



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Tesis de Grado previo a la obtención del
Título de Ingeniera de Empresas

**“Gestión del Talento Humano y su incidencia en el
Desempeño Laboral de la empresa Muebles Garzón de la
ciudad de Ambato”**

AUTORA: Rina Fernanda Garcés Fiallos

TUTOR: Dr. Hugo Portero

AMBATO – ECUADOR

2011

Dr. Hugo Portero

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por tanto autorizo la presentación de esta tesis, la misma que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la facultad.

Ambato, 01 de julio del 2011

Dr. Hugo Portero Poveda

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Rina Fernanda Garcés Fiallos, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Srta. Rina Fernanda Garcés Fiallos

C.I. 1803964038

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

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

f.-

f.-

Ambato, julio del 2011

DEDICATORIA

Con mucho cariño dedico el presente trabajo de investigación a Dios, por ser mi guía y concederme bendiciones cada momento de mi vida, a mis padres por ser mí apoyo para seguir adelante y cumplir mis metas en la vida, como persona y profesional.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas, Autoridades y Docentes han que me han dado la oportunidad de convertirme en profesional. A la empresa “Muebles Garzón” por su colaboración en el desarrollo del presente trabajo de investigación. Y a mi tutor, Dr. Hugo Portero quien supo facilitarme sus conocimientos y ayuda que permitieron culminar mi tesis, a todos gracias.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
Página de Aprobación por el Director del Trabajo de Grado	ii
Página de Autoría del Trabajo de Grado	iii
Página de Aprobación del Profesor Calificador	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice	vii
Resumen Ejecutivo	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I	3
1. EL PROBLEMA	3
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.2.1 Contextualización	3
1.2.2 Análisis crítico del Problema	6
1.2.3 Prognosis	6
1.2.4 Formulación del Problema	7
1.2.5 Interrogantes	7
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación	7
1.3 Justificación	8
1.4 Objetivos	9
1.4.1 Objetivo General	9
1.4.2 Objetivos Específicos	9

	Pág.
CAPÍTULO II	10
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes Investigativos	10
2.2 Fundamentación Filosófica	12
2.3 Categorías Fundamentales	13
2.4 Hipótesis	78
2.5 Señalamiento de Variables	78
2.5.1 Variable Independiente	78
2.5.2 Variable Dependiente	78
 CAPÍTULO III	 79
3. METODOLOGÍA DE TRABAJO	79
3.1 Modalidad Básica de la Investigación	79
3.2 Nivel o Tipo de investigación	80
3.3 Población y Muestra	80
3.4 Operacionalización de Variables	81
3.4.1 Variable Independiente	81
3.4.2 Variable Dependiente	82
3.5 Plan de Recolección de la información	83
3.6 Plan de Procesamiento de la Información	84

	Pág.
CAPÍTULO IV	86
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
86	
4.1 Análisis de los Resultados	86
4.2 Interpretación de Datos	86
4.3 Verificación de la Hipótesis	99
CAPÍTULO V	104
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
5.1 Conclusiones	104
5.2 Recomendaciones	106
CAPÍTULO VI	107
6. PROPUESTA	107
6.1 Datos Informativos	107
6.2 Antecedentes de la propuesta	108
6.3 Justificación	112
6.4 Objetivos	113
6.5 Análisis de Factibilidad	114
6.6 Fundamentación	115
6.7 Metodología del Modelo Operativo	119
6.8 Administración	126
6.9 Previsión de la Evaluación	127

	Pág.
BIBLIOGRAFÍA	130
ANEXOS	131

INDICE DE TABLAS

No.	CONTENIDO	
1	Evolución del concepto de calidad	14
2	Precursores de la Calidad	16
3	Diferencias de la Gestión por funciones y procesos	54
4	Clasificación de los métodos de pronósticos	59
5	Comparación de métodos de planificación agregada	65
6	Población y Muestra	80
7	Variable Independiente	81
8	Variable Dependiente	82
9	Plan de recolección de Información	83
10	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Inf.	84
11	Tabla Pregunta 1.	87
12	Tabla Pregunta 2.	88
13	Tabla Pregunta 3.	89
14	Tabla Pregunta 4.	90
15	Tabla Pregunta 5.	91
16	Tabla Pregunta 6.	92
17	Tabla Pregunta 7.	93
18	Tabla Pregunta 8.	94
19	Tabla Pregunta 9.	95

20	Tabla Pregunta 10.	96
21	Tabla Pregunta 11.	97
22	Tabla Pregunta 12.	98
23	Tabla de Frecuencia observada	101
24	Tabla de Frecuencia esperada	101
25	Tabla de Cálculo del Chi cuadrada	102

INDICE DE GRÁFICOS

No.	CONTENIDO	Pág.
1	Grafico Proceso de planificación, programación y Control de la producción	57
2	Gráfico Pregunta 1.	87
3	Gráfico Pregunta 2.	88
4	Gráfico Pregunta 3.	89
5	Gráfico Pregunta 4.	90
6	Gráfico Pregunta 5.	91
7	Gráfico Pregunta 6.	92
8	Gráfico Pregunta 7.	93
9	Gráfico Pregunta 8.	94
10	Gráfico Pregunta 9.	95
11	Gráfico Pregunta 10.	96
12	Gráfico Pregunta 11.	97
13	Gráfico Pregunta 12.	98
14	Grafico de Verificación de la hipótesis	103
15	Modelo Operativo	123

Pág.

INDICE DE CUADROS

No.	CONTENIDO	
1	Cronograma	124
2	Presupuesto	125
3	Previsión de la Evaluación	128

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo surge ante la necesidad de una mejor administración del talento humano en la Empresa “Muebles Garzón” de la ciudad de Ambato, ante la carencia de un proceso de entrenamiento formalizado que permita el desarrollo de habilidades y destrezas de los trabajadores, lo cual ha influido para que el desempeño de los mismos se muestre deficiente.

Se ha buscado a través de este proyecto facilitar alternativas que ayuden a detectar las falencias en la empresa y poder darles la atención debida, reconociendo que los empleados dentro de una organización tienden a tomar ciertas actitudes frente a su trabajo ya que no solo se debe proporcionarle una retribución económica por parte de la misma si no también se debe tratar de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional. Es común observar en las empresas reprocesos, accidentes de trabajo, un clima laboral poco apropiado, cuando el personal no se encuentra bien instruido, motivado y capacitado para desenvolverse de forma adecuada en sus puestos de trabajo.

Cuando un empleado no está satisfecho puede desmotivarse y no cumplir con sus funciones de una manera eficiente y eficaz, esto genera que no se identifique con su trabajo ni con la organización. De ahí surge la necesidad de aplicar el mecanismo de la capacitación, para descubrir habilidades y reforzar conocimientos, con la finalidad de ser más eficientes y productivos, determinando así el ambiente más adecuado para su funcionamiento y preocupándose no solo por el comportamiento individual del hombre dentro de la empresa si no principalmente, por el propio comportamiento organizacional.

En la propuesta se muestra un plan de capacitación que permitirá instruir al personal adecuadamente según las necesidades de la empresa, el mismo que con su aplicación permitirá utilizar y desarrollar habilidades de los colaboradores que ayuden a que en la

organización se logre un mejor desempeño laboral y consecuentemente se vuelva más fuerte, productiva y rentable.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación consta de los siguientes capítulos:

En el capítulo I, consta el tema de investigación del problema, la contextualización, además el análisis crítico que se realizó de las posibles causas que originaron el problema, se establecieron los objetivos que nos permitirán llegar a encontrar la solución al mismo y la justificación en donde determinamos el porqué de la investigación.

En el capítulo II, está conformado por los antecedentes investigativos que sirven de soporte para la investigación, también se detalla la fundamentación teórica básicamente puntualizando conceptos de las variables intervinientes en el problema, así como la formulación de la hipótesis.

En el capítulo III, se detalla la metodología de la investigación así como, las modalidades aplicadas en la investigación en donde se establece que para el presente trabajo se utilizó información primaria a través de la encuesta y secundaria porque también contiene información bibliográfica, además se determinó la población que es objeto de estudio.

En el capítulo IV, está compuesto por el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas y la verificación de la hipótesis.

En el capítulo V, se establece las conclusiones y las recomendaciones a las que se ha llegado al concluir en este trabajo de investigación

En el capítulo VI, contiene la propuesta con todo lo referente a las alternativas de solución para la empresa de este trabajo de investigación en donde consta el título de la

propuesta sus objetivos, justificación, actividades, recursos y el presupuesto que se utilizará en el desarrollo del mismo

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Tema

“Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral de la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

La esclavitud y/o el trabajo para complacer a los dioses fue la más primitiva expresión de la utilización del talento humano en beneficio de una empresa. No se necesitaba mucha inteligencia o conocimientos profundos para saber que sin la gente no sería posible arar la tierra, coser el barro, alzar monumentos, obeliscos o construir ciudades.

La Gestión del Talento Humano se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la Gestión del Talento Humano funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

Actualmente el mundo se encuentra en una constante transformación causada por el rápido avance tecnológico. Es por eso que las empresas han entendido la gran importancia de mantener actualizados a sus trabajadores.

La Globalización en la cual estamos inmersos a puesto de manifiesto nuevas alternativas de administración empresarial en Latinoamérica, enfocadas cada vez más en la Gestión del Talento Humano, potencial que se debe desarrollar para poder competir en este creciente mercado.

En este nuevo milenio la idea con respecto a la Gestión del Talento Humano ha cambiado; anteriormente se la veía como un gasto que la empresa o la organización debía hacer, ahora los administradores exitosos han comprendido la gran importancia y beneficios que trae el contar con personal preparado dado que trae beneficios económicos, sociales y motivacionales dentro de las mismas.

En nuestro País las organizaciones grupales y empresariales, priorizan la elaboración de sistemas y dejan en segundo plano y a veces totalmente de lado al desarrollo humano, al crecimiento de los individuos, a la Gestión del Talento Humano.

Si analizamos las cifras de los presupuestos organizacionales y empresariales, encontraremos que los montos que se destinan a la gestión de las capacidades humanas de sus integrantes son exiguos en la mayoría de los casos e inexistente en algunos. No

se comprende que la formación de las personas como seres humanos, a través de procesos educativos constituye un factor determinante en el progreso y supervivencia de los individuos, de las agrupaciones y de las sociedades en general.

La provincia de Tungurahua se caracteriza por la actividad económica que en ella se genera, la ciudad de Ambato cuenta con un potencial artesanal e industrial que no se ve en otras regiones del Ecuador, considerando el número de habitantes que posee, pero es innegable que ahora se hace más difícil competir en el mercado. Consecuentemente, una alternativa de mejoramiento del desempeño laboral, sería contar con una buena gestión del Talento Humano.

Es el caso de “Muebles Garzón”, empresa dedicada a la producción y comercialización de muebles, que en los últimos años ha visto una disminución de la productividad, a pesar de contar con maquinaria y equipos adecuados y con el mismo número de personal, que en años anteriores alcanzaron los objetivos deseados, en cuanto a fabricación.

La migración de personal capacitado, ha hecho que se contrate a aprendices quienes no cuentan con la experiencia, habilidades, destrezas y motivaciones necesarias.

Además no se ha realizado capacitaciones sistemáticas que formen al personal contratado en actividades propias del trabajo, la evaluación de desempeño de los colaboradores es empírica y subjetiva, no se cuenta con un historial de desempeño por trabajador.

Se nota que la falta de Gestión del Talento Humano ha afectado al desempeño laboral, preocupación demostrada por los directivos de la empresa quienes han visto en esta investigación una oportunidad para mejorar y tratar de buscar alternativas de solución al problema.

1.2.2. Análisis Crítico

En la empresa se evidencia que el personal tiene desconocimiento en ciertas tareas propias del trabajo, lo que genera que se produzcan fallas en producción, por lo que se debe repetir el proceso para corregir las anomalías presentadas.

También, parte de los trabajadores no cuentan con la habilidades y destrezas necesarias, que se requieren en las etapas críticas de la elaboración de muebles, causando retrasos y reclamos con posterioridad a la entrega de pedidos a los clientes, los mismos que por este descontento reducen el número de compras.

Por otra parte la empresa cuenta con varios aprendices en el proceso productivo, debido a la falta de mano de obra calificada, la poca experiencia y la ausencia de capacitación técnica adecuada, afecta que los objetivos establecidos en producción no se cumplan.

Así mismo el incumplimiento de las metas establecidas, causan desmotivación en el personal, quienes en algunos casos, deciden abandonar la empresa lo que implica un retraso en los procesos productivos y recarga de tareas para el personal restante.

1.2.3. Prognosis

La falta de Capacitación al personal, implicaría la pérdida del principal objetivo que apunta la empresa que es la obtención de una excelente calidad en el producto y consecuentemente mayor rentabilidad; así como también el retraso en entregas para cliente, productos con fallas y constantes reprocesos, aumentando de esta manera la problemática de la baja productividad e incrementando los costos de producción y reduciendo de esta manera el nivel de utilidad.

La recurrencia en el incumplimiento en las fechas de entrega, puede ocasionar que se pierda la relación comercial con los clientes y que ellos busquen otros proveedores.

El impacto en el mercado afectaría en la captación de nuevos clientes ya que no existiría confianza hacia “Muebles Garzón”, lo que causaría pérdidas económicas para la empresa y declive en su estabilidad, afectando directamente a los empleados y trabajadores quienes podrían quedarse sin trabajo al producirse una reducción de personal debido a los resultados negativos del negocio.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo incide la gestión del talento humano en el bajo desempeño laboral de la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato?

1.2.5. Interrogantes

¿Cuáles son las causas del bajo desempeño laboral en la Gestión del Talento Humano de la empresa Muebles Garzón?

¿Cómo es el desempeño laboral actual de los trabajadores de la empresa Muebles Garzón?

¿Qué alternativa de solución se debería aplicar?

1.2.6. Delimitación

Límite de Contenido:

Área: Organización de Empresas

Ámbito: Talento Humano

Aspecto: Desempeño Laboral

Límite Espacial

Razón Social: Muebles Garzón

Provincia: Tungurahua.

Cantón: Ambato.

Límite Temporal.

Diciembre 2010- Julio 2011

1.3. JUSTIFICACIÓN

La problemática planteada en la empresa Muebles Garzón, genera el interés ya que se podrá aplicar en la investigación conocimientos adquiridos para el análisis respectivo y proponer alternativas de solución más viables.

El estudio de la Gestión del talento humano en la empresa en mención, es de vital importancia porque permitirá establecer una metodología adecuada para el mejoramiento en el desempeño laboral de los colaboradores, aplicable a otras empresas o instituciones que se desarrollen en un ámbito artesanal en el contexto de la mueblería.

También se podrá conocer los organismos gubernamentales e internacionales como ONG's que se dediquen a prestar capacitación y aprovechar de los beneficios que estos ofrecen, que muchas veces por desconocimiento de las empresas se pasan por alto.

Además este estudio servirá para incrementar la productividad de Muebles Garzón y el desarrollo y bienestar de sus empleados, lo que generará un impacto socio económico en su entorno.

Por otra parte el interés demostrado por los directivos de la empresa, en apoyar el desarrollo de este trabajo, ayudará a que se ejecute con toda la colaboración del caso, tornándose en un proyecto viable en el cual los beneficiarios directos son los trabajadores y la empresa.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. General

Determinar la incidencia de la Gestión del Talento Humano en el Desempeño laboral de la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato.

1.4.2. Específicos

Diagnosticar las principales causas de la Gestión de Talento Humano que inciden en el desempeño laboral de la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato.

Analizar el desempeño de los trabajadores de la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato a fin de reforzar sus capacidades, y de modificar sus falencias.

Diseñar un plan de capacitación en función de las necesidades y problemas del proceso productivo en la Empresa “Muebles Garzón” de la ciudad de Ambato.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Una investigación que guarda relación con el estudio desarrollado, se encuentra, a Segovia Ernesto (2002) quien en su trabajo especial de grado titulado: “Propuesta de Creación del Departamento de Personal del Hospital del IESS de la ciudad de Latacunga”. Cuyo objetivo general fue proponer un manual , normas y procedimientos de reclutamiento, selección y capacitación, que por medio de recursos humanos permita un mejor desempeño laboral en el Hospital, es de importancia ya que para dicha organización es de carácter vital e importante que el personal que forme parte de ella conozca con claridad todo los procedimientos que en la organización se efectúan y además se cumpla con un buen proceso de capacitación, por otra parte unificar criterios entre los gerentes o las personas encargadas de contratar y capacitar al personal, la metodología utilizada se baso en una investigación de campo documental. Como conclusión principal se puede citar que durante el trabajo investigativo se tuvo la colaboración de la mayor parte del personal del Hospital ya que estaba consciente de la

mejora que se estaba realizando para el bien común de los colaboradores, se recomienda que para un proceso de creación del departamento de Personal se debe involucrar a todos las personas que intervienen en la organización, tanto a nivel directivo como a nivel operativo, esto ayuda a que la investigación se desarrolle con normalidad. Esta investigación se relaciona con el presente estudio en cuanto a la necesidad de mejorar el desempeño laboral, puesto que se han determinado retrasos en el desarrollo de ambos organismos estudiados.

En la investigación de Torres Ana (2004), para su tesis doctoral en Recursos Humanos cuyo tema es: “Mejoramiento del Sistema de Capacitación en el Ilustre Municipio del Cantón Quero”, se abordan temas referentes al mejoramiento del sistema de capacitación, tomando en cuenta la evaluación de desempeño de sus colaboradores, con la cual se establecen los requerimientos de formación y entrenamiento para cada uno de los cargos existentes en la entidad. Donde se espera obtener un incremento en el desempeño de los empleados y trabajadores a partir de la ejecución de un Plan de capacitación que nace del estudio propuesto. La conclusión más representativa de la investigación se refiere que era necesaria la evaluación de desempeño en la organización, debido a que ciertos funcionarios habían asistido constantemente a Capacitaciones pero no habían puesto en práctica los conocimientos adquiridos, se recomienda que se evalúe siempre el impacto de la capacitación sobre los colaboradores y su aplicación en los procesos del Municipio. Esta investigación se relaciona con el presente estudio en cuanto a la necesidad de mejorar el desempeño laboral, eje fundamental para el progreso de toda organización.

También en la Tesis de Grado de Idrovo Silvia (2009), “Incidencia del análisis y descripción de cargos en el desempeño organizacional de la empresa Gammatex S.A. en la ciudad de Quito, durante el período 2008-2009”, cuyo objetivo principal fue el de desarrollar un manual de funciones en la empresa, tiene relación con la presente investigación debido a que se estudian los puestos de trabajo de la organización, estableciendo los perfiles y funciones por cargo de acuerdo a las necesidades de cada proceso, como conclusión de la investigación se tiene que para una correcta selección y

contratación se deben definir correctamente las tareas y funciones en toda la empresa, además se recomienda cumplir el proceso de contratación a partir de el análisis de los aspirantes frente a los perfiles del cargo vacante, estas investigaciones presentadas buscan aumentar el desempeño laboral en cada una de las organizaciones estudiadas, objetivo organizacional común y parte fundamental de la investigación en curso.

