que en la empresa gran parte de los encuestados manifiestan la necesidad de que se realicen evaluaciones permanentes del desempeño individual y colectivo para poder conocer las falencias y requerimientos que se puede aportar para el desarrollo personal de las personas para entrar en un transcurso que dinamice los procesos tanto administrativos como técnicos para obtener resultados que reflejen en un mayor crecimiento empresarial.

6. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	2	10,0	10,0	10,0
Rara vez	4	20,0	20,0	30,0
Nunca	14	70,0	70,0	100,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 6** Reconocimiento  
**Elaborado por:** Angela Franco



**Gráfico 8** Reconocimiento  
**Elaborado por:** Angela Franco

### Análisis

Del total de personas encuestadas equivalente al 100%; el 10% manifiesta que si reciben reconocimientos en el cumplimiento de su labor por parte de sus jefes y compañeros; mientras que el 20% dice que rara vez reciben reconocimientos, y finalmente el 70% afirma que nunca se da este tipo de reconocimientos por dicha labor.

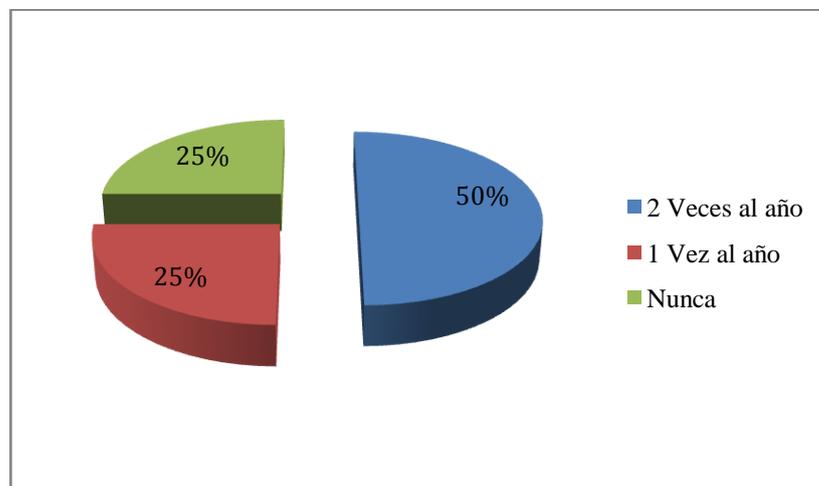
## **Interpretación**

Se puede notar que en la empresa la mayoría de personas nunca reciben reconocimientos de su labor por parte de su jefe y de sus compañeros de trabajo, por lo que se requiere de este tipo de reconocimientos ya que es una manera de estimular el desempeño de cada persona para que pueda entregar a la empresa todos sus conocimientos que no están expuestos ya que de esta manera habrá una mejor coordinación en el trabajo y se evitarían pérdidas de tiempo y de recursos que afectan directamente a los ingresos de la empresa.

7. ¿La empresa realiza mediciones continuas de su desempeño laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2 veces al año	10	50,0	50,0	50,0
	1 vez al año	5	25,0	25,0	75,0
	Nunca	5	25,0	25,0	100,0
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 7** Mediciones del desempeño laboral  
**Elaborado por:** Angela Franco



**Gráfico 9** Mediciones del desempeño laboral  
**Elaborado por:** Angela Franco

**Análisis**

Del total de personas encuestadas el 50% afirma que se realizan mediciones del desempeño laboral 2 veces al año, mientras que el 25% asegura que se aplican estas mediciones 1 vez al año, y finalmente el 25% asegura que nunca se realizan mediciones del desempeño laboral.

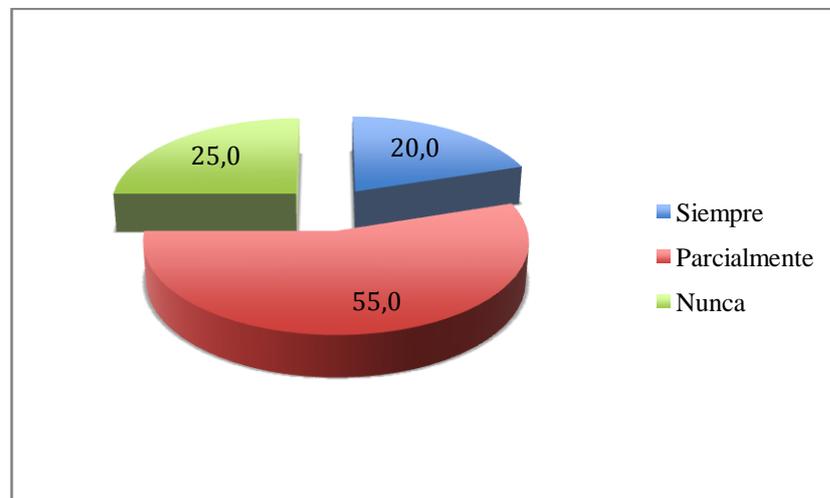
## **Interpretación**

De lo expuesto anteriormente se puede afirmar que en la empresa de carrocerías nunca se mide el desempeño laboral por lo que se requiere con urgencia de un proceso de medición del desempeño para verificar la productividad de la misma mediante la óptima utilización de los recursos para la elaboración de sus productos, ya que es un factor muy importante para el desarrollo de la empresa.

8. ¿La duración de la jornada laboral oficial me resulta suficiente para cumplir mis tareas y conseguir mis objetivos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	4	20,0	20,0	20,0
	Parcialmente	11	55,0	55,0	75,0
	Nunca	5	25,0	25,0	100,0
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 8** Cumplimiento de tareas  
**Elaborado por:** Angela Franco



**Gráfico 10** Cumplimiento de tareas  
**Elaborado por:** Angela Franco

### Análisis

Del total de las encuestas realizadas el 20% manifiesta que la jornada laboral resulta suficiente para cumplir con los objetivos de la empresa; mientras que el 55% asegura que es parcialmente la jornada laboral, y finalmente el 25% afirma que nunca resulta suficiente la jornada laboral oficial para el cumplimiento de los objetivos.

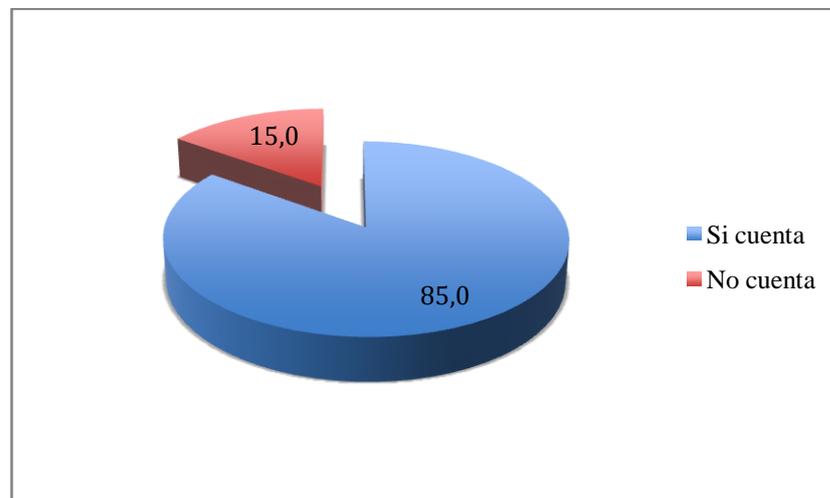
## **Interpretación**

Como se puede apreciar la empresa no dispone de una jornada establecida con los parámetros requeridos para el cumplimiento de dicha labor, por lo que se cree conveniente que se aplique un distributivo de tiempos para la elaboración de las funciones de cada empleados y de esta manera pueda cumplir con la entrega de su labor en el tiempo requerido.

9. ¿La empresa cuenta con recursos asignados estructurados para satisfacer un plan de capacitación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si cuenta	17	85,0	85,0	85,0
	No cuenta	3	15,0	15,0	100,0
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 9** Plan de Capacitación  
**Elaborado por:** Angela Franco



**Gráfico 11** Plan de Capacitación  
**Elaborado por:** Angela Franco

### Análisis

Del 100% de encuestas realizadas, el 85% afirma que la empresa si cuenta con todos los recursos asignados y estructurados para satisfacer un plan de capacitación, mientras que el 15% manifiesta que no cuenta con dichos recursos asignados para dicho plan de capacitación.

