

## INTRODUCCIÓN

Un Modelo de gestión de Talento Humano es la piedra angular para que el desempeño de los empleados sea efectivo y se pueda alcanzar con éxito los objetivos de la empresa, por esta razón es muy importante implementar un diseño de una estructura organizacional de gestión del talento humano, apoyadas en los subsistemas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración y mantenimiento, para el mejoramiento del desempeño laboral del cliente interno de la empresa MABETEX, con una orientación al coaching empresarial.

Por parte de los gerentes debe existir un constante interés por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la gestión del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas, también crear un valor agregado.

Las empresas que valoran a sus empleados, y crean un ambiente que favorece a la autoestima, solidaridad y protección del ambiente, se valoran a sí mismas.

MABETEX es una pequeña empresa creada hace 8 años en la ciudad de Ambato en el año 2002, esta empresa se dedica a la distribución de telas para la confección de prendas deportivas, su gerente el Ing. Manuel Bermeo es quien entrega el mejor servicio para todos los pequeños talleres de confección o microempresa, lo importante es entregar un producto y un servicio con calidad y cubrir todas las satisfacciones posibles; también se preocupa por el bienestar de sus empleados por esta razón me da apertura para poder desarrollar mi tema de tesis.

El presente trabajo de investigación se lo ha realizado mediante una metodología: modalidad básica de la investigación es de caso, bibliográfica – documental y un nivel o tipo de investigación exploratorio, descriptivo y correlacional.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA**

“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN MABETEX DISTRIBUIDORA TEXTIL DE LA CIUDAD DE AMBATO.”

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

La inadecuada gestión del talento humano disminuye el desempeño laboral en MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato.

### **1.2.1. Contextualización**

En el dinámico mundo actual, exige un alto nivel de competitividad, a través de una elevada capacidad de respuesta; para los gerentes de las **PYMES** (Pequeñas y Medianas Empresas), las cuales ocupan herramientas para un mejor desempeño laboral.

El origen de estos términos no se conocen con exactitud, pero se sabe que en los países latinoamericanos, distribuidoras textiles como CEDRAM STORE de Panamá han desarrollado factores competitivos medulares en la gestión del talento humano para un eficiente desempeño laboral y el reconocimiento de habilidades y capacidades imbuidas entre los miembros de la empresa; las cuales se han consolidado bastante en Europa, en Estados Unidos muchísimo más ya que el buen desenvolvimiento del personal hace que sus destrezas sean cada vez mejores, ante todo permanentes .

Las empresas a nivel mundial, como unidades de avance tienen en la Gestión del Talento Humano una enorme oportunidad y un gran reto desde el punto de vista profesional, en tanto y en cuanto, parten de premisas; de que el talento humano es el factor clave que determina el éxito o el fracaso de una organización. Cada día se afianza mas la necesidad de introducir a la organización herramientas que permitan alinear la gestión con la estrategia del negocio, favoreciendo la integración del trabajador en la formulación y logro de los objetivos, agregando valor al talento humano y propiciando una mejor desempeño laboral en cuanto a una excelente calidad de vida.

Es vital reconocer que el éxito de cualquier gestión, a todo nivel, se ha realizado por un control eficiente del conocimiento, destrezas y habilidades que el talento humano demanda ya que son la clave del éxito.

En países en vías de desarrollo como el nuestro, es importante impulsar una nueva óptica de gestión del talento humano, de tal manera, que nuestros empresarios descubran el nivel de conocimiento con que cuenta su organización, entendiendo luego, que gran parte del valor de una empresa es inexplicable e incontable, tanto así, que

algunos autores lo llaman la nueva riqueza de las empresas. Es interesante preguntarse si el talento humano es útil para mejorar la gestión en una empresa.

En el Ecuador la presencia del amor por el trabajo, la pasión por la excelencia ha hecho que la gerencia de algunas empresas demuestren que su fuerte tiene sentido de responsabilidad social por el bienestar de sus empleados; consideran importante como se lleva a cabo la gestión de talento humano; además que está probado científicamente que una persona que recibe reconocimientos por sus logros se siente comprometida e identificada de una manera más intensa con la organización y por esta razón tienen un buen desempeño laboral.

Además hoy en día gracias a las políticas del estado ecuatoriano, en cuanto a los productos textiles importados, las industrias del Ecuador y principalmente la textil se encuentran en época de gran apogeo, por lo que es momento propicio para que las pequeñas y medianas empresas empiecen a buscar el crecimiento, siendo eficientes, eficaces, efectivos y competitivas, tomando en cuenta que el factor primordial para llevar a cabo las actividades de una organización se realizan gracias al desempeño laboral de sus empleados.

En particular el liderazgo en la gestión de la distribuidora textil, indica que en todos los ámbitos de la existencia humana miles de empleados se quejan de sus superiores y expresan que los ven únicamente como recursos para generar riqueza para los dueños, el talento humano no es visto como el verdadero potencial que ellos significan con sentimientos, emociones y necesidades de reconocimiento.

El desarrollo de las ciudades y en especial de las distribuidoras textiles como una pequeña y mediana empresa, dependen de la calidad y cantidad de sus líderes; si se mejora el desempeño laboral en equipo, el fin de este trabajo desarrollado por ellos, será óptimo y de alta calidad.

Una empresa que no domina todo lo relacionado con el talento humano, no podrá realizar verdaderas valoraciones sobre sí misma, por lo tanto no podrá definir dónde está, con qué cuenta, o hacia dónde va.

### **1.2.2. Análisis Crítico**

Es indispensable analizar las causas que dieron origen a esta situación para comprender el problema objeto de estudio, las cuales se detallan a continuación:

La escasa capacitación del personal administrativo, provoca el desconocimiento del adecuado modelo de gestión del talento humano para un excelente desempeño laboral.

Resistencia al cambio, no tener conocimientos actualizados genera que las personas que laboran para esta distribuidora, tengan miedo de aplicar un modelo de gestión del talento humano para incrementar el desempeño laboral y se acoplan a conocimientos empíricos por parte del gerente que en su momento dieron resultado pero que en la actualidad son deficientes.

Inadecuada retroalimentación y reconocimiento al progreso de sus empleados por la ejecución ejemplar de sus destrezas.

### **1.2.3. Prognosis**

Si MABETEX distribuidora textil continua gestionando el desempeño laboral de una manera empírica, no se logrará mantener una estabilidad laboral, la productividad en la empresa disminuirá, e incluso la desaparición de la misma; ya que al no contar con trabajadores comprometidos con responsabilidad y una buena aplicación del modelo de gestión de talento humano, tampoco podrán desarrollar sus actividades con un desempeño laboral óptimo y peor aún lograr los objetivos propuestos dentro de la empresa.

Si el personal de empleados no son motivados y felicitados por sus tareas, existirá una deserción del trabajo, lo cual deberá ser muy tomado en cuenta por la gerencia, saber que el talento humano necesita mejorar sus destrezas y habilidades al cien por ciento en su área laboral, hará que la empresa tenga trabajadores que se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz, proporcionando motivaciones a los trabajadores de la empresa, haciéndoles más productivos, además demostrando una mejor calidad de gestión del talento humano en cada área de las mismas creará un sentido de pertenencia de su empresa.

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

¿De qué manera la gestión de talento humano incide en el desempeño laboral en MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato?

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

¿Qué herramientas utilizan para medir el desempeño laboral en la empresa MABETEX distribuidora textil?

¿Cómo afecta el bajo desempeño laboral en el crecimiento de la empresa MABETEX distribuidora textil?

¿Cómo medir el desempeño laboral para agregar valor en la empresa?

#### **1.2.6. Delimitación del objeto de investigación**

Límite de contenido:

Campo: Administración

Área: Gestión del talento humano

Aspecto: Desempeño Laboral

Límite espacial:

MABETEX distribuidora textil de Ambato

Límite temporal:

22 Enero 2010 - 03 de Septiembre 2010

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

He escogido este tema porque puedo aplicar los conocimientos adquiridos en cada una de las etapas de mi vida estudiantil, además es un tema de vital importancia ya que sin una correcta gestión del talento humano, a una empresa le será muy difícil cumplir con sus objetivos propuestos.

Las organizaciones no pueden estar desactualizadas en materia de gestión del talento humano y seguimiento del desempeño laboral, deben estar permanentemente renovando y buscando estrategias que les permitan estar siempre a la vanguardia.

MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato no puede estar alejada como organización y mas como una pequeña empresa que comienza a crecer, para gestionar su talento humano debe combinar la dinámica y un buen entrenamiento de su personal para un excelente desempeño laboral, y otros factores claves que influirán en los resultados de la organización, creando valor a futuro, puesto que en la actualidad modelos de gestión en las empresas, ayudan para la toma de decisiones e incluyen análisis de su clima laboral, permitiendo el crecimiento de la empresa y personal adquiriendo nuevos conocimientos, y mejorando el aprendizaje.

La preocupación de una incorrecta aplicación de gestión del talento humano en una empresa hará que sea muy difícil cumplir con sus objetivos propuestos, dando como consecuencia un desempeño laboral no productivo, de manera que es necesario que dispongan de herramientas para enfrentar con mayor objetividad sus retos.

La aplicación de un modelo de gestión del talento humano es de mucha importancia para cualquier área, se puede lograr que los empleados estén motivados y se esfuercen por tener un mejor desempeño laboral.

Con la presente investigación se pretende proponer una o varias soluciones al problema planteado, es decir determinar de que manera un modelo de gestión del talento humano mejora el desempeño laboral, que a la vez le permita a la empresa mejorar las relaciones humanas entre los miembros de la distribuidora textil.

Consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿qué modelos de gestión del talento humano se puede utilizar para evaluar los equipos de trabajo y dar lo mejor de ellos mismos?, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

La presente investigación es factible de llevarse a cabo para el desarrollo de la misma, se cuenta con el apoyo de los empleados internos y el gerente – propietario quienes están dispuestos a proporcionar la información necesaria para cumplir los objetivos del proyecto y con ello mejorar la calidad de información suministrada a ellos, además, se poseen los recursos técnicos, materiales y económicos necesarios para su ejecución.

Los beneficios del proyecto son directos para la distribuidora textil, también para otras organizaciones que deseen adaptar esta información a su realidad, y en la realización del investigador como un futuro profesional que imparte conocimientos adquiridos en el transcurso de su vida estudiantil.

El impacto social que tiene el presente estudio de investigación se da por el aporte hacia MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato y hacia quienes están directa o indirectamente vinculados a ella.

## **1.4. OBJETIVO**

### **1.4.1. General**

Determinar de qué manera la gestión del talento humano, incide en el desempeño laboral del personal en MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato.

### **1.4.2. Específicos**

1. Identificar las necesidades del trabajador, utilizando técnicas de evaluación y motivación para canalizar el esfuerzo, la energía y su conducta.
2. Analizar el desempeño laboral de la empresa, utilizando técnicas de evaluación para conocer el grado de satisfacción del personal.
3. Proponer un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÒRICO**

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

La incidencia de la capacitación en la productividad de los empleados de DICONFSA de la ciudad de Ambato en el año 2005, establecieron las necesidades de capacitación y aplicaron técnicas eficientes y permanentes para el personal, ya que ellos fueron capaces de desarrollar conocimientos y habilidades que utilizan en su puesto de trabajo las cuales fueron condiciones necesarias para mejorar el desempeño laboral que permitió elevar la productividad.

Los grupos de trabajo de la empresa son productivos cuando la administración del personal desarrolla con permanencia capacitación y su desenvolvimiento esta como proceso administrativo en el que se aplican los elementos administrativos: planear, organizar, dirección, comunicación y control, por esta razón la Importadora Andina diseñó un manual de funciones para mejorar el desempeño del recurso humano en el

año 2006 para conocer cuál es el desempeño actual del recurso humano e identificar las actividades, tareas o funciones de los diferentes puestos de trabajo puesto que no se estaba motivando al personal, lo cual provocaba que este trabajara por trabajar y no tomara conciencia de que de su trabajo depende el ciclo de vida de la empresa.

ECUAMATRIZ CIA. Ltda. de la ciudad de Ambato, una empresa de producción y metalmecánica ha implementado capacitaciones a todo su personal, las últimas capacitaciones que brindó la dirección gerencial fue destinada para el departamento de recursos humanos, tomó el nombre de Capacitación Legislativa Laboral, con el objetivo que el personal tenga mayor conocimiento en leyes laborales, esto se realizó en Julio del 2009; también se realizó la capacitación de Seguridad Industrial para todos los obreros del departamento de producción con el objeto que este personal tenga precaución en el uso de las maquinarias e instrumentos de protección personal, se obtuvo como resultado se reduzca el riesgo de accidentes de trabajo y ser más productivos con un mejor desempeño laboral; la capacitación para este talento humano fue realizada en Agosto del 2009, duró aproximadamente 4 horas. Su gestión fue realizada por el psicólogo industrial Fernando Sánchez del departamento de Recursos Humanos.

El desempeño del talento humano es muy importante para todos aquellos que conforman una organización, es así que el Banco del Pacífico en el área de Negocios, su personal fue capacitado mediante un Programa de Dirección de Personas en la ciudad de Quito desde el martes 6 de octubre del 2010 al 28 del mismo mes, una vez por semana en las instalaciones del IDE Business School; se analizaron los problemas humanos en las organizaciones, la dirección de personas: poder y autoridad y otros temas importantes como es el Coaching. El propósito de esta capacitación fue para motivar al personal pudiendo evaluar sus capacidades ejecutivas y que su aprendizaje sea potencializado.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación estará determinada dentro del paradigma, crítico-propositivo porque nos permite conocer el problema tanto teórico como práctico para de esa manera poder determinar cada una de las causas y los efectos de los problemas.

Teóricamente se podrá establecer la variable independiente como la variable dependiente del problema seleccionado por el investigador hasta llegar a estar al tanto del problema teórico – práctico que nos facilitará adquirir varias soluciones.

Este enfoque investigativo se perfeccionará usando una metodología de campo, bibliográfico, ya que es un problema que se podrá visualizar comparar con la teoría para aplicar una o varias soluciones.

Finalmente, esta investigación tendrá todos los valores que el gerente de los directivos de MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato hayan determinado el momento de su creación. Los valores del investigador se basarán en el trabajo realizado con responsabilidad, dedicación, honestidad y respeto a fin de culminar la investigación con éxito.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

El problema de investigación que se plantea se apoya en la ley del Código del Trabajo según el siguiente artículo:

Art.2.- (Ámbito).- El consejo Nacional de Capacitación y formación Profesional CNCF, en atención a la demanda de los sectores productivos y vulnerable del país y en concordancia con los objetivos nacionales, deberá formular las políticas, normas y procedimientos; definir estrategias y ejecutar acciones que regulen, faciliten, impulsen y fortalezcan la capacitación y la formación profesional del Ecuador. ECUADOR, Código del trabajo. (2008, p 31)

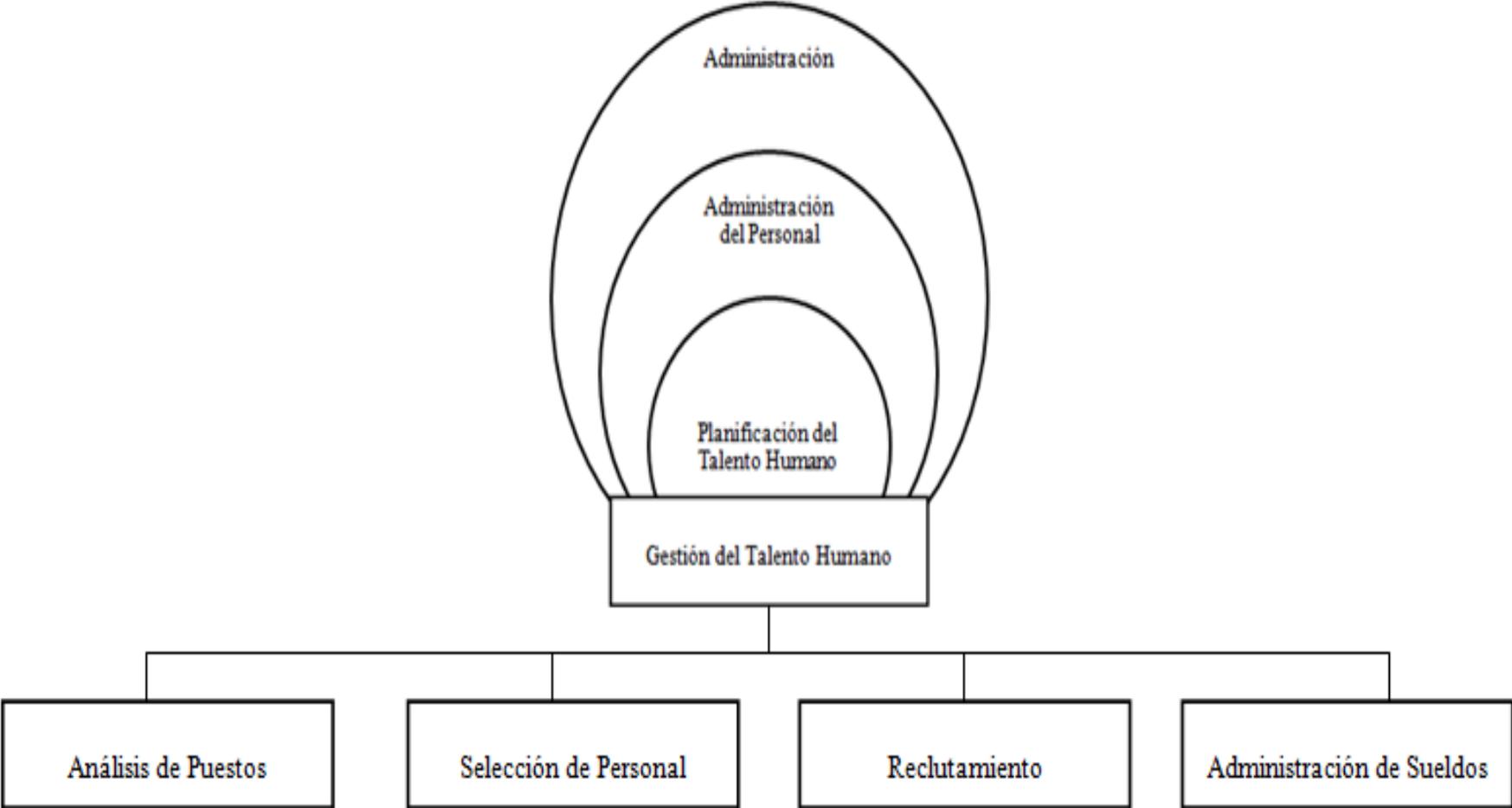
#### **2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

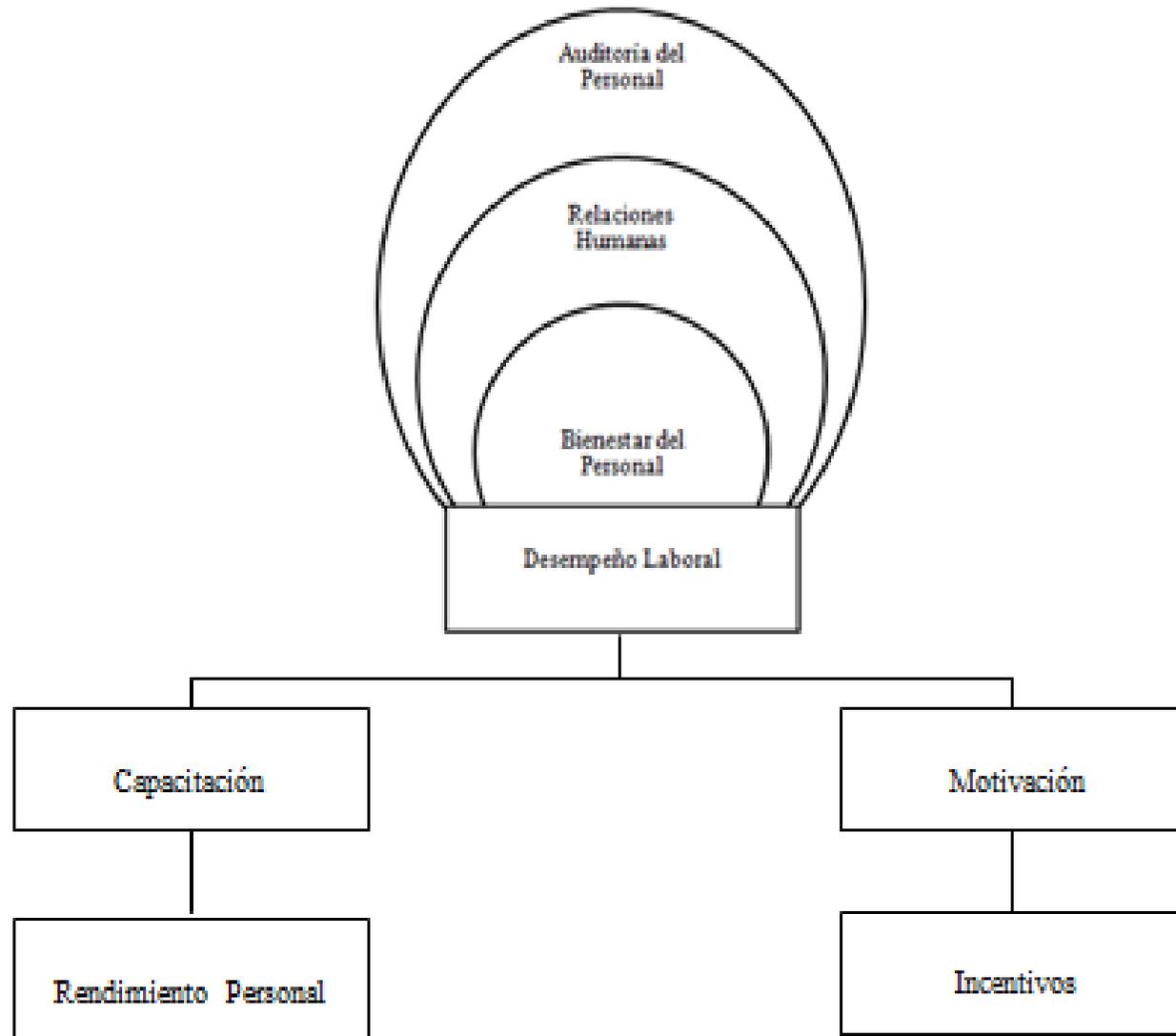
¿De qué manera la gestión de talento humano incide en el desempeño laboral en MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato?