2.2.Fundamentación Filosófica

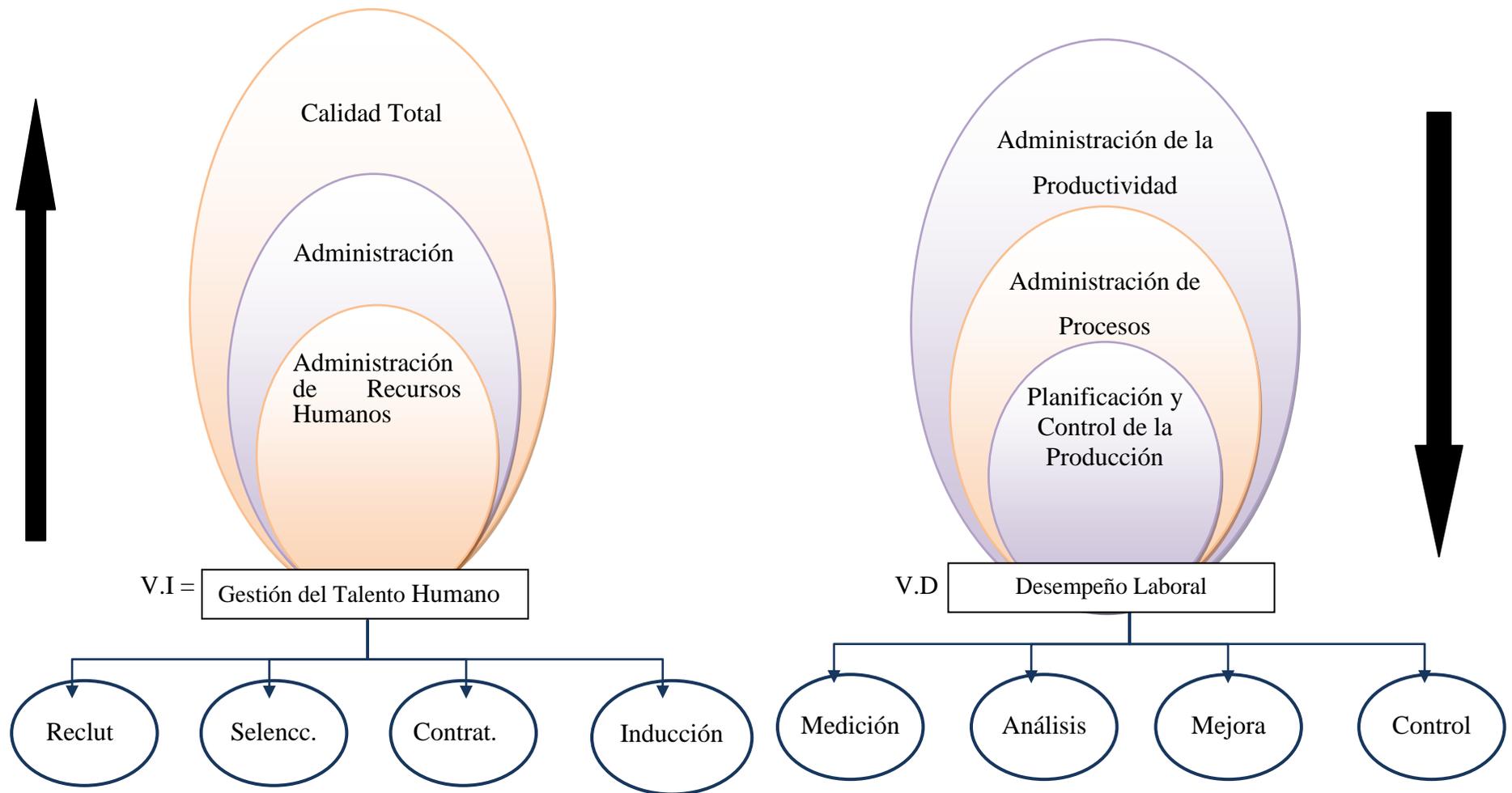
Para la ejecución de la presente investigación se utilizará el paradigma crítico – propositivo que guía la interpretación situacional la Empresa “Muebles Garzón”.

En el mundo en que vivimos las empresas se desenvuelven en un ambiente dinámico y cambiante, lo que permite desarrollar planes de acción adaptados a la realidad de las organizaciones, tomando en cuenta de manera directa al factor humano, que es el Recurso de mayor valor organizacional. Al que se debe potenciar y desarrollar para garantizar un eficiente y eficaz desempeño laboral, necesario para alcanzar las metas institucionales propuestas.

Las reglas y reglamentos impiden anticipar exitosamente a los eventos próximos, porque se trata de descubrir el futuro a través de viejos paradigmas, es por esta razón que es necesario romper paradigmas obsoletos en este caso se considera que la gestión del talento humano es estática, limitándose a contratar personal solo para cubrir vacantes y a no capacitarlos continuamente, si se rompe este paradigma se podrá decir que todos pueden obtener calidad en el desempeño laboral, de esta manera el nuevo paradigma sería calidad total hacia la excelencia.

El propósito de la investigación es dotar de una metodología adecuada que permita fortalecer las capacidades de los colaboradores de la Empresa “Muebles Garzón” y de esta manera incrementar el nivel de desempeño laboral, mediante un correcto análisis del entorno de trabajo y conociendo a fondo las causas presentes que impiden llegar a esta finalidad.

2.3. Categorías fundamentales



Calidad Total.

ISHIKAWA expone al respecto: “Filosofía, cultura estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad”.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y el involucramiento de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

En el siguiente cuadro se describe las etapas del concepto de calidad conjuntamente con su finalidad hasta llegar a la Calidad Total:

TABLA No 1
EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacer al cliente.• Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho• Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacer una gran demanda de bienes.• Obtener

		beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costes mediante la Calidad • Satisfacer al cliente • Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costes.

		<ul style="list-style-type: none"> • Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora Continua.

Fuente: www.monografias.com / Carlos González

Elaborado Por: Rina Garcés

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin.

Entre los precursores de la calidad tenemos a varios autores que han aportado con su conocimiento y experiencia en el desarrollo de esta filosofía de calidad Total

TABLA No 2
PRECURSORES DE LA CALIDAD

AUTOR	APORTE
WALTER SHEWHART	Ciclo de Shewhart (PDCA). - Proceso metodológico básico para asegurar las actividades fundamentales de mejora: Plan – Do – Check – Act Planificar – Hacer – Verificar - Actuar
EDWARD DEMING	Catorce Puntos para la Dirección.-

	Que se debe tomar en cuenta para la dirección de una empresa.
JOSEPH JURAN	Trilogía de Juran.- La planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad son los instrumentos del directivo en la gestión de la calidad.
KAORU ISHIKAWA	Círculos de Calidad.- Grupos de voluntarios, estables en el tiempo, que tienen como objetivo principal mejorar la calidad de los procesos y el entorno de trabajo.
TAIICHI OHNO	Just in Time.- Sistema de gestión de producción que permite entregar al cliente el producto con la calidad exigida, en la cantidad precisa y en el momento exacto.
MASAAKI IMAI	Kaizen.- Significa mejora continua en japonés. Es el espíritu y práctica de los principios de mejora continua en la empresa
GENICHI TAGUCHI	Ingeniería de la Calidad.- Métodos para el diseño y desarrollo de los procesos de industrialización con el máximo de eficiencia.
KIYOSHI SUZAKI	Gestión Visual.- Es un sistema donde la información necesaria para la gestión operativa esta presente allí donde trabajan las personas

Fuente: ARI, Carlos (2006) "Calidad Total"

Elaborado por: Rina Garcés

La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto o servicio sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

Fuente: Ishikawa. 1995, “El Control de la Calidad Total”, 12va edición.

Administración.

Según ROBBINS & COULTER (2009) la Administración “Consiste en Coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas, de dentro o fuera de la organización y a través de ellas”.

Las directrices de la Administración que todo Gerente debe aplicar están enfocadas a:

Planear: Aquí se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzar estos objetivos y se trazan los planes para integrar y coordinar las actividades.

Organizar: Aquí se ordenan las tareas que hay que hacer, quién las hace, como se agrupan, quien rinde cuentas a quien y donde o quien toma las decisiones.

Coordinar (dirigir): Aquí el gerente influye en los empleados como individuos o como equipos de trabajo, los motivan mientras hacen su labor, eligen el mejor canal de comunicación y se ocupan del buen comportamiento de los empleados.

Controlar: Después de fijar las metas, formular los planes y decidir el esquema estructural, capacitar y motivar al recurso humano, se debe de evaluar el desempeño real de los empleados con los objetivos fijados, y controlar cualquier desviación significativa.

Fuente: Robbins & Coulter, 2010, “Administración” décima edición.

Administración de Recursos Humanos.

La administración de los recursos humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse de y coordinar a las personas necesarias para una organización.

Chiavenato (2007) expone que: “Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles”.

La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa.

La administración de los recursos humanos es un término moderno de lo que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal. Los gerentes de recursos humanos pudieran seguir ejecutando las funciones tradicionales de los gerentes de personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa. En vez de ser los vigilantes corporativos, los gerentes de recursos humanos ahora asumen un papel estratégico de liderazgo en sus organizaciones. Deben tomar en consideración y planear en función del desarrollo de la cultura corporativa de la organización y, al mismo tiempo, vigilar las operaciones cotidianas involucradas con el mantenimiento de sistemas de administración de los recursos humanos en sus empresas.

El desarrollo de habilidades a través de la Capacitación y la instrucción, la promoción del trabajo en equipo y la participación, la motivación y el reconocimiento de los empleados, y proveer una comunicación significativa son habilidades importantes de recursos humanos que deben tener todos los gerentes para que la calidad total tenga éxito.

En las organizaciones tradicionales, las funciones de administración de los recursos humanos identifican, preparan, dirigen y premian a los empleados por cumplir objetivos más bien estrechos.

En organizaciones de la calidad total, las unidades de administración de los recursos humanos desarrollan políticas y procedimientos para asegurar que los empleados puedan desempeñar múltiples papeles, improvisar cuando sea necesario y dirigirse ellos mismos hacia una continua mejoría, tanto de la calidad del producto como del servicio al cliente.

Fuente: Chiavenato Idalberto, 2007, “Administración de Recursos Humanos”, 8va edición.

Reclutamiento y Selección.

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante. Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad.

Fuente: Chiavenato Idalberto, 2007, “Administración de Recursos Humanos”, 8va edición.

Proceso de reclutamiento.

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Fuente: Chiavenato Idalberto, 2007, “Administración de Recursos Humanos”, 8va edición.

Entorno de reclutamiento.

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites del ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

Fuente: Chiavenato Idalberto, 2007, “Administración de Recursos Humanos”, 8va edición.

Canales de reclutamiento.

Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa. En e nivel ejecutivo, se utilizan los servicios de las agencias "cazadoras de talentos".

La información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por regla general, las personas que están en busca de un empleo utilizan más de un canal.

Bohlander/ Sherman/ Snell, 2003, "Administración de Recursos Humanos", 12 va edición.

Candidatos espontáneos:

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

Bohlander/ Sherman/ Snell, 2003, "Administración de Recursos Humanos", 12 va edición.

Recomendaciones de los empleados de la empresa:

Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal. Esta práctica tiene algunas ventajas:

Los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la organización

Es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.

Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Además, estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó.

Bohlander/ Sherman/ Snell, 2003, “Administración de Recursos Humanos”, 12 va edición.

Anuncios en la prensa:

Pueden llegar a mayor número de personas.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo.

Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Cuando la compañía empleadora se identifica en el aviso, no es posible encontrar candidatos para reemplazar a un empleado actual.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso.

El aviso ideal debe incluir:

Las responsabilidades del empleo.

La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.

Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

El reclutador también puede recurrir a compañías especializadas en la detección de personal.

Fuente: Chiavenato Idalberto, 2007, “Administración de Recursos Humanos”, 8va edición.

Formas de solicitud de empleo.

Cumplen la función de presentar información comparable de los diferentes candidatos. Esto tiene gran interés, ya que sólo así se podrá tomar una decisión objetiva.

Fuente: Gómez, Mejía, Balkin, 2001, Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, 2da edición.

Datos personales:

El deber ético de mantener privada la información disponible es evidente.

El reclutador debe mantener la atención en las características que realmente son operativas para el puesto.

Fuente: Gómez, Mejía, Balkin, 2001, Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, 2da edición.

Preparación académica:

La educación recibida constituye un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. Un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

Fuente: Gómez, Mejía, Balkin, 2001, Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, 2da edición.

Antecedentes laborales:

Los empleos anteriores permiten saber si el solicitante es una persona estable o si cambia de una ocupación a otra con frecuencia. Tener un antecedente sobre el desempeño laboral proporciona datos sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.

Fuente: Gómez, Mejía, Balkin, 2001, Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, 2da edición.

Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos:

Especialmente cuando se recluta para llenar vacantes de nivel ejecutivo, las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de la organización. Los pasatiempos revelan las facetas importantes de la personalidad.

Fuente: Gómez, Mejía, Balkin, 2001, Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, 2da edición.

Referencias:

Aunque es un elemento subjetivo, las referencias revelan aspectos importantes del candidato.

Fuente: Gómez, Mejía, Balkin, 2001, Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, 2da edición.

Autenticidad:

Es común solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Esta cláusula no tiene vigencia indefinida, normalmente el plazo máximo es el período de prueba.

Fuente: Gómez, Mejía, Balkin, 2001, Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, 2da edición.

Selección de Personal

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

Fuente: Gómez, Mejía, Balkin, 2001, Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, 2da edición.

Objetivos y desafíos de la selección de personal.

La información brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección.

Hay otros elementos adicionales que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

Fuente: Gómez, Mejía, Balkin, 2001, Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, 2da edición.

Selección de personal: panorama general.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

Fuente: Gómez, Mejía, Balkin, 2001, Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, 2da edición.

Selección interna:

En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor. Y es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más.

El proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas al objetivo de llenar una vacante.

Fuente: Gómez, Mejía, Balkin, 2001, Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, 2da edición.

Razón de selección:

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

Fuente: Gómez, Mejía, Balkin, 2001, Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, 2da edición.

El aspecto ético:

Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo.

Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Fuente: Gómez, Mejía, Balkin, 2001, Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, 2da edición.

Concepto global de selección.

Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra.

Paso 1: recepción preliminar de solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de datos contenidos en la solicitud, así como los recabados durante la entrevista.

Paso 2: Pruebas de idoneidad.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

Fuente: Bohlander/ Sherman/ Snell, 2003, “Administración de Recursos Humanos”, 12va Edición, España.

Validación de pruebas:

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida, por lo que no debe emplearse para fines de selección.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de la demostración práctica y el racional.

El enfoque de la demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y en el desarrollo de la prueba. Por lo general, el enfoque de la demostración

práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos.

Además de ser válidas, las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán similares resultados.

Fuente: Bohlander/ Sherman/ Snell, 2003, “Administración de Recursos Humanos”, 12va Edición, España.

Diversos tipos de prueba psicológica:

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y de los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

Fuente: Bohlander/ Sherman/ Snell, 2003, “Administración de Recursos Humanos”, 12va Edición, España.

Instrumentos para la administración de exámenes:

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente.

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Las pruebas de respuesta gráfica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos (prueba del polígrafo o detector de mentiras). Su uso es prácticamente inexistente y no es previsible su uso extensivo.

Siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión.

Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible. Las pruebas de idoneidad sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes.

Paso 3: entrevista de selección.

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Constituye la técnica más ampliamente utilizada. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

Se puede adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, directivos. Permite también la comunicación en dos sentidos.

También muestra aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

Fuente: Bohlander/ Sherman/ Snell, 2003, “Administración de Recursos Humanos”, 12va Edición, España.

Paso 4: Verificación de datos y referencias.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida.

Fuente: Bohlander/ Sherman/ Snell, 2003, “Administración de Recursos Humanos”, 12va Edición, España.

Paso 5: examen médico.

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia.

El empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.

Fuente: Bohlander/ Sherman/ Snell, 2003, “Administración de Recursos Humanos”, 12va Edición, España.

Paso 6: entrevista con el supervisor.

El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Asimismo, puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

En los casos en que el supervisor o gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación.

Hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal, por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el

supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

Fuente: Bohlander/ Sherman/ Snell, 2003, “Administración de Recursos Humanos”, 12va Edición, España.

Paso 7: descripción realista del puesto.

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar.

Fuente: Bohlander/ Sherman/ Snell, 2003, “Administración de Recursos Humanos”, 12va Edición, España.

Paso 8: decisión de contratar.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

Fuente: Bohlander/ Sherman/ Snell, 2003, “Administración de Recursos Humanos”, 12va Edición, España.

Resultados y retroalimentación.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y factores similares.

Fuente: Chiavenato Idalberto, 2007, "Administración de Recursos Humanos", 8va edición.

Capacitación y Desarrollo.

La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Aunque la capacitación (sinónimo de entrenamiento) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

También hay que agregar el fenómeno llamado "explosión del conocimiento".

Beneficios de la capacitación de los empleados.

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.

- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Fuente: Chiavenato Idalberto, 2007, “Administración de Recursos Humanos”, 8va edición.

Pasos hacia la capacitación y el desarrollo.

Tanto los especialistas en personal como los gerentes deben evaluar necesidades, objetivos, contenidos y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. La persona que tiene a cargo esta función (capacitador) debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor.

Fuente: Chiavenato Idalberto, 2007, “Administración de Recursos Humanos”, 8va edición.

Evaluación de las necesidades:

El costo de la capacitación y desarrollo es sumamente alto, cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo.

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos.

Un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación (lanzamiento de nuevos productos). La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicios, tasas elevadas de accidentes de trabajo, niveles bajos de motivación. Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación pobre.

Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser detectadas por el departamento de personal o por los supervisores, o pueden plantearse solicitudes espontáneas de capacitación.

Incluso en los casos en los que los empleados se presentan espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no cuentan con una garantía de que esos cursos se adaptan a las necesidades de los trabajadores. Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos:

Identificación de tareas: consiste en evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas. A continuación, se desarrollan planes específicos.

Encuestas entre los candidatos a capacitación: para identificar las áreas en las que desean capacitarse. La ventaja es que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante.

Técnica de participación total del capacitador y del capacitado: consiste en un método para obtener ideas de un grupo sobre un tema determinado. Se pide a un grupo de

capacitadores, gerentes o supervisores que registren en una hoja todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado. Después se pide a cada persona que exprese sus ideas y se registra cada aportación. A continuación, los participantes votan para seleccionar las 5 necesidades de capacitación más importantes. Los votos se tabulan para determinar las necesidades más urgentes.

Las cifras de producción, los informes de control de calidad, las quejas, los informes de seguridad, el ausentismo, el índice de rotación y las entrevistas de salida ponen de relieve problemas que deben resolverse mediante capacitación y desarrollo. Las necesidades de capacitación también pueden surgir de las entrevistas de planeación de carrera profesional o de las verificaciones de evaluación del desempeño.

Fuente: Chiavenato Idalberto, 2007, “Administración de Recursos Humanos”, 8va edición.

Objetivos de capacitación y desarrollo:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Fuente: Chiavenato Idalberto, 2007, “Administración de Recursos Humanos”, 8va edición.

Contenido del programa:

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

El contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes.

Fuente: Chiavenato Idalberto, 2007, “Administración de Recursos Humanos”, 8va edición.

Principios de aprendizaje:

El aprendizaje en sí no es observable, son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje. El aprendizaje muestra etapas de progresión y etapas de estabilización. El capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje:

Procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño.

Procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, se utilizan varios principios de aprendizaje para acelerar el proceso:

Participación: el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.

Repetición: es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.

Relevancia: el aprendizaje adquiere relevancia cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.

