

INTRODUCCIÓN

Capítulo I - Se analiza la situación actual del problema.

Capítulo II - Se ha desplegado el marco teórico que se utilizara en la elaboración de la tesis.

Capítulo III - En este capítulo se presenta la metodología de investigación.

Capítulo IV - hace referencia al análisis e interpretación de las encuestas que se han elaborado para sustentar la propuesta.

Capítulo V - se realiza las conclusiones y recomendaciones en base a las encuestas, que se ha realizado en la investigación.

Por último en el capítulo VI - se detalla la propuesta que se aplicará en la empresa "NYS EJECUTIVOS", el diseño de un plan de capacitación para incrementar los niveles de productivos de la empresa.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

La Administración del Talento Humano y su incidencia en los niveles de productividad de la empresa “NYS EJECUTIVOS” en la ciudad de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La carencia de la Administración del Talento Humano disminuye los niveles de productividad de la empresa “NYS EJECUTIVOS” en la ciudad de Ambato.

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

En un mundo globalizado las Pymes están involucrados en mercados que son tan competitivos y cambiantes, la productividad es el componente más importante y definitivo de diferenciación , posicionamiento y competitividad; así como las empresas

debe adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad jamás vista, de igual manera deberá adecuarse a ser productivos para transmitir dichos cambios.

La Productividad, por otro lado, ha sido identificada por las empresas del mundo entero como uno de los aspectos que necesita constante perfeccionamiento. La razón, por supuesto, radica en su estrecha conexión con la rentabilidad. La productividad determina la competitividad, es decir, si las empresas en su gestión generan ventajas competitivas que producen un mejor aprovechamiento de los recursos como el capital y el trabajo y esto las coloca en un alto nivel de competencia, es posible relacionar un alto nivel de productividad con un alto nivel de competitividad y utilizar el primero que es un factor tangible como medida del segundo.

La Productividad de la Pymes en América Latina se debe a la continua sensibilización a las personas a todo nivel para que tomen la decisión que se enfoque en mejorar la productividad en general. La forma de pensar y actuar correctamente es la que ha logrado romper los paradigmas que tenemos con una actitud positiva tanto en empleados como empleadores. Dando un servicio a la esta sociedad latina con todo el potencial que como seres humanos poseemos generando soluciones creativas e innovadoras a nuestros problemas de cada día en forma proactiva, para utilizar todos nuestros recursos al máximo.

Las Empresas Latinas empezaron a realizar implementaciones de metodologías y herramientas de mejora de la productividad y de establecer un clima creativo en el que cada trabajador pueda participar aportando ideas de mejora, las cuales deberán de ser priorizadas e implementadas de acuerdo a los recursos de cada empresa y a lo que en este momento es más importante para la misma. Al establecer esta priorización las empresas latinas ha tomado como indispensable que cada empresa empiece a medir su productividad, de igual manera se ha realizado implementaciones para mejorar la productividad de sus empresas, así como también reconociendo a los trabajadores por sus esfuerzos realizados para mejorar la productividad de la empresa, siempre y cuando

los esfuerzos realizados por los trabajadores hayan ocasionado ahorros y un impacto positivo para mejorar la productividad.

En Ecuador las Pymes han incrementado sus niveles de productividad, volviéndose más competitivos para enfrentar el mercado cambiante, gracias a una apropiada administración de sus recursos y de una adecuada implementación de la gestión por competencias a tener grados de eficiencia y efectividad.

El desarrollo económico del País es el logro de una mejora sostenida y de largo plazo en el estándar de vida. Este modelo de vida depende del ingreso, del costo y de la calidad de vida. La productividad en el Ecuador influye de manera determinante sobre el estándar de vida pues define los niveles de salario y las ganancias sobre el capital invertido. Una mejora en la productividad representa una mejora en la competitividad del país y una mejora en la productividad constituye a su vez una mejora en el desarrollo económico, es por esta razón que altos niveles de competitividad se asocian con altos niveles de desarrollo económico.

1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO DEL PROBLEMA



La empresa “NYS EJECUTIVOS” no tiene el nivel productivo que se requiere para diferenciarnos de la competencia, ser competitivos y poder liderar en el mercado de la marroquinería, la falta de un enfoque claro en cómo administrar, motivar y dirigir a su talento humano, ha hecho que la empresa pierda niveles productivos, logrando que se aleje de una ventaja competitiva, la constante rotación de personal en la producción es el de no constar con la gente idónea para el buen manejo, crecimiento y productividad de la empresa.

1.2.3 PROGNOSIS

La empresa “NYS” de la ciudad de Ambato al no aplicar una administración del talento humano ocasionaría que la productividad siga disminuyendo, no se podría lograr el mejoramiento de la organización haciéndole más eficiente y eficaz, no se alcanzaría interactuar de una manera efectiva con los factores internos y externos que hacen de su actividad una labor completa que compromete todas las áreas de la empresa, se contraria a la persona equivocada para la empresa, tendría una alta rotación de personal o personal insatisfecho, la gente no se sentirá comprometida, los empleados pensaría que su salario es injusto ocasionando desgana en sus laborales y por último que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación pierda luego su nivel.

1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera incide la administración del talento humano en los bajos niveles de productividad de la empresa “NYS EJECUTIVOS” en la ciudad de Ambato?

1.2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Qué aspectos de debe tomar en cuenta para establecer adecuadas estrategias para incrementar la productividad de la empresa “NYS EJECUTIVOS” en la ciudad de Ambato?

¿Qué estrategias se deberían implementar para incrementar los niveles de productivos de la empresa “NYS EJECUTIVOS” en la ciudad de Ambato?

¿De qué manera se lograría un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente para mayor productividad?

1.2.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Límite de Contenido:

Campo.- Administración

Área.- Recurso Humano

Aspecto.- Gestión del Recurso Humano

Límite Espacial:

Razón social: “NYS EJECUTIVOS”.

Ruc: 1802846954001

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Límite temporal: 12 de Marzo – 24 de Abril del 2010

Límite Poblacional: Directivos y Trabajadores de la Empresa “NYS EJECUTIVOS”.

1.3 JUSTIFICACIÓN

- ✓ Mi investigación se justifica porque vivimos en un mundo globalizado, donde las Pymes están expuestas a ser más competitivos, la manera de poder llegar a tener esta ventaja es siendo productivos, es sobre todo, una actitud de la mente. Los elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital

humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados de trabajo.

- ✓ La investigación a realizar se enfocaran en buscar los factores que han incurrido en el comportamiento de las metas de la empresa, así mismo poder conocer la realidad de cómo trabaja las personas, cuál es su motivación y si no lo tuvieren buscar ese valor agregado en los trabajadores para que lleguen a ser productivos, mediante la gestión de este factor previamente investigado, se permitirá plantear estrategias que van de la mano hacia una visión de futuro para llevar al desarrollo de una empresa moderna, productiva e inteligente.
- ✓ La investigación se justifica porque a la empresa le permitirá desarrollar nuevas estrategias para que su talento humano sea eficiente, eficaz y motivado a la hora de ser productivo; así la empresa NYS EJECUTIVOS obtendrá una gran ventaja competitiva, y por ende al ser más productivos y competitivos en el futuro la empresa generará fuentes de trabajo, 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 la capacitación y aprendizaje continuo de los empleados a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.
- ✓ Permitirá a la sociedad tener una fuente de trabajo en la zona centro del país , y para alcanzar lo antes mencionado la empresa se valdrá de una gestión por competencia del talento humano, esta herramienta permitirá que este recurso llegue a ser eficiente y eficaz, la organización incrementará sus niveles productivos, conseguirá mayor demanda de sus productos y así la empresa incrementará sus utilidades dando paso a que el gerente incremente los salarios a sus trabajadores por el esfuerzo realizado, buscará nuevos nichos de mercados y necesariamente contratará más personal ya sea en el nivel administrativo u operario y finalmente como resultado de

todo aquello la empresa NYS EJECUTIVOS optimizará el desarrollo económico del país.

- ✓ Se justifica porque en esta investigación se dará a conocer que la Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

- ✓ Mediante la realización de esta investigación podré conocer la realidad en el campo laboral de cómo un problema puede afectar en la funcionalidad y rendimiento del mismo, logrando obtener conocimientos que me permitirán en un futuro desenvolverme de una manera eficiente y adecuada en el ámbito profesional y al mismo tiempo poder anticipar un mal rendimiento o bajo desempeño del talento humano y poder dar una pronta solución.

- ✓ Esta investigación es factible de realizar, ya que se cuenta con los recursos necesarios como son: humanos, económicos, fuente bibliográfica y apertura por parte de la institución necesaria para la investigación. El gerente de la empresa NYS EJECUTIVOS siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurarse el trabajo en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar de qué manera incide la Administración del Talento Humano en los niveles productivos de la empresa “NYS EJECUTIVOS” en la ciudad de Ambato.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar el comportamiento del Talento Humano y sus exigencias empleando una investigación de campo.

Analizar los niveles productivos, utilizando estrategias Basada en el Comportamiento y estrategias Basadas en los Resultados.

Implementar un Plan de Capacitación que permita incrementar los niveles productivos de la empresa.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Los trabajos de investigación realizados por estudiantes universitarios tienen temas relacionados con la productividad como:

PICO, P. (2004), Plan administrativo y su incidencia en la productividad de la empresa Carrocerías Herman.

RUIZ, V. (2004), La Panadería y pastelería “El Enjambre” de la ciudad de Ambato.

Las mencionadas investigaciones, optaron por aplicar la administración del talento humano para tener una mejor productividad, lo cual permitirá establecer ventajas competitivas, la aplicación de una gestión del talento humano mejora el desenvolvimiento de los empleados y obreros, atrayendo candidatos potencialmente cualificados y reteniendo empleados deseables, motivándoles y capacitándoles, el mejoramiento de la productividad es el motor que está detrás del progreso económico y

de las utilidades de la corporación. La productividad también es esencial para incrementar los salarios y el ingreso personal.

ALAJO, V. (2004) Plan Estratégico dirigido al Recurso Humano de la Cooperativa de 9 de Octubre sucursal Salcedo, la investigadora a estudiado y analizado los cambios necesarios lo cual permitirá corregir y eliminar errores cuanto a la planeación del Recurso Humano y a la institución en general, elaborar un manual de funciones claramente establecidos con el propósito de que cada empleado conozca las funciones y responsabilidades que tienen a su cargo el puesto de trabajo, efectuar cambios en cuanto a la planeación del Recurso Humano como la capacitación, reclutamiento, selección, remuneración y todo cuanto se refiere a la Administración del Personal, realizar análisis situacional en el ámbito interno y externo de la cooperativa con el fin de determinar las fortalezas, debilidad, oportunidad y amenazas (FODA).

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

En la presente investigación me basaré en el modelo critico-propositivo, porque se requiere determinar el problema y sus causas para posteriormente proponer una alternativa de solución, asimismo de intenta innovar la gestión de su talento humano por competencias que permitirá alcanzar la productividad que desea la empresa, mediante la aplicación de apropiadas estrategias.