X = Gestión del Talento Humano

Y= Desempeño Laboral

**Categorización**





### **Cuadro de mando**

“Consiste en mostrar los resultados globales de la organización mediante unos pocos indicadores básicos. Derivados de un modelo general que supone que cualquier acción administrativa puede ser evaluada observando cinco cualidades fundamentales que se debe poseer”. ( Pacheco, Castañeda, Caicedo, 2004, p. 153)

“Es un medio para proporcionar retroalimentación a la dirección de una empresa acerca de su desempeño global, es decir, observada la empresa como una totalidad”. ( Pacheco, Castañeda, Caicedo, 2004, p. 141)

### **Desempeño empresarial**

Competir para ganar el futuro, es competir para crear y dominar las oportunidades que van surgiendo y de ese modo delimitar un nuevo espacio competitivo, pero esto debe fundamentarse en una lucha racional, que se adecue a las características de la empresa en cuestión, por cuanto crear el futuro implica el reto de construir nuestro propio mapa y nuestro propio camino. Abrir un camino es más gratificante que tomar el camino de otros como referencia, porque no se llega primero al futuro dejando que otro marque el rumbo.

Llegando a este punto resulta interesante planear estas interrogantes:

- ¿Qué impulsa a unas empresas a inventar su futuro y por qué otras no asumen el reto?
- ¿Por qué unas empresas parecen tener un radar para mirar el horizonte y otras parecen caminar hacia atrás?
- ¿Por qué unas empresas crean un futuro con escasos recursos y para otras que gastan millones el futuro nunca llega?

Son cuatro los factores claves para que una empresa pueda llegar primero al futuro:

1. Comprender los requerimientos de diferenciación en el futuro.
2. Buscar oportunidades futuras y comprenderlas.
3. Ser capaz de infundir en todos los niveles de la organización el viaje al futuro.

#### 4. Ser el primero en llegar, corriendo menores riesgos.

Todos los conceptos de competir por el futuro están dirigidos a ayudar al empresario a imaginar el futuro, para después crearlo. Ahora resulta paradigmático pensar que, si alguna empresa llega a lograr el futuro, aunque sea en el diseño al nivel de pensamiento, no puede sobreentenderse que las otras no lo logren, dejen de ser líderes para convertirse en seguidoras, porque no hay un futuro único, como tampoco una única empresa. Cada empresa puede tomar o concebir su futuro y tener éxito sin pensar en el fracaso del otro ni el espacio temporal que se tomen para implantar la categoría exitosa.

Los términos eficiencia, excelencia y competitividad son algunos de los más empleados a la hora de calificar o analizar una empresa, estos son los elementos fundamentales que componen al desempeño empresarial. La competitividad supone conceptos como eficiencia, eficacia y excelencia. Entre los objetivos básicos de una empresa se encuentra lograr la eficiencia, eficacia, el auto control y la competitividad en general, o sea, toda empresa busca la supervivencia dentro del entorno económico y el mercado.

#### **Eficiencia**

“En un sentido amplio, consiste en reconocer e interpretar las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establecer lo que es correcto hacer para adecuar su actuación a las condiciones del entorno. Es la capacidad para definir las premisas de la acción administrativa en función de la situación”. ( Pacheco, Castañeda, Caicedo, 2004, p. 154)

#### **Efectividad**

“El grado en el cual se logran los requerimientos de resultados en el trabajo”. (García,1997, p. 99)

#### **Economía**

“Es la capacidad que tiene la organización para eliminar el desperdicio de recursos al ejecutar sus operaciones”. ( Pacheco, Castañeda, Caicedo, 2004, p. 154)

## **Calidad**

“Desde el punto de vista del cliente o consumidor, es una medida de la satisfacción que le proporciona el bien o el servicio. Desde el punto de vista del producto, es la satisfacción de las normas técnicas que definen su calidad”. ( Pacheco, Castañeda, Caicedo, 2004, p. 154)

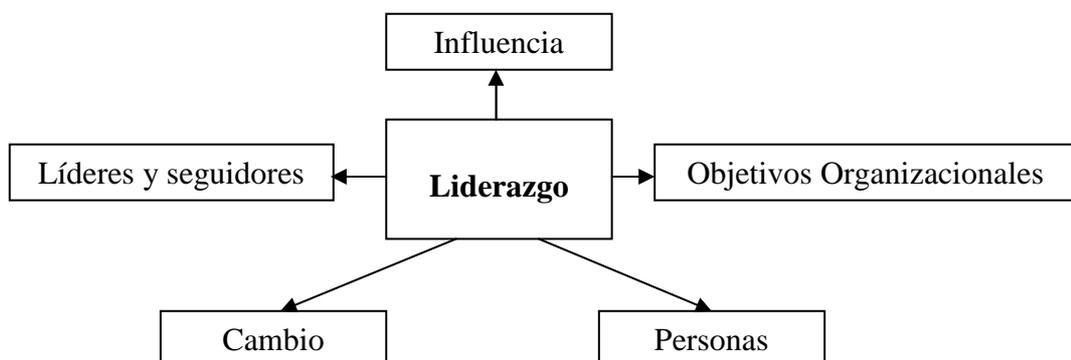
## **Mejoramiento**

“Es el cambio que se introduce en una situación organizacional con la finalidad de aproximarla a unos criterios de excelencia previamente definidos. Se mide en términos del porcentaje de variación del valor de un indicador”. ( Pacheco, Castañeda, Caicedo, 2004, p. 154)

## **Liderazgo**

“Es el arte de influir directa o indirectamente en los subordinados; así, tener la destreza de crear las condiciones para permitir que la organización alcance exitosamente la misión encomendada.” (Moya, 2008, p.10).

Tomado de (Lussier y Achua, 2002, p. 6). Liderazgo proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. Analicemos los elementos más importantes de nuestra definición.



**Influencia.** Influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. La influencia es la parte medular del liderazgo, también tiene que ver con la relación que se establece entre líderes y seguidores. Para influir en el comportamiento de sus subordinados, en ocasiones los administradores los coaccionan; los líderes nunca. Estos se ganan la voluntad y el entusiasmo de seguidores dispuestos a que influyan sobre ellos.

**Objetivos organizacionales.** Los líderes eficaces influyen en los seguidores para que no piensen en función de sus propios intereses, sino en los de la organización. El liderazgo ocurre cuando los seguidores sienten el influjo de hacer lo que es ético y benéfico para la organización y para ellos mismos. Aprovecharse de los subordinados en beneficio personal no forma parte del liderazgo. Los integrantes de la organización necesitan trabajar en conjunto, orientados hacia un resultado que deseen tanto el líder como los seguidores, un porvenir deseado o un propósito compartido que los motive a alcanzar ese resultado. Los líderes tienen que dar rumbo y, con la aportación de los seguidores, fijar objetivos que supongan retos y anteponer la responsabilidad para lograrlos.

**Cambio.** Influir y establecer objetivos son temas indisolubles del cambio. Las organizaciones necesitan modificarse de continuo, adaptándose a un ambiente global que se transforma con rapidez. Como se informa en su sitio en Internet, GE es la única compañía inclinada en el Índice Industrial Dow Jones que figuró también en el primer índice, en 1896. Otras empresas tal vez hayan habituado confortablemente a hacer sus negocios a la manera antigua, motivo por el cual quizá se apagaron esas primeras estrella de los negocios. Los líderes competentes advierten la necesidad que hay de cambiar continuamente para mejorar el desempeño.

**La gente.** Si bien la palabra gente no se menciona en forma específica en nuestra definición de liderazgo, luego de leer sobre los otros elementos, se habrá percatado de que liderazgo es sinónimo de dirigir a individuos; para ser eficaz en casi cualquier

trabajo debe llevarse bien con todos los demás. Los líderes y seguidores capaces disfrutan del trabajo con las personas y de coadyuvar a que éstas tengan éxito.

### **Equipo de Trabajo**

El equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad. ( Internet)

Tomado de (Lussier y Achua, 2002, p. 237). **¿Qué es un equipo?**

Un equipo es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño, de lo que se responsabilizan. Esta definición posee tres puntos clave que deben recordarse, en primer lugar, los equipos se forman con dos o más personas; pueden ser grandes, aunque casi todos suelen ser pequeños, de menos de 15 individuos. En segundo lugar, los integrantes trabajan juntos mientras dura el equipo. En tercero, comparten un objetivo, sea construir una casa, diseñar un sistema de red o lanzar una nave al espacio. Por otro lado, son cada vez mas los empleados a los que se asigna a realizar tareas en equipo.

### **Grupos o equipos: ¿Cuál es la diferencia?**

Todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo. Un gerente puede reunir a un grupo de personas y nunca formar un equipo. Exhaustivas investigaciones en el lugar de trabajo confirman que, en efecto, hay ciertas diferencias entre los equipos y los grupos. El concepto de equipo conlleva un sentido de misión y responsabilidad colectiva compartida, pero el compromiso de un grupo no es tan fuerte. Los integrantes de los equipos tienen objetivos o tareas comunes; los miembros de los grupos en ocasiones trabajan de manera más independiente, los miembros de un grupo poseen un líder poderoso; un equipo cuenta con funciones de liderazgo compartidas. En un equipo hay simultáneamente una responsabilidad individual y mutua. Los equipos se caracterizan por la calidad; en los mejores no hay “estrellas” individuales y todos

supeditan sus intereses en áreas del conjunto. Es importante recordar que estas diferencias pueden reflejar sólo aspectos de grado. También podría considerarse a los equipos como grupos muy especializados.

### **Aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva incluye el entrenamiento del empleado y las actitudes culturales corporativas en relación con la superación propia y la corporativa. En una organización basada en el conocimiento de los trabajadores, las personas - la única fuente de conocimiento - son el principal recurso. En el clima actual de rápido cambio tecnológico, se está volviendo necesario desarrollar una forma continua de aprendizaje para los trabajadores. Esto permite guiar la forma de enfocar fondos de entrenamiento, en donde éstos puedan contribuir de una mejor manera. En cualquier caso, el aprendizaje y crecimiento constituyen el fundamento esencial para el éxito de cualquier organización basada en el conocimiento del trabajador.

(Internet)

Tomado de (Lussier y Achua, 2002, p. 244). Aproximaciones al aprendizaje de equipo  
El aprendizaje puede darse de muchas formas. Conceptualmente, los integrantes del equipo pueden aprender merced a la capacitación e instrucción que reciben de sus jefes antes de afrontar la tarea real o en sesiones de grupo en las que se analizaron los problemas y se encontraron soluciones. El éxito del aprendizaje en un salón de clases o de los debates en grupo depende de la metodología utilizada por el líder del equipo

### **Administración.**

La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. (Internet)

### **El proceso Administrativo:**

Tomado de (Kelo Toso, 2008, p. 34), la administración es el proceso de planificar dirigir y controlar las actividades de los miembros de una organización, así como también asegurar la correcta utilización de los recursos existentes en la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos y las metas establecidas.

Entiéndase por proceso una forma sistemática de realizar las cosas.

### **Elementos del Proceso Administrativo**

**Planificación.-** Implica que los administradores piensen con anticipación en las metas y las acciones, y que base sus actos en algún plan, lógica y no en corazonadas. Los planes que se realizan presentarán los objetivos de la empresa y así mismo establecerán los procedimientos más adecuados para alcanzar dichos objetivos.

Entre los pasos para planificar citaremos:

1. Elegir las metas de la organización
2. Establecer metas para cada una de las subunidades de la organización
3. Establecer programas para alcanzar las metas de manera sistemática.

**Organización.-** Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Los gerentes deberá, adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

**Dirección.-** Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a su mejor esfuerzo.

**Control.-** El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. El control entraña los siguientes elementos básicos:

1. Establecer estándares de desempeño
2. Medir los resultados presentes
3. Comparar estos resultados con las normas establecidas
4. Tomar medidas correctivas cuando se presentan desviaciones

Los administradores tienen que preocuparse por el control porque con el tiempo los efectos en la organización no siempre resultan como se planearon.

### **Administración del personal**

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

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

### **Características del personal**

- a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal del trabajador.
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización

va a contar con el mejor esfuerzo de sus trabajadores; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma.

- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los trabajadores de ellas prestan un servicio a cambio no sólo de remuneración económica y efectiva, sino de una estabilidad emocional.
- d) El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.
- e) Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático. (Ibáñez, 2005, p. 47)

### **Planificación del recurso humano**

W. Werther define la planificación como “el proceso por el que una empresa se asegura el número suficiente de personal con la calificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles económicamente”. (Internet)

El planeamiento de recursos humanos es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos, con el fin de asegurar el número requerido de trabajadores, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando se necesite.

### **Importancia de la planificación**

Por la misma razón que la planificación empresarial es importante, también lo es la planificación de los recursos humanos. La utilización máxima de la fuerza de trabajo no se realiza por azar, una eficacia óptima sólo se puede lograr después de haber hecho una cuidadosa planificación y después de haber implantado los objetivos, los pasos y acciones.

El uso más productivo de cualquier estímulo de la organización sólo se puede lograr a través de una atención consciente, prolongada a los detalles de la planificación. Esta

importancia tiene largo alcance, pero sus beneficios básicos radican en los tres niveles principales: individual, para la empresa y nacional.

**a) Importancia para el trabajador**

La planificación de recursos humanos es importante para cada trabajador, porque le puede ayudar a mejorar sus habilidades, a hacer uso de sus capacidades y elevar al máximo su potencialidad. La satisfacción personal se puede lograr fácilmente mediante una planificación adecuada de la carrera. Una persona que tiene metas de trabajo definidas, objetivos de trabajo y planes de carrera, por lo general siente menos frustración, decepción y ansiedad.

Las empresas usan la planificación de recursos humanos para mejorar su eficiencia y productividad por un largo período.

**b) Importancia para la empresa**

Las empresas deben reclutar y contratar el número suficiente de personal calificado para proporcionarse el recurso productivo básico del cual están formadas las empresas. Debido a que la mayoría de las empresas siguen la política de ascensos, la fuerza de trabajo inicial es la fuente para el elemento administrativo presente y futuro.

**c) Importancia para el país**

Uno de los mismos fundamentales de la supremacía económica del Japón ha sido su selección sistemática y el desarrollo de los trabajadores en las empresas. Sin embargo, principios de los años sesenta, se hizo evidente que una limitación de la economía del Japón será la falta de personal calificado y entrenado adecuadamente para la rápida expansión de las actividades relacionadas con el progreso tecnológico. Si los Estados Unidos van a mantener su preeminencia en el campo económico. Deben planear un abastecimiento permanente de trabajadores, ejecutivos, técnicos y obreros calificados para satisfacer las necesidades cambiantes y crecientes e incrementar la productividad.

(Ibáñez, 2005, p. 70)

### **Gestión del talento humano**

Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. (Internet)

### **Modelo de Gestión de Talento Humano**

Modelo de gestión del talento humano; utilizan los líderes para sacar adelante a un equipo de trabajo, poniendo en práctica conocimientos, desarrollando habilidades, dando motivos a los trabajadores para crecer y satisfacer sus necesidades tanto laborales como personales. Capacita y ayuda a poner mejores objetivos para alcanzarlos. (Internet)

### **División y distribución de funciones**

“Es la forma en que se delimita áreas de influencia y se determina el grado de las cargas de trabajo y la delegación específica de autoridad y responsabilidad”. (Arboleda, 2004, p. 113)

### **Clima laboral**

Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. (Internet)

### **Análisis de puestos**

Se denomina análisis de puesto o de trabajo, el proceso de estudio, investigación e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria.

## **Pasos en el análisis de los puestos**

Los seis pasos a realizar en un análisis de puestos son:

**Paso 1.** Determinar el uso de la información del análisis del puesto empezaremos por identificar el uso que dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que reúna, y la técnica que utilice para hacerlo. Algunas técnicas como entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades, son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar a los empleados

**Paso 2.** Reunir la información previa. A continuación, es necesario revisar la información previa disponible, como organigramas de proceso y descripción de puesto. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuál es su lugar en la organización. El organigrama debe identificar el título de cada posición y, por medio de las líneas que la conecta, debe mostrar quién reporta a quién, y con quién se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

**Paso3.** Selecciona posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis de, por ejemplo, las posiciones de todos los trabajadores de ensamble.

**Paso 4.** El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, a las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos (como las características y capacidades necesarias para el desempeñar un trabajo).

**Paso5.** Revisa la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y un superior inmediato. El verificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de “revisión” puede ayudar a obtener la

aceptación del ocupante del puesto, de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

**Paso6.** Elabore una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición. La descripción del puesto (repetimos), es una relación por escrito de la actividad y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto. (Ibáñez, 2005, p. 113)

### **Selección del personal**

Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Internet)

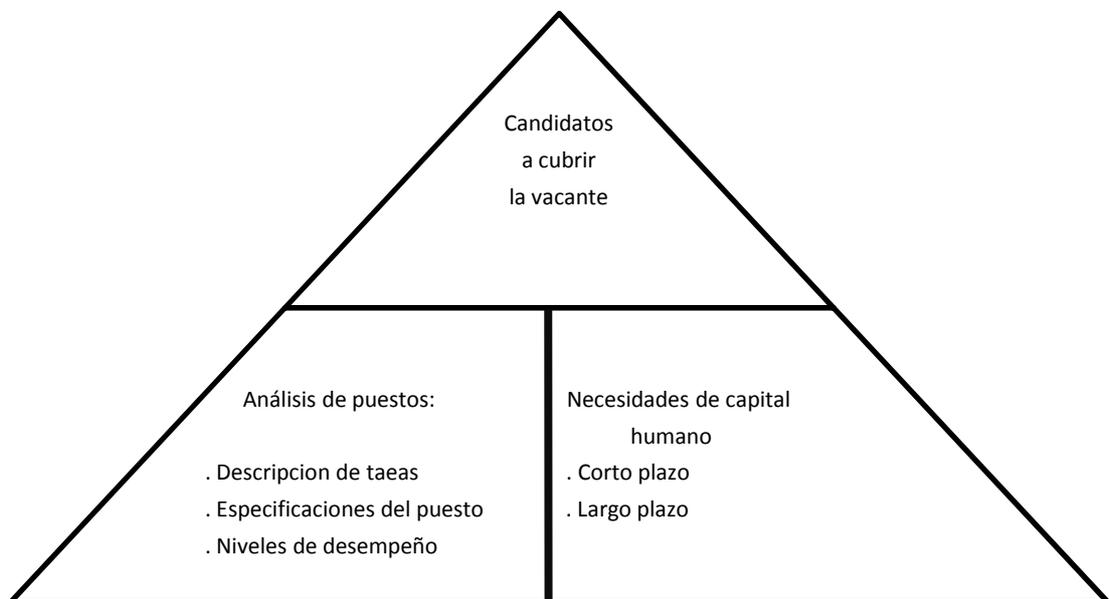
### **Elementos y desafíos de la selección interna de personal**

Como ya se estudió, los departamentos de administración de recursos de capital humano no realizan la selección de recursos humanos cuando deben contratar nuevo personal. Como ilustra la figura 7-2, el proceso de selección consta de tres elementos esenciales.

1. La información obtenida a través del análisis de puestos suministra la descripción de las tareas, las especificaciones del puesto y los niveles de desempeño necesarios.
2. Los planes de capital humano a corto y a largo plazo, que permitan conocer las vacantes futuras con cierta precisión, así como conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.

3. Los candidatos esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtiene informes confiables a partir de los análisis de puestos, si los planes de capital humano son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos que también deben ser considerados: la forma limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en que se inscribe toda la actividad de la empresa. ( Werther y Davis, 2008, p. 196)



### **Reclutamiento**

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Internet)

**Práctica de reclutamiento.** El reclutamiento se practica de manera directa e indirecta. Es directa cuando la empresa realiza el reclutamiento por su cuenta, es decir, cuando los candidatos van a la organización para hacer sus trámites. Es indirecta cuando la

empresa acude a alguna oficina de colocación para que ésta le proporcione el personal ya seleccionado. (Rodríguez, 2007, p. 150)

**Medios de reclutamiento.** El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación con el mercado de trabajo que exige información y persuasión.

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje y atraer a los candidatos hacia la organización.

Los medios de comunicación que por lo general se usan para el reclutamiento son:

- La requisición de personal al sindicato (cuando se utilice ese procedimiento).
- La solicitud oral o escrita hecha a trabajadores.
- La carta y el teléfono.
- El periódico
- La radio y la televisión.
- Los folletos y boletines. (Rodríguez, 2007, p. 152)

### **Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su entorno; bastará para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional.

Entre las desventajas del reclutamiento interno están que pueda proporcionar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso.

### **Reclutamiento externo**

Por otro lado el reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo

crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal.

Entre las desventajas se cuentan: un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupara permanezca en el puesto mucho tiempo. ( Werther y Davis, 2008, p. 152)

### **Administración de sueldos**

En un sentido general aplicándole tanto a sueldo como a salario, puede definirse como: “ Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha presentado con su trabajo”.

La administración de las remuneraciones debe lograr ciertos objetivos; en ocasiones, estos crean conflictos y es necesario hallarles solución, hay que valorar los puestos de trabajo. (Ibáñez, 2005, p. 168)

### **Equidad externa frente a equidad interna**

La mayoría de los empleados consideran que un salario justo es equitativo. Existen dos tipos de equidad salarial. La equidad interna hace referencia a lo que se considera justo dentro de la estructura retribuida de una empresa. La equidad externa hace referencia a lo que se considera una remuneración justa con respecto al salario que pagan otras empresas por el mismo tipo de trabajo. (Gómez y otros, 2001, p. 353)

### **Beneficios obligatorios**

Los beneficios obligatorios constituyen parte de la compensación total. También se conocen en la técnica administrativa con el nombre de compensación indirecta o mediata. Los programas de beneficios a los empleados pueden dividirse en función de propósitos analíticos en dos grandes categorías: los beneficios legales o mandatorios y los beneficios discrecionales.

Los beneficios obligatorios son aquellos otorgados a los empleados por las leyes, por el derecho positivo (seguridad social, compensación por accidentes en el trabajo y seguro

de paro o desempleo). Los beneficios discrecionales no son mandatorios, es decir, no son requeridos por el derecho positivo; pero el empleador puede proveer de estos beneficios como parte del conjunto que utilizará para atraer o retener a los empleados. Hay toda una serie de beneficios discrecionales, dependientes no solamente del presupuesto del empleador, sino también del tipo de sistema de personal. (Klingner, 2002, p. 157).

### **Auditoría del personal**

La auditoría de recursos humanos puede definirse como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. (Internet)

### **Ámbito de las auditorías del capital humano**

Los profesionales de la administración de capital humano no formulan las estrategias corporativas, pero si influyen de manera determinante en su éxito. La estrategia corporativa establece la manera en que la organización va a intentar asegurarse un margen competitivo. Al evaluar los puntos fuertes y los débiles de la empresa, así como maneras de lograr márgenes competitivos.