Transferencia: a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas.

Retroalimentación: proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso.

Fuente: Chiavenato Idalberto, 2007, “Administración de Recursos Humanos”, 8va edición.

Administración de la productividad.

La administración de la productividad ofrece un sistema para coordinar las diversas actividades de mejoramiento que tiene lugar en una empresa, de manera que puedan contribuir con las metas que tienen los directivos para toda la empresa. A partir de una visión corporativa y metas amplias, estas actividades se convierten en objetivos de respaldo, también llamados “blancos”, en toda la organización. Estos blancos se definen de manera específica y cuantitativa, y a cada uno se le asigna un factor de contribución que refleja la medida en la que fomenta las metas de alto nivel. En este trabajo se explica la importancia de ciertos factores; por ejemplo, el patrocinio de la administración de alto rango, un alejamiento de los territorialismos convencionales y la participación.

Definiciones y alcances de la ingeniería y administración de la productividad

El objetivo de la administración de la productividad es coordinar las actividades de mejoramiento de la productividad dentro de una organización, así como crear un

sistema que responda con flexibilidad a los intensos cambios típicos de ambiente empresarial de nuestros días. La administración de la productividad facilita que la función de administración/control se extienda a lo largo de cualquier organización compleja, a la vez que estimula las actividades de mejoramiento en todos los niveles para lograr las metas empresariales.

La administración de la productividad comienza con una imagen que retrata la frase “como debería ser la empresa” o “como nos gustaría que fuera” desde el punto de vista de los objetivos de la administración. Crea, entonces, un sistema tendiente a unir todos los elementos que convierte la organización en un equipo orgánico, lo mismo que administrar su mejoramiento continuo al establecer metas que se alcanzaran y promover su logro.

La administración de productividad brinda un medio para traducir las metas de los directivos en blancos claros de logros (blancos generales) y luego desarrollar cada blanco general asta convertirlo en uno o mas blancos individuales y concretos para los subgrupos de la organización. Cada grupo desarrolla entonces los planes de acción para cumplir sus metas. Como es natural, en cada etapa del proceso empresarial (por ejemplo, planificación, diseño, programación, puesta en marcha y administración) se evalúan las actividades planeadas y se seleccionan las que se espera sean las mas eficaces (desde el punto de vista de los beneficios esperados respecto a lo requerido).

En último término, para asegurar que los planes y las actividades elegidos propicien los resultados buscados y contribuyan con los objetivos administrativos de la organización, se crea un sistema para coordinar todo el programa completo eficientemente.

En cierto sentido, la administración de la productividad es un programa que se aplica de arriba abajo porque siempre comienza por identificar las metas de los directivos. Por ello emplea los conceptos siguientes:

Romper con las campañas convencionales de productividad comparativa, orientada al interior de la empresa, que buscan que los mejoramientos se incrementen de modo paulatino y, en lugar de lograr este efecto, se centran en el logro de objetivos nuevos y ambiciosos.

Generar un cambio que vaya de las actividades kaizen, que fundamentan los mejoramientos de incremento gradual, a un enfoque basado en una imagen del ideal; esto es, la búsqueda de los resultados extremos.

Procurar el concepto del sistema ideal total.

Aplicar la tecnología de administración en una manera sistemática y teóricamente correcta.

Evaluar el estado actual de la administración y desarrollar aun más las técnicas administrativas de la empresa.

La administración de productividad también requiere que cada compañía desarrolle y establezca su sistema propio y original de administración. Los conceptos básicos de la administración de la productividad ofrecen una manera nueva de pensar la productividad.

La administración de la productividad tiene muchos alcances por su aplicación. Cuando esta es efectuada efectivamente se genera una mayor cantidad de utilidades con respecto a la producción, ya sea un bien o un servicio. Esto genera una satisfacción tanto para la empresa en sí, como para el consumidor, ya que los trabajadores tienen mejor salario, la empresa tiene más utilidades y los clientes tienen mejores precios en el producto o servicio.

La administración de la productividad es un sistema nuevo para lograr mejoramientos fundamentales en organizaciones complejas. Permite buscar en forma simultánea una

variedad de metas administrativas. No se trata de un método que tienda a resolver problemas específicos, aislados. Por el contrario, se le podría denominar “administración abarcadora”, y se le podría catalogar como una técnica de control dirigida a lograr el mejoramiento estructural en las organizaciones.

Fuente: Yoshiro Saito y Masanaka Yokotana, “Manual del Ingeniero Industrial”, 5ta edición.

Buenas Tareas, “Administración de la Productividad”

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Administracion-De-La-Productividad-Alcances/37219.html>

Administración de Procesos.

El alto desarrollo del mundo industrial ha llegado a niveles de saturación de algunos productos, que sumado a la liberalización del comercio internacional, nos lleva a que solo los mejores puedan subsistir en mercados contraídos y de alta competencia (competitividad). El poder ha pasado de la oferta a la demanda convirtiendo al cliente, cada vez más exigente, en la razón de ser de cualquier negocio. Dentro de este marco, LA GESTION POR PROCESOS da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

La calidad, objetivamente, no existe. Es un concepto que encierra siempre una subjetividad. Alguien tiene que fijar los patrones de comparación que definan las características que debe tener un producto para considerarlo de calidad.

Calidad dentro de un entorno empresarial orientado al producto o a los procesos productivos se ha entendido como: aptitud para el uso o conformidad a normas y especificaciones.

ISO consiste en una certificación de que la empresa está preparada para certificarse y trabajar, para tener la calidad (características) que se espera de un determinado producto o servicio (Conformidad estable a unas especificaciones).

Es indiscutible que el certificado ofrece muchas ventajas:

Demostración de capacidad. Ventaja competitiva frente a los no certificados.

Reducción del número de requisitos, inspecciones, auditorías, etc., a fin de obtener homologación para un cliente.

Libre tránsito de productos y servicios en mercados locales e internacionales.

Calidad en la Gestión, NO Gestión de la Calidad. Lo verdaderamente importante no se centra en tener o no tener una certificación de calidad. Los certificados de calidad poco valdrían como factor diferencial frente a los competidores si el cliente es más exigente que las normas o, si todo el sector tiene la certificación de calidad. En realidad de lo que se trata es de conseguir una gestión impecable, la Calidad Total en la gestión.

El concepto de calidad deja de circunscribirse a las características de un producto y comienza a abarcar toda la relación Empresa - Cliente. Se centra mas en la presencia de valor que en la ausencia de defectos, por cierto supuesta por el cliente

El concepto de calidad alcanza a todo aquello que en la empresa se hace, o se ha de hacer, para satisfacer cada vez mejor a los clientes. Cabe entonces hablar de calidad en un triple contexto:

Calidad del producto como uno de sus atributos

Calidad de servicio, atención al cliente en la medida en que contribuye a satisfacer las expectativas del cliente aumentando el valor añadido por él percibido.

Calidad de gestión que influye en la percepción del cliente a través del desempeño del personal; se manifiesta en la adopción de estrategias, elaboración de políticas y diseño de procedimientos orientados hacia la satisfacción del cliente y en una gestión coherente de recursos y personas.

A propósito, en la Gestión por procesos el significado más acertado para el concepto calidad es: lo que el cliente espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido. Desde este punto de vista la calidad equivale a "orientación de la empresa hacia el cliente"; por lo que la gestión por procesos se presenta como un sistema de gestión de la calidad apuntado a la calidad total.

El tecnicismo y un falso sentido de la especialización individual, junto con la competencia interna y la jerarquización feudal de muchas empresas, han llevado a sus integrantes a estar orientados a su tarea personal. Cada cual se siente orgulloso de su trabajo desde el punto de vista técnico y, lo demás, no importa.

La gestión tradicional ha estado orientada al efecto, el beneficio, olvidando su principal causa inmediata: Contar con clientes satisfechos y fieles. Cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo. Aún en los procesos fabriles no es extraño que un productor no sepa, al menos claramente, cómo contribuye su trabajo al producto final. En los trabajos administrativos y de gestión esto es aún más frecuente.

Esta estructura piramidal, muy válida en empresas donde las decisiones siempre las toma el gran jefe, empieza a tener dificultades cuando se exige Calidad Total en cada operación, en cada transacción, en cada proceso; pues obliga a ese gran jefe a multiplicarse, sobre todo en la supervisión.

El origen de las estructuras tradicionales se basa en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división del trabajo (Taylor), y posterior agrupación de las tareas especializadas resultantes en áreas funcionales o departamentos. En estas estructuras tradicionales; ningún director de área es el único responsable del buen fin de un proceso, ya que la responsabilidad está repartida por áreas y en una misma transacción intervienen varias áreas. Así le tocaría a la dirección general responsabilizarse de ello. Si resumimos, en la gestión tradicional la DIRECCION GENERAL tiene que intervenir con mucha frecuencia en procesos completos, debido a que en un mismo proceso intervienen muchos departamentos o áreas con distintos responsables cuya única coordinación puede conseguirla la alta dirección. Además en éste tipo de organizaciones, la adaptación a los requerimientos del cliente suele ser más lenta y más costosa lo cual repercute directamente en la competitividad.

Las organizaciones piramidales respondían bien a un entorno de demanda fuertemente creciente y previsible que pertenece ya al pasado. El poder real esta pasando de la oferta a la demanda y el cliente, cada uno de ellos, se ha convertido en la única guía de todas las actuaciones empresariales. Este hecho, unido a las dificultades de prever la evolución futura del entorno competitivo, requiere de cambios profundos en la Empresa: en sus técnicas de gestión y en las personas.

Se trata de volver a reunificar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron fragmentados como consecuencia de una serie de decisiones deliberadas y de evolución informal, lo cual supone reconocer que primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos. Es ver el proceso como la forma natural de organización del trabajo. La estructura puede o no coincidir con el proceso, ya que en un mismo puesto de trabajo puede realizar funciones para distintos procesos.

Empresa, en un entorno orientado hacia el cliente, se define como:

Organización que aplica unas capacidades o recursos para satisfacer determinadas necesidades de sus clientes.

La empresa es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamento o áreas funcionales. LA GESTION POR PROCESOS consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción. La dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción.

Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

En LA GESTION POR PROCESOS se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal (deber).

LA GESTION POR PROCESOS se fundamenta en la asignación de un directivo de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma más radical, se sustituye la organización departamental. En otras formas, quizás transicionales, se mantiene la estructura departamental, pero el responsable de un proceso tiene la responsabilidad del mismo, y al menos en lo que a ese proceso se refiere, puede tener autoridad sobre los responsables funcionales (matricial).

La Gestión de los procesos tiene las siguientes características:

Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Empresa.

Reconocer la existencia de los procesos internos (relevante):

Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Empresa o que proporcionan ventaja competitiva.

Medir su actuación (Calidad, Costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.

Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la Empresa hacia su satisfacción.

Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (que y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):

Productividad del conjunto frente al individual (Eficacia global frente a Efectividad parcial).

El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor

Organización en torno a resultados no a tareas.

Asignar responsabilidades personales a cada proceso.

Establecer en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.

Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.

Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (Utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).

Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común

Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

La dificultad, grande por cierto, no estaba en la componente técnica de esta forma de gestionar una Empresa, sino en el cambio de actitud de las personas. Algunos de los paradigmas bajo los que nos hemos educado, como la lógica Tayloriana, el organigrama y la Jerarquía, han de ser puestos en entredicho, al igual que determinados valores culturales vistos ahora como un freno a la creatividad.

Los cambios de comportamiento, especialmente en mandos y directivos, necesarios para gestionar los procesos de la Empresa los resumimos en:

Orientación externa hacia el cliente, frente a orientación interna al producto.

Fusionar en las personas pensamiento y acción de mejora frente a la lógica Tayloriana. No se trata de trabajar más sino de trabajar de otra manera.

Compromiso con resultados frente a cumplimiento.

Procesos y clientes frente a departamentos y jefes.

Participación y apoyo frente a jerarquización y control.

Responsabilidad sobre el proceso frente a autoridad jerárquica funcional.

Los procesos siempre están diseñados por directivos; cuando están enfocados a satisfacer determinadas necesidades internas, como control o limitaciones de la responsabilidad departamental, incorporan una serie de actividades de dudoso valor agregado. Si definimos claramente la misión y objetivos de los procesos en términos del valor agregado percibido por los clientes, automáticamente se pondrá de manifiesto aquellas actividades consideradas como ineficaces y por lo tanto imprescindibles.

Fuente: Camizón/ Cruz/ González, 2007, “Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas”, España.

Objetivos de la Gestión por procesos

Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por procesos es aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

Reducir los costos internos innecesarios(actividades sin valor agregado).

Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).

Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.

Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (ej: Información)

Para entender la Gestión por procesos podemos considerarla como un sistema cuyos elementos principales son:

Los procesos claves

La coordinación y el control de su funcionamiento.

La gestión de su mejora.

Sin duda una Empresa de éste tipo con equipos de procesos altamente autónomo es más ágil, eficiente, flexible y emprendedora que las clásicas organizaciones funcionales burocratizadas. Además está más próxima y mejor apuntada hacia el cliente.

Concluyendo, la finalidad última de LA GESTIÓN POR PROCESOS es hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales.

La gestión por procesos se comprende con facilidad por su aplastante lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmáticos que contiene.

Algunas diferencias entre organizaciones por procesos y Organización funcional tradicional:

Procesos: De complejos a simples

Actividades: De simples a complejas.

Indicadores: De desempeño o resultados.

Personal: De controlado a facultado.

Directivo: De controlador a entrenador/Líder

TABLA No 3
DIFERENCIAS DE LA GESTIÓN POR FUNCIONES Y LA GESTIÓN POR PROCESOS

GESTION POR FUNCIONES	GESTION POR PROCESOS
Departamentos especializados	Procesos valor añadido
Departamento forma organizativa	Forma natural organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía - control	Autonomía - Autocontrol
Burocracia - formalismo	Flexibilidad - cambio - innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia: Productividad	Eficacia: competitividad
Cómo hacer mejor las tareas	Qué tareas hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplia - transfuncional

Fuente: ARI, Carlos (2006) "Calidad Total"

Elaborado por: Rina Garcés

Fuente: Camizón/ Cruz/ González, 2007, "Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas", España.

Fuente: Norma ISO 9001- 2008, "Sistema de Gestión de Calidad", 4ta Edición, Suiza.

Planificación y Control de la Producción.

La principal de prácticamente toda organización (pequeña, grande, de manufactura, de servicios, comercial o sin fines de lucro) es la generación, a partir de ciertos procesos, de algún tipo de producto. A fin de que tales organizaciones sean efectivas y eficientes

en la atención a los clientes, sus directivos deben comprender y aplicar algunos principios fundamentales de planificación para la generación del producto, y también para controlar el proceso que lo origina. Las diferencias de operación que conducen a distintos usos son, asimismo, motivo de estudio, al igual que varias cuestiones ambientales que influyen fuertemente en el diseño y uso de los métodos para planificación y control seleccionados.

Son variados y similares los enfoques que con respecto al proceso de planificación, programación y control de la producción han sido tratados por diversos autores tales como Schroeder (1992), Tawfik & Chauvel (1992), Nahmias (1997), Riggs (1998), Buffa & Sarin (1995) entre otros, quienes establecen, en términos generales, que este se inicia con las previsiones, de las cuales se desprenden los planes a largo, mediano y corto plazo. Este enfoque, a juicio del autor presenta algunas falencias, ya que carece del concepto integrador que en el sentido vertical, debe comenzar en la estrategia empresarial y que en el sentido horizontal, debe relacionarse con los demás subsistemas de la organización.

Otros ofrecen en sus obras modelos de gestión de la producción que, a pesar de establecer un concepto integrador en el sentido vertical, no expresan claramente la integración en el sentido horizontal. Tal vez son Vollmann y Domínguez Machuca, quienes de acuerdo a la literatura consultada presentan un mejor enfoque, pues consideran la integración en ambos sentidos. Al respecto, este último autor afirma que, el proceso de planificación y control de la producción debe seguir un enfoque jerárquico, en el que se logre una integración vertical entre los objetivos estratégicos, tácticos y operativos y además se establezca su relación horizontal con las otras áreas funcionales de la compañía.

Básicamente las cinco fases que componen el proceso de planificación y control de la producción son:

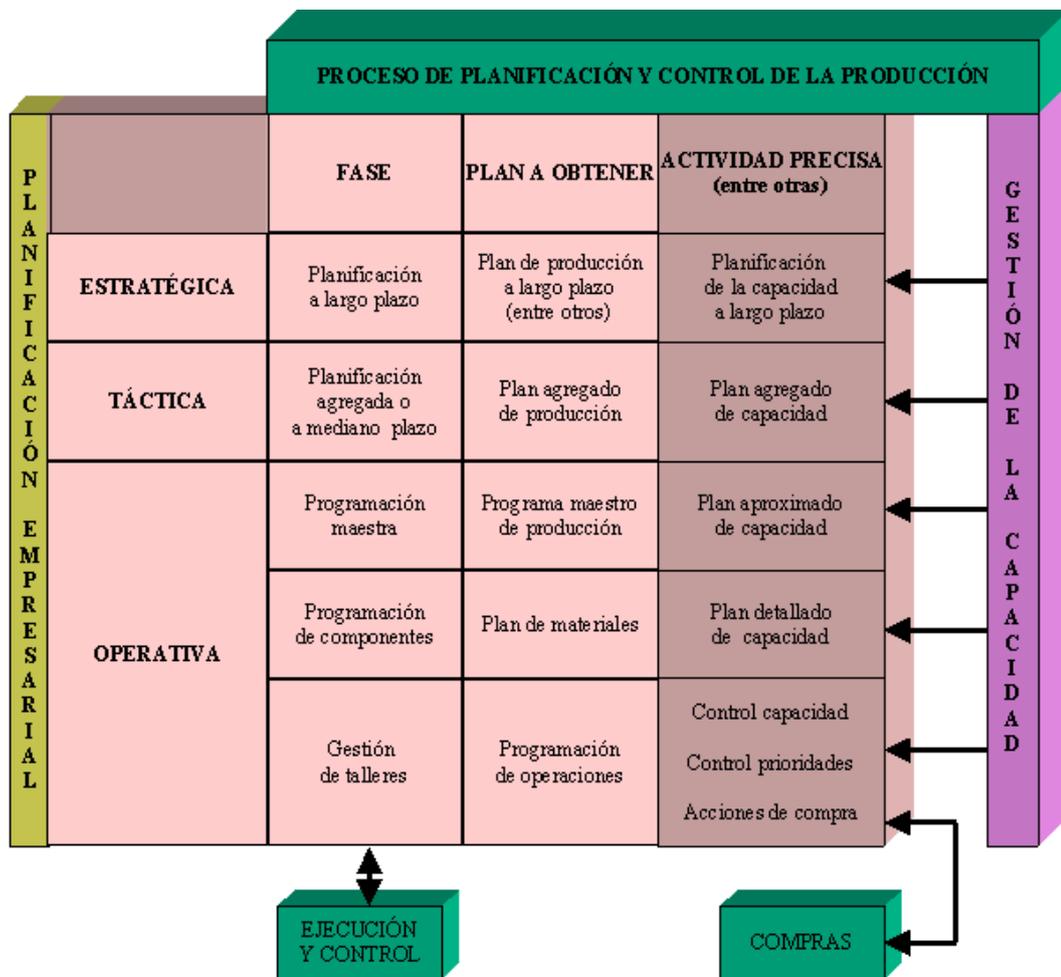
1. Planificación estratégica o a largo plazo.