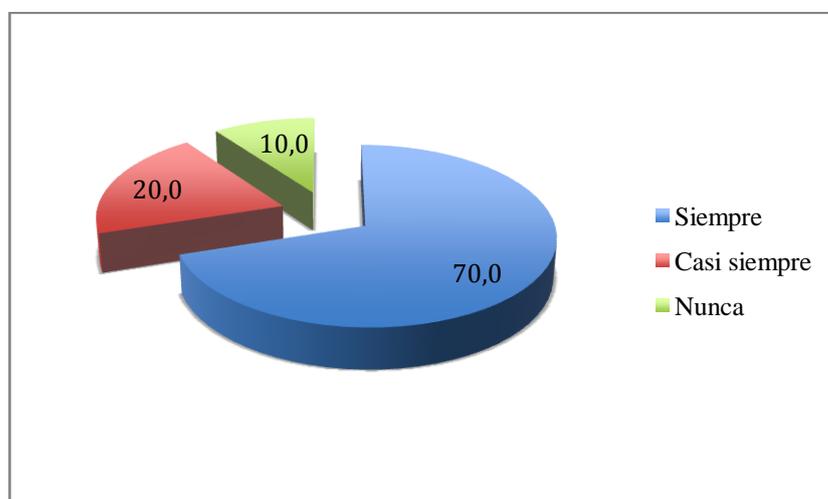
## **Interpretación**

Como se puede notar la empresa si cuenta con los recursos necesarios establecidos para la elaboración de un plan de capacitación, lo que se cree es que existe falta de información por parte de la gerencia, por lo que se requiere que se le de una mayor importancia para lograr una mejor formación de las necesidades de cada uno de los trabajadores para así poder lograr una buena prestación de los servicios y satisfacer al máximo las necesidades de cada uno de los usuarios y clientes que requieren de nuestros productos.

10. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los empleados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	14	70,0	70,0	70,0
	Casi siempre	4	20,0	20,0	90,0
	Nunca	2	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 10** Evaluación del desempeño  
**Elaborado por:** Angela Franco



**Gráfico 12** Evaluación del desempeño  
**Elaborado por:** Angela Franco

### Análisis

Del 100% del total de personas encuestadas, el 70% afirma que los resultados de una evaluación del desempeño siempre sirven para programar acciones de capacitación y desarrollo de los empleados; mientras que el 20% dice que casi siempre sirven, y finalmente el 10% asegura que los resultados de dicha evaluación nunca sirven para programar capacitaciones para el desarrollo de las personas.

## **Interpretación**

Se reconoce que en la empresa los empleados están concientes de que la evaluación del desempeño es de gran importancia para el logro de los objetivos empresariales, por lo que se requiere de una mejor gestión para el talento humano especialmente si se toma en cuenta que la tecnología va evolucionando y hay que estar en un continuo adiestramiento que a futuro se vea reflejada en la optimización de los recursos y perfeccionamiento del talento humano de la empresa.

## **VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

En este trabajo de investigación, la hipótesis originalmente planteada fue la siguiente:

El Talento Humano permitirá mejorar la productividad en la empresa de Carrocerías Vargas.

Si se recurre a la información obtenida del trabajo de campo y se analiza detenidamente la pregunta No.4, en relación a que con que frecuencia recibe capacitación para desempeñar correctamente su trabajo, el 75,0% expresado manifiesta que no recibe capacitación, y a la pregunta No. 7 en relación a que si la a empresa realiza mediciones continuas de su desempeño laboral, el 25% manifiesta que nunca.

La evaluación del desempeño laboral y la capacitación permitirá tomar correctivos en muchos aspectos como: mejorar el nivel del desempeño que deben alcanzar para lograr los objetivos y metas de la empresa. Asimismo, ayudará al trabajador a adquirir disciplina en sus tareas diarias, a identificar aquellos puntos fuertes y débiles y precisar su potencial, etc.

Las mejoras realizadas a futuro permitirán que Carrocerías Vargas optimice sus recursos su comunicación, coordinación y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Con estos argumentos se comprueba la hipótesis previamente planteada, es decir, “El Talento Humano permitirá mejorar la productividad en la empresa de Carrocerías Vargas.”.

Para mayor entendimiento se procede hacer un análisis matemático con el estadígrafo Chi cuadrado ( $\chi^2$ ) para la pregunta No.4 ¿Con que frecuencia recibe capacitación para desempeñar correctamente su trabajo? y la pregunta No. 7 ¿La empresa realiza mediciones continuas de su desempeño laboral?

## **ANÁLISIS DE CHI CUADRADO**

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

### **1. Planteo de hipótesis**

#### **a) Modelo Lógico**

**H<sub>0</sub>:** El Talento Humano no permitirá mejorar la productividad en la empresa de Carrocerías Vargas.

**H<sub>1</sub>:** El Talento Humano si permitirá mejorar la productividad en la empresa de Carrocerías Vargas.

#### **b) Modelo Matemático**

H<sub>0</sub>: O = E

H<sub>1</sub>: O ≠ E

#### **c) Modelo estadístico**

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

$X^2$  = Chi cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

## 2. Regla de decisión

Se encontró el grado de libertad correspondiente:  $GL= 1$ . (**Ver anexo 11**)

$$1-0,01 = 0,99$$

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

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

3. Los valores de  $X^2$  a los niveles de confianza de 0.05, es igual a 5,991. Y a 0.01, es igual a: 9,210 de acuerdo a la tabla consultada para el grado de libertad 2.
4. Se procesó la información en base a la pregunta No. 4 ¿Con qué frecuencia recibe capacitación para desempeñar correctamente su trabajo? y la pregunta No. 7 ¿La empresa realiza mediciones continuas de su desempeño laboral?, cuyo resultado se estableció el valor  $X^2 = 10,84$  como lo indica la tabla, aplicando la fórmula:

## 5. Cálculo de $X^2$

Tabla No. 11: Pregunta No. 4 ¿Con qué frecuencia recibe capacitación para desempeñar correctamente su trabajo? y la pregunta No.7 ¿La empresa realiza mediciones continuas de su desempeño laboral?

## FRECUENCIA OBSERVADA

**Tabla 11** Frecuencia Observada

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS			TOTAL
	2 VECES AL AÑO	1 VEZ AL AÑO	NUNCA	
PREGUNTA No. 4	2	3	15	<b>20</b>
PREGUNTA No. 7	10	5	5	<b>20</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>40</b>

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$fe = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglón)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

Para la primera celda (Pregunta No. 4) y la alternativa “ 2 veces al año” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(20)(12)}{40} = 6,0$$

Para la segunda celda (Pregunta No. 4) y la alternativa “1 vez al año” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(20)(8)}{40} = 4,0$$

Para la tercera celda (Pregunta No. 4) y la alternativa “Nunca” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(20)(20)}{40} = 10,0$$

Para la primera celda (Pregunta No. 7) y la alternativa “2 veces al año” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(20)(12)}{40} = 6,0$$

Para la segunda celda (Pregunta No. 4) y la alternativa “1 vez al año” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(20)(8)}{40} = 4,0$$

Para la tercera celda (Pregunta No. 4) y la alternativa “Nunca” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(20)(20)}{40} = 10,0$$

## FRECUENCIA ESPERADA

**Tabla 12** Frecuencia esperada

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS			TOTAL
	2 VECES AL AÑO	1 VEZ AL AÑO	NUNCA	
PREGUNTA No. 4	6,0	4,0	10,0	20,0
PREGUNTA No. 7	6,0	4,0	10,0	20,0
				<b>40,0</b>

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la formula de Chi Cuadrado:

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

Donde “ $\sum$ ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia observada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de  $X^2$  obtenida.