La compañía puede optar por hacer énfasis en algunos aspectos como mejores canales de mercadotecnia, optar por el suministro de calidad superior, preferir y adoptar las últimas innovaciones técnicas, optar por el suministro de bienes y servicios a precios muy accesibles y varios más. En todos los casos, el departamento de capital humano se ve directamente afectado por las decisiones de la cúpula. (Werther, 2008, p. 493)

El equipo de auditores debe tener en cuenta la totalidad de los aspectos de la administración de capital humano, y asegurarse de:

- Identificar quien es responsable de llevar a cabo cada actividad.
- Determinar los objetivos que persigue cada actividad.
- Revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.
- Verificar los registros del sistema de información de recursos humanos, para determinar las políticas y procedimientos se están siguiendo adecuadamente.
- Preparar un informe que refleje los objetivos, políticas y procedimientos adecuados.
- Desarrollar un plan de acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos.
- Formular un seguimiento para el plan de acción. ( Werther, 2008, p. 493).

### **Auditoria del nivel de satisfacción del personal**

Los departamentos de capital humano que alcanzan sus objetivos adecuadamente se preocupan tanto por el logro de las metas de la empresa como por el de los objetivos individuales de las personas que la integran. Cuando los objetivos y necesidades de los empleados se descuidan, tienden a subir el absentismo, los conflictos y la tas de rotación.

A fin de evaluar cómo se están atendiendo las necesidades de los empleados, el departamento de capital humano obtiene información sobre niveles salariales, prestaciones, prácticas de los supervisores, asistencia en la planeación de la carrera profesional y la realimentación que los empleados reciben sobre su desempeño.

( Werther, 2008, p. 496)

### **Relaciones humanas**

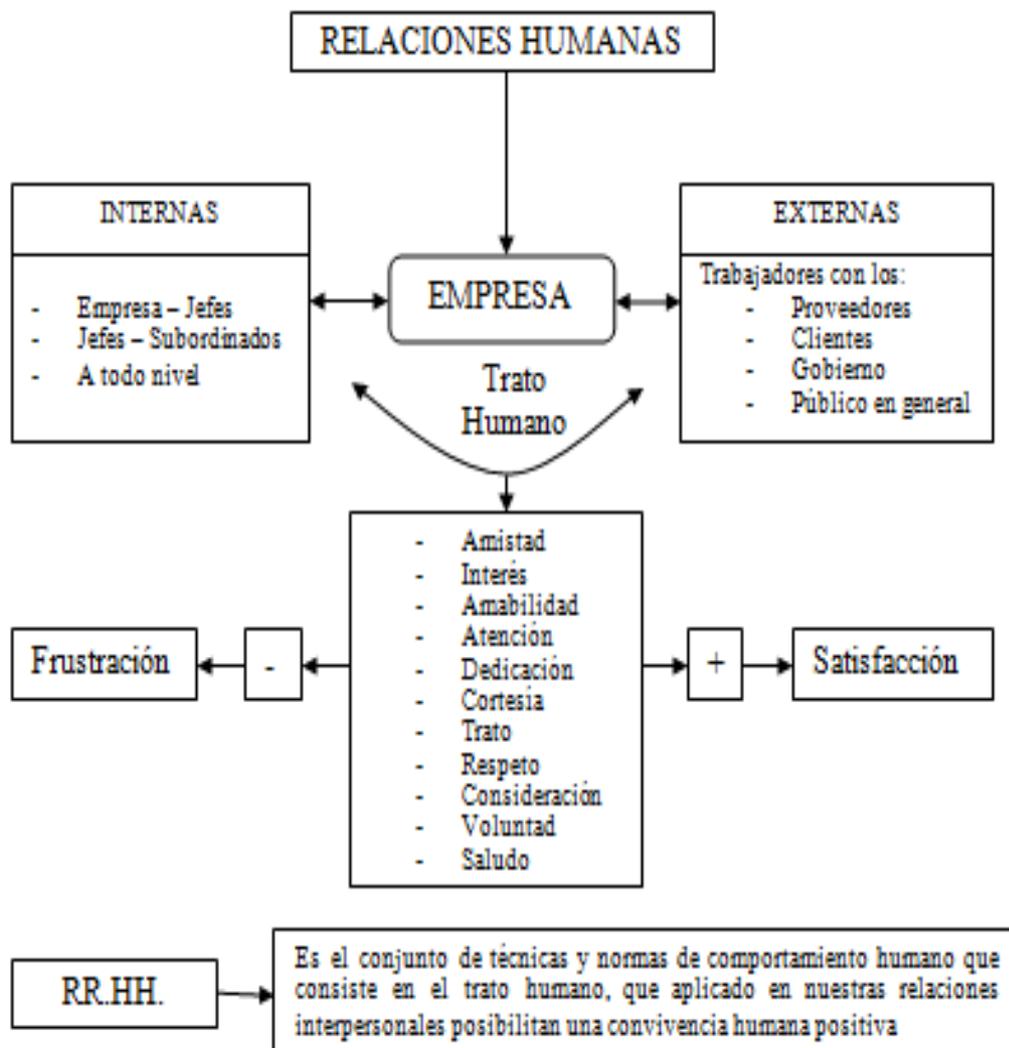
Las relaciones humanas son las enderezadas a crear y mantener, entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todos y fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana, son vinculaciones entre los seres humanos o personas. (Internet)

### Cuáles son los factores que las ponen en funcionamiento?

Son sin excepción factores de comunicación. Es fácil comprender la imposibilidad de tender un puente de Relaciones Humanas entre dos puntos que no se comuniquen.

### Qué nos enseñan las Relaciones Humanas en las empresas?

En primer lugar enseña humildad. El empresario ha comprendido que depende de desde el más humilde de sus subordinados para el mejor funcionamiento de su empresa, o sea, para el mayor rendimiento, que es su máximo objetivo. (Ibáñez, 2005, p. 502).



(Ibáñez, 2005, p. 506).

### **Bienestar del personal**

Es tomar en cuenta las quejas de los trabajadores, atender sus inquietudes laborales brindándoles apoyo moral, en la salud, educación y en su desarrollo personal.

(Internet)

### **Los beneficios conforme a su contenido**

La conformación de los beneficios conforme sea su contenido están agrupados de la siguiente manera:

- Alimentación
- Jubilación y pensiones
- Actividades recreativas
- Remuneración adicional
- Salud
- Seguro de vida en grupo
- Movilidad
- Educación
- Facilidades (Ibáñez, 2005, p. 519).

### **Las ventajas de los beneficios para la empresa y para el trabajador**

a) Para la empresa:

- Elevar la moral de los trabajadores
- Reducir la tardanza, tolerancia y el ausentismo.
- Elevar la lealtad del trabajador para con la empresa.
- Aumentar el bienestar del trabajador.
- Facilitar la retención del personal.
- Aumentar la productividad y disminuir el costo del trabajo individual.
- Demostrar objetivos de la empresa para con los trabajadores.
- Reducir conflictos o quejas.
- Promover relaciones públicas con los trabajadores.

b) Para el trabajador:

- Ofrecer conveniencias no evaluables en dinero.

- Ofrecer asistencia disponible para solucionar problemas personales.
- Aumentar la satisfacción en el trabajo.
- Contribuir en el desarrollo personal y el bienestar individual.
- Ofrecer los medios para mejorar las relaciones sociales entre los trabajadores.
- Reducir sentimientos de inseguridad.
- Ofrecer compensaciones extras.
- Mejorar las relaciones con la empresa.
- Reducir las causas de insatisfacción. (Ibáñez, 2005, p. 521).

### **Desempeño laboral**

Es la manera como el empleado desarrolla sus actividades en base a los estímulos que recibe y al clima laboral en donde se desarrolla contribuyendo al logro de los objetivos institucionales. (Internet)

“Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. (Chavenato, 2000, p.359).

### **Capacitación**

“Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”. (Nash, 1989, p. 229).

Capacitar es una actividad de aprendizaje, pero es un aprendizaje que no se dicta en un ámbito educativo específico como en escuelas, institutos, etcétera sino que se da en un ámbito laboral. Por esto uno de los mayores desafíos que deben enfrentarse para que sea exitosa implica pensar en el de qué manera se logra que en un ámbito laboral donde los empleados concurren para trabajar y, en el caso de estudiar, lo hacen voluntariamente a una institución educativa, funcione una actividad de capacitación.

### **Pasos de la capacitación**

1. Evaluación de necesidades
2. Objetivos
3. Diseño
4. Evaluación del proceso de capacitación. (Gómez, 2007, p. 73)

### **Tipos de capacitación**

- a) **Capacitación para el trabajo.** Se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, o por promoción o reubicación dentro de la misma empresa.
- b) **Capacitación de pre ingreso.** Se realiza con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar las habilidades y/o destrezas que necesita para desempeñar las actividades del puesto.
- c) **Inducción.** Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la organización para que se integre al puesto, al grupo de trabajo y a la organización lo más rápido posible.
- d) **Capacitación promocional.** Es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.
- e) **Capacitación en el trabajo.** La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal a las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.
- f) **Adiestramiento.** Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades, destrezas de trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
- g) **Capacitación específica y humana.** Consiste en un proceso educativo, aplicando de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

- h) **Desarrollo.** Este comprende la formulación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación. Educación formal para adultos. Son las acciones realizadas por la organización para apoyar al persona en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.
- i) **Integración de la personalidad.** La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia si mismos y hacia su grupo de trabajo.
- i) **Actividades recreativas y culturales.** Son las acciones de esparcimiento que propicia la empresa par los trabajadores y su familia con el fin de que se integren al grupo de trabajo, así como el de que desarrollen su sensibilidad y capacidad de creación intelectual y artística. ( Rodríguez, 2007, p. 255)

### **Rendimiento personal**

El rendimiento es un concepto asociado al trabajo realizado por equipos designados, se sabe que obtener un buen rendimiento supone obtener buenos y esperados resultados con poco el justo trabajo. Después de analizar las empresas líderes en rendimiento, ha surgido un perfil con los rasgos comunes y los atributos de excelencia que van más allá de las circunstancias coyunturales y que permiten establecer una unión entre organizaciones que, por lo demás, son diversas. (Internet)

### **Motivación**

La motivación sería el impulso que da comienzo, dirige y sostiene, el proceso o los procesos destinados a lograr las metas propuestas.

### **Teoría de la jerarquía de las necesidades**

Es bastante seguro afirmar que la teoría conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, que planteo la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades.

1. **Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.

2. **Seguridad.** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. **Sociales.** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Estima.** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores de externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
5. **Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.( Robbins, 2009, p. 175)

### **Motivar mediante el diseño del trabajo:**

#### **El modelo de las características del trabajo (MCT)**

El modelo fue desarrollado por J. Richard Hackman y Greg Aldham, y propone que cualquier trabajo queda descrito en términos de las cinco dimensiones fundamentales siguientes:

1. **Variedad de aptitudes:** grado en que el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes de modo que el trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos. Un ejemplo de trabajo con gran variedad de aptitudes sería el de propietario – operador de un taller que hace reparaciones eléctricas, reconstruye motores, hace trabajos que requieren su fuerza física e interactúa con los clientes. Un trabajo con pocas dimensiones sería el de un trabajador manual que rocía pintura ocho horas al día.
2. **Identidad de la tarea:** grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total identificable.
3. **Significancia de la tarea:** grado en que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas.
4. **Autonomía:** grado en que el trabajo proporciona libertad y discreción sustancial al individuo para que programe su trabajo y para determinar los programas que usará para llevarlo a cabo.

5. **Retroalimentación:** grado en el que la ejecución de las actividades de trabajo requeridas por el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño. ( Robbins, 2009, p. 215).

### **Incentivos**

Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos. (Internet)

### **Las recompensas de los empleados**

El pago no es una factor que impulse de manera importante la motivación en el trabajo. Sin embargo, sí motiva a las personas y es frecuente que las compañías subestimen la importancia que tiene el salario para conservar a los talentos notables. Existen diferentes pagos:

- Pago a destajo
- Plan de pago con base en el mérito
- Pago con base en las aptitudes
- Plan de reparto de utilidades
- Reparto de las mejoras. ( Robbins, 2009, p. 232).

### **Coaching**

#### **Definición de Coaching**

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas

integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

1. Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
2. Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediano, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
3. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
4. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
5. Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

### **¿Cuándo dar coaching?**

El coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación.

### **¿Cómo funciona el coaching?**

El coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos. De parte del coachee: El compromiso de un resultado extra-ordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro. De parte del coach: El compromiso con el resultado de su coachee más grande que el del coachee mismo.

Esto significa que el coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de sus propias opiniones del coachee, y de las opiniones que el coachee traiga en su relato.

También el coach sabe, porque lo aprendió seguramente leyendo a Fernando Flores, que la acción está en el lenguaje. Por lo tanto, sabrá pedir acción en su coachee y se focalizará en sus resultados.

### **3. Coaching en las organizaciones**

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

### **4. ¿Qué es el coach?**

El COACH no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

### **Características del coach:**

Las características citadas por Hendricks Et al 1996, son:

1. **CLARIDAD:** Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aun, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
2. **APOYO:** Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
3. **CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA:** Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
4. **MUTUALIDAD:** Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?.
5. **PERSPECTIVA:** Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.
6. **RIESGO:** Es permitir que los miembros del equipo sepan que lo errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
7. **PACIENCIA:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.
8. **CONFIDENCIALIDAD:** Las mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.
9. **RESPECTO:** Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo,

pero si eso está en contradicción con su poca disposición a involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc, hace que comunique poco respeto.

El proceso de coaching está centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos designados para los gerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases a saber:

- Desarrollo de una relación de Sinergia.
- Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.
- Desarrollo de empleados.
- Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto ultimo lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recurso los buenos coaches promueven el éxito.

### **Funciones del coach:**

Entre las principales tenemos:

1. Liderazgo visionario inspirador.
2. Seleccionador de talentos.
3. Entrenados de equipos.
4. Acompañamiento de vendedores en el campo.
5. Consultor del desempeño individual de los vendedores.
6. Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
7. Gestor del trabajo en equipo.
8. Estratega innovador.

## 5. Características del coaching

Las esenciales son cinco, estas son:

1. **CONCRETA:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.
2. **INTERACTIVA:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
3. **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:** Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo mas útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
4. **FORMA ESPECIFICA:** Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.
5. **RESPECTO:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

### Elementos del Coaching

Son los siguientes:

1. **VALORES:** El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
2. **RESULTADOS:** El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

3. **DISCIPLINA:** El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.

**ENTRENAMIENTO:** Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño. (Internet)

### **Coaching y liderazgo**

El Coaching consiste en dar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño. La idea que subyace en este modelo es maximizar las fortalezas del empleado y reducir al mínimo sus puntos débiles. Ayuda a que los líderes se concentren en los objetivos, desarrollen su capacidad de comprensión interpersonal y su sentido común.

Coaching es un concepto moderno que, al mismo tiempo, implica entrenamiento, motivación y retroalimentación, muy similar a lo que un entrenador de deportes. No es la capacitación convencional (training). Por ello decidimos dejar el término en inglés. (Lussier y Achua, 2002, p. 116).

## **2.5. HIPÒTESIS**

¿De qué manera la gestión de talento humano incide en el desempeño laboral en MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato?

hModelo de gestión del talento humano permitirá mejorar el desempeño laboral en MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato.

### **2.5.1. Variable Independiente**

Modelo de gestión del talento humano.

### **2.5.2. Variable Dependiente**

Desempeño laboral del personal.

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. ENFOQUE**

Guardando coherencia con el paradigma crítico – propositivo, seleccionado en la fundamentación filosófica, para la realización de la presente investigación se utilizará el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Mediante el enfoque cualitativo pondremos en claro las características de cómo se va a realizar la investigación, así también se analizará las cualidades de los trabajadores, el ambiente en el que se desenvuelven y el nivel de satisfacción de sus necesidades.

Además, nos permitirá analizar y estudiar el problema en el lugar en donde se da el mismo; su proceso, a fin de establecer en qué momento se producen falencias así como también proponer una solución que contribuya al cambio de actitudes y aptitudes en todos los integrantes de la organización.

Se orienta a entender de mejor manera el problema objeto de estudio ya que el investigador toma en cuenta la actualidad en la que se encuentra y todas las transformaciones que ocurran como puede ser los sociales, la competitividad de tal manera estar inmersos en la realidad.

La investigación accederá a orientarnos al encuentro de la hipótesis poder concebir mejor el problema en estudio, relacionando y profundizar en el interior de la organización para poder dar los correctivos necesarios en la investigación.

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

El presente trabajo se apoyará en la modalidad bibliográfica o documental, ya que contamos con todas las fuentes para recolectar información tanto de la variable independiente como dependiente, que ayudarán a argumentar y defender el problema de investigación. Este tipo de información se la ha obtenido de libros, revistas, tesis de grado; relacionados con la Gestión del Talento Humano y su Desempeño Laboral.

Es una modalidad de campo porque se recopilará la información necesaria con el personal de la empresa, a través de preguntas directas a los trabajadores de manera que permitirá recolectar y registrar datos referentes al problema y tener un contacto directo con la realidad del objeto en estudio.

### **3.3. TIPO DE ESTUDIO**

El presente trabajo de investigación es de tipo exploratoria, ya que nos permite determinar el problema analizando previamente el contexto y el entorno en donde se desarrolla, logrando de esta manera conocer a fondo el mismo.

La investigación también es de tipo descriptiva, como su palabra lo dice nos ayuda a describir el problema en toda su dimensión, tiempo y espacio; partiendo del paradigma critico-propositivo que toma el investigador, logrando de esta manera describir en todo un contexto el origen del problema en estudio.

También utilizaremos la investigación correlacional por cuanto podremos analizar y medir la relación de la variable independiente: Modelo de Gestión del Talento Humano y la variable dependiente: Desempeño laboral del personal establecidas en la hipótesis del problema, permitiendo explicar el por qué de las causas del fenómeno.

#### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población de la presente investigación se trabajará con una población finita de ocho personas que están directamente involucrados con el desempeño laboral de MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato y nos ayudará a identificar las necesidades del talento humano para mejorar su desempeño.

Gerencia: 1

Departamento de Comercialización: 2

Departamento de Contabilidad: 2

Departamento de Atención al Cliente: 2

Chofer: 1

### 3.5. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

**HIPÓTESIS:** Modelo de Gestión del Talento Humano permite mejorar el desempeño laboral del personal de la MABETEX distribuidora textil en la ciudad de Ambato.

**3.5.1. Variable Independiente:** Modelo de Gestión del Talento Humano.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTR.
Modelo de gestión del talento humano; utilizan los líderes para sacar adelante a un equipo de trabajo, poniendo en práctica conocimientos, desarrollando habilidades, dando motivos a los trabajadores para crecer y satisfacer sus necesidades tanto laborales como personales. Capacita y ayuda a poner mejores objetivos para alcanzarlos.	Liderazgo  Equipo de Trabajo  Motivación  Aprendizaje y Crecimiento	Autocrático Democrático Liberal  Efectividad  Modelos  Mejoramiento	¿La dirección ejerce un estilo de liderazgo democrático?  ¿Se apoyan en equipos de trabajo para incrementar la efectividad organizacional?  ¿La empresa para motivar o entrenar a su personal se basa en el Coaching como un modelo?  ¿Los equipos de trabajo permiten el logro de ventajas competitivas?	Encuesta dirigida al área administrativa y laboral de MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato.

**3.5.2. Variable Dependiente:** Desempeño laboral del personal.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTR.
El desempeño del personal es la manera como el empleado desarrolla sus actividades en base a los estímulos que recibe y al clima laboral en donde se desarrolla, percibiendo compensaciones y ascensos.	<p>División y distribución de funciones</p> <p>Compensaciones</p> <p>Ascensos</p> <p>Capacitación</p> <p>Clima laboral</p>	<p>Manual de Funciones</p> <p>Economía</p> <p>Valuación de puestos</p> <p>Mejoramiento</p> <p>Estrés Conflicto</p>	<p>¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal?</p> <p>¿Se conoce el monto correspondiente para el pago de comisiones?</p> <p>¿Se utiliza alguna técnica para el análisis de puestos?</p> <p>¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?</p> <p>¿El estrés en la dinámica de la organización se genera en forma permanente?</p>	<p>Encuesta dirigida al área administrativa y laboral de MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato.</p>

### **3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para recolectar información sobre el problema en investigación “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE MABETEX DISTRIBUIDORA TEXTIL EN LA CIUDAD DE AMBATO”, el investigador utilizará las siguientes técnicas e instrumentos de investigación: análisis de documentos en libros de Gestión del Talento Humano, Coaching, Tesis de Grado, páginas Web, fichas de observación, Cámara, Encuestas mediante cuestionarios y Entrevistas por medio de una cédula de entrevista; para alcanzar los objetivos propuestos y por la necesidad de aplicar un modelo de gestión para la presente investigación en el año 2010.

La información recolectada se realizará en el lugar del objeto de estudio, finalmente la misma que presenta una situación favorable por parte del gerente.

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

Para la presente investigación se utilizará todos los métodos y técnicas necesarios para la recolección de datos a fin, de que esta sea confiable.

Una vez establecida la operacionalización de las variables con sus respectivas categorías, indicadores e ítems procedemos a estructurar la encuesta y entrevista que se va a realizar Al gerente y al área laboral y administrativa de MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato.

Obtenidas las encuestas procedemos a desarrollarlas con ayuda de las personas a las cuales está dirigida.

Posteriormente tabulamos la información obtenida a fin, de conocer la frecuencia con que se repite los datos en cada categoría de la variable con sus respectivas respuestas y resumirlos en cuadros estadísticos.

Una vez que se ha recopilado y tabulado la información procedemos a analizarla para presentar los resultados. Para la presente investigación los resultados serán presentados en forma tabular y gráfica, facilitando la interpretación de los mismos.

Ahora, con toda la información obtenida se procede a la interpretación de los datos, es decir comprobar si los resultados obtenidos están en relación con la hipótesis planteada a fin de verificarla o rechazarla.

Finalmente, se establece las conclusiones y recomendaciones que el investigador puede dar después de haber analizado el problema en todo su entorno, y a la vez ayudar a los directivos de la empresa a la toma de decisiones.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACION

##### PREGUNTA N° 1

1. ¿El estilo de liderazgo que ejerce la dirección de la empresa es Democrático (participativo)?