2. Planificación agregada o a medio plazo.
3. Programación maestra.
4. Programación de componentes.
5. Ejecución y control.

Es importante anotar, que de acuerdo con Domínguez Machuca, estas fases se deberán llevar a cabo en cualquier empresa manufacturera, independientemente de su tamaño y actividad, aunque la forma como estas se desarrollen dependerá de las características propias de cada sistema productivo. La figura 1, resume las principales fases mencionadas junto con los planes que de ellos se derivan, relacionando por un lado, los niveles de planificación empresarial y por otro la planificación y gestión de la capacidad.

Teniendo en cuenta los aspectos que se deben considerar en el proceso de planificación, programación y control de la producción y en aras de su importancia en las acciones de mejoramiento de la capacidad competitiva de una organización, a continuación se procederá a analizar de manera detallada los aportes de distintos autores en cuanto a conceptos, métodos y técnicas más empleados en cada una de sus fases.

GRÁFICO No 1
PROCESO DE PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN



Fuente: Domínguez Machuca José Antonio, 1995, "Dirección de Operaciones", España, Mc. Graw Hill
 Elaborado por: Rina Garcés

Pronósticos

Se puede afirmar, que los pronósticos son el primer paso dentro del proceso de planificación de la producción y estos sirven como punto de partida, no solo para la

elaboración de los planes estratégicos, sino además, para el diseño de los planes a mediano y corto plazo, lo cual permite a las organizaciones, visualizar de manera aproximada los acontecimientos futuros y eliminar en gran parte la incertidumbre y reaccionar con rapidez a las condiciones cambiantes con algún grado de precisión.

En lo referente a los tipos de pronósticos, estos pueden ser clasificados de acuerdo a tres criterios: según el horizonte de tiempo, según el entorno económico abarcado y según el procedimiento empleado.

Los pronósticos según el horizonte de tiempo pueden ser de largo plazo, mediano plazo o corto plazo y su empleo va desde la elaboración de los planes a nivel estratégico hasta los de nivel operativo.

Los pronósticos según el entorno económico pueden ser de tipo micro o de tipo macro y se definen de acuerdo al grado en que intervienen pequeños detalles vs. grandes valores resumidos. Los pronósticos según el procedimiento empleado pueden ser de tipo puramente cualitativo, en aquellos casos en que no se requiere de una abierta manipulación de datos y solo se utiliza el juicio o la intuición de quien pronostica o puramente cuantitativos, cuando se utilizan procedimientos matemáticos y estadísticos que no requieren los elementos del juicio.

Tal vez esta última clasificación es la más generalizada por los distintos autores consultados de acuerdo con los cuales, los métodos cualitativos y cuantitativos que se pueden aplicar en la elaboración de los pronósticos son los siguientes:

- Métodos Cualitativos: Método Delphi, método del juicio informado, método de la analogía de los ciclos de vida y método de la investigación de mercados.
- Métodos cuantitativos: Métodos por series de tiempo y métodos causales.

Una clasificación de los métodos aplicados en la elaboración de pronósticos, realizada con base en Hanke & Deitsch y Schroeder, se presenta en la tabla 4.

TABLA No 4
CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE PRONÓSTICO

MÉTODOS CUALITATIVOS	Nombre		Horizonte de predicción
	Delphi		Mediano y largo plazo
	Juicio informado		Corto plazo
	Analogía de ciclos de vida		Mediano y largo plazo
	Investigación de mercados		Corto y mediano plazo

	Tipo	Nombre	Horizonte
SERIE DE TIEMPO		No formales	Corto
		Promedio simple	Corto
		Promedio móvil	Corto
		Suavización exponencial	Corto
		Suavización exponencial lineal	Corto
		Suavización exponencial cuadrática	Corto
		Suavización exponencial estacional	Corto

METODOS CUANTITATIVOS		Filtración adaptativa	Corto
		Descomposición clásica	Corto
		Modelos de tendencia exponencial	Mediano y largo
		Ajuste de curva S	Mediano y largo
		Modelo de Gompertz	Mediano y largo
		Curvas de crecimiento	Mediano y largo
		Census II	Corto
		Box-Jenkins	Corto
	CAUSALES	Regresión simple	Mediano
		Regresión Múltiple	Mediano
		Indicadores principales	Corto
		Modelos econométricos	Corto
		Regresión múltiple de series de tiempo.	Mediano y largo

Fuente: Domínguez Machuca José Antonio, 1995, "Dirección de Operaciones",

Elaborado por: Rina Garcés

Resulta evidente que uno de los principales problemas del administrador de operaciones, es el de seleccionar el mejor método de pronóstico, que debe obedecer, en el caso de los métodos cuantitativos, al comportamiento histórico de los datos, con base en el análisis de los patrones de comportamiento medio, tendencia, ciclos estacionales y elementos aleatorios. En el caso de que los datos históricos no existan o sean poco confiables, lo mejor es emplear un método cualitativo, los cuales, aunque no ofrecen un alto grado de seguridad, resultan mejores que nada.

Uno de los elementos de juicio que permiten la selección del método, lo proporciona el análisis de error, el cual expresa la diferencia entre los datos reales y los pronosticados. Los métodos de cálculo del error del pronóstico más comunes son: Error promedio, Desviación Absoluta Media (MAD), Error Cuadrado Medio (MSE), Error Porcentual Medio Absoluto (MAPE) y la Media de las Desviaciones por Periodo (BIAS). De cualquier forma, el mejor pronóstico es aquel, que además de manipular los datos históricos mediante una técnica cuantitativa, también hace uso del juicio y el sentido común empleando el conocimiento de los expertos.

Fuente: Domínguez Machuca José Antonio, 1995, “Dirección de Operaciones”, España, Mc. Graw Hill

Planeación a largo plazo

Una de las necesidades expresas, en el camino para mejorar la competitividad, es la adopción de una correcta estrategia de operaciones, la cual es definida por Schroeder (1995) como una visión de la función de operaciones que depende de la dirección o impulso generales para la toma de decisiones. Esta visión, se debe integrar con la estrategia empresarial y con frecuencia, aunque no siempre, se refleja en un plan formal. La estrategia de operaciones debe dar como resultado un patrón consistente de toma de decisiones en las operaciones y una ventaja competitiva para la compañía. Así mismo, Chase & Aquilano (2003), expresan, como aspecto importante a considerar, que dicha estrategia debe especificar la manera en que la empresa empleará sus capacidades

productivas para apoyar la estrategia corporativa. Todo esto significa, que la estrategia de operaciones debe surgir de una estrategia empresarial a largo plazo y a su vez, debe integrarse de manera horizontal con las estrategias de los demás subsistemas de la compañía.

De acuerdo con esta afirmación y en concordancia con Domínguez Machuca, la estrategia de operaciones se constituye como un plan a largo plazo para el subsistema de operaciones, en el que se recogen los objetivos a lograr y los cursos de acción, así como la asignación de recursos a los diferentes productos y funciones. Todo ello debe perseguir el logro de los objetivos globales de la empresa en el marco de su estrategia corporativa, constituyendo además un patrón consistente para el desarrollo de las decisiones tácticas y operativas del subsistema. Lo anterior, no difiere del concepto de Schroeder [1992], quien agrega además que la estrategia de operaciones debe ser una estrategia funcional que debe guiarse por la estrategia empresarial y cuyo corazón debe estar constituido por la misión, la competencia distintiva, los objetivos y las políticas. En consonancia con lo anterior, Domínguez Machuca plantea, que las dos funciones básicas que ha de cumplir la estrategia de operaciones son:

1. Servir como marco de referencia para la planificación y control de la producción, de la cual es su punto de partida.
2. Marcar las pautas que permitan apreciar en qué medida el subsistema de operaciones esta colaborando el logro de la estrategia corporativa.

Dentro de este propósito, las decisiones básicas que deben ser contempladas dentro de la estrategia de operaciones son:

1. Decisiones de posicionamiento, que afectan la dirección futura de la compañía y dentro de la cual se incluyen los objetivos a largo plazo, el establecimiento de las prioridades competitivas, la fijación del modelo de gestión de la calidad, la selección de productos y la selección de procesos.

2. Decisiones de diseño, concernientes al subsistema de operaciones, que implican compromiso a largo plazo y entre las cuales se encuentran el diseño del productos y procesos, la mano de obra, la apropiación de nuevas tecnologías, decisiones de capacidad, localización y distribución de instalaciones y sistemas de aprovisionamiento.

Fuente: Domínguez Machuca José Antonio, 1995, “Dirección de Operaciones”, España, Mc. Graw Hill

Planeación Agregada

La planeación agregada denominada también planeación combinada, se encuentra ubicada en el nivel táctico del proceso jerárquico de planeación y tiene como misión fundamental, en aproximación al planteamiento de varios autores (Schroeder,1992; Chase & Aquilano,2003; Nahmias,1997; Heizer & Render,1997; Rusell & Taylor,1998; Domínguez Machuca, 1995), la de establecer los niveles de producción en unidades agregadas a lo largo de un horizonte de tiempo que, generalmente, fluctúa entre 3 y 18 meses, de tal forma que se logre cumplir con las necesidades establecidas en el plan a largo plazo, manteniendo a la vez niveles mínimos de costos y un buen nivel de servicio al cliente.

El término agregado, en este nivel de planeación, implica que las cantidades a producir se deben establecer de manera global o como lo expresa Schroeder para una medida general de producción o cuando mucho para algunas pocas categorías de productos acumulados. De acuerdo con Nahmias, puede ser aconsejable utilizar unidades agregadas tales como familias de productos, unidad de peso, unidad de volumen, tiempo de uso de la fuerza de trabajo o valor en dinero. De todas maneras, cualquier unidad agregada que se escoja debe ser significativa, fácilmente manejable y comprensible dentro del plan.

De otra parte, dentro del proceso de elaboración del plan agregado y en áreas del cumplimiento de su objetivo fundamental, es importante el manejo de las variables que pueden influir en este, las cuales pueden ser clasificadas en dos grandes grupos: En primer lugar, están las variables de oferta, las cuales permiten modificar la capacidad de producción a través de la programación de horas extras, contratación de trabajadores eventuales, subcontratación de unidades y acuerdos de cooperación; en segundo lugar, están las variables de demanda, las cuales pueden influir en el comportamiento del mercado mediante la publicidad, el manejo de precios, promociones, etc. Así mismo, existen varias estrategias para la elaboración del plan agregado, las cuales han sido clasificadas por la mayoría de los autores en dos grupos, subdivididos así:

Estrategias puras:

- Mano de obra nivelada (con empleo de horas extras o trabajadores eventuales)
- Estrategia de persecución, adaptación a la demanda o de caza: (con o sin empleo de la subcontratación).
- Estrategias mixtas: Se realizan mezclando varias estrategias puras.

Debido a las diferentes estrategias que se pueden adoptar, se debe obtener un plan que satisfaga las restricciones internas de la organización y a la vez mantenga el costo de utilización de los recursos lo más bajo posible.

En cuanto a las técnicas existentes en la elaboración de planes agregados, de acuerdo con los autores consultados (Ibídem), las más renombradas son las siguientes:

1. Métodos manuales de gráficos y tablas
2. Métodos matemáticos y de simulación: programación lineal (método simplex y método del transporte), programación cuadrática, simulación con reglas de búsqueda (Search Decision Rules) y programación con simulación.

3. Métodos heurísticos: método de los coeficientes de gestión, método PSH (Production Switching Heuristic), reglas lineales de decisión (LDR) y búsqueda de reglas de decisión (SDR).

Un análisis comparativo acerca de algunas de las citadas técnicas fue desarrollado por Chase & Aquilano (2003) y se presenta en la tabla 5.

TABLA No 5
COMPARACIÓN ENTRE ALGUNOS MÉTODOS DE PLANIFICACIÓN
AGREGADA

MÉTODOS	HIPOTESIS	TÉCNICA
Gráficos y tablas	Ninguna	Pruebas alternativas de planes por medio del tanteo. No es optimo pero si fácil de desarrollar y comprender.
Programación con simulación	Existencia de un programa de producción basado en computador.	Prueba los planes agregados desarrollados por otros métodos.
Programación lineal, Sarache William, 2003, "El proceso de planificación, programación y control de la producción". método del transporte	Linealidad, plantilla laboral constante.	Útil para el caso especial donde los costos de contratación y despido no son un factor. Proporciona una solución óptima.
Programación lineal, método simplex	Linealidad	Puede manejar cualquier numero de variables, pero muchas veces es difícil

		formular. Proporciona una solución óptima.
Reglas de decisión lineal.	Funciones cuadráticas de costos	Utiliza coeficientes derivados matemáticamente para especificar las tasas de producción y los niveles de plantilla laboral en una serie de ecuaciones.
Coefficientes de gestión	Los gerentes toman básicamente buenas decisiones	Emplea el análisis estadístico de decisiones anteriores para tomar nuevas decisiones. Se aplica a un sólo grupo de gerentes y no es óptimo.
Reglas de búsqueda de decisiones	Cualquier tipo de estructura de costos	Usa procedimientos de búsqueda de patrones para encontrar los costos mínimos de las curvas de costos totales. Difícil de desarrollar, no es óptimo.

Fuente: Chase & Aquilano, (2003), "Dirección y administración de la producción y de las operaciones".

Elaborado por: Rina Garcés

Cabe anotar que, debido a su fácil comprensión, tal vez las de mayor utilización por parte de los empresarios son las de tipo manual a través de gráficos y tablas.

Fuente: Chase & Aquilano, (2003), "Dirección y administración de la producción y de las operaciones" 12ava edición. Barcelona – España.

Programa Maestro

Una vez concluido el plan agregado, el siguiente paso consiste en traducirlo a unidades o ítems finales específicos. Este proceso es lo que se conoce como desagregación, subdivisión o descomposición del plan agregado y su resultado final se denomina programa maestro de producción (Master Production Schedule, MPS).

Básicamente, se puede afirmar que un programa maestro de producción, es un plan detallado que establece la cantidad específica y las fechas exactas de fabricación de los productos finales. Al respecto, Vollmann (1997) agrega que un efectivo MPS debe proporcionar las bases para establecer los compromisos de envío al cliente, utilizar eficazmente la capacidad de la planta, lograr los objetivos estratégicos de la empresa y resolver las negociaciones entre fabricación y marketing.

Las unidades en que puede ser expresado un MPS son:

- Artículos acabados en un entorno continuo.(Make to stock).
- Módulos en un entorno repetitivo (Assemble to stock).
- Pedido de un cliente en un entorno de taller (Make to order).

En cuanto al horizonte de tiempo de un MPS, la mayoría de los autores coinciden en que este puede ser variable y que dependiendo del tipo de producto, del volumen de producción y de los componentes de tiempo de entrega, este puede ir desde una horas hasta varias semanas y meses, con revisiones, generalmente, semanales. Así mismo, Chase & Aquilano (2003), agregan que, en aras de mantener el control y evitar el caos en el desarrollo del MPS, es importante subdividir su horizonte de tiempo en tres marcos:

- Fijo: Periodo durante el cual no es posible hacer modificaciones al PMP.
- Medio fijo: Aquel en el que se pueden hacer cambios a ciertos productos.
- Flexible: Lapso de tiempo más alejado, en el cual es posible hacer cualquier modificación al MPS.

En lo referente a los insumos para la obtención del MPS es importante la consideración de los siguientes elementos: el plan agregado en unidades de producto, las previsiones de ventas a corto plazo en unidades de producto, los pedidos en firme comprometidos con los clientes, la capacidad disponible de la instalación o el centro de trabajo y por último, otras fuentes de demanda.

Dentro del proceso de formalización del MPS, algunas de las funciones claves que este debe cumplir son:

- Traducir los planes agregados en artículos finales específicos.
- Evaluar alternativas de programación.
- Generar requerimientos de materiales.
- Generar requerimientos de capacidad y maximizar su utilización.
- Facilitar el procesamiento de la información.
- Mantener las prioridades válidas.

Con respecto a las técnicas existentes para desagregar el plan agregado y traducirlo a un MPS, se han desarrollado algunos modelos analíticos y de simulación los cuales, a juicio de los autores citados, adolecen de los mismos problemas de la planificación agregada, siendo los de mayor uso por parte de los empresarios, los métodos de prueba y error. No obstante, Narasimhan et al (1996), plantea la existencia de otros métodos para la desagregación, a saber:

- Método de corte y ajuste: Pone a prueba diversas distribuciones de la capacidad para los productos en un grupo hasta que se determine una combinación satisfactoria.
- Métodos de programación matemática: Modelos de optimización que permiten la minimización de los costos.
- Métodos heurísticos: Al igual que en la planeación agregada, permiten llegar a soluciones satisfactorias aunque no óptimas.

Por último y de acuerdo con Vollmann (1997), es importante anotar que un buen MPS debe tomar en cuenta las limitaciones de capacidad y mantenerse factible desde este punto de vista, lo cual puede lograrse aplicando las siguientes técnicas:

- Planificación de capacidad usando factores agregados (CPOF, Capacity Planning Using Overall Factors).
- Listas de capacidad (Capacity Bills).
- Perfiles de recursos (Resource profiles).

De estas, las más utilizadas son las dos últimas por su mayor exactitud. En lo referente a la programación de componentes, que se corresponde con la siguiente etapa del enfoque jerárquico, se ha preferido darle un tratamiento diferenciado y por tanto se publicará en un documento posterior.

Fuente: Chase, R. & Aquilano, N.(2003): “Dirección y administración de la producción y de las operaciones”, 12ava. Ed., Editorial IRWIN, Barcelona.

Ejecución y control de la producción

El último paso dentro del proceso jerárquico de planificación y control, lo constituye el programa final de operaciones, el cual le permitirá saber a cada trabajador o a cada responsable de un centro de trabajo lo que debe hacer para cumplir el plan de materiales y con él, el MPS, el plan agregado y los planes estratégicos de la empresa.

Estas actividades, se enmarcan dentro de la fase de ejecución y control, que en el caso de las empresas fabriles se denomina gestión de talleres. Un taller de trabajo, de acuerdo con Chase & Aquilano (2003), se define como una organización funcional cuyos departamentos o centros de trabajo se organizan alrededor de ciertos tipos de equipos u operaciones; en ellos, los productos fluyen por los departamentos en lotes que corresponden a los pedidos de los clientes.

Es importante dentro de esta fase de gestión, tomar en consideración el tipo de configuración productiva que tiene el taller, pues dependiendo de esta, así mismo será la técnica o procedimiento a emplear en su programación y control. Básicamente, la generalidad de los autores consultados, plantea, que la configuración de los talleres puede ser de dos tipos:

1. Talleres de configuración continua o en serie: Aquellos en donde las máquinas y centros de trabajo se organizan de acuerdo a la secuencia de fabricación (líneas de ensamblaje), con procesos estables y especializados en uno o pocos productos y en grandes lotes. En ellos, las actividades de programación están encaminadas principalmente, a ajustar la tasa de producción periódicamente.
2. Talleres de configuración por lotes: En los que la distribución de máquinas y centros de trabajo, se organizan por funciones o departamentos con la suficiente flexibilidad para procesar diversidad de productos. Estos pueden ser de dos tipos:

Configurados en Flow Shop: Donde los distintos productos siguen una misma secuencia de fabricación.

Configurados en Job Shop: Aquellos donde los productos siguen secuencias de fabricación distintas.