Esta investigación tiene un enfoque que orienta a la empresa “NYS EJECUTIVOS” a ser un ente productivo y por ende fomentador de fuentes de trabajo, por cuanto ser un elemento generador y referente del progreso, no solamente de una calidad en particular, sino también dentro como un aporte a nivel nacional, al ser parte de un todo, con su correspondiente integrador. Por lo que su aporte esta dado en la magnitud que el crecimiento de su comunidad sea una realidad.

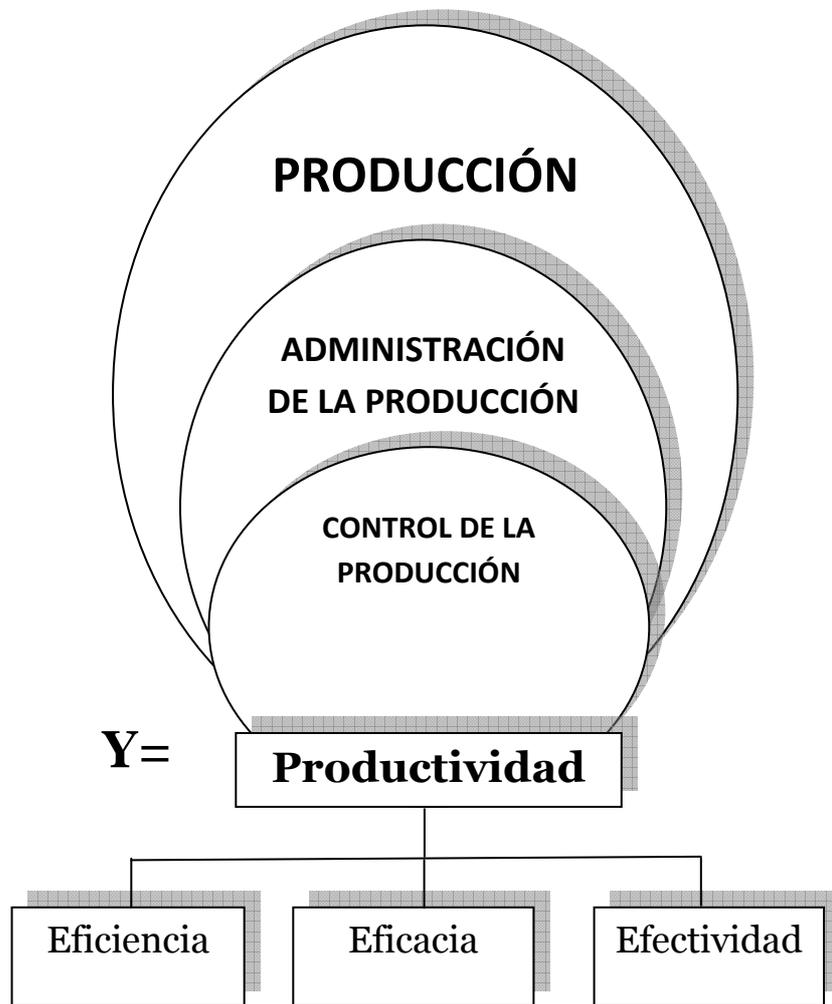
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Amparado por el Estado Ecuatoriano, por medio del Código de Trabajo, que reconoce a la fuerza laboral como el impulso de la economía y por ende aplicará todas las medidas pertinentes a fin de darle la suficiente capacidad a esta fuerza de demostrar su apego y consideración al trabajo que desempeñan.

Aunque la investigación no amerita una fundamentación jurídica y legal, puesto que tiene que ver más bien a funciones administrativas y manejo de personal.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES





DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

VARIABLE DE INDEPENDIENTE

La administración

“Es el órgano social encargado de hacer que los recursos sean productivos, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era moderna.” (Internet)

Proceso Administrativo

Planeación

“Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.” (Internet)

Organización.

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

Ejecución

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

Control

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

Recursos

“Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos, ya que estos contribuyen a su funcionamiento adecuado. Para toda empresa es importante conocer sus recursos y también a que se refieren.”

A continuación se muestran los recursos con que cuenta y debe contar toda empresa:

Recursos Humanos

“Este recurso es muy importante dentro de toda empresa, ya que de estos depende el buen manejo y funcionamiento de los demás recursos y de la empresa misma.”

Características de los Recursos Humanos:

- Creatividad
- Imaginación
- Habilidades
- Capacidad para realizar las cosas con entusiasmo.

Recursos Materiales

“Aquí se refiere a los bienes tangibles y estos son propiedad de toda empresa.”

Entre los recursos materiales podemos contar los siguientes:

Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, herramientas.

Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto

Recursos Técnicos

“Estos sirven a la empresa como herramienta e instrumentos que auxilian en la coordinación de los demás recursos.”

Entre estos recursos podemos contar lo siguiente:

Sistemas de producción, sistemas de finanzas, sistemas de administración. Que son parte fundamental de la empresa.

Recursos Financieros

“La administración de recursos financieros supone un control presupuestal y significa llevar a cabo toda la función de tesorería (ingresos y egresos). Es decir, todas las salidas o entradas de efectivo deben estar previamente controladas por el presupuesto.”

(Internet)

La planeación de recursos humanos

“La planeación de recursos humanos permitirá identificar la visión de la organización, donde se establece cual es el objeto de la misma y que es lo que se quiere de ella, al igual se detectarán cuales son las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para encaminar los esfuerzos de la organización en pro del desarrollo y crecimiento, con una proyección a largo plazo. Este tipo de planificación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. La planificación de recursos humanos es una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir una pequeña y mediana empresa para llevar siempre hacia adelante su negocio. No es exclusiva de las grandes empresas trasnacionales o enormes corporativos que a cada momento vemos brillar en el mundo empresarial. La utilizan empresarios con una visión emprendedora, para las pequeñas y medianas empresas que son las que más la requieren y la valoran.” (Internet)

La planeación estratégica de recursos

La Planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada. (CALDERA R, 2004)

Es posible clasificar los planes en múltiples tipos:

1. Según la clase de plan: objetivos, políticas a seguir, procedimientos, métodos, programas y presupuestos.
2. Según los fines del plan: nuevos, vigentes y correctivos.

3. Según el uso del plan: para usarse una sola vez o varias veces.

En 1962, ALAFRED D. CHANDLER propuso un enfoque de “estrategia inicial”, definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. Planear es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. La planeación, sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho. (CALDERA R, 2004)

Objetivos de la Planeación de Recursos Humanos.

Los objetivos básicos de la planeación de recursos humanos son:

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la empresa.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

Importancia de la planeación de recursos humanos.

La planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la planeación de recursos humanos se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar funciones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación. Hoy en día, casi una tercera parte de la fuerza de trabajo está compuesta por personas que trabajan por horas, trabajadores eventuales y empleados independientes. (CALDERA R, 2004)

Retener en Calidad y Cantidad.

El éxito a largo plazo de una organización depende definitivamente en lograr tener las personas adecuadas en los puestos adecuados y en el momento adecuado. Los objetivos y estrategias definidos por la Planeación de Recursos Humanos sólo tienen sentido cuando se dispone de personas con las capacidades, habilidades y ambición apropiadas para llevar a cabo estas estrategias. Una mala planificación de los recursos humanos, puede traer a la empresa problemas graves a corto plazo. (CALDERA R, 2004)

Prever los Cambios.

La necesidad de una Planeación de Recursos Humanos se debe principalmente al gran desfase temporal que se presenta entre el reconocimiento de la necesidad de cubrir un puesto y el hallazgo de una persona apta para desempeñarlo. Una PRH eficaz ayuda también a reducir la rotación de personal al mantener a los empleados informados acerca de las oportunidades de carrera dentro de la organización. (CALDERA R, 2004)

El Modelo de la Planeación Estratégica.

Es más fácil estudiar y aplicar el proceso de la planeación estratégica cuando se usa un modelo. Todos los modelos representan algún tipo de proceso. El marco que se ilustra es un modelo global, bastante aceptado del proceso de la planeación estratégica. El

modelo no garantiza el éxito, pero representa un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. El modelo muestra las relaciones que existen entre los principales elementos del proceso de la planeación estratégica. (CALDERA R, 2004)

Análisis F.O.D.A.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. (CALDERA R, 2004)

Análisis del ambiente externo

La exploración del entorno es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización. En teoría, la planeación de recursos humanos exige integrar el entorno a todas las funciones de la administración de recursos humanos. Este proceso comienza en la exploración del mismo, ya que cualquier estrategia deberá ser consistente con las tendencias del medio que pudieran tener impacto en la organización. A su vez, la planeación de recursos humanos debe anticipar el posible impacto de estas estrategias en la administración de los recursos humanos. Las amenazas y oportunidades externas son dos términos clave para el estudio de la planeación estratégica. Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

- Factores económicos, incluyendo las condiciones generales y regionales, así como las tendencias competitivas.
- Cambios tecnológicos, incluyendo la automatización de la Empresa.
- Aspectos políticos y legislativos, incluyendo leyes y disposiciones administrativas.
- Aspectos sociales, incluyendo el cuidado de los niños (guarderías) y las prioridades de educación.
- Tendencias demográficas, incluyendo edad, composición étnica y analfabetismo.

(CALDERA R, 2004)

Análisis del ambiente interno.

Además de explorar el entorno externo, se debe tener cuidado de explorar su medio ambiente interno. Debido a que las empresas consideran básico para el éxito la cultura orientada a los empleados, realizan auditorias culturales para examinar las actitudes y actividades de la fuerza laboral. En esencia, dichas auditorias comprenden discusiones entre gerentes de alto nivel sobre cómo se difunde la cultura organizacional a los empleados y cómo influir en ella o mejorarla.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con períodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes. (CALDERA R, 2004)

Talento Humano

“Se refiere a las habilidades, capacidades y actitudes que poseen las personas para realizar determinada función. Son seres humanos están dotados de personalidad propia, profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, características indispensables para la gestión de los recursos organizacionales. Son

personas y no meros recursos de la organización. 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.” (Internet)

Capital

“Cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales. (Internet)

Humano

Relativo al hombre o propio de él. (Internet)

Necesidades del ser humano

Es claro que las necesidades de los seres humanos son diversas y en alguna medida difieren de acuerdo a la cultura y con el aprendizaje, es por eso que se hace necesario clasificarlas, (SANTOS 993) señala que las necesidades del hombre pueden agruparse en BÁSICAS, SOCIALES, PSICOLÓGICAS Y EXISTENCIALES.

Más concretamente SANTOS A. (1993) señala acerca de las necesidades:

"BÁSICAS: relacionadas con la preservación de la vida, como: alimentos, agua, protección, salud, etc.

SOCIALES: relacionadas con la interacción con otros seres humanos, como: aceptación, amistad, formar grupos, etc.

PSICOLÓGICAS: asociadas con el desarrollo de nuestra individualidad como: prestigio, respeto, destacarse, logro, competencia, etc.