**TABLA N° 1**

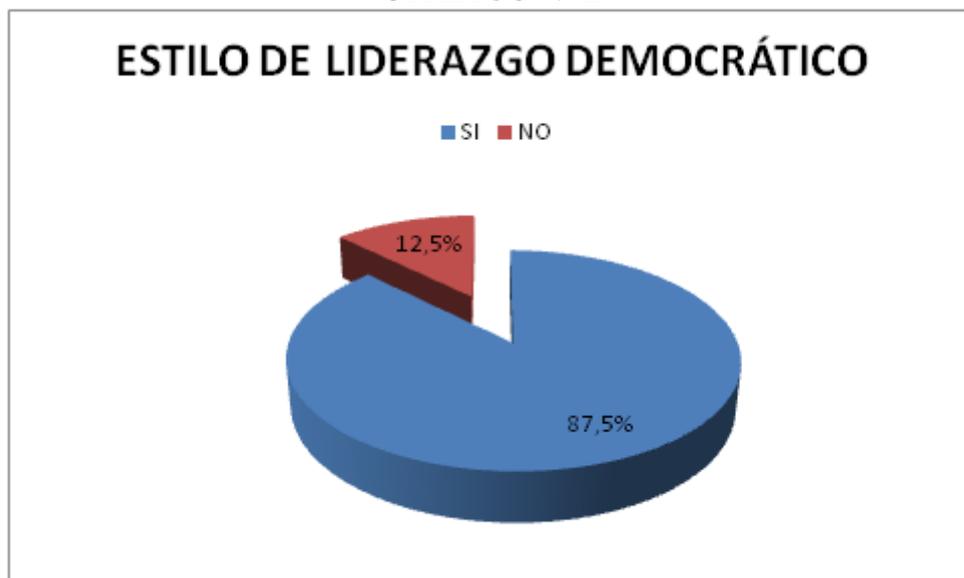
Alternativas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	87,5	87,5	87,5
	NO	1	12,5	12,5	100,0
<b>Total</b>		8	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Fernanda Sotomayor

Fecha: 31 de Mayo del 201

**GRÁFICO N° 1**



Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
Fecha: 31 de Mayo del 2010

### **Análisis e interpretación**

El 87,50% de encuestados/as responde que si posee la dirección de la empresa un estilo de liderazgo democrático (participativo) permitiendo que todo el personal que labora en la empresa tenga una participación activa en la toma de decisiones para un mejor desempeño laboral; el 12,50% afirma que no existe un liderazgo democrático debido a que las peticiones o ideas de las minorías no alcanzas a las de la mayoría.

### **PREGUNTA N° 2**

**2. ¿Se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral?**

**TABLA N° 2**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	SI	7	87,5	87,5	87,5
	NO	1	12,5	12,5	100,0
<b>Total</b>		8	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
Fecha: 31 de Mayo del 2010

**GRÁFICO N° 2**



Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
Fecha: 31 de Mayo del 2010

**Análisis e interpretación**

El personal de la empresa se apoya en equipos de trabajo en un 87,50%, para incrementar la efectividad organizacional permitiendo de esta manera una mayor cohesión y eficiencia; mientras que un 12,50% no se apoyan en equipos de trabajo, debido a que o cuentan con una contadora a tiempo completo en la empresa.

**PREGUNTA N° 3**

**3. ¿Al trabajar en equipo y mejorando su desempeño laboral incrementan la efectividad organizacional?**

**TABLA N° 3**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	SI	8	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
Fecha: 31 de Mayo del 2010

### GRÁFICO N° 3



Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
Fecha: 31 de Mayo del 2010

#### Análisis e interpretación

Al trabajar en equipos de trabajo e ir mejorando su desempeño laboral, todos los encuestados responden que en un 100% se incrementa la efectividad de la organización ya que la cohesión en los grupos de trabajo exista un eficiente y eficaz desempeño.

### PREGUNTA N° 4

#### 4. La empresa te motiva?

TABLA N° 4

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	SIEMPRE	3	37,5	37,5	37,5
	A VECES	4	50,0	50,0	87,5
	NUNCA	1	12,5	12,5	100,0
	<b>Total</b>	8	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
Fecha: 31 de Mayo del 2010

GRÁFICO N° 4



Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
Fecha: 31 de Mayo del 2010

#### Análisis e interpretación

La motivación brindada por la empresa a su personal, el 50% responde que en ciertas ocasiones existe una motivación debido a que se la hace individual e impartida de manera repetitiva, mientras que un 37,50% afirma que siempre se encuentran motivados por su propietario, el cual expresa palabras de motivación a cada empleado; el 13% restante confirma que nunca ya que su labor se realiza de manera regular.

#### PREGUNTA N° 5

5. ¿La empresa cuenta con un modelo de gestión del talento humano para entrenar a su personal y mejorar su desempeño laboral?

TABLA N° 5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	8	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
Fecha: 31 de Mayo del 2010

## GRÁFICO N° 5



Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
Fecha: 31 de Mayo del 2010

### Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados responde que su empresa no cuenta con un modelo de gestión del talento humano para entrenar y mejorar su desempeño laboral, lo que dificulta entrenar al personal para poder medir el grado de liderazgo, calidad de desempeño y ser cada vez mejores en el campo en que se desenvuelve la empresa.

## PREGUNTA N° 6

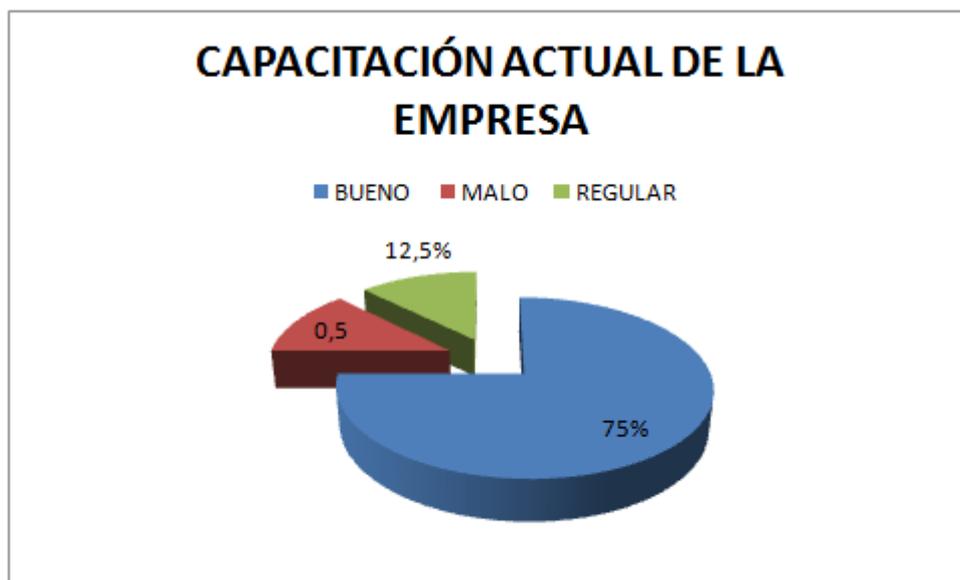
**6. La capacitación actual de la empresa en el desarrollo para el personal es?**

**TABLA N° 6**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BUENO	6	75,0	75,0	75,0
	MALO	1	12,5	12,5	87,5
	REGULAR	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
Fecha: 31 de Mayo del 2010

## GRÁFICO N° 6



Fuente: Encuesta al personal  
 Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
 Fecha: 31 de Mayo del 2010

### Análisis e interpretación

El 12,5% de los encuestados concluyen que la capacitación actual que realiza la empresa es mala y regular, sin embargo un 75% afirma que es buena. El líder de la empresa que es la columna vertebral de la distribuidora debe capacitar a su talento humano de manera muy excelente, direccionando y movilizándolos al éxito, también valorar sus capacidades porque todos tienen talento.

## PREGUNTA N° 7

7. Se dispone de información de apoyo para la administración de personal?

TABLA N° 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	37,5	37,5	37,5
	NO	5	62,5	62,5	100,0
	<b>Total</b>	8	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta al personal  
 Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
 Fecha: 31 de Mayo del 2010

## GRÁFICO N° 7



Fuente: Encuesta al personal  
 Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
 Fecha: 31 de Mayo del 2010

### Análisis e interpretación

El 37,5% dice que si posee información para la administración del personal, que es aceptable ya que todos no trabajan como administradores; el 62,5 % restante dice que no posee esta información. Los 5 encuestados de la distribuidora no manejan ninguna información de apoyo puesto que la dirección siempre se encarga de los registro de horario, planilla de sueldos, sin embargo debería ser muy importantes que este talento cuente con otra información como registro de motivación, de desempeño laboral para así mejorar las perspectivas de la empresa.

## PREGUNTA N° 8

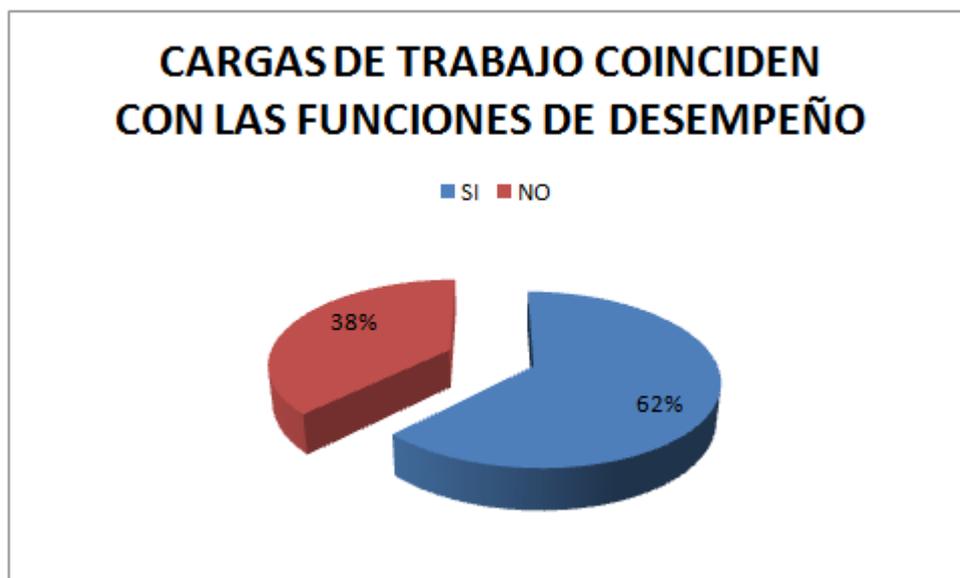
- 8. Las cargas de trabajo coinciden con las funciones que usted desempeña en su puesto?**

**TABLA N° 8**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	62,5	62,5	62,5
	NO	3	37,5	37,5	100,0
<b>Total</b>		8	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta al personal  
 Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
 Fecha: 31 de Mayo del 2010

GRÁFICO N° 8



Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
Fecha: 31 de Mayo del 2010

**Análisis e interpretación**

El 62% del personal si coinciden sus cargas de trabajo con sus funciones de desempeño en su puesto, el 38% restante responde que no ya que muchas veces siempre deben facturar o específicamente su desempeño es regular ya que es contadora de la empresa.

PREGUNTA N° 9

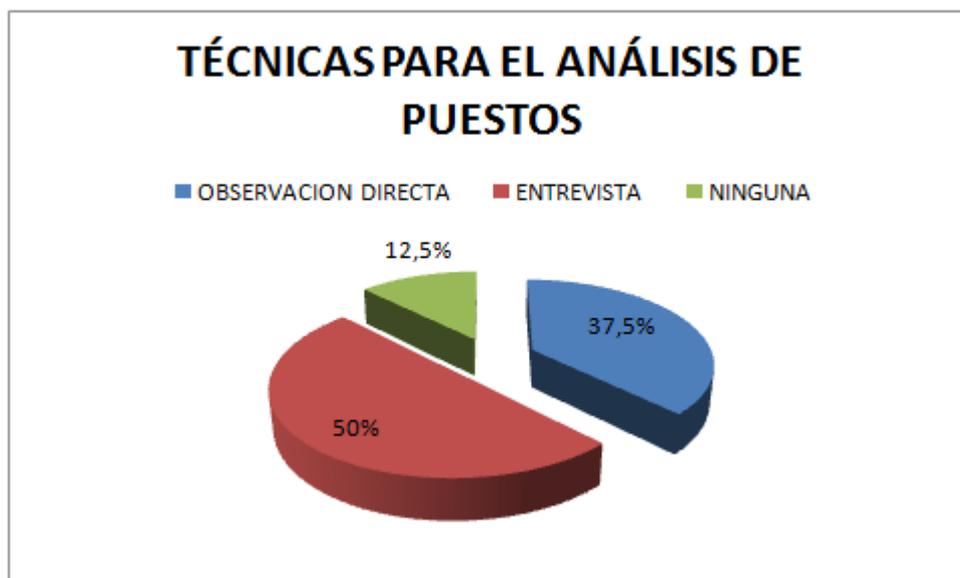
**9. Qué técnicas ha utilizado la empresa para el análisis de puestos?**

TABLA N° 9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	OBSERVACION DIRECTA	3	37,5	37,5	37,5
	ENTREVISTAS	4	50,0	50,0	87,5
	NINGUNA	1	12,5	12,5	100,0
	<b>Total</b>	8	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
Fecha: 31 de Mayo del 2010

GRÁFICO N° 9



Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
Fecha: 31 de Mayo del 2010

### Análisis e interpretación

El 50% del personal es analizado para la distribución de funciones en su puesto de trabajo mediante una entrevista, el 37,5% se ha realizado mediante una observación directa; el análisis de puestos siempre debe ser realizada mediante cuestionarios para medir el grado de desempeño del trabajador también para poder capacitarlo de acuerdo a sus habilidades.

PREGUNTA N° 10

10. El estrés y conflicto se presentan?

TABLA N° 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A VECES	6	75,0	75,0	75,0
	NUNCA	2	25,0	25,0	100,0
	<b>Total</b>	8	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
Fecha: 31 de Mayo del 2010

**GRÁFICO N° 10**



Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
Fecha: 31 de Mayo del 2010

### **Análisis e interpretación**

En cuanto al conflicto el 75% de las personas encuestadas afirman que a veces se presenta, ya sea por presión en la atención al cliente, despachos, el 25% nunca se le ha presentado conflicto o estrés ya que siempre controlan sus energías.

**PREGUNTA N° 11**

- 11. Cree usted que al implementar un modelo de gestión del talento humano en la empresa, mejore el desempeño laboral?**

**TABLA N° 11**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	SI	8	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
Fecha: 31 de Mayo del 2010

**GRÁFICO N° 11**



Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
Fecha: 31 de Mayo del 2010

**Análisis e interpretación**

El 100% que corresponde a las 8 encuestados confirman que si requiere de un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral en la empresa de esta manera se entrenaría al personal para que su desempeño sea más efectivo, se gestione muy bien la administración del personal.

**PREGUNTA N° 12**

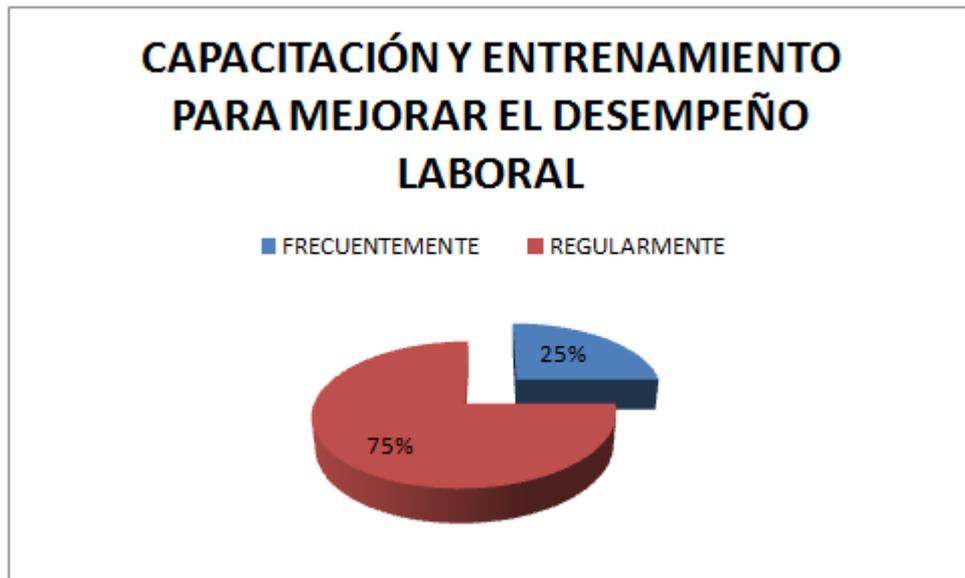
**12. ¿Le gustaría que su empresa le brinde una capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral de manera?**

**TABLA N° 12**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos FRECUENTEMENTE	2	25,0	25,0	25,0
REGULARMENTE	6	75,0	75,0	100,0
<b>Total</b>	8	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
Fecha: 31 de Mayo del 2010

GRÁFICO 12



Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Fernanda Sotomayor  
Fecha: 31 de Mayo del 2010

#### **Análisis e interpretación**

El 25% de los encuestados les gustaría ser capacitados y entrenados frecuentemente, el 75% restante prefieren que sea regularmente por falta de tiempo y por disponibilidad de recursos económicos.

#### **4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

##### **Ho = Hipótesis Nula**

Modelo de gestión del talento humano, NO permitirá mejorar el desempeño laboral en MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato.

##### **H<sub>1</sub> = Hipótesis alternativa**

Modelo de gestión del talento humano, SI permitirá mejorar el desempeño laboral en MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato.

##### **Nivel de Significación**

El nivel de significación para la investigación fue del 5%.

## Prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba del JI cuadrado, cuya fórmula es la siguiente.

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

En donde:

$X^2$ = JI Cuadrado

$\Sigma$ = Sumatoria

O= Frecuencia Observada

E= Frecuencia Esperada o Teórica

### 4.2.1. COMBINACIÓN DE FRECUENCIAS

**PREGUNTA CINCO** ¿La empresa cuenta con un modelo de gestión del talento humano para entrenar a su personal y mejorar su desempeño laboral?

**PREGUNTA DOS** ¿Se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral?

**TABLA N°13**

#### Frecuencias Observadas

<b>RESPUESTA ENCUESTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
¿La empresa cuenta con un modelo de gestión del talento humano para entrenar a su personal y mejorar su desempeño laboral?	0	8	8
¿Se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral ?	7	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>16</b>

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Fernanda Sotomayor

#### 4.2.2. FRECUENCIAS ESPERADAS

**TABLA N° 14**  
**Frecuencias Esperadas**

<b>RESPUESTA ENCUESTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
¿La empresa cuenta con un modelo de gestión del talento humano para entrenar a su personal y mejorar su desempeño laboral?	3,5	4,5	8
¿Se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral ?	3,5	4,5	8
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>16</b>

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Fernanda Sotomayor

#### 4.3. GRADO DE LIBERTAD

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$GL = (c-1)(f-1)$$

$$GL = (2-1)(2-1)$$

$$GL = 1 * 1$$

$$GL = 1$$

#### 4.3.1. GRADO DE SIGNIFICACIÓN

$$\alpha = 0,05$$

En donde:

**O** = Frecuencia Observada

**E** = Frecuencia Esperada

**O-E** = Frecuencia Observada – Frecuencia Esperada

**O-E<sup>2</sup>** = Resultado de las Frecuencias Observadas y Esperadas al cuadrado

**O-E<sup>2</sup> / E** = Resultado de las Frecuencias Observadas y Esperadas al cuadrado dividido

para las Frecuencias Esperadas.

### 4.3.2. CÁLCULO DEL JI CUADRADO

TABLA N° 15

Cálculo del JI-Cuadrado

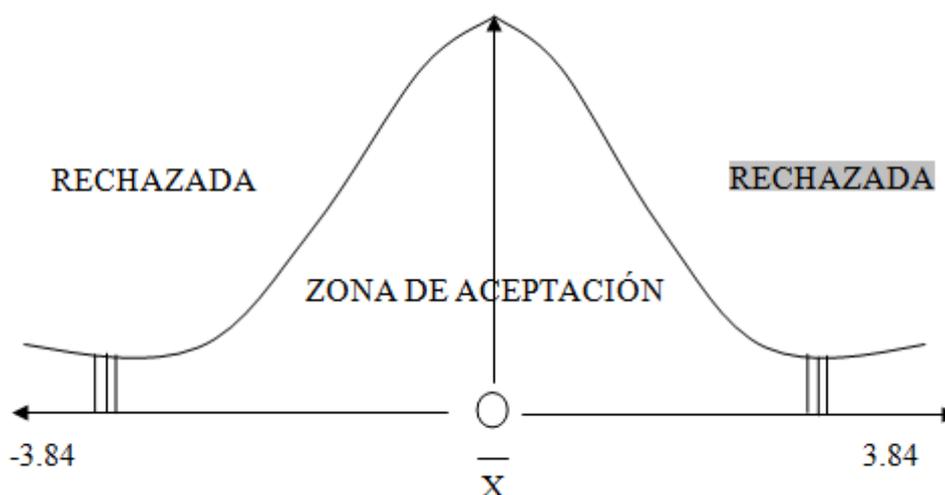
O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> / E
0	3,5	-3,5	12,25	3,5
8	4,5	3,5	12,25	3,0625
7	3,5	3,5	12,25	3,5
1	4,5	-3,5	12,25	3,0625
<b>TOTAL</b>				<b>13,125</b>

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Fernanda Sotomayor

Valor tabulado de JI Cuadrado; con 1 grado de libertad y 1 nivel de significancia del 5% es de 3.84.

### 4.3.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS



#### Decisión final

$$X^2_t = 3.84 < X^2_c = 13.12$$

A un nivel de confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa; es decir, se puede concluir que un Modelo de gestión del talento humano, SI permitirá mejorar el desempeño laboral en MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato.

## **CAPÍTULO V**

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

#### **5.1. CONCLUSIONES**

1. La efectividad organizacional es eficiente por parte de todo el personal, ya que siempre se apoyan en equipos de trabajo y mejoran su desempeño laboral; a pesar de contar con conocimientos empíricos.
2. La distribuidora textil no cuenta con un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral, por esta razón no existe un entrenamiento hacia su personal, lo cual no se mide el grado de eficiencia y calidad de desempeño.
3. La capacitación actual que realiza la dirección de la empresa es deficiente para mejorar o explotar el talento que cada empleado posee.
4. Es muy importante darle siempre motivos al personal para que se comprometa con la empresa y de esta manera aumentar su nivel de desempeño laboral y personal.
5. El departamento de administración del personal no cuenta con un equipo de computo que les permita el manejo real de la información, en cuanto a horarios de trabajo, registro de horas extras, motivaciones o desempeño laboral de los

empleados, por esta razón sus colaboradores no se sienten conformes con el pago de su tiempo extra, por la atención personalizado para los clientes.

