

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas están transitando por nuevos escenarios, se puede identificar aspectos que se destacan por su importancia: la globalización, el incremento de la competencia. Las viejas definiciones que usan el termino Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un sustituible para lograr el éxito de una organización.

Con el inicio del nuevo milenio la velocidad de los negocios, a través de la tecnología, ha provocado que las empresas deban ser más eficientes, mejoren su calidad en sus productos y oferten servicios innovadores.

Esta exigencia de calidad, de seguridad y de economía de los nuevos productos industrializados en las pequeñas y medianas empresas ha creado la necesidad de que se realice un Programa de Entrenamiento en MUSEYCA, que abarque el campo productivo.

Por estas razones se hizo necesario, desarrollar un programa de entrenamiento, con un propósito fundamental de satisfacer a las necesidades de los trabajadores, pues son ellos la base fundamental para el desarrollo de la empresa.

En el capítulo I, se encontrará una contextualización del problema, donde el tema objeto de la investigación es “La Gestión del talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de MUSEYCA Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato”.

En el capítulo II, que consta de un marco teórico en el que se interpreta la necesidad de implantar un programa de entrenamiento, basado en la fundamentación filosófica, legal

y conceptual, que permite establecer una hipótesis para solucionar el problema planteado.

En el capítulo III, se hace referencia a la metodología utilizada en el campo investigativo, mediante los resultados obtenidos.

En el capítulo IV, trata sobre el análisis e interpretación de resultados, llegando a la verificación de la hipótesis.

En el capítulo V, se llegó a establecer las conclusiones y recomendaciones pertinentes del estudio realizado.

En el capítulo VI, consta una propuesta, que trata sobre el desarrollo del Programa de Entrenamiento y su efecto en el Desempeño Laboral, lo cual es el aporte del autor.

Con el presente trabajo se espera reducir los problemas que se presentan en el área de producción referente a las devoluciones por un deficiente control de calidad, desconocimiento de las etapas productivas, falta de materiales etc., con lo cual, la empresa no tendrá pérdidas y entregará los pedidos en el tiempo estipulado.

CAPITULO I

1. PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa “MUSEYCA” Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inexistencia de la Gestión del talento Humano y su incidencia en el desempeño Laboral de los empleados de MUSEYCA Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato.

1.2.1 Contextualización.

Las Pymes son organizaciones económicas que desarrollan actividades industriales, comerciales y de servicios que combinando capital, trabajo y medios productivos obtienen un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades en un mercado determinado. En el Ecuador se han convertido en las principales generadoras de ingresos económicos así también de puestos de trabajo ya se produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado. Para lo cual busca una manera de mejorar el desempeño laboral ofreciendo un servicio al cliente puntual, satisfaciendo sus necesidades e incrementando las ventas y disminuyendo desperdicio.

El talento humano no es solamente el esfuerzo o la actividad humana sino también otros factores que dan diversas modalidades a esta actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, todo esto ayuda a mejorar el desempeño de los empleados teniendo en cuenta que ellos son el pilar de la empresa.

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

En el país la gran mayoría de las empresas no cuentan con un Departamento de Recursos Humanos para ayudar y prestar servicios a todos sus integrantes, haciendo de esta manera deficiente el trabajo que realizan en cuanto a la utilización de materiales, equipos, etc.

En la provincia de Tungurahua las Pymes han tenido un gran desarrollo debido al mejoramiento continuo que realizan de sus procedimientos pasando del manejo empírico de sus actividades a un manejo controlado y con un orden secuencial,

mejorando de esta sus actividades obteniendo mayor utilidad por las ventas generadas. En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal. La gestión de los recursos humanos se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años.

La empresa Muños Sevilla y Callejas "MUSEYCA" Cía. Ltda. se encuentran ubicada en la Ciudad de Ambato, en la Avenida Cevallos y Unidad Nacional. Su capital social con el que fue constituida fue de 4'500.000.00 sucres, con la participación de 4 accionistas, el 11 de Junio de 1992. Es una pequeña industria, con 33 trabajadores distribuidos estratégicamente. Su objeto social, dedicarse a la elaboración de partes, piezas para calzado y en general manufacturas en cuero o lona.

MUSEYCA es una pequeña maquila que produce partes en cuero y lona para Plasticaucho Industrial. Los pedidos son enviados al gerente de MUSEYCA todos los viernes detallando la producción semanal y cantidad de la misma, la producción se entrega diariamente. El encargado de retirar la Materia Prima y suministros es el Supervisor, el mismo debe revisar de una en una las gavetas en las que vienen los pedidos de acuerdo al modelo, un vez salida de Plasticaucho la mercadería no se aceptan reclamos como es la falta de alguna pieza o suministro, en caso de alguna faltante el costo corre por cuenta de MUSEYCA.

Los trabajadores están divididos en células de 6, quienes están encargados de producir determinado modelo en un día variando la cantidad, tanto en lona como en cuero. Plasticaucho entrega todos los materiales necesarios para formar el modelo del zapato o zapatilla. La producción es en cadena tanto en cuero como en lona, aquí se encargan de formar el corte de acuerdo a indicaciones enviadas por la fábrica. Terminado el proceso

se realiza el control de calidad para de inmediato un encargado de la fábrica retira el los cortes y los entrega en INCALSA para el empiolaje y ojalillado.

MUSEYCA Cía. Ltda. Para ofrecer una buena atención a sus clientes debe considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. En el área de Recursos Humanos de las pequeñas empresas, normalmente, las contrataciones se llevan a cabo a través de amigos, competencia, recomendados, entre otros, sin observar ningún proceso previo que asegure el éxito de la contratación.

Para la selección de personal se realizan pruebas prácticas en las que se da una breve explicación de cómo es la actividad que van a desarrollar, e inmediatamente se les entrega los materiales necesarios para que procedan a elaborar el pedido. El tiempo de prueba es de una jornada de trabajo, en el transcurso de la prueba el supervisor va evaluando diferentes parámetros como es el tiempo en que realiza cada actividad, errores que cometen, materiales que desperdician etc.

Al terminar la jornada se les informa si cumplen con las expectativas necesarias para el puesto, y a continuación se procede a contratar a la persona seleccionada.

La contratación se realiza en principio por 3 meses de prueba, cumplido el tiempo se firma el contrato por un año y así sucesivamente.

Los documentos que se requieren, son la hoja de vida, documentos personales en regla, referencias personales y referencias de otros trabajos con similares actividades.

La evaluación de una persona en una empresa hoy día es de suma importancia y consiste más bien en un procedimiento esquematizado para medir y determinar el comportamiento y resultados que proyecta un individuo en su trabajo, mejora el desempeño, determina si hay necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto. La evaluación que se realizara influye en el Desempeño Laboral y

brinda al individuo más seguridad en el momento de tomar las decisiones en cualquier área de la empresa.

El desarrollo y crecimiento de MUSEYCA, se ve reflejada en los resultados que en ella se alcanza mediante la ayuda de sus colaboradores, pero también se puede observar opacado estos resultados cuando los trabajadores no se encuentra debidamente capacitados ya que este problema no permite estimar la forma en que cada persona cumple efectivamente con las responsabilidades a ellos encomendados.

1.2.2 Análisis crítico

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

Al recopilar información de MUSEYCA se ha llegado a la conclusión que la falta de un programa de entrenamiento para los trabajadores incide en su desempeño, debido a que la persona encargada del personal reconocido como “jefe de producción ”no realiza una capacitación constante para los trabajadores, es por eso que no están en condiciones para desempeñar satisfactoriamente en su puestos de trabajo, incluso los trabajadores con mayor experiencia no reciben capacitación para ser promovidos a nuevos cargos.

Otra causa es la falta de comunicación entre trabajadores y jefes, al no estar informados de la situación en que ellos se encuentran en la actualidad, no todo es personal tienen las habilidades necesarias para desempeñar sus actividades de forma correcta, haciendo esto deficiente el desempeño de los trabajadores.

Por lo tanto MUSEYCA Cía. Ltda. desea mejorar el desempeño laboral mediante incentivos, capacitaciones etc., que ayuden al mejor desenvolvimiento en sus puestos de trabajo y por ende el desarrollo de la empresa.

1.2.2 Prognosis

Al no dar solución al problema que se presenta en la empresa y realizar una reestructuración en las áreas donde se detectaron que el personal no se encuentra cómodo, y la forma en que deben ser tratadas, para dar solución a las mismas y mejorar el desempeño de los trabajadores.

Otro efecto que se presentará es que la empresa tenga pérdidas por el mal manejo de la materia primar por parte de los trabajadores, teniendo grandes cantidades de desperdicios.

1.2.3 Formulación del Problema

¿De qué manera incide la Gestión del Talento Humano en el desempeño laboral de los trabajadores de “MUSEYCA” Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato?

1.2.4 Preguntas Directrices

¿Qué debe realizar la Gestión del Talento Humano para que la mayoría de los trabajadores accedan a capacitaciones que les ayuden a un mejor desenvolvimiento en sus respectivos puestos?

¿De qué manera se puede medir el desempeño laboral de los empleados de MUSEYCA Cía. Ltda.?

Delimitación

Límite de Contenido

Campo: Administración

Área: Organización

Aspecto: Gestión de Talento Humano

Límite Espacial

Muños Sevilla y Callejas “MUSEYCA”Cía. Ltda.

Límite temporal

Enero- Septiembre del 2010

1.3 JUSTIFICACIÓN

- Muños Sevilla y Callejas “MUSEYCA” conscientes de que en la actualidad las Pequeñas y medianas empresas deben invertir en el desarrollo del Talento Humano debido a que representa la inversión de mayor rentabilidad y perdurabilidad, buscan planificar y ejecutar de forma correcta la aplicación de dicha inversión. Con el mejoramiento de la Gestión del Talento Humano se espera que los trabajadores proporcionen la chispa creativa en cualquier actividad que desempeñe. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

- En MUSEYCA la falta de un programa de entrenamiento afecta el buen desempeño de los trabajadores debido a que por la falta de conocimientos detallados en el

proceso productivo se presentan atrasos en la entrega de los pedidos, desperdicio y devoluciones, generando pérdidas para la empresa.

- Igualmente, el programa de entrenamiento beneficiará a los trabajadores debido a que no solo se les impartirá temas referentes al trabajo, sino también concernientes al clima laboral mejorando las relaciones entre compañeros, el autoestima que en muchas empresas no se toma en cuenta y siendo uno de los principales problemas que afectan a los trabajadores.
- De igual manera, con el Programa de Entrenamiento se posibilita la generación de un base de datos, de todos los trabajadores en el que este detallado sus habilidades y deficiencias, que contribuyen al desarrollo de la empresa, y de igual manera elaborar estrategias para incentivar dichas habilidades y reducir errores.
- La presente investigación pretende tener una relevancia social buscando mejorar el desempeño de los trabajadores de MUSEYCA, entrenándolos para desarrollar su trabajo de forma eficiente y eficaz, ofreciéndoles conocimientos, destrezas y habilidades actualizadas sobre su labor que les permitirá cumplir en un momento determinado con sus funciones de enseñanza, como también con responsabilidades de más alto nivel, de hecho obtendrán una mayor cultura que les ayudará laboralmente y como participantes en la sociedad.
- En MUSEYCA no existe el departamento de Recursos Humanos, el encargado de la contratación y todo lo concerniente al personal en el área de producción es el supervisor, por lo que este estudio servirá de pauta para en el futuro crear dicho departamento y mejorar la contratación y selección del personal, con esto se mejorará la Gestión Empresarial.

1.4 OBJETIVOS

1.4.2 Objetivos Generales

Determinar de qué manera incide la Gestión del talento Humano en el desempeño laboral de los trabajadores de “MUSEYCA” Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato

1.4.3 Objetivos específicos

- Diagnosticar las necesidades que afectan el desempeño de los trabajadores.
- Proponer nuevos patrones de evaluación del Recurso Humano de la Empresa.
- Diseñar un Programa de Entrenamiento para mejorar el Desempeño Laboral de los trabajadores de MUSEYCA.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Según **JURADO.(2007).**”*Sistema de Administración de Recursos Humanos para mejorar la productividad en “Industrias Licoreras Asociadas S.A”*. Al establecer un sistema de Administración de Recursos Humanos mediante un manejo técnico de todas las etapas que conforman el sistema, nos permita mejorar la productividad de la empresa, además es un punto de referencia para mejorar la productividad del personal y de la empresa.

La aplicación del cuestionario sobre la estructura de la Administración de Recursos Humanos de cada uno de los subsistemas Reclutamiento; Relaciones laborales; Clasificación, Valoración compensación del puesto; Seguridad e Higiene es importante

para establecer cuáles son las necesidades y requerimientos que debe satisfacer el sistema a ser propuesto y qué características debe tener para permitir una Administración integral de todos los subsistemas antes mencionados.

Según **ALVARES, (2001)** “*La capacitación como factor relevante en la eficacia del instituto de oftalmología.*” Determina que la capacitación en una empresa es muy importante como factor determinante en la eficiencia de las personas, influyendo directamente en la satisfacción de los clientes.

El adiestramiento le permite a la organización mejorar la eficiencia de sus empleados, elevar su calidad de vida y productividad, así mismo se puede decir que el adiestramiento consiste en mejorar las actitudes y aptitudes del recurso humano permitiéndole detectar aquellas áreas que presente deficiencia en la organización.

Por tal sentido se hace cada vez más necesario que las empresas implanten programas de adiestramiento que a través de estos les permita a sus empleados satisfacer sus objetivos personales, laborales y de esta manera la empresa cuente con un personal altamente calificado, a través del aumento de la productividad, la planificación de carrera y la calidad de vida de los empleados.

Según **RODRÍGUEZ, I. (2005)** “*Programa de Adiestramiento e inteligencia emocional para docentes de centro de estudios avanzados*”. En la elaboración del presente estudio, se pudo analizar la importancia de las emociones como componentes del ser humano y que permiten a las personas sentir que están vivas, imaginándose por un instante como si la vida no tuviera emociones, la personalidad no tendría sentido y las personas serían seres vacíos.

Las emociones son estados afectivos, de expresión súbita y de aparición breve, y otros pueden, crear un impacto positivo o negativo sobre la salud física, mental y espiritual. Las conclusiones derivadas de esta investigación se enfocan a sintetizar los siguientes resultados:

Al identificar las necesidades de adiestramiento sobre inteligencia emocional que posee el personal docente del Centro de Estudios Avanzados, se evidenció que el personal posee ciertas necesidades de adiestramiento en el contexto de la inteligencia emocional, lo cual le dificulta la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos de poder automotivarse para mejorar las emociones internas y las relaciones con los demás, lo cual le va a permitir mantenerse dentro de un clima organizacional estable, además de mejorar su capacidad de motivación y persistencia ante las decepciones, y la regulación del humor.

Asimismo se logró establecer las políticas y normas a seguir durante un programa de adiestramiento basado en Inteligencia Emocional que se deberá aplicar al personal docente contratado del centro de Estudios Avanzados, mediante el diseño de una propuesta de capacitación y adiestramiento que cubre las necesidades correspondiente a cada uno de los docentes.

Asimismo se logró establecer el contenido del programa de adiestramiento basado en Inteligencia Emocional para el personal docente del centro de estudios avanzados y el establecimiento de las políticas y normas y las fases de dicho programa, todo esto con la finalidad de lograr la capacitación de cada docente.

Según **NUÑEZ, C. (2004)** *“Efectos de un programa de capacitación sobre servicio del cliente en trabajadores del área de ventas de la empresa Bussines Team S. A”*. Lo más importante de esta investigación es que el Programa de Capacitación de Servicio al cliente produce efectos positivos en la conducta de Servicio al Cliente de los trabajadores del área de Ventas de la empresa Bussines Team S. A del distrito de Trujillo del departamento de La Libertad, logrando un efecto positivo en el servicio al cliente se consiguió que cada uno de los vendedores aumentará sus índices de empatía con sus clientes, permitiendo alcanzar un trato mejorado en calidez. Esto gracias al proceso de sensibilización y aplicación de técnicas humanísticas que se desarrollaron durante el 70% del Programa.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El presente proyecto se basa en el paradigma Crítico – Propositivo por las siguientes razones:

“MUSEYCA” Cía. Ltda. Es una empresa que se encuentra en constante cambio debido a la necesidades de los clientes internos y externos mejorando notablemente su servicio, siendo estos el principal pilar para el desarrollo de la misma.

El problema del cual nace la investigación, está relacionada con la tarea de instruir a los trabajadores sobre la satisfacción del cliente la cual es responsable del gerente o jefe de la empresa. Según el estudio realizado, se demuestra que los trabajadores no reciben un entrenamiento constante sobre el tema y desconocen los beneficios que ellos generan tanto para el trabajador como para la empresa.

El entrenamiento es un aporte fundamental para los trabajadores de toda la empresa sin importar su actividad, ocupacional o nivel de jerarquía ya que ayuda a la formación integral de recurso humano fortaleciendo sus propios valores como son confianza, respeto, puntualidad, permitiendo realizarse tanto en su vida personal como profesional.

Para la investigación realizada se necesita la colaboración de los implicados como es la empresa a investigar y el investigador para que sus conocimientos se complementen y tener resultados favorables para ambos.

MUSEYCA es una empresa que trabajaba en base a valores como son responsabilidad, respeto, justicia, compañerismo entre otros, que se ponen en práctica día a día entre sus trabajadores, buscando la integración de sus subordinados.

2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Formulación de problema

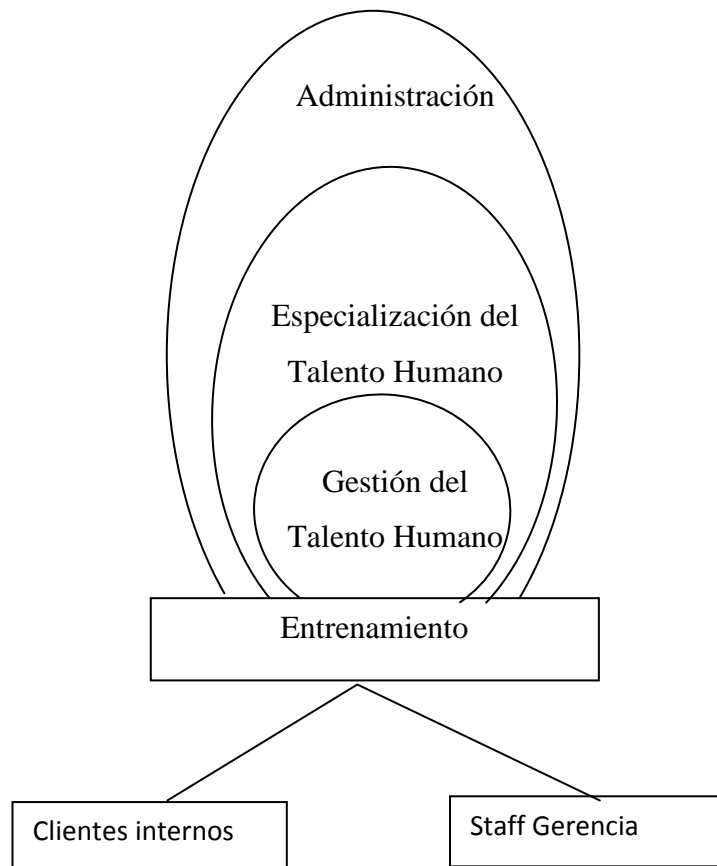
¿De qué manera incide la Gestión del talento Humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “MUSEYCA” Cía. Ltda.?

X = Gestión del Talento Humano

Y = Desempeño laboral

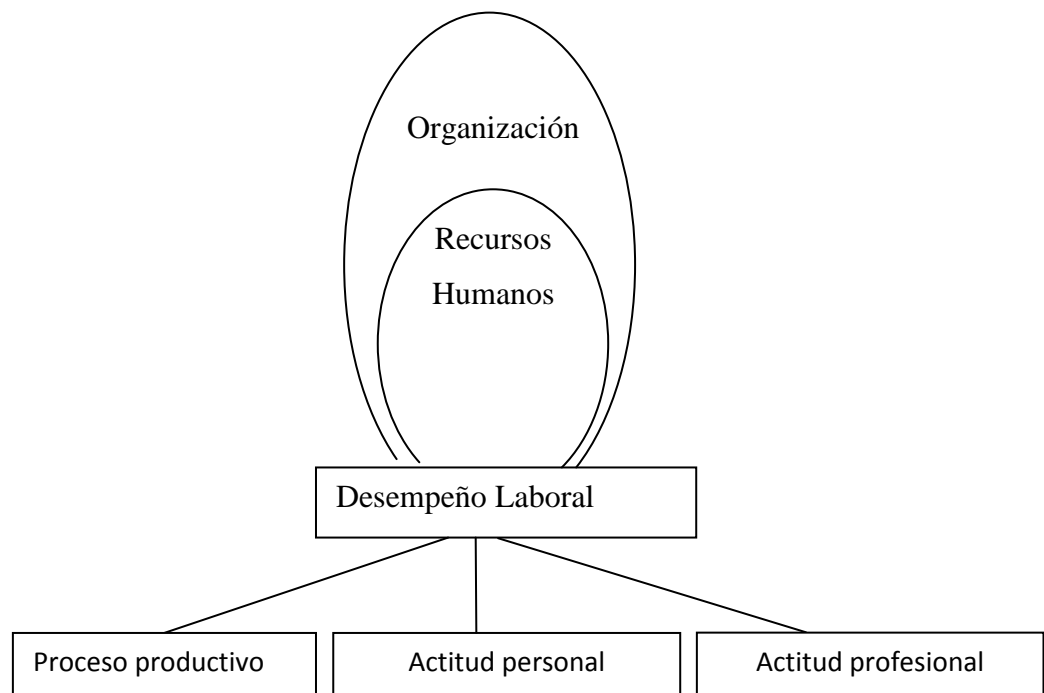
Categorización

Grafica 1: Variable Independiente



Categorización

Grafica 2: Variable dependiente



GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“Gestión del talento Humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamientos, selección, capacitación, recompensas, y evaluación del desempeño.”

➤ La Gestión del talento Humano es una función Administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento entrevista, selección y reclutamiento. **Chiavenato** (2002: p. 9)

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.”(<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/mar/estmktpref.htm>)

“En consideración la gestión del talento humano es la responsable de las actividades referentes al personal en la organización, como es la contratación de personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo, capacitar a los empleados, proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización”

OBJETIVO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle

empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

La gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información. La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada. “Jaramillo (2005: p. 107)

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crear, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

La Gestión del Talento Humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Nombres como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utiliza para describir, la unidad, el departamento o el equipo relacionado con la gestión de las personas.