Procedimiento para calcular el chi cuadrado ( $X^2$ )

**Tabla 13** Calculo del Chi cuadrado

	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup>
					E
PREGUNTA No. 4 / 2 VECES AL AÑO	2	6,0	-4,0	16,00	2,67
PREGUNTA No. 4 / 1 VEZ AL AÑO	3	4,0	-1,0	1,00	0,25
PREGUNTA No. 4 / NUNCA	15	10,0	5,0	25,00	2,50
PREGUNTA No. 7 / 2 VECES AL AÑO	10	6,0	4,0	16,00	2,67
PREGUNTA No. 7 / 1 VEZ AL AÑO	5	4,0	1,0	1,00	0,25
PREGUNTA No. 7 / NUNCA	5	10,0	-5,0	25,00	2,50
	40	40,0		<b>X<sup>2</sup> =</b>	<b>10,84</b>

El valor de  $X^2$  para los valores observados es de 10,84

## DECISIÓN

X2 calculado = 10,84

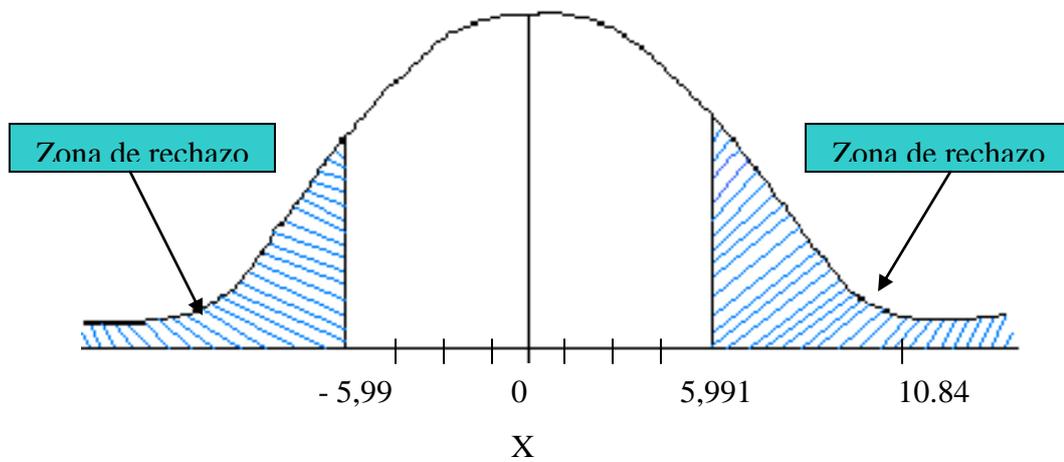
X2 tabla = 5,991 al 95% de nivel de confianza.

X2 tabla = 9,210 al 99% de nivel de confianza.

Como el  $X^2$  calculado es mayor que el de la tabla, se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice “El Talento Humano permitirá mejorar la productividad en la empresa de Carrocerías Vargas”; por lo que se establece que el Talento humano, beneficiará y fortalecerá la productividad evaluando la experiencia, habilidad y capacitación del personal de Carrocerías Varga.

### Representación gráfica del Chi cuadrado

Gráfico 13 Representación gráfica del Chi Cuadrado



## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Una vez concluido el trabajo de investigación y analizado cada uno de los aspectos del mismo, se establecieron varias conclusiones, las mismas que se señalan a continuación:

- Es de suma importancia establecer un método o procedimiento que ayude a los directivos de la empresa a medir el desempeño de los trabajadores y tomar medidas para corregir falencias y mejorar el desempeño.
- No se están tomando en cuenta las habilidades y conocimientos de los trabajadores de Carrocerías Vargas, por ello están ejerciendo funciones que no les corresponden, ante esta situación el desempeño es eficiente y carece de control.

- En la empresa no se puede determinar cuál es la persona más competente para ejercer las actividades inherentes a los cargos ya que no se realizan mediciones del desempeño laboral que permitan a la empresa ser productiva.
- La administración de recursos humanos no posee suficientes habilidades y conocimientos para la conducción exitosa de este recurso a través de la implementación de las actividades necesarias para seleccionar, mantener motivado a su personal, evaluando su actuación.
- La capacitación no debe verse como un gasto más, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la productividad en el ámbito laboral.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Una vez concluido el trabajo de investigación y analizado cada uno de los aspectos del mismo, se establecieron varias recomendaciones, las mismas que se señalan a continuación:

- Evaluar al personal, buscar un indicador que mida el desempeño de los trabajadores, haciendo énfasis en las falencias que requieren de atención y que deben ser corregidas de forma oportuna para lograr un mejor desempeño y excelentes resultados.
- Capacitar al personal continuamente, buscando desarrollar sus destrezas y habilidades para que se acoplen a las necesidades y requerimientos de Carrocieras Vargas y así lograr un mejorar su productividad en la empresa.

- Evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación de la evaluación del desempeño y capacitación eficaz para afianzar el comportamiento productivo de los empleados, a fin de introducir los correctivos requeridos.
- Se recomienda a la organización, la implementación de mecanismos de evaluación del desempeño acordes al tipo y funciones individuales para que llenen las expectativas de las mismas como la de sus miembros.
- Crear conciencia a todos los trabajadores de la empresa, como también a supervisores y jefes de departamentos para hacerles ver que tan importantes son ellos para la empresa, no como productores sino como Recurso Humano, y por ende la importancia de capacitarlos para elevar su nivel de optimismo, confianza, logros de metas dentro de la empresa y fuera de ella.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

**Tema:** Diseño de un sistema de evaluación y capacitación para medir el desempeño laboral y mejorar la productividad de la empresa de carrocías Vargas.

#### 6.1. DATOS INFORMATIVOS

<b>Institución ejecutora:</b>	Carrocías Varga ( <b>Ver anexo 4</b> )
<b>Beneficiarios:</b>	Clientes internos
<b>Ubicación:</b>	Huachi Chico Av. Jácome Clavijo
<b>Provincia:</b>	Tungurahua ( <b>Ver anexo 1</b> )
<b>Cantón:</b>	Ambato
<b>Tiempo estimado para la ejecución:</b>	Inicio: Abril del 2011 Fin: Junio del 2011
<b>Equipo técnico responsable:</b>	Angela Franco
<b>Costo:</b>	\$ 2.785,30

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

En la Universidad Técnica de Ambato en la Facultad de Ciencias Administrativas existen varios trabajos investigativos realizados por estudiantes universitarios referentes al tema objeto de estudio como:

Según MOSCOSO, M. (2006) en su la tesis de grado titulada “Propuesta para la creación del área de evaluación del desempeño en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Hierro Acero S.A.” en cuya investigación de campo, se resalta la necesidad de un área de evaluación del desempeño del personal en dicha empresa para mejorar significativamente la calidad de sus procesos y la importancia de una constante evaluación de sus miembros y de esta manera fortalecer las relaciones patronales con sus empleados. Referida con la temática actual por que refleja que a través de la evaluación del desempeño se puede llegar a fortalecer las relaciones entre organización y empleados.

Según OÑA, E. (2006). “La capacitación basada en competencias para el personal Administrativo de Petroecuador Matriz”. Aplica una capacitación orientada a la experiencia en un sentido positivo y benéfico como una herramienta fundamental en la planificación y administración del talento humano, para lograr implementaciones fundamentales con el apoyo de las autoridades ya que se requiere de cambios amplios y planteamientos de nuevos esquemas de capacitación en el trabajo basado en competencias donde exista una buena armonía entre los trabajadores del mismo modo lograr mejores rendimientos laborales y alcance una mejora en la productividad empresarial.

Estos trabajos de investigación antes mencionados nos servirán de referencia para dar posibles soluciones al problema objeto de estudio, para alcanzar un mejor rendimiento laboral y capacitación y de esta manera mejorar la productividad de la empresa de carrocías Vargas.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

El Talento humano dentro de una organización tiende a tomar ciertas actitudes frente a su trabajo ya que no solo se debe proporcionarle una retribución económica por parte de la misma si no también se debe tratar de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional. Es común observar a empleados frustrados en las organizaciones, ya que su trabajo no lo satisface por completo y solo lo realizan para subsistir.

Cuando un empleado no está satisfecho puede desmotivarse con respecto a su trabajo y esto genera que no se identifique con su trabajo ni con la organización, así surge la necesidad de aplicar mecanismos como la evaluación del desempeño y la capacitación, para conocer y medir la potencialidad, llevarla a aplicar totalmente la misma con la finalidad de ser más eficiente y productivo, e impulsar sus energías de acción, determinando así el ambiente más adecuado para su funcionamiento y preocupándose no solo por el comportamiento individual del hombre dentro de la empresa si no principalmente, por el propio comportamiento organizacional.

Según este enfoque mediante su trabajo el hombre visualiza consciente e inconscientemente las perspectivas de satisfacción y de autorrealización por medio de las actividades que lleva a cabo dentro de la empresa.