6. El departamento administrativo no posee un control en cuanto a la distribución de funciones de desempeño para cada carga de trabajo del empleado.
7. La administración del personal para el análisis de puestos siempre lo realizan mediante entrevistas o la observación directa, con estas técnicas no pueden conocer con exactitud las capacidades que posee el trabajador para desempeñar con eficiencia el puesto que le otorgan.
8. El estrés y conflicto del personal en la distribuidora textil se presenta en los días de feria, ya que los clientes realizan los pagos de los créditos y la compra de mercadería.
9. La recopilación de la información se tornó un poco complicada al momento de analizar y estudiar lo necesario para el desarrollo de la investigación del tema de la tesis, cabe recalcar que es la primera vez que se realiza una investigación y un análisis a la gestión del talento humano para mejorar su desempeño laboral en una PYME.
10. Una empresa para ser productiva debe contar con un talento humano motivado, siempre mejorando sus destrezas y habilidades para que su desempeño laboral sea eficiente, efectivo y productivo.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

1. Es recomendable dar la facilidad a personas que desean realizar investigaciones acerca de los problemas que puedan haber dentro de la pequeña empresa, así les ayudan con la obtención de información para las realizaciones de tesis, y analizar los resultados, visualizando así algún problema existente y poder hacer los correctivos necesarios.
2. Se recomienda realizar un cronograma de capacitación en el área de administración de personal para mejorar el desempeño laboral.
3. También es recomendable que el personal que es entrevistado para un puesto de trabajo, se realicen cuestionarios para conocer sus habilidades y capacidades.
4. Se recomienda proponer un modelo de gestión de talento humano adecuado para mejorar el desempeño laboral del personal, de esta manera conocer sus aptitudes,

brindar nuevos conocimientos para mejorar sus capacidades y así elevar su grado de efectividad organizacional y personal.

5. Para que la empresa sea más productiva se debe motivar al talento humano, mediante incentivos monetarios, dándole un sentido de pertenencia hacia la empresa, para crecer juntos.
6. Se debe capacitar a los colaboradores de la distribuidora textil sobre técnicas para mejorar el desempeño laboral, medir su grado de satisfacción en su puesto de trabajo.
7. La distribuidora textil debe identificar las necesidades para satisfacer de manera eficiente su bajo desempeño laboral.
8. La empresa para mejorar su ambiente laboral, deben crear una cultural de compañerismo y trabajo en equipo.
9. La dirección de la distribuidora textil, debe contratar a un coach que sea el líder que se preocupe por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio, es decir entrenar a todo el talento humano, para mejorar su desempeño laboral y controlar la productividad, eficiencia y eficacia de cada colaborador.
10. La empresa deberá crear un proceso de contratación donde se pueda analizar todos los factores ya sean estos personales, intelectuales, psicológicos y sociales de una persona.

## CAPÍTULO VI

### 6. PROPUESTA

#### Título:

Diseño de una estructura organizacional de gestión del talento humano, apoyadas en los subsistemas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración y mantenimiento, para el mejoramiento del desempeño laboral del cliente interno de la empresa MABETEX, con una orientación al coaching empresarial.

#### 6.1. DATOS INFORMATIVOS

<b>EMPRESA</b>	Mabetex Distribuidora Textil
<b>PROVINCIA</b>	Tungurahua
<b>CANTÓN</b>	Ambato
<b>PARROQUIA</b>	La Merced
<b>DIRECCIÓN</b>	Av. Bolívar y Pedro Carbo
<b>TIEMPO DE INICIO</b>	10 de Julio 2010
<b>TIEMPO DE TERMIN.</b>	14 de Agosto 2010

<b>COSTO</b>	\$2.040
--------------	---------

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

Esta organización adolece de serias deficiencias a nivel organizacional, carece de una base filosófica, de políticas y de subsistemas de talento humano todo esto debido especialmente a su manejo empírico y tradicional, además la falta de competidores permite a esta empresa consolidarse en el mercado al ser la única en su categoría y por ende dejar a un lado un principio de competitividad que haga que se identifique estas debilidades y por ende mejorar y crear una estructura sólida y técnicamente establecida.

Hay que analizar que si bien esta distribuidora es rentable es por lo anteriormente establecido pero hay que tomar en consideración un futuro mediático en la que puede ingresar nuevas organizaciones con un plus y valores agregados y consolidadas convenientemente y por ende pueden quitar la participación de mercado, por lo que se constituye en una amenaza latente a considerar para lo cual se debe estar preparada.

Actualmente las organizaciones están continuamente capacitando a sus miembros para que se logre mayor eficiencia y eficacia de los limitados recursos que estas poseen, mejorando sus procesos de atención al cliente, generando estrategias empresariales que vayan en función del mercado actual y de sus necesidades y buscando continuamente oportunidades de crecimiento pero esto no se logra sin la concientización en los empresarios de que el personal es el principal activo de sus empresas y a los cuales hay que tomar en consideración y en especial Mabetex en la que no se ha establecido hasta el momento ningún tipo de modelo de gestión en esta área que permita perfeccionar su desempeño laboral, y además poder, conocer y analizar los problemas de falta de motivación, control del estrés y valorar las capacidades reales de los empleados de la empresa, por tanto es necesario conseguir una medida que explique de una manera eficaz y cierta, el comportamiento del capital humano en la distribuidora, a través de crear un ambiente de confianza y satisfacción mejorando en la medida de lo posible su ejercicio profesional y potenciando sus capacidades.

## **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La superación de cientos de empresas en el Ecuador y en el mundo entero no se alcanza de la noche a la mañana, conforme tienen objetivos a largo plazo, no descuidan los de corto

plazo, aquello se debe a que sus administradores tienen una misión y visión que los encamina a cumplir los planes y a ser más productivos.

Hoy en día las pequeñas y medianas empresas afrontan cambios que se producen a un ritmo exponencial increíble, los empresarios deben gestionar a su talento humano, por esta razón MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato mediante la aplicación de un adecuado manejo de su talento humano mejorará la gestión del tiempo laboral, afrontará los conflictos y el desarrollo del personal.

El objeto de la propuesta es efectuar una estructura organizacional sólida y competitiva que mejore el nivel de calidad del desempeño laboral y el desarrollo del Talento Humano a través de la utilización adecuada y oportuna de los subsistemas de personal con una orientación al coaching Empresarial como un modelo de gestión de talento humano; esta es una técnica de entrenamiento que carece la distribuidora textil.

El Coaching Empresarial se puede aplicar a toda clase de negocio, se ha convertido en una actividad fundamental para apoyar el desarrollo individual como de equipo y proporcionar nuevas directrices tendentes a la satisfacción laboral del personal, aumento de la productividad y consecución de una eficacia global a nivel de empresa.

Para la aplicación de esta técnica es necesario contar con un Coach que es el tutor, quien observa la situación real de la empresa, no influye en las políticas internas de la compañía pero si se encarga de formular preguntas dirigidas a facilitar una discusión de las posibilidades y oportunidades, orienta y respalda a todo un equipo de trabajo que está conformado desde el director hacia todos sus colaboradores para un proceso de rendimiento laboral y desarrollo personal y organizativo.

La propuesta también quiere promover al talento humano ya que ellos son aquellas personas que sobreviven a los cambios, con el coach empresarial el equipo de trabajo de la empresa será más productivo, su entorno de trabajo será más agradable y creativo, existirá un clima de confianza y apoyo.

Conjuntamente se quiere establecer que cualquier plan de marketing o estrategia empresarial que se requiera diseñar e implementar no va hacer efectiva sin contar con un cliente interno capacitado, motivado y adecuadamente seleccionado.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. General**

Diseñar una estructura organizacional de gestión del talento humano, apoyadas en los subsistemas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración y mantenimiento, para el mejoramiento del desempeño laboral del cliente interno de la empresa MABETEX, con una orientación al coaching empresarial.

### **6.4.2. Específicos**

1. Efectuar un diagnóstico situacional en el área de Talento Humano.
2. Realizar la base filosófica.
3. Efectuar el organigrama estructural, funcional, posicional de acuerdo a la constitución de la organización, sus necesidades y el mercado.
4. Establecer los subsistemas para el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y mantenimiento, apoyadas en el coaching empresarial.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

El entorno externo e interno de la empresa está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la organización. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales, a continuación se mencionará las fuerzas que hacen factible la propuesta.

## Análisis Factibilidad



**Elaborado por:** Fernanda Sotomayor

### 6.5.1. Entorno Institucional

Al realizar un análisis institucional se predispone de todo el apoyo gerencial de la distribuidora con todos sus colaboradores para el diseño de una estructura organizacional y toda la información que sirve de base para la aplicación de la propuesta; razón fundamental que induce a mejorar el desempeño laboral del cliente interno y una gran oportunidad para que la empresa tenga una mejor efectividad institucional e innovación para un óptimo desarrollo empresarial.

### 6.5.2. Entorno Económico

La distribuidora textil cuenta con el factor económico, al finalizar el año comercial sus utilidades pueden dar paso para el cumplimiento de la propuesta, también se puede mencionar que es una distribuidora textil con marcas muy reconocidas en el país, siendo su mayor fortaleza el poseer la exclusividad de distribución de ciertas marcas específica, lo cual hace la diferencia con otras empresas que se dedican a la venta al por mayor y menor en la ciudad de Ambato; por esta razón posee una ventaja económica muy alta para poder invertir en un diseño estructural organizativa y beneficiaria para el talento humano, así mejorar su desempeño laboral.

### **6.5.3. Entorno Social – Cultural**

La presente propuesta apoya al desarrollo profesional y personal de los trabajadores de la empresa , así como la expansión y crecimiento de la distribuidora, lo que ayudará a la localidad con mayores plazas de trabajo dinamizando su economía.

### **6.5.4. Entorno Tecnológico**

La tecnología es un factor determinante y fundamental, ya sea en la formación, mantenimiento y remodelación de cualquier tipo de empresa, que quiera alcanzar resultados óptimos en la elaboración de productos o prestación de un servicio, es así que la distribuidora cuenta con el espacio y dinero para implementar materiales tecnológicos para un mejor manejo institucional, también cuenta con equipo de cómputo y de oficina actualizado que facilitará la implementación de programas que permitan la evaluación y control del desempeño empresarial.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICO**

### **HISTORIA DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL**

En el curso de la revolución técnica e industrial que se registró en numerosas naciones durante la terminación del siglo XVIII y el primer cuarto del siglo XIX hubo una gran aplicación a la industria de nuevas máquinas y del vapor como elemento motor y se emplearon nuevas técnicas en todas las esferas de la actividad humana.

Hacia el final del siglo XVII en Inglaterra, la industria tradicional se vio adelantada y rápidamente rebasada en importancia por una nueva rama textil; el algodón, importado entonces de la India. El mercado del algodón había alcanzado tal magnitud que no podía ser satisfecho únicamente por las importaciones. La producción nacional se estableció fundamentalmente en Manchester, donde la humedad de su clima impedía que las fibras se hicieran duras y quebradizas.

En un principio los métodos fueron los mismos que eran ya empleados por los trabajadores manuales, el rendimiento resultaba tan pobre y la necesidad de una mejor

técnica se hizo tan aguda que las primeras invenciones aparecieron desde mediados del siglo XVIII, aunque no fueron todavía muy aplicadas.

“En 1733, John Kay inventó la lanzadera volante, que permitía que se tejiera a mano mucho más rápido. La industria del algodón adoptó la lanzadera de Kay, a partir de 1760. En 1738 se patentó la primera jenny una máquina de hilar sin los dedos, según definía su propio autor., la intensificación de la mecanización adquirió un ritmo cada vez más rápido en la industria textil inglesa”<sup>1</sup>.

El desarrollo técnico textil ejerció también su influencia en ramas anexas como las del blanqueo, el tinte la impresión, la sustitución de la energía humana por la maquinaria favoreció la extensión del sistema fabril en las hilaturas, desde que se inventaron las primeras máquinas de hilar hubo industriales que las instalaron agrupadas en grandes edificios próximos a fuentes de energía hidráulica, con la invención de la máquina de agua este sistema se extendió todavía más.

### **La industria y sus características**

El hombre, desde los albores mismos de su existencia, siempre buscó la manera de transformar y elaborar los productos brutos de la naturaleza a fin de aprovecharlos mejor. Sus primeras armas, herramientas y utensilios de uso doméstico nacieron de este afán creador. Hoy son innumerables los objetos fabricados por él que dan mayor bienestar y seguridad a su existencia.

Todo esto, ya se trate de un simple botón de una camisa o de un tren, representa el progreso material que ha alcanzado la sociedad en la cual vivimos. Constituye el fruto de la inteligencia y del trabajo del hombre que, a través de los siglos, ha venido sumando sus conocimientos y experiencias hasta formar nuestra actual civilización.

Cuando la elaboración y transformación de los productos naturales se realiza en el hogar o en un taller, en forma individual o por un grupo reducido de individuos, constituye la actividad económica llamada artesanía. Sus herramientas e instrumentos de trabajo son tradicionales; es decir, que no han variado a través del tiempo. Así, por ejemplo, decimos que el zapatero, el carpintero, el herrero o alfarero practican la artesanía.

---

<sup>1</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Industria\\_textil](http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_textil). Página web consultada el 23 -09- 2009

Cuando esta actividad se realiza en grandes establecimientos en forma organizada y con medios mecánicos, recibe el nombre de industria y constituye el aspecto más importante de la economía de los países más desarrollados.

Cuanta más actividad industrial haya en un país habrá mayor bienestar para sus pobladores. La producción manufacturera se vende también al exterior. De los beneficios de capital o dinero se harán inversiones en otras fábricas y obras públicas y privadas. El país se llama desarrollado.

Muy pocos países en el mundo han alcanzado esta condición. La mayor parte: no tienen una industria adelantada y basan su economía en actividades extractivas y agropecuarias. Se llaman países subdesarrollados. Sus materias primas tienen que ser vendidos a los países desarrollados para que en sus fábricas los transformen. Los productos elaborados retornan a precios mucho más elevados.

## **Elementos básicos de la industria**

### **El capital**

Compuesto por el dinero, moneda o capital de inversión, factor fundamental para la instalación y desarrollo de una industria, mediante el cual se adquieren los diversos elementos para conformar o desarrollar una industria. Es utilizado para la adquisición de materia prima, compra o alquiler de bienes inmuebles (terrenos, fábricas o locales donde se instalará la industria); bienes muebles conformados por toda la maquinaria e infraestructura requerida, el pago de personal profesional, técnico, mano de obra, etc. y todo gasto general.

Para el desarrollo efectivo de una industria, se requiere de grandes inversiones de Capital, el cual permita contar con los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de producción y venta de determinados productos. La administración del Capital, es de enorme prioridad, su aprovechamiento permitirá que sea reutilizado o capitalizado en la misma industria u otras.

## **Las materias primas**

Son los insumos que alimentan a las fábricas para elaborar un determinado producto y cuyos elementos esenciales se han extraído de la naturaleza. El Perú, es un país potencialmente rico en materias primas minerales, vegetales etc., pero se ve impedido o dificultado su desarrollo industrial por otros factores.

## **La maquinaria**

Instrumento sofisticado de la industria. La máquina más modesta equivale en producción al trabajo de varios hombres y de varios días. En otras palabras, puede realizar ella sola el trabajo que antes hacían varios hombres; y pueden hacer en una hora lo que ese mismo grupo producía en un semana de trabajo.

## **La energía eléctrica o fuerza motriz empleada**

Para que la máquina entre en funcionamiento, lógicamente, necesita del hombre. Pero, tiene que haber otra fuerza que lo impulse y lo mantenga en movimiento: es la energía eléctrica que es de varias fuentes. Dentro de las diversas fuerzas utilizadas están las Plantas Termoeléctricas, generadas por la combustión del petróleo, carbón u otro combustible. Las Centrales Hidroeléctricas, impulsadas por agua, viento, etc., que producen energía eléctrica. Las centrales atómicas (a base de la fuerza atómica).

## **Personal calificado**

La importancia de contar con personal profesional, técnico y mano de obra calificada, en una industria, la necesidad de su participación en el proceso de administración y producción. La importancia de contar con centros de capacitación industrial en las diversas actividades industriales y su participación en el desarrollo industrial.

En otras palabras es el trabajador industrial (funcionario, técnico, obrero) que, con su capacidad de creación, sus conocimientos especializados y la fuerza de trabajo, utiliza la materia prima, aprovecha del capital y de la tecnología para dinamizar una fábrica y producir.

## **El mercado**

Está conformado por el conjunto de habitantes, beneficiarios de la producción industrial. Dependerá para el éxito, que no solo el producto esté diseñado para satisfacer las necesidades del consumidor, sino la situación económica financiera del mismo para que el proceso de producción (compra, adquisición, consumo etc.) llegue a su parte final. Para estos casos intervienen técnicas que hacen estudios y evaluaciones que determinan el poder y capacidad adquisitiva de los diversos sectores o áreas fijando pautas y estrategias a determinar.

Por estos productos los habitantes tienen que pagar un precio. Cuanta más capacidad adquisitiva tenga más positiva para la industria porque los productos que elabore aumentarán permanentemente y se diversificarán. Y la población en general se beneficia porque habrá mayores y mejores puestos de trabajo en las fábricas disminuyendo los problemas de la desocupación y del sub-empleo.

El mercado en los países pobres es retraído, con poca capacidad adquisitiva. Los bajos ingresos que tienen las familias apenas alcanzan para cubrir las necesidades básicas. Esto repercute en la industria que ve limitada su desarrollo. No atiende bien al mercado interno, menos al mercado externo. Fenómeno inverso sucede en los países ricos.

## **Importancia económica**

La Industria es una actividad económica que tiene por objeto transformar los recursos naturales y las materias primas semi elaboradas en bienes de consumo y producción.

La industria textil ecuatoriana se remonta a la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos. Posteriormente, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron a procesamiento de la lana.

A lo largo del tiempo las empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país como son en: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas.

La diversificación en el sector ha permitido que se fabriquen un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de

producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto la de prendas de vestir como de manufacturas para el hogar.

El sector textil genera varias plaza de empleo directo en el país, llegando ha ser el segundo sector manufacturero que mas mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos; según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales textiles Ecuador AITE, alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresa textiles y más de 200.000 lo hacen indirectamente.

El desarrollo industrial de un país es el anhelo de todos. La actividad industrial es importante por las siguientes razones:

- Por convertir los recursos naturales en bienes materiales y económicos.
- Por diversificar los productos de consumo.
- Las industrias constituyen una fuente de trabajo de múltiples especialidades, dando ocupación a obreros, técnicos y profesionales especializados y originando centros de aprendizaje laboral.
- Por promover el desarrollo económico local y contribuir al ingreso de divisas para el país, a través de los productos que se exporta al extranjero.
- Porque eleva el nivel de vida de la población.

## **SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO**

Cuanto mayor sea la organización y más descentralizada sea su estructura, mayor será la necesidad de control respecto de los recursos humanos.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de su función o del área específica en que se aplique.

Puede ser la función administrativa y gerencial de control, en este caso, el control hace parte del proceso administrativo, conjuntamente con la planeación la organización y la dirección.

Puede ser el conjunto de los medios de regulación de un sistema u organización, es el caso de las tareas específicas que el controlador aplica en una empresa.

El control en un sistema automático que mantiene un grado constante de flujo o funcionamiento del sistema total, siendo el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales y permite la debida regulación de proceso.

Puede ser la función restrictiva de un sistema para mantener a los miembros dentro de los parámetros deseados, en cuanto al control de la frecuencia y expediente de personal.

Para Sherwin, la esencia de control es la acción que ajusta las operaciones a los patrones predeterminados, y su base es la información que los gerentes reciben. Koontz y O'Donnell creen que el control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados, con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa u los planes delineados para alcanzarlos se realizan.

El control no consiste solo en verificar si todo va de acuerdo con el plan adoptado, las instrucciones emitidas y los principios establecidos, tiene por objetivo señalar las fallas y los errores para rectificarlos y evitar reincidir en ellos. Se aplica a todo: cosas, personas y actos.

## **PROCESO DE CONTROL**

El control se ejecuta por medio de una serie de etapas, que forman un proceso, todo control está compuesto de cuatro etapas:

- 1) Establecimiento de patrones deseados.
- 2) Observación del desempeño.
- 3) Comparación del desempeño con los patrones deseados.
- 4) Acción correctiva.

El proceso de control actúa en el sentido de ajustar las operaciones a determinados patrones previamente establecidos y funciona de acuerdo con la información que recibe. Esta información permite realizar una acción correctiva que es la base de control. El control implica una comparación con patrones previamente establecidos para permitir que se implante la acción correctiva cuando ocurra un desvío que no puede aceptarse.

La acción correctiva apropiada puede implicar el ejercicio de autoridad y de dirección, aunque no necesariamente en todos los casos.

La acción correctiva apropiada puede ser también la revisión y alteración de los patrones existentes, de esto se establecen de manera inadecuada, para ajustarlos a la realidad de los hechos o de las posibilidades de la empresa.

La administración crea mecanismos para controlar todo los aspectos posibles de las operaciones de la empresa. Para ambos, los principales usos de los controles empresariales son:

- 1) Estandarizar el desempeño, por medio de inspección, supervisión, procedimientos escritos o programas de producción;
- 2) Proteger de robos, desperdicios y abusos los bienes de la empresa, mediante exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoría y división de responsabilidades;
- 3) Estandarizar la calidad de productos o servicios que ofrece la empresa, mediante entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos;
- 4) imitar la autoridad que está siendo ejercida por las diferentes instancias de la empresa, mediante la descripción de cargos, directrices y políticas, reglas y reglamentos y sistemas de auditoría;
- 5) Medir y Dirigir el desempeño de los empleados utilizando sistemas de evaluación del desempeño de personal: supervisión directa, vigilancia y registro, incluida la información sobre producción.

La Administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, que tiene algunas operaciones y controles centralizados en el organismo de staff y otras descentralizadas y distribuidas en los organismos de línea. Se hace necesario un sistema integrado de recolección, procesamiento, almacenamiento y suministro de información importante de los recursos humanos para que tanto las recomendaciones y los servicios de staff como las decisiones de línea sean adecuados a cada situación. Lo importante es que dentro de la organización haya una base de datos de recursos humanos, que sea capaz de abastecer un sistema de información sobre el personal, además de un sistema de auditoría capaz de regular su funcionamiento.