EXISTENCIALES: relacionadas con la búsqueda de valores supremos como: la excelencia, felicidad, autorrealización.”

Cada una de estos grupos de necesidades constituye motivaciones, o sea conducen a buscar medios por los cuales satisfacerlas.

Según el desarrollo de la sociedad en que el individuo interactúe, así serán de complejas sus necesidades. Pero muchas de estas necesidades son comunes a todas las personas, como las necesidades básicas del hambre, la sed, el sueño, etc.

La jerarquía de Maslow: la ordenación de las necesidades motivacionales

"El modelo de Maslow considera que las diversas necesidades motivacionales están ordenadas en una jerarquía", y considera que para llegar a tener interés en satisfacer las necesidades superiores en la escala de la pirámide, es necesario que se satisfagan las inferiores.

Esto lleva a pensar en el hecho de que; en el momento en que se tiene mucha hambre, la conducta se ve orientada hacia la satisfacción del hambre y esto bloquea o dificulta que el interés de la persona se oriente a otras necesidades como estudiar para un examen.

De esta forma la no satisfacción de unas conlleva a la no aparición de las superiores. Esta teoría no ha sido probada aún pero explica en gran medida algunos comportamientos en materia de motivación.



Organigrama.1

Gestión

Efectuar acciones para el logro de objetivos. (Internet)

Gestión por competencia

“Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.” (Internet)

Capacitaciones

“La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en

su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.” (Internet)

Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación

Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico

Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio

Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado

Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.

Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Empresa. (Internet)

Aptitud

“Hace referencia a la capacidad de una persona para realizar una tarea en forma correcta.” (Internet)

Actitud

“También ha sido definida como un estado de disposición nerviosa y mental, que es organizado mediante la experiencia y que ejerce un influjo dinámico u orientador sobre las respuestas que un individuo ofrece a los objetos y las situaciones.” (Internet)

El estudio de las actitudes sociales es uno de los principales temas de interés de la psicología social de las organizaciones, pues supone que es uno de los fenómenos psicológicos que mejor pueden ayudar a predecir, modificar y/o controlar el comportamiento humano en los distintos contextos en los que éste se produce, (GUILLÈN y GUIL, 2000).

Las actitudes reflejan los antecedentes y las diversas experiencias del individuo. Al igual que en el desarrollo de la personalidad, la gente importante en la vida de una persona, padres, amigos, familiares importantes, integrantes de los grupos sociales y de trabajo tienen gran influencia en las actitudes.

(HELLRIEGEL y COLBS, 1999) definen a las actitudes como: “Las tendencias relativamente duraderas de sentimientos creencias y comportamientos dirigidos hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos”.

Las actitudes se constituyen de tres componentes interrelacionados entre sí: el cognoscitivo, afectivo y el de comportamiento.

- Componente cognoscitivo. Son los conocimientos, opiniones, creencias e información acerca de la persona, acontecimiento u objeto.
- Componente afectivo. Se refiere a los sentimientos, emociones, sensibilidades, disposición de ánimo sobre alguna persona, idea, acontecimiento u objeto.
- Componente de comportamiento. Es la predisposición a actuar de acuerdo a una evaluación favorable o desfavorable de algo. Al respecto cabe mencionar que el componente del comportamiento de la actitud no implica, necesariamente, una conducta abierta, sino que se refiere, fundamentalmente, a una tendencia o intención de conducta.

Estos componentes no existen o funcionan por separado. Una actitud representa la interacción entre los sentimientos, conocimientos e intención del comportamiento en relación con algo, (HELLRIEGEL y COLBS, 1999).

Actitudes y Conducta

Una de las preocupaciones centrales en la investigación acerca de las actitudes reside en el hecho de determinar si las actitudes dirigen el comportamiento humano y, de ser así, hasta que punto lo hacen. Aún, cuando en diversas ocasiones parece existir cierta incongruencia entre las actitudes manifestadas por una persona y las conductas observadas, no se puede afirmar que no existe ninguna relación entre la actitud y el comportamiento. Al contrario, se considera que el comportamiento de los seres humanos es muy complejo para asegurar que se conforma exclusivamente por las actitudes que se poseen, más bien, la conducta es el resultado de una combinación de

variables personales, contextuales y socioculturales, entre las que se encuentran las actitudes. (CALDERA R, 2004)

Compromiso Organizacional

El conocimiento no basta para resolver todos los problemas y alcanzar las metas y objetivos de la organización, se hace necesario una serie de habilidades, destrezas y actitudes. Se considera, una de las actitudes más importantes, la actitud de compromiso hacia la institución para lograr un beneficio común.

No obstante, ARIAS (2001) señala que en los países desarrollados el tema de compromiso ha sido estudiado profundamente. A diferencia de los países subdesarrollados la investigación a este respecto es muy escasa. Pese al número elevado de empresas y organizaciones en México, no se localiza investigación profunda en relación al compromiso organizacional en nuestro país.

Habilidades

“Es el grado de competencia de una persona frente a un objetivo determinado.”

(Internet)

Conocimientos

“Es un conjunto de información almacenada mediante las experiencias o el aprendizaje.” (Internet)

Experiencia

“Enseñanza que se adquiere con la práctica.” (Internet)

La motivación

“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.” (Internet)

Todos tenemos necesidades y aunque todos podríamos ser capaces de sobrevivir sin la tecnología, no podríamos subsistir sin comida, agua, sueño, respiración y condiciones atmosféricas apropiadas. Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia, de algo que le falta, al menos momentáneamente. Un conocimiento del concepto de necesidades es importante por varias razones; es esencial para un mayor entendimiento de nuestro comportamiento y el comportamiento de los demás. Las necesidades también pueden interpretarse como motivos, es decir lo que nos mueve a actuar de determinada manera o hacer algo (KOSEN, 1995).

El término motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover. Motivar es mucho más que darle un discurso a la persona o al grupo de ellas para indicarles que deben tener una actitud diferente ante cualquier circunstancia. Si bien, la mayoría de los psicólogos coinciden en que la motivación de las personas es un fenómeno que proviene del propio individuo. Ello, no significa que en una organización deba prevalecer la indiferencia hacia este aspecto de sus miembros. Las instituciones y las organizaciones pueden hacer mucho para mantener a sus integrantes con buenos niveles de motivación. No obstante se debe estar consciente de que no todas las personas reaccionan a los estímulos de la misma manera, como menciona VIKTOR FRANKL (1991) la persona es capaz de escoger la actitud personal con la que enfrenta su realidad, es una decisión interna, por ello, la motivación viene del interior del individuo.

Ahora bien, muchas organizaciones en nuestro país intentan implementar mecanismos diferentes para mantener motivados a sus empleados y trabajadores. El mejor método para mantener motivados a sus trabajadores es analizar juntos, en forma individual, cuales son los elementos que más valoran en un momento dado y que les permiten sentirse motivados, indagar qué es lo que busca en ese momento de su vida, o sea qué es lo que los anima o los hace sentir mejor consigo mismos. Ayudarlos a encontrar el vínculo de sus expectativas con las de la organización, (ZEPEDA, 1999).

De acuerdo a PEIRÓ y PRIETO (1996), se debe tomar en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia aquellas tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que de algún modo influyen en la conducta de las personas dentro del trabajo. Por ello, se hace necesario identificar los aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral, estos recursos pueden ser utilizados por las empresas para motivar a sus trabajadores. De ahí que los autores proponen algunos para ser considerados dentro de las instituciones.

a) Dinero. Las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo. El dinero es algo que se desea, puesto que, puede proporcionar otros bienes materiales, además sirve como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social.

b) Estabilidad en el empleo La estabilidad laboral también resulta muy valorado por las personas, el contar con unos ingresos de por vida resulta muy satisfactorio para la persona; además de que se siente segura y con la sensación de ser competente, porque sus esfuerzos contribuyen en algún modo a la sociedad, y en general puede planificar su vida fuera del trabajo.

c) Oportunidades de ascenso y promoción. La importancia concedida a los ascensos y promociones lleva consigo la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos tareas y habilidades por parte de la institución ; mayores ingresos económicos, el deseo de un desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad, el aumento de la responsabilidad y

autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas; sin embargo en este punto es importante resaltar que algunos trabajadores no desean ser promovidos o ascendidos porque implica mayor responsabilidad.

d) Condiciones de trabajo Las condiciones de trabajo representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo, entre las que cabe mencionar, la disposición de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios, etc.) y el horario regular del trabajador.

e) Posibilidades de participación en el trabajo. Ofrece a sus empleados la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo. Con ello se permite a los trabajadores satisfacer la necesidad de autorrealización, se promueve el sentimiento de competencia, facilita la identificación con los objetivos de la empresa y una mayor implicación en su logro.

f) Ambiente social de trabajo El grupo social resulta ser un motivador importante, cada vez es más frecuente que las personas trabajen en grupos, desarrollando en los trabajadores una conducta social. Cuando se trabaja en grupo se va consolidando la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes como resultados motivaciones en sus integrantes.

g) Características de la tarea

Para describir este elemento se considerará los siguientes aspectos:

Interés, variedad, importancia, identificación y autonomía de la tarea.

- Interés. El trabajo interesante es frecuentemente valorado. Un trabajo interesante es aquella actividad que le gusta hacer al trabajador.
- Variedad. La actividad laboral, si es variada, puede resultar motivante y estimuladora, por el contrario, la repetición continúa de unas pocas tareas puede reducir a la monotonía y al aburrimiento.
- Importancia. Este aspecto tiene que ver con la medida en que una tarea produce un impacto substancial en la vida de otras personas, bien sea dentro del trabajo o fuera de

él. Las tareas que realizan las personas pueden ser importantes por varios motivos (porque producen ingresos, o aporta un servicio a la sociedad, entre otras).

Identificación. Este aspecto se refiere a hacer un trabajo desde que se empieza hasta que se termina con un resultado visible.

- Autonomía. Es cuando el trabajador se siente libre e independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas.

h) Oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas Es el equilibrio entre los conocimientos, habilidades, competencias y destrezas de la persona y las que requiere el puesto; es decir que no sea una tarea demasiado retadora que el trabajador no pueda realizarla, ni tampoco que sea una demasiado fácil que le sea aburrida y tediosa.

Por último, ZEPEDA (1999), afirma que los empleados que trabajan en una atmósfera de temor, son únicamente productivos en un corto plazo y posiblemente a largo plazo su moral se afecte en una forma adversa y vaya en detrimento de la calidad y cantidad de sus resultados. A menudo, los subordinados que trabajan bajo la dirección de líderes negativos dedican más tiempo a protegerse del jefe, llevando registros innecesarios en el caso de que tengan que probar posteriormente, algún error, no necesariamente de ellos; los que sufren los efectos de la motivación negativa pueden parecer cooperativos , pero realmente lo que buscan es ganarle una a los jefes. Los índices de rotación de personal son considerablemente más altos en las organizaciones donde el clima de trabajo es de tensión y miedo, incrementando los costos de operación sustancialmente al igual que la capacitación al trabajo.

Liderazgo

Los líderes formales e informales de la organización son los que crean o limitan los espacios en los que el personal de la misma, encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas; asimismo son ellos, quienes apoyan o limitan la integración, quienes se aferran al control o permiten una

mayor participación de los integrantes de la organización, castigan o premian el avance de sus trabajadores.

Además, como dice el consultor organizacional Federico Casas Alatríste, citado por (ZEPEDA, 1999), Por ello, ZEPEDA, realiza una aproximación de los tipos de liderazgo en las organizaciones:

- El líder autocrático. En teoría este líder ya ha pasado a la historia, sin embargo en la cultura mexicana se encuentra vigente y ampliamente difundido. El líder autocrático se caracteriza por tomar todas las decisiones; tener siempre la razón, le da demasiada importancia a la jerarquía, confía únicamente en su capacidad; aparenta mayor experiencia que cualquiera de sus trabajadores; utiliza los premios y castigos como chantajes. Las personas que colaboran con él son únicamente un medio para conseguir logros personales.
- El líder carismático. Es aquel que atrae a sus seguidores emocionalmente; busca ser admirado y reconocido por los demás, y cuando esto no sucede lo lleva a actuar de forma negativa. A este respecto cabe mencionar a KOSSEN (1995), cuando habla de las necesidades aprendidas, nos dice que, cuando los sujetos no experimentan la necesidad de aprobación se vuelven agresivos porque tienen temor a ser desaprobados. Este tipo de líder tiende a utilizar también el chantaje como forma de mantener el control del grupo.
- El líder situacional. Es aquel que se comporta con sus seguidores dependiendo del nivel de madurez organizacional de los mismos; cuando los trabajadores se comportan con mayor nivel de madurez organizacional permite que el líder establezca una relación diferente que con los considerados inmaduros organizacionalmente, de ahí su cualidad situacional.

El líder participativo. En este enfoque, el líder debe buscar oportunidades que impliquen riesgos; tener una visión compartida con sus seguidores; impulsar la colaboración y el

desarrollo de sus trabajadores; ser el ejemplo a seguir; reconocer las contribuciones y celebrar los logros.

- El líder relacional. En esta perspectiva, la personalidad del dirigente no es el único elemento, juega un papel muy importante lo social; es decir la persona requiere de las cualidades y características del líder, y al mismo tiempo de la interacción con sus seguidores en un contexto sociopolítico y laboral particular.
- El líder por asesoría. En éste el líder debe adoptar un rol acorde con las exigencias de los cambios generados por la calidad total y la reingeniería, como es la habilidad de empatía, habilidad de aconsejar, de impulsar a otros a actuar, capacidad de formador y la habilidad de confrontar y retar.
- El líder completivo. En este enfoque propone que el líder debe ser parte del equipo de trabajo, es decir no ser el protagonista, sino contribuir con el grupo en el nivel que lo haría cualquier otro miembro. Su función es buscar que se cumplan los objetivos, identificar en lo que es mejor cada uno de los integrantes del equipo, y proporcionar experiencia técnica, visualización, consejos, inspiración, resolver conflictos, dar apoyo.

Comunicación

Con el correr de los años, muchos autores han recorrido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado. CHESTER I. BARNARD, citado por KOONTZ y WEIHRICH (1990), consideró la comunicación como el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común. Esta sigue siendo la función fundamental de la comunicación. Sin la comunicación en la actividad de un grupo, no se puede lograr la coordinación ni el cambio. Las comunicaciones internas en una institución promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco del clima organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales, (SAYAZO, 2004).

Por otro lado, la comunicación en el marco de las relaciones interpersonales, juega un papel importante en la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades, intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización.

Además, como menciona HELLRIEGEL y COLBS (1999), la gente aumenta su propio sentido de bienestar y se vuelve más productiva cuando entabla una comunicación interpersonal eficaz, propiciando un clima laboral agradable. Lo que permite generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro.

Satisfacción laboral

El hecho de que un trabajador pueda desarrollarse como persona a través del propio trabajo y encontrarse satisfecho con la ocupación que desempeña viene siendo objeto de preocupación no sólo de los estudiosos del comportamiento, sino de los propios dirigentes.

Administración de la producción

“La misión de una Administración de la Producción se refiere al planeamiento, diseño, implementación, ejecución y control de los sistemas de producción y control de una empresa.” (Internet)

Control de producción

“Se refiere esencialmente a la cantidad de fabricación de artículos y vigilar que se haga como se planeó, es decir, el control se refiere a la verificación para que se cumpla con lo planeado, reduciendo a un mínimo las diferencias del plan original, por los resultados y práctica obtenidos.” (Internet)

Producción:

“Es un conjunto de operaciones que sirven para mejorar e incrementar la utilidad o el valor de los bienes y servicios económicos.” (Internet)

“Productividad

Productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que existe ya. Está basada sobre la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia del progreso humano.

El concepto más generalizado de productividad es el siguiente:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción} = \text{Resultados Logrados}}{\text{Insumos Recursos Empleados}}$$

De esta forma se puede ver la productividad no como una medida de la producción, ni de la cantidad que se ha fabricado, sino como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados. Esta definición de productividad se asocia con el logro de un producto eficiente, enfocando la atención específicamente en la relación del producto con el insumo utilizado para obtenerlo.

Pero igual que han evolucionado otros conceptos, ha evolucionado el concepto de productividad y sobre todo han influido en ello los cambios que se han operado en la manera en que en el mercado empresarial contemporáneo se considera la calidad.

(Internet)

Tipos de productividad

Productividad parcial.

Es la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo.

Productividad = P.I.B. /m.o.

Productividad = P.I.B. /Capital

Productividad = Ventas / Pagos

La productividad total

Es la relación entre la producción total y la suma de todos los factores de insumo. Así la medida de productividad total., refleja el importe conjunto de todos los insumos al fabricar los productos. En todas las definiciones anteriores, tanto la producción como los insumos se expresan en términos reales o físicos, convirtiéndolos en pesos constantes (o cualquier otra moneda) de un periodo de referencia.

Eficiencia

Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como la “relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados”; la segunda, como “grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos”.

Cómo se puede observar ambas definiciones están vinculados a la vertiente de la productividad más difundida en la literatura; pero si sólo utilizáramos este indicador como medición de la productividad únicamente asociaríamos la productividad al uso de los recursos; sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, pondríamos un énfasis mayor “hacia adentro” de la organización, buscando a toda costa

ser más eficiente y pudiendo obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles, etc.

Consideramos que tenemos un restaurante y siguiendo nuestro estilo eficientista, confeccionaremos los diferentes platos ahorrando al máximo los recursos para de esa forma obtener mayor eficiencia. ¿Comería Ud. en un restaurante que ahorra el tomate en una carne guisada o que ahorra la sal en un pollo en cazuela? A lo mejor sí a lo mejor no, claro que eso está en de acuerdo a sus gustos culinarios, pero en general eso no es lo que está buscando el dueño del restaurante, sino ahorrar a toda costa, independientemente de los gustos de sus clientes.

No obstante las limitaciones, el concepto de eficiencia nos lleva a tener siempre presente la idea del costo, a través del uso que hagamos de los recursos.

Eficacia

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente), sin embargo considerando ésta en su sentido amplio: calidad del sistema.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como un Sistema de Indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.” (CARBALLAL E, 2006)

Efectividad

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos. Cuántas organizaciones se vanaglorian con reflejar sus logros productivos en murales y hasta en anuncios de prensa, “Este año se sobre cumplió el plan de ...”. Pero nunca nos dicen cuánto costó ese resultado y si el mismo respondía a las necesidades de los clientes.

No obstante, este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

2.5 HIPÓTESIS

La Administración del Talento Humano incrementará los niveles de productividad de la empresa “NYS EJECUTIVOS” en la ciudad de Ambato

2.6 VARIABLES

2.6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

X = Talento Humano = Variable Cualitativa

2.6.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Y= Productividad = Variable Cuantitativa

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

La presente investigación se basará en el método cualitativo por lo que se enfoca a buscar estrategias de productividad y administración del talento humano, de esta manera explora y describe en si el problema localizado en la empresa NYS EJECUTIVOS, con el propósito de contribuir al crecimiento y desarrollo de la misma.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación documental, utilizaré este tipo de modalidad porque me permitirá desenvolverme eficazmente y así involucrarme de conocimientos que me permitirá a dar solución al problema planteado, para lo que acudiré a fuentes de información primaria y secundaria, contenidos en libros, textos, Internet, documentos y otras fuentes que me permitirá ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores del área.

Del mismo modo, el estudio estará dirigido a aplicar una investigación de campo, lo que permitirá recopilar la información de una manera directa de la realidad del contexto y analizar las relaciones que existen entre las variables de estudio.

3.3 TIPO DE ESTUDIO

En la presente investigación se generará conocimientos de tercer nivel para lo cual será necesario aplicar el siguiente tipo de investigación:

Se aplicará la investigación correlacional, la cual nos ayudará a medir estadísticamente el grado de relación existente entre las variables, requiriendo la aplicación de estadística inferencial.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

EMPRESA NYS EJECUTIVOS	
Gerente	1
Secretaria Ejecutiva	1
Producción	29
TOTAL	31

3.5 TÉCNICA E INSTRUMENTO

Para la ejecución de la presente investigación utilizaremos las siguientes técnicas de investigación con su respectivo instrumento de recolección de información:

La técnica a utilizar en la toma de datos será la encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario.

Del mismo modo la presente investigación será sustentada con la técnica bibliográfica ya que se revisa libros, revistas, folletos, Internet.