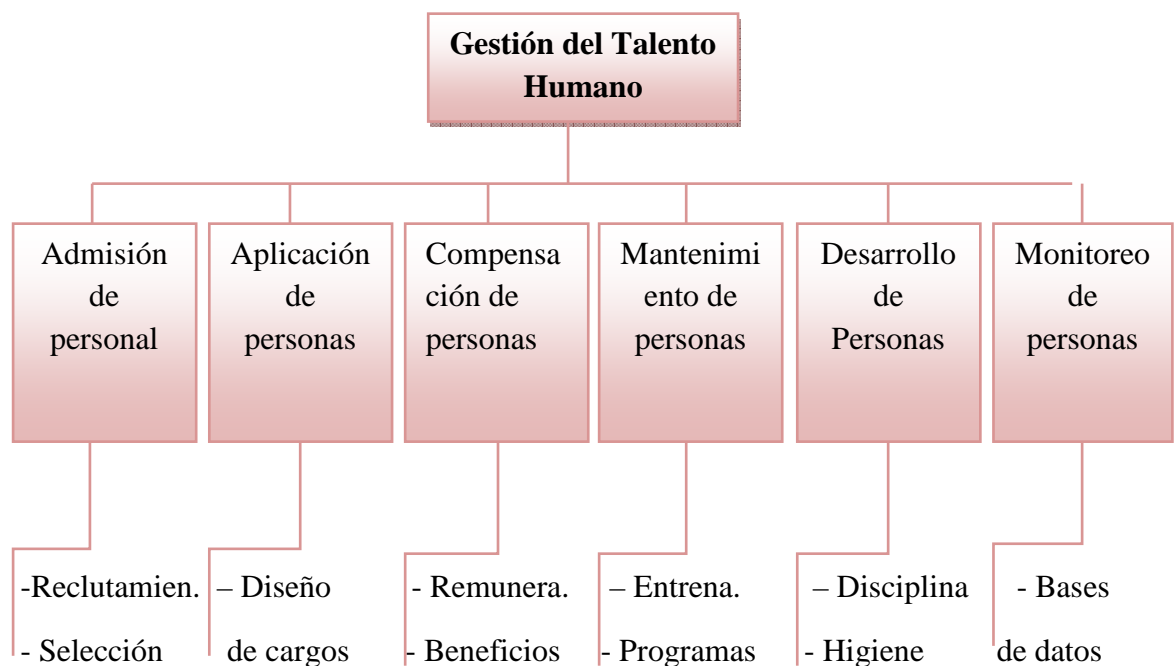
➤ *Ayudar a la organización alcanzar sus objetivos y realizar su misión;* la función de RH es un componente fundamental de organización actual. Antes se hacía énfasis en la relación correcta de las tareas aplicadas los métodos y reglas impuestos a los empleados y, en consecuencia se obtenía eficiencia. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.”

- *Proporciona a la organización competitividad*; esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la ARH es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y los empleados.
- *Suministrar a la organización empleados bien motivados y entrenados*; cuando un ejecutivo afirma que es propósito de la ARH, es “construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas” se refiere a este objetivo de la ARH. Para mejorar el desempeño las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar las personas que no tiene un buen desempeño. Los objetivos debe ser claros, así como el método empleado para medirlos.
- *Permitir el aumento de la autorrelación y la satisfacción de los empleados en el trabajo*; antes se hacía énfasis en las necesidades de la organización; ahora, a pesar de los computadores y los balances contables, lo empleados precisan ser felices. Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trate de manera equitativa. Las personas pasan la mayor parte de su vida en el trabajo y esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan
- *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo*; cálida de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la de experiencia del trabajo, como estilos de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.
- *Administrar el cambio*; en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- *Establecer políticas éticas y desarrollar comportamiento socialmente responsable*; toda actividad de ARH debe ser abierta, confiables y ética, las personas no deben ser discriminadas y deben garantizar sus derechos básicos. los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de la ARH. **Chiavenato** (2002: p. 9, 10, 11, ,)

“Con relación a los objetivo de la Gestión del Talento Humano a mi parecer la más clara es la Idalberto Chiavenato ya que desarrolla una a una los objetivos que esta tiene. Ayudando a la organización, proporcionando competitividad a la misma, contribuir a seleccionar trabajadores eficientes y generando satisfacción a los trabajadores.”

“En consecuencia los objetivos de la gestión del talento humano son muy importantes en toda las empresas ya que ayuda tanto al crecimiento del empresa como de los trabajadores logrando así un crecimiento en los implicados”

LOS SEIS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente **Chiavenato** (2002;p. 13)

En el presente trabajo se hace énfasis en lo relacionado al mantenimiento de personas, que se refiere al entrenamiento que se desarrolla en la propuesta, cómo se lo va a realizar, en dónde, cuándo, con el objetivo de mejorar el desempeño de los trabajadores, sin perder de vista otros temas del proceso de la Gestión del Talento Humano que también tienen su importancia.

ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMAN

“La estructura funcional privilegia la especificación de cada órgano y la cooperación interdepartamental, pero produce consecuencias indecibles como el predominio de objetivos parciales, que funcionan como una fuerza centrifugada de esfuerzos, y la enorme dificultad de cooperación interdepartamental (los departamentos se separan más, luchan antes de cooperar entre sí) que impide la visión sistemática y la obtención de sinergia.” **Chiavenato** (2002, p. 14)

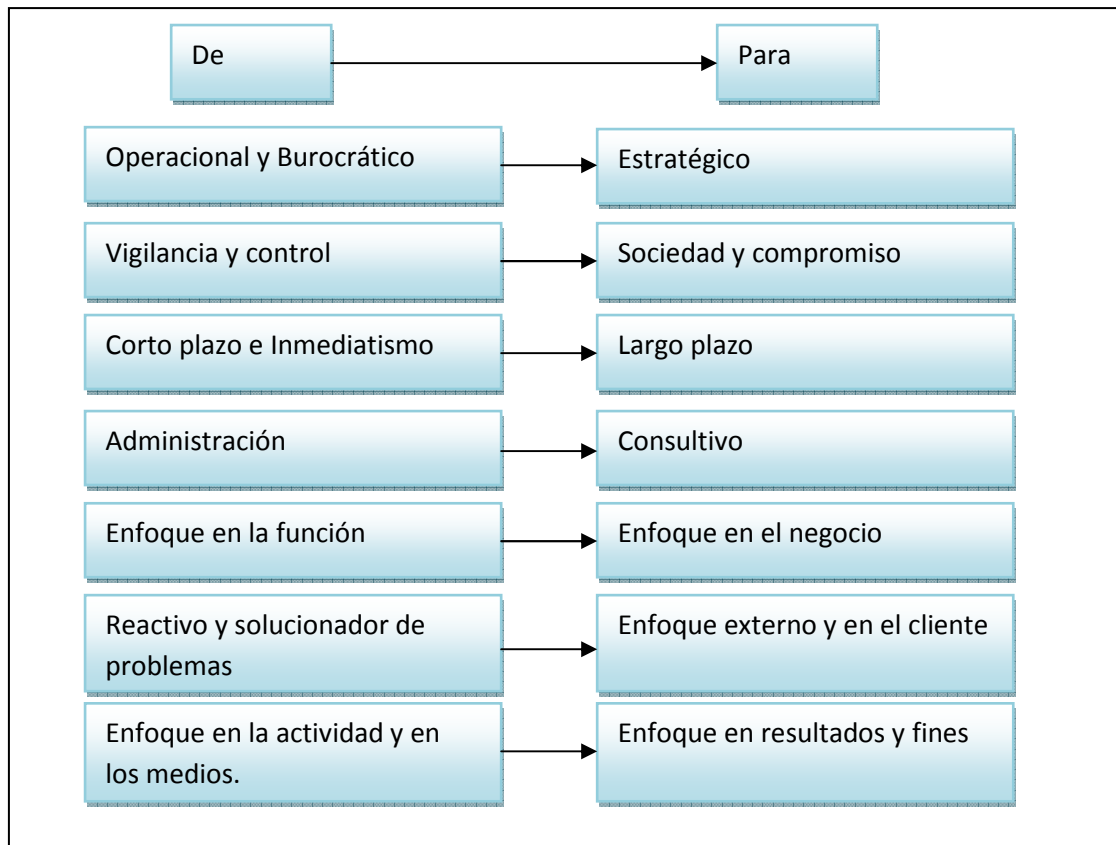
LAS TRES ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Características	Relaciones industriales	Administración de recursos Humanos	Gestión de Talento Humanos
Formato de trabajo	Centralización total de las operaciones en el órgano de RH.	Responsabilidad de línea y función de staff	Descentralización hacia los gerentes y sus equipos.
Nivel de actualización	Burocratizada u operacional. Rutina.	Departamental izada y táctica.	Focalización global y estrategia de gerentes.
Autoridad que ordena la acción	Decisiones originadas en la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el órgano de RH.	Decisiones organizadas en la cúpula del área y acciones centralizadas en el órgano de RH.	Decisiones y acciones originadas en el gerente.
Tipo de la actividad	Ejecución de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área.	Consultoría interna y prestación de servicios especializados.	Consultoría interna. Descentralizar y compartir.
Principales actividades	Admisión, desvinculación, control de asistencia	Reclutamiento, selección, capacitación,	Cómo pueden los gerentes y sus equipos elegir,

	y puntualidad, legislación laboral, disciplina.	administración de salarios, beneficios, higiene y seguridad, relaciones sindicales.	entrenar. Liderar, motivar, evaluar y compensar a sus participantes.
Misión del área	Vigilancia, coerción, coacción, castigos. Aislamiento social de las personas.	Atraer y mantener los mejores empleados.	Crear la mejor empresa y la mejor calidad en el trabajo.

Fuente **Chiavenato** (2002; p. 39)

LOS NUEVOS PAPELES DE LA FUNCIÓN RH



Fuente **Chiavenato** (2002; p. 42)

ENTRENAMIENTO

“El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.”

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. **Chiavenato** (2002; p.306)

“El entrenamiento es un proceso con el que se pretende mejorar el comportamiento de los empleados para alcanzar, los objetivos de la empresa a fin de proporcionar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto. Para tal efecto, el entrenamiento debe orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y beneficio de manera tal de complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas, con el fin de que en todos los niveles de la empresa puedan desarrollar con mayor rapidez sus conocimientos, destrezas y habilidades que los beneficien a sí mismos y a su empresa. ”

IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO

El entrenamiento llena el vacío entre lo que alguien está capacitado para hacer y lo que puede llegar a ser capaz de hacer. Su primer propósito es asegurar, lo más pronto posible que la gente pueda alcanzar un nivel aceptable en su trabajo.

Con base en esto, el entrenamiento actúa mejorando las capacidades y el conocimiento que se requieren para elevar el nivel de desempeño en el trabajo actual, o para desarrollar un potencial para el futuro.

“Por consiguiente para la empresa es importante contar con un programa de adiestramiento, debido a que ayuda a minimizar las fallas o debilidades en el desempeño

de las diferentes funciones que desarrolla el personal de la empresa y actualizar conocimientos que se derivan de los avances tecnológicos y otros temas de interés.“

BENEFICIOS RESULTANTES

Los beneficios que se obtienen del entrenamiento y el desarrollo sistemáticos del personal son:

- Brindar a la organización las capacidades y la habilidad que ésta necesita para lograr sus objetivos estratégicos.
- Acortar el tiempo de aprendizaje de tal forma que los nuevos reclutas alcancen el nivel de desempeño del trabajador experimentado y eficiente, tan rápida y económicamente como sea posible.
- Mejorar la eficiencia y la efectividad de los empleados ya existentes.
- Ayudar a la gente a desarrollar sus habilidades naturales, de tal forma que la compañía pueda satisfacer sus requerimientos futuros de recursos humanos en términos tanto de calidad como de cantidad, desde dentro de la organización.

El programa de entrenamiento debe tomarse como una inversión. Este cuesta dinero, pero si se invierte bien, va a producir retornos valiosos.

LO QUE SE NECESITA SABER Y HACER

Para incorporar y mantener un programa efectivo de Recurso Humano se requiere:

- 1.- Entender los principios básicos de la forma en que aprende la gente, esto le va a decir a uno como planear y dirigir los programas de entrenamiento.
- 2.- Apreciar el concepto del entrenamiento sistemático, cosa que se debe hacer para obtener resultados.
- 3.- Saber cómo identificar las necesidades de entrenamiento y desarrollo.

4.- Estar en capacidad de planear programas de entrenamiento y desarrollo que hayan de satisfacer las necesidades identificadas. Esto incluye cursos formales e informales y cursos dentro o fuera del trabajo.

5.- Saber cómo obtener y utilizar técnicas apropiadas de entrenamiento.

6.- Entender cómo obtener lo mejor de los programas de desarrollo gerencial.

7.- Tomar medidas para evaluar los resultados de los programas de entrenamiento y desarrollo, y utilizar tales resultados para incrementar su efectividad.

FUNCIONES

1.- Transmisión de Información: El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, la información es genérica y referente al trabajo: información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

2.- Desarrollo de Habilidades: Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3.- Desarrollo o modificación de actitudes En general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión; en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También puede implicar adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como en el caso de entrenamiento de vendedores, promotores, etc.), o técnicas de ventas.

4.- Desarrollo de Conceptos: El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.**(Html#17Entrenamiento de recursos humanos)**

OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO

Los principales objetivos del entrenamiento son:

- 1.- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- 2.- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- 3.- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. Con la aplicación del programa de entrenamiento se pretende cambiar la forma de pensar de los trabajadores, motivándolos y guiándolos hacia un fin común.**(.html#17Entrenamiento de recursos humanos)**

“Los objetivos del Entrenamiento son de gran importancia debido a que proporcionan una idea clara de lo que se va a realizar y de lo que se pretende alcanzar, facilitando la tarea del encargado de la ejecución del programa de entrenamiento. Cabe destacar que los objetivos van a quedar establecidos de acuerdo a la problemática que la empresa busca corregir, dándole prioridad a disminuir hasta eliminar aquellos problemas que repercuten de manera directa en la calidad y rentabilidad de la organización, que se visualizan a través de la detección de necesidades. ”

TÉCNICAS DE ENTRENAMIENTO

TIPOS	CLASIFICACIÓN	FINALIDAD	MEDIOS
En cuanto al Uso	1. Entrenamiento orientado al contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Instrucción programada • Instrucción programada por computador. • Charlas dependientes 	<ul style="list-style-type: none"> • El capacitado lee cada estructura en secuencia y responde a las preguntas recibiendo una retroalimentación sobre lo concreto de la empresa. • La presentación de la información los empleados a través de técnicas audiovisuales. • Se a los participantes documentos de negocios, sin un orden que va desde urgente a un manejo rutinario y se pide a los participante que los ordenen.
	2. Entrenamiento orientado al proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Actuación de socio drama. • Role Playing • Capacitación de la sensibilidad • Modelado de las conductas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se obliga al capacitado a desempeñar diversas identidades. • Propone al capacitado a resolver problemas que se pueden presentar en el trabajo. • Propone el compartir experiencias y analizar sentimientos, percepciones y reacciones que provoquen estas experiencias.
	3. Entrenamiento mixto	Transmitir información,	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de

		cambiar actitudes y comportamientos	cargos, etc.
En cuanto al Tiempo	1. Entrenamiento de inducción o integración en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción
	2. Entrenamiento después del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo
En cuanto al Lugar de Aplicación	1. Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.
	2. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, vídeo conferencia, dramatización, etc.

Chiavenato (2002; p.317)

En el programa de entrenamiento propuesto, se aplicará la modalidad in situ o in company; es decir, en el lugar de trabajo, debido a que permite abarcar un mayor número de personal. No requiere acondicionamiento ni equipos especiales, y constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los trabajadores, es muy práctico, ya que se puede aprender mientras se trabaja.

Métodos de capacitación de los empleados

Métodos tradicionales de capacitación

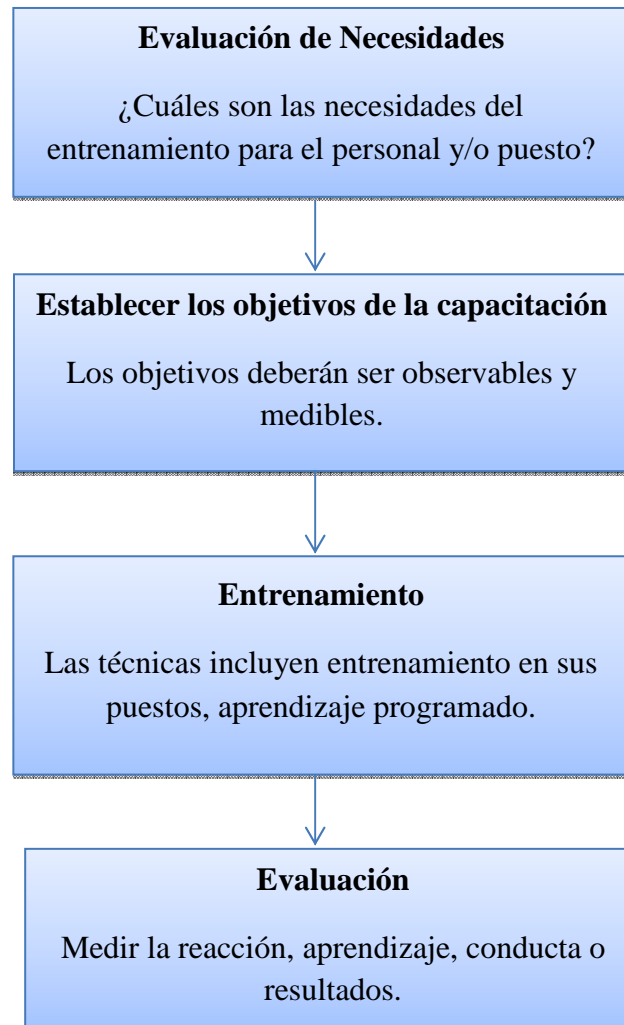
- En el trabajo. Los empleados aprenden a realizar las tareas simplemente al realizarlas, por lo general después de una introducción inicial a la tarea.
- Rotación de Empleos. Los empleados llevan a cabo diferentes trabajos en un área en particular siendo expuestos a diversas tareas.
- Enseñanza y capacitación. Los trabajadores trabajan con alguien experimentado que proporciona información, apoyo y ánimo; en ciertas industrias se conoce también como aprendiz.
- Ejercicios de experiencia. Los empleados participan en representaciones de roles, simulaciones u otros tipos de capacitación frente a frente.
- Cuadernos de ejercicios y manuales. Los empleados utilizan cuadernos de ejercicios y manuales para obtener información.
- Conferencias en salón de clases. Los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitir información específica.

Métodos de capacitación basados en la tecnología

- CD-ROM, DVD, cintas de video, cintas de audio, los empleados escuchan o ven medios seleccionados que transmiten información o demuestran ciertas técnicas.
- Videoconferencia, teleconferencias, televisión por satélite los empleados escuchan o participan conforme la información se transmiten o se demuestran las técnicas.

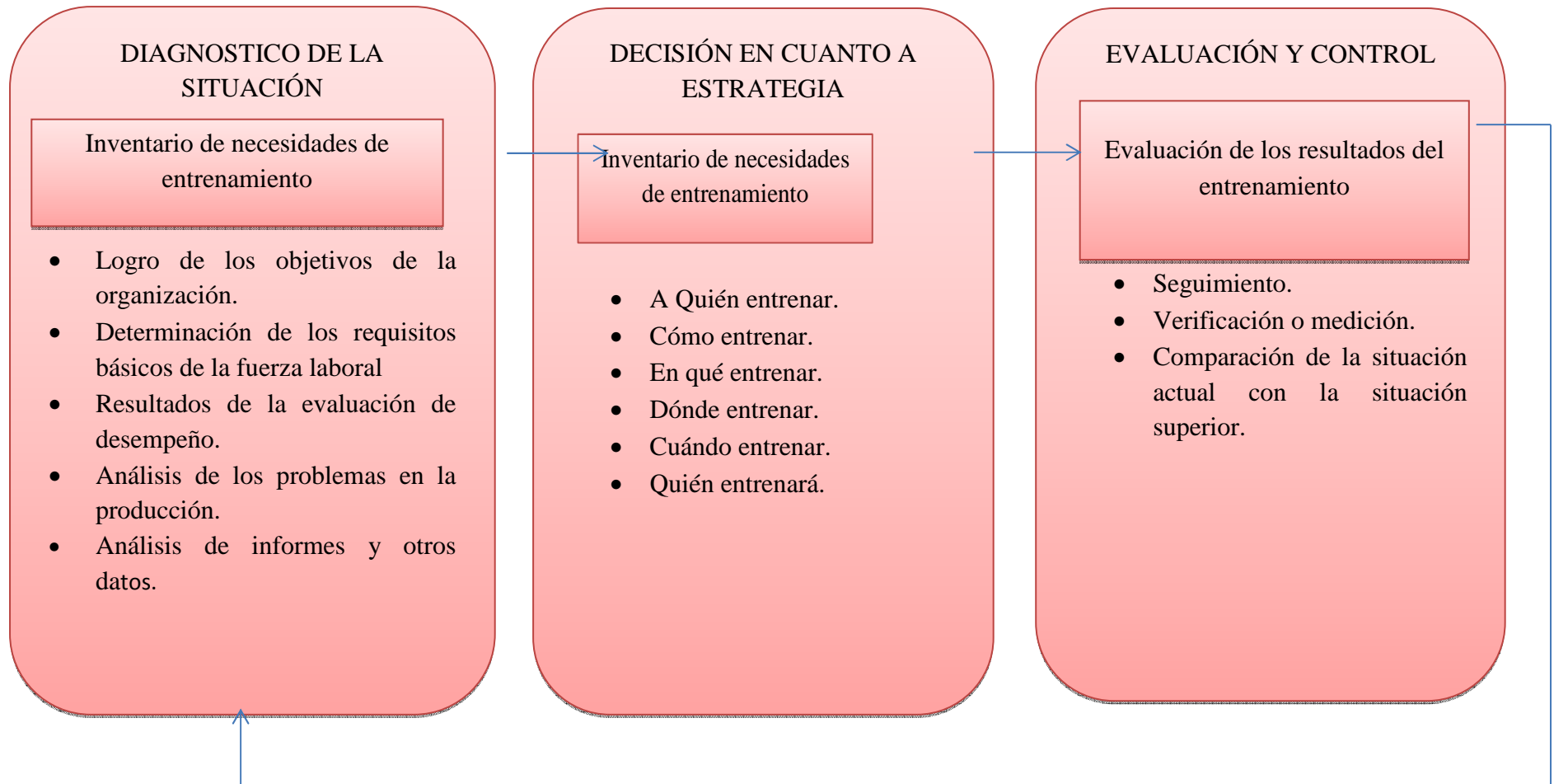
Los métodos a utilizar en el programa de entrenamiento de MUSEYCA son los tradicionales y basados en la tecnología debido a que ambos guardan relación, y son herramientas útiles para una mejor comprensión de los temas a exponer.

LOS CUATRO PASOS BÁSICOS DEL ENTRENAMIENTO



Ibañez (2005; p. 492)

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO



En el Programa de Entrenamiento formulado para MUSEYCA, se tomó de referencia toda la información de este gráfico, porque detalla paso a paso lo que se debe realizar, para detectar las necesidades de los trabajadores, siguiendo con el desarrollo de todo lo que contiene el Programa y cómo se va a realizar. Y por último la evaluación de resultados, es decir que efecto y cambios se obtuvo en los trabajadores al implantar el Programa.

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

La primera etapa del entrenamiento es la evaluación de necesidades de entrenamiento de la organización que no siempre son muy claras y se deben diagnosticar a partir de ciertos censos o investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas

Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre los que una persona debería saber y hacer y realmente aquello que sabe y hace una necesidad de entrenamiento es una área de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia, y productividad en el trabajo. **Chiavenato** (2002; p. 310)

MÉTODOS EMPLEADOS EN EL INVENTARIO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Primera etapa del entrenamiento: Corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse. El inventario de necesidades puede efectuarse en tres niveles de análisis:

- 1.- Análisis de la organización total: Organizacional
- 2.- Análisis de los recursos humanos: Sistema de entrenamiento
- 3.- Análisis de las operaciones y tareas. Sistema de adquisición de habilidades.

1.- Análisis Organizacional como Inventario de necesidades de Entrenamiento: Sistema organizacional.

Los objetivos a largo plazo de la organización son importantes para el desarrollar una perspectiva acerca de la filosofía de entrenamiento.

El análisis organizacional no sólo implica el estudio de la empresa como un todo - su misión, sus objetivos, sus recursos, la distribución de estos recursos para la consecución de los objetivos -, sino también del ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está situada la organización.

Este análisis ayuda a responder el interrogante acerca de o que debe enseñarse en términos de un plan, y establece la filosofía del entrenamiento para toda la empresa.

El análisis organizacional consiste en “determinar en donde deberá hacerse énfasis el entrenamiento”. En este sentido, el análisis organizacional deberá verificar todos los factores (planes, fuerza laboral, eficiencia organizacional, clima organizacional, etc.), capaces de evaluar los costos implicados y los beneficios esperados del entrenamiento, en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos empresariales, y determinar así la política global relacionada con el entrenamiento.

Los objetivos de entrenamiento deben estar bastante ligados a las necesidades de la organización. El entrenamiento interactúa profundamente con la cultura organizacional.

El entrenamiento se desarrolla de acuerdo con las necesidades de la organización. A medida que la organización crece, sus necesidades cambian y por consiguiente, el entrenamiento deberá responder a las nuevas necesidades. Las necesidades de entrenamiento deben inventariarse, determinarse e investigarse con cierta periodicidad para establecer a partir de ellas, los programas adecuados para satisfacer de manera conveniente.

2.- Análisis de los Recursos Humanos como Inventario de necesidades de Entrenamiento: Sistema de Entrenamiento.

El análisis de los recursos humanos procura verificar si los recursos humanos son suficientes, cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización.

Se trata del análisis de la fuerza laboral: El funcionamiento organizacional presume que los empleados poseen las habilidades, los conocimientos y las actitudes deseados por la organización.

Se recomienda analizar los recursos humanos mediante el examen de los siguientes datos:

- 1.- Número de empleados en la clasificación de cargos
- 2.- Número de empleados necesarios en la clasificación de cargos.
- 3.- Edad de cada empleado en la clasificación de cargos
- 4.- Nivel de clasificación exigido por el trabajo de cada empleado.
- 5.- Nivel de conocimiento exigido por el trabajo de cada empleado.
- 6.- Actitud de cada empleado con relación al trabajo y a la empresa.
- 7.- Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado.
- 8.- Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
- 9.- Potencialidades de reclutamiento interno
- 10.- Potencialidades de reclutamiento externo
- 11.- Tiempo de entrenamiento necesario para la fuerza laboral reclutante.
- 12.- Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados
- 13.- Índice de ausentismo

14.- Índice de Turnover (rotación de fuerza laboral)

15.- Descripción del cargo

Estos datos analizados continuamente, permiten evaluar las lagunas actuales y las previas dentro de ciertos plazos, en función de obligaciones laborales, legales, económicas y de planes de expansión de la propia empresa.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO

Indicadores de necesidad de Adiestramiento	Modo de localizar el problema.
Inhabilidad para cumplir metas de producción, cuotas, programas, plazos, etc.	Averiguar donde hay atascamientos. Comparar la producción del trabajador, estudiar trabajos pendientes, examinar programas de trabajo y cantidad de sobre tiempo.
Alto costo de unidad de producción.	Comparar gastos por unidad de producción. Comparar gastos por unidad de operación.
Daños al equipo(alto costo de conservación.)	Estudiar el costo de reparaciones y de reemplazo de equipos. Anotar tiempo de utilidad de las máquinas. Examinar el volumen de trabajo del personal de conservación.
Resultados deficientes en seguridad.	Comparar el número de accidentes : el índice de frecuencia ; el índice de gravedad. Estudiar los tipos de accidente.

<p>Ensanche o reducción.</p>	<p>Determinar el número de trabajadores adicionales necesarios.</p> <p>Determinar la cantidad de trabajadores que serán transferidos o promovidos.</p>
<p>Nuevos equipos y manejos de los mismos.</p>	<p>Comparar la habilidad necesaria para su manejo, con la habilidad de los trabajadores actuales.</p>
<p>Productos, operaciones o procedimientos nuevos.</p>	<p>Estudiar informes.</p> <p>Consultar las oficinas y dependencias competentes.</p>
<p>Quejas y reclamos numerosos</p>	<p>Estudiar el tipo de quejas.</p> <p>Determinar los motivos que dan origen a las quejas.</p> <p>Examinar cada queja cuidadosamente.</p>
<p>Calidad deficiente de productos y servicios.</p>	<p>Examinar los reclamos de los clientes.</p> <p>Estudiar los informes de inspección.</p> <p>Considerar la cantidad de trabajos rehechos y de desperdicios.</p>

.(Html#17Entrenamiento de recursos humanos)

NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de entrenamiento son:

- 1.- *Evaluación del desempeño*: Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también que sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
- 2.- *Observación*: Verificar dónde hay evidencias de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- 3.- *Cuestionarios*: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de entrenamiento.
- 4.- *Solicitud de supervisores y gerentes*: Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
- 5.- *Entrevistas con supervisores y gerentes*: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto a problemas solucionados mediante entrenamiento, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- 6.- *Reuniones Ínter departamentales*: Discusiones ínter departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- 7.- *Examen de empleados*: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- 8.- *Modificación del Trabajo*: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario entrenar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- 9.- *Entrevista de salida*: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las

razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización susceptibles de corrección.

10.- Análisis de cargos: Cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y de las habilidades que debe poseer.

11.- Informes periódicos: De la empresa o de producción, que muestren las deficiencias por falta de entrenamiento.

Además de los medios antes relacionados, existen algunos indicadores de necesidades de entrenamiento que sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de entrenamiento (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento y existentes (indicadores a posteriori).

1.- Indicadores a priori: Eventos que, si ocurrieran proporcionarían necesidades futuras de entrenamiento fácilmente previsible. Los indicadores a priori son:

a.- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados

b.- Reducción del número de empleados

c.- Cambio de métodos y procesos de trabajo

d.- Sustituciones o movimiento de personal

e.- Ausencias, licencias y vacaciones del personal

f.- Expansión de los servicios

g.- Cambio de los programas de trabajo o de producción

h.- Modernización de maquinaria y equipo

i.- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

2.- *Indicadores a posteriori*: Problemas provocados por necesidades de entrenamiento no atendidas. Estos problemas están relacionados con la producción o con el personal, y sirven como diagnóstico de entrenamiento:

a.- Problemas de producción:

- 1.- Calidad inadecuada de la producción
- 2.- Baja productividad
- 3.- Averías frecuentes en equipos e instalaciones
- 4.- Comunicaciones defectuosas
- 5.- Muy prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el cargo.
- 6.- Gastos excesivos en el mantenimiento de maquinarias y equipos.
- 7.- Exceso de errores y desperdicios
- 8.- Elevado número de accidentes
- 9.- Poca versatilidad de los empleados
- 10.- Mal aprovechamiento del espacio disponible, etc.

b.- Problemas de personal

- 1.- Relaciones deficientes entre el personal
- 2.- Número excesivo de quejas
- 3.- Poco o ningún interés por el trabajo
- 4.- Falta de cooperación

- 5.- Demasiadas ausencias y sustituciones
- 6.- Dificultades en la obtención de buenos elementos
- 7.- Tendencia a atribuir faltas a los demás
- 8.- Errores en la ejecución de órdenes, etc.(html#17Entrenamiento de recursos humanos)

PROGRAMACIÓN DEL ENTRENAMIENTO

Una vez inventariado y determinado las necesidades de entrenamiento, se procede a la programación del entrenamiento, sistematizada y fundamentada en los siguientes aspectos, que deben analizarse durante el inventario:

- 1.- ¿Cuál es la necesidad?
- 2.- ¿Dónde fue señalada por primera vez?
- 3.- ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
- 4.- ¿Cuál es su causa?
- 5.- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- 6.- Cómo satisfacerla, ¿por separado o en conjunto?
- 7.- ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de satisfacerla?
- 8.- Si la necesidad es inmediata, ¿Cuál es su prioridad con respecto a los demás?
- 9.- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- 10.- ¿A cuántas personas y cuantos servicios alcanzará?
- 11.- ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento?

12.- ¿Cuál es el costo probable del entrenamiento?

13.- ¿Quién va a impartir el entrenamiento?

El inventario de necesidades de entrenamiento debe suministrar la siguiente información para diseñar la programación de entrenamiento:

* ¿QUÉ debe enseñarse?

* ¿QUIÉN debe aprender?

* ¿CUÁNDO debe enseñarse?

* ¿DÓNDE debe enseñarse?

* ¿CÓMO debe enseñarse?

* ¿QUIÉN debe enseñar?

En términos sencillos, esto puede expresarse como:

PLANEACIÓN DEL ENTRENAMIENTO

El programa de entrenamiento exige una planeación que incluya los siguientes aspectos:

- 1.- Enfoque de una necesidad especificada cada vez
- 2.- Definición clara del objetivo de entrenamiento
- 3.- División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
- 4.- Determinación del contenido del entrenamiento
- 5.- Elección de los métodos de entrenamiento y la tecnología disponible.

6.- Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales manuales, etc.

7.-Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado, considerando:

- * Número de personas

- * Disponibilidad de tiempo

- * Grado de habilidad, conocimientos y tiempos de actitudes

- * Características personales de comportamiento

8.- Lugar donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas. En el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.

9.- Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.

10.- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

11.- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

La planeación del entrenamiento es consecuencia del diagnóstico de las necesidades de entrenamiento.

En general, los recursos puestos a disposición del entrenamiento están relacionados con la problemática diagnosticada.

(Html#17Entrenamiento de recursos humanos)

“Un programa de adiestramiento constituye sin duda un factor determinante, el mismo dotado de una serie de lineamientos necesarios para llevar a cabo la transmisión de conocimientos, habilidades y destrezas ordenada sistemáticamente para lograr buenos resultados en el desempeño de las actividades del personal docente la institución Centro de Estudios Avanzados. “

EJECUCIÓN DEL ENTRENAMIENTO

Es la etapa de la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento, utilizando los trípticos y/u otro medio para difundir la realización del evento. La ejecución de las actividades de capacitación pueden darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: tele conferencia, seminario, películas-videos, cursos, etc.

En esta fase debe estar considerada los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido, etc. Ello dependerá del contenido, de la enseñanza y características del educando. Hay que reiterar la importancia de los principios del aprendizaje como: la motivación, reforzamiento, repetición, participación activa y retroalimentación.

Observar la transparencia del aprendizaje esto es, aplicar al trabajo lo aprendido, para que la capacitación sea útil, lo opuesto es el fracaso, de allí que se debe capacitar en tareas similares al trabajo mismo.

Además debemos tener en cuenta, que el programa de capacitación debe ser planificado y con la interacción del método, calidad de instructores y características de los colaboradores a instruir, por ello, se debe hacer lo siguiente:

- a) Análisis del Método: Contenido, características del individuo, aptitudes
- b) Calidad de Instructores: es un aspecto fundamental en el éxito del programa de capacitación

c) Observar los principios del aprendizaje:

Motivación, ayuda al aprendiz

- Reforzamiento a tiempo
- Evitar la tensión, es negativa
- Buscar la participación
- Facilitar la retroalimentación

Para que la capacitación se ejecute en forma armónica, y sobre todo que cumpla sus objetivos dependerá principalmente de los siguientes factores:

a. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.

La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

b. La calidad del material del entrenamiento presentado.

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

c. La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.

El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto superfluo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

d. La calidad y preparación de los instructores.

El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos.

Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

e. La calidad de los aprendices.

Aparentemente, la calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del

contenido del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo. **Chiavenato** (2002; p. 313)

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ENTRENAMIENTO

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.

En esta fase permite conocer en qué medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.

Al principio, es útil hacer un examen inicial (pre-prueba) para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes.

Para la evaluación del programa se recomienda medir: la reacción o impacto que generó, el aprendizaje para saber en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes, las actitudes para conocer en cuanto ha modificado su conducta o comportamiento y finalmente los resultados finales para saber si la organización ha mejorado sus resultados, como por ejemplo incremento de ventas, índice de productividad, ausentismos, etc.

En cuanto a la evaluación de los participantes, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente de las evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de capacitación

Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

j Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

k Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Proceso de cambio:

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye un proceso de cambio. Los colaboradores mediocres se transforman en colaboradores capaces y probablemente los colaboradores actuales se desarrollen para cumplir nuevas responsabilidades.

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación:



- En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.
- Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrán logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto del trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.
- Además será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse. La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o estudio de las operaciones de producción.

EVALUACIÓN A NIVEL EMPRESARIAL

La capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la eficacia organizacional.
- b. Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- c. Mejoramiento del clima organizacional.
- d. Mejores relaciones entre empresa y empleado
- e. Facilidad en los cambios y en la innovación.
- f. Aumento de la eficiencia.

Evaluación a nivel de los recursos humanos

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- a. Reducción de la rotación del personal.
- b. Reducción del ausentismo.
- c. Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d. Aumento de las habilidades de las personas.
- e. Elevación del conocimiento de las personas.
- f. Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

Evaluación a nivel de las tareas y operaciones

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la productividad.
- b. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- c. Reducción del ciclo de la producción.
- d. Reducción del tiempo de entrenamiento
- e. Reducción del índice de accidentes.
- f. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

SEGUIMIENTO DEL ENTRENAMIENTO

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa como a los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para efecto de posibles reajustes.

Aunque no es fácil medir con precisión los resultados de la capacitación, la evaluación puede conllevar dos dimensiones, desde el punto de vista de la empresa, en cuánto mejoró sus niveles de productividad y rendimiento económico, y desde el punto de vista del trabajador en cuánto posibilitó su eficiencia y sus perspectivas de desarrollo personal.

Específicamente consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, contrastando el rendimiento y productividad de grupos capacitados versus grupos no capacitados; tasas de errores antes y después de la capacitación, ausentismos, etc..

Actualmente el control de la idoneidad o no del programa de capacitación está en función al impacto en el trabajo, vale decir, si el personal mejoró de modo significativo su rendimiento, el trato al público, su identificación con la empresa, o cualquier otro indicador que permita cuantificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de capacitación, será un éxito.

ORGANIZACIÓN

Es un grupo social que está conformado por un grupo humano, parte de una sociedad, aunque un grupo completamente heterogéneo pero con objetivo común a todos; además, porque en la empresa se vive diariamente los problemas que se derivan de las relaciones entre personas. **Ibañes** (2005; p, 23)

Organización

“Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.”

Organización: Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos. **Adizes** (1988, p. 4,5)

Clasificación

Finalidad:

- con fin de lucro.
- Sin fin de lucro.

Estructura:

- Formales.
- Informales.

Tamaño:

- Grande.
- Mediana.
- Pequeña.
- Micro emprendimiento.

Localización:

- Multinacional – internacional.
- Nacional.
- Local o regional.

Producción:

- Bienes.
- Servicios.

Propiedad:

- Pública.
- Privada.
- Mixta.

Recursos de las Organizaciones

Son los necesarios para desarrollar sus actividades al llevar a cabo su fin, difieren según sus actividades.

- ✓ Recursos materiales

- ✓ Recursos tecnológicos
- ✓ Recursos cognitivos
- ✓ Recursos intangibles

Ambientes Organizacionales

Están moldeados por los componentes de su ambiente, no se pueden ni deben ignorar, además, deben de reconocer y responder en forma rentable ante las necesidades y tendencias que demande.

❖ **Ambiente Externo.** Son instituciones o fuerzas fuera de la organización, relevantes para sus operaciones, afectando su rendimiento.

❖ **Ambiente Interno,** llamado Clima Organizacional. Grupos o Elementos de Interés Interno, que ejercen influencia directa en las actividades de la organización, y caen dentro del ámbito y responsabilidad de un director y/o sus gerentes. **Adizes** (1988, p. 6)

“Por lo tanto la organización es un ente económicamente económico que desempeña una actividad determinada con el fin de obtener una ganancia aportando al desarrollo del país.”

ADMINISTRACIÓN

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores”**Álvarez** (1996, p. 36)

ADMINISTRACIÓN

”La palabra Administración se forma de prefijo ad hacía, y de ministratio. Esta última palabra viene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que sirve como término de comparación. Según **Ponce** (2004, p. 15)

SU OBJETIVO

”Sobre qué recae la Administración? ¿en qué medio puede darse solamente?

Es indiscutible que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado “administrador”. Pero desde el momento de que delega en otros, determinadas funciones siempre que estas funciones se realicen en un organismo social, dirigiendo y controlando lo que más dirigen, comienza a recibir el nombre de administrador. **Ponce** (2004, p. 17)

ADMINISTRACIÓN

“La administración involucra actividades (Acciones y Técnicas) y conocimiento (Investigación y Aprendizaje) vinculadas al trabajo del hombre y por lo tanto constituye entonces, una de las actividades humanas más importantes.

La administración es actualmente una de las áreas del conocimiento humano más compleja y su desarrollo implica grandes desafíos, puesto que para lograr la eficiencia organizativa, las empresas deben adaptarse permanentemente a los cambios que el contexto va sufriendo.

Resulta importante señalar que la administración tiene un carácter eminentemente universal, no es un fin en sí mismo, es un medio para lograr que las cosas puedan ser realizadas de la mejor manera posible, al menor costo y con la mayor eficiencia.

La tarea primordial de la administración es la de interpretar los objetivos propuestos y transformarlos en acción organizacional.

➤ **La Administración como Ciencia**

Una de las cuestiones más relevantes en torno a la disciplina administrativa es su encuadre dentro del campo del conocimiento. El debate se produce al intentar catalogar a la administración dentro de la categoría de las ciencias, las técnicas o el arte.

El continente científico implica conocer, investigar, buscar el porqué de las cosas. Ciencia significa comprensión y explicación de la realidad.

La ciencia investiga, explica y predice. La ciencia no crea las cosas, éstas existen y la ciencia sólo busca conocerlas y entenderlas para poder anticipar su comportamiento.

La administración es por lo tanto una ciencia que tiene un objeto de estudio de carácter real que forma parte del mundo, y por lo tanto debe ser encuadrada dentro de las ciencias fácticas (basadas en hechos).

➤ **La Administración como Técnica**

Ciencia y técnica se complementan y en el campo de la administración deben coexistir, ya que mientras el carácter científico debe explicar a través de la teoría y las leyes determinados objetos, la parte técnica de la administración debe operar sobre dichos objetos.

➤ **La Administración como Arte**

En lo que concierne al concepto de arte es imposible considerar a la administración como arte por cuanto éste es subjetivo, vivencial, individual y está vinculado a la personalidad del artista. Por ello podemos concluir que la administración no es un arte, es el acto de administrar lo que puede ser confundido con arte al estar vinculado a la personalidad del administrador y a su capacidad para percibir la realidad y ejercer un liderazgo eficaz.

“En consideración es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados teniendo en cuenta los elementos de administrativos Planeación, Organización, Ejecución y Control.”

CLIENTE INTERNO

“Para poder llegar a una conclusión de que es realmente en cliente interno, debemos comenzar por reflexionar que en cualquier empresa, cada individuo recibe algo de alguien hace algo a con esto da algo a alguien. Es decir, todos jugamos 3 roles básicos: proveedores, procesadores y clientes.

De hecho, la efectividad en el cumplimiento de las necesidades estos clientes internos es indispensable para cumplir con los requerimientos de los clientes externos.**Tobar** (2002, p. 28)”

IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES

“Partiendo del concepto de que un cliente es el beneficiario directo de su resultado de un proceso, para identificar al cliente del proceso empezaremos por definir claramente por qué el proceso existe, qué resulta de éste, y quien es el beneficiario directo.

Dar respuesta a las siguientes preguntas le ayudará a identificar sus clientes:

¿Cuál es la razón de ser de mi proceso?

¿Quién es el beneficiario directo del resultado de mi proceso?**Tobar** (2002, p. 29)

LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES

”La práctica nos dice que las necesidades de los clientes son variadas y complejas, por lo cual muchas veces puede existir diferencia entre lo que dicen y lo que realmente requieren. Por esto, es importante entender cuáles son realmente las necesidades los esfuerzos en estas.

Durante esta fase se descubren, definen y clarifican las necesidades de los clientes, no importa si su cliente es externo e interno, de hecho debemos poner especial énfasis en estos últimos, ya que muchos de estos requerimientos pueden parecer implícitos o son informales.**Tobar** (2002,p.30)

EL DESEMPEÑO LABORAL

“Este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” **Chiavenato**(2000 , p. 359),”

EL DESEMPEÑO LABORAL

“Define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de su nivel de contribución a la empresa”. Según **Gordon** (1997, p. 46)

“La motivación es un factor importante. Si se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados tengan un mejor desempeño en su trabajo. Los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados con eficiencia, calidad e innovación. Diferentes aproximaciones teóricas han buscado dar respuesta a esta situación, una de ellas es la teoría del refuerzo, según la cual un administrador motiva a los empleados alentando los comportamientos deseados y desalentando los comportamientos no deseados. Los administradores deben aprender a recompensar la productividad, el alto desempeño y el compromiso. Según **Gordon**, (1997,p. 65)

“En concordancia con la teoría del reforzamiento, recompensar un comportamiento con reconocimiento inmediatamente después de dicho comportamiento, probablemente provoque que este se repita. El reconocimiento puede optar muchas formas. Usted puede felicitar en privado a un empleado por un buen trabajo. Puede enviar una nota escrita a mano o por correo electrónico reconociendo algo positivo que el empleado ha hecho y/o reconocer públicamente sus logros”.**Robbins**(1999, p. 207).

“Por lo tanto el desempeño laboral es el desenvolvimiento del trabajador en el puesto de trabajo, afectando directamente al crecimiento de la empresa.”

SATISFACCIÓN DEL TRABAJO

“Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro. **Davis y Newstrom** (1991, p. 203)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“La palabra desempeño describe el grado en que logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica también, de acuerdo con los resultados que se logra. La evaluación de desempeño incluye comunicar al trabajador como es su rendimiento.”

“La evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la administración. Es un medio que permite detectar problemas de supervisión de personal, de integración de empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, de falta de aprovechamiento de empleados con un potencial más alto que el exigido para el puesto, de motivación, etc.” **Chruden** (1980, p. 357,358)

Es un proceso que mediante técnicas y métodos, identifican los elementos relacionados al desempeño de los trabajadores de todos los departamentos, para así suministrar información del potencial y grado de desarrollo del trabajador, con el fin de medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. **Ibañes** (2005; p. 429)

“En consecuencia una empresa en de gran importancia la evaluación del desempeño de sus trabajadores con el cual permitirá efectuar un seguimiento de las actividades y estimar el rendimiento global del trabajador en un periodo determinado.”

RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La responsabilidad del proceso de evaluación del desempeño es atribuida a diferentes unidades orgánicas de una empresa, de acuerdo con las políticas de personal desarrollado:

a) En otras organizaciones la responsabilidad de la evaluación del desempeño está concentrada, por consiguiente, es atribuida a la función del personal porque los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar y desarrollar un plan sistemático de evaluación.

b) En otras organizaciones esta responsabilidad esta atribuida a una comisión de evaluación del desempeño especialmente designadas para este fin, en la que participan evaluadores de diversas funciones operativas de la empresa. La evaluación en este caso es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

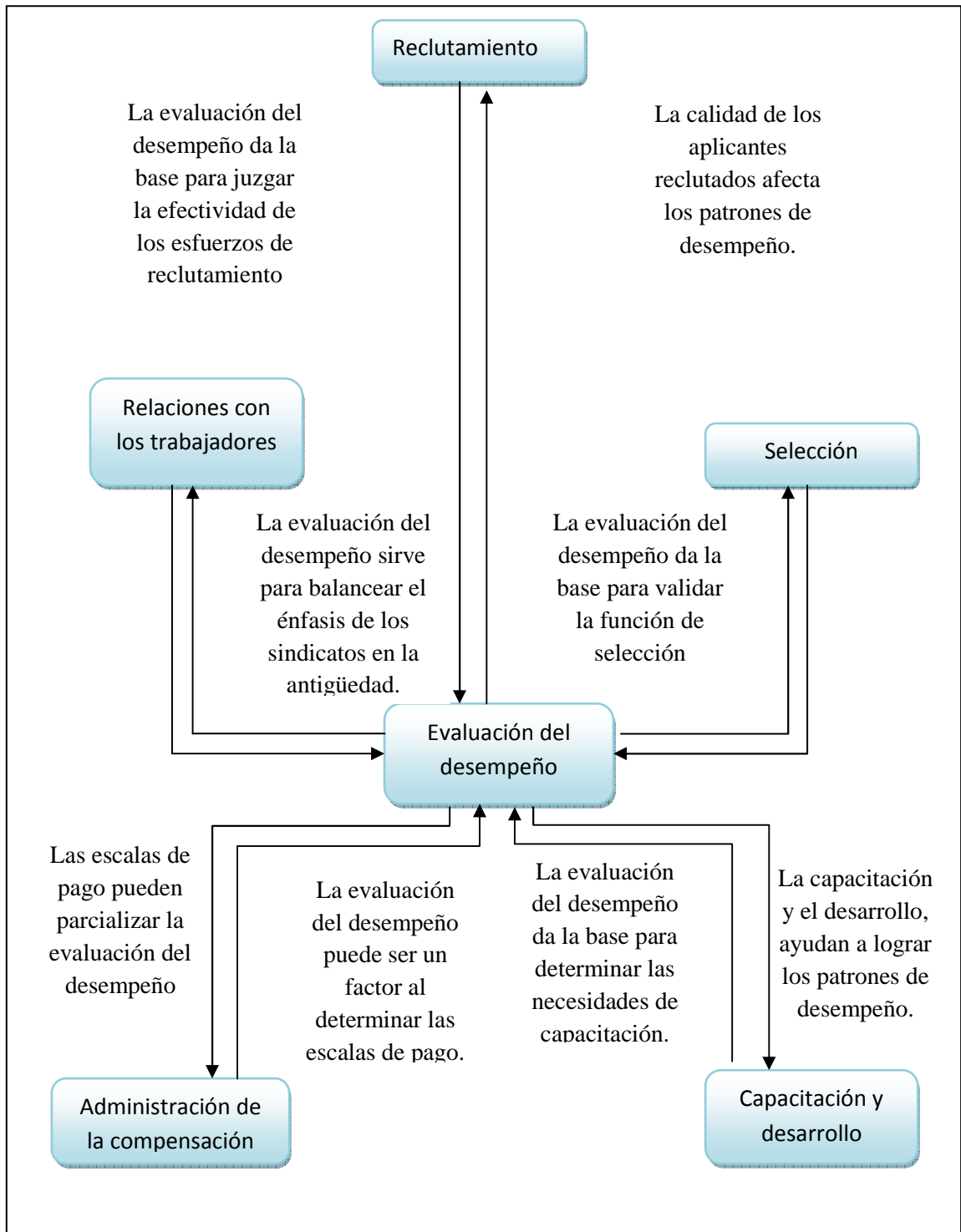
c) En otros casos la responsabilidad de evaluar el desempeño se descentraliza totalmente, y se faculta a los empleados de cada área para hacerla, con algún control de supervisor directo. **Chruden (1980, p. 359, 360,362)**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- **Mejoramiento del desempeño:** la retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Ajustes de compensaciones:** la evaluación ayuda a los responsables del área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldos.
- **Decisiones de colaboraciones: los asensos.** Las transformaciones, y las delegaciones se deben basar en el desempeño del pasado y de los esperados.

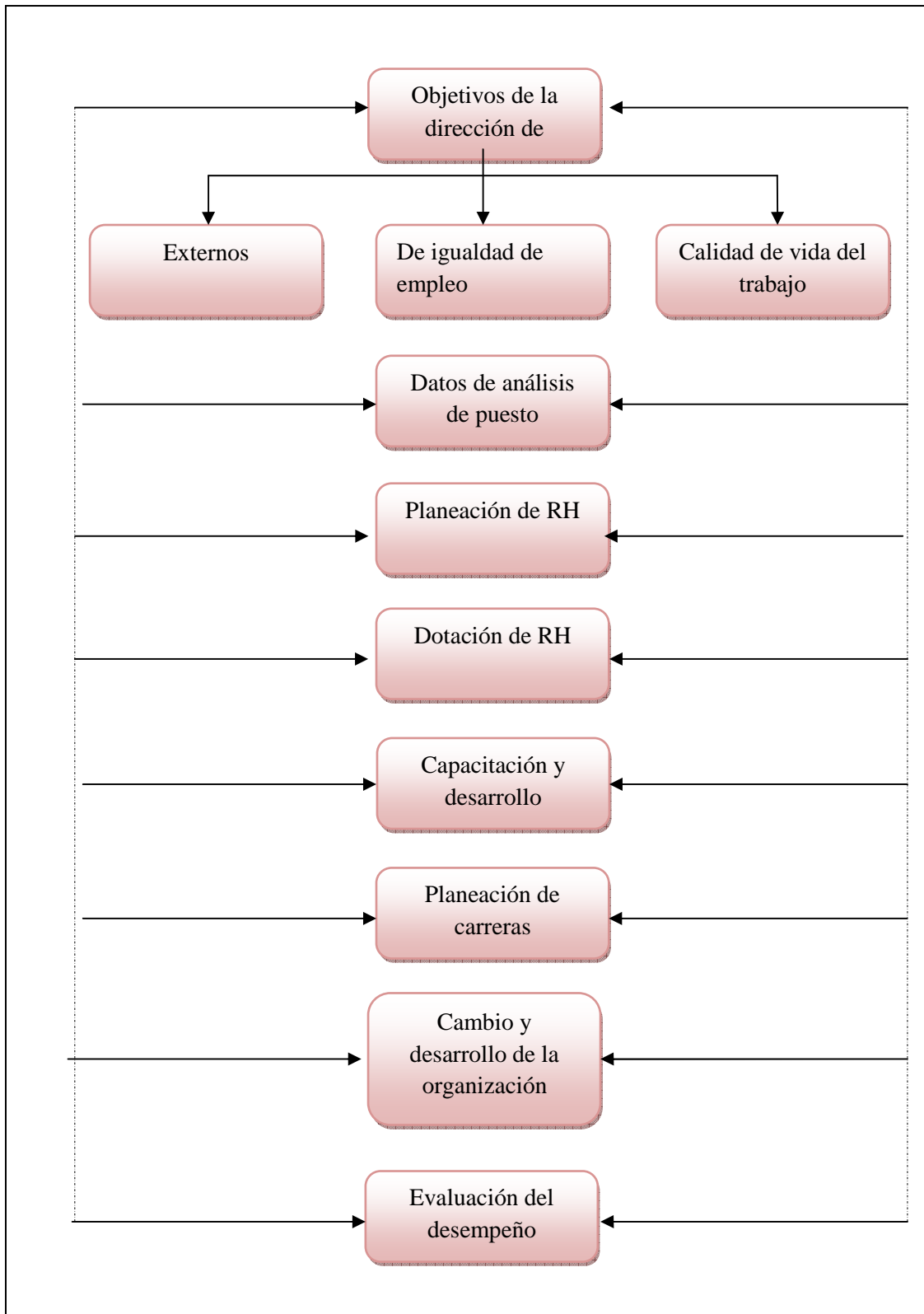
- **Necesidad de capacitación y desarrollo:** un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño puede indicar la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse.
- **Plan y desarrollo de carreras:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigar.
- **Deficiencia en el proceso de cobertura de puesto:** un buen o mal desempeño indica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes del departamento de personal.
- **Inexactitud de la Información:** un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de impuestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información.
- **Errores de desempeño de puesto:** un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. la evaluación contribuye a detectar esos errores.
- **Igualdad de oportunidades y empleo:** las evaluaciones precisas que miden el desempeño relacionado con los puestos para asegurar que las decisiones internas sean adecuadas.
- **Desafíos Externos:** a veces, influencias externas afectan el desempeño, hay que descubrirlas para el departamento de personal proporcione ayuda.

RELACIÓN ENTRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DEMÁS FUNCIONES DE PERSONAL.



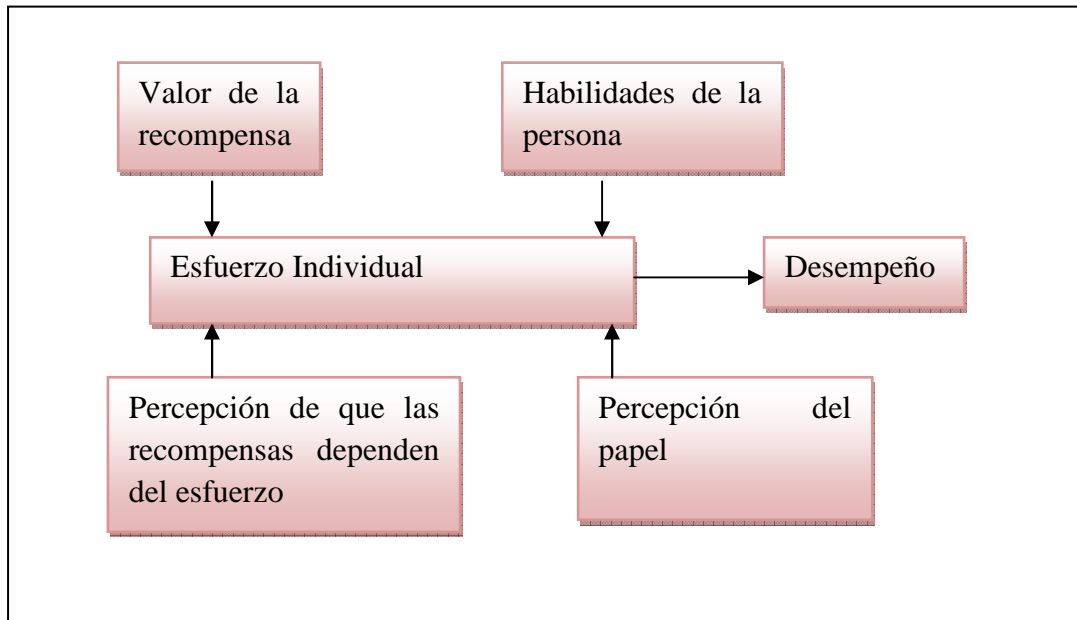
Chruden (1980, p.354)

FUNCIONES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL



Chruden (1980,p. 390)

PRINCIPALES ELEMENTOS QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO EN EL CARGO



Según Chiavenato (2002, p. 199)

Actitud Personal

Poca gente cree que sus actitudes son elección propia. Para la mayoría de la gente su actitud está relacionada con los demás y con las circunstancias. Si la gente es agradable con ellos entonces tienen una buena actitud. Si las circunstancias son favorables estarán de buen humor.

Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento...” Keith Davis, Comportamiento humano en el trabajo. Mc. Graw Hill

Es un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta.

Es una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo.

TIPOS DE ACTITUDES

Los tipos de actitudes que se consideran en el libro son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

1. **Satisfacción en el trabajo.**- Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establece actitudes muy positivas y benéficas.
2. **Involucramiento con el trabajo.**- Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellos y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.
3. **Compromiso organizacional.**- Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse

con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

PROCESO PRODUCTIVO

Un proceso de producciones un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

Cabe destacar que los factores son los bienes que se utilizan con fines productivos (las materias primas). Los productos, en cambio, están destinados a la venta al consumidor o mayorista.

Las acciones productivas son las actividades que se desarrollan en el marco del proceso. Pueden ser acciones inmediatas (que generan servicios que son consumidos por el producto final, cualquiera sea su estado de transformación) o acciones mediatas (que generan servicios que son consumidos por otras acciones o actividades del proceso).

Por otra parte, aunque existen una gran cantidad de tipologías de productos, podemos mencionar las principales: los productos finales, que se ofertan en los mercados donde la organización interactúa, y los productos intermedios, utilizables como factores en otra u otras acciones que componen el mismo proceso de producción.

Los procesos productivos, por su parte, pueden clasificarse de distintas formas. Según el tipo de transformación que intentan, pueden ser técnicos (modifican las propiedades intrínsecas de las cosas), de modo (modificaciones de selección, forma o modo de disposición de las cosas), de lugar (desplazamiento de las cosas en el espacio) o de tiempo (conservación en el tiempo).

Según el modo de producción, el proceso puede ser simple (cuando la producción tiene por resultado una mercancía o servicio de tipo único) o múltiple (cuando los productos son técnicamente interdependientes)

Símbolos empleados en los flujogramas

Para hacer constar en un flujograma todo lo referente a un trabajo u operación resulta mucho más fácil emplear una serie de cinco símbolos uniformes, que conjuntamente sirven para representar todos los tipos de actividades o sucesos que probablemente se den en el proceso de elaboración. Las dos actividades principales de un proceso son la operación y la inspección, que se representan con los símbolos siguientes:

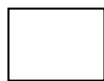
OPERACIÓN



CIRCULO

Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Por lo común, la pieza, material o producto del caso se modifica durante la operación.

INSPECCIÓN

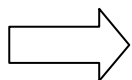


RECTÁNGULO

Indica que se verifica la calidad, cantidad o ambas.

Con frecuencia se precisa mayor detalle gráfico del que pueden dar estos dos símbolos, y entonces se utilizan estos otros tres:

TRANSPORTE



FLECHA

Indica el movimiento de los trabajadores, materiales y equipo de un lugar de trabajo a otro.

DEPOSITO PROVISIONAL O ESPERA



D MAYÚSCULA

Indica demora en el desarrollo de los hechos: por ejemplo, trabajo en suspenso entre dos operaciones sucesivas, o abandono momentáneo, no registrado, de cualquier objeto hasta que se necesite.

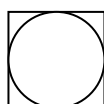
ALMACENAMIENTO PERMANENTE



TRIANGULO

Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén donde se lo recibe o entrega mediante alguna forma de autorización o donde se guarde con fines de referencia.

ACTIVIDADES COMBINADAS



RECTÁNGULO CON CÍRCULO INSCRITO

Cuando se desea indicar que varias actividades son ejecutadas al mismo tiempo o por el mismo operario en un mismo lugar de trabajo, se combinan los símbolos de tales actividades.

2.4 HIPÓTESIS

Una óptima Gestión del talento Humano mejora del desempeño laboral de los empleados de MUSEYCA Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato.

X= Gestión del talento Humano

Y= Desempeño Laboral

CAPITULO III

3. MARCOMETODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

De conformidad con el paradigma Crítico Propositivo enunciado en la Fundamentación Filosófica, para la presente investigación se utilizó el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Este estudio hizo referencia a los métodos necesario para desarrollar una investigación eficiente, en que se utilizó los recursos disponibles orientados hacia la comprensión del problema, objeto de estudio y buscó la solución al problema investigado.

La perspectiva para la investigación del problema objeto de estudio se hizo de adentro hacia afuera ya que desde la Gestión Gerencial de la Organización se detectó los factores negativos que afectan al funcionamiento del desempeño de los trabajadores en “MUSEYCA”.

Esta investigación permitió descubrir la hipótesis planteada para la correcta toma de decisiones en lo que se refiere al programa de entrenamiento.

Se llevó a cabo la investigación dentro de un contexto de dinamismo y trabajo constante, situación que permitió obtener la información más adecuada y acertada para solucionar el problema objeto de estudio.

La finalidad de la presente investigación es diseñar un programa de entrenamiento para MUSEYCA, lo que contribuirá a obtener beneficios económicos, mejor desempeño de los trabajadores y reconocimiento por parte de nuestros clientes, siendo el factor medular de la presente investigación.

Este estudio ha utilizado dos modalidades que se detallan a continuación;

3.1.1 Investigación Bibliográfica

Para realizar la investigación bibliográfica se recolectó información secundaria relativa al contenido de este tema. Para su desarrollo necesariamente se consultó las normativas internas de MUSEYCA, boletines informativos, libros, tesis de grado, revistas especializadas, internet y documentos relacionados con la problemática que enfoca el estudio.

Se recopiló información que se basó en la necesidad de analizar detenidamente los apoyos bibliográficos que facilitaron el desarrollo de la investigación, permitiendo analizar la información escrita existente sobre la manera de mejorar el desempeño laboral y consecuentemente el diseño del programa de entrenamiento mediante la captación de los métodos utilizados, resultados obtenidos y en base a los mismos mejorarlos para que, permitan proponer un adecuado programa de entrenamiento focalizado al desempeño de los trabajadores.

3.1.2 Investigación de Campo

Se reveló información de tipo primario, que tuvo contacto directo con la realidad ya que se realizó dentro de la organización en el área de producción de MUSEYCA Cía.Ltda. a la vez se proporcionó conocimientos sobre el problema que presentaba la empresa para identificar la deficiencia en e

l desempeño de los trabajadores por la falta de un programa de entrenamiento, manteniendo un contacto directo con la realidad del problema investigado en la organización, dando a conocer de cerca el problema objeto de estudio resultando más factible tener información sobre la causa y efecto que han generado la falta de un programa de entrenamiento, a la vez que facilitó conocer las fortalezas, debilidades de la empresa.

Por tal razón se emplearon y se desarrollaron algunas técnicas como:

La observación directa, que permitió analizar las actividades, procesos técnicos y operativos que se realizan en MUSEYCA.

La técnica de la encuesta mediante el instrumento del cuestionario, que se aplicó a los trabajadores, con el propósito de conocer las expectativas y requerimientos de los mismos.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el presente trabajo se utilizaron los siguientes tipos de investigación:

Investigación exploratoria

Este tipo de investigación tiene la finalidad de explorar y buscar todos los concernientes con el problema objeto de estudio, para tener una idea más clara de la realidad y en consecuencia proponer alternativas tendentes a alcanzar un mejor desempeño de los trabajadores mediante la implantación de un programa de entrenamiento adecuada MUSEYCA.

Investigación Descriptiva

Tiene como objeto describir las características más importantes y sobresalientes el programa de entrenamiento a implantarse en MUSEYCA para mejorar el desempeño laboral.

Correlacional o Asociación de Variables

Determina cómo se interrelaciona la variable independiente Gestión del Talento Humano frente a la Variable dependiente desempeño laboral.

Permite examinar la relación entre variables y demostrar estadísticamente la factibilidad de mejorar la Gestión del Talento Humano a través de un Programa de Entrenamiento, que funcione como factor determinante en la mejora del desempeño laboral de MUSEYCA para el investigador denominado Chi Cuadrado, que va a permitir comprobar la hipótesis anteriormente citada.

El método que se utilizó en la investigaciones:

Método Inductivo

En el presente trabajo se utilizó el Método Inductivo, porque parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al principio de los mismos des decir su origen.

Se escogió el método inductivo debido a que sus etapas básicas son la observación, análisis y clasificación de los hechos, de la cual se deriva una hipótesis que ayuda a plantear una posible solución al problema planteado, proponiendo diferentes conclusiones de los hechos observados. En resumen, todas las etapas mencionadas son de gran importancia en el presente proyecto, debido a que al no realizarlas se obtendrá los resultados negativos para la empresa.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La investigación se realizó en la empresa Muños Sevilla y Callejas “MUSEYCA” Cía. Ltda. que se encuentra ubicada en la Ciudad de Ambato, avenida Cevallos 0370 y Unidad Nacional.

La población involucrada en el problema objeto de estudio es de 33 trabajadores. En consideración que la población de empleados no es muy extensa se trabajará con toda la población.

3.3 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Hipótesis: Una óptima Gestión del talento Humano mejora del desempeño laboral de los empleados de MUSEYCA Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato.

Variable Independiente “Gestión del Talento Humano”

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS
Gestión del talento Humano Es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamientos, selección, capacitación, recompensas, y evaluación del desempeño.”	Políticas	Acciones Disposición	¿Conoce las políticas de la empresa?	Entrevista a trabajadores de “MUSEYCA” Cía. Ltda.
	Recursos Humanos	Colaboradores	¿Se consideran parte importante de la empresa?	Entrevista a trabajadores de “MUSEYCA” Cía. Ltda.
	Cargos gerenciales	Seleccionar Contratar Formar Capacitar	¿La capacitación que usted recibe es oportuna? ¿Se siente a gusto en la actividad que desempeña?	Entrevista a trabajadores de “MUSEYCA” Cía. Ltda.

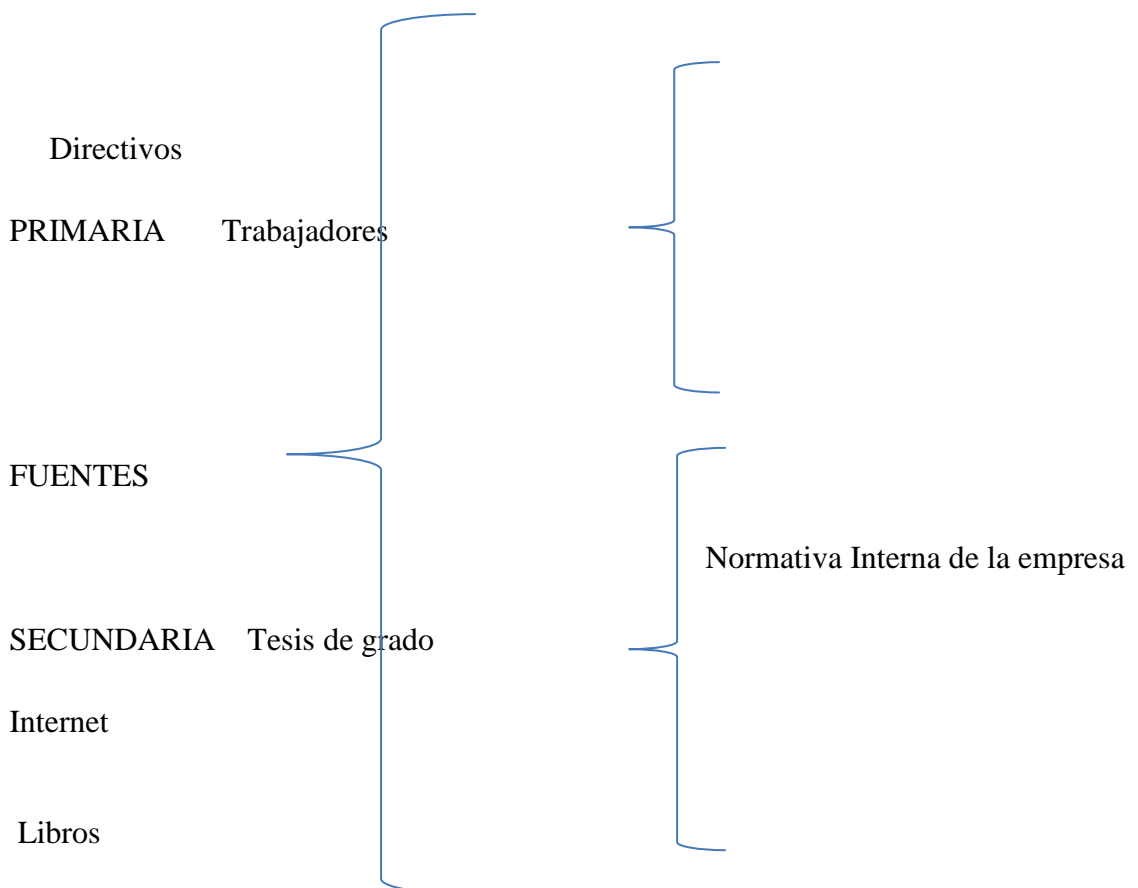
Variable dependiente “Desempeño laboral”

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS
<p>Desempeño laboral</p> <p>Este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos de la empresa.</p>	<p>Estrategia individual</p> <p>Objetivos</p>	<p>Acciones</p> <p>Métodos</p> <p>Cumplimiento de metas</p> <p>Propósitos a alcanzar</p>	<p>¿La actividad que usted realiza ayuda al crecimiento de la empresa?</p> <p>¿Tiene dificultad para integrarse al grupo de trabajo?</p> <p>¿Las metas de la empresa son cumplidas a cabalidad?</p>	<p>Entrevista a trabajadores de “MUSEYCA” Cía. Ltda.</p> <p>Entrevista a trabajadores de “MUSEYCA” Cía. Ltda.</p> <p>Entrevista a trabajadores de “MUSEYCA” Cía. Ltda.</p>

3.4 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Uno de los factores importantes en el proceso de investigación es aquel relacionado con la obtención de la información, tal vez que de ello depende la confiabilidad y validez del estudio.

Para la recolección de la información necesaria de MUSEYCA en la presente investigación, se aplicó la fuente información primaria mediante la técnica de la encuesta utilizando el instrumento del cuestionario para mejorar el desempeño de los trabajadores mediante la aplicación de un programa de entrenamiento, de igual manera se obtuvo información de fuentes secundarias como tesis de grado, libros, folletos, entre otro, hasta identificar las reales necesidades de la empresa, para garantizar la veracidad de los resultados.



Elaborado por: Doris Bonilla

3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Una vez aplicadas las encuestas a los trabajadores, es necesario, procesar y analizar la información proporcionada por los trabajadores, se analizó si cumple con las directrices que permiten conocer a fondo el problema objeto de estudio, si es de fácil entendimiento para el encuestado. Y además se realizó la prueba respectiva para ejecutar el trabajo de campo.

Se verificó si las encuestas están debidamente resueltas, contestadas todas las preguntas. Se codificó las encuestas de manera coherente, se realizó un análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de esta técnica de investigación

Se procedió a realizar la tabulación de los datos que se han obtenido de las encuestas.

Esto se lo realizó en forma manual, utilizando la técnica de tabulación quinaria. Ya que se trata de procesar un número pequeño de datos mediante la ayuda de los programas de computación como:

- Word
- Excel

Se ejecutó la interpretación, análisis y presentación de los resultados, para encontrar información vital que ayude a dar una posible solución al problema objeto de estudio.

Se realizó el análisis de los datos mediante la utilización de estadígrafos para investigación explicativa denominado Chi Cuadrado. Se presenta en forma tabular y gráfica, para menor dificultad en su realización y facilidad al interpretar los resultados obtenidos.

Para el procesamiento y análisis de información de la presente investigación se procedió de la siguiente manera

Primero se revisó que las encuestas realizadas estén bien contestadas, falencias, duplicidad de datos y que el número corresponda a las encuestas entregadas. La

codificación es muy importante en las encuestas ya que será de gran ayuda el momento de la tabulación, esta codificación se debe realizar el momento de la elaboración de las mismas.

Seguidamente se procedió a categorizar las preguntas en grupos de acuerdo las preguntas que esta tenga, a continuación se procede a la tabulación que consiste en cuantificar información de acuerdo a cada una de las categorías las veces que se repitan las variables, utilizando el sistema quinario o el sistema de rayitas. Los datos obtenidos se reflejan en cuadros o tablas para su posterior análisis

Y por último, se interpretó los resultados obtenidos; es decir, comprender el significado de los mismos para de esta manera determinar lo que sucede en la empresa y formular una posible solución.

CAPITULO IV

1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

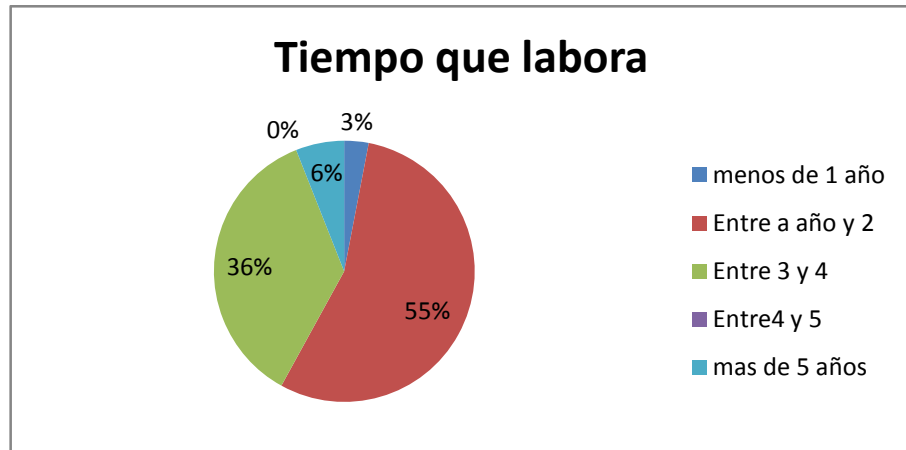
PREGUNTA No1

1. Tiempo que labora en la empresa

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 1 año	1	3%
Entre a año y 2	18	55%
Entre 3 y 4	12	36%
Entre4 y 5	0	0%
Más de 10 años	2	6%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla



Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla

Análisis

El 58% de los trabajadores llevan desempeñando sus funciones más de 2 años en la empresa, mientras el 36% entre 3 y 4 años y el 6% más de 10 años

Interpretación

El 58% del total de los trabajadores tienen hasta 2 años de experiencia, lo se supone una disposición de un personal relativamente nuevo, que está muy deseoso de aprender, facilitando la aplicación de un programa de Entrenamiento, pues, es sabido que el personal nuevo, aprovecha mejor los eventos de capacitación.

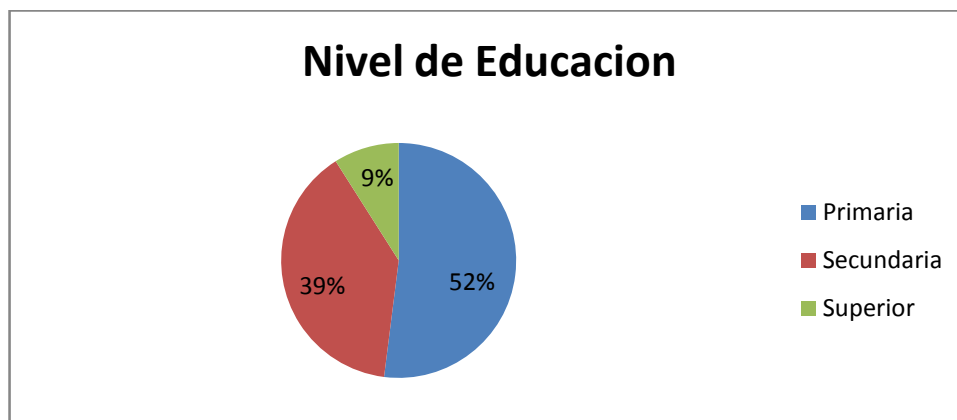
PREGUNTA No 2

2. Nivel de educación

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Primaria	17	52%
Secundaria	13	39%
Superior	3	9%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla



Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla

Análisis

Únicamente el 9% del personal en servicio tienen educación superior; en tanto que un mayoritario 91% ha recibido una educación primaria y secundaria.

Interpretación

La cifra es congruente con los resultados de la pregunta 1 y refuerza el criterio de la imperiosa necesidad, de iniciar un programa de entrenamiento que soporte la falta de educación formal completa.

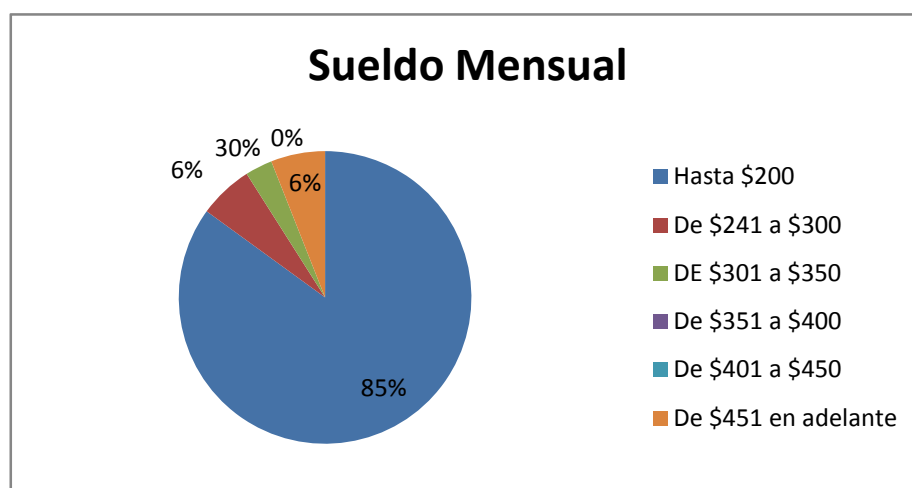
PREGUNTA No 3

3. Cuánto gana mensualmente

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Hasta \$240	28	85%
De \$241 a \$300	2	6%
DE \$301 a \$350	1	3%
De \$351 a \$400	0	0%
De \$401 a \$450	0	0%
De \$451 en adelante	2	6%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla



Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla

Análisis

La mayor parte de los trabajadores que corresponde al 85% tiene un sueldo de \$240, mientras el 15% de los trabajadores recibe mensualmente un salario mayor a \$300.

Interpretación

La mayoría de los implicados son obreros que perciben el salario mínimo; es decir, en la empresa no se otorgan incentivos, provocando que los trabajadores no se sientan a gusto en el lugar de trabajo, ya que este no alcanza para cubrir las necesidades que tienen él y su familia, dando poca importancia a la actividad que desempeñan y un elevado porcentaje de rotación del personal.

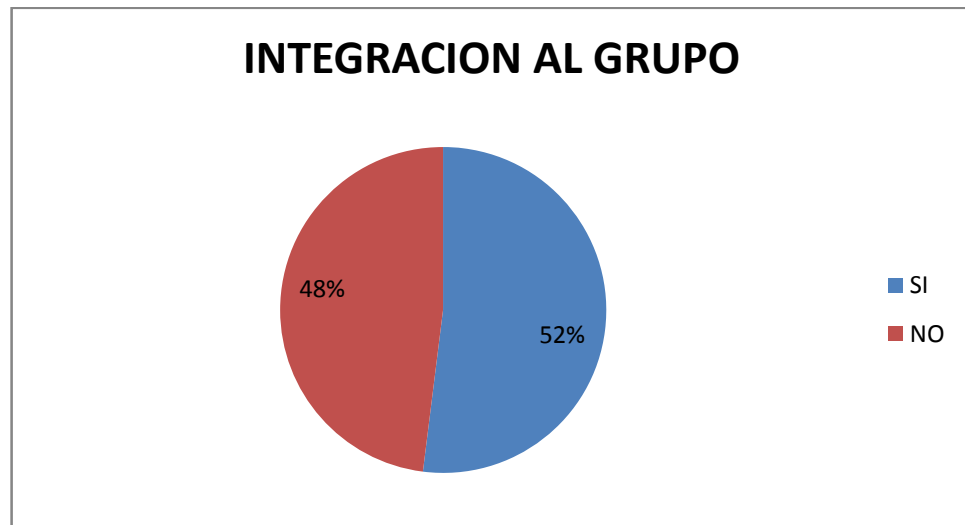
PREGUNTA No4

4. Tiene dificultad para integrarse al grupo de trabajo?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	17	52%
NO	16	48%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla



Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla

Análisis

Hay un porcentaje representativo equivalente al 48% del total, que dice tener dificultad para integrarse al grupo, lo cual da una señal, respecto a la necesidad de fomentar la integración.

Interpretación

Posiblemente, el problema se deba a la falta de inducción que se hace al momento de ingreso del nuevo personal y ello ocurre debido a que, no hay una unidad en la Estructura Orgánica de la empresa que se encargue de este tema, puede deberse también al hecho que la realizar el Adiestramiento en Servicio, no se fortalece la integración debido a que los Jefes no interactúan con los trabajadores, la comunicación entre ellos es muy escasa y por último la falta de confianza.

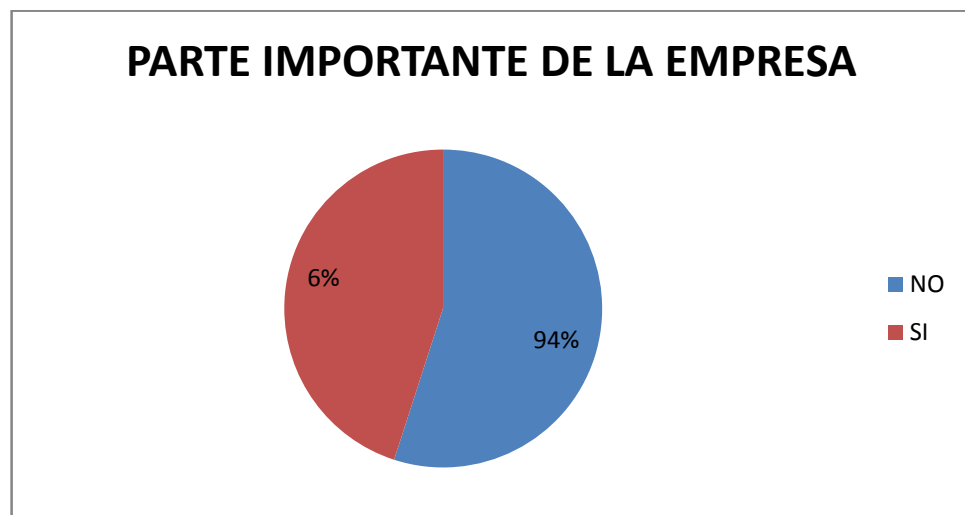
PREGUNTA No 5

5. Se considera parte importante de la empresa

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	31	94%
NO	2	6%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla



Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla

Análisis

El 94% de los trabajadores no se siente parte importante de la empresa, mientras el 6% dicen lo contrario.

Interpretación

No obstante que, mayoritariamente el 94% del colectivo laboral se siente importante, lo cual es bueno para la empresa; sin embargo, aquello no se evidencia en su totalidad en

el desempeño de los trabajadores, reflejándose en los resultados de sus labores diarias, disminuyendo los retrasos en la producción y devolución en la mercadería.

Es preciso sin embargo, comentar que esta respuesta no armoniza con la pregunta No4, porque una persona que se siente importante, es usualmente fácilmente integrable en el grupo, pero en esta empresa no resulta así.

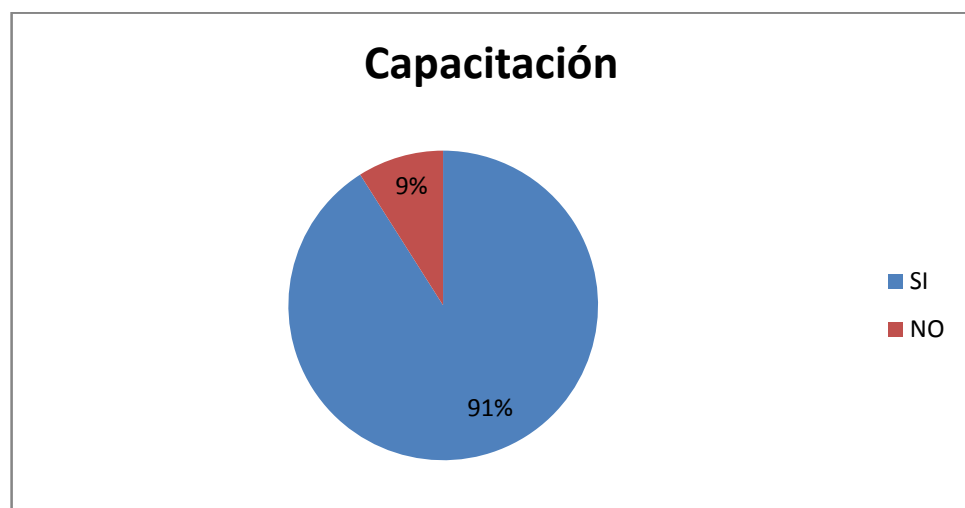
PREGUNTA No6

6. El momento que ingresan a la empresa reciben algún tipo de capacitación.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	30	91%
NO	3	9%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla



Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla

Análisis

Únicamente el 9% del personal que se encuentra laborando en la empresa afirma que no ha recibido ningún tipo de capacitación, a diferencia que una gran mayoría si ha recibido capacitación cuando ingresaron a la empresa.

Interpretación

El 91% del colectivo laboral ha recibido capacitación al ingresar a trabajar en MUSEYCA, entrenamiento que ha sido muy incipiente al momento de desempeñar sus funciones, por lo cual, se ha visto en la necesidad de realizar una revisión de los temas que se imparten en la Capacitación, y seleccionar personal idóneo con experiencia para impartir estos conocimientos, desarrollando un Programa de Entrenamiento óptimo que abarque todas las necesidades de los trabajadores.

PREGUNTA No 7

7. La capacitación que usted recibe cumple con sus expectativas.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	9	27%
NO	29	73%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla



Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla

Análisis

El 73% de los colaboradores manifiestan que las capacitaciones recibidas no han cumplido con sus expectativas, a diferencia de un 27% que dicen que las capacitaciones si han ayudado a desempeñar sus funciones efectivamente.

Interpretación

Los resultados de las preguntas 6 y 7 guardan relación y hacen referencia a la poca información dada al momento del ingreso de un trabajador, concluyendo que no se cuenta con un desarrollo y una debida organización de la información que requiere el trabajador, que ingresa sin ninguna experiencia en el proceso productivo.

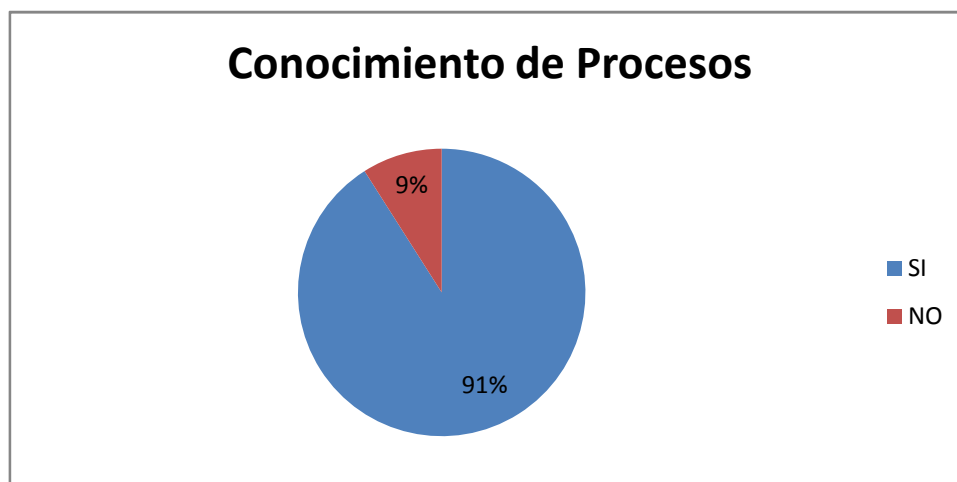
PREGUNTA No8

8. Tiene conocimientos de los pasos a seguir en las actividades que desempeña.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	30	91%
NO	3	9%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla



Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla

Análisis

El 91%, de los trabajadores que tienen conocimiento de los procesos a seguir en la actividad que desempeñan, mientras una mínima parte, pero no menos importante, dice que no la conocen.

Interpretación

El desconocimiento de un pequeño número de trabajadores del proceso a seguir en cada actividad, indica que al momento de realizar la encuesta se puede observar personal

nuevo con poca experiencia, por lo que se evidencia nuevamente la falencia del pre entrenamiento del personal, ocasionando retrasos y baja de la productividad.

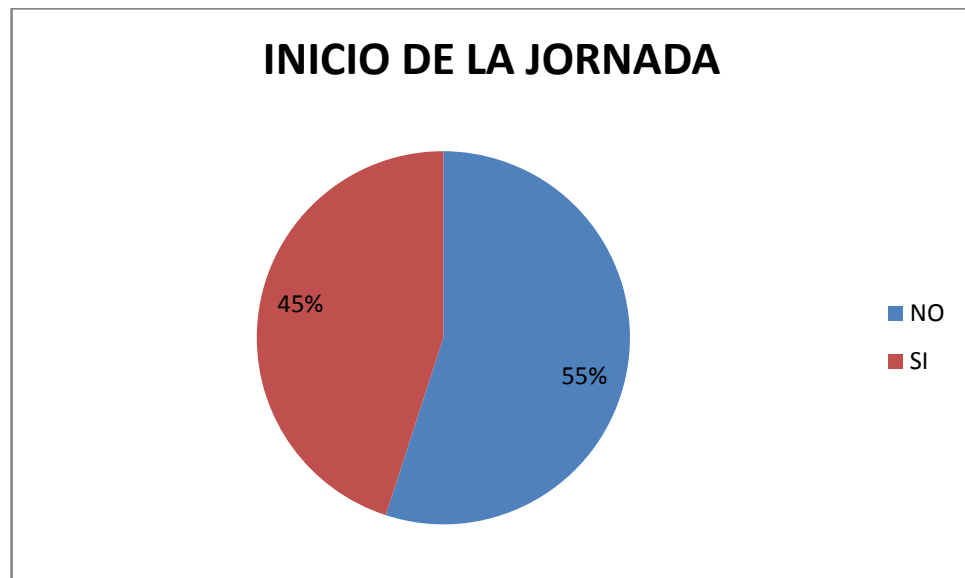
PREGUNTA No 9

9. Tiene conocimiento de qué aspectos debe chequear antes de iniciar la jornada de trabajo.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
NO	18	55%
SI	15	45%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla



Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla

Análisis

El 45% de los colaboradores desconocen qué aspectos deben chequear al inicio de cada jornada, ante un 55% que si lo conoce.

Interpretación

El porcentaje que se obtuvo al momento de realizar la encuesta evidencia la falta de previsión y poco interés por parte de las jefaturas en capacitar y hacer cumplir las disposiciones, así como del personal en cumplir con la revisión de los parámetros tanto de orden, seguridad y limpieza de las áreas de trabajo. Parámetros que ayudan a desempeñar de buena manera las labores obteniendo productos de buena calidad y evitando desperdicios y accidentes laborables.

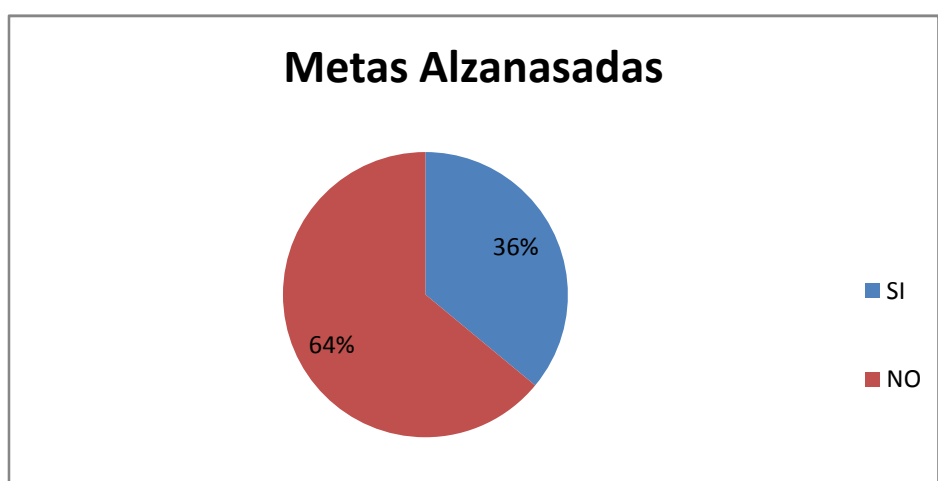
PREGUNTA No10

10. Las metas de la empresa son alcanzadas en su totalidad

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	21	64%
NO	12	36%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla



Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla

Análisis

Los colaboradores opinan en un 64% que las metas de la empresa son alcanzadas en su totalidad, a diferencia del 36% que afirman lo contrario.

Interpretación

Si bien se alcanzan las metas en un buen porcentaje, un no diferenciable 34% afirma, lo contrario, lo que ratifica la necesidad de mejorar el nivel de cumplimiento, a través de la Capacitación.

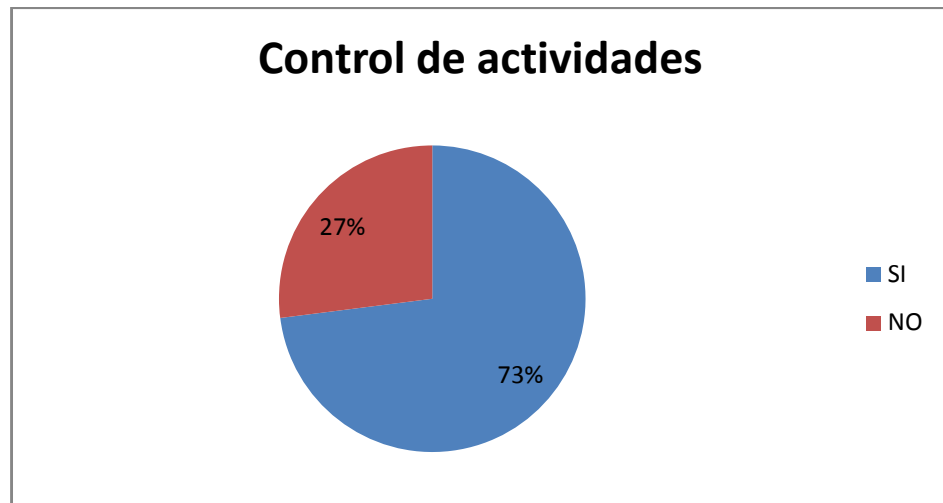
PREGUNTA No 11

11. Le realizan controles de las actividades que desempeña.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	24	73%
NO	9	27%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla



Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla

Análisis

El 73% de los encuestados que corresponde a 24 personas afirman que tienen un control de las actividades que desempeñan, a diferencia del 27% que corresponde a 9 personas que dicen que no.

Interpretación

Los trabajadores manifiestan que no les realizan controles continuos en las actividades que desempeñan, guardando relación con la pregunta 11 ya que la falta de control por parte del supervisor, origina que los trabajadores dedican el tiempo de trabajo en otras actividades, dando como resultado los retrasos en la entrega de los pedidos, el incremento de pizzas mal elaboradas, el desperdicio etc., provocando a las empresa perdidas que cada vez se hacen más notables. Las razones que provocan estos incidentes es la falta de comunicación entre supervisor y los trabajadores y de igual manera, la inexistencia de guías o instructivos en el cual los trabajadores tengan una pauta para realizar si tareas.

PREGUNTA No12

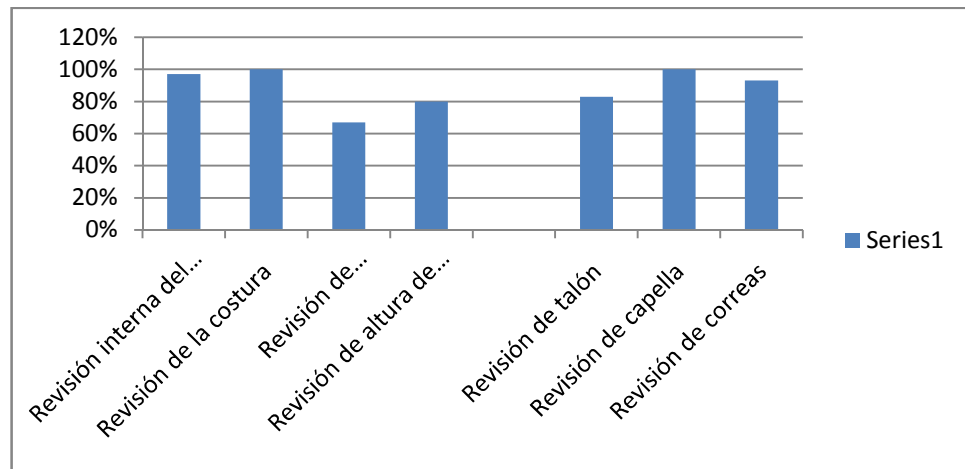
12. Que aspectos toma en cuenta al realizar el control de calidad:

- Revisión interna del corte
- Revisión de la costura
- Revisión de centrados de cortes
- Revisión de altura de talones
- Revisión de talón
- Revisión de capellada
- Revisión de correas

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Revisión interna del corte.	29	97%
Revisión de la costura	30	100%
Revisión de centrados de corte	20	67%
Revisión de altura de talones	24	80%
Revisión de talón	25	83%
Revisión de capella	30	100%
Revisión de correas	28	93%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla



Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla

Análisis

Del 100% de los encuestados que corresponde a 30 personas, 29 realizan la revisión interna del corte, 30 trabajadores revisan las costuras del corte, 20 revisan el centrado de corte, 24 la altura de talones, 25 revisan el talón, 30 revisan la capellada y 28 revisan las correas.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados, al realizar el control de calidad no toman en cuenta todos los aspectos para determinar si el corte que se entrega cumple todas las expectativas estipuladas por el cliente, provocando devoluciones y pérdida para la empresa. En el Programa de Entrenamiento se debe tener énfasis en este tema ya que la producción en gran parte depende de este punto.

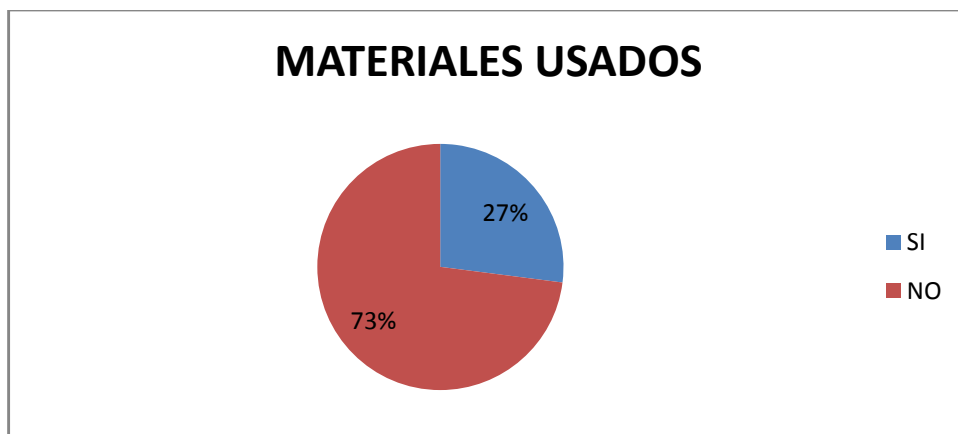
PREGUNTA No 13

13. Le han dado alguna capacitación referente a los materiales que debe utilizar en cada corte.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	9	27%
NO	24	73%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuestas a empleados

Elaborado por: Doris Bonilla



Fuente: Encuestas a trabajadores

Elaborado por: Doris Bonilla

Análisis

Únicamente el 73% de los trabajadores opinan que no han recibido capacitación referente a los materiales usados en cada corte y un 27% dicen que sí.

Interpretación

La capacitación que han recibido referente a los materiales a usar en la formación de un corte tanto en lona como en cuero no ha sido muy explícita, otra causa es el cambio continuo de modelos que muchas veces confunde a los trabajadores en cuanto a

los materiales a utilizar, ya que algunos modelos se parecen siendo muy mínimas las especificaciones que la diferencian, provocando que se incremente el porcentaje de daños de pieza y devoluciones.

4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Ho = Una óptima Gestión del Talento Humano no mejora el desempeño laboral de los empleados de “MUSEYCA” Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato.

Hi = Una óptima Gestión del talento Humano si mejora el desempeño laboral de los empleados de “MUSEYCA” Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato.

Nivel de significación

El nivel de significación escogido para mi investigación es del 5%.

Prueba Estadística

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

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

x^2 = Ji cuadrado

\sum = Suma

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

PREGUNTA No8

¿Tiene conocimientos de los pasos a seguir de las actividades que desempeña?

PREGUNTA N11

¿Le realizan controles de las actividades que desempeñan?

TABLAS

FRECUENCIAS OBSERVADAS

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
CAPACITACIÓN	9	24	33
CONTROL DE ACT.	24	9	33
TOTAL	33	33	66

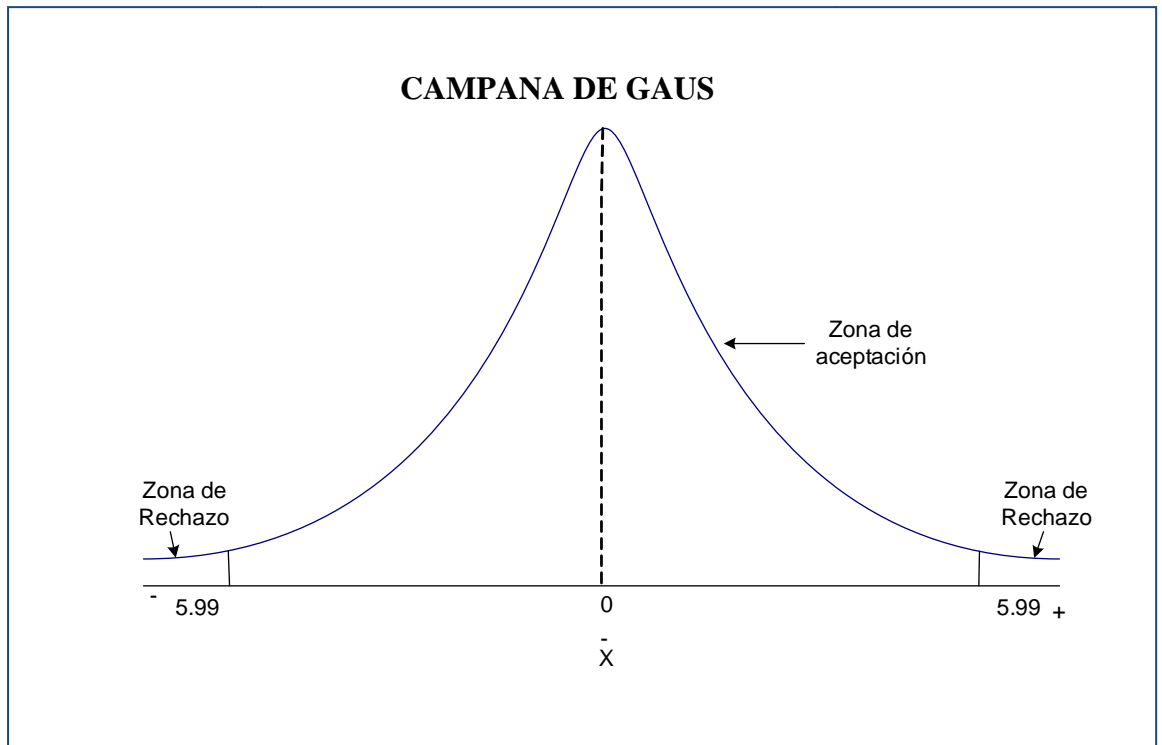
VALORES REALES

Grado de libertad = (Renglones - 1) (Columnas - 1)

$$GI = (2-1) (2-1)$$

$$GI = (1)$$

$$GI = 1$$



Una vez obtenida las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente formula:

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

	O	E	O - E	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
CLIENTES INTERNOS	9	16.5	-7.5	56.25	3.41
CLIENTES INTERNOS	24	16.6	7.5	56.26	3.41
CLIENTES INTERNOS	24	16.7	-7.5	56.27	3.41
CLIENTES INTERNOS	9	16.8	7.5	56.28	3.41
				x	13.64

El valor tabulado de Ji cuadrado con 1 grado de libertad y el nivel de significación del 5% es de 3.84.

Decisión Final

El valor de $X^2_t = 3,84 < X^2_c = 13,64$

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir que la aplicación de una óptima Gestión del talento Humano mejora el desempeño laboral de los empleados de MUSEYCA Cía.Ltda., se rechaza la hipótesis nula.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- MUSEYCA es pequeña empresa de Responsabilidad Limitada, se encuentra ubicada en la Ciudad de Ambato, Avda. Cevallos y Unidad Nacional No0370, es una empresa familiar, que se dedica a la elaboración de partes y piezas de cuero y lona para calzado.
- Su estructura es como se representa el anexo No 1, donde se visualiza la presencia de los Departamentos: de Producción y Administración.
- MUSEYCA no cuenta con una unidad de Recursos Humanos que de manera profesional, afronte las diversas actividades que en este ámbito se debe

realizar, incluido el entrenamiento. De manera incipiente el supervisor de producción asume algo de esta tarea, lo cual técnicamente no es aconsejable.

- Los trabajadores de MUSEYCA no tienen una noción clara de cuáles son las atapas a seguir en el proceso productivo de corte tanto en lona como en cuero, lo cual causa interferencia en las diferentes fases, a más de que atrasa el cronograma de producción y genera incumplimiento en los pedidos, provocando malestar en los clientes.
- La falta de organización en el lugar de trabajo es otro problema que se presenta debido a que las gavetas no están ubicadas en el lugar señalado, esto provoca que los trabajadores no realicen rápidamente su actividad debido al desorden existente. De igual manera, genera pérdida de materiales, accidentes, mezcla de suministros de cada modelo, provocando un gasto para la empresa al adquirir nuevamente los materiales perdidos.
- Al realizar contrataciones el supervisor es quien está encargado de decidir si el postulante es apto o no para el puesto, simplemente con realizar una prueba y sin tomar en cuenta la experiencia y la capacidad que tiene para el desempeño de la actividad que se le va a contratar.
- En la empresa se ha realizado con anterioridad Programas de Entrenamiento, que no han cumplido las expectativas de los trabajadores, por lo que se presentan varios problemas que se han tratado de resolver sin realizar un estudio previo para determinar cuáles son las causas de los mismos.
- La falta de un esquema para la evaluación de las actividades que realizan los trabajadores, ha provocado que los problemas observados como son falta de comunicación, supervisión, desconocimiento de proceso productivo, etc. que en un

principio eran pequeños vayan creciendo, afectando desarrollo de la empresa consecuentemente, de su recurso más importante, el Humano.

5.2 RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos, enuncian algunas recomendaciones:

- Se recomienda la implantación de la Unidad de Recursos Humanos, que en principio, aborde al menos los aspectos más esenciales, para que progresivamente, vaya mejorando su infraestructura, hasta cuando gestione técnicamente las funciones que le competen.
- En el programa de entrenamiento a implantarse se recomienda dar a conocer detalladamente el proceso productivo de la empresa teniendo en cuenta las falencias detectadas, como son la falta de control, desconocimientos de procesos, falta de comunicación, etc., e ir progresivamente evaluando cada tema, y así determinar si se halogrado los objetivos planteados.
- Es necesario cambiar radicalmente la organización del trabajo, comenzando por un aspecto simple de mejorar el orden y limpieza en la planta, disponer mejor los medios y elementos de producción para evitar pérdida de recursos que están afectando el proceso productivo, definiendo además los límites de autoridad y responsabilidad, fomentando la integración y trabajo en equipo, propiciando la comunicación efectiva, iniciando el liderazgo e incentivando a un mejor desempeño laboral.
- Así también se recomienda que en las contrataciones de nuevos trabajadores intervenga el Gerente quién es la cabeza de la empresa, el gerente debe contratar personal especializada en la Gestión del Talento Humano quien estará encargada de realizar entrevistas a los interesados identificando sus habilidades, experiencias,

expectativas, mientras el supervisor se encargade realizar las pruebas necesarias para determinar si los seleccionados son idóneos para el puesto.

- Por último, se recomiendaimplantar El Programa de Entrenamiento propuesto, cumplido el cual, la administración deberá evaluar su impacto, en términos de rendimiento. Posteriormente se deberán realizar nuevos Programas de Entrenamiento, para mantener preparado y bien dispuesto al personal.
- Se debe realizar evaluaciones anuales de los trabajadores para incentivar a los mejores, mediante asensos, participación en nuevos eventos de Capacitación, establecimiento de reconocimientos,asícomo para nivelar a los que están rezagados. De este modo, el personal sentirá la necesidad de participar, comprometiéndose con la empresa y mejorar permanentemente.

CAPITULO VI

6.1 PROPUESTA

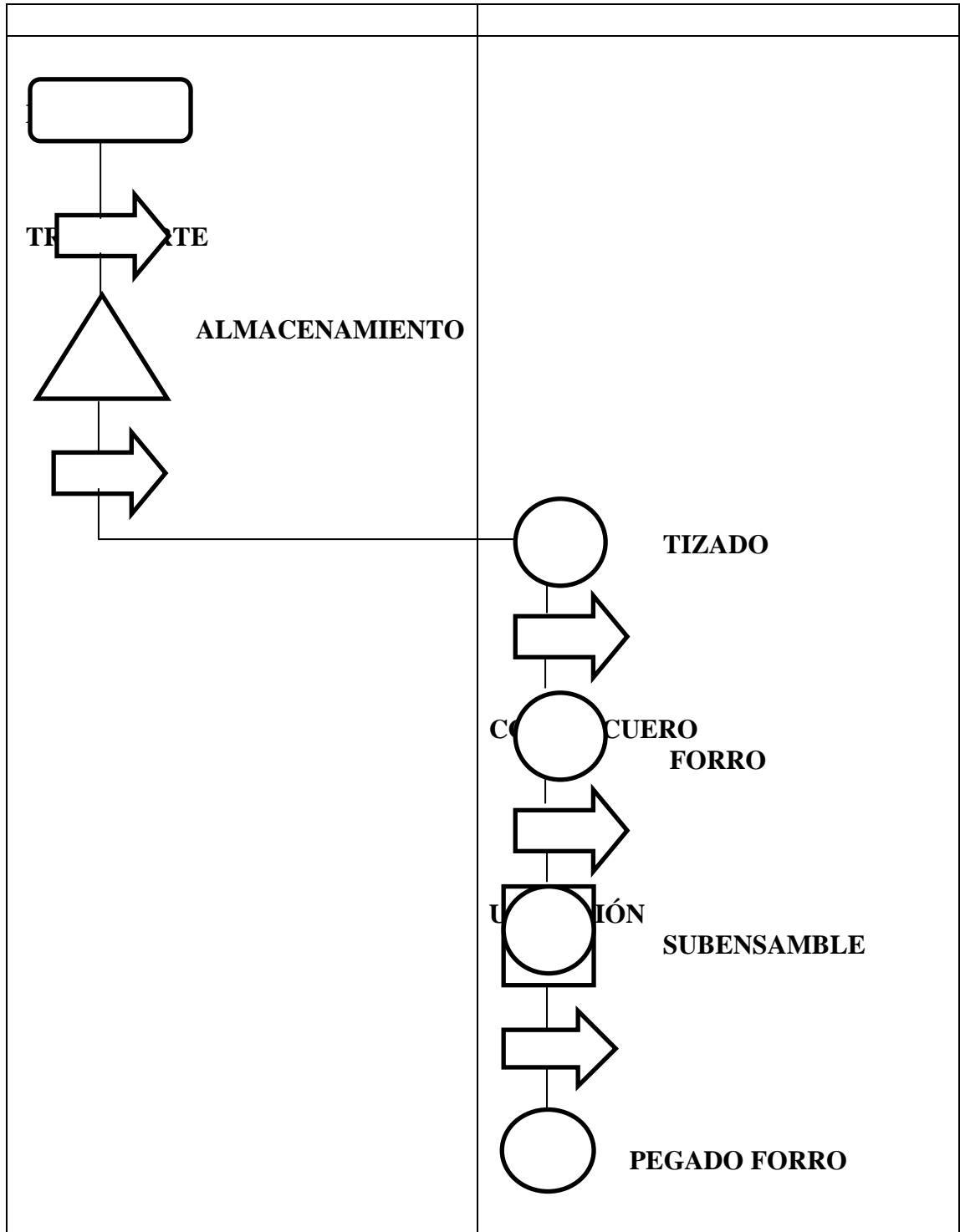
6.1.1 DATOS INFORMATIVOS

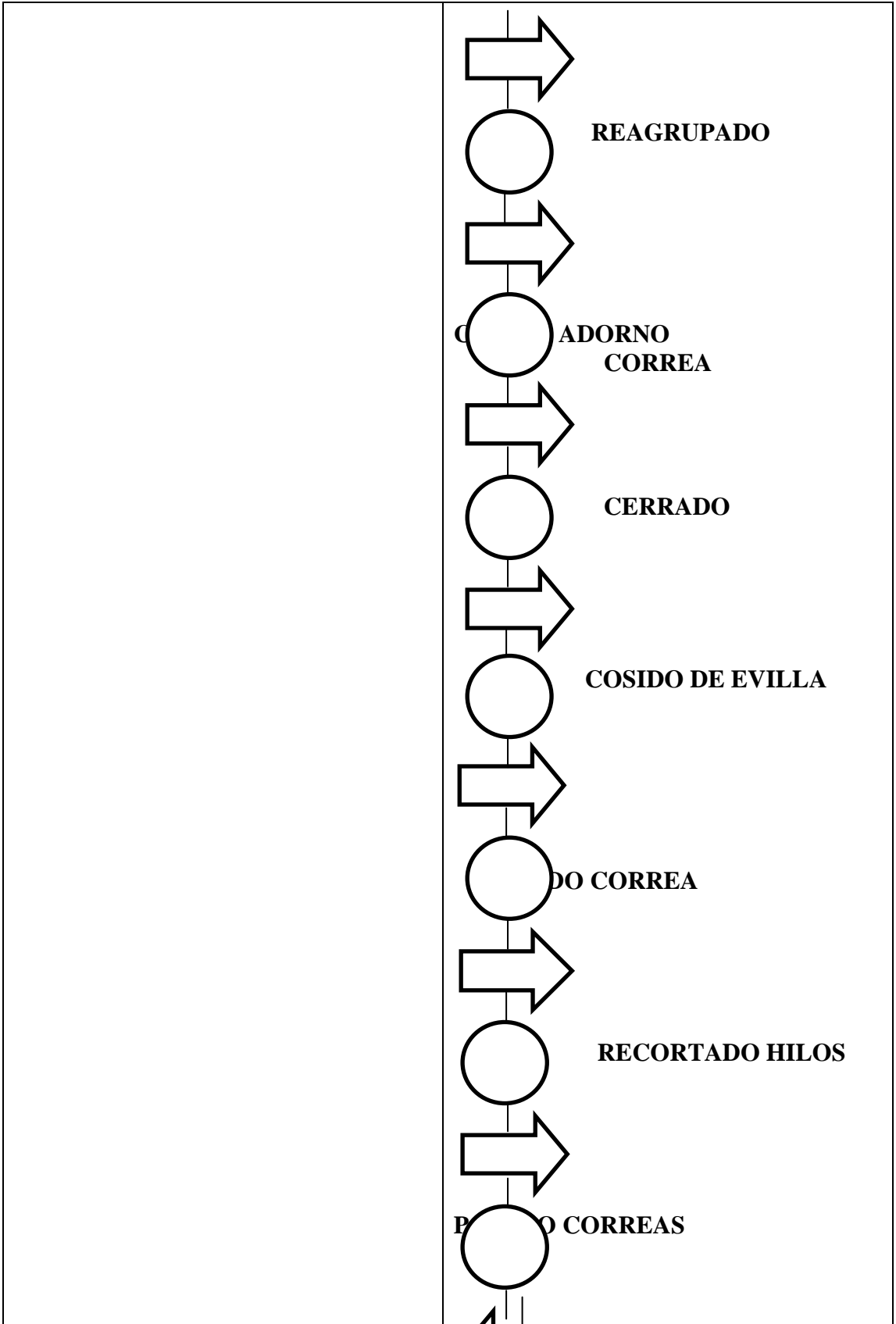
Considerando que la Gestión del talento Humano es un tema muy amplio, se desarrollará un programa de Entrenamiento con el cual se mejorará el Desempeño de los trabajadores.

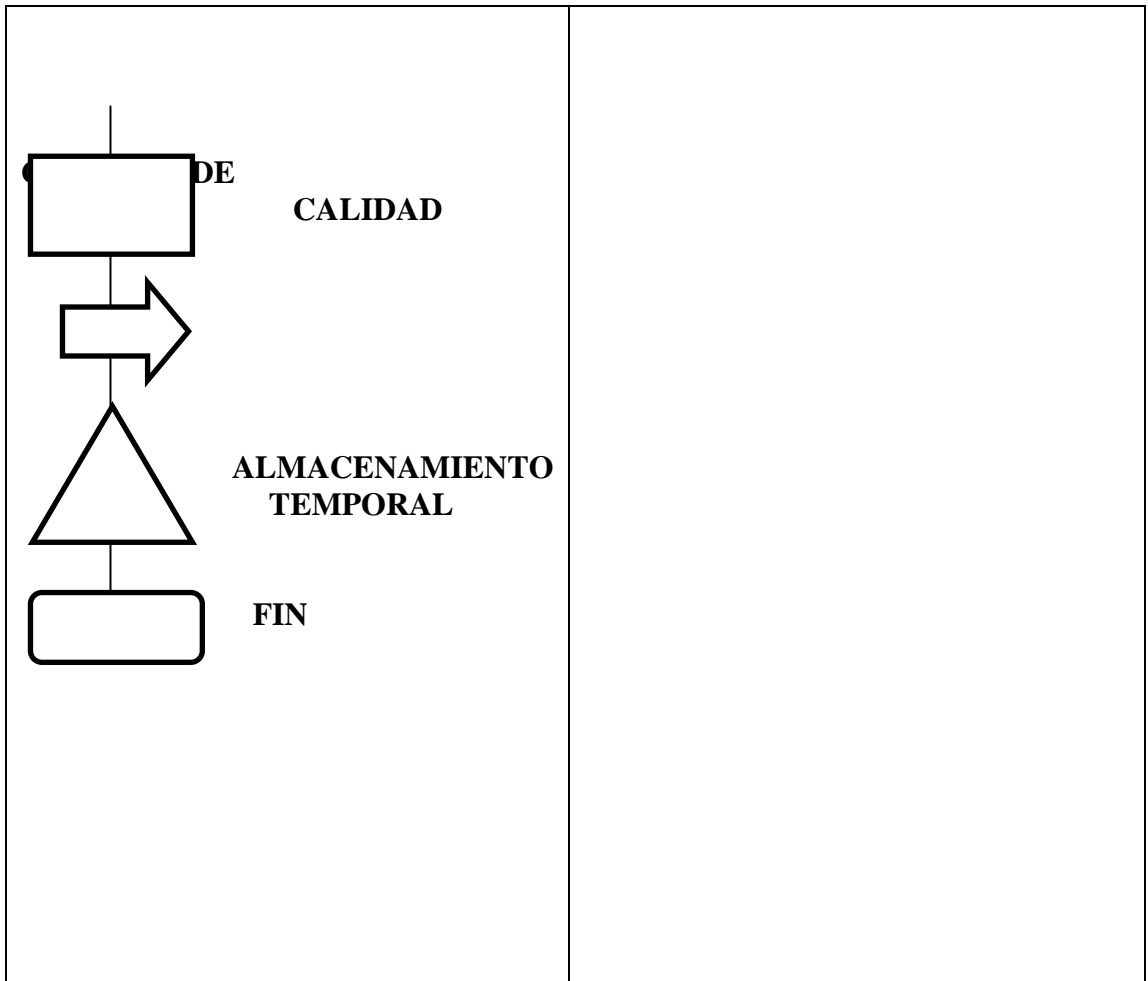
La investigación se realizará en Muños Sevilla y Callejas “MUSEYCA” Cía.Ltda., se encuentra ubicada en la Ciudad de Ambato, Avenida Cevallos 0370 y Unidad Nacional.

6.2 FLUJO GRAMA DE PROCESO PRODUCTIVO ÁREA CUERO

Proceso de costura de partes de cuero que conforman un corte







6.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

PRODUCCIÓN CUERO

INICIO

- Retirar insumos troquelados.
- Verificar que estén completos los paquetes.
- Verificar que estén completas las gavetas.

TRANSPORTE

- Trasladar los insumos a MUSEYCA

ALMACENAMIENTO

- Colocar las gavetas dentro de la empresa.

TRANSPORTE

- Entregar a cada célula la producción diaria.

TIZADO

- Se pintan los filos de las piezas por donde debe ir la costura.

COSIDO CUERO FORRO

- Coser talones a forro

UBICACIÓN DE SUBENSAMBLES

- Colocar pegamento a esponja.
- Colocar pegamento en el cuero.
- Ubicar taloneras.
- Colocar Eva.(pieza que da forma al talón)

PEGADO FORRO

- Unir forro, esponja, cuero, Eva.

REAGRUPADO

- Coser en forma de zigzag la capellada y talón (proceso sisado)

DECORACIÓN DE CORREAS

- Cosido de adornos a la correa (costuras)

CERRADO

- Formar corte

COSIDO DE EVILLAS

- Cosido de portaevillas al corte

COSIDO DE CORREAS

- Cosido de correas listas al corte

RECORTADO HILOS

- Recortas los hilos excedentes

PASADO CORREAS

- Pasado y abrochado de la correa en el herraje.

CONTROL CALIDAD

- Verificar que estén cortados los hilos
- Limpiado goma
- Verificar que estén los números de piezas necesarias en los cortes
- Verificar que este completa la gaveta con la talla, corte derecho e izquierdo según especificaciones.

TRANSPORTE

- Colocar gavetas en bodega

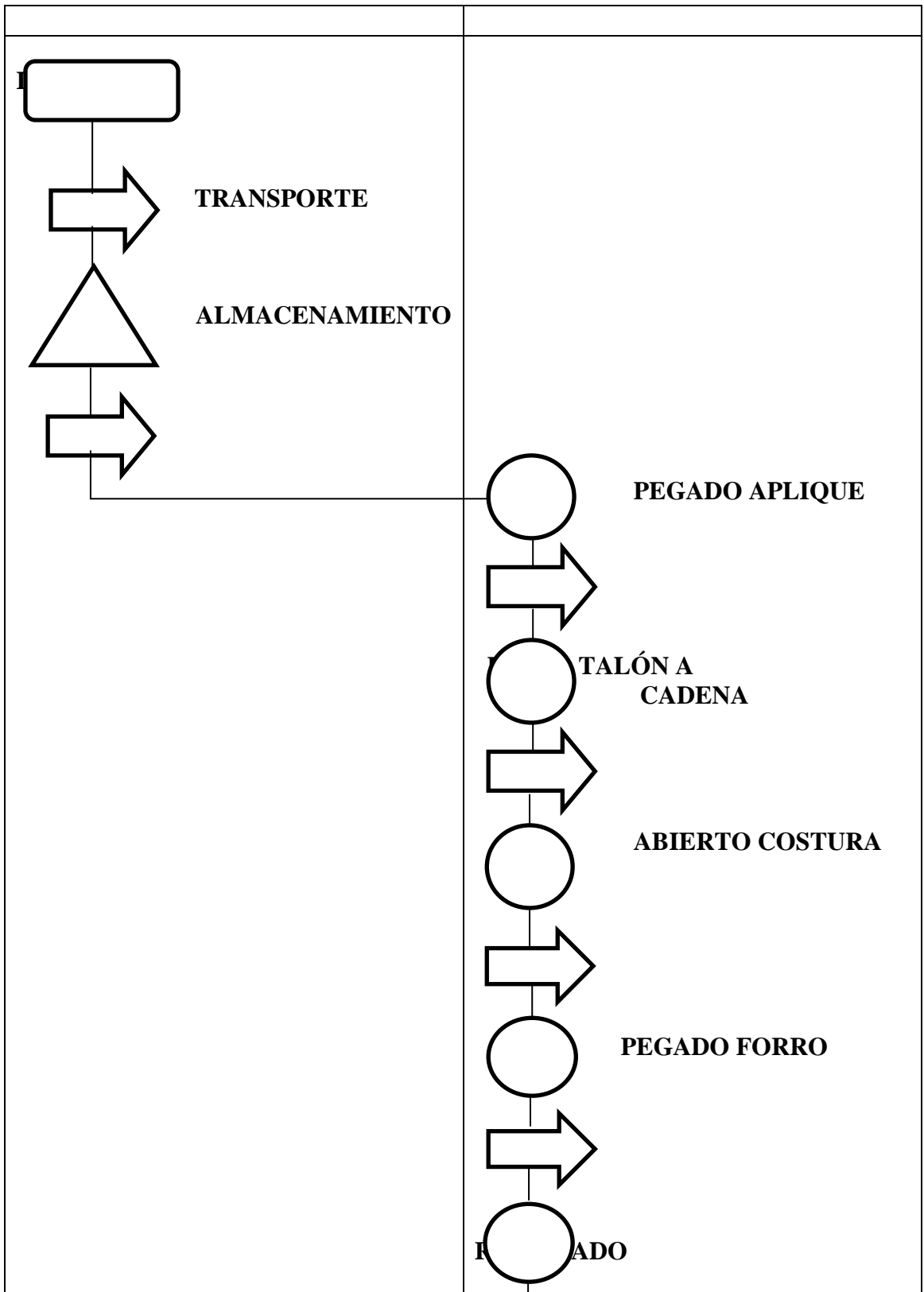
ALMACENAMIENTO

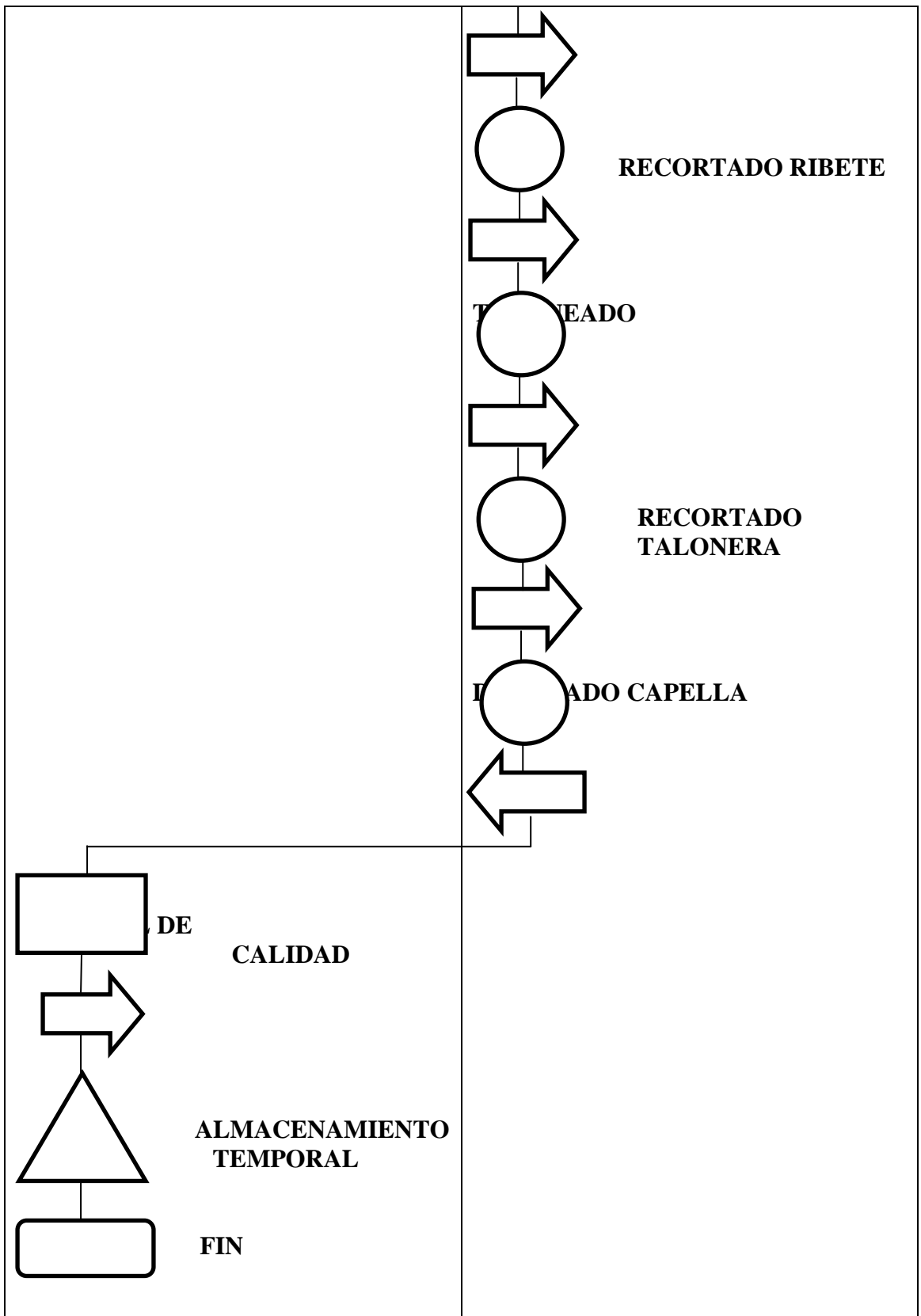
- La mercadería se la almacena temporalmente en la bodega hasta el día de entrega.

FIN

- Se entrega la mercadería al siguiente día de la producción en Platicaucho Industrial.

6.4 FLUJO GRAMA DE PROCESO PRODUCTIVO ÁREA LONA





6.5 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Proceso de costura de partes de lona que conforman un corte.

INICIO

- Retirar insumos troquelados.
- Verificar que estén completos los paquetes.
- Verificar que estén completas las gavetas.

TRANSPORTE

- Trasladar los insumos a MUSAICA

ALMACENAMIENTO

- Colocar las gavetas dentro de la empresa.

TRANSPORTE

- Entregar a cada célula la producción diaria.

PEGADO APLIQUE

- Tendido de corte
- Regado de goma

UNIDO TALÓN

- Coser los talones a capella

ABIERTO COSTURA

- Cocido de colas en el talo.

RIBETIADO

- Coser ribete a la lengüeta

- Cocer ribete en el corte

RECORTAR RIBETE

- Separar los cortes.

TALONEADO

- Unión de contrafuerte a talón
- Cosido de ribete a talón

RECORTE TALONERA

- Separa cortes

DECORADO CAPELLA

- Cocido especial de ribete a capella

CONTROL CALIDAD

- Verificar que la lengüeta este centrada.
- Revidar que las costuras estén bien hechas.
- Verificar que estén los números de piezas necesarias en los cortes
- Verificar que esté completa la gaveta con la talla, corte derecho e izquierdo según especificaciones.

TRANSPORTE

- Colocar gavetas en bodega

ALMACENAMIENTO

- La mercadería se la almacena temporalmente en la bodega hasta el día de entrega.

FIN

- Se entrega la mercadería al siguiente día de la producción en Platicaucho Industrial.

6.6 HABILIDADES LABORALES CALZADO CUERO Y LONA

En el Programa de Entrenamiento participaran los supervisores y operarios del área de producción de cuero y lona ya que son los que se encuentran en la planta y están en contacto directo con los operarios y sus problemas.

SUPERVISOR DE CALIDAD

- Detección de fallas
- Solución de problemas.
- Toma de decisiones
- Conocimiento general de maquinaria
- Conocimiento de partes de cortes
- Inspección en los procesos
- Patrones y dominio de especificaciones
- Manejo de personal.

- Reponer o solicitar piezas faltantes.
- Verificar que se chequeen los cortes.
- Confirmar que la cantidad de cortes a enviar, sean de acuerdo al registro.

OPERARIOS

- Costura
- Pegado
- Conocimiento de partes de cortes.
- Conocer secuencia productiva.
- Tener conocimientos de especificaciones para la producción.
- Conocer cómo se debe entregar el corte según especificaciones.
- Estar al tanto de los insumos necesarios para la producción.

6.7 RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:

SUPERVISOR

- Aprobar o rechazar cortes en línea.
- Proporcionar el equipo necesario
- Cumplir con las metas establecidas referente al porcentaje de calidad.
- Verificar que la documentación corresponda a las actividades.
- Regresar los cortes que no cumplan con la calidad requerida
- Autoridad para parar el proceso si se incurren no conformidades según especificaciones.
- Tramitar modificaciones del producto que afecten a la especificación.
- Tramitar amonestaciones al personal que frecuentemente incurra en la falta de calidad
- Que la maquinaria se encuentre en buenas condiciones para ser utilizadas en producción.
- Conocer o saber reparar la maquinaria.
- Mantenerse al tanto del mantenimiento correctivo y preventivo.
- Usar adecuadamente el equipo y mobiliario asignado.
- Disponibilidad de horario

OPERARIOS

- Producir cortes de cuero y lona.
- Checar la organización del lugar de trabajo.
- Verificar que cuente con todos los materiales para su trabajo.
- Que las maquinas estén funcionando correctamente al inicio del turno
- Verificar que las gavetas estén colocadas en los lugares señalados
- Chequear la mercadería antes de ser entregada.

6.8PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO “MUSEYCA” Cía. Ltda.

6.8.1 PRESENTACIÓN

El Programa de entrenamiento y Desarrollo de Recursos Humanos, de la empresa Muños Sevilla y Callejas “MUSEYCA” Cía. Ltda. Para el I Semestre del año 2011 constituye un instrumento que determina las prioridades que en esta materia tienen los colaboradores de MUSEYCA Cía. Ltda.

El entrenamiento, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, el entrenamiento implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto ya la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido, el entrenamiento constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, asimismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

En el presente Programa de Entrenamiento, primeramente se determinó las necesidades de los trabajadores, a través de la observación del desempeño en los

lugares de trabajo, asimismo se realizó entrevistas a los trabajadores para identificar los principales problemas que tienen al realizar las diferentes funciones, los errores más comunes que se presentan en la empresa y que causan retrasos y devoluciones de mercadería. Por otra parte se Entrevistó al Gerente quien manifestó, que los problemas que hay en la empresa se están dando solución poco a poco, debido a

diferentes motivos no se les ha dado la importancia que se debe, afectando al buen funcionamiento de la empresa.

Los supervisores manifestaron que no hay una adecuada comunicación e intervención del Gerente, lo cual genera problemas en la empresa; pues conoce muy poco lo que sucede en realidad, afectando al desempeño de los trabajadores que se sienten insatisfechos en la relación que tienen con los jefes.

Seguidamente, se procede al desarrollo de Programa de Entrenamiento, detallando cómo está distribuida la Capacitación, los temas a impartir, recursos a utilizar, insumos, tiempo que se dedicará a cada tema, teniendo en cuenta que este no se realice en horas de labores evitando así, retrasos en la producción. El cronograma de actividades está distribuido de acuerdo a las necesidades de los trabajadores; es decir, los temas se impartirán de acuerdo a la importancia que se ha dado a cada uno, con el objetivo de que los objetivos planteados en el Programas se vayan alcanzando secuencialmente.

La evaluación se realizará los eventos; y posteriormente, a su impacto para saber qué tanto ha mejorado los conocimientos de los trabajadores o si el programa debe ser reestructurado para un futuro.

6.8.2 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

“MUSEYCA” Cía. Ltda. Es una empresa que dedica a la elaboración de partes en cuero y lona, para la cual sigue el proceso que fue explicado en las páginas; 104, 105, 109, 110.

6.8.3 ALCANCE

El presente programa de entrenamiento se aplicará en el área de producción tanto en el área de lona como de cuero en la empresa “MUSEYCA” Cía. Ltda.

6.8.4 FINES DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Siendo su propósito general impulsar la eficacia de los trabajadores, con el entrenamiento se pretende contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los trabajadores del área de producción y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la relación entre trabajadores.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- 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.

6.8.5 OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Objetivos Generales

- Preparar a los trabajadores de MUSEYCA para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y futuros.

Objetivos Específicos

- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de cada trabajador.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en área de producción.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

6.8.6 METAS

Entrenar al 100% de los trabajadores del área de producción tanto de cuero como en lona, de la empresa “MUSEYCA” Cía. Ltda.

6.8.7 NECESIDADES EN LA EMPRESA

Para determinar las siguientes necesidades se entrevistó al Gerente, Supervisores y los trabajadores, quienes a su vez manifestaron su malestar y problemas que se les presenta frecuentemente en la empresa. De igual manera al observar el área de trabajo de cada individuo, identificando cuáles son los problemas comunes que se presentan y retrasan su trabajo.

La falta de un órgano o unidad encargada de gestionar los Recursos Humano de manera técnica, a través de sus diferentes subsistemas, incluyendo el Entrenamiento, es la principal necesidad de esta empresa; a ello se suman:

Las etapas para la elaboración de corte: Los trabajadores no tienen muy en claro cuál es el proceso que se debe realizar en la elaboración de un corte, siendo un problema ya que cada trabajador sólo se preocupa en realizar su tarea más no en el cual es el siguiente paso.

Parámetros de producción: Aquí cada trabajador debe tener en claro cómo debe ser elaborado cada corte, en qué dimensiones se debe coser cada corte, que hilos se debe utilizar, etc.

Especificaciones en el control de calidad: El control de calidad es muy importante debido que en la empresa todos los trabajadores deben saber en qué condiciones se debe entregar el corte a sus clientes de acuerdo a normas de la misma.

Parámetros para el chequeo del lugar de trabajo: Todos los trabajadores antes de empezar sus labores deben verificar que su lugar de trabajo esté en óptimas condiciones, evitando que sucedan accidentes y mejorando el desempeño de los trabajadores.

El Clima Laboral: este es un tema que ayudará a todos los que conforman la empresa, a trabajar en forma conjunta, evitando desacuerdos, y posibles problemas que se pudieran presentar.

Toda esta información se obtuvo de entrevista y observación de los trabajadores en la planta, al encontrarse desarrollando su jornada de trabajo, tanto en el área de lona como cuero, manifestando que los problemas más comunes que tiene son los mencionados anteriormente, los mismo que muchas veces provocan retrasos en la entrega de pedidos y desperdicio, de igual manera se nos manifestó su interés por que se les de la solución pronta a esos problemas con el fin de mejorar su desempeño y el de la empresa.

6.8.9 LISTADOS DE CURSOS DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

MUÑOS SEVILLA Y CALLEJAS

“MUSEYCA”

<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">“PROCESO PARA LA PRODUCCIÓN DE CORTES CUERO LONA”.</p>	<p>Detallar paso a paso el proceso productivo de la elaboración del corte tanto de lona como cuero, desde la recepción hasta el control de calidad</p> <ul style="list-style-type: none">• Recepción y transporte• Almacenamiento• Ribeteado• Taloneado• Decorado de capella• Zigzagueado• Preparado y decorado de correas• Cocido de evillas y correas• Cerrado
<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">“PARÁMETROS DE PRODUCCIÓN”</p>	<ul style="list-style-type: none">• Grosor de cuero• Puntadas por pulgada• Altura de taloneras• Centrado de herraje• Centrado de correa
<p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">”ESPECIFICACIÓN DE CONTROL DE CALIDAD”.</p>	<p>Detallar los parámetros que se deben tener en cuenta para la revisión de los cortes listos para ser entregados.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de pega • Verificar número de cortes • Revisión interna del corte. • Revisión de las costuras. • Verificar la altura de la talonera. • Revisión de capellada, correas.
<p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">“PARÁMETROS PARA CHEQUEO DE LUGAR DE TRABAJO”.</p>	<p>Indicar que se debe hacer cuando se inicia el turno de trabajo en cuanto :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización de lugar de trabajo • Maquinaria funcione correctamente • Materiales • Verificar que los Equipos de Protección personal sean utilizados y se encuentren en buen estado.
<p style="text-align: center;">5</p> <p style="text-align: center;">”TRABAJO EN EQUIPO”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo personal • Confianza • Motivación • Liderazgo

6.8.10 CONTENIDO DE CURSOS DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO					
MUÑOS SEVILLA Y CALLEJAS					
“MÚSICA					
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO					
INSTRUCTOR: Cajamarca Muñoz Galo			FECHAS: Enero del 2011		
			HORAS/ SEMANA POR CURSO: 4		
			CAPACITACIÓN: Área Cuero y Lona		
			No. DE PARTICIPANTES: Grupo 1 (18)		
			Grupo 2 (12)		
NOMBRE DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE: 1. PROCESO PARA LA PRODUCCIÓN DE CORTES CUERO LONA					
OBJETIVO DE LA UNIDAD: Al término de la unidad el participante conocerá detenidamente el proceso productivo de la empresa.					
RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA UNIDAD	SUBTEMAS	MINUTOS POR TEMA	ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA	RECURSOS DIDÁCTICOS	EVIDENCIAS DE EVALUACIÓN
1. proceso productivo de pieza en cuero, lona.	•Recepción y transporte	15	Detallar paso a paso el	Material Impreso, Pizarrón,	

	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento • Ribeteado. • Taloneado. • Decorado de capellada • Zigzagueado • Preparado y decorado de correas • Cocido de evillas y correas • Cerrado 	<p>15</p> <p>15</p> <p>15</p> <p>15</p> <p>15</p> <p>15</p> <p>15</p>	<p>proceso productivo de la elaboración del corte tanto de lona como cuero, desde la recepción hasta el control de calidad.</p>	<p>Esferos, Díapositivas.</p>	<p>Sesión de preguntas y respuestas.</p>
--	---	---	---	-----------------------------------	--

MUÑOS SEVILLA Y CALLEJAS					
“MÚSICA					
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO					
INSTRUCTOR: Cajamarca Muñoz Galo			FECHAS: Enero del 2011		
			HORAS/ SEMANA POR CURSO:		
			CAPACITACIÓN: Área Cuero y Lona		
			No. DE PARTICIPANTES: Grupo 1 (18)		
			Grupo 2 (12)		
NOMBRE DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE: 2. PARÁMETROS PARA PRODUCCIÓN					
OBJETIVO DE LA UNIDAD: Al término de la unidad el participante tendrá un conocimiento más claro de cómo elaborar cada pieza.					
RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA UNIDAD	SUBTEMAS	MINUTOS POR TEM A	ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA	RECURSOS DIDÁCTICOS	EVIDENCIAS DE EVALUACIÓN
1. Parámetros que se deben tomar en cuenta en la	<ul style="list-style-type: none"> • Grosor de cuero • Puntadas por pulgada 	15 15	Explicar detalladamente todas las especificaciones que se debe tener en	Material Impreso, Pizarrón,	Sesión de preguntas y respuestas.

producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Altura de taloneras • Centrado de herraje • Centrado de correa 	15 15 15	cuenta al ir formando el corte de acuerdo a políticas de Plasticaucho.	Esferos, Diapositivas.	Aplicación de cuestionarios.
-------------	--	----------------	--	---------------------------	------------------------------

MUÑOS SEVILLA Y CALLEJAS	
“MÚSICA	
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO	

INSTRUCTOR: Cajamarca Muñoz Galo	FECHAS: Enero del 2011 HORAS/ SEMANA POR CURSO: 4 CAPACITACIÓN: Área Cuero y Lona No. DE PARTICIPANTES: Grupo 1 (18) Grupo 2 (12)
---	---

NOMBRE DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE: 3. ESPECIFICACIONES DEL CONTROL DE CALIDAD

OBJETIVO DE LA UNIDAD: Al término de la unidad el trabajador conocerá como realizar el control de calidad del producto terminado.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA UNIDAD	SUBTEMAS	MINUTOS POR TEMA	ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA	RECURSOS DIDÁCTICOS	EVIDENCIAS DE EVALUACIÓN
1. Especificacione	•Limpieza de	15	Determinar qué aspectos se debe tomar en cuenta para	Material Impreso,	

MUÑOS SEVILLA Y CALLEJAS					
“MÚSICA					
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO					
INSTRUCTOR: Cajamarca Muñoz Galo			FECHAS: Enero del 2011 HORAS/ SEMANA POR CURSO: 4 CAPACITACIÓN: Área Cuero y Lona No. DE PARTICIPANTES: Grupo 1 (18) Grupo 2 (12)		
NOMBRE DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE: 4. PARÁMETROS DEL CHEQUEO DEL LUGAR DE TRABAJO					
OBJETIVO DE LA UNIDAD: Al término de la unidad el participante conocerá qué tomar en cuenta al iniciar las labores.					
RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA UNIDAD	SUBTEMAS	MINUTOS POR TEMA	ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA	RECURSOS DIDÁCTICOS	EVIDENCIAS DE EVALUACIÓN
1. Parámetros del chequeo del lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Organización de lugar de trabajo 	15	Indicar qué se debe hacer cuando se inicia el turno de trabajo para un buen desempeño y determinar	Material Impreso, Pizarrón,	Sesión de preguntas y respuestas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria funcione correctamente • Materiales • Verificar que los Equipos de Protección personal sean utilizados y se encuentren en buen estado. 	<p>15</p> <p>15</p> <p>15</p>	<p>posibles problemas que deban ser solucionados.</p>	<p>Esferos,, Diapositivas.</p>	<p>Aplicación de cuestionarios.</p>
--	---	-------------------------------	---	------------------------------------	-------------------------------------

MUÑOS SEVILLA Y CALLEJAS					
“MÚSICA					
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO					
INSTRUCTOR:			FECHAS: Febrero del 2011 HORAS/ SEMANA POR CURSO: 2 CAPACITACIÓN: Área Cuero y Lona No. DE PARTICIPANTES: Grupo 1 (18) Grupo 2 (12)		
NOMBRE DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE: 5. TRABAJO EN EQUIPO					
OBJETIVO DE LA UNIDAD: Al término de la unidad el participante conocerá como el trabajo en equipo les beneficia.					
RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA UNIDAD	SUBTEMAS	MINUTOS POR TEMA	ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA	RECURSOS DIDÁCTICOS	EVIDENCIAS DE EVALUACIÓN
1. Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo personal 	15	Motivar a los trabajadores a trabajar en equipo, mejorar sus relaciones laborales, y su desempeño.	Material Impreso, Pizarrón,	Sesión de preguntas y respuestas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Motivación • Liderazgo 	<p>15</p> <p>15</p> <p>15</p>	Incentivar a colaboración continua entre compañeros.	Esferas,, Diapositivas.	<p>Aplicación de cuestionarios.</p> <p>Participación entre grupos.</p>
--	--	-------------------------------	--	----------------------------	--

6.8.11 TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE ENTRENAMIENTO

El tipo de entrenamiento que se utilizara en el presente Programa de Entrenamiento es:

Capacitación de Orientación para familiarizar a nuevos colaboradores de la empresa.

Se simula cada actividad, en el lugar de trabajo, práctica en el trabajo, el periodo de aprendizaje de un oficio.

De igual manera la capacitación del Supervisor, aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales.

POR SU NIVEL OCUPACIONAL

Se capacita a Operarios, Obreros Calificados, Supervisores

MODALIDADES PRACTICAS DE CAPACITACIÓN

En el Programa de Entrenamiento se usará otras modalidades que se incorporen según las necesidades de la empresa:

INDUCCIÓN

Se da a conocer al trabajador, el lugar donde va a trabajar, será ejecutado de preferencia por el Jefe Inmediato es decir el supervisor de producción.

CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

Se desarrollará, en el propio puesto de trabajo y mientras el trabajador ejecuta sus tareas. La ejecutará el Jefe Inmediato, la instrucción se hará individual o en grupos.

MANUALES DE CAPACITACIÓN

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

6.8.12 ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del programa de entrenamiento están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes comprender los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

RECURSOS

HUMANOS

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en los temas a explicar. El encargado de dirigir el programa con temas referentes al lugar de trabajo será el supervisor de la empresa el Sr. Cajamarca Muñoz Galo, debido a que tiene el conocimiento necesario sobre los temas y la capacidad para dirigir los entrenamientos.

Administrador de Capacitación.

La Secretaria será quien coordine la disponibilidad y mantención tanto de salas como de equipos; por otra parte deberá estructurar distribución de presupuesto asignados y la dirección del resto del personal de Centro de Entrenamiento.

Con relación al Clima Laboral se contratará a un experto en el tema, que dé a conocer los beneficios de mantener un buen clima laboral.

Coordinador de Capacitación.

El Supervisor ha de ser la persona encargada de estructurar las planillas de capacitación velando por la continuidad y evolución de los programas de entrenamiento propuestos para el personal.

6.8.14 MATERIALES

INFRAESTRUCTURA.- Las actividades de capacitación se desarrollarán en la sala de juntas de la empresa.

MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.- está conformado por carpetas, folletos, mesas de trabajo, pizarra, plumones, hojas, equipo multimedia, TV-VHS, equipo de sonido y ventilación adecuada.

DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.- entre ellos tenemos: encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

El entrenamiento se dará en los primeros días de febrero, en 2 grupos, el primero conformado por 18 que son del área de cuero y 12 del área de lona, los temas serán los mismos ya que guardan relación en el proceso productivo.

Las capacitaciones se darán de 3 a 6 de la tarde debido a que los trabajadores culminan sus labores a las 2pm, pasando un día y en temas distintos de acuerdo a los grupos que se han formados. Al final de cada día se entregará un refrigerio a los asistentes.

La asistencia al entrenamiento será obligatoria, al trabajador que no asista, se le sancionará con una multa de \$ 10, por la inasistencia, salvo casos justificados.

6.8.15 FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este programa de entrenamiento, será financiado con ingresos propios de la empresa, debido a que se utilizará un porcentaje de las utilidades de la empresa.

6.8.16 PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	CANT.	COSTO
Retroproyector	1	\$ 100.00
Tinta de impresora	2	\$ 60.00
Equipo de Sonido	1	\$ 100.00
Esferos	30	\$ 18.00
Folletos	30	\$ 75.00
Carpetas	30	\$ 12.00
Resma de hojas	4	\$ 12.00
Mobiliario	33	\$ 100.00
Refrigerios	30	\$ 240.00
Capacitador	30	\$ 1,500.00
Imprevistos	10%	\$ 200.00
Total		\$2,417.00

6.8.17 CRONOGRAMA

Actividades a desarrollarse el primer semestre del 2011.

Actividad a desarrollar	Semana 1			Semana 2		
	Lunes (G.1)	Martes (G.2)	Mierco. (G.1)	Lunes (G.2)	Martes (G.1)	Mierco. (G.2)
Proceso para la producción de cortes cuero lona.	■					
Para metros de producción	■					
Especificaciones de control de calidad			■			
Parámetros para el chequeo del lugar de trabajo			■			
Trabajo en equipo				■		

6.8.18 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

En cuanto a la evaluación de los participantes, es necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida del Entrenamiento, independientemente de las evaluaciones que se apliquen durante el desarrollo del Programa de Entrenamiento.

La evaluación es un proceso que comienza con el desarrollo de los objetivos del Entrenamiento planteados con anterioridad. Lo ideal es evaluar el programa de Entrenamiento desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.

Es necesario hacer un examen inicial (pre-prueba) para determinar el nivel de habilidad de cada trabajador y para identificar la información que esperan aprender. Esta información se utilizará para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los trabajadores.

De igual manera es necesario realizar un examen a los participantes antes de iniciar la jornada de Entrenamiento y realizando una comparación entre ambos resultados que permitirá verificar si el programa está logrando los resultados esperados. Si la mejora es significativa habrán logrado sus objetivos totalmente

Para la evaluación del programa se debe medir: la reacción o impacto que generó, el programa con lo que sabremos en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, como ha mejorado su conducta o comportamiento y finalmente los resultados para saber si la organización ha mejorado su productividad.

Además es necesario determinar si las técnicas empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse. La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o estudio de las operaciones de producción.

También se debe tener en cuenta aspectos como que la empresa incremente su eficiencia, imagen empresarial, mejorar la relación entre empresa y empleados, incrementar las habilidades y conocimientos de las personas, incremento de la productividad, mejorar la calidad de los productos entre otras, siendo las más importantes para determinar si el Programa de Entrenamiento logro alcanzar las expectativas esperadas.

EXAMEN O EVALUACIÓN

Periódicamente durante el adiestramiento, es preciso evaluar cómo responde el trabajador a las instrucciones que recibe, su capacidad para recordar y comprender y la habilidad del agente de enseñar. Esta evaluación puede llevarse a cabo prueba bajo supervisión, exámenes escritos y preguntas. Técnicas audio-visuales que han tenido éxito incluyen, entre otras cosas, el uso de modelos, dibujos, grabadoras de cinta y fotografías. Está demás decir que deberán corregirse las debilidades que pueda demostrar el trabajador. No debe darse por hecho de que algo que es simple y claro para los jefes, también será claro para el trabajador.

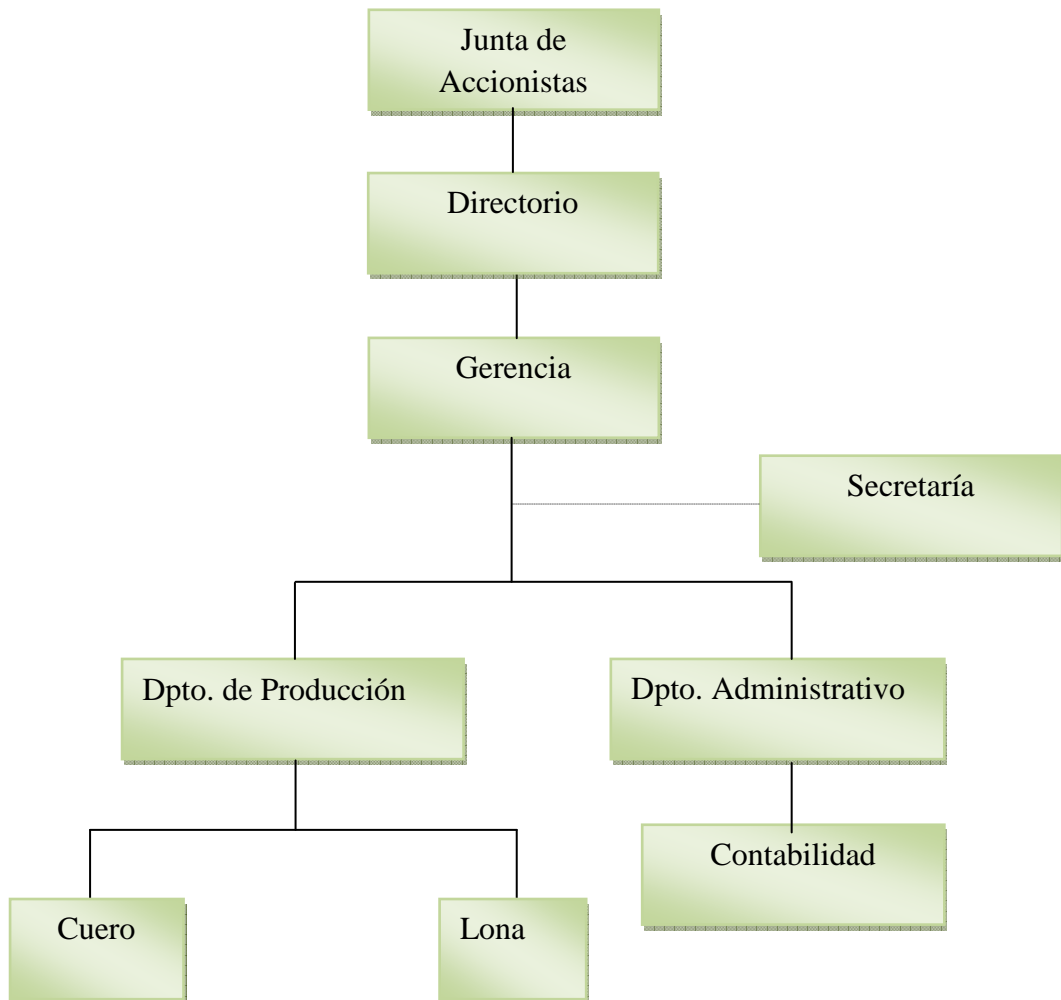
10. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Ander-Egg, E. (2007). Introducción a la planificación estratégica. Editorial Lumen. Buenos Aires.
- ✓ Alken, L. (1996). Test Psicológico y Evaluación. México. Editorial Prentice Hall.
- ✓ Añez, F. (2001). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Mc. Graw Hill
- ✓ Chávez, N. (2001). Introducción a la investigación. Editorial Universal. Maracaibo. Venezuela.
- ✓ Chiavenato, I. (2005). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Editorial Thomson. México
- ✓ Chiavenato, I. (2002). Administración de recursos humanos. Quinta Edición. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.
- ✓ Chiavenato, I. (2004). Gestión del talento humano. Primera Edición. Mc Graw Hill. México.
- ✓ Covey, S. X edic (2003). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Edit.Paidos. México.
- ✓ Davis, H y Werther, W. (2004). Administración de personal y recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos18/guia-evaluacion-turismo/guia-evaluacion-turismo.shtml#estruct>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/mar/estmktpref.htm>
- ✓ <http://www.empirebb.com/lat/ser-estdefactibilidad.html>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos18/guia-evaluacion-turismo/guia-evaluacion-turismo.shtml#eval>
- ✓ <http://www.eumed.net/libros/2006c/210/1s.htm>

- ✓ <http://www.google.com.cu/search?q=Estudio+de+factibilidad+econ%C3%B3mico+financiera&hl=es&start=30&sa=N>
- ✓ http://www.sib.gob.gt/es/normativa/normas_reforma_financieras/Reglamentos/2003-1/JM-78-2003/Anexo1_reglamento.pdf
- ✓ <http://webs.uvigo.es/observatorioambiental/manuales.html>

ANEXO 1

Organigrama “ MUSEYCA “



ANEXO 2

Lista de Personal Administrativo “MUSEYCA”

No	Puesto	No Plazas	Unidad
1	Gerente	1	Gerencia
2	Secretaria	1	Secretaria – Gerencia
3	Contador	1	Contabilidad
4	Jefe de Producción Cuero	1	Dpto. de Producción
5	Jefe de Producción Lona	1	Dpto. de Producción
6	Cocedor	14	Dpto. de Producción
7	Recortador	3	Dpto. de Producción
8	Destallador	4	Dpto. de Producción
9	Engomador	1	Dpto. de Producción
10	Control de Calidad	2	Dpto. de Producción
11	Verificador	2	Dpto. de Producción
12	Empacador	2	Dpto. de Producción
13	Despachador	1	Dpto. de Producción
14	Recepcionista de Materia prima	1	Dpto. de Producción
	TOTAL	35	

ANEXO 3

Ficha de observación de Proceso Productivo

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
FICHA DE OBSERVACIÓN PROCESO PRODUCTIVO	
	No.....
Objetivo de Estudio:
Lugar de Observación:
Fecha de Observación:
Nombre de la Investigación:
DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN	
INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	

ANEXO 4

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario No.....

ENCUESTA SOBRE EL CONOCIMIENTO QUE TIENEN LOS TRABAJADORES EN CUANTO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE “MUSEYCA” CIA. LTDA. Y SU INCIDENCIA EL DESEMPEÑO LABORAL

OBJETIVOS.

OBJETIVO

Determinar el grado de conocimiento que tienen los trabajadores de MUSEYCA en cuanto al desempeño de la Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral.

INSTRUCCIONES

Distinguido: Señora, Señorita o Señor.

La Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, pretende determinar el grado de conocimiento que usted tiene, respecto al desempeño de la Gestión del Talento Humano y cómo se ve afectado su desempeño en los puestos que usted desempeña.

La información es confidencial y tiene fines exclusivamente investigativos, en cuya razón se solicita contestar el siguiente cuestionario.

Gracias por su colaboración.

Nombre:

Edad:

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que usted crea correcta.

1. Tiempo que labora en la empresa

- 1.1 Menos de un año
- 1.2 Entre un año y dos
- 1.3 Entre tres y cuatro
- 1.4 Entre cuatro y cinco
- 1.5 Entre cinco y seis
- 1.6 Más de diez

2. Nivel de educación

- 2.1 Primaria
- 2.2 Secundaria
- 2.3 Superior

3. Cuánto gana Mensualmente

- 3.1 Hasta 240 dólares
- 3.2 De 241 a 300 dólares
- 3.3 De 301 a 350 dólares
- 3.4 De 351 a 400 dólares
- 3.5 De 401 a 450 dólares
- 4.6 De 451 en adelante

4. Tiene dificultad para integrarse al grupo de trabajo?

- 4.1 SI
- 4.2 NO

5. Se considera parte importante de la empresa?

5.1 SI

5.2 NO

6. El momento que ingresa a trabajar en la empresa tiene algún tipo de capacitación?

6.1 SI

6.2 NO

7. La capacitación que usted recibe cumple con sus expectativas?

7.1 SI

7.2 NO

8. Tiene conocimientos de los procedimientos a seguir en la actividad que desempeña?

8.1 SI

8.2 NO

9. Tiene conocimientos de qué aspectos debe chequear antes de iniciar la jornada de trabajo?

9.1 SI

9.2 NO

10. Las metas de la empresa son alcanzadas con totalidad?

10.1 SI

10.2 NO

11. Hay control sobre las actividades que desempeña?

11.1 SI

11.2 NO

12. Qué aspectos toma en cuenta al realizar el control de calidad?

12.1 Revisión interna del corte

12.2 Revisión de las costuras

- 12.3 Revisión del centrado de colas
- 12.4 Revisión de la altura de la talonera
- 12.5 Revisión de talón
- 12.6 Revisión de la capella
- 12.7 Revisión de correas.

Fecha de Elaboración.....