## **BASE DE DATOS Y SISTEMA DE INFORMACIÓN**

Desde el punto de vista de la teoría de la decisión, la organización empresarial puede ser entendida como una serie de grandes redes de información que relacionan las necesidades de información de cada proceso decisorio con las fuentes de datos. Aunque están separadas estas redes de información se superponen e interactúan.

## **BASE DE DATOS EN RECURSOS HUMANOS**

La base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente clasificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. En realidad la base de datos es un conjunto de archivos relacionados lógicamente organizados de manera que se mejore y facilite el acceso a los datos y se elimine la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de la base de datos, porque los datos lógicamente relacionados permiten la actualización y el procesamiento integrado y simultáneo. Esto reduce incoherencias y errores que ocurren en razón de que se presentan archivos dobles. Es bastante común que existan software que ejecuta las funciones de crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes.

El área de recursos humanos la base de datos puede obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:

- 1) Datos personales de cada empleado que, conforman un registro de personal.
- 2) Datos de los ocupantes de cada cargo, que conforman un registro de cargos.
- 3) Datos de los empleados de cada sección, departamento o división, que constituyen un registro de secciones.
- 4) Datos de los salarios e incentivos salariales, que constituyen un registro de remuneración.
- 5) Datos de candidatos (registro de candidatos), de cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc.

El sistema de información de recursos humanos obtiene datos e información de los empleados, el ambiente empresarial, del ambiente externo (mercado de trabajo, y restricciones legales, etc.) y del macro ambiente ( coyuntura económica, política, etc.) este flujo de datos experimenta un trabajo de recolección, procesamiento y utilización.

La elaboración de un sistema de información debe tener en cuenta el concepto de ciclo operacional utilizado tradicionalmente en contabilidad. Este concepto localiza cadenas de eventos que se inician fuera de la empresa, incluyen una cadena principal de eventos dentro de la organización y terminan en un punto externo a la empresa. Este permite identificar precisamente un punto inicial y un punto final que se relacionan entre sí por cadenas de eventos. Una vez que se han especificado los puntos inicial y final, se evita el riesgo de proyectar in sistema de información solo par un aparte de los flujos de información.

La información puede ser externa a la empresa (mercado de trabajo, mercado de recursos humanos, mercado de salarios, legislación laboral, sindicatos, organismos regionales del trabajo, etc.) o interna a la empresa (registro de empleados, de cargos y ocupantes, etc.).

Por otra parte, la información puede ser dirigida al nivel institucional o estratégico, al intermedio o al operativo, bien sea que se refiera a decisiones, seguimiento y control o ejecución, respectivamente. De cualquier manera, un sistema integrado de información de recursos humanos debe agrupar una variedad de información obtenida de datos provenientes de diversas fuentes

## **SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistema), lógicamente asociados, para que a partir de su interacción se genere la información necesaria para la toma de decisiones. Como la ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff, el organismo de ARH debe abastecer a todo los organismos de información importante acerca de personal que existe en cada uno de los organismos, para que los respectivos jefes administren a sus subordinados de manera adecuada.

El montaje de un sistema de información de recursos humanos requiere observación sistemática y un análisis y evaluación de la empresa, o de sus subsistemas, y de sus respectivas necesidades de información. Un sistema de información debe identificar y agrupar todas las redes de flujos de información para que sea proyectada hacia cada grupo de decisiones. Lo fundamental del sistema de información es la base de proceso decisorio de la organización.

## **LA PLANEACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RH**

Un sistema de información de recursos humanos utiliza, como fuente de datos, elementos suministrados por:

- Base de datos de recursos humanos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Entrenamiento y desarrollo de personal.
- Evaluación del desempeño.
- Administración de salario.
- Registro y control de personal, respecto de faltas, atrasos, disciplina, etc.,
- Estadísticas de personal.
- Higiene y seguridad.
- Jefaturas respectivas, entre otras.

El sistema de información de RH debe planearse e implementarse para alcanzar determinado objetivos. El logro de estos objetivos es lo que permitirá evaluar la eficacia del sistema: Hacer que los organismos de línea puedan tomar decisiones adecuadas respecto de las personas.

### **Auditoria de recursos humanos**

La auditoria de recursos humanos puede definirse como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. El propósito principal de la auditoria de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que lleva a cabo.

### **Patrones de evaluación y control en recursos humanos**

El sistema de administración de recursos humanos necesita patrones capaces de permitir una continua evaluación y control sistemático de su funcionamiento.

Patrón en un criterio o un modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Por medio de la comparación con el patrón pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar que ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema, con el fin de que funcione mejor.

Se utilizan varios patrones, estos pueden ser:

- 1) **Patrones de cantidad:** son los que se expresan en números o en cantidades, como número de empleados, porcentaje de rotación de empleados, número de admisiones, índice de accidentes.
- 2) **Patrones de calidad:** son los que se relacionan con aspectos no cuantificables, como métodos de selección de empleados, resultados de entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño.
- 3) **Patrones de tiempo:** consisten en la rapidez con que se integra el personal recién admitido, la permanencia promedio del empleado en la empresa, el tiempo de procesamiento de las requisiciones de personal.
- 4) **Patrones de costo:** son los costos, directos e indirectos, de la rotación de personal, de los accidentes en el trabajo, de los beneficios sociales, de las obligaciones sociales, de la relación costo-beneficio del entrenamiento.

Los patrones permiten la evaluación y el control por medio de la comparación con:

- 1) **Resultados finales:** cuando la comparación entra el patrón y la variable se hace después de realizada la operación. La medición se realiza en términos de algo rápido y acabado, en el fin de la línea, lo cual presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y las fallas de una operación ya terminada, una especie de partida de defunción de algo que ya sucedió.
- 2) **Desempeño:** cuando la comparación entre el patrón y la variable se hace simultáneamente con la operación, es decir, cuando la comparación acompaña a la ejecución de la operación. La medición es concomitante con el procesamiento de operación. A pesar de que se realiza en forma simultánea, lo que quiere decir es que es actual, la medición se realiza sobre una operación en proceso y no terminada aún.

La comparación es la función de verificar el grado de concordancia entre una variable u su patrón. La ARH se encarga de planear, organizar y controlar las actividades relacionadas

con la vida del personal en la empresa. Parte de la ejecución de estas actividades la realizan los organismos de recursos humanos, en tanto que alguna parte de ella la realizan diversos organismos de línea. De este modo las actividades de recursos humanos planeadas y organizadas con antelación muestran durante su ejecución y control algunas dificultades y distorsiones que requieren ser diagnosticadas y superadas, con el fin de evitar mayores problemas. La rapidez con que esto se haga depende de una revisión y auditoría permanentes, capaces de suministrar una adecuada retroalimentación para que los aspectos positivos puedan mejorarse y los negativos, corregirse y ajustarse.

La función de auditoría no es solo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la auditoría de recursos humanos es fundamentalmente educativo. Inclusive cuando la auditoría está bien realizada permite el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para diagnosticar problemas.

### **FUENTES DE INFORMACIÓN**

La auditoría de recursos humanos se basa en verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas.

### **AMPLITUD Y PROFUNDIDAD DE ACCION DE LA AUDITORÍA**

La auditoría de recursos humanos puede abarcar una cobertura tan amplia como las mismas funciones de ARH y presenta una división semejante a las divisiones seccionales de los organismos.

Las auditorías por lo general empiezan por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan la administración de potencia humano, incluyendo el personal de línea y el de staff, las calificaciones de los miembros de staff de recursos humanos y la adecuación de apoyo financiero para varios programas. A partir de ahí se aplica una variedad de patrones y medidas, cuya escala de profundidad depende del tipo de examen que vaya a efectuarse. Se examinan los registros e informes de personal. Se analiza, compara y prepara un informe de examen que incluye casi siempre recomendaciones para cambios y alteraciones.

La auditoría también puede evaluar programas, políticas, filosofías y teorías. Dependiendo de la política que exista en la organización. La auditoría de RH puede enfocarse hacia cualquiera o hacia todos los siguientes aspectos de productividad.

- 1) Resultados, que incluyen tanto las realizaciones como los problemas considerados efectos de la administración en curso;
- 2) Programas, que incluyen las prácticas y los procedimientos detallados que los conforman;
- 3) Políticas, tanto las explícitas y formalizadas como las implícitas;
- 4) Filosofía de la administración, sus prioridades de valores, metas y objetivos;
- 5) Teoría, relaciones supuestas y explicaciones plausibles que detallan y relaciona las filosofías, las políticas, las prácticas y los problemas continuos.

Cuanto mayor y más descentralizada este la organización, tanto mayor será la necesidad de una cobertura sistemática de auditoría.

La auditoria puede desarrollar fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la administración de recursos humanos con los diversos indicadores de eficiencia de la empresa. Permite observar hasta qué punto la administración tuvo éxito en la identificación personal de los empleados con los procesos de la organización y la aceptación de los objetivos organizacionales.

La auditoria también puede presentar los indicadores de la calidad de liderazgo, de motivación en el trabajo, de deficiencia de la supervisión y del crecimiento continuo y el desarrollo de los empleados y de los administradores tomados individualmente.

**La auditoria permite verificar:**

- Hasta qué punto la política de recursos humanos se basa en una teoría aceptable;
- Hasta qué punto la práctica y los procedimientos son adecuados a tal política y a tal teoría. En esencia, se trata de evaluar y medir los resultados de la ARH en las actividades de mayor o menor prioridad, como:
- Indicadores de eficiencia y eficacia en cuanto se refiere a la formación de staff, entrenamiento y desarrollo, remuneración, beneficios sociales, relaciones sindicales.
- Clarificación de objetivos y expectativas en cuanto a la ARH en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo;
- Empleo de recursos y resultados obtenidos;
- Contribución de la ARH en las objetivos y los resultados de la empresa;

- Clima organizacional, desarrollo e incentivo a la creatividad del personal.

## **Glosario de Términos Talento Humano.**

### **Assessment Center**

Es una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión, en la que se utilizan varias técnicas de evaluación, basándose en la búsqueda del potencial de las personas.

### **Back Office**

Área de las empresas en las que el personal no tiene contacto con los clientes y se dedica a tareas administrativas.

### **Benchmarking**

Es una evaluación comparativa que establece un punto de referencia a partir del cual se comparan de manera sistemática, los productos, servicios y métodos de una empresa con sus competidores.

### **Brainstorming**

Tormenta de ideas - Técnica creativa de obtención de información sobre un tema que el grupo desconoce, en el los participantes vierten lo primero que pasa por sus cabezas.

### **Burnout**

El síndrome de “burnout”, también llamado síndrome de “estar quemado” o de desgaste profesional, se considera como la fase avanzada del estrés profesional, y se produce cuando se desequilibran las expectativas en el ámbito profesional y la realidad del trabajo diario.

### **Business game**

Técnica de simulación utilizada en la formación, en la que se forman varios equipos que compiten entre sí, representando cada uno a una empresa. Cada grupo se organiza por su cuenta (asignando tareas y cargos a sus miembros), recibiendo información completa sobre

la situación y actividades de su empresa, con el objeto de tomar decisiones para solventar los problemas que se le presentan.

### **CEO : Chief Executive Officer**

En empresas de nuevas tecnologías, el equivalente a gerente o director general.

### **Check – list**

Listado de comprobación, en el que hay una serie de items que sirven como información.

### **CRM: Customer Relationship Management**

Gestión de relaciones con los clientes de una empresa.

### **Coaching**

Consiste en la orientación que un profesional externo (coach) da a un directivo para mejorar en sus habilidades, es decir, hacerle mucho más eficaz en su desempeño.

### **Development Center**

Proceso de mejora guiado, estructurado en el que se acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño para su función actual, mediante la reconstrucción de situaciones propias del puesto.

### **Empowerment**

Es un sistema que consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa, a través de la delegación y de la transmisión de poder.

### **E-Learning**

Es aquella modalidad de formación a distancia no presencial o semipresencial que utiliza una metodología específica basada en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

## **Facilitador**

Del inglés facilitador, palabra muy empleada en América Latina que significa formador.

## **Feedback 360°**

Es una evaluación en que se valoran conductas, habilidades y competencias de los individuos, y está orientada al desarrollo de competencias, permitiendo encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño, o bien se puede describir como una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes individuos, respecto del desempeño de una persona en particular, de un departamento o una organización y que nos ayuda a mejorar su desempeño y con ello maximizar los resultados de la compañía.

## **Feed-back**

Información de retorno, retroinformación, retroalimentación. Información que proporciona la reflexión sobre los puntos fuertes y débiles de una persona, resultado de un diagnóstico individualizado.

## **Front Office**

Área de una empresa en la que sus empleado están de cara al cliente, ya sea en labores de atención, venta o promoción.

## **Head Hunting**

Es un proceso de reclutamiento y selección de directivos y ejecutivos, basado en el conocimiento, méritos y vivencias profesionales. También llamado executive search o cazatalentos.

## **In company**

Formación impartida en las empresas, hecha a medida según sus necesidades.

## **know – how**

Conjunto de conocimientos desarrollados por una organización como consecuencia del aprendizaje y la experiencia adquirida, y que son la clave de su éxito.

## **Management**

Todo lo relativo a gestión en una organización. También referido al personal directivo.

## **Mentoring**

Proceso de mejora, guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, capacitándole en la comprensión de temas personales y organizativos que pueden afectar al desempeño en su función actual y futura.

## **Mobbing**

Síndrome de acoso institucional o acoso grupal, se percibe en situaciones grupales en las que un sujeto es sometido a persecución, agravio o presión psicológica por uno o varios miembros del grupo al que pertenece, con la complicidad o aquiescencia del resto.

## **Networking**

Tele trabajo - Es una forma flexible de actividad laboral, en la que el desempeño se realiza sin la presencia física del trabajador en la empresa, durante una parte importante de la jornada laboral y que va ligada a un uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de la información.

## **Outdoor training**

Formación al aire libre donde el aprendizaje se basa en vivir experiencias dirigidas en situaciones y entornos no habituales, con el fin de llegar al conocimiento de las propias fortalezas y debilidades.

## **Outplacement**

Recolocación o reubicación de una parte del personal de la organización en otras empresas, de acuerdo con su perfil profesional y su plan de carrera.

## **Outsourcing**

Externalización de servicios. Modalidad de contratación en que una organización exterioriza determinadas actividades de la empresa, susceptibles de funcionar independiente, con el objetivo de reducir costes y mejorar servicios.

## **Pay off**

Acción de pagar y despedir a un empleado ó bien, despedir abonando una indemnización.

## **Staff**

Función dentro de una empresa en la que se colabora, apoya y asiste a las funciones de línea para lograr los objetivos de la organización.

## **Stock options**

Plan de incentivos ofrecido por las empresas a sus empleados, cuya concesión se hace efectiva de diversas formas: emisión de acciones a precio inferior al del mercado, acciones gratuitas, emisión especial de acciones a precio de mercado, apoyo financiero para la adquisición de acciones.

## **Recruitment**

Reclutamiento - Conjunto de procedimientos que se utilizan con la finalidad de buscar candidatos potenciales, con el fin de cubrir una oferta de trabajo.

## **Stakeholder**

Cualquier persona que puede resultar afectada por la realización de los objetivos de una organización, desde el punto de vista de la responsabilidad social de la empresa.

## **TQM: Total Quality Management**

Siglas correspondientes en inglés al concepto de Gestión de Calidad Total, entendido como un proceso de implantación de la calidad en el que está implicada toda la organización.

## **Workaholics**

Personas adictas al trabajo.

## **Workflow**

Sistema de automatización de procesos. Permite automatizar de forma integrada todos los flujos de datos y procesos administrativos, controles de autorización, verificaciones de datos y contacto de personas involucradas.

## **6.7. MODELO OPERATIVO**

### **6.7.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.**

Para generar una estructura organizacional competitiva se va a determinar la realidad actual de la empresa, estableciendo sus fortalezas y debilidades, enfocando al área del capital humano.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Trabajo en equipo.	No se valora adecuadamente el trabajo del personal, son muy pocas distribuidoras textiles en la ciudad de Ambato que sirvan como punto de comparación, aunque distribuyan otras marcas de textil para la confección de varios productos.
Percepción de la capacitación en desarrollo personal es buena.	Comunicación interna es deficiente.
El estilo de la organización, es percibida por los empleados como democrática participativa.	No hay un modelo de gestión de Talento Humano.
Cargo de trabajo coincide con las funciones que el trabajador ejecuta.	Insatisfacción con la remuneración, y la capacitación en áreas técnicas.
Distribuidor exclusivo de ciertas marcas de textiles.	No se cuenta con base de datos de empleados.
	Deficiente desempeño laboral.

<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Competencia Local, regional o del exterior.	Crecimiento del mercado local.
Inestabilidad política, social, y legal del país.	Oportunidad para desarrollarse en nuevos mercados en el país.
Desastres naturales. Delincuencia.	Nuevas tecnologías
Implementación de nuevas tecnologías por parte de la competencia.	Aprovechar el posicionamiento actual para expandirse en el mercado.

## 6.7.2. FILOSOFÍA EMPRESARIAL.

### 6.7.2.1. ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN.

<b>NATURALEZA DEL NEGOCIO</b>	Empresa que se dedica a la comercialización de telas.
<b>RAZON DE EXISTIR</b>	Satisfacer a nuestros clientes, con productos de calidad, a precios competitivos y con un excelente servicio.
<b>MERCADO QUE OFERTA SUS PRODUCTOS</b>	Talleres de confección o microempresas.
<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PRODUCTO O SERVICIO</b>	El producto y servicio en referencia tienen un alto nivel de aceptación y se maneja con un alto estándar de calidad.
<b>POSICIÓN QUE SE DESEA EN EL MERCADO:</b>	Empresa con alta calidad a precios competitivos.
<b>PRINCIPIOS Y VALORES</b>	Trabajo honesto, responsable y a tiempo.

**Elaborado por:** Fernanda Sotomayor

#### **MISIÓN**

Somos una empresa que se dedica a la comercialización de telas, que busca la satisfacción de sus clientes con productos de calidad a precios competitivos y apoyados en un excelente servicio, trabajo honesto y responsable.

### 6.7.2.2. ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN.

<b>POSICIÓN DEL MERCADO</b>	Empresa de venta de productos textiles de calidad y precios competitivos.
<b>TIEMPO</b>	Cinco años
<b>ÁMBITO EN EL MERCADO</b>	Centro del país.
<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	Productos textiles
<b>PRINCIPIOS Y VALORES</b>	Trabajo en equipo, respeto y honestidad.

Elaborado por: **Fernanda Sotomayor**

**VISIÓN**

Constituirse en una organización pionera en el mercado en la venta de productos textiles de calidad y a precios competitivos, en un periodo de cinco años en la región centro del país, con trabajo en equipo, respeto y honestidad.

### 6.7.2.3. VALORES

- ✓ **Honestidad.-** En las relaciones y en el manejo del servicio que se ofrece a los clientes potenciales.
- ✓ **Respeto.-** Tratar con dignidad y consideración a todos los clientes, sean socios, colaboradores o público en general.
- ✓ **Amabilidad.-** Como un valor propio del respeto pero como una característica de la empresa, es sostenerse en la cordialidad, calidez y buen trato entre quienes llegan hasta la empresa, y entre las personas con las que se trabaja en conjunto.
- ✓ **Aprendizaje.-** Capacitación a través de prácticas, técnicas e investigación que mejoren el desempeño y crecimiento de la empresa.

#### **6.7.2.4. POLÍTICAS**

Las políticas empresariales de la organización, se basarán en lineamientos flexibles, coordinados y éticos, orientadas estratégicamente para alcanzar en forma escalonada los objetivos elaborados a mediano plazo.

##### **6.7.2.4.1. POLÍTICAS GERENCIALES.**

- ✓ Mantener una comunicación permanente, clara y oportuna con un lenguaje corporal adecuado.
- ✓ Crear un beneficio mutuo entre cliente – proveedor de servicios interno y externo.
- ✓ Toda persona que ingresa a trabajar en la empresa deberá estar libre de compromiso laboral con otra empresa.
- ✓ Todo el personal que trabaja dentro de la empresa, sin excepción de cargo, debe registrar su asistencia en los respectivos instrumentos establecidos a la hora de entrada y salida, de acuerdo con los horarios diarios de trabajo.
- ✓ El consumo de bebidas alcohólicas y de sustancias estupefacientes, cometer faltas disciplinarias, o actos reñidos con la moral y buenas costumbres que atenten en contra del nombre de la empresa serán sancionados conforme a lo establecido con el reglamento interno de la organización y del código laboral.
- ✓ La jornada diaria de trabajo será de 8 horas diarias, 40 horas semanales, en dos horarios con la entrada desde las 8:30 hasta las 12:30 y de las 15h00 a 19h00

##### **6.7.2.4.2. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

- ✓ Realizar reuniones semanales, con todo el personal con el fin de medir el desempeño y desarrollo organizacional.
- ✓ La comunicación formal será por escrito a través de memorando, los cuales serán numerados, tomara referencia el mes y año de su elaboración.
- ✓ El gerente general puede delegar sus funciones pero no su responsabilidad.
- ✓ Elaborar Manual de Funciones, que designe, regule las funciones inherentes de cada cargo para evitar las duplicaciones y omisiones.

#### **6.7.2.4.3. POLÍTICAS DE SERVICIO**

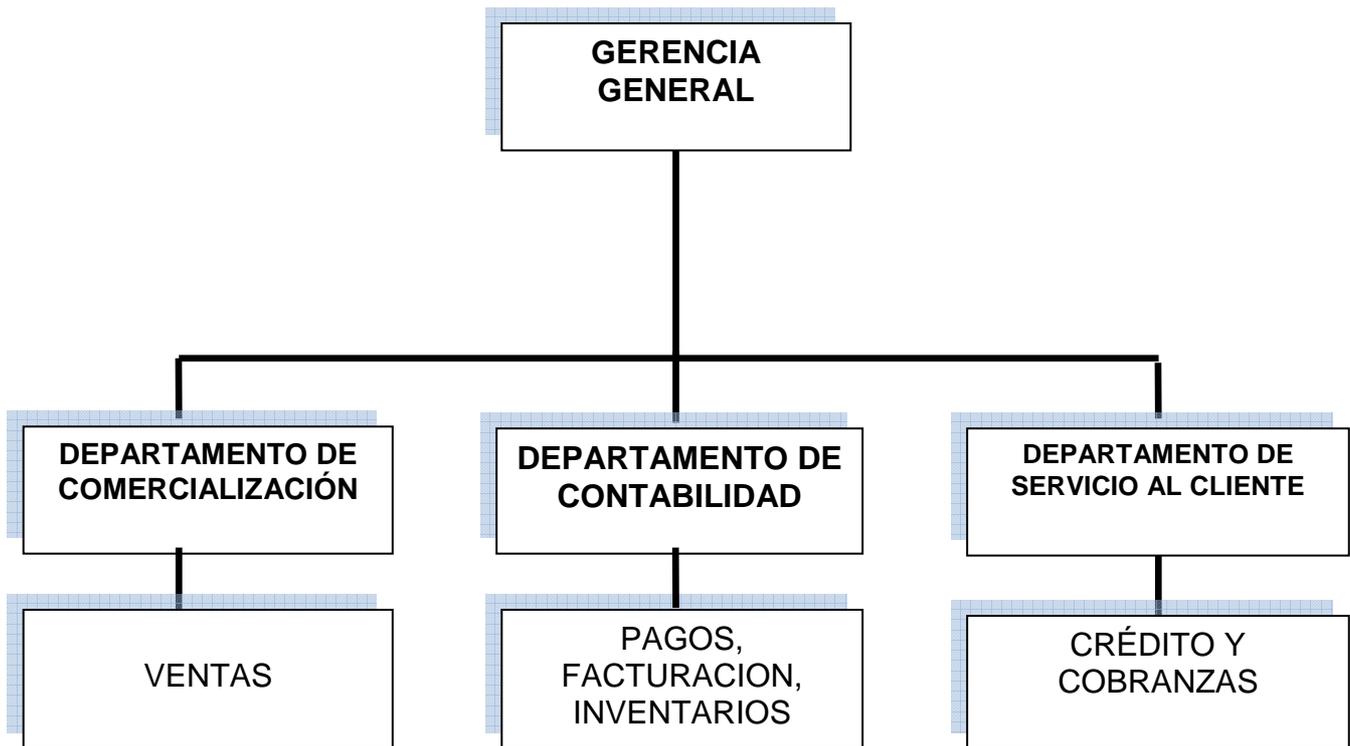
- ✓ Elaborar constantemente una base de datos, sobre los clientes, en cuanto a nombres, edades y fechas. Para personalizar su atención como también para hacerle llegar en forma directa promociones, descuentos y ofertas.
- ✓ Generar el mayor valor agregado a nuestros productos utilizando creatividad e innovación.

#### **6.7.2.4.4. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

- ✓ El personal deberá llegar a su puesto de trabajo con 15 minutos de anticipación a la hora de ingreso y pasado los 15 minutos de posteriores se considerará como atraso.
- ✓ El personal para solicitar permisos deberá justificar su salida, con veinte y cuatro horas de anticipación por motivos de salud, calamidad doméstica, el cual será presentado a su jefe inmediato, quien deberá aprobar o negar dicho permiso.
- ✓ El aseo e higiene personal será un requisito para todo el personal, el cual tendría que cuidar su apariencia cuidado de su ropa que se encuentra limpio.
- ✓ El proceso de selección del personal se realizará en forma técnica y profesional, como en base a la documentación que presente cada candidato, el cual contará de: foto actualizada, dirección, teléfono, educación, referencias personales y laborales, deberá contar con experiencia mínima de un año, dependiendo del puesto de trabajo.

### 6.7.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

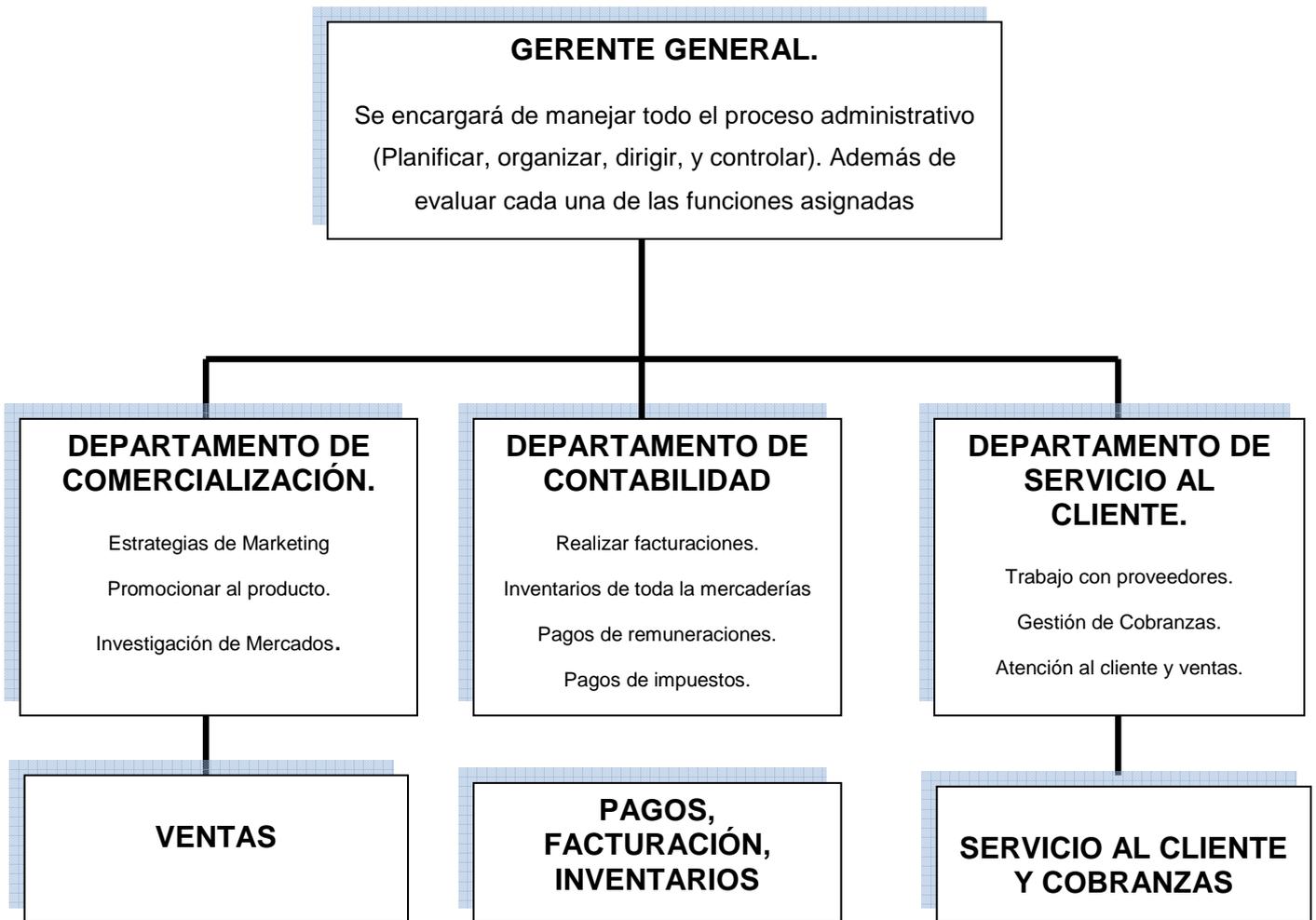
#### 6.7.3.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



**Fuente:** Preparación de Proyectos de Baca, Urbina Gabriel, Plan de Negocios, Emprendedores Éxito, Miguel Alcalá.

**Elaborado por:** Fernanda Sotomayor

### 6.7.3.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL



**Fuente:** Preparación de Proyectos de Baca, Urbina Gabriel, Plan de Negocios, Emprendedores Éxito, Miguel Alcalá.

**Elaborado por:** Wilson Araujo.

## 6.7.4. MANUAL DE RECURSOS HUMANOS

### MANUAL DE RECURSOS HUMANOS.

#### **1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**NOMBRE DEL PUESTO:** GERENTE GENERAL.

**JEFE INMEDIATO SUPERIOR:** GERENTE GENERAL

**PUESTOS BAJO SU MANDO:** DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN, DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE.

#### **2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO:**

##### **2.1 Objetivos:**

- ❖ Planificar, implementar y controlar la gestión de la empresa, a fin de alcanzar los objetivos propuestos, de conformidad con las políticas aprobadas por el directorio.
- ❖ Representará legalmente a la empresa.
- ❖ Contratará cuando fuere necesario, los servicios de asesoría legal, externa laboral y penal o de otro género que requiera la empresa.
- ❖ Será el principal responsable por el cumplimiento de las políticas, objetivos y gestión de la empresa.
- ❖ Conocimiento funcional, jerárquico, organizativo.
- ❖ Eficiencia y eficacia en la realización de las funciones.
- ❖ Manejo del área de Talento Humano, hasta la creación del mismo de acuerdo a las necesidades de la organización.

#### **3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.**

- ❖ Departamento de Comercialización y Servicio al Cliente.

## MANUAL DE RECURSOS HUMANOS.

### **4. REQUERIMIENTOS PARA EL GERENTE GENERAL**

#### **4.1 Formación Académica.**

- ✓ Formación universitaria en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Ingeniería en Marketing o profesiones a fines y de preferencia con estudios de postgrado.

#### **4.2 Experiencia Previa.**

- ✓ Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en la especialidad.

#### **4.3 Conocimientos:**

- ✓ Administración.
- ✓ Cualidades de la Organización:
- ✓ Mando, Carácter y Liderazgo.

#### **4.4 Requisitos Físicos:**

Presencia diaria pulcra

**Edad:** de 35 a 45 años

**Género:** Masculino o femenino

**Estado Civil:** Indiferente.

#### **4.5 Condición de Trabajo:**

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

## MANUAL DE RECURSOS HUMANOS.

### **1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**NOMBRE DEL PUESTO:** JEFE DE COMERCIALIZACIÓN.

**JEFE INMEDIATO SUPERIOR:** GERENTE GENERAL.

**PUESTOS BAJO SU MANDO:** VENTAS.

### **2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO:**

**2.1 Objetivo:** Generar una mayor rentabilidad a la empresa mediante la aplicación de planes y estrategias de ventas en el mercado objetivo.

- ❖ Conocimiento funcional, jerárquico, organizativo.
- ❖ Eficiencia y eficacia en la realización de las funciones.
- ❖ Manejo de equipos de ventas de la empresa.
- ❖ Planificar y ejecutar el plan de ventas de la organización.
- ❖ Efectuar investigaciones de mercados sobre las nuevas necesidades, tendencias, preferencias y demandas del mercado meta.
- ❖ Investigar a la competencia.
- ❖ Tomar decisiones sobre estrategias promocionales y de publicidad.
- ❖ Realizar clínicas de ventas de manera periódica.

### **3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.**

- ❖ Ventas.

## MANUAL DE RECURSOS HUMANOS.

### **4. REQUERIMIENTOS PARA EL JEFE DE COMERCIALIZACIÓN**

#### **4.1 Formación Académica.**

- ✓ Formación universitaria en Marketing o profesiones a fines.

#### **4.2 Experiencia Previa.**

- ✓ Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en la especialidad.

#### **4.3 Conocimientos:**

- ✓ Marketing, Ventas.
- ✓ Cualidades de la Organización:
- ✓ Elaboración de planes estratégicos.

#### **4.4 Requisitos Físicos:**

Presencia diaria pulcra

**Edad:** de 25 a 40 años

**Género:** Masculino o femenino

**Estado Civil:** Indiferente.

#### **4.5 Condición de Trabajo:**

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

## MANUAL DE RECURSOS HUMANOS.

### **1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**NOMBRE DEL PUESTO:** CONTADOR

**JEFE INMEDIATO SUPERIOR:** GERENTE GENERAL.

**PUESTOS BAJO SU MANDO:**PAGOS, FACTURACIÓN, INVENTARIOS

### **2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO:**

**2.1 Objetivo:** Realizar todos los pagos legales en sus fechas determinadas, facturar todos los pedidos y registrar en asientos contables e inventariar toda la mercadería, revisar y llevar control de despacho de mercadería, llevar registros de bancos, clientes, proveedores, rol de pagos.

- ❖ Conocimiento funcional, jerárquico, organizativo.
- ❖ Eficiencia y eficacia en la realización de las funciones.
- ❖ Amplios conocimientos en tributación.
- ❖ Manejo de inventarios.
- ❖ Manejo de paquetes contables.
- ❖ Calcular el pago de comisiones y horas extras de todos los empleados de la empresa.

### **3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.**

- ❖ Pagos, facturación e inventarios.

## MANUAL DE RECURSOS HUMANOS.

### **4. REQUERIMIENTOS PARA EL CONTADOR**

#### **4.1 Formación Académica.**

- ✓ Formación universitaria en Contabilidad y auditoria o profesiones a fines.

#### **4.2 Experiencia Previa.**

- ✓ Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en la especialidad.

#### **4.3 Conocimientos:**

- ✓ Contabilidad.
- ✓ Cualidades de la Organización:
- ✓ Legislación Tributaria.
- ✓ Informática

#### **4.4 Requisitos Físicos:**

Presencia diaria pulcra

**Edad:** de 27 a 40 años

**Género:** Masculino o femenino

**Estado Civil:** Indiferente.

#### **4.5 Condición de Trabajo:**

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

## MANUAL DE RECURSOS HUMANOS.

### **1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**NOMBRE DEL PUESTO:** JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE

**JEFE INMEDIATO SUPERIOR:** GERENTE GENERAL.

**PUESTOS BAJO SU MANDO:** COBRANZAS Y SERVICIO AL CLIENTE.

### **2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO:**

**2.1 Objetivo:** Manejar adecuadamente la adquisición de productos para la comercialización de la empresa, gestionar de acuerdo a las políticas de crédito implementadas y establecer un apropiado manejo de la cartera de clientes con créditos incobrables y responsabilidad del área de atención al cliente

- ❖ Conocimiento funcional, jerárquico, organizativo.
- ❖ Eficiencia y eficacia en la realización de las funciones.
- ❖ Manejo de políticas de cobranzas
- ❖ Ejecutar el plan de cobranzas de la empresa.
- ❖ Manejo del equipo atención al cliente de la empresa.
- ❖ Gestionar el manejo de proveedores de acuerdo a las políticas de la organización.
- ❖ Decidir los montos de compra de acuerdo a las necesidades del mercado, previo autorización de la gerencia general.

### **3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.**

- ❖ Cobranzas y servicio al cliente.

## MANUAL DE RECURSOS HUMANOS.

### **4. REQUERIMIENTOS PARA EL JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE**

#### **4.1 Formación Académica.**

- ✓ Formación universitaria en Administración de Empresas o profesiones a fines.

#### **4.2 Experiencia Previa.**

- ✓ Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en la especialidad.

#### **4.3 Conocimientos:**

- ✓ Manejo de proveedores
- ✓ Cualidades de la Organización:
- ✓ Gestión en el área de crédito y cobranzas.

#### **4.4 Requisitos Físicos:**

Presencia diaria pulcra

**Edad:** de 25 a 40 años

**Género:** Masculino o femenino

**Estado Civil:** Indiferente.

#### **4.5 Condición de Trabajo:**

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

## MANUAL DE RECURSOS HUMANOS.

### **1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**NOMBRE DEL PUESTO:** VENDEDOR EXTERNO

**JEFE INMEDIATO SUPERIOR:** JEFE DE COMERCIALIZACIÓN

**PUESTOS BAJO SU MANDO:**

### **2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO:**

2.1 Objetivo: Colocar los productos de la empresa en el mercado de acuerdo al plan de ventas establecido.

- ❖ Conocimiento funcional, jerárquico, organizativo.
- ❖ Eficiencia y eficacia en la realización de las funciones.
- ❖ Realizar prospección de los clientes actuales y potenciales.
- ❖ Visitar un promedio de tres clientes diarios.
- ❖ Realizar reportes de ventas diarios.
- ❖ Establecer base de datos de los clientes.
- ❖ Participar en las clínicas de ventas.
- ❖ Generar hojas de ruta para el trabajo.

### **3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.**

- ❖ Ventas.

## MANUAL DE RECURSOS HUMANOS.

### **4. REQUERIMIENTOS PARA EL VENDEDOR EXTERNO.**

#### **4.1 Formación Académica.**

- ✓ Formación universitaria de los primeros niveles, especialmente en las áreas de marketing y ventas.

#### **4.2 Experiencia Previa.**

- ✓ Se requiere de una mediana experiencia.

#### **4.3 Conocimientos:**

- ✓ Manejo de clientes
- ✓ Ventas de tangibles
- ✓ Técnicas de Ventas.

#### **4.4 Requisitos Físicos:**

Presencia diaria pulcra

**Edad:** de 20 – 25 años

**Género:** Masculino o femenino

**Estado Civil:** Soltero

#### **4.5 Condición de Trabajo:**

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

## MANUAL DE RECURSOS HUMANOS.

### **1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**NOMBRE DEL PUESTO:** VENDEDOR INTERNO

**JEFE INMEDIATO SUPERIOR:** JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE

**PUESTOS BAJO SU MANDO:**

### **2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO:**

**2.1 Objetivo:** Atender y vender los productos de la empresa al cliente externo

- ❖ Conocimiento funcional, jerárquico, organizativo.
- ❖ Eficiencia y eficacia en la realización de las funciones.
- ❖ Realizar reportes de ventas diarios.
- ❖ Establecer base de datos de los clientes.
- ❖ Participar en las clínicas de ventas.
- ❖ Atención al cliente externo.
- ❖ Apoyo a las cobranzas de la empresa.

### **3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.**

- ❖ Ventas internas

## MANUAL DE RECURSOS HUMANOS

### **4. REQUERIMIENTOS PARA EL VENDEDOR INTERNO.**

#### **4.1 Formación Académica.**

- ✓ Formación universitaria de los primeros niveles, especialmente en las áreas de marketing y ventas.

#### **4.2 Experiencia Previa.**

- ✓ Se requiere de una mediana experiencia.

#### **4.3 Conocimientos:**

- ✓ Manejo de clientes
- ✓ Ventas de tangibles
- ✓ Técnicas de Ventas.
- ✓ Servicio al cliente.
- ✓ Conocimiento de cobranzas.

#### **4.4 Requisitos Físicos:**

Presencia diaria pulcra

**Edad:** de 20 – 25 años

**Género:** Masculino o femenino

**Estado Civil:** Soltero

#### **4.5 Condición de Trabajo:**

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

## Modelo de Solicitud de Empleo:

FECHA:	CARGO AL QUE APLICA:
Nº:	ASPIRACIÓN SALARIAL:

### A.- INFORMACIÓN GENERAL

APELLIDOS:	NOMBRES:
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:	
ESTADO CIVIL: SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> VIUDO <input type="checkbox"/> UNIÓN LIBRE <input type="checkbox"/>	
DIRECCIÓN:	
TELÉFONOS PARA LOCALIZACIÓN: 1)                      2)                      3)	
CÉDULA DE CIUDADANÍA;	CÉDULA MILITAR:
CARNET IESS:	LICENCIA DE CONDUCIR:
Nº REGISTRO PROFESIONAL:	REGISTRO PROFESIONAL:
SALUD REGULAR <input type="checkbox"/> BUENA <input type="checkbox"/> MUY BUENA <input type="checkbox"/>	
INFORMACIÓN FAMILIAR <input type="checkbox"/> PERSONAS CON LA QUE VIVE: ESPOSA E HIJOS <input type="checkbox"/>	
FLIA PATERNA <input type="checkbox"/> NÚMERO DE CARGAS <input type="checkbox"/> EDAD DE LOS DEPENDIENTES:	

### B.- CONDICIONES DE LA OFERTA

Esta dispuesto a laborar sin horario definido	SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/>
Puede trabajar los fines de semana y feriados	SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/>

### C.- INFORMACIÓN ACADÉMICA

TIPO	INSTITUCIÓN	AÑOS APROB	TÍTULO OBTE	AÑO
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
TÉCNICA				
SUPERIOR				
POSTGRADO				
OTRAS				

### D.-

#### INFORMACIÓN LABORAL

EMPRESA	CARGO	DESDE	HASTA	ÚLTIMO SUELDO
1.				
2.				

**Fuente:** Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, IDALBERTO CHIAVENATO

## FORMULARIO DE REQUISICIÓN DEL PERSONAL

FECHA DE HOY:
NECESIDAD DE CONTRATACIÓN SOLICITADA POR:
FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES DEL NUEVO EMPLEADO:
DATOS GENERALES:
1. Nombre del Puesto
2. Departamento <span style="float: right;">Proceso</span>
3. Reporta a:
4. Sueldo base recomendado: <span style="float: right;">Sueldo valorado</span>
5. Tipo de contrato A plazo fijo meses ( con 90 días de prueba)
6. Formación académica exigida
7. Experiencia mínima y en qué
8. Edad óptima para trabajar
9. Competencias mínimas
10. Personalidad y conducta
11. Descripción del Trabajo <span style="float: right;">A.- MISIÓN DEL PUESTO</span>
<span style="float: right;">B.- PRINCIPALES FUNCIONES</span>
Candidato Seleccionado
Fecha de ingreso a rol
Sueldo Aprobado
Beneficios a recibir
Observaciones

**Fuente:** Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, IDALBERTO CHIAVENATO

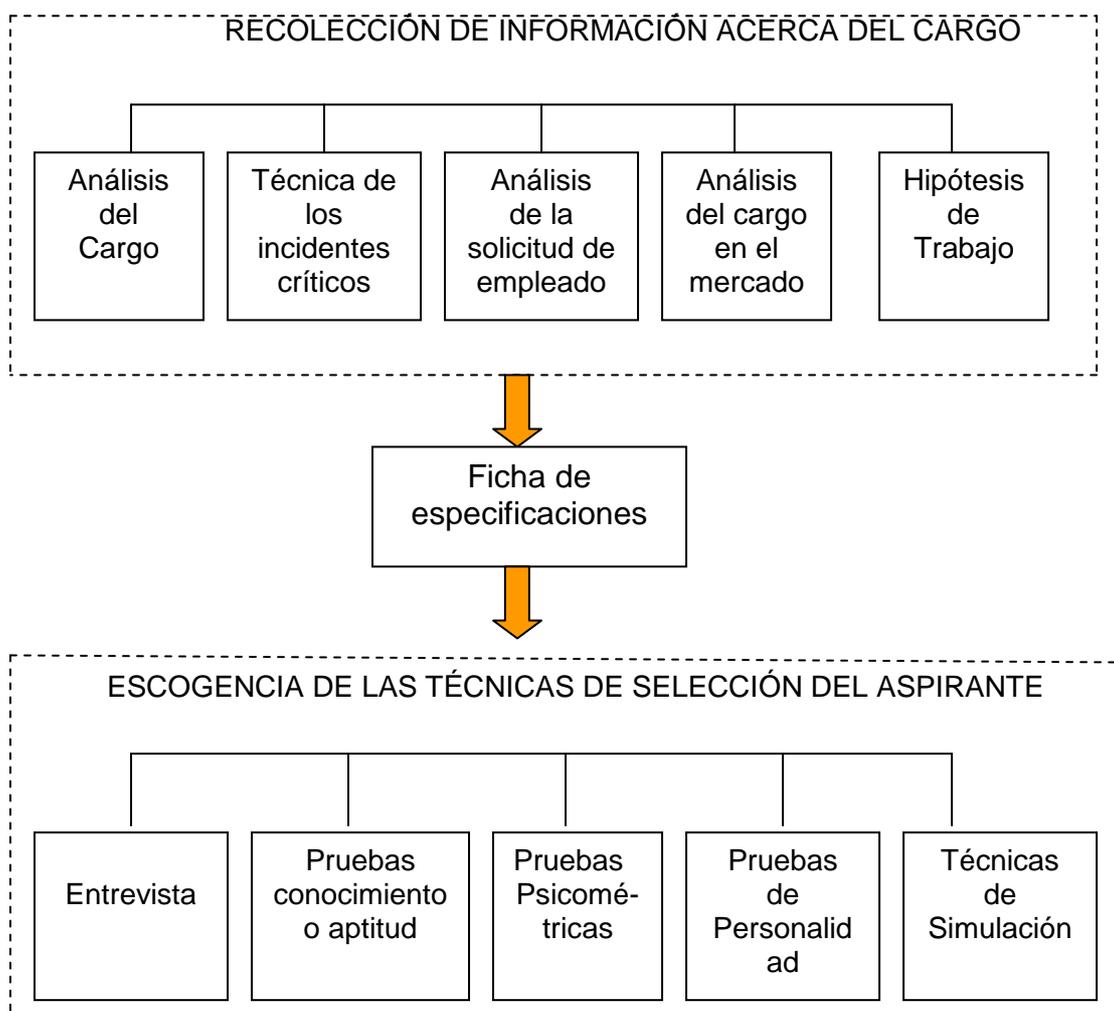
**Elaborado por:** Fernanda Sotomayor.