3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

TALENTO HUMANO

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS O PREGUNTAS	TÉCNICAS O INSTRUMENTOS
<p>TALENTO HUMANO</p> <p>Se refiere a las habilidades, capacidades y actitudes que poseen las personas para realizar determinada función.</p>	<p>Habilidades</p> <p>Capacidades</p> <p>Actitudes</p> <p>Función</p>	<p>Experiencia</p> <p>Destrezas</p> <p>Comportamiento</p> <p>Actividad</p>	<p>¿De qué manera se está demostrando sus experiencias en el trabajo?</p> <p>¿Tiene alguna destreza o habilidad que le diferencie de sus compañeros de trabajo?</p> <p>¿Mejoraría su comportamiento en el trabajo si le dieran algún incentivo o motivación?</p> <p>¿Las actividades que realizan los trabajadores están acordes a sus destrezas?</p>	<p>ENCUESTA Y CUESTIONARIO A LOS TRABAJADORES</p>

3.6.2 VARIABLE DEPENDIENTE

PRODUCTIVIDAD

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS O PREGUNTAS	TÉCNICAS O INSTRUMENTOS
<p>PRODUCTIVIDAD</p> <p>No es más que una medida que combina y utiliza de manera correcta y optima los recursos para cumplir los resultados específicos logrados.</p>	<p>Medida</p> <p>Optima</p> <p>Recursos</p> <p>Resultado</p>	<p>Disposiciones</p> <p>Eficiente</p> <p>Humano Financiero Tecnológico Material</p> <p>Objetivos</p>	<p>¿Las disposiciones son de acuerdo a las funciones que realiza?</p> <p>¿Utiliza eficientemente los recursos de la empresa?</p> <p>¿Cuál es el recurso más poderoso que posee la empresa?</p> <p>¿Cuál es el recurso más débil que posee la empresa?</p> <p>¿Los objetivos planteados por la empresa son medibles, viables y alcanzables?</p>	<p>ENCUESTA Y CUESTIONARIO A LOS TRABAJADORES</p>

3.7 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para lograr los objetivos propuestos en la presente investigación
2. ¿A qué personas o sujetos?	Empleados de la empresa
3. ¿Sobre qué aspectos?	Sobre la necesidad de una administración estratégica del talento humano para elevar la productividad.
4. ¿Quién?	Investigador: Braulio Paredes
5. ¿Cuándo?	Enero - Junio 2010
6. ¿Lugar de recolección de la información?	Empresa NYS Ejecutivos
7. ¿Cuántas veces?	31 encuestados
8. ¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
9. ¿Con que?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Es favorable ya que el Gerente y directivos colaboran y aceptan con la investigación

3.8 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

La información recopilada para efectos de la investigación será analizada, depurada y codificada para su posterior tabulación que nos dará a conocer el comportamiento del fenómeno objeto de estudio y cuál es su impacto en las variables, la misma que se realizará de forma computarizada, la estadística aplicable a utilizar será la inferencial utilizando como estadígrafo el porcentaje, ya realizado la tabulación de los datos la presentación a utilizar será la forma tabular y gráfica. Todo lo realizaremos con la ayuda de EXCEL 2007.

Posteriormente se realizará el análisis de los datos y diseño de los cuadros que resumen los resultados, para luego dar paso a la interpretación de los resultados, en donde se conocerá la dimensión de los datos y el significado de los mismos, dando la pauta para verificar o rechazar la hipótesis.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Una vez recopilada la información se utiliza los instrumentos, ordenando los datos para luego analizarlos de manera técnica y sistemática. Se tabulan los datos utilizando cuadros estadísticos que permiten tener una idea clara y precisa para la solución del problema en beneficio de la empresa.

Pregunta No. 1

¿Es necesario que la empresa realice capacitaciones?

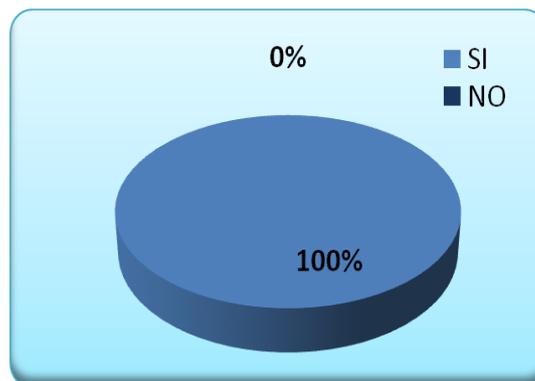
TABLA N°1

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTAS	F. RELATIVAS
SI	31	100,0
NO	0	0,0
TOTAL	31	100,0

FUENTE: NYS EJECUTIVOS

ELABORADO POR: Braulio Paredes

GRAFICO N°1



FUENTE: NYS EJECUTIVOS

ELABORADO POR: Braulio Paredes

Análisis e Interpretación

En las encuestas realizadas se observa que el 100% de los trabajadores de la empresa NYS EJECUTIVOS señalan que es necesario que la empresa realice capacitaciones. Con el resultado obtenido se observa que la totalidad de personas encuestadas piensan que la empresa necesita capacitaciones para mejorar el desempeño en su trabajo actual.

Pregunta No. 2

¿La empresa ha reconocido sus esfuerzos?

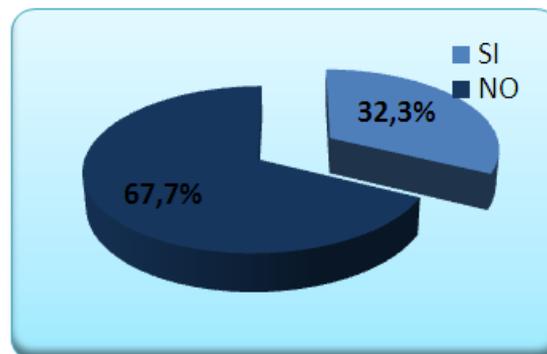
TABLA N°2

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTAS	F. RELATIVAS
SI	10	32,3
NO	21	67,7
TOTAL	31	100,0

FUENTE: NYS EJECUTIVOS

ELABORADO POR: Braulio Paredes

GRAFICO N°2



FUENTE: NYS EJECUTIVOS

ELABORADO POR: Braulio Paredes

Análisis e Interpretación

De 31 encuestados el 67.7 % corresponde a 21 personas, quienes dicen que la empresa no ha reconocido sus esfuerzos, el 32.3% que equivale a 10 personas, señalan que la empresa si ha reconocido los esfuerzos realizados. Más de la mitad de los encuestados indica que la empresa no les ha reconocido sus esfuerzos demostrando que la empresa no utiliza el reconocimiento como herramienta estratégica que trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización.

Pregunta No. 3

¿Tiene alguna destreza o habilidad que le diferencie de sus compañeros de trabajo?

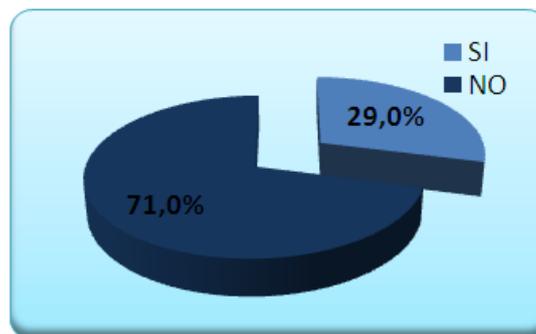
TABLA N°3

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTAS	F. RELATIVAS
SI	9	29,0
NO	22	71,0
TOTAL	31	100,0

FUENTE: NYS EJECUTIVOS

ELABORADO POR: Braulio Paredes

GRAFICO N°3



FUENTE: NYS EJECUTIVOS

ELABORADO POR: Braulio Paredes

Análisis e Interpretación

En esta pregunta se puede notar que un 71% que equivale a 22 personas manifiestan no tiene alguna destreza o habilidad que le diferencie de sus compañeros y el 29% que representa a 9 personas señala que si tiene alguna destreza o habilidad que le diferencia de sus compañeros. Un alto porcentaje de encuestados carecen de destrezas o habilidades que le diferencie de sus compañeros, diferencias necesarias a la hora de elaborar y transformar la materia prima en producto terminado.

Pregunta No. 4

¿Las actividades que realizan están acordes a sus destrezas?

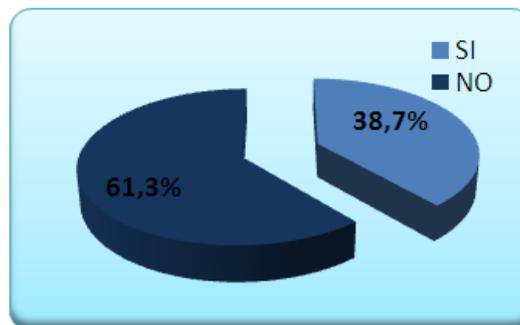
TABLA N°4

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTAS	F. RELATIVAS
SI	12	38,7
NO	19	61,3
TOTAL	31	100,0

FUENTE: NYS EJECUTIVOS

ELABORADO POR: Braulio Paredes

GRAFICO N°4



FUENTE: NYS EJECUTIVOS

ELABORADO POR: Braulio Paredes

Análisis e Interpretación

En las encuestas realizadas se puede indicar que el 61.3 % que representa a 19 personas dicen que las actividades que realizan no están acordes a sus destrezas, el 38.7 % que corresponde a 12 personas indican que las actividades que realizan si están acordes a sus destrezas. Un gran porcentaje de los encuestados manifiesta que no pueden desenvolverse de una manera correcta porque no realizan labores de acuerdo a sus destrezas, siendo un problema porque estos trabajadores deberían estar en el lugar correcto para que puedan ser eficientes.

Pregunta No. 5

¿Desearía una remuneración basadas en su productividad?

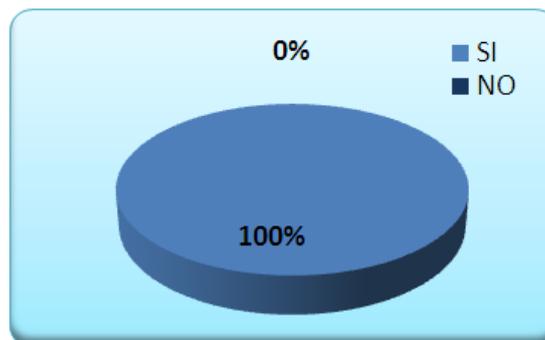
TABLA N°5

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTAS	F. RELATIVAS
SI	31	100,0
NO	0	0,0
TOTAL	31	100,0

FUENTE: NYS EJECUTIVOS

ELABORADO POR: Braulio Paredes

GRAFICO N°5



FUENTE: NYS EJECUTIVOS

ELABORADO POR: Braulio Paredes

Análisis e Interpretación

El 100% que corresponde a 31 personas que manifiestan que si desearía una remuneración basadas en su productividad. La totalidad de los encuestados indica que una remuneración basada en su productividad es una gran motivación para ellos mismos, porque tendrían el objetivo de cada día ser más productivos, obteniendo ganancia la empresa y los trabajadores.

Pregunta No. 6

¿Necesita motivación para ser productivos?

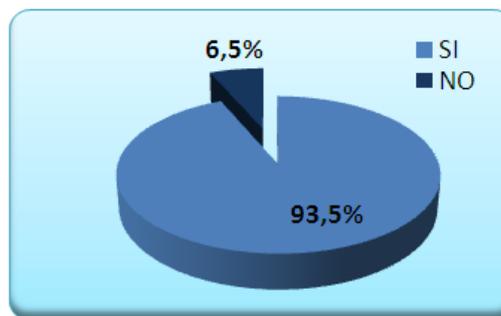
TABLA N°6

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTAS	F. RELATIVAS
SI	29	93,5
NO	2	6,5
TOTAL	31	100,0

FUENTE: NYS EJECUTIVOS

ELABORADO POR: Braulio Paredes

GRAFICO N°6



FUENTE: NYS EJECUTIVOS

ELABORADO POR: Braulio Paredes

Análisis e Interpretación

El 93.5 % que corresponde a 29 personas manifiestan que si necesitan motivación para ser productivos, el 6.5% que equivale a 2 personas respondieron que no necesitan motivación para ser productivos. Se observa que la gran mayoría de los trabajadores consideran a la motivación como un factor importante para que el trabajador se esmere cada día a ser productivos para la empresa.