Así mismo, en la práctica, muchos talleres debido a las necesidades de fabricación y exigencias competitivas del mercado actual, han adoptado configuraciones híbridas, de las cuales, la más generalizada es la configuración celular o células de manufactura. Estas constituyen un sistema de fabricación diseñado para procesar familias de piezas, con una distribución física tal, que permite simplificar los procedimientos de planificación y control.

En términos generales y en el caso más complejo, las actividades que se presentan en la programación y control de operaciones son: Asignación de cargas, Secuenciación de pedidos y programación detallada. A estas, Adam & Ebert, agregan otras dos: Fluidez y Control de insumo/producto (control input/output).

El cumplimiento de estas actividades debe responder a las siguientes preguntas del programador:

1. ¿Qué capacidad se necesita en el centro de trabajo?
2. ¿Qué fecha de entrega se debe prometer en cada pedido?
3. ¿En qué momento comenzar cada pedido?
4. ¿Cómo asegurar que los pedidos terminen a tiempo?

Las pregunta 1 puede ser resuelta a través de los análisis de carga; las preguntas 2 y 3 se resuelven con la aplicación de las técnicas de Secuenciación y la programación detallada y la pregunta 4 con el análisis de fluidez y el control insumo producto. Asignación de carga: Se define como la asignación de tareas a cada centro de trabajo o de proceso, que permite controlar la capacidad y la asignación de actividades específicas en cada centro de trabajo. En general las técnicas más empleadas en la asignación de carga son: Gráficos Gantt, perfiles de carga o diagramas de carga, métodos optimizadores (algoritmo de Kuhn o método Húngaro) y soluciones heurísticas (método de los índices).

Secuenciación de pedidos: Esta actividad consiste, en la determinación del orden en que serán procesados los pedidos en cada centro de trabajo, una vez establecida la existencia de capacidad. El problema de la Secuenciación se hace más complejo en la medida que aumenta el número de centros de trabajo, sin importar la cantidad de pedidos; así mismo, es importante tomar en cuenta el tipo de configuración del taller, pues de esto depende la aplicabilidad de las diferentes técnicas. En lo referente a talleres configurados en Flow Shop, las técnicas más conocidas son:

1. Técnicas de Secuenciación en una máquina: algoritmo húngaro, algoritmo de Kauffman, regla SPT y el método de persecución de objetivos utilizado en los sistemas Kanban.
2. Técnicas de Secuenciación en varias máquinas: regla de Johnson para N pedidos y dos máquinas, regla de Johnson para N pedidos y tres máquinas y reglas para N pedidos y M máquinas (algoritmo de Campbell-Dudek-Schmith, algoritmo de Bera, técnicas de simulación, sistemas expertos y más recientemente los Sistemas Cooperativos Asistidos).

Una recopilación realizada en las obras de varios autores, permite determinar que las reglas de prioridad más empleadas:

- FCFS: First come/ First serve (primero en llegar, primero en ser atendido).
- FISFS: First In System/ First Serve (primero en el sistema, primero en ser atendido)
- SPT: Shortes Processing Time (menor tiempo de procesamiento).
- EDD: Earliest Due date (fecha de entrega más próxima).
- CR: Critical Ratio (razón crítica o ratio crítico).
- LWR: Least Work Remaining (mínimo trabajo remanente).
- FOR. Fewest Operations Remaining (número mínimo de operaciones remanentes).
- ST : Slack Time (tiempo de holgura).
- ST/O: Slack Time per Operation (tiempo de holgura por operación).
- NQ: Next Queue (siguiente en la cola).

Programación detallada: Determina los momentos de comienzo y fin de las actividades de cada centro de trabajo, así como las operaciones de cada pedido para la secuencia realizada. Las técnicas más utilizadas son: programación adelante y hacia atrás, listas de expedición, gráficos Gantt y programación a capacidad finita.

Fluidez: Permite verificar que los tiempos planeados se cumplan, de tal forma que, si

existen desviaciones en la producción real, se puedan tomar medidas correctivas a tiempo.

Control de insumo / Producto: Controlan los niveles de utilización de la capacidad de cada centro de trabajo, mediante los informes de entrada/salida. Es importante aclarar, que con independencia de la técnica escogida, la programación detallada y el control de operaciones a corto plazo, deben ser diseñadas y ejecutadas en función del alcance de dos objetivos básicos: la reducción de costos y el aumento del servicio al cliente.

De los diferentes autores consultados se concluye que el enfoque jerárquico de la planificación, programación y control de la producción, presenta la perspectiva más completa en el desarrollo de las tareas que abarcan esta función, dado que permite una completa integración en el sentido vertical iniciando desde las decisiones a largo plazo en los niveles tácticos hasta llegar a los aspectos más detallados de la programación en el muy corto plazo; así mismo permite una integración en el sentido horizontal de tal manera que la función de producción interactúa de forma dinámica con las demás funciones de la empresa. Dentro del proceso de planificación, programación y control que plantea dicho enfoque, las fases que son aplicables a cualquier tipo de empresa y por las que debe transitar el administrador de operaciones son: Planificación estratégica o a largo plazo. Planificación agregada o a medio plazo. Programación maestra. Programación de componentes y Ejecución y control. El desarrollo de dichas fases dependerá del tipo de empresa y de la complejidad de sus operaciones y solo a través de ellas la organización se acercará a mejores niveles de competitividad y productividad.

Fuente: Sarache William, 2003, “El proceso de planificación, programación y control de la producción”.

Desempeño Laboral.

Es la manera como el empleado se desenvuelve en la organización, en función de los objetivos de la misma, se puede decir que el punto de partida para medir el desempeño

laboral es una evaluación de desempeño, la misma que debe estar correctamente estructurada y analizada para que sea efectiva.

Los programas de evaluación de desempeño sirven para muchos propósitos, tantos que, en general, pueden agruparse en dos categorías: administrativos y de desarrollo. Los propósitos administrativos se refieren a decisiones sobre quién será promovido, transferido, o despedido, o sobre compensaciones y demás aspectos. Las decisiones de desarrollo comprenden las que se relacionan con la mejora y expansión de las capacidades de una persona, como identificar las fortalezas y debilidades del sujeto, eliminar los obstáculos externos al desempeño, establecer necesidades de capacitación, etc.

La combinación de los propósitos administrativos y de desarrollo en la evaluación del desempeño refleja, de manera específica, la función más amplia de la administración de recursos humanos en la integración de la persona en la organización.

En muchas organizaciones, las evaluaciones del desempeño se consideran un mal necesario. Los gerentes suelen evitarlas, porque les disgusta hacer las veces de jueces. Además, si no tienen la capacidad adecuada, la subjetividad y las políticas de la organización pueden deformar las revisiones. Esta situación tiende a ser contraproducente, en el sentido de que, con frecuencia, los gerentes no desarrollan habilidades de retroalimentación ni están preparados para realizar una evaluación. Así, la evaluación se realiza a regañadientes una vez al año, y luego todos se olvidan de ella.

El éxito de una organización depende en gran medida del funcionamiento de sus recursos humanos. Para determinar las contribuciones de cada persona, es necesario tener un programa formal de evaluación con objetivos establecidos con claridad. Las normas de desempeño definidas con claridad y fiables, adecuadas desde el punto de vista estratégico y libre de deficiencias o contaminaciones de criterio, son las bases esenciales de la evaluación. Además, los sistemas de evaluación deben cumplir la ley.

Las evaluaciones requieren las mismas preocupaciones respecto a su validez que las pruebas de selección. Por ejemplo, las calificaciones deben relacionarse con el puesto, los empleados deben comprender las normas de desempeño con anticipación, los evaluadores deben poder observar el desempeño en el puesto y contar con capacitación, debe haber retroalimentación, y debe existir un procedimiento de apelaciones.

Muchas veces es buena idea utilizar varios evaluadores, porque diferentes personas perciben distintas facetas del desempeño de un empleado. Por ejemplo, el supervisor tiene la autoridad legítima sobre un empleado y está en buena posición para decidir si contribuye o no a las metas de una organización. Por otra parte, los compañeros y miembros del equipo con frecuencia tienen una visión no filtrada de la actividad del empleado en el trabajo, en especial en puntos como cooperación y fiabilidad.

Asimismo, los subordinados brindan buena información respecto a si el empleado les facilita el trabajo, y los clientes (internos y externos) pueden transmitir el grado en el que el empleado agrega valor y cumple sus obligaciones. La autoevaluación es útil, aunque sólo sea porque estimula a los empleados a pensar en sus fortalezas, debilidades y metas futuras. Un número creciente de empresas utiliza diversas calificaciones es decir, la evaluación integral, o de 360° para obtener una imagen más amplia del desempeño del empleado. Sea cual fuere la fuente de la evaluación del desempeño, los evaluadores deberán contar con una alta capacitación en los métodos que empleen para evaluar a sus subordinados. La participación en el desarrollo de escalas de evaluación, como la escala de clasificación basada en el comportamiento, proporciona dicha capacitación de forma automática.

Es posible utilizar varios métodos para evaluar el desempeño. Entre éstos están los enfoques de características (como las escalas de evaluación gráfica, escalas mixtas, métodos de distribución forzada y formas narrativas), los métodos conductuales (como las evaluaciones de incidentes críticos, listas de revisión, escalas de evaluación basadas en el comportamiento y escalas de observación del comportamiento), y los métodos de resultados (administración por objetivos). La elección del método depende del propósito

de la evaluación. Las evaluaciones de características son fáciles de aplicar y desarrollar, pero tienen problemas de subjetividad, y no brindan retroalimentación útil. Los métodos basados en el comportamiento proporcionan información más específica para retroalimentar, pero quizá su desarrollo requiera mucho tiempo y dinero. Las evaluaciones de resultados son más objetivas, y pueden relacionar el desempeño de la persona con la organización en su totalidad, pero tal vez fomenten una visión de corto plazo (por ejemplo, metas anuales), y tal vez no incluyan aspectos más sutiles, aunque importantes, del desempeño.

El grado de utilidad del programa de evaluación del desempeño para la organización y sus miembros se relaciona de manera directa con la calidad con que se realizan las entrevistas de evaluación. La mejor forma de desarrollar las habilidades de entrevista es mediante la instrucción y la práctica supervisada. Si bien existen varios enfoques de entrevistas, la investigación sugiere que la participación de los empleados y el establecimiento de metas llevan a una mayor satisfacción y a un mejor desempeño. Discutir los problemas, mostrar apoyo, minimizar la crítica y recompensar el desempeño eficaz, son prácticas beneficiosas. En la entrevista es posible analizar las deficiencias en el desempeño del empleado y planificar su mejoramiento.

Fuente: Bohlander/ Sherman/ Snell, 2003, “Administración de Recursos Humanos”, 12va Edición, España.

Medición, análisis, mejora y control.

Medición.

Es determinar la dimensión de la magnitud de una variable en relación con una unidad de medida preestablecida y convencional.

Es comparar la cantidad desconocida que queremos determinar y una cantidad conocida de la misma magnitud, que elegimos como unidad. Teniendo como punto de referencia

dos cosas: un objeto (lo que se quiere medir) y una unidad de medida ya establecida ya sea en Sistema Inglés, Sistema Internacional, o una unidad arbitraria.

En procesos se utiliza la medición para comparar el resultado de los indicadores de gestión, con las metas propuestas, esta actividad da una visión clara del comportamiento de los procesos y su nivel de eficiencia y eficacia.

Fuente: Cruz/ Camisón/ González, 2007, “Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas”, España.

Análisis.

Un análisis en sentido amplio es la descomposición de un todo en partes para poder estudiar su estructura, sistemas operativos o funciones.

Fuente: Cruz/ Camisón/ González, 2007, “Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas”, España.

Mejora.

Darle mayor valor agregado a algo que está bien, la mejora continua es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo.

Fuente: Cruz/ Camisón/ González, 2007, “Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas”, España.

Control.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

Chiavenato (2007): “El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita”. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

El control y análisis de la producción consiste en la medición del desempeño de la gestión de los procesos productivos, con el fin de saber si ésta es la adecuada y saber qué tan cerca estamos de los objetivos propuestos, para que, en caso de haber desviación, poder tomar las medidas correctivas.

Fuente: Cruz/ Camisón/ González, 2007, “Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas”, España.

2.4.Hipótesis

La aplicación de una adecuada Gestión del Talento Humano mejorará el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa “Muebles Garzón” de la ciudad de Ambato

2.5.Señalamiento de Variables

X = Gestión del Talento Humano = Variable Independiente

Y = Desempeño Laboral = Variable Dependiente

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1.Modalidad básica de la investigación

Para recolectar la información requerida en la presente investigación se aplicará las siguientes modalidades: Bibliográfica-Documental y de Campo.

Se utilizara la modalidad bibliográfica-documental, ya que en el desarrollo del presente trabajo investigativo se recogerá información teórica de libros y textos de consulta; y de tesis e internet que guardan relación con el tema talento humano. Además utilizaremos documentación que nos proporcione la empresa, lo que ampliara la información para el trabajo propuesto.

Se utilizará la modalidad de campo, debido a que la información requerida en el análisis de este problema, se obtendrá mediante el contacto directo del investigador y los investigados, en el lugar donde se desenvuelven las actividades laborales, para lo cual se utilizará la encuesta como técnica de investigación, aplicada a los empleados y

directivos de la empresa, para determinar las causas y efectos de la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

3.2.Nivel o tipo de investigación

El tipo de investigación en el trabajo es exploratoria y descriptiva:

Es exploratoria debido a que este tipo de investigación se basa a averiguar algunos aspectos principales de la gestión del talento humano y del desempeño laboral, lo que permite dar un diagnóstico, más cercano a la realidad referente a la situación actual de la “Empresa Muebles Garzón”.

Es descriptiva ya que permitirá realizar el análisis de las características fundamentales de la Gestión del Talento Humano y del Desempeño Laboral, es decir detallará como es el desenvolvimiento de los trabajadores en cuanto se refiere a habilidades y destrezas de los mismos.

3.3.Población y muestra

La población estará representada por los dueños y colaboradores de la Empresa Muebles Garzón que se encuentran identificados como clientes internos.

No se utilizara ningún cálculo estadístico para determinar la muestra, debido a que la población presente en la empresa es pequeña.

TABLA NO 6
POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACION	CANTIDAD
Clientes Internos	30

Fuente: Empresa Muebles Garzón

Elaborado por: Rina Garcés

3.4. Operacionalización de Variables

TABLA No 7

Variable Independiente: Gestión del Talento Humano

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, capaces y comprometidos y convertir el talento individual en organizacional, promoviendo el trabajo en equipo.	Reclutamiento	Perfil por cargo	¿Conoce cuales son las tareas del cargo que ocupa?	Encuesta
	Selección y Contratación	Funciones por cargo	¿Al ingresar a la empresa se le notificó de las funciones a realizar para su puesto de trabajo?	
	Desarrollo	Capacitación	¿Con que frecuencia ha recibido capacitación por parte de la empresa en los últimos seis meses?	
	Competencia	Capacidades	¿Cómo califica sus conocimientos para cumplir a cabalidad sus funciones en su puesto de trabajo?	
	Motivación	Incentivos	¿Qué tipo de Motivación no monetaria le gustaría que la empresa aplique, para generar mayor compromiso de su parte?	

Fuente: Empresa Muebles Garzón

Elaborado por: Rina Garcés

TABLA No 8

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Comportamiento del trabajador en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, influido por características propias como capacidades, habilidades, destrezas y necesidades.	Comportamiento Objetivos de la Empresa	Medición Análisis Mejora Compromiso Logros	¿De que manera la empresa mide su desempeño laboral? ¿Se realizan reuniones del personal, con el jefe de área para comunicar los avances del proceso? ¿Se han efectuado mejoras en su puesto de trabajo? ¿En el último mes cuantas veces ha faltado al trabajo? ¿Cree usted que la empresa ha logrado crecer en el último año?	Encuesta

Fuente: Empresa Muebles Garzón

Elaborado por: Rina Garcés

3.5. Plan de recolección de Información

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

TABLA No 9
PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

PREGUNTAS	EXPLICACION
¿Para qué?	Para relacionar el tema de investigación con fundamentos teóricos científicos e interpretar los hechos y fenómenos del problema planteado
¿A qué personas o sujetos?	La recolección de información se realizara a los clientes internos de la “Empresa Muebles Garzón”
¿Sobre qué aspectos?	Sobre la actual Gestión del Talento Humano y el desenvolvimiento de los colaboradores en su desempeño laboral
¿Quién?	El recurso humano con el que cuenta la presente investigación
¿Cuándo?	La recolección de la información se realizara de abril del 2011
¿Lugar de recolección de la información?	“Empresa Muebles Garzón”
¿Cuántas veces?	Las que se requieran
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
¿Con que?	Cuestionarios
¿En qué situación?	En un ambiente de total colaboración por parte del Propietario, trabajadores y empleados.

Fuente: CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos

Elaborado por: Rina Garcés

La Información a Investigarse se encuentra representada de la siguiente manera:

TABLA No 10
TECNICAS E INSTRUMENTOS

TECNICAS DE INFORMACION	INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION	TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION
Información Primaria	Información de Campo	Encuesta
Información Secundaria	Libros, revistas, folletos, internet	Lectura Científica

Fuente: CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos

Elaborado por: Rina Garcés

3.6. Plan de Procesamiento de la información

Se utilizara instrumentos como la encuesta la cual permitirá la recolección de información, misma que estará expuesta a: revisión para detectar posibles errores, organización para facilitar su análisis y codificación.

La categorización de la información conlleva algunas clases de interés para determinar las respuestas requeridas, y se muestran a continuación:

Conocer cuáles han sido las estrategias de motivación.

Identificar las capacitaciones recibidas y a que procesos.

Saber de qué manera la empresa mide el desempeño laboral de sus colaboradores.

Visualizar el tipo de control que se realiza en el proceso productivo para cumplir con los objetivos.

Seleccionar las causas relevantes que han determinado el incumplimiento de la entrega del producto.

La presentación de datos se la realizará, mediante una matriz o cuadro estadístico, que permita la presentación del marco muestral, posterior a esto los resultados deberán ser organizados y analizados.

Se interpretarán las respuestas que se obtengan con la aplicación del instrumento técnico para el levantamiento de la información, resaltando aquellos aspectos más importantes de la investigación, referentes a las variables de la hipótesis planteada.

Luego se procederá al análisis de cada pregunta lo que permitirá comprobar la hipótesis y establecer las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTDOS

4.1.Análisis de los resultados

En el análisis de los resultados se manejaran los datos obtenidos y contenidos en gráficos y tablas, se responderán las preguntas de investigación y se explicara el cumplimiento o no de los objetivos planteados y comprobar o no la hipótesis.

4.2.Intepretacion de datos

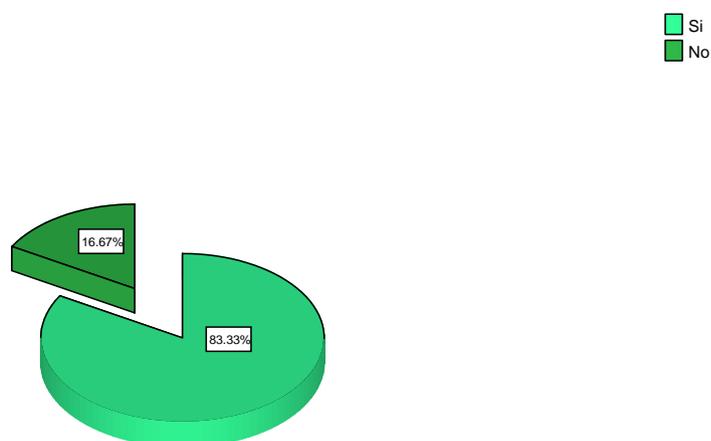
Una vez recolectados los datos y tabulada la información se procederá a explicar los resultados obtenidos en las encuestas.