Evaluar el desempeño y capacitar constituye una técnica imprescindible en la administración de los recursos humanos mediante, ella se puede encontrar problemas de supervisión, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa de la falta de aprovechamiento de potencialidades y motivación. Así mismo de acuerdo con los problemas identificados la evaluación del desempeño y la capacitación colabora en la determinación y el desarrollo de políticas adecuadas a las necesidades de la empresa y los empleados, aplicándola de la manera más racional posible, con lo cual se persigue un Manejo Exitoso de los Recursos Humanos a través de la Evaluación del Desempeño y la Capacitación.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo general**

Diseñar un sistema de evaluación del desempeño y capacitación para medir el rendimiento de los trabajadores y de esta manera mejorar la productividad de la empresa de Carrocerías Vargas.

### **6.4.2. Objetivos específicos**

Identificar los aspectos que requieren ser evaluados con respecto al desempeño y capacitación de los trabajadores de la empresa de carrocerías Vargas.

Analizar las falencias en el rendimiento de los trabajadores de la empresa de carrocerías Vargas que requieren mayor atención.

Proponer un sistema de evaluación de desempeño y capacitación que ayude a mejorar el rendimiento laboral y productividad de la empresa de carrocerías Vargas.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

En la era actual la sociedad requiere, tecnología y la información está 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.

Las empresas importantes en su ramo, han tenido éxito y han logrado el posicionamiento de sus marcas y productos en un mercado que día a día busca bienes y

servicios que sean proporcionados al menor costo, mejor calidad, mayor atención y satisfacción de expectativas.

En lo organizacional, el modelo de gestión de talento humano promueve la investigación en comportamiento organizacional, estrategias de cambio, cultura y aprendizaje organizacional y modelos exitosos de acompañamiento del talento humano.

El modelo de gestión de talento humano debe enfocarse que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño de la organización. La creación de un ambiente de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos, debería tomar en consideración lo siguiente:

- Metodologías de trabajo creativas y oportunidades de aumentar la participación activa para que se ponga de manifiesto el potencial del personal.
- Reglas y orientaciones de seguridad, incluyendo el uso de equipos de protección.
- La ubicación del lugar de trabajo.
- Interacción social.
- Instalaciones para el personal en la organización
- Calor, humedad, luz, flujo de aire.
- Higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación.

Es importante el apoyo del señor gerente de la empresa, para lograr que la ejecución de la propuesta se ponga en marcha, para el logro de los objetivos establecidos por la empresa.

Del sistema de capacitación y desarrollo de personal. Es el proceso sistemático y permanente orientado a la adquisición o actualización de conocimientos tendientes a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del talento humano en el desempeño de sus funciones

Art. 77. Programas de Capacitación. Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado ampliará los conocimientos de los servidores públicos mediante la implantación y desarrollo de programas de capacitación.

La cual se fundamentará en las necesidades reales que tenga la institución y el la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO - TÉCNICA**

### **Evaluación del desempeño**

Evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, excelencia, cualidades o estatus de algún objeto o persona.

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

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados, en este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto; con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

### **Objetivos de la Evaluación**

- La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas.
- Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.
- Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.
- Utiliza métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe.
- Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.
- En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:
  - El mejoramiento del desempeño laboral
  - Reajustar las remuneraciones
  - Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
  - La rotación y promoción de colaboradores
  - Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

## **Importancia**

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados.

En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

## **Responsabilidad en la evaluación de colaboradores**

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

- **El Gerente**

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

- **El Colaborador**

Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

- **El Equipo de Trabajo**

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez mas.

En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

- **El Área de Gestión Personal**

Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización.

Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coaptan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

Además, presenta desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

- **Comisión de Evaluación**

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño.

### **Ventajas de la evaluación del rendimiento**

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo.
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- Realizar las promociones y/o ascensos.

- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

### **Factores para la evaluación de colaboradores**

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

**Calidad de Trabajo.** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.

**Cantidad de Trabajo.** Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.

**Conocimiento del puesto.** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.

**Iniciativa.** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la

hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.

**Planificación.** Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

**Control de costos.** Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes, etc.

**Relaciones con los compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.

**Relaciones con el supervisor.** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.

**Relaciones con el Público.** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos .Lleva de manera ética el negocio de la empresa.

**Dirección y Desarrollo de los Subordinados.** Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los

resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.

**Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones.** Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.

**Responsabilidades.** en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.

### **Beneficios de la evaluación de colaboradores**

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En General, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

### **Beneficios para el jefe**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

### **Beneficios para el subordinado**

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

### **Beneficios para la organización**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

### **La capacitación**

Se define como Capacitación al perfeccionamiento que es impartido a los trabajadores que previo al desempeño de su trabajo no posee la habilidad que necesitan asumir, la responsabilidad que esta demanda y si los tienen, es inferior al que requieren un conocimiento completo y profundo sobre una técnica específica.

## **Objetivos de la capacitación**

- Consolidar, el óptimo clima de relaciones humanas y productividad, ya que el factor humano es el cimiento de toda empresa y metas de toda empresa, y su influencia es decisiva en el desarrollo y evolución de la misma.
- Elevar el nivel de productividad.
- Desarrolla un nivel elevado brindando seguridad y autosatisfacción al personal.
- Disminuir los accidentes de trabajo.
- Alimentar, la eficiencia y conocimiento del puesto de trabajo.
- Mejorar la estabilidad de la organización, por medio de la habilidad para adaptarse a las variaciones y cambios a corto plazo.
- Mejorar la fijación de objetivos y metas de la empresa, y permitir una adecuada planificación y programación del trabajo tanto a nivel administrativo como de la planta de la empresa.
- Determinar y asignar las funciones de cada puesto al personal.
- Ocupar el menor tiempo posible para capacitar un nuevo trabajador y mejorar sus capacidades y potencialidades.

## **Estrategias de capacitación**

Las estrategias de capacitación que serán utilizadas son las siguientes:

- Adiestramiento formal
- Equipos de Trabajo
- Adiestramiento formal fuera de las facilidades de la empresa.
- Programas empresariales.
- Programas de mejoramiento continuo.
- Planes individuales de desarrollo.
- Conferencias.

## **Plan de Capacitación**

### **1. Objetivos del plan de capacitación.**

- Proporcionar un plan de capacitaciones a la empresa, para mejorar la productividad de los del talento humano de la empresa.
- Proporcionar una herramienta para mejorar el capital humano de la empresa.
- Proponer un sistema de desarrollo empresarial, para el mejoramiento continuo del personal para que beneficie a la empresa.

### **2. Proceso de entrenamiento**

- Diagnostico: Inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer.
- Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- Diseño: Elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- Implementación: Aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

## PROCESO DEL ENTRENAMIENTO



**Gráfico 14** Procesamiento del entrenamiento

**Fuente:** Adalberto Chiavenato

### **Desarrollo de programa de entrenamiento.**

#### **1. Diagnóstico**

Según la investigación de campo realizada a la empresa de carrocerías, se detectaron que poseen varios problemas y se mencionan a continuación:

- a) Baja productividad.
- b) Mal servicio al cliente.
- c) Capacitaciones esporádicas.
- d) Poco trabajo en equipo.
- e) Pocas capacitaciones sobre liderazgo.
- f) Capacitaciones excluyentes.

## **Evaluación del desempeño**

Es una función fundamental para evaluar el rendimiento del personal y detectar debilidades, mediante el uso de herramientas científicas que proponen en el presente documento.

## **Capacitaciones**

Será la encargada de desarrollar, diseñar, implementar y desarrollar los planes de capacitación para mejorar constantemente el talento humano de la empresa.

## **Coordinación del comité de talento humano**

A través de esta coordinación se tendrá un enlace directo con el comité de implementación de modelo de gestión de talento humano, con el objeto de evaluar los resultados que se obtienen y tomar las medidas correctivas si existe desviación según lo planeado.

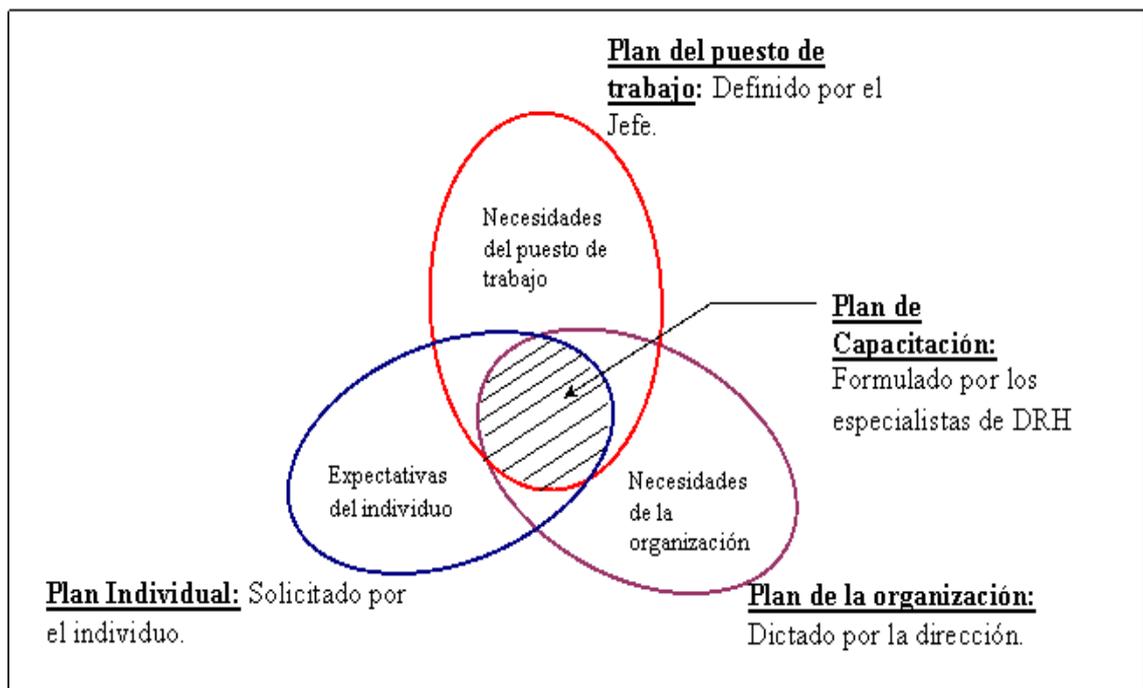
## **Método de entrenamiento en el puesto**

Casi toda la capacitación tiene lugar en el puesto. Sin embargo esta capacitación puede desestabilizar el lugar de trabajo y dar como resultado un incremento en los errores a medida que incurre en los aprendizajes. Así mismo, el desarrollo de ciertas habilidades es demasiado complejo para realizarlo en el puesto. En tales casos, debe tener lugar fuera del ambiente de trabajo.

1. **Capacitación en el puesto.** Los métodos comunes de capacitación en el puesto incluye la rotación del puesto, la asignación de suplementos. La rotación del puesto implica transferencias laterales que permitan a los empleados laborar en diferentes puestos. Los empleados aprenden una amplia variedad de trabajos y obtienen un mejor conocimiento de la interdependencia, entre los puestos y una mayor

perspectiva sobre las actividades organizacionales. Los nuevos empleados a menudo aprenden sus trabajos tomando como modelo a un veterano fogueado. En los oficios, eso usualmente se llama adiestramiento. En los trabajos de oficina, se conoce como relación de entrenamiento.

2. **Tanto la rotación como las asignaciones de suplentes al aprendizaje de las habilidades técnicas.** Las habilidades interpersonales y de solución de problemas se adquieren de manera más eficaz mediante la capacitación que tiene fuera del trabajo.



**Gráfico 15** Plan de puesto de trabajo

**Fuente:** Adalberto Chiavenato  
Gestión del talento humano

## 6.7. METODOLOGÍA - MODELO OPERATIVO

Análisis FODA de la empresa de Carrocerías Vargas.

<p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Disponibilidad de recursos y tiempo</li><li>• Objetivos bien definidos</li><li>• Comunicación directa</li></ul>	<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de la organización</li><li>• Estabilidad en las funciones</li><li>• Capacitación continua</li><li>• Mejoras en el clima laboral</li><li>• Desarrollo de competencias</li></ul>
<p><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Programas de capacitaciones excluyentes.</li><li>• Evaluación del desempeño inadecuada.</li><li>• Falta de control</li><li>• Desconocimiento de las capacidades de los empleados</li><li>• Carencia de una estructura organizacional bien definida</li><li>• Poca atención al desempeño de los empleados</li></ul>	<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Despido del personal</li><li>• Retraso en las actividades ante la carencia del personal</li><li>• Personal sin experiencia</li><li>• Incumplimiento de los objetivos de la empresa</li><li>• Inconformidad y desmotivación de los empleados para realizar su trabajo</li></ul>

**Cuadro 5** Análisis del FODA  
**Elaborado por:** Angela Franco

## ¿Qué son las competencias laborales?

Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarias, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas.

Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta) es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

**Saber:** conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

**Saber hacer:** conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen, se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas), habilidades sociales (para relacionarse con los demás como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas).

**Saber estar:** conjunto de actitudes acordes a las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

**Querer hacer:** conjunto de aspectos relacionados con la motivación, responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.

**Poder hacer:** implica un conjunto de factores relacionados con:

- El punto de vista individual: la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.
- El punto de vista situacional: el grado de “favorabilidad” del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado, presiones y obstáculos.

**Clasificación de las competencias para poder evaluarlas:**

**Visibles:**

- Destrezas: manera en que una persona realiza sus tareas.
- Conocimientos: información que una persona posee sobre áreas específicas.

**No visibles:**

- Concepto de uno mismo: actitudes, valores imagen propia de una persona.
- Rasgos de la personalidad: es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar.

**Evaluación del desempeño por competencias**

Desarrollado el concepto de competencias, el paso a seguir y fundamental del presente trabajo, es conocer cómo evaluarlas de manera eficiente.

La evaluación del desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de

tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporciona a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros, el enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados.

### **Pasos para la implementación de la evaluación del desempeño por competencias:**

- 1. Intención de hacer la evaluación de desempeño:** el gerente de la empresa, el departamento de recursos humanos o algún otro sector con fuerza política suficiente dentro de la misma, manifiesta el deseo y necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño.
- 2. Análisis de sistemas posibles:** como se está hablando de evaluación de desempeño por competencias, en el momento de analizar y escoger el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los tradicionales, los habitualmente utilizados. Por lo tanto, hay que buscar el modelo de evaluación que se acople a las necesidades de la empresa.
- 3. Confección del diccionario de competencias:** tomando como referencia el paso anterior, se debe elaborar un listado de las competencias a evaluar inherentes a la empresa, las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la empresa ya que el desarrollo adecuado de las competencias son el medio para alcanzar los objetivos organizacionales.

## Estructura de Competencias basada en un Plan Estratégico

DICCIONARIO	
01.	DESARROLLO PERSONAL
02.	ORIENTACION AL LOGRO
03.	INICIATIVA
04.	CAPACIDAD ORGANIZATIVA
05.	ORDEN Y CALIDAD
06.	GESTION DE PROCESOS
07.	GESTION DE LA INFORMACION
08.	ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS
09.	COMPETENCIAS TECNICO FUNCIONALES
10.	RELACIONES INTERPERSONALES
11.	COMPROMISO ORGANIZACIONAL
12.	DESARROLLO DEL PERSONAL
13.	GESTION DEL DESEMPEÑO
14.	TRABAJO EN EQUIPO
15.	LIDERAZGO
16.	ADMINISTRACION DEL TIEMPO
17.	PENSAMIENTO ESTRATEGICO
18.	ORIENTACION AL CLIENTE
19.	COMUNICACIONES EFECTIVAS
20.	FORMACION DE RELACIONES Y CONTACTO



**Gráfico 16** Estructura de Competencias basada en un Plan Estratégico

**Fuente:** Adalberto Chiavenato

- 4. Diseño de la evaluación:** este paso es fundamental ya que tiene que cubrir todos los aspectos que la empresa considera necesarios evaluar en sus empleados, quienes deberán sentirse abarcados en ella. Por tal motivo es importante implementar un diseño propio, atractivo, sencillo de realizar y completo.

### **Métodos para la evaluación del desempeño**

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo a y a las características de los evaluados.

Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

### **Los principales métodos de evaluación de colaboradores son:**

- Métodos de las escalas gráficas
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo
- Método de incidentes gráficos
- Método de comparación por pares

### **Método de las escalas gráficas**

Es el método de evaluación de personal más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar

indiferencias considerables. Es muy criticado por que reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Cada factor se afine con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.

Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

#### **Beneficios para la organización:**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados.

Hoja de evaluación de personal metodo de escala gráfica.

## 1. DATOS GENERALES

1.1.NOMBRE DEL COABORADOR:.....

1.2.CARGO:.....

1.3.DEPENDENCIA:.....

## 2. FACTORES DE VALORIZACIÓN Y GRADOS DE CALIFICACIÓN

2.1.La escala de valorización sirve para calificar en forma más objetiva posible los factores determinantes del aspecto laboral y personal de los colaboradores, encaminados a tipificar su rendimiento.

2.2.Los factores y sus respectivos grados que a continuación se indican serán aplicables a los evaluados.

2.3.Trace un círculo alrededor del número que figura en el grado que mejor refleja su aparición de cada factor.

Marque con un circulo el total de puntos								Grados	
			90	92	94	96	98	100	A
		76	78	80	82	84	86	88	B
	60	62	64	66	68	70	72	74	C
42	44	46	48	50	52	54	56	58	D
24	26	28	30	32	34	36	38	40	E

### Método de elección forzada

Este método consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante la elección de entre varios grupos de frases descriptivas, de alternativas o tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación “elección forzada”.

Las frases pueden tener variaciones de significado positivas y negativas, por lo que puede elaborarse cuadros o formatos de evaluación independientes, o bien en una sola. Como el que se presenta a continuación:

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Empleado: .....

Cargo: ..... Seccion: .....

A continuación encontrara frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una “X” en la columna lateral, bajo el signo “+” para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado y bajo el signo “-” para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

	Nº	+	-		Nº	+	-
Solo hace lo que le ordenan	1			Tiene miedo de pedir ayuda	16		
Comportamiento irreprochable	2			Mantiene su archivo siempre ordenado	17		
Acepta críticas constructivas	3			Ya presenta disminución de producción	18		
No produce cuando está sometido a presión	4			Es dinámico	19		
Cortés con los demás	5			Interrumpe constantemente su trabajo	20		
Duda al tomar decisiones	6			No se deja influir	21		
Merece toda la confianza	7			Tiene buen potencial por desarrollar	22		
Tiene poca iniciativa	8			Nunca se muestra desagradable	23		
Se esmera en el servicio	9			Nunca hace buenas sugerencia	24		
No tiene formación adecuada	10			Es evidente que le gusta lo que hace	25		
Tiene buena apariencia personal	11			Tiene buena memoria	26		
En su trabajo siempre hay errores	12			Le gusta reclamar	27		
Se expresa con dificultad	13			Tiene criterio para tomar decisiones	28		
En su trabajo siempre hay errores	14			Regularmente debe llamársele la atención	29		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	15			Es rápido	30		
Espera siempre una recompensa	16			Por naturaleza es poco hostil	31		

**Tabla 14** Evaluación del desempeño  
Elaborado por: Angela Franco

## **Método de investigación de campo**

Este método de evaluación fue desarrollado en base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico de desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo, y sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

Es un método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la segunda guerra mundial.

## **Ventajas del método de investigación de campo**

- El método de investigación de campo ofrece las siguientes ventajas:
- Cuando está precedido de las dos etapas preliminares de análisis de la estructura de los cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una visualización no-solo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.

- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quién presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.
- Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la Administración de Recursos Humanos.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función del staff en la evaluación de personal.

### **Método de incidentes críticos**

#### Características del método de incidentes críticos

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones-tanto positivas como negativas- en el desempeño de las personas.

### **Método de comparación por pares**

Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este

método también puede utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

No.	FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	SI (+)	NO (-)
1	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?		
7	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8	¿Tiene interés por aprender cosas nuevas?		
9	¿Su trabajo no exige más grado de escolaridad?		
10	¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar, controlar sus tareas?		
11	¿Su apariencia es buena y agradable en el trato general?		
12	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
13	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?		
14	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?		
15	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?		
16	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?		
17	¿Le gusta fumar?		
18	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		
19	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?		
20	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?		
21	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas en que trabaja?		
22	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
23	¿Su producción es confiable?		
24	¿Aun que siempre cumple la misma función ¿No se incomoda con la repetición?		
25	¿Tiene fama de no llevar dinero en el bolsillo?		

**Tabla 15** Factores de evaluación del desempeño

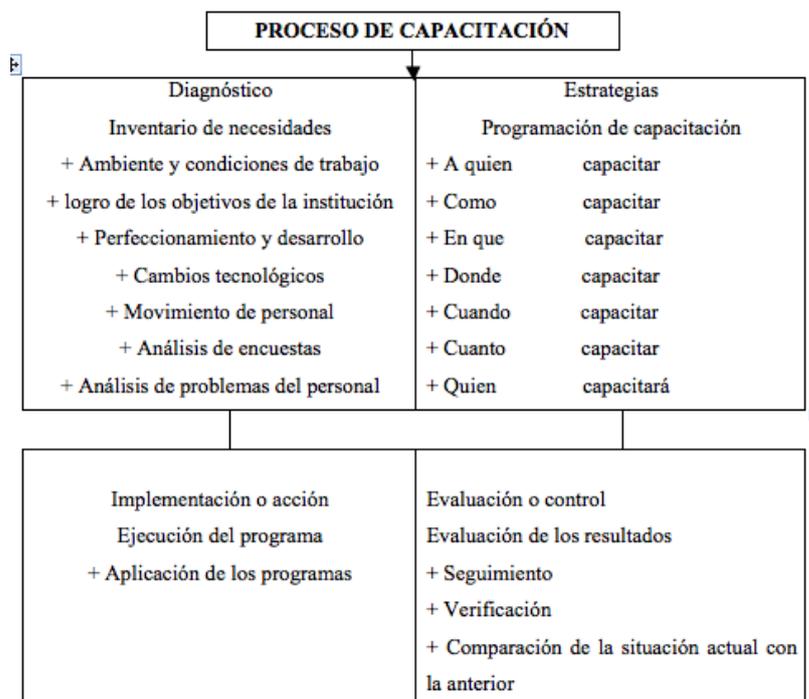
**Elaborado por:** Angela Franco

- 5. Comunicación:** esta etapa consta de la comunicación del sistema a implementar a todos los miembros de la empresa, se lo puede realizar de diversas formas acorde al tamaño de la empresa:
- Pequeñas reuniones
  - Vía Internet
  - Boletín interno extraordinario
  - Cartelera
- 6. Entrenamiento a los involucrados:** los involucrados son los evaluadores y los evaluados, deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro en el mismo con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación. En este paso es recomendable realizar una prueba piloto con una muestra de los futuros evaluados con el fin de detectar algún fallo de comprensión.
- 7. Tiempo de evaluación:** este gran momento es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año. El tiempo de duración dependerá del tamaño de la empresa y del método que utilice para la evaluación (Intranet, entrevistas personales, formularios manuales etc.), independientemente se recomienda que los plazos sean fijados previamente para que la misma no se prolongue innecesariamente.
- 8. Contenidos de la evaluación:** devueltos los formularios al departamento de recursos humanos, es el tiempo de analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan en las evaluaciones. A partir de dicho análisis, el mencionado departamento deberá tomar decisiones sobre potencial, carrera, capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado y seguidamente informarles a los mismos los resultados y futuros planes de acción que se tomarán con los jefes de cada área y siguiendo los objetivos estratégicos organizacionales.

**9. Análisis del sistema:** el final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación del mismo (recursos materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos, reacciones al sistema, clima laboral, etc.) con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aún más a las características de la empresa para el próximo año.

**10. Seguimiento continuo:** para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centran en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño.

### Desarrollo del procedimiento de la capacitación



**Cuadro 6** Proceso de capacitación  
**Fuente:** Adalberto Chiavenato  
 Capacitación y desarrollo del personal

## **Fase 1. Diagnostico de necesidades de capacitación**

El diagnostico de las necesidades de formación se ha efectuado utilizando algunas técnicas de recolección de información, destacándose las siguientes:

- a. Observación. Instrumento que permitió percibir lo que ocurre en el entorno laboral. Ofrece las ventajas de obtener la información tal cual ocurre, es independiente del deseo de informar, ya que solicita menos la cooperación activa por parte de los sujetos.
- b. Entrevistas. Permitted obtener información verbal de los actores, relacionada con las debilidades formativas en el desarrollo del trabajo.
- c. Análisis de cargos. Consiste en el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del personal, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.
- d. Reuniones interdepartamentales. Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

## **Presentación del informe**

El informe del diagnostico de necesidades de capacitación debe ser presentada a la gerencia donde se le dará a conocer las actividades de trabajo, objetivos, justificación, procedimientos empleados, técnicas utilizadas, actividades de trabajadores, análisis de la información, recomendaciones y observaciones que sean verdaderos soportes para la toma de decisiones.

## **Fase 2. Programación de la capacitación**

### **1. Selección de participantes**

Se considera a todos los miembros de la empresa se mantendrá un registro de participantes.

### **2. Selección de instructores**

Se deberá hacer de acuerdo a la solvencia profesional, calidad pedagógica comprobada y suficiente conocimiento del tema de capacitación.

### **3. Elaboración del plan de lección**

Una vez seleccionados los instructores estos deberán presentar un plan de lección el mismo que guiara el trabajo a los participantes y los recursos disponibles.

### **4. Plan de capacitación**

Con el fin de establecer prioridades, fijar los objetivos, determinar el tipo de acción a ejecutarse.

## **Fase 3. Ejecución de la capacitación**

Consiste en poner en marcha el plan de capacitación, es decir reunir a los participantes y transmitirles los contenidos en función a las actividades propuestas, fechas y horarios programados mediante un instructor.

#### **Fase 4. Evaluación o control de la capacitación**

La evaluación sirve para verificar si el evento programado y ejecutado realmente satisface las necesidades diagnosticadas.

- Se debe verificar todos los recursos necesarios que estén en orden
- Se controlara la asistencia de los participantes.
- Se debe evaluar a los participantes, instructores del evento en general por parte de los participantes.

#### **Certificado**

Finalizado el evento cada participante recibirá su respectivo certificado de aprobación siempre y cuando haya cumplido con los parámetros establecidos por la empresa de no aprobado recibirá un certificado de asistencia.

#### **Seguimiento**

El gerente velara por el cumplimiento de programación de los cursos desde su iniciación hasta la culminación de los mismos.

#### **Ejecución de eventos programados**

La empresa, se compromete a colaborar con la prestación de los equipos de computación, los días y horas establecidas, correrá con los gastos de de los eventos de capacitación a favor del personal y gestionara en forma conjunta con las instituciones pertinentes para la realización de los cursos de capacitación en diferentes áreas, así como el suministro de papelería, etc.

### ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACION

<b>Acción formativa</b>	<b>Instructor</b>	<b>Fecha</b>	<b>Área</b>	<b>Duración</b>	<b>Nº de participantes</b>	<b>Responsable</b>
Atención al cliente	Dr.Eduardo Lara	25 de Abril	Administración y planta	4horas	20 personas	Gerente
Motivación	Dr.Eduardo Lara	28 de Abril	Administración y planta	4 horas	20 personas	Gerente
Calidad humana	Dr.Eduardo Lara	5 de Mayo	Administración y planta	4 horas	20 personas	Gerente
Seguridad industrial	Técnico de SECAP	12 de Mayo	Administración y Planta	4 horas	20 personas	Supervisor de planta
Mecánica automotriz	Técnico de SECAP	9 de Mayo	Planta	10 horas	15 personas	Supervisor de planta
Soldadura y métodos de ensamblaje	Técnico de SECAP	18 de Mayo	Planta	12 horas	15 personas	Supervisor de planta
Pintura	Técnico de SECAP	8 de Junio	Planta	6 horas	15 personas	Supervisor de planta
Electricidad automotriz	Técnico de SECAP	13 de Junio	Planta	5 horas	15 personas	Supervisor de planta

**Tabla 16** Estructura del plan de capacitación  
**Elaborado por:** Angela Franco

## Servicio al cliente

**Objetivo:** Capacitar a los empleados para que el trato a los clientes sea cortés y adecuado.

**Contenido:** Servicio al cliente  
Importancia del servicio al cliente  
El ciclo del servicio  
Cliente interno y externo

**Participantes:** Todo el recurso humano

**Fecha y hora:** 18 de Abril a las 8h00am

**Instructor:** Dr. Eduardo Lara

**Duración:** 4 horas

**Metodología:** Teoría y práctica

**Lugar:** Auditorio de la empresa

**Costo:** A convenir

## Motivación

**Objetivo:** Inducir a los participantes hacia la auto motivación como mecanismo para evaluar los niveles de contribución a la institución.

**Contenido:** La motivación  
La necesidad del ser humano

**Participantes:** Todo el recurso humano

**Fecha y hora:** 20 de Abril a las 8h00am

**Instructor:** Dr. Eduardo Lara

**Duración:** 4 horas

**Metodología:** Teoría y práctica

**Lugar:** Auditorio de la empresa

**Costo:** A convenir

## **Calidad humana**

**Objetivo:** Rehacer y cuidar nuestros vínculos con el ecosistema y los demás seres de la sociedad.

**Contenido:** La cultura de la calidad  
La calidad de vida  
Dignidad humana  
Estrategias de calidad humana

**Participantes:** Todo el recurso humano

**Fecha y hora:** 22 de Abril a las 8h00am

**Instructor:** Dr. Eduardo Lara

**Duración:** 4 horas

**Metodología:** Teoría y práctica

**Lugar:** Auditorio de la empresa

**Costo:** A convenir

## **Seguridad industrial**

**Objetivo:** Concientizar a los trabajadores sobre los riesgos a los que están expuestos en su trabajo.

**Contenido:** Prevención de riesgos profesionales  
Técnicas de prevención de riesgos laborales  
Seguridad industrial  
Higiene seguridad

**Participantes:** Todo el recurso humano

**Fecha y hora:** 3de Mayo a las 8h00am

**Instructor:** Técnico de SECAP

**Duración:** 5 horas

**Metodología:** Teoría y práctica

**Lugar:** Auditorio de la empresa

**Costo:** A convenir

### **Mecánica automotriz**

**Objetivo:** Adiestrar a los empleados para dar un mantenimiento preventivo de a los vehículos que están a su disposición.

**Contenido:** Mantenimiento de vehículo  
Sistema de lubricación  
Sistema de suspensión  
Sistema de frenos

**Participantes:** Personal de planta

**Fecha y hora:** 9 de Mayo a las 8h00am

**Instructor:** Técnico de SECAP

**Duración:** 10 horas

**Metodología:** Teoría y práctica

**Lugar:** Auditorio de la empresa

**Costo:** A convenir

## Soldadura y métodos de ensamblaje

**Objetivo:** Brindar herramientas técnicas que le permitan mejorar la rentabilidad del área de soldadura y ensamblaje, consiguiendo la mejor disposición de recursos humanos, técnicos y materiales.

<b>Contenido:</b>	Soldadura MIG/MAG Soldadura por puntos de resistencia. Soldadura blanda de estaño-plomo.
<b>Participantes:</b>	Personal de planta
<b>Fecha y hora:</b>	18 de Mayo a las 8h00am
<b>Instructor:</b>	Técnico de SECAP
<b>Duración:</b>	12 horas
<b>Metodología:</b>	Teoría y práctica
<b>Lugar:</b>	Auditorio de la empresa
<b>Costo:</b>	A convenir

## Pintura

**Objetivo:** Brindar a los participantes los conceptos básicos en lo que se refiere al pintado y repintado automotriz, y reconocer los defectos de pintado para saber como proceder en estos casos.

<b>Contenido:</b>	Colorimetría Sistemas de repintado Técnicas de aplicación
<b>Participantes:</b>	Personal de planta
<b>Fecha y hora:</b>	8 de Junio a las 8h00am
<b>Instructor:</b>	Técnico de SECAP
<b>Duración:</b>	6 horas
<b>Metodología:</b>	Teoría y práctica

**Lugar:** Auditorio de la empresa

**Costo:** A convenir

### **Electricidad automotriz**

**Objetivo:** Realizar mantenimiento y reparaciones de los sistemas eléctricos de diferentes vehículos automotrices.

**Contenido:** Electricidad básica

Magnetismo

Electromagnetismo

**Participantes:** Personal de planta

**Fecha y hora:** 13 de Junio a las 8h00am

**Instructor:** Técnico de SECAP

**Duración:** 5 horas

**Metodología:** Teoría y práctica

**Lugar:** Auditorio de la empresa

**Costo:** A convenir

### **Calendario de actuación**

Las fechas tentativas de cumplimiento del plan de capacitación, están determinadas anteriormente; las mismas que son flexibles y pueden ser modificadas de acuerdo a las necesidades y planificación de eventos institucionales.