### 6.7.5. SISTEMAS DE SELECCIÓN

Una vez realizado el reclutamiento, la empresa tomará en consideración en el proceso de selección los siguientes aspectos:

1. Entrevista Personal con el aspirante, directamente en el área de administración.
2. Pruebas psicológicas, psicotécnicas, psicométricas, de conocimientos y de aptitudes, unidos con técnicas de simulación.
3. Después de realizar estas pruebas y de acuerdo al perfil requerido, el candidato tendrá una entrevista directamente con su jefe inmediato, que será el último punto en este sistema.

#### 6.7.5.1. TÉCNICAS DE SELECCIÓN



**Fuente:** Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, IDALBERTO CHIAVENATO

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transformaran en una ficha de especificaciones del cargo o ficha pro fisiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. <sup>2</sup>

#### **6.7.5.2. ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

1. **Preparación de la Entrevista.** Se realizará preguntas específicas, las respuestas que se den a esas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Además se deberá explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, salario, prestaciones y otros puntos de interés.
2. **Ambiente.** Se presentará un ambiente adecuado y confortable en la parte física de la empresa brindando una imagen positiva, en cuanto a la parte psicológica el clima de la entrevista deberá ser ameno y cordial, se tomarán en cuenta un ambiente adecuado, mínimo de distracción, que las personas se encuentren en un lugar apropiado.
3. **Desarrollo de la entrevista.** Aquí se establecerá una comunicación en los dos sentidos, entrevistador y candidato el cual tenga una buena retroalimentación.
4. **Evaluación del candidato.** Se tomará nota en una hoja de evaluación los datos del candidato, la manera como se comporta en la entrevista, desenvolvimiento que ayudarán a proyectar una imagen de él, y luego se procederá a evaluar.

Algunos elementos que se estiman y se valoran en la entrevista:

- Apariencia física.
- Educación formal del candidato.
- Manera de hablar, expresarse, modales.
- Reacción ante soluciones.
- Actitudes, interés y aspiraciones.
- Sociabilidad.
- Situación social y familiar.
- Experiencia Laboral.
- Aplicaciones correctas de sus estudios y aprendizaje.

---

<sup>2</sup> Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, IDALBERTO CHIAVENATO

### **6.7.5.3. PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O DE CAPACIDAD**

Se tomará en cuenta el grado de nociones, conocimiento y habilidades del aspirante, además pruebas que tengan que ver con nociones de cultura general, conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo de referencia.

- **Pruebas de personalidad**

En este tipo de pruebas se pretenderá analizar los diversos rasgos de personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, entre otras.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, IDALBERTO CHIAVENATO

**Modelo de ficha individual de selección.**

FICHA INDIVIDUAL DE SELECCIÓN.

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
 Estudios: \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Civil: \_\_\_\_\_

Pruebas		Puntos										Porcentaje
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	
1.	Nivel intelectual.											
2.	Atención concentrada.											
3.	Atención distribuida.											
4.	Razonamiento.											
5.	Memoria posición:											
	Números.											
	Palabras.											
6.	Aptitud matemática.											
7.	Rapidez perceptiva.											
8.	Identificación de formas.											
9.	Percepción cromática.											
10.	Destreza manual.											
11.	Tiempo de reacción.											
12.	Nivel de aspiración.											

Con el personal que ha sido seleccionado se comenzará una etapa de inducción que contemplará los siguientes aspectos:

### 6.7.6. INDUCCIÓN

1. Interiorización de la base filosófica de la empresa (la misión, visión, valores y políticas).
2. Reseña histórica y descripción de la organización.
3. Horarios de trabajo.
4. Programa de incentivos por cumplimiento.
5. Días feriados.
6. Productos y servicios que se ofertan.
7. Presentación a todos los miembros de la organización.
8. Ofrecer un manual de procedimientos y un orgánico funcional de la empresa.

Todo esto se lo va a llevar a cabo a través de un software preparado por la empresa, el mismo que ahorra tiempo y costo por hora hombre.

### 6.7.7. CAPACITACIÓN

Como política de la compañía es efectuar por lo menos dos capacitaciones al año, las mismas que van de acuerdo a las necesidades de la organización.

Las capacitaciones para el personal que tenga un costo elevado y un tiempo mayor al año como por ejemplo especializaciones y maestrías, se deberá firmar un contrato en el que estipule que el empleado una vez capacitado debe hacerlo con toda la organización, y en el caso de no continuar laborando para la misma debe devengar en tiempo o dinero el costo incurrido en la misma.

Se deberá contar con una base de datos de firmas que ofrezcan este servicio para el ahorro de tiempo.

Para detectar las necesidades específicas de capacitación dentro de la empresa se realizarán tres tipos de análisis estos son:

1. **Análisis organizacional:** se deberá examinar a la empresa para determinar dónde se llevará a cabo la capacitación.
2. **Análisis de tareas:** identificar la relevancia de las tareas, los comportamientos específicos en un puesto en particular y la frecuencia con que se desempeñan; y además, la competencia de los empleados para desarrollar esas tareas.

3. **Análisis de la persona:** deberá determinarse a quien se va a capacitar y la clase de capacitación que se le dará.

### 6.7.7.1. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EMPRESA MABETEX 2011

OBJETIVO	CURSOS	PARTICIPANTES	HORAS	COSTO	FECHAS	RESPONSABLE
Capacitar al talento humano de la empresa, en las distintas áreas en las que estos se desempeñan.	Servicio al cliente. (coaching)	Vendedores internos	20 horas	USD. 400,00	TERCERA SEMANA MES DE ENERO	Jefe de servicio al cliente
	Desarrollo Inteligencia emocional (coaching)	Todo el personal	8 horas	USD. 200.00	SEGUNDA SEMANA DEL MES DE FEBRERO	Gerente General
	Contabilidad computarizada	Asistente de gerencia	8 horas	USD. 120.00	PRIMERA SEMANA DEL MES DE ABRIL	Gerente General
	Manejo de inventarios.	Asesor contable, departamento de contabilidad	20 horas	USD. 300.00	TERCERA SEMANA MES DE ENERO	Gerente General
	Técnicas de Ventas	Vendedor externo.	20 horas	USD. 400.00	SEGUNDA SEMANA MES DE MARZO SEGUNDA SEMANA MES DE OCTUBRE	Jefe de Comercialización
	Administración gerencial	Gerencia General	20 horas	USD. 500.00	PRIMERA SEMANA DE ABRIL	Junta de Socios
	Manejo de nuevas tecnologías de información y comunicación.	Todo el personal	16 horas	USD. 320.00	SEGUNDA SEMANA MES DE MAYO	Gerente General

### 6.7.7.2. SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y VALORACIÓN

El análisis de puestos de trabajo que podrán ser utilizados para una amplia variedad de propósitos que emplearemos compondrá un sistema comprensivo que facilite información relevante para:

- Selección de personal.
- Promoción y desarrollo de carreras.
- Valoración y clasificación de puestos.
- Descripciones de puestos.
- Catálogos de puestos y relaciones de puestos de trabajo (RPT).
- Formación y entrenamiento.
- Compensación.
- Evaluación del rendimiento.

También se trabajará en contacto estrecho con la organización, entrevistando y observando a las personas mientras realizan su trabajo, en lo que se denomina “**entrevista con observación**”, y dirigiendo reuniones de trabajo en las que se obtendrá información detallada sobre los puestos de trabajo.

Así mismo, se diseñará y administrará cuestionarios de análisis del trabajo, de modo que efectuando una completa recogida de datos que permita determinar: conductas y tareas, habilidades, conocimientos y competencias requeridas, condiciones de trabajo, finalidad del puesto, funciones, áreas de eficacia, resultados requeridos, responsabilidades, influencia y relaciones del puesto, lugar en la cadena proveedor-cliente interno. Y ello bajo la óptica de que cada puesto forma parte de al menos un proceso de trabajo.

Igualmente, el trabajo facilitará la referencia o expresión detallada de los requisitos o exigencias en cuanto a: aptitudes físicas y psicológicas, formación y experiencia que deberá reunir quién ocupe un puesto de trabajo. Así como la elaboración del profesiograma o perfil de exigencias.

### **6.7.8. COMPENSACIONES Y BENEFICIOS**

El sector de compensaciones y beneficios se encargará de motivar y mediante la evaluación de desempeño asignarle a cada empleado su recompensa por su desempeño y fijar el sueldo.

#### **Objetivos**

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto.

### **6.7.9. ASIGNACIÓN DE FUNCIONES**

Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

### **6.7.10. DETERMINACIÓN DE SUELDOS**

Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización.

### 6.7.10.1. PLANTILLA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SUELDOS Y SALARIOS

										IESS Aporte Patronal IESS	Aporte Personal	Total sueldo				
No.	Cargo	Sueldo Básico	Comisiones	Horas Extras	Bonos	13°	14°	Vacaciones	Fondo de Reserva				Año1	Año 2	Año3	Año5
<b>ADMINISTRATIVO</b>																
1	Gerente General															
1	Jefe de comercialización															
1	Contador															
1	Jefe de servicio al cliente															
4	Vendedor interno															
3	Vendedor externo															

Elaborado por: Fernanda Sotomayor

**Calificación de Méritos.**

Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

**Incentivos y Premios.**

Proveer incentivos monetarios a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

**Infraestructura.**

Dentro de la infraestructura de la empresa se utilizará, como herramientas de trabajo (muebles y enseres, equipo de cómputo y equipo de oficina), los cuales beneficien al funcionamiento de la empresa.

**Enumeración de las Áreas de la Empresa.**

1. Junta General de Socios.
2. Gerencia General.
3. Departamento de Comercialización.
4. Departamento de Adquisiciones.

**6.8. ADMNSITRACION DE LA PROPUESTA****6.8.1. QUIENES VAN APLICAR.**

La empresa va aplicar la propuesta, tomando en cuenta las necesidades del talento humano, y se va involucrar cada área de la organización previa una auditoria de la misma, especialmente en el subsistema de capacitación con un enfoque al coaching empresarial, con un presupuesto estimado de USD 2.040 que irá a la partida de capacitación en el presupuesto del año 2011, tomando en cuenta las utilidades que está generando la organización.

### **6.8.2. QUÉ AÉREAS.**

Como se estableció anteriormente todos los departamentos de la organización van a beneficiarse ya que todos sus integrantes van a participar y además la gerencia va a contar con una herramienta de gestión, a futuro y se dejara el estilo tradicional y empírico de administrar la empresa.

## **6.9. PLAN MONITOREO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA**

### **6.9.1. ¿QUIÉNES SOLICITAN EVALUAR?**

La junta general de socios con la finalidad de que los recursos que tiene la empresa sean bien canalizados y que se cumplan con los objetivos de un plan empresarial.

### **6.9.2. ¿PORQUÉ EVALUAR?**

Porque es necesario de que los cursos seminarios, entre otros no solamente se quede como una simple instrucción si no que los participantes sean monitoreados y evaluados en sus conocimientos y competencias adquiridas.

### **6.9.3. ¿QUÉ EVALUAR?**

De acuerdo al departamento y el curso que se va dictar, el facilitador establecerá los aspectos importantes del curso.

### **6.9.4. ¿CUÁNDO EVALUAR?**

Una vez terminado el curso seminario, y los reportes serán entregados a las personas encargadas de llevar a cabo en control dentro de la empresa, ya por áreas o por departamentos.

#### **6.9.5. ¿CÓMO EVALUAR?**

La evaluación va hacer de acuerdo a la práctica, es decir que el empleado debe demostrar los conocimientos, habilidades, destrezas adquiridas en su lugar de trabajo, empleando cliente fantasma.

#### **6.9.6. ¿CON QUÉ EVALUAR?**

Con instrumentos que van hacer diseñados de acuerdo al curso propuesto, por ejemplo clínicas de ventas, formulación de objetivos, manejo de herramientas informáticas con ejercicios prácticos en laboratorio.

## BIBLIOGRAFÍA

- **ARBOLEDA, R. (2004).** *Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas.* 1ª Edición. Editorial AENOR. España.
- **CHIAVENATO, I. (2006).** *Introducción a la Teoría General de la Administración.* 7ª Edición. Editorial MC Graw Hill Interamericana. México.
- **COOK, M. (2000).** *Coaching efectivo.* Mc. Grawhill. Bogotá.
- **GÓMEZ, L. y otros. ( 2001).** *Dirección y Gestión de Recursos Humanos.* 3ª Edición. Editorial Prentice Hall. Madrid.
- **GÓMEZ, P. (2007).** *Cómo aplicar los recursos humanos.* 1ª Edición.. Valletta Ediciones. Argentina.
- **IBÁÑEZ, M . (2005).** *Administración de Recursos Humanos.* 1ª Edición. Editorial San Marcos. Lima.
- **JERICÓ, P . (2006) .** *Gestión del Talento Humano.* Editorial Prentice Hall. Madrid.
- **KLINGNER, D. (2002).** *La administración del personal en el sector público.* 4ª Edición. Editorial MC Graw Hill Interamericana. México.
- **LUSSIER, R. y otros. (2002).** *Liderazgo, Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades.* 1ª Edición. Editorial Thomson Learning. México.
- **PACHECO, J. y otros. (2004).** *Indicadores de gestión.* 1ª Edición. Editorial Mc Graw Kill. Colombia.
- **ROBBINS, S y otros. (2009).** *Comportamiento organizacional.* 13ª Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- **RODRIGUEZ, J. (2007).** *Administración Moderna de Personal.* 7ª Edición. Editorial Thomson. México.
- **TOSO, K. (2006).** *Administración de empresas.* 1ª Edición. Editorial Palomino. Lima

- **WERTHER, W y otros . (2008).** *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas.* 6ª. Edición. McGraw- Hill Interamericana editores. México.

## DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

- **GARCÍA SALINERO, J. (2008).** La elección del tipo de diseño de investigación. (on line). Disponible en:  
[http://www.nureinvestigacion.es/formacion\\_metodologia\\_obj.cfm?id\\_f\\_metodologia=12&modo=todos&FilaInicio=25&paginacion=2](http://www.nureinvestigacion.es/formacion_metodologia_obj.cfm?id_f_metodologia=12&modo=todos&FilaInicio=25&paginacion=2) (06/02/10, 16:52)
- **OBREGON, C. (2008).** Como medir la eficiencia Empresarial. (on line) Disponible en : [http://www.revista-mm.com/rev49/administracion\\_A.pdf](http://www.revista-mm.com/rev49/administracion_A.pdf). (06/03/10, 16:52)
- **PÉREZ BENGOCHEA, V. (2008).** <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/iderazgo-habilidades-y-desempeño.htm>.
- <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/equipo.htm> (11/03/10, 11:05)
- [http://www.wikilearning.com/monografia/metodologia\\_del\\_cuadro\\_de\\_mando\\_integral-la\\_perspectiva\\_del\\_aprendizaje\\_y\\_crecimiento/11134-7](http://www.wikilearning.com/monografia/metodologia_del_cuadro_de_mando_integral-la_perspectiva_del_aprendizaje_y_crecimiento/11134-7) (11/03/10, 11::08)
- <http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml#conce> (06/03/10, 16:19)
- [http://html.rincondelvago.com/administracion-de-personal\\_conceptos.html](http://html.rincondelvago.com/administracion-de-personal_conceptos.html) (06/03/10, 16:24)
- [http://www.wikilearning.com/articulo/concepto\\_y\\_contenidos\\_de\\_la\\_planificacion\\_de\\_recursos\\_humanos/16327-1](http://www.wikilearning.com/articulo/concepto_y_contenidos_de_la_planificacion_de_recursos_humanos/16327-1) (06/03/10, 16:28)
- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-talento-humano-organizaciones.htm> (06/03/10, 16:28)
- [http://drupal.puj.edu.co/files/OI050\\_Herman\\_0.pdf](http://drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf) (06/03/10, 16:41)
- <http://www.monografias.com/trabajos12/reclper/reclper.shtml> (06/03/10, 16:44)

- <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/audirrh.htm>  
(06/03/10, 16:48)
- <http://www.psicopedagogia.com/definicion/relaciones%20humanas> (06/03/10,  
16:52)
- <http://www.portalformativo.com/includes/buscar.php?q=definicion+de+bienestar+personal> (08/03/10, 17:28)
- <http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno-laboral.html> (06/03/10,  
16:58)
- <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/rendimiento-y-desempeno-laboral.htm>  
(06/03/10, 17:02)
- <http://cangurorico.com/2009/02/concepto-de-motivacion.html> (06/03/10, 17:02)
- [http://www.degerencia.com/articulo/rrhh\\_20\\_ventajas\\_de\\_un\\_nuevo\\_modelo\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/articulo/rrhh_20_ventajas_de_un_nuevo_modelo_de_gestion). (08/03/10, 17:22)
- <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm> (11/04/10, 11:21)
- <http://html.rincondelvago.com/analisis-de-puesto-de-trabajo.html> (06/03/10, 16:38)
- <http://www.monografias.com/trabajos11/salartp/salartp.shtml#INCENT> (06/03/10,  
17:08)
- <http://www.monografias.com/trabajos10/coach/coach.shtml> (06/03/10, 20:44)

ANEXOS

ANEXO UNO

CROQUIS MABETEX DISTRIBUIDORA TEXTIL DE LA CIUDAD DE AMBATO



## **ANEXO DOS**

### **CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Cuestionario N°.....

#### **ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN MABETEX DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

##### **OBJETIVO:**

Identificar la situación laboral del área administrativa de MABETEX distribuidora textil , en cuanto a la gestión del talento humano y su repercusión en el desempeño laboral dentro de sus horas de trabajo, para conocer sus necesidades y aplicar un modelo de gestión del talento humano.

##### **INSTRUCCIONES:**

Distinguido colega:

La empresa MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato ha iniciado un proceso de seguimiento a su personal administrativo, con el propósito de conocer su realidad laboral y determinar qué modelo de gestión del talento humano será el adecuado para un buen desempeño laboral.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

Gracias por su colaboración.

1. ¿El estilo de liderazgo que ejerce la dirección de la empresa es Democrático (participativo)?
  - 1.1. Si
  - 1.2. No
2. ¿Se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral?
  - 2.1. Si
  - 2.2. No
3. ¿Al trabajar en equipo y mejorando su desempeño laboral incrementan la efectividad organizacional?
  - 3.1. Si
  - 3.2. No
4. ¿La empresa te motiva?
  - 4.1. Siempre
  - 4.2. A veces
  - 4.3. Nunca
5. ¿La empresa cuenta con un modelo de gestión del talento humano para mejorar su desempeño laboral?
  - 5.1. Si
  - 5.2. No
6. ¿La capacitación actual de la empresa en el desarrollo para el personal es?
  - 6.1. Muy Bueno
  - 6.2. Bueno
  - 6.3. Malo
  - 6.4. Regular
7. ¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal?
  - 7.1. Si
  - 7.2. No

8. ¿Las cargas de trabajo coinciden con las funciones que usted desempeña en su puesto?
- 8.1. Si
- 8.2. No
9. ¿Qué técnicas ha utilizado la empresa para el análisis de puestos?
- 9.1. Observación directa
- 9.2. Cuestionarios
- 9.3. Entrevistas
- 9.4. Ninguna.....
10. ¿El estrés y el conflicto se presentan?
- 10.1. Siempre
- 10.2. A veces
- 10.3. Nunca
11. ¿Cree usted que al implementar un modelo de gestión del talento humano en la empresa, mejore su desempeño laboral?
- 11.1. Si
- 11.2. No
12. ¿Le gustaría que su empresa le brinde una capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral de manera?
- 12.1. Frecuentemente
- 12.2. Regularmente
- 12.3. Casi nunca

Fecha de aplicación:.....

Nombre del encuestado:.....

**ANEXO TRES**  
**FICHA DE OBSERVACIÓN**

<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b>	
<b>FICHA DE OBSERVACION</b> <span style="float: right;">N° .....</span>	
Objeto de estudio: .....	
Lugar de observación: .....	
Fecha de la observación: .....	
Nombre del investigador :.....	
<b>DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN:</b>          	
<b>INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN:</b>          	

## ANEXO CUATRO

Razón Social : MABETEX distribuidora textil

Marco muestral : Área administrativa y laboral

<b>Nº</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>
	<b>Área Administrativa y laboral</b>
1	Bermeo Manuel
2	Carrillo Oswaldo
3	Loja Daniela
4	Morales Natalia
5	Moreira Carlos
6	Pérez Nancy
7	Ríos Juan Carlos
8	Vinueza Mónica

**ANEXO CINCO**

**FOTOGRAFÍAS**