Pregunta No. 7

¿Utiliza correctamente los recursos de la empresa?

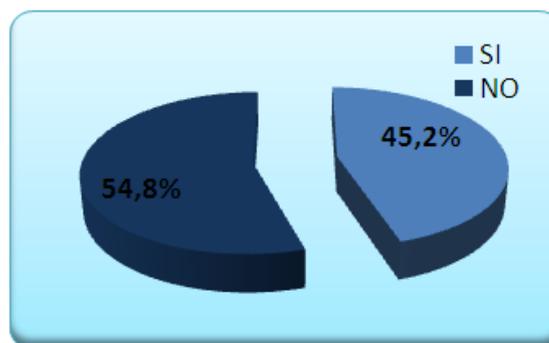
TABLA N°7

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTAS	F. RELATIVAS
SI	14	45,2
NO	17	54,8
TOTAL	31	100,0

FUENTE: NYS EJECUTIVOS

ELABORADO POR: Braulio Paredes

GRAFICO N°7



FUENTE: NYS EJECUTIVOS

ELABORADO POR: Braulio Paredes

Análisis e Interpretación

En esta pregunta se puede notar que el 54.8% que equivale a 17 personas manifiestan que no utiliza correctamente los recursos de la empresa y el 45.2% que representa a 14 personas señala que si utiliza correctamente los recursos de la empresa. Estos resultados nos indican que más de la mitad de los trabajadores esta ocasionando perdida para la empresa por el manejo incorrecto de los recursos que posee.

Pregunta No. 8

¿Cuál es el recurso más importante que posee la empresa?

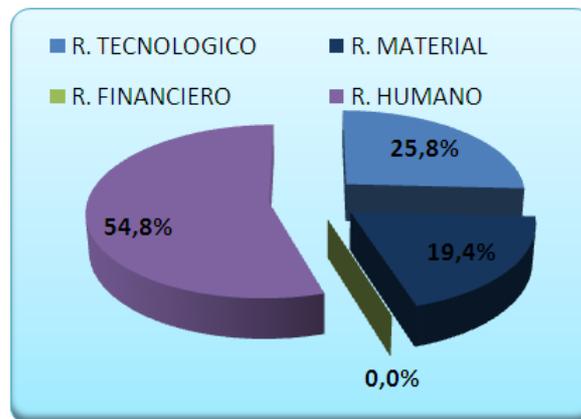
TABLA N°8

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTAS	F. RELATIVAS
R. TECNOLOGICO	8	25,8
R. MATERIAL	6	19,4
R. FINANCIERO	0	0,0
R. HUMANO	17	54,8
TOTAL	31	100,0

FUENTE: NYS EJECUTIVOS

ELABORADO POR: Braulio Paredes

GRAFICO N°8



FUENTE: NYS EJECUTIVOS

ELABORADO POR: Braulio Paredes

Análisis e Interpretación

En las encuestas realizadas se puede indicar que el 54,8 % que equivale a 17 trabajadores indican que el recurso humano es el factor más importante que posee la empresa, mientras que el 25,8% piensa que es el recurso tecnológico y un 19,4% señala que el recurso material, la mayoría de los trabajadores tienen presente que este recurso es muy importante dentro de toda empresa, ya que de estos depende el buen manejo y funcionamiento de los demás recursos y de la empresa misma.

Pregunta No. 9

¿Un Plan de capacitación es necesario para mejorar la productividad de la empresa?

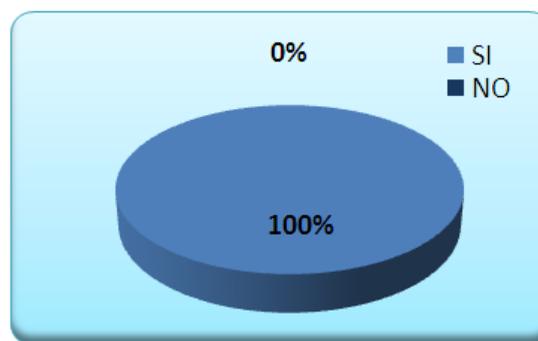
TABLA N°9

ALTERNATIVAS	F. ABSOLUTAS	F. RELATIVAS
SI	31	100,0
NO	0	0,0
TOTAL	31	100,0

FUENTE: NYS EJECUTIVOS

ELABORADO POR: Braulio Paredes

GRAFICO N°9



FUENTE: NYS EJECUTIVOS

ELABORADO POR: Braulio Paredes

Análisis e Interpretación

El 100% que corresponde a 31 personas manifiestan que si desearía un plan de capacitación, la totalidad de los encuestados buscan con este plan poder contribuir a maximizar el beneficio de la empresa por medio de estrategias que logren el máximo provecho de los recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Formulación de hipótesis.

H₀: La Administración del Talento Humano, **NO** incide en los niveles de productividad de la empresa “NYS EJECUTIVOS” en la ciudad de Ambato.

H₁: La Administración del Talento Humano, **SI** incide en los niveles de productividad de la empresa “NYS EJECUTIVOS” en la ciudad de Ambato.

Elección de la prueba estadística

Proceso de verificación de hipótesis, por medio del Ji Cuadrado:

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

X²= Valor a calcularse del ji-cuadrado

∑= Sumatoria

O= Frecuencia observada, datos de la investigación

E= Frecuencia teórica o esperada

Grado de Libertad = (Renglones – 1) (Columnas – 1)

Gl= (r-1)(c-1)

Gl= (2-1)(2-1)

Gl=1

Definición del nivel de significación

El nivel de significación escogido para mi investigación es de **5%**

VALORES REALES

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
P4	12	19	31
P6	2	29	31
TOTAL	14	48	62

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

FRECUENCIA ESPERADA

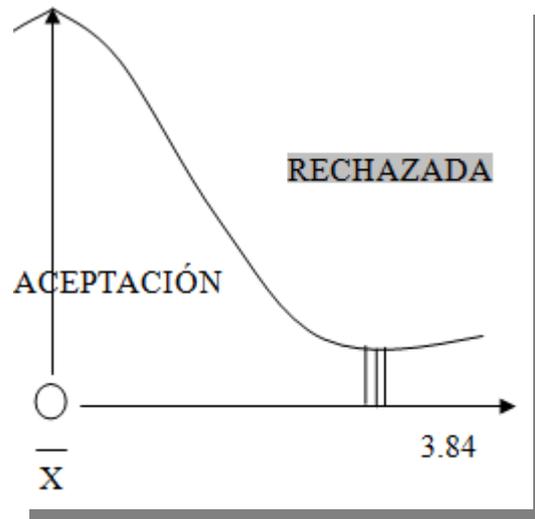
PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
P4	7,0	24,0
P6	7,0	24,0

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

CÁLCULO DEL JI CUADRADO (χ^2)

$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² E
	CLIENTES INTERNOS / SI	12	7,0	5,0	25,00
CLIENTES INTERNOS / NO	19	24,0	-5,0	25,00	1,04
CLIENTES EXTERNOS / SI	2	7,0	-5,0	25,00	3,57
CLIENTES EXTERNOS / NO	29	24,0	5,0	25,00	1,04
				$\chi^2 =$	9,23

4.3 DECISIÓN



El valor de $x^2_t=3.84 < X^2_c = 9.23$

Por consiguiente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, que la aplicación de la teoría de la administración del talento humano permite incrementar los niveles de productividad de la empresa “NYS EJECUTIVOS” en la ciudad de Ambato.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Existe dentro de NYS EJECUTIVOS el desconocimiento de estrategias, principios y valores que le impiden un mejor desarrollo.
- Los trabajadores necesitan estar en el lugar de trabajo donde son capaces de desarrollar de una mejor manera su potencial.
- No existe estrategias de motivación para que el trabajador se desempeñe de una mejor manera.
- El buen funcionamiento de una empresa, no depende tanto de que todos los empleados tengan asignadas claramente sus funciones, sino, más bien, de

las actitudes de los trabajadores ante el trabajo, es decir, depende de la motivación que tenga para realizar sus actividades dentro de la organización.

- La capacitación no debe verse como un gasto más de las empresas, 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 calidad en el ámbito laboral en general.

5.2 RECOMENDACIONES

- Realizar charlas a los trabajadores para que se comprometan a mejorar su desempeño dentro y fuera de la empresa.
- Fomentar la participación del trabajador en las decisiones de la empresa, ya que esto motivaría a realizar un trabajo de equipo, cumpliendo con un principio fundamental ganar, ganar.
- Definir los objetivos y políticas a los empleados, y más a los que necesiten capacitarse para que tengan una mayor claridad de sus deberes dentro de la empresa.
- Crear una 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, creando un compromiso dentro de la organización y un mayor crecimiento organizacional.

- Implementar un plan de capacitación, con la finalidad de obtener eficiencia y eficacia del mismo y poder alcanzar objetivos y metas propuestas por la empresa, mejorando el entorno laboral.

CAPÍTULO VI

6. LA PROPUESTA

6.1 TITULO

Plan de Capacitación para incrementar los niveles de productividad de la empresa “NYS EJECUTIVOS”

Datos Informativos

Nombre De La Institución : NYS EJECUTIVOS

Beneficiarios: Empleados de la empresa

Ubicación de la empresa: Parroquia Augusto N Martínez

Tiempo estimado para la ejecución: 10 de Julio – 14 de Agosto del 2010

Equipo técnico responsable: Braulio Paredes

Costo: 608 dólares

6.2 ANTECEDENTES

NYS EJECUTIVOS no presenta investigaciones previas acerca del tema propuesto, la empresa inicia en Diciembre de 1997 dos personas visionarias deciden crear una micro empresa, que se dedique a la fabricación de artículos de cuero en la línea de carteras, portafolios, carpetas, bolsos, etc. La empresa empezó con un millón doscientos mil sucres como capital, las cuales se invirtió de la siguiente manera: setecientos mil sucres en maquinaria y cuatrocientos mil sucres en materia prima. Tres años más tarde los dueños deciden legalizar tributariamente a la microempresa y toma el nombre de N&S EJECUTIVOS; los dos primeros años la micro empresa trabajo sin tener utilidad alguna, puesto que la crisis económica que atravesaba el país afecto sobremanera al rendimiento de la empresa.

La planta de producción y administración esta ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, en el barrio san Luis de la parroquia Augusto N Martínez.

NYS EJECUTIVOS pertenece al sector industrial de marroquinería. Esta constituida por el Sr. Freddy Naranjo quien es el gerente propietario y cuenta con un grupo de colaboradores que constituye el personal administrativo y operativo que se encarga de realizar las actividades diarias de la empresa.

6.3 JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. La cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan. Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

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

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de asesoría y consultoría empresarial.

6.4 OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un Plan de Capacitación para incrementar los niveles de productividad de la empresa NYS EJECUTIVOS.

Objetivos específicos

- Realizar un cuadro de la situación actual de la empresa (FODA)
- Desarrollar un Plan estratégico
- Elaborar un organigrama estructurado y actualizado
- Desarrollar y Ampliar los conocimientos requeridos para las diferentes actividades.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Factibilidad legal

Amparado por el Estado Ecuatoriano, por medio del Código de Trabajo, que reconoce a la fuerza laboral como el impulso de la economía y por ende aplicará todas las medidas pertinentes a fin de darle la suficiente capacidad a esta fuerza de demostrar su apego y consideración al trabajo que desempeñan.

Factibilidad de Gestión

La administración del proyecto permitirá establecer un compromiso estable de los trabajadores con su organización, generando una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimiento por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

Factibilidad Organizacional.

El desarrollo del proyecto provocaría un mejor aprovechamiento de los recursos y una mayor eficiencia y coordinación entre los diferentes departamentos de la organización.

Factibilidad Económica.

La empresa si dispone del capital en efectivo necesario para invertir en el desarrollo del proyecto, los beneficios a obtener son superiores a los costos en que incurrirá al desarrollar e implementar el proyecto o sistema.

Factibilidad Institucional

La eficacia, la eficiencia, la productividad y la competitividad son elementos esenciales para que una organización obtenga buenos resultados de trabajo y para ello la conducta

y el comportamiento de los recursos humanos son decisivos, jugando el clima organizacional un rol preponderante.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA – TEÓRICA

Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades

dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación

Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Valores Organizacionales

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones
- Saben que su opinión es escuchada
- Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la firma

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa:

- Moral alta
- Confianza
- Colaboración
- Productividad
- Éxito
- Realización

Administración por Valores

La Administración por Valores (ApV), se basa en valores. El verdadero liderazgo es, en el fondo, un dialogo sobre valores. El futuro de la empresa se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados. En otras palabras, hay que dar forma humanizada al propósito estratégico básico de la empresa, que es, por supuesto, sobrevivir obteniendo los máximos beneficios económicos.

De hecho, la ApV viene a ser una especie de marco global para diseñar continuamente la cultura de la empresa, de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes. Si se desea un rendimiento profesional de alta calidad, los factores cualitativos o valores, tales como: confianza, creatividad, honestidad o belleza son tan importantes o más que los conceptos cualitativos económicos tradicionales, como: eficiencia o retorno sobre la inversión. En definitiva una organización

empresarial es esencialmente un conjunto de cerebros cognitivos y emocionales. Un conjunto de paredes, máquinas y capital, no es nada, es un conjunto muerto, al hablar de que el medio psicológico es tan importante para una empresa que muchas veces pasa inadvertido a los profesionales de la dirección de la empresa.

Administración.

Es el proceso de lograr que las cosas se realicen por medio de la planeación, organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de otras personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual la persona se pueda desempeñar entusiastamente en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así fines determinados.

Organización

Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.

De la estructura establecida, se hace necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto.

Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, deberá de incorporar:

- 1- Objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación.
- 2- Una idea clara de los principales deberes o actividades.
- 3- Una área de discreción o autoridad de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

Relaciones humanas

Las Relaciones Humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Las Relaciones Públicas

Por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

Clima Organizacional

Es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a este. El clima organizacional se define en si, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

6.7 MODELO OPERATIVO



MODELO OPERATIVO

- 1 ANÁLISIS FODA
- 2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
- 3 ORGANIGRAMA FUNCIONAL
- 4 PLAN ESTRATÉGICO
 - 4.1 MISIÓN
 - 4.2 VISIÓN
 - 4.3 VALORES ORGANIZACIONALES
 - 4.4 POLÍTICAS
- 5 PLAN DE CAPACITACIÓN
 - 5.1 CAPACITACIÓN INDUCTIVA
 - 5.3 CAPACITACIÓN PREVENTIVA
 - 5.4 CAPACITACIÓN CORRECTIVA

Como primera acción se realiza un análisis FODA de la empresa NYS EJECUTIVOS.

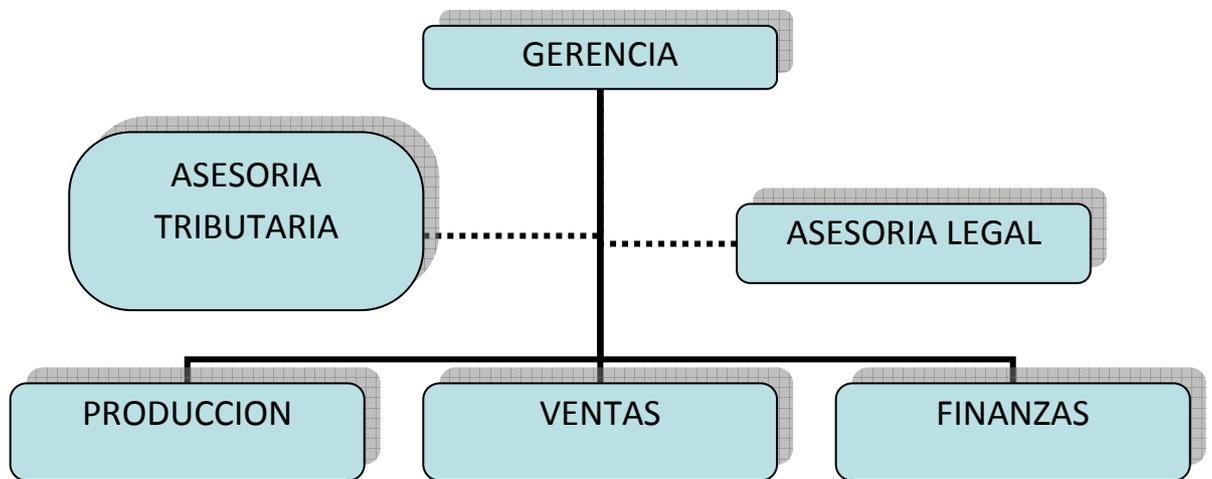
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se realiza evaluación semestral de las actividades realizadas en cada departamento. • La comunicación verbal es directa y clara, entre los departamentos. • La actitud del personal es positiva y cooperativa. • El General tiene experiencia necesaria en el medio que se desenvuelve. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe una cultura organizacional adecuada. • Poca identidad corporativa de parte de los empleados debido a la falta de cursos motivacionales. • No existe una capacitación para los empleados en general, principalmente de nuevo Ingreso.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al crear una cultura organizacional adecuada se logra una mejor optimización de recurso humano. • Al tener una mayor identidad corporativa en los empleados se lograra un mejor desempeño laboral y compromiso hacia la empresa. • Al implementar cursos adecuados de capacitación e inducción en los empleados permite una curva de aprendizaje rápida y eficiente. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica en el país. • No se cuenta con el capital humano suficiente para llevar a cabo todas las actividades de la organización. • Poca permanencia del personal en la empresa sin reemplazo posterior.

Cuadro N° 3

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL. (PROPUESTO)

Procedimiento

Hoy en día resulta difícil tener un organigrama bien estructurado y actualizado, ya que dentro de las empresas existen cambios internos, como despidos, ascensos, renunciaciones, etc. creando confusión dentro de los empleados dentro de la organización.

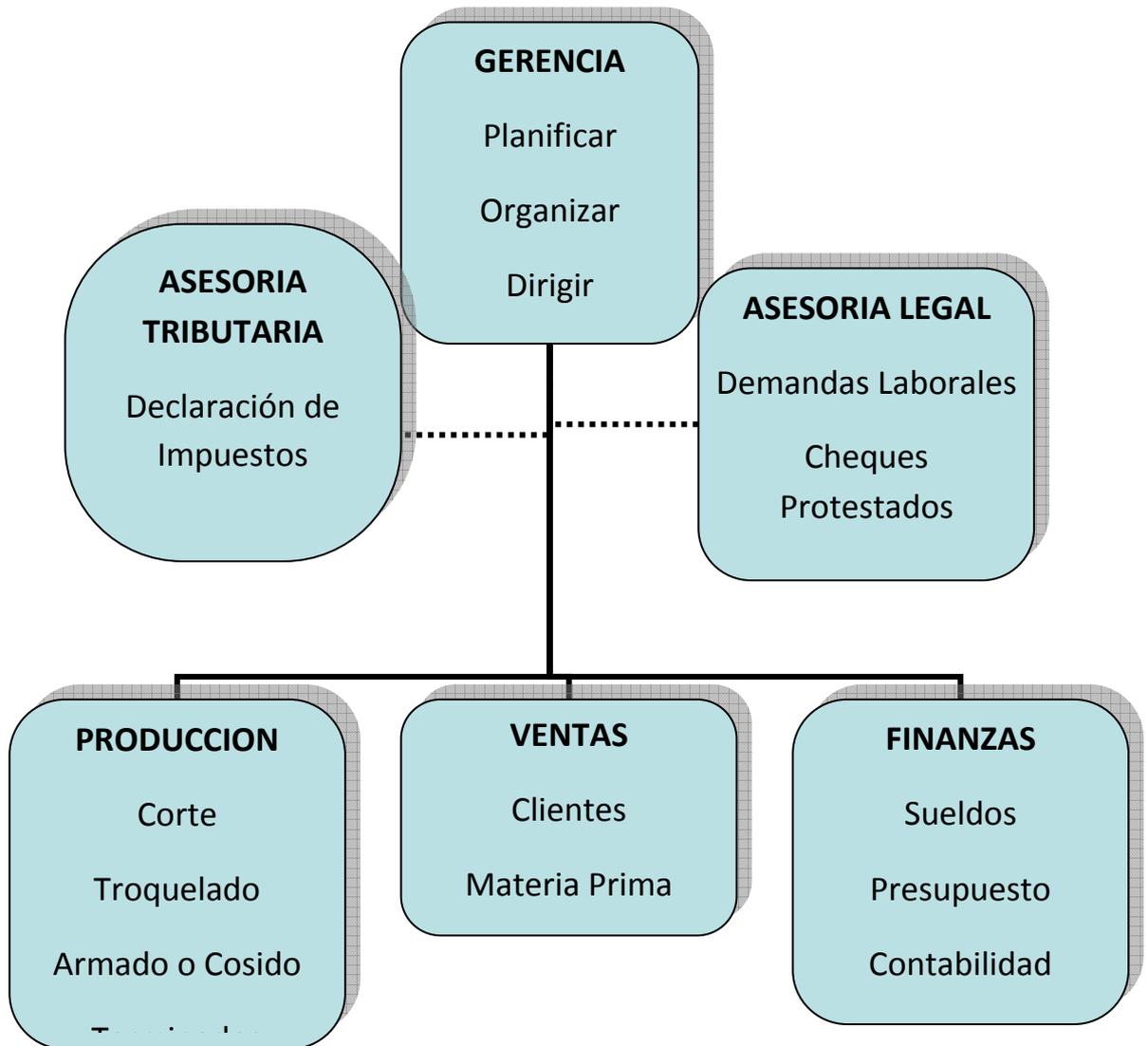


Organigrama N°2

Responsable: Gerente

Costo: Ninguno.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL. (PROPUESTO)



Organigrama N°3

Responsable: Gerente

Costo: Ninguno.

PLAN ESTRATÉGICO

MISIÓN

NYS EJECUTIVOS es una empresa dedicada a la marroquinería que busca la manera de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, mediante la fabricación de artículos de cuero, con materiales de primera calidad.

VISIÓN

Con las estrategias adecuadas, NYS EJECUTIVOS se convertirá líder en el mercado de marroquinería a nivel nacional, con productos de alta calidad, llegándose a comercializar en América y Europa.

VALORES ORGANIZACIONALES

VALORES

Los valores son base de todas las actividades, en lo interno y en lo externo, con los empleados, clientes, amigos, competencia y terceros interesados en general son:

Verdad y honradez. No aceptan compromisos que impliquen una falta a la verdad y a la honradez, que no sean lícitos o procuren alcanzar sus objetivos infringiendo leyes y reglamentos.

Lealtad. Siempre apoya a los empleados, clientes y amigos satisfaciendo sus necesidades y propiciando su crecimiento. Mantienen celosamente la confidencialidad de su información.

Cumplimiento de los compromisos. Darán siempre cumplimiento a lo pactado en contratos y aún a nuestros tratos verbales.

Creatividad. Utilizan este recurso para lograr la eficiencia y eficacia en lo interno y para promover recomendaciones entre clientes para su crecimiento a través de la disminución de costos y/o la visualización de nuevas oportunidades de negocio.

Armonía. Será el ambiente en el cual el respeto, la atención, el aprecio a las personas y a nuestro trabajo, la alegría y la satisfacción por lo que se hace, la organización y el trabajo en equipo serán los pilares para el desarrollo del trabajo y ante sus clientes.

Comunicación. Se mantienen siempre en contacto a través de una comunicación clara y oportuna y evitando una mala aplicación del lenguaje.

Excelencia. Desarrollan un trabajo excelente apoyándose en una preparación adecuada, capacitación constante y actualización tecnológica para dar una respuesta oportuna y adecuada a las necesidades de los clientes, excediendo sus expectativas.

POLÍTICAS

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes.
- Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.

- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.

Responsable: Gerente

Costo: Ninguno

PLAN DE CAPACITACIÓN CONSTA:

Capacitación Inductiva, Preventiva y Correctiva

CAPACITACIÓN DE INDUCCIÓN

Este iniciara a partir del primer día en el que comience su actividad laboral NYS EJECUTIVOS y se iniciara con una breve reseña histórica de la empresa la cual dará el Gerente General quien se encargará de impartir dicha capacitación con duración de 8 horas.

Esto le dará un sentido de pertenencia que se irá reforzando a lo largo de su estancia en la empresa.

Temario.

- Dinámica de bienvenida
- ¿Quiénes somos? Nos dedicamos a... Misión
- Visión
- Valores
- Políticas
- Integrando Profesionales con Valor
- Código de conducta
- Prestaciones:

- Días de vacaciones al cumplir el año en la empresa
- Vacaciones y Sanciones
- Aguinaldo
- Explicación de actividades diarias, controles de entrada, evaluaciones mensuales y trimestrales,
- Dinámica de integración.
- Descripción de las necesidades específicas del cliente al que se le prestará el servicio.

CAPACITACIÓN PREVENTIVA

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Temario.

- Seguridad Industrial y Ambiental.
- Administración y Organización
- Relaciones Humanas
- Relaciones Públicas
- Administración por Valores
- Gestión de Cambio
- Mejoramiento Del Clima Laboral

CAPACITACIÓN CORRECTIVA

Aunque no es fácil medir con precisión los resultados de la capacitación, la evaluación puede conllevar dos dimensiones, desde el punto de vista de la empresa, en cuánto mejoró sus niveles de productividad y rendimiento económico, y desde el punto de vista

del trabajador en cuánto posibilitó su eficiencia y sus perspectivas de desarrollo personal.

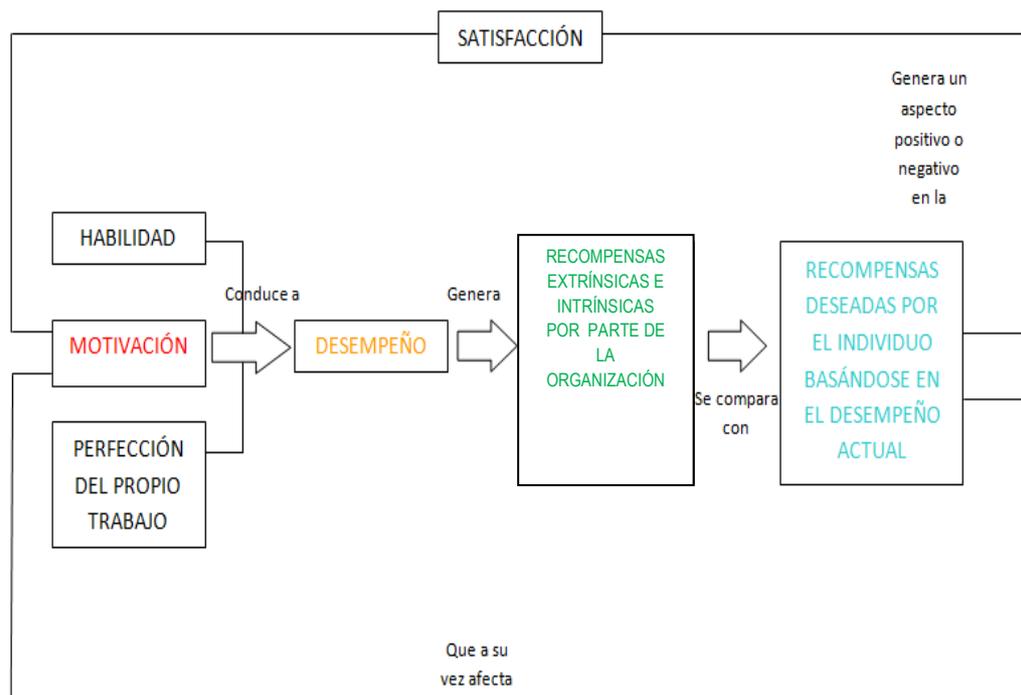
Responsable: Especialistas en los Temas

Lugar: Cámara de Artesanos

Costo: 350

Curso de Motivación.

Modelo Integrador de Motivación de Hodgetts y Altman; libro Comportamiento organizacional



Organigrama N°4

Responsable: Gerente y Especialista.

Lugar: Oficina designada para juntas y reuniones.

Costo: 180

6.8 ADMINISTRACIÓN

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

Recursos Humanos

Está conformando por todos los empleados de la empresa y expositores especializados en la materia.

Recursos Físicos

Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.

Recursos Materiales

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

Financiamiento

El monto de inversión de este plan, se financiará con recursos de la empresa y por patrocinio de las empresas con las que trabaja NYS EJECUTIVOS.

PRESUPUESTO

DESCRIPCION	VALOR U.	CANT	TOTAL
Capacitadores			530
Esferos	0,3	40	12
Cuadernos	0,4	40	16
Impresiones	0,03	100	3
Resma de Papel Bond	1	4	4
Resaltadores	0,35	40	14
IMPREVISTOS	5%		579
SUBTOTAL			28,95
TOTAL			607,95

Cuadro N°4

Cronograma de Actividades

MES		ENERO DEL 2011				
SEMANAS		SEMANA1				
FECHAS		03-ene	04-ene	05-ene	06-ene	07-ene
1	FODA Y PLAN ESTRATÉGICO					
PLAN DE CAPACITACIÓN						
2	CAPACITACIÓN INDUCTIVA					
3	CAPACITACIÓN PREVENTIVA					
4	CURSO DE MOTIVACION					

Cuadro N°5

Horario de Actividades

EMPRESA NYS EJECUTIVOS		ENERO DEL 2011				
PLAN DE CAPACITACIÓN	RESPONSABLES	HORARIO			LUGAR	COSTO
FODA Y PLAN ESTRATEGICO	GERENTE	08.00 A 10.00	10.30 - 13.00	15.00 A 18.00	EMPRESA	NINGUNO
CAPACITACIÓN DE INDUCCIÓN	GERENTE	08.00 A 10.00	10.30 - 13.00	15.00 A 18.00	EMPRESA	NINGUNO
CAPACITACIÓN PREVENTIVA	ESPECIALISTA EN CADA UNO DE LOS TEMAS DESIGNADAS POR LA CAMARA DE ARTESANOS				CAMARA DE ARTESANOS	350
SEGURIDAD INDUSTRIAL Y AMBIENTAL		HORARIO DE 8:00 A 18:00				
ADMINISTRACION Y ORGANIZACIÓN						
RELACIONES HUMANAS		1 DESCANSO 10:00 A 10: 30				
RELACIONES PUBLICAS						
CULTURA ORGANIZACIONAL		2 DESCANSO DE 13:00 A 15:00				
ADMINISTRACION POR VALORES						
MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL		2 DIAS DE CAPACITACION PREVENTIVA				
AUDITORIA Y NORMAS DE CONTROL						
CURSO DE MOTIVACIÓN	GERENTE Y ESPECIALISTA	08.00 A 10.00	10.30 - 13.00	15.00 A 18.00	EMPRESA	180

Cuadro N°6

6.8 MONITOREO Y 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 seguimiento 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.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan Evaluar?	EMPRESA NYS EJECUTIVOS
¿Por qué evaluar?	Porque el plan tiene como objetivo mejorar la productividad de los empleados, por lo tanto debe tener una valoración cuantitativa y cualitativa para su mejora constante.
¿Para qué evaluar?	Para determinar si la propuesta contribuye en logro los objetivos propuestos.
¿Qué evaluar?	El impacto ocasionado a los trabajadores de la NYS EJECUTIVOS
¿Quién evalúa?	Gerente
¿Cuándo evaluar?	Durante el proceso e inmediatamente luego de concluida la aplicación de la propuesta.
¿Cómo evaluar?	A través de encuestas, cuestionarios, entrevistas.
¿Con qué evaluar?	Utilizando los instrumentos adecuados según las técnicas aplicadas.

Cuadro N°7

Bibliografía:

CALDERA, Rodolfo (2004). Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos. Nicaragua.

<http://www.monografias.com/>

<http://cangurorico.com/>

<http://www.elprisma.com/>

<http://www.gestiopolis.com/>

<http://www.estrucplan.com.ar/Articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=375>

<http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos20/empresa/empresa.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos24/planeacion-recursos/planeacion-recursos.shtml>

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

<http://definicion.de/aptitud/>

<http://definicion.de/actitud>

<http://definicion.de/habilidad/>

<http://definicion.de/conocimientos/>

<http://definicion.de/experiencia/>

<http://definicion.de/motivación>

http://html.rincondelvago.com/administracion-de-produccion_3.html

<http://www.monografias.com/trabajos24/control-produccion/control-produccion.shtml>

<http://definicion.de/produccion/>

<http://www.monografias.com/trabajos6/produ/produ.shtml>

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

<http://www.eumed.net/cursecon/5/productividad.htm>

<http://www.pagewash.com/>

http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/productividadconceptos/

ANEXOS