Pregunta No. 1

TABLA No 11
CARACTERÍSTICAS DEL CARGO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	25	83,3	83,3	83,3
No	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO No 2



Fuente: Cuestionario
Elaborado por: Rina Garcés

Análisis e Interpretación

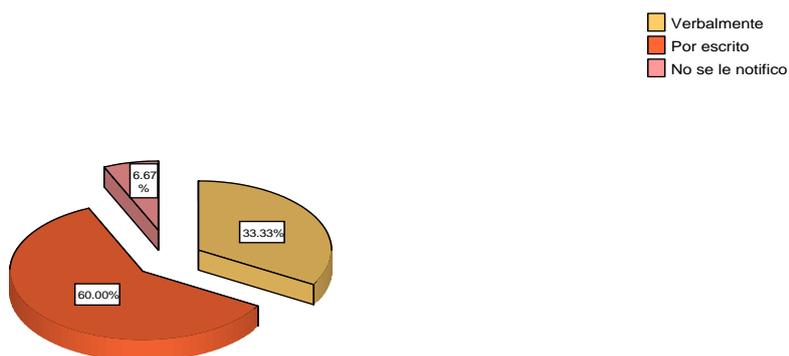
Según la primera pregunta en la que se averigua a los trabajadores y empleados sobre el conocimiento de las características del cargo, 25 personas contestaron que si, esto se ve reflejado en un 83.33%. Cinco trabajadores contestaron que no conocen las características de su cargo lo que representa el 16.7% de la muestra total. Hay que tomar en cuenta que toda organización requiere de una estructura bien definida en donde cada trabajador conozca y desempeñe el cargo que le corresponda, realice actividades de acuerdo a sus conocimientos y experiencia para que haya un mejor desempeño y organización.

Pregunta No. 2

TABLA No 12
NOTIFICACIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Verbalmente	10	33,3	33,3	33,3
	Por escrito	18	60,0	60,0	93,3
	No se le notifico	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRAFICO No 3



Fuente: Cuestionario
Elaborado por: Rina Garcés

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la segunda pregunta en la que se averigua a los trabajadores y empleados sobre si conocen las funciones que realizan de su puesto de trabajo, 10 personas respondieron que se les notificó verbalmente lo que representa el 33.33 %, 18 personas respondieron que se les notifico por escrito lo que representa el 60%. Y 2 personas dijeron que no se les notificó, lo que representa el 6.7% de la muestra total. Hay que tomar en cuenta que es importante que se lleve un registro formal de las funciones que se realizaran en los cargos, ya que permite una mejor administración del recurso humano además es una guía del empleado para desarrollar sus funciones y permitirá

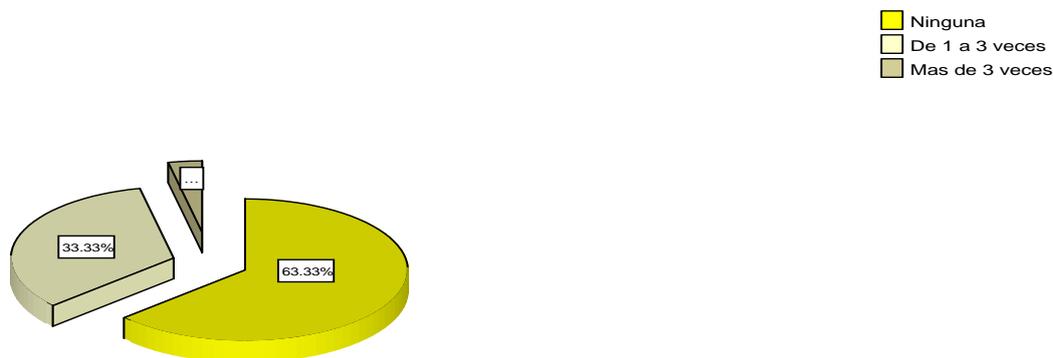
estimular al personal para facilitar la evaluación del desempeño y mejor administración del talento humano

Pregunta No. 3

TABLA No 13
FRECUCENCIA DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	19	63,3	63,3	63,3
	De 1 a 3 veces	10	33,3	33,3	96,7
	Más de 3 veces	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRAFICO No 4



Fuente: Cuestionario
Elaborado por: Rina Garcés

Análisis e Interpretación

Según los resultados obtenidos de la tercera pregunta en la que se investiga si la empresa a capacitado al personal, 19 personas dijeron que ninguna, lo que representa el 63.3% de la muestra utilizada, 10 personas coinciden en que se les ha capacitado de 1 a 3 veces, esto representa el 33.3% y solo una persona respondió que se les ha capacitado más de tres veces es decir el 3.3% del total de la muestra. La capacitación está dirigida a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la ampliacion de

conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva que contribuya al cumplimiento de la misión de la empresa en la prestación de servicios a la comunidad, con eficiencia y eficacia.

Pregunta No. 4

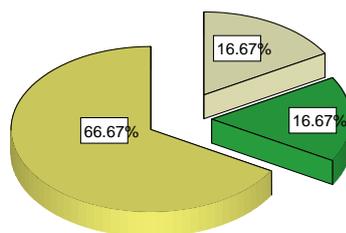
TABLA No 14

APRECIACION DE LAS CAPACITACIONES EN LA EMPRESAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Excelente	5	16,7	16,7	16,7
Muy bueno	5	16,7	16,7	33,3
Bueno	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRAFICO No 5

Excelente
 Muy bueno
 Bueno



Fuente: Cuestionario
 Elaborado por: Rina Garcés

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la interrogante cuatro en la que se investiga cómo se califica las capacitaciones que realiza la empresa, 5 de las personas encuestadas respondieron que

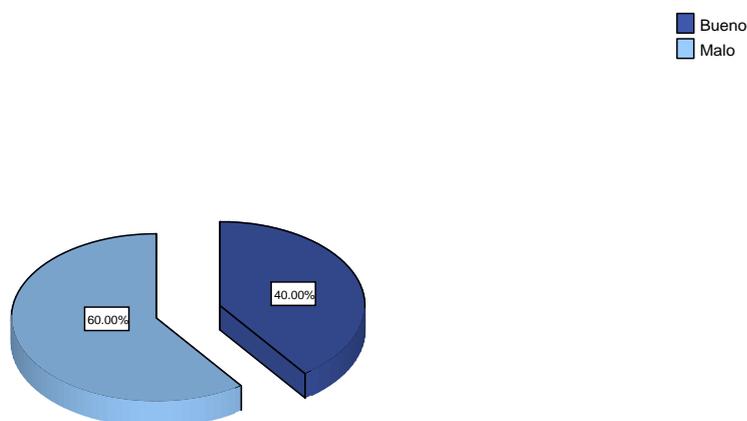
son excelentes lo que representa el 16.7% del total de la muestra, 5 dijeron que han sido muy buenas lo que representa el otro 16.7% y 20 personas dijeron que han sido solo buenas lo que significa el 66.7% del total de la muestra. Las capacitaciones que se imparte a los empleados en las instituciones deben ser en función de las necesidades y los problemas que se deriven de la ejecución de sus funciones.

Pregunta No. 5

TABLA No 15
CALIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS PARA CUMPLIR FUNCIONES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	12	40,0	40,0	40,0
	Malo	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO No 6



Fuente: Cuestionario
Elaborado por: Rina Garcés

Análisis e Interpretación

Según la quinta pregunta en la que se averigua como califican los trabajadores y empleados sus conocimientos para cumplir a cabalidad sus funciones en el puesto de

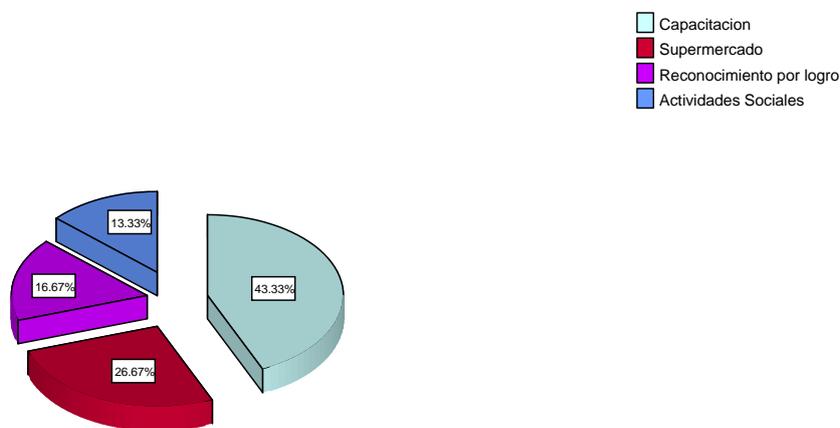
trabajo, 12 personas dijeron que son buenos lo que representa el 40% de la muestra y 18 dijeron que son malos lo que representa el 60% restante, del total de la muestra. Hay que considerar que los trabajadores deben ser instruidos periódicamente para que obtengan mayor conocimiento con el fin de lograr resultados satisfactorios y además visualizar las habilidades demostradas.

Pregunta No. 6

TABLA No 16
MOTIVACIONES NO MONETARIAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Capacitación	13	43,3	43,3	43,3
Supermercado	8	26,7	26,7	70,0
Reconocimiento por logro	5	16,7	16,7	86,7
Actividades Sociales	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRAFICO No 7



Fuente: Cuestionario
Elaborado por: Rina Garcés

Análisis e Interpretación

Según los resultados de la sexta pregunta, en la que se averigua que clase de motivación no monetaria le gustaría recibir por parte de la empresa, 13 trabajadores y empleados

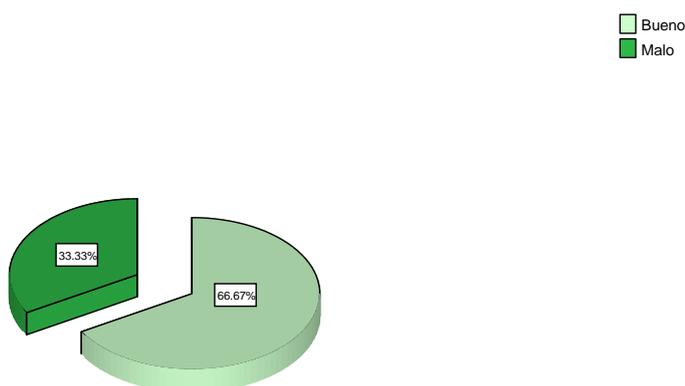
dijeron que necesitan capacitación lo que representa el 43.3% de la muestra utilizada, 8 personas dijeron que les gustaría tener descuentos en supermercados siendo el 26.7%, 5 personas contestaron que les gustaría recibir reconocimiento por logros alcanzados, lo que representa el 16.7% y 4 personas dijeron que le gustaría desarrollar actividades sociales lo que representa el 13.3% del total de la muestra. En la empresa el sistema de recompensas en la gestión del talento humano constituye un factor básico que induce al individuo a trabajar en beneficio de la organización, aumentando la conciencia y la responsabilidad del mismo y ampliando la interdependencia con terceros, con el sistema o con la organización total

Pregunta No. 7

TABLA No 17
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	20	66,7	66,7	66,7
	Malo	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRAFICO No 8



Fuente: Cuestionario
Elaborado por: Rina Garcés

Análisis e Interpretación

Según la séptima pregunta en la que se averigua cómo se califica el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa, 20 de las personas encuestadas dijeron que es bueno lo que representa el 66.7% del total de la muestra utilizada y 10 personas dicen que el desempeño laboral es malo representado por el 33.3% del total de la muestra. Hay que tomar en cuenta que un buen desempeño laboral en las organizaciones permite alcanzar las metas y objetivos planteados.

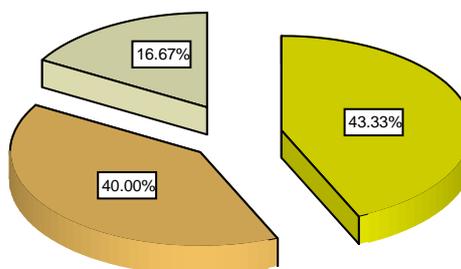
Pregunta No. 8

TABLA No 18

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Evaluación de desempeño periódica	13	43,3	43,3	43,3
Cumplimiento diario de estándares	12	40,0	40,0	83,3
Desconoce el tipo de medición efectuado	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO No 9



Fuente: Cuestionario
Elaborado por: Rina Garcés

Análisis e Interpretación

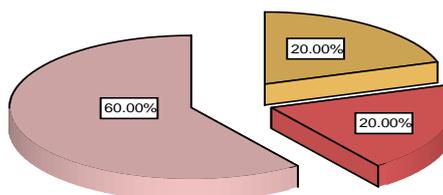
Según la octava pregunta que se refiere a la manera de cómo la empresa mide el desempeño laboral de los trabajadores, 13 personas dicen que se les evalúa periódicamente lo que representa el 43.3% de la muestra utilizada, 12 personas respondieron que se les evalúa por cumplimiento diario de estándares, lo que representa el 40% y 5 personas desconocen el tipo de medición que se realiza lo que representa el 16.7% del total de la muestra utiliza. Muchas organizaciones consideran necesario medir el nivel de conocimientos y preparación de los trabajadores para determinar si su desempeño es el más óptimo y para corregir las deficiencias que se puedan detectar con la finalidad de mejorar los procesos y obtener resultados más eficientes.

Pregunta No. 9

TABLA No 19
REUNIONES CON EL JEFE DE AREA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Semanales	6	20,0	20,0	20,0
Mensuales	6	20,0	20,0	40,0
Eventuales	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO No 10



Fuente: Cuestionario
Elaborado por: Rina Garcés

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la novena pregunta en la que se investiga si se realizan reuniones del personal con el jefe de área, 6 personas dijeron que se realizan reuniones semanales, lo que representa el 20% de la muestra, otras 6 personas respondieron que se realizan reuniones mensuales lo que está representado por el 20% y 18 personas contestaron que las reuniones se realizan eventualmente lo que representa el 60% del total de la muestra. En todas las empresas las reuniones con el personal es de vital importancia con el fin de receptar informaciones y emitir órdenes y sugerencias con el fin de corregir procedimientos o incentivar al personal.

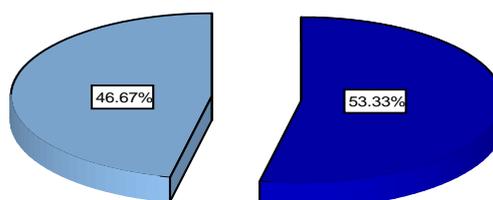
Pregunta No. 10

TABLA No 20

MEJORAS EN EL PUESTO DE TRABAJO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	16	53,3	53,3	53,3
	No	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO No 11



Fuente: Cuestionario
Elaborado por: Rina Garcés

Análisis e Interpretación

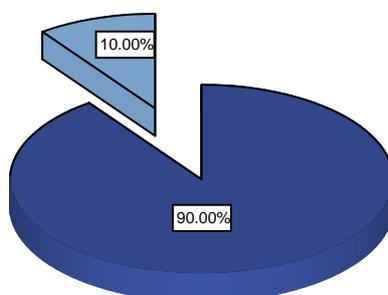
De acuerdo a la decima pregunta, en la que se investiga si se han realizado mejoras en el puesto de trabajo, 16 personas respondieron que sí se han realizado, lo que representa el 53.3% de la muestra y 14 personas dijeron que no se han realizado cambios, lo que refleja el 46.7% del total de la muestra utilizada. Es necesario realizar cambios pertinentes para mejorar después que se han detectado las falencias, que permitan alcanzar objetivos planteados en la empresa.

Pregunta No. 11

TABLA No 21
FALTAS AL TRABAJO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De 0 a 2	27	90,0	90,0	90,0
De 3 a 5	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRAFICO No 12



Fuente: Cuestionario
Elaborado por: Rina Garcés

Análisis e Interpretación

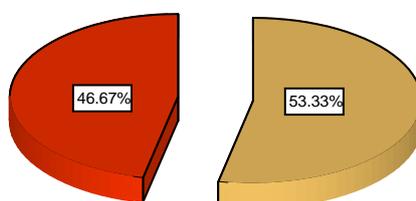
Según la pregunta once, donde se averigua la cantidad de faltas al trabajo, 27 personas respondieron que se han ausentado de 0 a 2 veces lo que representa el 90% de la muestra y 3 empleados dijeron que se han ausentado de 3 a 5 veces lo que refleja el 10% del total de la muestra. El ausentismo en el puesto de trabajo se da no solo por causa del empleado sino también puede ser causado por procedimientos administrativos o estructurales de la empresa, lejos de la voluntad del empleado. Sin Embargo es necesario fomentar la disciplina y la responsabilidad de los trabajadores.

Pregunta No. 12

TABLA No 22
CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	16	53,3	53,3	53,3
	No	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO No 13



Fuente: Cuestionario
Elaborado por: Rina Garcés

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la última pregunta del cuestionario que se refiere a que si la empresa ha crecido en el último año, 16 de los empleados respondieron que si, lo que está representado por un 53.35% de la muestra, y 14 personas dijeron que no, lo que representa el 46.7%. La organización posee una buena clientela que ha conservado por años y ofrece productos que satisfacen las necesidades de sus clientes, aunque habría un mayor desarrollo si sus empleados están mejor organizados y desempeñan el cargo que les corresponde.

4.3.Verificación de hipótesis

La aplicación de una adecuada Gestión del Talento Humano mejorará el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato

FORMULACION DE LA HIPOTESIS

Para someter a contraste la hipótesis se formuló la siguiente hipótesis nula y alterna:

H₀ = La gestión del talento humano **no** mejoraría el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato.

H₁ = La gestión del talento humano **si** mejoraría el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato

DEFINICIÓN DEL NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

El nivel de significación escogido para la investigación es de 5%

ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Ji Cuadrada, cuya fórmula es la siguiente:

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

Simbología:

fo = Frecuencia observada.

fe = Frecuencia esperada.

VERIFICACIÓN

Para realizar la matriz de tabulación cruzada se toma en cuenta 2 preguntas del cuestionario con la misma estructura de respuestas como se muestra a continuación:

Pregunta No. 5

¿Cómo califica sus conocimientos para cumplir a cabalidad sus funciones en su puesto de trabajo?

Pregunta No. 7

¿Cómo califica el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa?

TABLA No 23

FRECUENCIA OBSERVADA

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	BUENO	MALO	
CONOCIMIENTO	12	18	30
DESEMPEÑO LABORAL	20	10	30
TOTAL	32	28	60

Fuente: Verificación de la Hipótesis
Elaborado por: Rina Garcés

CÁLCULO MATEMÁTICO

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

TABLA No 24

FRECUENCIA ESPERADA

POBLACION	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
CLIENTES INTERNOS	16,0	14,0
CLIENTES EXTERNOS	16,0	14,0

Fuente: Verificación de la Hipótesis
Elaborado por: Rina Garcés

TABLA No 25

CÁLCULO DEL JI-CUADRADO

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

	O	E	O - E	(O - E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
CONOCIMIENTO / BUENO	12	16,0	-4,0	16,00	1,00
CONOCIMIENTO / MALO	18	14,0	4,0	16,00	1,14
DESEMPEÑO LABORAL / BUENO	20	16,0	4,0	16,00	1,00
DESEMPEÑO LABORAL / MALO	10	14,0	-4,0	16,00	1,14
				X² =	4,29

Fuente: Verificación de la Hipótesis
Elaborado por: Rina Garcés

Zona de aceptación o rechazo

Para calcular la zona de aceptación o rechazo, se necesita calcular los grados libertad.