### **Indicadores de medición de la capacitación**

En el caso de la empresa objeto de estudio proponemos los siguientes indicadores de medición de la capacitación:

- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.

- Aumento de las habilidades de las personas.
- Elevación del conocimiento de las personas.
- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.
- Aumento de la productividad.
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia.
- Cantidad de acciones formativas.
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del ciclo de la producción.
- Reducción del tiempo de entrenamiento
- Reducción del índice de accidentes.
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.
- Aumento de la satisfacción del cliente.

## MODELO OPERATIVO

INDICADORES	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Recopila la información	Actividades terminadas.	Recopilación de la Información	Talentos Humanos: Tecnológicos.	Análisis de la información recopilada
Procesa la información	Participación de autoridades y docentes en el desarrollo de la propuesta.	Procesamiento de la Información	Talentos Humanos: Materiales	Depuración Clasificación, y Análisis
Redacta contenido del sistema de evaluación por competencias y capacitación.	Durante el proceso de formación.	Redacta contenido del sistema de evaluación por competencias y capacitación.	Talentos Humanos: Materiales.	Estilo de redacción del contenido del sistema de evaluación por competencias y capacitación.
Elabora el sistema de evaluación por competencias y capacitación.	El investigador	Elaboración del proceso a seguir en el sistema de evaluación por competencias y capacitación.	Humanos Materiales Empresariales	Presentación y análisis de la funcionalidad del sistema de evaluación por competencias y capacitación.
Establece formato del Sistema de evaluación por competencias y capacitación.		Establecimiento del formato del sistema de evaluación por competencias y capacitación.		Facilidad de lectura y/o consulta. Que permita hacer referencias rápidas y precisas. Respirar confianza por su apariencia y orden
Revisa y aprueba el sistema de evaluación por competencias y capacitación.		Revisión y Aprobación del sistema de evaluación por competencias y capacitación.		Revisión objetiva del Sistema de evaluación y capacitación.
Actualiza el sistema de evaluación por competencias y capacitación.	Gerente	Actualización del sistema de evaluación por competencias y capacitación.	Humanos Materiales Empresariales	Revisión permanente del sistema de evaluación y capacitación para su actualización

**Cuadro 7** Modelo Operativo

**Elaborado por:** Angela Franco

## **6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se requerirá de los siguientes recursos:

### **6.8.1. Recursos humanos**

Está conformando por todos los empleados de la empresa y un asesor encargado de instruir respecto a la aplicación del modelo de gestión de talento humano.

### **6.8.2. Recursos físicos**

Las actividades de evaluación y capacitación se desarrollaran en un ambiente adecuado con todas las comodidades y seguridad proporcionada por la gerencia de la empresa.

### **6.8.3. Recursos materiales**

- Computador
- Proyector
- Esferos
- Cuadernos
- Impresiones
- Resma de Papel Bond
- Resaltadores

#### 6.8.4. Financiamiento

El monto de inversión de esta propuesta, se financiará con los recursos de la empresa establecidos para fines específicos.

#### PRESUPUESTO

DESCRIPCION	CANTIDAD	V. UNITARIO	TOTAL
Evaluator	1	\$ 1.200	\$ 1.200
Capacitador	1	\$ 1.200	\$ 1.200
Cuadernos	15	\$ 0,50	\$ 7,50
Impresiones	60	\$ 0,05	\$ 3
Resma de papel bond	1	\$ 4	\$ 4
Resaltadores	15	\$ 0,50	\$ 7,50
<b>IMPREVISTOS 15%</b>			<b>\$ 363.30</b>
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 2.422</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.785,30</b>

**Tabla 17** Presupuesto

**Elaborado por:** Angela Franco

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

MES	ABRIL 2011			MAYO 2011			JUNIO 2011	
SEMANAS								
FECHAS	10-11 Abril	12-15 Abril	25-28 Abril	5-7 Mayo	5-9 Mayo	10- 13 Mayo	13-16 Junio	20-28 Junio
Presentación de la propuesta a los directivos de la empresa								
Análisis y aprobación								
Planificación de la evaluación y capacitación								
<b>Sistema de evaluación y capacitación</b>								
Comunicación a los miembros de la empresa								
Elección y métodos para la evaluación y capacitación								
Capacitación y evaluación de los procesos								
Aplicación de la evaluación y capacitación								
<b>Resultados de la evaluación y capacitación</b>								
Análisis e interpretación de resultados								
Comunicación de los resultados obtenidos								
Planificación de actividades reorganizativas								

**Tabla 18** Cronograma de actividades  
**Elaborado por:** Angela Franco

## 6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

A fin de garantizar y asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo programado, para el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar el monitoreo del plan de acción, como un proceso de monitoreo y evaluación permanente que nos permita anticipar contingencias que se pueden presentar en el camino con la finalidad de implementar correctivos a través de acciones que nos aseguren la consecución de las metas.

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>Quiénes solicitan evaluar?</b>	Empresa de carrocéricas Vargas
<b>Por qué evaluar?</b>	Porque la propuesta tiene como objetivo mejorar el desempeño de los empleados, por lo tanto debe tener una valoración cuantitativa y cualitativa para su mejora constante.
<b>Para qué evaluar?</b>	Para determinar si la propuesta contribuye en logro los objetivos propuestos.
<b>Qué evaluar?</b>	El impacto ocasionado a los trabajadores de la empresa Carrocéricas Vargas.
<b>Quién evalúa?</b>	El Gerente
<b>Cuando evaluar?</b>	Durante el proceso e inmediatamente luego de concluida la aplicación de la propuesta.
<b>Cómo evaluar?</b>	A través de encuestas, cuestionarios, entrevistas.
<b>Con qué evaluar?</b>	Utilizando los instrumentos adecuados según las técnicas aplicadas.

**Cuadro 8** Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta  
**Elaborado por:** Angela Franco

## **MATERIALES DE REFERENCIA**

### **BIBLIOGRAFÍA**

ALEXANDER, A. ( 2002 ). Mejora continua y acción correctiva. Editorial Pearson Educación. México.

ALLES, Martha. (2001). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires

CHIAVENATO Adalberto. (2001). Administración de Recursos Humanos Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.México

GRADOS ESPINOZA, Jaime. Inducción, Reclutamiento y Selección. Editorial. El Manual Moderno. México. 1.998.

GRAIG, R. ( 1991 ). Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Editorial Diana. México.

IVANÉZ, M. ( 2005 ). Administración de Recursos Humanos en la Empresa. Editorial San Marcos. Lima.

KOONTZ, Harold. (1998) Elementos de la Administración. Editorial. Mc Graw Hill. México.

SUMANTH, D. ( 1999 ). Administración para la productividad total. Editorial CECSA. México.

TAMAYO. José. (1986) Metodología y Técnicas de Investigación. Editorial Prentice Hall. México.

THAYER, P. ( 1986 ). Capacitación. Adiestramiento y formación profesional. Editorial Limusa. México.

VALERO. Iván. (1998) Metodología y Técnicas de Investigación. Editorial Hispanoamérica. México.

WERTHER, William. (2000) Administración de Recursos Humanos Editorial. Mc Graw Hill Interamericana. México

### **NET GRAFÍA**

<http://www.gogle.com> Gestión del Talento Humano

<http://www.gogle.com> Formación, capacitación y desarrollo del recurso humano

<http://www-gogle.com> Importancia de la productividad

## **ANEXOS**

ANEXO 1	Croquis de la empresa
ANEXO 2	Nomina de trabajadores
ANEXO 3	Nomina de personal administrativo
ANEXO 4	Logotipo
ANEXO 5	Productos que ofrece
ANEXO 6	Maquinaria y equipo
ANEXO 7	Infraestructura
ANEXO 8	Ficha de observación
ANEXO 9	Cédula de entrevista
ANEXO 10	Encuesta
ANEXO 11	Tabla de nivel de confianza al grado de libertad