Grados De Libertad

$$(gl) = (Filas - 1) (Columnas - 1)$$

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

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

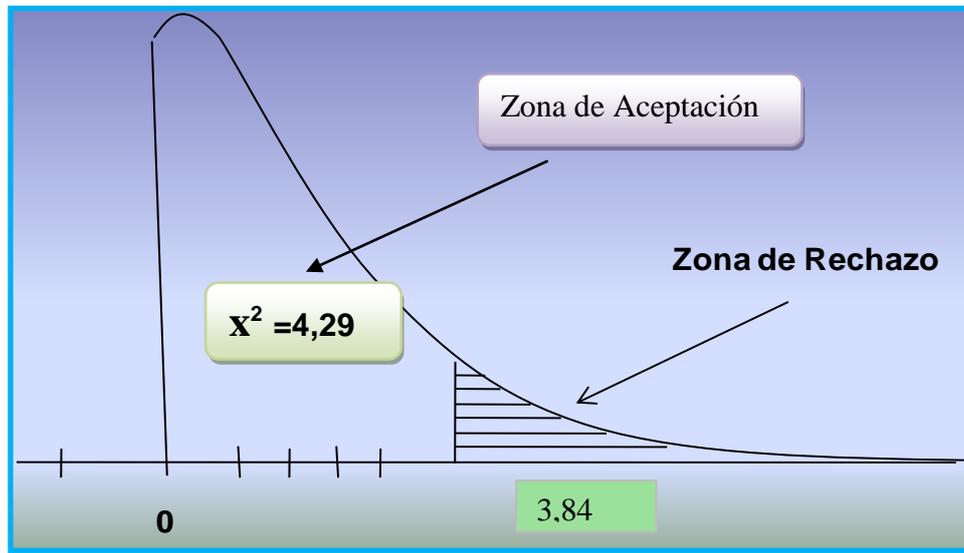
$$(gl) = (1) (1)$$

$$(gl) = 1$$

El valor tabulado de X² con 1 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 3.841.

GRAFICO No 14

GRAFICO DE VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.



Fuente: Verificación de la Hipótesis
Elaborado por: Rina Garcés

Decisión

El valor de $X^2_t = 3,841 < X^2_c = 4,29$

El valor encontrado para Ji- cuadrado (X^2_c) es mayor que el valor de la tabla, la hipótesis Nula (H_0) se rechaza; por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir, la gestión del talento humano mejorará el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Muebles Garzón de la Cuidad de Ambato.

CAPITULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Para la organización el puesto de trabajo, las tareas tanto habituales como periódicas y eventuales que debe cumplir el trabajador, se concluye que la empresa si se responsabiliza por dar a conocer las funciones de que en cada uno de los puestos de trabajo debe cumplir los empleados. Esta es la razón por la cual los trabajadores deben tener un pleno conocimiento de lo deberes que deben cumplir y consecuentemente se establecen semejanzas y diferencias entre los antedichos puestos de trabajo.

Según las respuestas proyectadas en la encuesta, se puede sintetizar que los conocimientos teóricos-prácticos que se necesita para el mejor desenvolvimiento del puesto de trabajo son muy bajos y no de buena calidad.

Se concluye que en la empresa no se realizan reuniones entre el personal y jefes de área con regularidad, por lo que se desconoce eventos importantes que suceden en la misma.

En cuanto tiene relación al incentivo que desean los trabajadores en las respuestas, se ve reflejada que la capacitación es la mejor muestra de motivación para dar mayor impulso al rendimiento de los trabajadores.

Una conclusión significativa manifestada por los trabajadores es que si existe de alguna manera evaluaciones, que califican el nivel de desempeño, esto no obsta a que la empresa implemente un método más moderno para evaluar el desempeño.

El talento humano que se desempeña en la empresa, se encuentra desmotivado, se sobrentiende que es por la ausencia casi total de un plan de capacitación, sin embargo se debe aclarar que exististe capacitación de carácter informal.

Recomendaciones

Concientizar al trabajador para que las funciones que se les difunde por escrito sean analizadas para que puedan cumplirlas a cabalidad.

Crear un sistema de incentivo para los trabajadores, que les permita laborar en beneficio de la organización, aumentando el interés y gusto por el trabajo.

Programar reuniones periódicas entre el personal y jefes de área que permitan conocer falencias o avances que se realicen en los puestos de trabajo, que se puedan analizar y mejorar.

Adoptar procedimiento evaluativos de desempeño, que permitirán el crecimiento de la empresa en términos cualitativos y cuantitativos.

Implementar eventos de capacitación que sean producto de las necesidades que tengan los empleados

Desarrollar un plan de capacitación técnicamente estructurado para que se pueda ampliar los conocimientos teórico-prácticos de los empleados y de esta manera mejorar el desenvolvimiento en el puesto de trabajo.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Tema: “Plan de Capacitación del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral de los trabajadores del departamento de producción de la Empresa “Muebles Garzón” de la ciudad de Ambato”.

Provincia: Tungurahua.

Cantón: Ambato.

Parroquia: Huachi Loreto

Institución Ejecutora: Empresa “Muebles Garzón”.

Ubicación: Napo Galera S/N y Arica Sector Mercado América.

Teléfonos: (593) -3- 2413028 / 099616168

Lugar: Empresa “Muebles Garzón”

Entidad Responsable: Organización extranjera “Exchange”

Responsable del Proyecto: Rina Fernanda Garcés

Beneficiarios: Clientes Internos de la Empresa “Muebles Garzón”

Fechas: Inicial: 01/09/2011

Terminal: 02/09/2012

Duración: 60 horas por cada semestre anualmente (120 Horas).

Costo: \$1722

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La propuesta que se presenta en este documento es producto de un proceso cuidadoso y prolongado del diagnóstico, evaluación y elaboración en el que han participado, a través de diversos mecanismos, los dueños y colaboradores de la Empresa Muebles Garzón que se encuentran identificados como clientes internos.

Desde los primeros meses se realizó una consulta amplia que permitió identificar los principales problemas y necesidades en que el personal tiene desconocimiento en ciertas actividades propias del trabajo, lo que genera que se produzcan fallas en producción, en el cual se precisó que la capacitación al personal evitaría la pérdida y aumentaría una mayor rentabilidad, así como también impediría el retraso en entregas para clientes como productos con fallas y constantes reprocesos, esto coadyuvará a la problemática de la baja productividad y al incremento de los costos de producción y reducción; aumentará la relación comercial con los mismos y otros proveedores, existiendo confianza hacia Muebles Garzón. La capacitación es necesaria dentro de la empresa, volviéndose una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno de la producción y calidad que tienen que entregar al cliente externo.

En la empresa “Muebles Garzón” ha existido la pérdida de capital o de equipamiento, por la falta de capacitación al empleado, esto ha conducido a buscar vías posibles de solución como la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar al personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que la organización de la Empresa “Muebles Garzón, ha comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si la organización se compone de personas, el estudio de las mismas constituirá el elemento básico para estudiar a la organización, y particularmente a la Administración del talento humano dentro de la empresa “Muebles Garzón”.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido. La gestión que comienza a realizarse ahora está basada en elementos como la tecnología y la información pero el factor humano es la clave de una gestión acertada, lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar al futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es el Plan de Capacitación del Talento Humano, tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia, las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la empresa. El Talento Humano pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de empleado, mejorando el desempeño laboral del Trabajador de la Empresa “Muebles Garzón”

Cada individuo es único en el universo y más todavía irrepetible, frente a esta concepción del individuo, debemos partir de una realidad que es la personalidad cuya estructura es el factor genérico y el factor medio ambiental; estas dos variables determinan el comportamiento humano. De esta concepción del individuo permite explicar dentro de la variable genética existen las habilidades, destrezas aptitudes y en

general muchas capacidades que son revertidas en el desenvolvimiento del trabajador dentro de la empresa.

Si las empresas se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para investigar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano. El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La administración del talento humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones. Para llevar a cabo su función, los departamentos de recursos humanos necesitan cumplir metas y objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos. Estos objetivos y estas metas se pueden lograr mediante actividades diversas del personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz, a lo largo de este proyecto, se establecieron algunos enfoques para la administración del talento humano. Entre estos aspectos fundamentales se cuentan: Enfoque del talento humano. El objetivo de esta disciplina es la administración del talento más importante para toda la empresa: los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la empresa pueda lograr sus objetivos. La eminente dignidad de la persona humana nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización. Sólo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización.

La responsabilidad de alta gerencia es capacitar a cada nuevo recurso que ha contratado bajo los parámetros establecidos según el perfil del reclutamiento de las personas, tomando en cuenta dos elementos fundamentales primero el estudio del puesto de trabajo en el que se involucran tareas habituales, periódicas y eventuales, en segundo lugar el conocimiento del individuo esto es sus capacidades, sus inclinaciones, habilidades y destrezas; estas capacidades intelectuales se puede descubrir a través de test psicológicos, pruebas y cuestionarios.

Una vez conocido el puesto de trabajo y al individuo permite seleccionar a los mejores para insertar en la empresa con un complemento esto es el proceso de adaptación del hombre al trabajo y viceversa.

Cabe señalar que con este proceso técnico de selección de personal no es todo, periódicamente los dueños de la empresa tendrán que ir evaluando al personal, identificando las necesidades y problemas del recurso humano para elaborar un plan de capacitación de carácter técnico y humanístico.

El Plan consiste en un conjunto de cursos y talleres estructurados y enfocados según áreas y grupos de empleados; por lo que, la investigación estará segura de que las actividades de capacitación programadas en la propuesta de la misma emplearan metas y objetivos sujetos a la realidad de la empresa.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Entre los recursos, el más importante en toda organización es el personal de la Empresa “Muebles Garzón”. Esto es de especial importancia en una organización que produce muebles de madera para el hogar, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los productos que se brindan.

El personal en toda organización tanto industrial o de negocios necesita una motivación permanente sujeto indudablemente a las necesidades y problemas de la empresa. Una particularidad importante es realizar un proceso de concienciación para el trabajo en equipo. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato interpersonal, con una comunicación fluida en sentido horizontal esto es entre compañeros; una

comunicación ascendente de los trabajadores a directivas con fines esencialmente de consulta y buscando asesoramiento y finalmente una comunicación descendente con un contenido de instructivos y ordenes en las diferentes actividades de la empresa en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o empleados, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona. Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la CAPACITACIÓN como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar, cambiar y mejorar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios o productos que ofrecen.

En tal sentido la Empresa “Muebles Garzón” plantea el presente Plan de Capacitación trianual en el área del desarrollo del talento humano y mejora en la calidad del desempeño laboral.

6.4. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de capacitación, mediante el empleo de un proceso de enseñanza-aprendizaje, con el fin de preparar al talento humano para la ejecución eficiente, eficaz y efectiva en cada uno de sus puestos de trabajo del departamento de producción de la Empresa “Muebles Garzón” de la ciudad de Ambato.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Fortalecer las competencias laborales de los empleados que permitan aportar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos de la Empresa “Muebles Garzón”

Desarrollar el entrenamiento adecuado para los trabajadores, a través de la contratación de Exchange, que permita optimizar recursos materiales.

Promover relaciones laborales armoniosas para lograr una mejor cultura de trabajo en equipo en la empresa.

6.5. ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD.

Es una propuesta factible por cuanto existen los recursos necesarios para que se pueda ejecutar

6.5.1. Recursos Económicos

La empresa “Muebles Garzón” cuenta con los recursos económicos necesarios para poder financiar un porcentaje de la capacitación, ya que el porcentaje restante se podrá costear a través de la contratación de la organización extranjera Exchange la cual envía profesionales del extranjero para la capacitación, mismos que se responsabilizan por la mayor parte de los gastos.

6.5.2. Tecnológica

En cuanto a la tecnología los profesionales que se contratará, conjuntamente con la empresa, cuentan con los recursos tecnológicos indispensables como maquinaria y equipos que la capacitación demanda para una óptima ejecución de la misma.

La factibilidad del Plan de Capacitación tiene como propósito generar e impulsar la eficacia organizacional en:

El mejoramiento y la elevación del nivel de rendimiento de los participantes en el Programa de Capacitación que oferta “Muebles Garzón”.

El mejoramiento en la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en la producción.

La capacitación a los clientes internos permite optimizar los recursos materiales y ayuda a prevenir errores o accidentes en los puestos de trabajo ya que las tareas se ejecutaran de una manera más tecnificada.

Mantener al colaborador al día con los avances técnicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

6.6.1. Capacitación

El objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar la labor del empleado, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente.

6.6.2. Entrenamiento

Tiene que ver con modificar la actitud de los trabajadores, de tal manera que se dé lugar a un clima adecuado de trabajo, el entrenamiento también comprende aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El entrenamiento asegura la ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta para los cambios originados por nuevas tecnologías, también permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

6.6.3 Objetivos de la Capacitación

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

- Ocupar el menor tiempo posible para capacitar un nuevo trabajador y mejorar sus capacidades y potencialidades

6.6.4 Capacitador

El capacitador favorece a su objetivo fundamental, en el momento que promueve aprendizajes importantes para el desarrollo de competencias tanto individuales, grupales como organizacionales. Estas competencias siempre parten del mirar hacia "adentro", de las personas y de la propia organización, orientando el esfuerzo hacia una mayor claridad entre lo que es y lo que se necesita ser.

6.6.5. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

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

6.6.5.1. Observación

Instrumento que permite percibir lo que ocurre en el entorno laboral. Ofrece las ventajas de obtener la información tal cual ocurre, es independiente del deseo de informar, ya que solicita menos la cooperación activa por parte de los sujetos.

6.6.5.2. Entrevistas

Permite obtener información verbal de los actores, relacionada con las debilidades formativas en el desarrollo del trabajo.

6.6.5.3. Reuniones interdepartamentales

Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

6.6.6. Tipos de Capacitación

6.6.6.1. Capacitación Correctiva

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

6.6.6.2. Capacitación Preventiva

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial

6.6.7. Modalidades de Capacitación

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

6.6.7.1. Formación

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

6.6.7.2. Actualización

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

6.6.7.3. Especialización

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

6.6.7.4. Perfeccionamiento

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

6.6.8. Nivel de Capacitación

6.6.8.1. Nivel Intermedio

Este nivel está dirigido al personal que demanda profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación

6.7. Metodología del Modelo Operativo

6.7.1. Alcance

El siguiente plan de capacitación está dirigido para el personal del área producción que trabaja en la empresa “Muebles Garzón”

6.7.2. Fines del Plan de capacitación

El entrenamiento que se llevará a cabo permitirá en la empresa lo siguiente:

Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.

Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.

Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.

La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.

Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.

Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

6.7.3. Políticas del Proceso

Elaboración del manual guía para los capacitadores el mismo que se desarrollaran conjuntamente con los funcionarios y representantes de los trabajadores, después de haber aplicado el diagnostico de la necesidades de capacitación.

El tiempo de desarrollo de la capacitación será de 60 horas semestrales y estará a cargo de los colaboradores de la organización de Exchange.

Los trabajadores que formen parte del entrenamiento deberán haber laborado en la empresa un periodo de seis meses

La capacitación se realizará después de las horas de trabajo de los empleados y el cronograma de la misma será presentado por el jefe de recursos humanos.

El lugar para el desarrollo de la capacitación será en las instalaciones de la empresa “Muebles Garzón”

6.7.4. Estrategias

Las estrategias a emplear son.

Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente

Presentación de casos casuísticos de su área

Realizar talleres

Metodología de exposición

Diálogo

6.7.5 Procedimiento para el Plan de Capacitación.

Paso 1. Diagnosticar las necesidades de los empleados para satisfacerlas (ver anexo 3)

Paso 2. Analizar el talento humano que se ha seleccionado para la capacitación y averiguar sus comportamientos, conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo, y determinar cuáles serían necesarios para que la persona sea de beneficio para la organización.

Paso 3. Desarrollar un cronograma de actividades para ejecutar durante el proceso de la capacitación

Paso 4. Efectuar la planificación de los cursos y talleres que se debe utilizar para los trabajadores integrantes de la capacitación.(ver anexo 3)

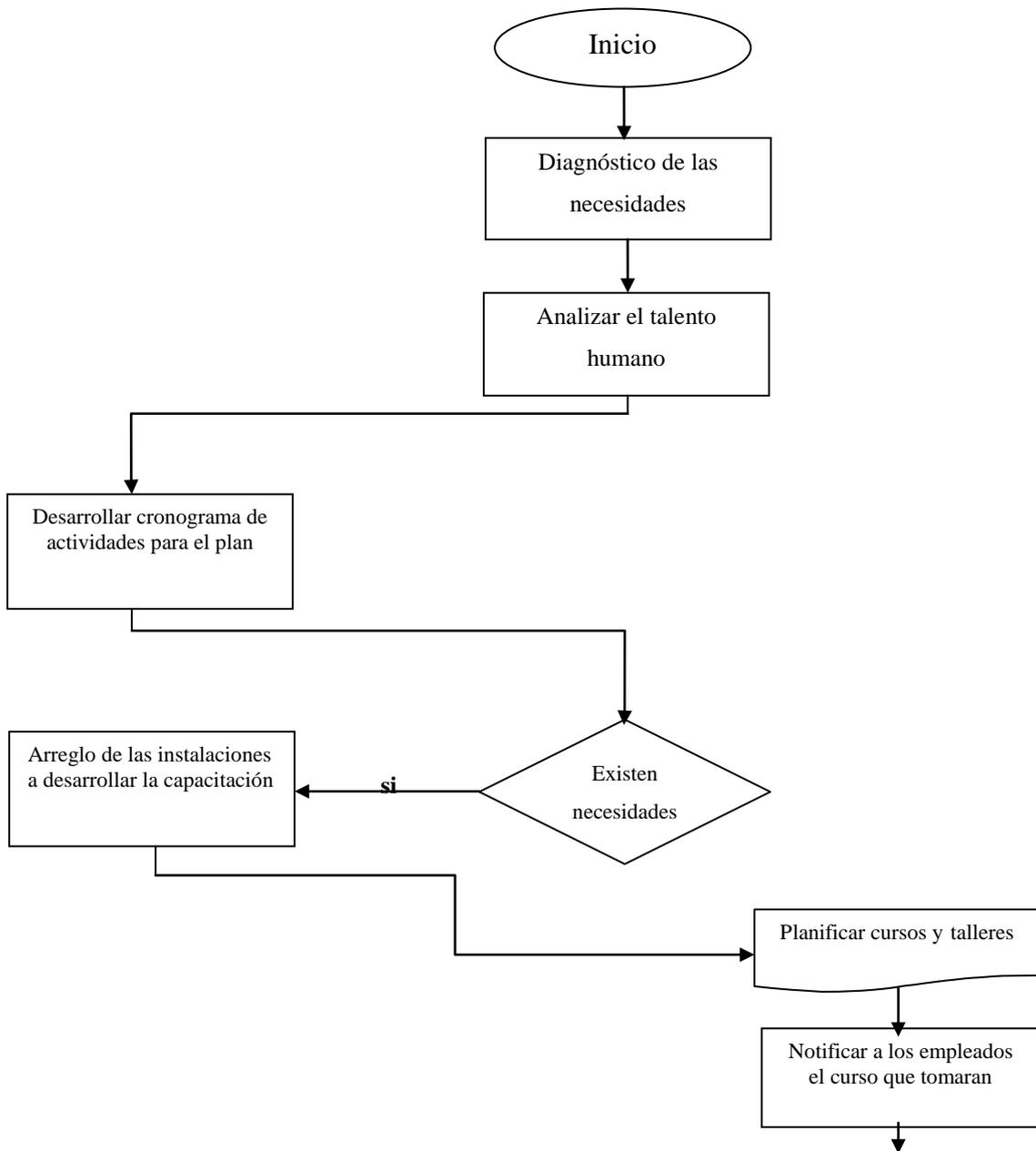
Paso 5. Notificar a los empleados el cronograma de capacitación así como también los cursos y talleres a los que deben asistir, los mismos que se darán conocer mediante hojas circulares.

Paso 6. Ejecución de los cursos y talleres de capacitación.

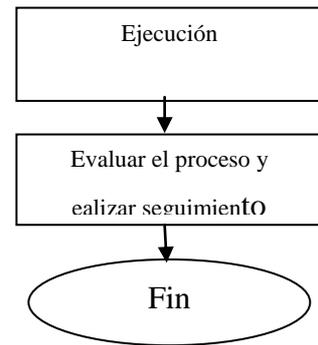
Paso 7. Evaluar el proceso de entrenamiento y efectuar un seguimiento continuo luego de finalizados los cursos para establecer si las necesidades detectadas han sido cubiertas en su totalidad y obtener datos concretos. (ver anexo 3)

GRAFICO No 15

MODELO OPERATIVO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACION



Fuente: Biblioteca Virtual
Elaborado por: Rina Garcés



CUADRO No 1
6.7.6. Cronograma

ACTIVIDAD	2011												2012			
	SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			ENERO		FEBRERO	
Diagnóstico de las necesidades	■															
Análisis del Talento Humano		■														
Desarrollo del Cronograma de actividades				■												
Arreglo de las instalaciones								■								
Planificar cursos y talleres									■							
Notificar a los empleados del curso											■					
Ejecución												■				
Evaluar el proceso															■	

Fuente: Modelo Operativo
 Elaborado por: Rina Garcés

CUADRO No 2**6.7.7. Presupuesto**

DESCRIPCIÓN	PRIMERA REVISION DE LA CAPACITACIÓN	SEGUNDA REVISION DE LA CAPACITACIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Refrigerios	150.00	150.00	5.00	300.00
Material de oficina	150	150	5.00	300.00
Pago de estancia de los capacitadores	400.00	400.00	400.00	800.00
Manuales de capacitación	125.00	125.00	5.00	250.00
Imprevistos	25.00	25.00	1.00	72.00
TOTAL \$				1722.00

Fuente: Proceso de Capacitación
Elaborado por: Rina Garcés

6.8. Administración

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

Recurso Humano

Está conformando por los empleados de la empresa que forman parte del departamento de producción y la persona integrante de Exchange, encargada de impartir la capacitación.

Ademas la propuesta esta direccionada por la Señorita Rina Fernanda Garcés Fiallos autora de la misma, bajo la coordinación del Señor Robert Garzón Núñez, propietario de la Empresa

Recursos Físicos

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

Recursos Materiales

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

Financiamiento

El monto de inversión de esta propuesta, se financiará mediante Exchange, que es un organización especializada en el envío de expertos del exterior, a empresas que los demanden para el crecimiento empresarial; ya que es una organización sin fines de lucro, la empresa “Muebles Garzón” solo se responsabilizara por el alojamiento local, todas las comidas (o asignación diaria para comidas) y transporte local durante la estancia del experto, lo que minimizará los gastos de la capacitación.



6.9. Previsión de la evaluación

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

CUADRO No 3

PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

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

Fuente: Prevision de la Evaluación
Elaborado por: Rina Garcés

BIBLIOGRAFIA

HERRERA, Luis. (2002). “Tutoría de la Investigación”. Quito, Primera Edición.

CHIAVENATO, Idalberto. (2007) “Administración de Recursos Humanos” 8va Edición.

BOHLANDER/ SHERMAN/SNELL. (2003) “Administración de Recursos Humanos” 3ra Edición.

GÓMEZ, Luis. MEJÍA, David. BALKIN, Robert. (2001) “Dirección y Gestión de Recursos Humanos” 2da Edición.

MICIP-ONUDI. (2004) “Competitividad Industrial del Ecuador”

OCEANO Grupo Editorial Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa.

SCHERMERHORN, John. (2003) “Administración” 5ta. Edición.

IVANICEVICH, John. (1996). “Gestión de Calidad y Competitividad”, Primera Edición

NESTOR Alejandro, “Motivación y Desempeño Laboral”,

ARIAS, C. (2010), “Seminario Gerencia de Activos”, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Facultad de Ingeniería Mecánica y Ciencia de la Producción, Guayaquil - Ecuador.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (2000),
“Norma ISO 9001:2000”, Editorial AENOR, Madrid - España.

CHIAVENTAO, Idalberto. (2002), “Gestión del Talento Humano”, Editorial Mc Graw
Hill, Bogotá – Colombia.

WIKIPEDIA (2009), “Indicadores Clave de Desempeño KPI”, obtenido el 26 de marzo
de 2010, desde <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>.

<http://www.monografias.com/trabajos34/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

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

<http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursosshu
manos/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursosshu
manos/default3.asp)

ANEXO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N°-----

ENCUESTA DIRIGIDA CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA MUEBLES GARZÓN

OBJETIVO:

Identificar el comportamiento de los clientes internos de la Empresa Muebles Garzón, en cuanto al desempeño laboral, para promover una Gestión del talento humano adecuada.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas
- . Procure ser lo más honesto en sus respuestas
- . Marque con una X la respuesta (S) que considere apropiadas (S)
- . Evitar los tachones, borrones y enmendaduras.
- . Sus respuestas son de vital importancia para alcanzar nuestro objetivo

Gracias por su colaboración.

1. ¿Conoce cuales son las características del cargo que ocupa? Indique cuales son

SI

NO

2 ¿Al ingresar a la empresa se le notificó de las funciones a realizar para su puesto de trabajo?

Verbalmente

Por Escrito

No se le notifico

3. ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitación por parte de la empresa en los últimos seis meses? Indique la capacitación

Ninguna vez

De 1 a 3 veces

Más de 3 veces

4. ¿Cómo califica usted las capacitaciones que se realizan en la empresa?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

5. ¿Cómo califica sus conocimientos para cumplir a cabalidad sus funciones en su puesto de trabajo? Indique Porque

Bueno

Malo

.....

.....

.....

6. ¿Qué tipo de Motivación no monetaria le gustaría que la empresa aplique, para generar mayor compromiso de su parte?

Capacitación

Supermercado

Reconocimiento por logros

Actividades Sociales

7. ¿Cómo califica el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa?

Bueno

Malo

8. ¿De qué manera la empresa mide su desempeño laboral?

- Evaluación de desempeño periódica
- Cumplimiento diario de estándares
- Desconoce el tipo de medición efectuado

9. ¿Se realizan reuniones de personal con el jefe de área correspondiente, para comunicar avances y falencias del proceso analizado? Indicar frecuencia

- Reuniones semanales
- Reuniones mensuales
- Reuniones eventuales

10. ¿Se han efectuado mejoras en su puesto de trabajo?

- Si
- No

11. ¿En el último mes cuantas veces a faltado al trabajo? Indique la causa.

- De 0 a 2
- De 3 a 5

12. ¿Cree usted que la empresa ha logrado crecer en el último año?

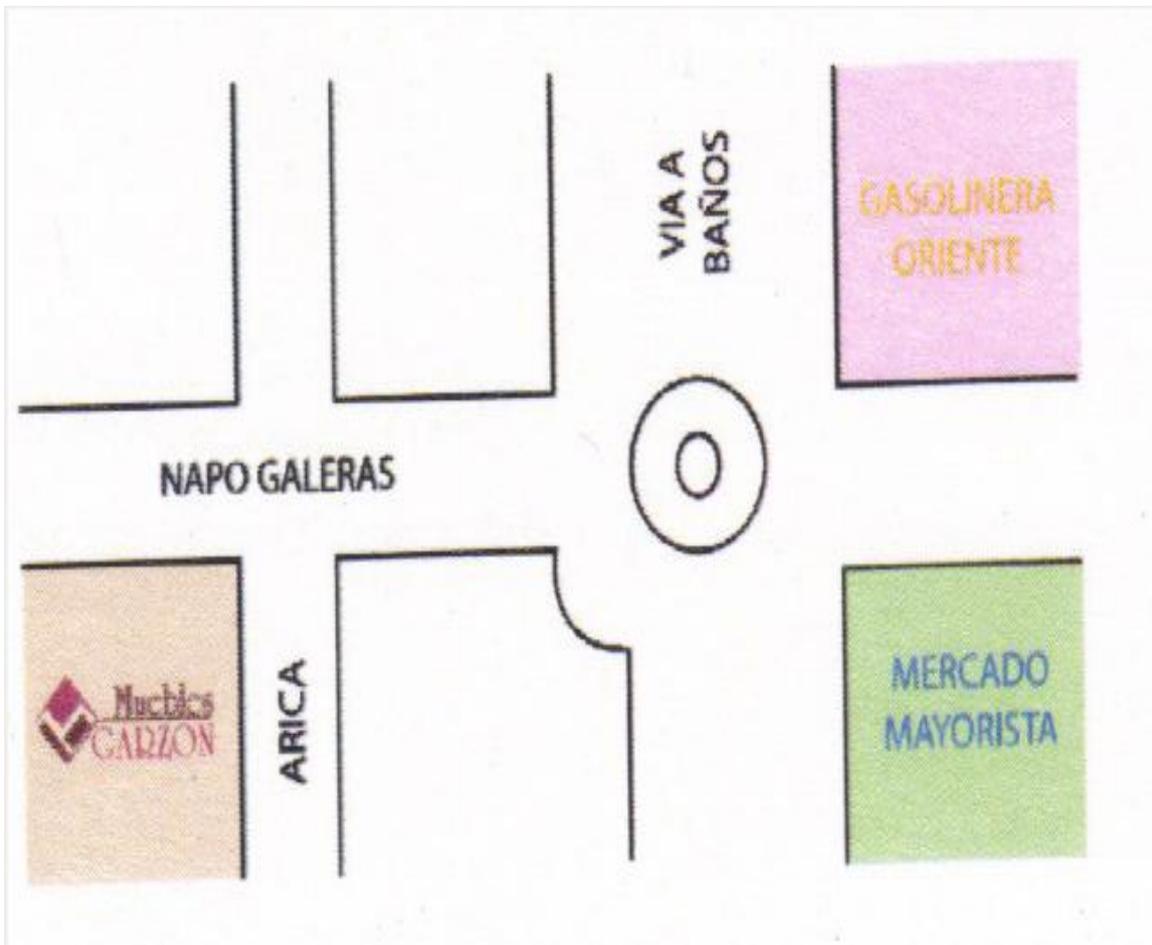
- Si

No

.....
.....

ANEXO 2

CROQUIS DE LA EMPRESA MUEBLES GARZON



HOJA DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Nombre del empleado:	
Nombre del programa:	
Lugar de capacitación:	
Fecha del Curso: horas:	Número de
Rango de calificación: 1 deficiente. 2 malo. 3 bueno. 4 muy bueno. 5 excelente	
Descripción	Calificación
El curso dictado fue de su interés	
Los conocimientos adquiridos en el curso satisficieron sus necesidades	
Los conocimientos adquiridos mejorarán su productividad en la empresa	
Conocimientos del facilitador	
Metodología del facilitador para dictar el curso	
Material didáctico empleado	
Cumplimiento de los puntos planificados en el curso	
Relación del curso con las necesidades de su cargo	
Observaciones y Sugerencias	
Puntos a Mejorar:	

ANEXO 4

PROCEDIMIENTO PARA CONTRATAR LA EMPRESA CAPACITADORA EXCHANGE

Ex-Change recibe una **petición de una entidad localizada en un país del Sur**. Esta petición se registra en un formulario estándar y nos llega a través del representante local de ese país.

Una vez que la petición es admitida, **los coordinadores sectorial y regional buscan un experto** con el perfil adecuado para llevar a cabo el proyecto. Si es posible, se ofrece al solicitante más de un experto, para que él pueda tomar la decisión final.

Se le pide al experto que prepare un "planning" con el solicitante, que sirva de guía durante la ejecución del proyecto. Entretanto, el **coordinador de proyectos** organiza los temas prácticos como billetes de avión, visados (si son necesarios), seguros, documentos, etc.

Los coordinadores regional, sectorial y de proyectos realizan una **reunión (briefing) con el experto**, donde se comentan los aspectos técnicos del proyecto, se dan instrucciones e informaciones prácticas sobre el país en cuestión y se procede a la firma de los documentos relevantes.

Durante la estancia del experto en el país de destino, **el solicitante se hace responsable del alojamiento, las comidas y el transporte local** del experto. El representante local es el primer punto de contacto para el experto.

A la vuelta y no más tarde de un mes, el experto entrega un informe a Ex-Change durante la **reunión posterior a la ejecución del proyecto**. En esta reunión se discuten

las experiencias personales del experto, el seguimiento que se hará del proyecto y la posibilidad/necesidad de realizar otros proyectos.

Criterios de selección de exchange

Las empresas (actividad económica) y organizaciones (actividad socioeconómica) **deben cumplir los siguientes criterios:**

La empresa/organización pertenece a un **sector formal** (está registrada)

La empresa/organización puede y se compromete a **asumir una parte de los costes del proyecto** (alojamiento, comidas y transporte local)

La empresa/organización y sus filiales o empresa matriz **no están relacionadas con actividades consideradas no éticas**, como comercio de armas, drogas, trabajo infantil o tráfico de personas

La empresa/organización está comprometida con la **igualdad de género** y temas **sociales y ecológicos**

También deben cumplir **al menos uno de los siguientes criterios:**

La empresa/organización tiene un **volumen de negocios anual de 20.000€ como mínimo y 350.000€ como máximo**

Si la empresa/organización tiene un volumen de negocios anual inferior a 20.000€, debe contar con **5 trabajadores como mínimo** (incluida la dirección)

Mejorar la producción o los productos, la calidad, eficacia, infraestructura, el funcionamiento de la empresa/organización, etc. La solicitud no puede tener como objetivo la sustitución de un puesto de trabajo (ya sea de empleado o gerente), ni siquiera de manera temporal.

Además los resultados de la solicitud deben ir encaminados a:

Mejorar las capacidades o cualificaciones del personal local, su situación laboral y contexto social

Reclutar personal o, al menos, garantizar los puestos de trabajo existentes

Formularios de solicitud

Empresa/organizacion	
Nombre registrado	
Pais	
Direccion postal	
Direccion fisica	
Telefono	
Fax	
E-mail	
Website	
Fecha de registro	
Numero de registro	<i>Por favor, incluya una copia del documento de registro (si esta disponible)</i>
Datos de contacto (persona(s) a las que podemos contactar en caso de necesitar ampliar la informacion solicitada.)	
Nombre	
Apellidos	
Puesto de trabajo	

Telefono		
Celular		

Formulario de información de la empresa y sus productos

Empresa/organizacion		
Nombre registrado		
Pais		
Direccion postal		
Direccion fisica		
Telefono		
Fax		
E-mail		
Website		
Fecha de registro		
Numero de registro	<i>Por favor, incluya una copia del documento de registro (si esta disponible)</i>	
Datos de contacto (persona(s) a las que podemos contactar en caso de necesitar ampliar la informacion solicitada.)		
Nombre		
Apellidos		
Puesto de trabajo		
Telefono		
Celular		

Formulario de Información de la Empresa y sus productos

Sector / Sub-sector	
Principales productos/actividad	
Total valor de inversión (en moneda local)	
Ventas anuales en el pasado año (en moneda local)	<i>Por favor, incluya una copia de la hoja de balances del año pasado (si esta disponible)</i>
Porcentaje de exportación (%) (si hay exportación)	
Número de empleados	Total: Mujeres: Hombres:
Estructura de la empresa	<i>Por favor, incluya un organigrama de la empresa (no muy detallado)</i>

Formulario de Historia y Objetivos

Describa brevemente la historia y evolución de la empresa/organización – orígenes (negocio familiar...) etc.	
--	--

<p>Describa brevemente (en 1-2 frases) cual es la vision de la empresa/organización (cuál es su sueño, hacia donde quiere dirigirse....)</p>	
<p>Describa brevemente (en 1-2 frases) cual es la misión de la empresa/organización (cuál es la actividad de negocio y porque):</p>	
<p>Cuales son las principales metas y objetivos que la empresa/organizacion quiere alcanzar (mencione solo 3):</p>	<p>-</p> <p>-</p>

	-
--	---

Mencione maximo 3 fortalezas (internas) de la empresa/organizacion:	- - -
---	---------------------

Menciones maximo 3 debilidades (internas) de la empresa/organizacion:	- - -
---	---------------------

Priorice en que areas (de las mencionadas anteriormente) la empresa/organizacion necesitaria asistencia/ayuda externa:	- - -
--	---------------------

--	--

Formulario de asistencia requerida

En cuales de las areas priorizadas le gustaria a la empresa/organizacion que Ex-Change le asistiera?	
Cuales son los resultados que la empresa/organizacion quiere obtener al final de la intervencion de Ex-Change?	
Cuales son los resultados a largo plazo que la empresa/organizacion quiere conseguir mediante la asistencia de Ex-Change?	
Cual deberia ser la principal area de competencia del experto de Ex-Change (direccion general, financiera, marketing, etc) que les asistira?	
Que otras capacidades, conocimientos o experiencia deberia tener el experto de Ex-Change?	
Han recibido anteriormente asistencia de Ex-Change? En caso afirmativo, cuando se llevo a cabo?	
Recibe actualmente en este area asistencia de otras organizaciones u otro tipo de ayudas? En caso	

afirmativo, mencione cuales	
Recibe actualmente asistencia en otro area de asistencia u otro tipo de ayudas? En caso afirmativo, mencione cuales	

Formulario de detalles e la asistencia

Cuando desearia que comenzara la asistencia?	
Cuanto tiempo desearia que el experto estuviera disponible?	
Quien trabajara con el experto de Ex-Change? (persona de referencia durante la estancia del experto)	
Cual es el puesto de trabajo de esta persona que trabajara con el experto de Ex-Change?	
Que idioma/s habla esa persona? (Español, ingles, frances, otro)	
Que tipo de alojamiento se ofrecera al voluntario de Ex-Change? (indicate)	Hotel – Hostal - Guest House – Casa de la empresa – Casa privada – No lo sabemos todavia - Otro
Cual es el aeropuerto mas cercano al lugar donde trabajara el experto de Ex-Change?	
Que distancia hay entre el aeropuerto y el lugar donde trabajara el experto de Ex-Change?	

El solicitante esta informado de los compromisos que adquiere en caso de una intervención de Ex-Change. El solicitante puede y quiere hacerse cargo del alojamiento local, todas las comidas (o asignación diaria para comidas) y transporte local durante la estancia del experto de Ex-Change.

Fecha:

Firma: