

UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA TALLERES ARTESANALES MADEREROS

Tesis previo a la obtención del título de

Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Carmen Andrea Guerrero Coloma

Director:

Osmany Pérez Barral, Ph.D

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para Talleres Artesanales Madereros

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del
Ecuador Sede Ambato

por

Carmen Andrea Guerrero Coloma

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Administración
de Empresas Mención
Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados
Mayo 2015

Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para Talleres Artesanales Madereros

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, Ph.D
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Mag. Aitor Larzabal
Miembro Calificador

Osmany Pérez Barral, Ph.D
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel
Secretario General

Mag. Luis Cevallos
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Mayo 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Tema: Diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano para talleres artesanales madereros

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo (Tesis)

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Carmen Andrea Guerrero Coloma

Director: Osmany Pérez Barral, Ph.D

Líneas de Investigación: Innovación y Desarrollo

Principal: Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Secundaria: Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad proporcionar un sistema de gestión de talento humano en talleres artesanales madereros; con el propósito de lograr un mejor desempeño laboral y promover la eficacia y eficiencia en estas organizaciones. El estudio se aplica en Maderas Guerrero, un importante taller especializado en el campo de diseño, elaboración e instalación de productos relacionados a los acabados de madera para la construcción, así como también en carpintería clásica y restauraciones; en esta unidad productiva ha sido escasa la atención al área de talento humano, por lo que el modelo de gestión se enfoca a cada uno de los grupos laborales, tomando en cuenta que no existe un nivel de preparación y conocimiento de los distintos segmentos y responden a las necesidades propias de cada uno de los empleados, como también del taller en general. La investigación se inicia indagando a través de entrevistas, los distintos procesos y las actividades que realiza el personal, relacionados a venta, elaboración del producto, instalación y cierre con el cliente externo. Los datos recogidos permiten realizar un diagnóstico sobre los subprocesos de admisión de profesionales, aplicación de las personas, compensación laboral, desarrollo, retención y monitoreo, y evaluación. Se espera que al aplicar el modelo de gestión en Maderas Guerrero, signifique un aporte valioso para que el talento humano mejore su desempeño.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Carmen Andrea Guerrero Coloma, portadora de la cédula de ciudadanía No. 180323082-8, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Carmen Andrea Guerrero Coloma
180323082-8

Dedicado a mis padres, Ángel y Carmita, por su gran ejemplo de vida, a mis hermanos Andrés, Maru, Diego, y Magus, por los ánimos y ayuda, a mi sobrino Esteban, que ha sido mi motivación, a Luis Andrés por ser mi apoyo y mi fuerza y a toda mi familia por su respaldo y comprensión.

Reconocimientos

Agradezco a La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por su gran labor en beneficio de los estudiantes, a mi tutor Osmany Pérez Barral, Ph.D, por su valiosa asesoría y apoyo para poder realizar este trabajo de investigación.

Resumen

En la actualidad, los talleres artesanales madereros no cuentan con un modelo de gestión y tienen que afrontar varios inconvenientes derivados de los procesos de reclutamiento y selección, diseño de puestos, evaluación del desempeño, produciendo un estancamiento en el desarrollo de actividades, lo que da como resultado un personal no capacitado y desmotivado. El problema se origina por la no elaboración de un sistema adecuado de manejo del talento humano. Así el modelo de gestión propuesto inicia con un diagnóstico de la realidad actual del talento humano, para lo que se aplica entrevistas estructuradas que ayudan a conocer como se determinan actualmente los procesos; por otra parte, se analizan autores especializados sobre el tema, que fueron contrastados, ayudando al desarrollo de la propuesta, con la información recogida se elabora un modelo en base a las necesidades de los talleres y del personal. El modelo de gestión refleja como resultado un nuevo y creciente interés por parte del talento humano en mejorar la calidad de su trabajo y un mayor compromiso hacia sus puestos y a la empresa.

Palabras clave: gestión, talento humano, taller, artesanal.

Abstract

Nowadays carpentry workshops do not have a management model and the have to face several problems arisen from recruiting and selection processes, job position design, performance assessment; resulting into a deadlock on the development of the activities, untrained and unhappy staff. The problem was born due to the lack of a proper system for Human Talent management therefore, the management model that is proposed stars with a diagnosis of the current staff reality and thus, structured interviews are applied in order to get to know how are the processes handled these days and on the other hand, experts about the topic are analyzed which were compared with the first ones. All of these have helped to develop the proposal, and based on the collected information a model based on carpentry workshops needs and its staff is created. This management model reveals a new and increasing interest of the staff to improve their work performance and a greater engagement with their job position and the company.

Keywords: management, human talent, workshop, handcraft.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica ..... **iii**

Declaración de Originalidad y Responsabilidad ..... **iv**

Dedicatoria ..... **v**

Reconocimientos ..... **vi**

Resumen ..... **vii**

Abstract ..... **vii**

Lista de Tablas ..... **xiii**

Lista de Figura ..... **xiv**

CAPÍTULOS

1. Introducción **1**

1.1. Presentación del trabajo 1

1.2. Descripción del documento 2

2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo **5**

2.1. Información técnica básica 5

2.2. Descripción del problema 5

2.3. Preguntas básicas 6

2.4. Formulación de meta 6

2.5. Objetivos 6

2.6. Delimitación funcional 7

3. Marco Teórico **8**

3.1. Definiciones y conceptos 8

3.2. Estado del Arte 18

4.Metodología **20**

4.1. Diagnóstico 20

4.2. Métodos aplicados 20

4.2.1. Investigación Bibliográfica - documental 20

4.2.2. Investigación exploratoria 21

5. Resultados 22

5.1. Producto final del proyecto de titulación 22

1.Título: Diseño de un modelo de gestión del talento humano para el mejoramiento del desempeño laboral de talleres madereros 23

2.Antecedentes 23

3.Análisis de factibilidad 24

4.Beneficiarios 24

5.Desarrollo del modelo de gestión 25

Etapas:

Etapa primera: diagnóstico 26

Etapa segunda: direccionamiento estratégico 27

2.1. Visión 27

2.2. Misión 27

2.3. Objetivos 27

2.4. Políticas 28

2.5. Valores 28

Etapa tercera: Organización de Maderas Guerrero 29

3.1. Base legal de la organización 29

3.2. Estructura organizacional 30

3.2.1. Organigrama Estructural Del Taller Artesanal Maderas Guerrero: Propuesta 31

3.2.2. Niveles de dirección 31

3.2.3. Funciones por niveles 32

Etapa cuarta: Fases del modelo de gestión 46

Primera fase: admisión de personas. 47

a.1.Reclutamiento de personas 47

a.1.1. Fuentes Internas 48

a.1.2. Fuentes Externa 48

a.1.3. Lista de posibles candidatos 50
a.2. Selección de personas 50
a.2.1. Nivel de conocimientos y experiencia 50
a.2.2. Características del perfil del puesto 52
a.2.3. Aplicación de la entrevista 53
a.2.4. Criterios de evaluación 53
a.2.5. Selección 54
a.3. Inducción 54
Segunda fase: aplicación de personas 55
b.1. Diseño de cargos 55
b.2. Salarios 56
Tercera fase: compensación laboral 57
c.1. Incentivos y Beneficios 57
Cuarta fase: desarrollo de personas 58
d.1. Capacitación 58
d.2. Entrenamiento 61
Quinta fase: retención de personal 62
e.1. Disciplina 62
e.2. Higiene y seguridad 62
Sexta fase: monitoreo y evaluación 65
f.1. Base de datos y sistema de información 65
f.1.1. Comunicación interna 65
f.2. Evaluación de desempeño 66
f.2.1. Medición de desempeño 66
f.2.2. Objetivos 66
a. Evaluación de la administración de talento humano 66
b. Evaluación del recurso humano 66
5.2. Evaluación preliminar 71
5.3. Análisis de resultados 71

6. Conclusiones y Recomendaciones 74

6.1. Conclusiones 74

6.2. Recomendaciones 75

APÉNDICES

Apéndice A.-Guía de entrevista aplicada a directivos de taller Maderas Guerrero 76

Apéndice B.-Guía de entrevista aplicada al personal de taller Maderas Guerrero 78

Apéndice C.- Formulario para investigar necesidades de capacitación aplicado al personal de Maderas Guerrero 80

REFERENCIAS 81

Lista de Tablas

1. Criterios para la evaluación de la entrevista 53

2. Tabla de evaluación 53

3. Puntaje para criterios de evaluación 54

4. Sueldos mensuales del personal de Maderas Guerrero. 57

5. Medición del desempeño de la organización Maderas Guerrero. 68

6. Evaluación de resultados para la medición del desempeño de la organización.. 69

7. Medición del desempeño de los trabajadores de Maderas Guerrero (administrativos) 69

8. Medición del desempeño de los trabajadores de Maderas Guerrero (obreros). 70

9. Evaluación de resultados para la medición del desempeño de los trabajadores de Maderas Guerrero 70

Lista de Figura

1. Etapas del modelo de gestión. 25
2. Organigrama estructural de Maderas Guerrero. 31
3. Proceso del modelo de gestión. 46
4. Proceso de admisión de personas. 47
5. Fuentes para el reclutamiento. 47
6. Proceso para el diseño de cargos. 56
7. Proceso de capacitación. 59

Capítulo 1

Introducción

1.1. Presentación del trabajo

El taller artesanal Maderas Guerrero, tiene como actividad elaborar acabados de construcción en madera y satisfacer con sus productos las necesidades de clientes de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua y región central del país.

Se realiza una investigación preliminar y al clarificar la realidad investigada se puede determinar que existe una problemática vinculada especialmente con la administración del talento humano, en virtud de la no existencia de un modelo de gestión y la aplicación empírica de los procesos: compensación laboral, desarrollo, retención de personas y monitoreo – evaluación, y la falta de información sobre las actividades y labores que debe cumplir cada empleado, dando como resultado un bajo rendimiento laboral.

Se ha seleccionado una metodología adecuada para que los resultados de la Tesis se enmarquen dentro de los lineamientos técnicos de investigación científica; para el diagnóstico se recoge la percepción de la investigadora que es parte de la organización y se aplican entrevistas al gerente y al personal de Maderas Guerrero; por otra parte se revisan autores actuales y especializados sobre el tema para fundamentar científicamente la investigación, y documentos propios de la organización.

La unidad productiva en estudio se ha convertido en un ente dinámico que aporta con el desarrollo social, porque es generadora de empleo y ha permitido a los individuos involucrados directamente en su actividad satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales y económicas, es decir que las personas han cumplido sus objetivos de apoyo a sus familias y realización individual.

La propuesta del trabajo es importante porque permite a los directivos recoger la capacidad intelectual del talento humano, la habilidad para trabajar eficientemente y ayudar al

cumplimiento de los objetivos de Maderas Guerrero. La propuesta entrega una herramienta valiosa para mejorar la administración del recurso humano y la necesidad de apoyar a la unidad que lo administra, para transformar a los individuos en el talento más generador de la organización y en el factor determinante del éxito.

Al revisar trabajos que plantean aspectos relacionados con el talento de personas, se encuentra que se analiza el desarrollo y la forma de tratar al recurso humano, hasta llegar a la concepción actual que significa una eficiente administración del talento, criterios recogidos en la presente Tesis, hasta posicionarse en Chiavenato (2009) y Alles (2010), del cual se aplica la metodología que ha incidido directamente en el aporte de la presente investigación referida a diseño de un modelo de gestión de talento humano aplicada a talleres artesanales madereros.

La estrategia de investigación se relaciona directamente con el diseño de procedimientos de puestos de trabajo que al desarrollarse logran un eficiente desempeño laboral y mejora el crecimiento organizacional; por otra parte, el diseño del modelo de gestión genera una coordinación adecuada en la aplicación de los procesos para un desempeño eficiente del talento humano.

El modelo de gestión, sigue un proceso que permite ir abarcando cada uno de los sistemas de administración de talento humano, e ir desarrollando cada procedimiento en busca siempre del mejoramiento organizacional; así la propuesta se ha dividido en etapas, iniciando con un diagnóstico que contribuye a solucionar cada uno de los problemas detectados en el manejo del talento humano. Se considera que el trabajo es técnico y sirve para que la organización cumpla con sus objetivos y obtenga una mayor competitividad.

1.2. Descripción del documento

La presente Tesis ha sido desarrollada con el tema “Diseño de un modelo de gestión de talento humano para talleres artesanales madereros”, organizaciones que en la actualidad, manejan una política de trato al personal como un recurso y es así que se pretende cambiar esta concepción y entregar una nueva visión de las personas, ya no como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores de la empresa.

La propuesta de un modelo de gestión constituye una herramienta valiosa para los directivos de la organización en estudio ya que al ponerlo en práctica puede lograr un mayor rendimiento laboral.

El trabajo se presenta dividido en capítulos; en el primero se analiza la importancia del trabajo; el segundo plantea el problema de investigación, se presenta la meta a alcanzar y se formulan los objetivos general y específicos, definiendo hacia dónde puede llegar la organización cuando aplique todos los procedimientos que se desarrollan en la propuesta.

El tercer capítulo, desarrolla el marco teórico es decir, basado en autores actualizados sobre el tema de gestión de talento humano, se analizan, profundizan, contrastan y comparan definiciones y conceptos, lo cual fundamenta científicamente el trabajo y, además, se define el estado del arte, donde producto de la investigación se presentan estudios y trabajos similares que tienden a orientar el trabajo de investigación.

En el cuarto, se describe la metodología de investigación que se va a aplicar en el desarrollo de la Tesis, se analiza el método seleccionado para llegar al diagnóstico de la organización; en la modalidad de investigación consta la revisión bibliográfica - documental, y a partir de ellas, se toma en cuenta diferentes enfoques, teorías, criterios, de varios autores actualizados que aportaron al desarrollo del problema; se plantea un tipo de investigación exploratoria, con la finalidad de obtener información secundaria para realizar un análisis, con el propósito de interpretar, comprender y explicar el problema objeto de estudio, que sirve de base para el desarrollo del trabajo.

En el quinto capítulo, se presenta el producto final del proyecto de titulación que es un modelo de gestión de talento humano y para su desarrollo se ha dividido el trabajo en cuatro etapas: la primera presenta un diagnóstico de la organización, ya que al conocer el estado situacional permite desarrollar en forma técnica la investigación. En la segunda etapa se direcciona estratégicamente a la organización, reconstruyendo su visión, misión, objetivos, políticas y valores; la tercera etapa, define a la organización que viabiliza la puesta en práctica del modelo de gestión, se definen los niveles de dirección, las funciones de cada puesto, el flujo de responsabilidad. La cuarta etapa, diseña el modelo de gestión, con una posición basada en Chiavenato (2009) y Alles (2010), y que se desarrolla así:

1. Admisión de personas;

2. Aplicación de personas;

3. Compensación laboral;

4. Desarrollo;

5. Retención de personas y,

6. Monitoreo y evaluación de personas.

Al final, se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo. En los apéndices constan las guías de entrevista y el formulario para investigar las necesidades de capacitación aplicada al personal de Maderas Guerrero.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano para talleres artesanales madereros

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo (Tesis).

Clasificación técnica del trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo (Tesis).

Líneas de Investigación: Innovación y Desarrollo

Principal: Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Secundaria: Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas.

2.2. Descripción del problema

El problema fundamental de los talleres madereros en estudio, se genera por la carencia de un modelo de gestión dentro de las organizaciones y la falta de un sistema de evaluación del desempeño.

La causa principal detectada se refiere a que no se cuenta con un modelo de gestión y como consecuencia el personal se encuentra desmotivado para realizar sus actividades, presentan confusiones en las tareas y labores por cumplir, y no se aplica un sistema de comunicación entre las diferentes áreas de trabajo.

Además, se detecta debilidad en el desarrollo de los sistemas de admisión de personas que comprende en reclutamiento, sistemas de selección e inducción del personal; la causa es que no se han contratado personas idóneas y capacitadas que cumplan con eficacia las tareas encomendadas.

Los talleres artesanales han descuidado los sistemas de incentivos y beneficios para los trabajadores, y aspectos relacionados con escalas de salarios acordes con las necesidades económicas actuales; por otra parte, no hay emprendimientos con programas de capacitación y entrenamiento que se ejecuten en forma continua.

Las empresas pequeñas, no han desarrollado ni aplican programas completos de higiene y seguridad en la planta y se evidencian debilidades en las relaciones interpersonales entre trabajadores, directivos y clientes, por otra parte, al no existir una base de datos actualizada no se puede disponer de una información oportuna y eficaz.

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar? No aplica.

¿Por qué se origina? Por la no elaboración de un sistema adecuado de contratación y de distribución de tareas, y la falta de información sobre las actividades y labores que debe cumplir cada empleado.

¿Qué lo origina? No aplica.

¿Cuándo se origina? No aplica.

¿Dónde se origina? No aplica.

¿Dónde se detecta? Dentro de talleres artesanales madereros.

2.4. Formulación de meta

Diseñar un modelo de Gestión de Talento Humano para talleres artesanales madereros.

2.5. Objetivos

Objetivo general.-

Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano para el mejoramiento del desempeño laboral de talleres madereros, partiendo de la experiencia particular de Maderas Guerrero.

Objetivos específicos.-

1. Determinar el estado situacional de la empresa dentro del sector de los talleres artesanales para la identificación de la problemática existente.
2. Identificar los componentes de un modelo de gestión que se ajuste a las necesidades de la empresa para el desempeño del Modelo de gestión de talento humano.
3. Desarrollar las etapas del modelo de gestión basado en el talento humano.

2.6. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Mediante la aplicación del sistema se analiza el efecto del modelo de gestión de talento humano como medio para lograr un eficiente desempeño laboral y medir el crecimiento de la empresa.
- El diseño del modelo de gestión, genera una coordinación organizada de las diferentes actividades realizadas en cada área de la empresa, mediante la planeación, ejecución y evaluación del talento humano; determinándose dónde existen falencias para poder solucionarlas.
- El modelo de gestión determina las bases para generar un cambio en el manejo del talento humano y para lograr la satisfacción de los empleados que se transmiten hasta el cliente final.

Pregunta 2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- No aplica.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

Talento humano

Conocido en sus inicios como capital humano, se lo denomina como "grupo de personas que, organizadas bajo una entidad (empresa, institución, asociación, cooperativa o instituto), contribuyen a la consecución de la oferta de un servicio, producto, bien o satisfactor" (Farías, 2011, pág. 15).

Con el pasar del tiempo, se ve al personal como algo más que un recurso, y se las reconoce como parte de la organización, pues son sus capacidades de comprensión, innovación, entendimiento y las experiencias propias las que aportan al crecimiento de la empresa, pasan a denominarse como talento humano, que "se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas" (Reinoso, 2012).

Gestión del talento humano

Cuando una organización crece en el mundo actual, los requerimientos de la sociedad son más exigentes y complejos de satisfacer, y tomando en cuenta que el talento humano es la base de toda empresa, su gestión debe ser considerada como uno de los factores fundamentales en el desarrollo organizacional, por lo que se define como "contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes" (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 6).

Es decir, el desempeño del talento humano tiene como base el ambiente organizacional, la cultura, la estructura, el contexto y todos los procesos internos, lo que mejora la productividad individual y colectiva.

Importancia de la administración del talento humano

"En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño" (Esparragoza, 2004).

La importancia de la administración del talento humano radica en que al tratar con personas, estas actúan de acuerdo a su entorno y se relaciona directamente con el trato que reciben por parte de sus compañeros, jefes, clientes, etc.; esto influye directamente en su desempeño por lo que es primordial dentro de una organización regular, controlar y dar una especial atención y dirección al manejo del talento humano que posee.

Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento y selección de personal es básicamente el proceso cuando "la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado de recursos humanos, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo" (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 105).

Se concluye que en cualquier tipo de organización la búsqueda de personal calificado para que forme parte de la misma constituye un proceso de mucho cuidado y atención por cuanto es la base sobre la cual se desarrollan las demás actividades que comprenden la gestión del talento humano.

Inducción de las personas

"Cuando una nueva persona se integra a una nueva organización o institución, desconocida para él, o a un nuevo grupo de trabajo, se da un proceso llamado "Inducción" entre el nuevo empleado y la organización" (Núñez, 2010, pág. 51).

La inducción es una presentación entre la empresa y su nuevo empleado, realizada con el fin de aclimatar al recién llegado con su entorno. Como lo explica Santiz (2013), la inducción consiste en "familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, manuales que existen dentro de la empresa".

La inducción es una fase en la administración del talento humano a la que no se le da mucha importancia al considerar que, el personal por su propio interés aprenderá en virtud del desempeño diario de sus actividades y en base a la práctica.

En la actualidad, es necesario un proceso introductorio a la empresa y al trabajo que realiza el nuevo empleado en ella, para que pueda desarrollar sus actividades en un ambiente seguro y conocido.

El desempeño del personal

El desempeño del personal es la forma en que los empleados realizan sus respectivas actividades, que deben seguir los procedimientos y lineamientos establecidos por sus empleadores. Un correcto desempeño "persigue mejorar los resultados que obtienen las unidades, los equipos y las personas" (Fernández, 2006, pág. 139).

Es necesario medir este desempeño mediante la evaluación para "juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización" (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 198).

Conocer y medir el desempeño laboral contribuye a mantener una organización enrumbada correctamente a alcanzar los objetivos deseados y a llevar a la organización a su máximo desarrollo.

Evaluación del desempeño

"La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna" (Werther, Davis, 2001, pág. 184).

Al respecto, Robbins y Judge, (2013) plantean:

> La evaluación del desempeño tiene como uno de sus propósitos ayudar a la dirección a que tome *decisiones de recursos humanos* en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes, tales como: ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también *identifican necesidades de capacitación y desarrollo.* Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

El objetivo principal de la evaluación del desempeño es conocer de manera formal y técnica la ejecución de las actividades y los resultados que generan los miembros de la organización, con lo que se obtienen datos que permitan conocer a los directivos y a los mismos empleados si se están logrando los objetivos personales y organizacionales que demanda su puesto de trabajo y su empresa.

Los pasos para la evaluación del desempeño (Alles, Construyendo Talento, Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones., 2010, pág. 266) se resumen, como:

La evaluación del desempeño se relaciona con otros subsistemas, en primer lugar con el de análisis y descripción de puestos. El primer paso es la definición del modelo de competencias, para luego describir los puestos de la organización. Algunas sugerencias al respecto: asegurarse que el superior y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación sólo puede realizarse en relación con el puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.

Evaluar el desempeño en función del puesto: para ello se sugiere fijar criterios objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el empleado.

Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

El análisis de la gestión o el desempeño de una persona tienen a su vez tres momentos diferentes:

1. Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los objetivos principales del puesto y los prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde estos objetivos se establezcan.
2. Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación – generalmente un año – es aconsejable establecer con cierta periodicidad – por ejemplo cada tres meses, cada cuatro o cada seis – una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos.
3. Al final del período, reunión final de evaluación de los resultados. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias – por ejemplo, un consultor que en el año lleva dos grandes proyectos reportando a dos jefes diferentes - , será evaluada por los dos jefes; si el empleado es transferido durante el año de área, de plaza o cuidad, deberá segmentarse el período y será igualmente evaluado por los diferentes jefes.

Remuneraciones

"Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada" (Chiavenato, 2007, pág. 230).

Es por esto que las remuneraciones, más que ser el pago de un salario se convierte en una compensación para que el empleado se sienta motivado a realizar sus actividades de la mejor

manera siempre pensando en que su aporte a la empresa es tan valioso como la remuneración que está recibiendo.

La organización "como responsables de personas, debemos ser capaces de aunar la recompensa con la carrera profesional, el equilibrio financiero con el crecimiento, la cobertura de las necesidades de todos con la distinción de los mejores" (Fernández, 2006, pág. 127).

Para que un colaborador se sienta motivado en su puesto de trabajo y desee progresar y crecer se le debe dar el reconocimiento adecuado y remunerarlo además de su salario, con incentivos y beneficios, que retribuyan a su esfuerzo y dedicación.

Programas de incentivos

"Los empleados deben recibir una compensación por la labor que llevan a cabo. La palabra "compensación" abarcar mucho más que sueldos y salarios. Puede incluir incentivos, beneficios y servicios que integran el total de las percepciones de cada miembro de la organización**"** (Werther, Davis, 2001, pág. 210).

Toda organización, a su manera, posee incentivos (económicos y no económicos) para "dirigir el comportamiento de sus miembros" (Chiavenato, 2009, pág. 259).

Se concluye que estos incentivos procuran generar en el empleado un sentimiento de valoración por su trabajo que va más allá de la compensación económica, pues ve reconocido su esfuerzo y aporte, motivándolo a trabajar de mejor manera y que lo lleva a sentirse parte de un todo y no solo como un instrumento.

Capacitación al personal

(Farías, 2011, pág. 185)

Se define la acción de capacitar como habilitar o hacer a alguien apto para algo. En una empresa, cuando se instruye a un empleado y se lo entrena en las actividades que debe realizar, se está desarrollando una capacitación, la que puede venir de los elementos más especializados que conforman la empresa o de personas externas que poseen conocimientos actualizados sobre los procesos que se realizan en la organización.

En la práctica existe una dinámica donde a veces es la empresa la que con medios institucionales enseña la ejecución excelente, pero a veces es la persona la que descubre, aprende y ejecuta caminos de ejecución de excelencia que pone a disposición de la institución para multiplicar el método adecuado en beneficio del bien común.

Si bien la empresa es quien debe brindar la posibilidad a sus empleados de capacitarse, también depende de los empleados el interés que generen al recibir la instrucción y la correcta aplicación de lo aprendido.

(Malvacia, 2014)

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones que hace la empresa que es fuente de ventajas competitivas a corto y largo plazo, y una de las principales fuentes de bienestar para el personal.

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen ante los clientes.
- Mejora la relación interna de la empresa.
- Se promueve la comunicación a nivel de toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo de las personas mediante la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Satisfacción laboral

Podría definirse como "el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña" (Robbins, Judge, 2013, pág. 79). En este sentido, cuando un trabajador desarrolla sus actividades, influye directamente el entorno que lo rodea, la actitud de sus compañeros y el trato que recibe de sus directivos, todos estos factores crean un ambiente

laboral en el cual el empleado ejecuta sus actividades (correcta o incorrectamente) de acuerdo a la manera que se sienta.

"Las organizaciones no pueden aspirar a niveles competitivos de calidad en el producto ni de servicio al cliente si su personal no está satisfecho" (Pérez, 2011). Es por esto, que si un empleado está insatisfecho por ende realiza mal su trabajo, lo cual afecta al producto y por ende a la empresa, lo que provoca que corra riesgo no solo la permanencia del empleado sino la organización en su totalidad.

Desarrollo personal

Es el "conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un período específico que ofrece la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo" (Chiavenato, 2009, pág. 335).

El desarrollo de las personas consiste en "ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar *a las personas a que hagan cursos* sino un esfuerzo por desarrollar a los demás" (Alles, 2010, pág. 36).

A su vez, el desarrollo de las personas tiene que ver directamente en cómo ayuda la organización a que su personal crezca, tanto a nivel personal, como compañero de equipo y a nivel empresarial. El talento humano es uno de los factores en los que se basa el crecimiento empresarial por lo que su desarrollo personal es también el crecimiento de la empresa.

Desarrollo organizacional

"El desarrollo organizacional es un enfoque especial de cambio organizacional en que los propios empleados formulan el cambio necesario y lo implementan, muchas veces con la ayuda de un consultor interno o externo" (Chiavenato, 2009, pág. 343). Se basa en los diagnósticos y resultados que ha obtenido la empresa, mediante técnicas y estrategias, los empleados buscan mejorar, renovar y de ser necesario cambiar la manera en que realizan sus actividades para lograr un mejor desempeño y por ende el desarrollo de la empresa.

"Es un conjunto de métodos para el cambio, los cuales buscan mejorar tanto la eficacia organizacional como el bienestar de los trabajadores" (Robbins, Judge, 2013, pág. 587).

El desarrollo organizacional se entiende como la unión de factores que influyen en el desarrollo de estrategias que conlleven a mejorar el desempeño laboral y brinden un mejor ambiente para que los colabores desarrollen sus actividades.

(Robbins, Judge, 2013, págs. 587-588)

Los métodos de desarrollo organizacional valoran el crecimiento humano y organizacional, los procesos de colaboración y participación, así como un espíritu de indagación. El desarrollo organizacional se enfoca en la manera en que los individuos dan sentido a su ambiente laboral. Los valores que subyacen a la mayoría de los esfuerzos del desarrollo organizacional son:

1. **Respetar a las persona**. Los individuos son percibidos como seres responsables, escrupulosos y cuidadosos. Deben tratarse con dignidad y respeto.
2. **Confianza y apoyo**. Una organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un ambiente de apoyo.
3. **Igualdad del poder.** Las organizaciones eficaces no dan tanta importancia a la autoridad ni al control jerárquico.
4. **Confrontación.** Los problemas no deben esconderse, sino que tienen que atenderse abiertamente.
5. **Participación.** Cuanto más se involucren en las decisiones las personas afectadas, más comprometidas estarán para implementarlas.

Relaciones con los empleados

"Para trabajar en una organización, las personas deben ejecutar sus tareas, relacionarse con colegas y superiores, atender al cliente, focalizar metas y resultados por alcanzar y, sobre todo, seguir las normas de la organización y compenetrarse con su cultura" (Chiavenato, 2009, pág. 361).

Como toda persona, los empleados afrontan diversas situaciones mientras desarrollan sus actividades, estas pueden ser personales, de salud, económicas, laborales, etc., y es aquí donde entran las relaciones laborales puesto que con el correcto manejo de la situación y con una buena comunicación se puede lograr que el empleado supere su situación y así mejore su desempeño, y por ende, el de la empresa.

Al respecto, Werther y Davis (2001) plantean que:

Son demasiados los empleados y los profesionales de los recursos humanos que toman el ambiente de una empresa con la misma pasividad y resignación con que se acepta que

caiga la lluvia o que haga frío en el invierno, siendo muchas las medidas que se pueden tomar para mejorar la vida laboral.

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Debido a que, en el pasado, las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales.

Se concluye, que la falta de motivación de los empleados hacia el trabajo y por consiguiente frente al crecimiento de la organización, tiene relación directa con su poca integración con los objetivos; además, depende del trato y del ambiente que se entregue al trabajador, de los sistemas salariales y compensaciones, que da como resultado que el mismo se sienta parte de la unidad productiva, pensando que está aportando directamente al desarrollo de la empresa.

Higiene y seguridad empresarial

"La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas" (Chiavenato, 2009, pág. 390).

A los integrantes de la organización se les debe concientizar, para que pongan especial cuidado en la higiene y limpieza del puesto de trabajo, porque ello hace que se sienta en un entorno adecuado y como ser humano debe precautelar su seguridad y se proteja de los riesgos que pueda correr en cuanto a su salud e integridad física y emocional.

"La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos" (Ibid, p. 396).

En el Ecuador, La Dirección de Seguridad y Salud en el Trabajo del Ministerio del Trabajo, se ha creado con el fin de mejorar las condiciones de los trabajadores, así como también desarrollar consciencia preventiva y hábitos de trabajo seguros, disminuir las lesiones y daños a la salud provocados por el trabajo, y mejorar la productividad en base a la gestión empresarial con visión preventiva. Esta entidad controla a través del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, la responsabilidad que debe asumir el empleador sobre los riesgos del trabajo y regula que se dé cumplimiento a la disposición legal de poseer y poner en práctica el Reglamento de Seguridad y Salud ocupacional, dentro de toda empresa, el mismo que abarca todas las normativas y reglas adecuadas para aplicar dentro de la organización en cuanto a prevención y provisión del bienestar laboral.

Talleres artesanales

Los talleres artesanales se incluyen dentro de los organismos que se cimentan en el valor del talento humano que poseen, si bien no ha sido un aspecto a tomar en cuenta en tiempos anteriores, y hoy en día no se les da la importancia que se merecen.

"Hoy en día no se valora o se valora poco el trabajo manual. Se ha trasmitido una cultura de lo *intelectual sobre lo manual*" (Gómez, 2003, pág. 87).

El talento humano y su gestión se ha dejado de lado en este tipo de organizaciones siendo lo primero que se debería considerar, pues cuando se habla de artesanía y artesanos, se dirigen a personas que se hacen presentes con su producto, humanizándolo de una forma u otra.

Al trabajar de manera manual debería ser lo primordial la atención al talento humano que se posee para que puedan transmitir sus esfuerzos, capacidades y talentos en el producto que realizan.

"En el Código de trabajo, artesano es el trabajador manual, maestro taller o artesano autónomo que, debidamente registrado en el Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos, hubiere invertido en su taller en implementos de trabajo, maquinarias o materias primas, una cantidad no mayor a la que señala la Ley, y que tuviere bajo su dependencia no más de quince operarios y cinco aprendices; pudiendo realizar la comercialización de los artículos que produce su taller" (Ediciones Jurídicas, 2012, Artículo 285).

Tomando en cuenta la definición de artesano es evidente el trabajo manual que esto implica y por ende resalta la importancia que el recurso humano tiene dentro de este tipo de organización puesto que la mayor parte de las labores que se realizan dependen netamente de las capacidades y preparación del personal, tanto en capacidades manuales como cognoscitivas.

Dentro de las actividades artesanales que incluye el código del trabajo en su artículo 286, se encuentra al Maestro de taller, quien tiene a su cargo obreros y aprendices; esto resalta la necesidad de poseer un modelo de gestión de talento humano, puesto que no se puede tomar a la ligera cuando existe personal que está a cargo de una persona y que deben realizar actividades manuales específicas que lleven al crecimiento personal y general.

3.2.Estado del Arte

De acuerdo a la Metodología de la Investigación, para iniciar con el estudio de un modelo de gestión, o en general de cualquier tipo de investigación, "es necesario el contacto con la comunidad, específicamente con quienes son el sujeto de investigación y lo que se busca es motivarlos desde un inicio para que participen de manera activa y poder obtener resultados certeros y confiables" (Bernal, 2006, pág. 18).

Es necesario poner especial interés en examinar, y de ser posible; anticipar el comportamiento laboral, como lo explica Robbins y Judge (2013), puesto que "cada empleado es un mundo diferente, tiene distinto modo de ver las cosas, distintas habilidades las mismas que deben ser conjugadas con el modo de hacer su trabajo, para lograr la adecuada convergencia entre destreza y trabajo".

En la investigación de Buchelli (2010) se realiza el diseño de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias para los Supermercados Narci´s en la ciudad de Latacunga. Es de notar que "dentro de los objetivos se busca mantener al personal y que este se desarrolle como empleado y como persona para contribuir al cumplimiento de la misión y visión de la empresa. El modelo está basado directamente en los puestos de trabajo que tiene bajo su administración el supermercado".

En la investigación de Bonilla (2010) sobre la Gestión de Talento Humano y su incidencia en el desempeño Laboral de la empresa MUSEYCA Cía. Ltda., "se prueba que el desconocimiento de los trabajadores sobre las etapas y labores a realizar dentro del proceso productivo, causa retrasos en cada una de las fases de este proceso que por ende genera el malestar en el cliente final lo que afecta directamente a las ventas".

"En el Modelo de gestión del talento humano en una empresa familiar de muebles de madera, hace ver que no todo en una empresa es seguro, aunque esta sea familiar y que no se debe subestimar ni tampoco suponer que el grupo humano ya conoce los mecanismos de trabajo solo por el tiempo que se labora ahí, cada persona debe tener su rol definido y deben ser gestionados de manera óptima para realmente generar un valor en la empresa" (Liang, 2014, pág. 57).

"Sobre la necesidad de fortalecer los conocimientos en el ámbito artesanal que emplea madera sólida, el autor afirma que es un mercado que puede generar gran rentabilidad siempre y cuando esté en constante capacitación y con actualización constante de sus conocimientos para poder ofrecer un producto de buen nivel" (Paula, 2014).

"Es de notar lo expuesto por Gómez (1996, pág. 381) sobre los manuales administrativos para las empresas, pues por pequeña que se considere a una organización no se puede dejar de lado este sistema, que sirve para la revisión de los distintos procesos. No hay que dar por sentado que

todo el personal conoce los asuntos políticos, organizacionales, técnicos, etc. De la empresa solo por laborar en ella determinado tiempo, es necesario tener establecidos los principios y fundamentos sobre la cual se basa la organización".

La Universidad de Piura para su programa de diplomado en Gestión de Talento Humano (Valladares, 2014), afirma que la adecuada gestión del capital humano no brinda solo un control de los empleados de la empresa, sino que además genera la integración del personal con la organización y que mediante la motivación se puede lograr el máximo provecho del talento y potencial de los trabajadores, lo que resulta en beneficio de ambas partes.

Como explica Chiavenato (2009), "la educación y capacitación continua logra ejercer un efecto positivo en las personas, tanto hacia sí mismas y con la empresa, no solo para que cuenten con conocimientos ya establecidos sino también que generen opiniones, soluciones e ideas y sean más efectivos en sus funciones".

El desarrollo que establece Cabrales (2009) sobre las nuevas competencias laborales generadas por la globalización, hace ver que "una empresa debe conocer el manejo no solo del producto sino también de sus empleados y priorizarlo, lo que permite mejorar la calidad productiva y humana, para que se forje un ambiente laboral más llevadero, que permita al talento de la empresa desarrollarse y motivarse".

Al analizar, contrastar, comparar y profundizar las diferentes definiciones y conceptos de autores actualizados sobre el tema de gestión de talento humano, se fundamenta científicamente la investigación que se desarrolla en base a una metodología que se pasa a describir.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

El trabajo es de Desarrollo. La técnica de diagnosticar se refiere a las primeras apreciaciones en la aplicación de los procesos, para iniciar la indagación iniciando por las personas que integran la empresa. En este caso se han diseñado dos entrevistas estructuradas: la primera al gerente administrador de Maderas Guerrero; y la segunda a dieciocho personas que laboran en el taller, con el propósito de conocer la opinión acerca del nivel de participación del personal en la toma de decisiones, nivel de aporte personal, creatividad, innovación y entrega de valor agregado, así como el nivel de motivación del personal.

Con los resultados obtenidos, toda vez que se llegan a conclusiones, se elabora un diagnóstico de la situación actual de los procesos que comprende el modelo de gestión.

El diagnóstico es el punto de partida para acercarse a la realidad investigada y proponer un modelo de gestión que se adapte a las necesidades de los talleres artesanales que comprende el talento humano, los clientes internos y externos de las organizaciones.

4.2. Métodos aplicados

4.2.1. Investigación Bibliográfica - documental

A partir de esta investigación, se tomaron en cuenta diferentes enfoques, teorías, criterios de varios autores actualizados que aportaron al desarrollo del entendimiento del problema; la finalidad es obtener información secundaria para realizar un análisis, con el propósito de interpretar, comprender y explicar el problema objeto de estudio, que sirve de base para el desarrollo del trabajo.

Se revisaron documentos científicos como: libros, tesis de grado, internet, para de esta manera analizar la información, conocer sus contribuciones científicas y relacionarla con el objeto de estudio y documentos de la organización.

4.2.2. Investigación exploratoria

Se aplica este tipo de investigación porque permite obtener información importante a través de una entrevista estructurada al gerente de Maderas Guerrero; además, se establece un diálogo directo con el personal que visualiza los diversos comportamientos individuales y colectivos que influyen directamente en el desempeño laboral, por lo que se evidencia la importancia del modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño.

El diagnóstico y los diferentes métodos de investigación llegan a resultados reales y conclusiones como base importante para la propuesta de la presente Tesis.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

Maderas Guerrero debe ser capaz de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados; orientar su gestión hacia las personas, es así que su filosofía global y su cultura organizacional llegan a reflejar esas nuevas prácticas. La gestión del talento humano y su aplicación posterior permite la colaboración eficaz de las personas, con el propósito de coordinar los objetivos organizacionales con los individuales. La propuesta de diseño de un modelo de gestión de talento humano para talleres artesanales madereros debe constituir una herramienta valiosa para la organización en estudio, y para una mayor comprensión, se desarrolla y se presenta por etapas a continuación:

Etapa primera: Diagnóstico de Maderas Guerrero

Se establece un análisis situacional de Maderas Guerrero en base a las conclusiones de los criterios entregados por el gerente propietario y dieciocho empleados y trabajadores del taller, y es la base para la justificación del modelo y los beneficiarios del mismo.

Etapa segunda: Direccionamiento estratégico

En esta etapa se construye la visión, misión, objetivos, políticas y valores organizacionales.

Etapa tercera: Organización de Maderas Guerrero

La tercera etapa comprende la organización en donde se presentan la estructura, las funciones por niveles de autoridad, niveles de responsabilidad y las especificaciones de clase.

Etapa cuarta: Fases del modelo de gestión

Se diseñan en esta etapa los procesos siguientes:

1. Admisión de personas.
2. Aplicación de personas.

3. Compensación laboral.
4. Desarrollo de personas.
5. Retención de personal.
6. Monitoreo y evaluación de personas.

1. Título:

Diseño de un modelo de gestión del talento humano para el mejoramiento del desempeño laboral de "talleres madereros", partiendo de la experiencia particular de "Maderas Guerrero".

Datos informativos
Institución ejecutora: "Maderas Guerrero"
Beneficiarios: Talleres Artesanales Madereros (clientes internos y externos).
Provincia: Tungurahua
Cantón: Ambato
Dirección: Calle Real Audiencia (fábrica), Quis Quis y Shyris (administración).
Responsable de la Elaboración: Arq. De Interiores. Andrea Guerrero.
Email: contacto@maderasguerrero.com.ec **Teléfono:**2847958 – 2758199

Fuente: tomado de documentos del Taller Maderas Guerrero.

2. Antecedentes

El presente modelo de gestión de talento humano pretende aportar elementos prácticos, teóricos y metodológicos que contribuyan a un trato de las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización, entendiendo a las personas como individuos y no como meros recursos de la organización.

La unidad en estudio, actualmente cuenta con el personal siguiente:

Un administrador, tres subgerentes que se ubican en los mandos medios, tres empleados administrativos, nueve operarios y cuatro aprendices. A pesar de tener un buen número de personal, ellos no han sido tratados con las técnicas adecuadas para el manejo del talento humano, más aún considerando que dependen de la organización para alcanzar sus objetivos personales y familiares; por otra parte, Maderas Guerrero depende directamente de las personas que operan, producen sus bienes, atienden a sus clientes, y le ayudan a alcanzar sus objetivos

globales y estratégicos; por tanto, es la organización y las personas que representan el contexto donde se situa la administración del talento humano.

Actualmente, en la unidad en estudio no existe un diseño el modelo de talento humano como herramienta que ayude al administrador y jefes departamentales a tratar al talento en forma técnica, para que estos entreguen a la organización sus iniciativas, su creativad, es decir aporte con un valor agregado y que constituya un respaldo para la organización y que asegure un mejoramiento laboral y su desarrollo. Con estos antecedentes es importante la propuesta de la presente Tesis.

3. Análisis de factibilidad

El modelo de gestión de talento humano y dentro de él, todas sus fases tienen factibilidad de ejecutarse dentro de la unidad productiva en estudio por cuanto, los directivos de Maderas Guerrero han demostrado su interés y prestado todo su apoyo para recabar la información y los datos necesarios, porque comprenden que en el futuro al mejorar la capacidad para desarrollar y utilizar las actividades intelectuales y las competencias individuales de sus miembros, se puede obtener una mayor rentabilidad.

Por lo analizado en el desarrollo del trabajo, el diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano, contribuye favorablemente a corregir una deficiencia en los procesos de selección y manejo de personal, contratación, inducción, capacitación y evaluación, así como también permite una re-estructura en el área de talento humano, su flexibilidad para el cambio permite una adaptabilidad fácil a los nuevos puestos de trabajo y a los puestos existentes brinda una guía para que su gestión sea adecuada y vaya acorde con los objetivos de la empresa.

El trabajo es factible de llevarse a cabo en virtud de que el directivo propietario tiene el interés y ha prestado todo su aporte para entregar la información y han dado además criterios valiosos a través de una entrevista, aplicada por la investigadora.

El modelo de gestión se plantea en forma técnica para lo que se ha procedido a revisar algunos autores especialistas sobre el tema. Sin embargo, hay que destacar que la proponente recoge en parte los criterios entregados por Chiavenato (2009) y Alles (2010).

4. Beneficiarios

El principal motivo para que se realice este modelo de gestión es buscar el mejoramiento empresarial, y por ende, lograr un crecimiento tanto personal de los empleados como para la

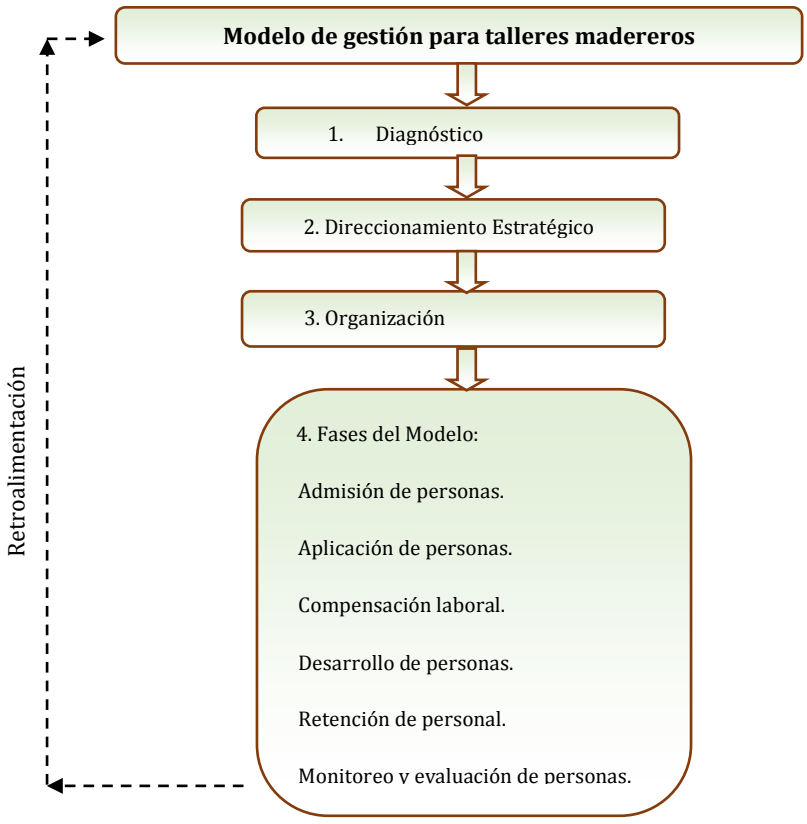
empresa. Los beneficios directos que obtiene la organización se basan en el mejoramiento de su productividad, lo cual aumenta la eficiencia y eficacia de los procesos, desarrolla un aumento de la rentabilidad y logra mejorar la imagen de la empresa, los procesos que involucran a clientes internos y externos, y la relación empleado – empresa. Se benefician con el modelo de gestión de talento humano los directivos de la organización porque su aplicación contribuye a la eficacia, a alcanzar sus objetivos, realizar la misión y porporciona una mayor competitivad. A su vez, se beneficia el personal administrativo y los trabajadores porque al recibir una capacitación contínua, brindarles reconocimiento y entregarles un mejor ambiente laboral, mejora e incrementa el desempeño de todos los miembros de la organización.

Por otra parte, se benefician los clientes al encontrar en Maderas Guerrero un personal que le entrega un buen trato y que cumple con sus pedidos. Además, los grupos sociales especialmente las familias de los trabajadores encuentran mejores remuneraciones para incrementar su calidad de vida.

5. Desarrollo del modelo de gestión

El modelo de gestión para Maderas Guerrero se desarrolla bajo el siguiente esquema:

Figura 1. Etapas del modelo de gestión.



Fuente: tomado de Chiavenato (2009).

Etapa primera: diagnóstico

En base a los criterios entregados por el directivo de Maderas Guerrero (aplicación de la entrevista estructurada, Apéndice A), y criterios del personal a los que se les aplica también una entrevista (apéndice B), se encuentra que para el reclutamiento y selección de personal no existen técnicas y procesos sino que, únicamente se basa en una prueba para conocer qué destrezas posee el candidato y es el criterio del gerente el que asegura la contratación; para el personal administrativo se realizan publicaciones por la prensa para reclutarlos y se les somete a los seleccionados a una entrevista. En lo relacionado al diseño de cargos, especificando las tareas a desempeñar, niveles de responsabilidad, heterogeneidad de las tareas, riesgo y niveles de cumplimiento, manifiestan que es el jefe inmediato o supervisor quien explica en forma breve al trabajador cuál es la disposición de la planta, los posibles riesgos existentes y los procesos de trabajo, sin existir formas por escrito para que el nuevo trabajador tenga una referencia posterior. No existe salarios homogéneos dentro del sector maderero y es así como la unidad en estudio remunera a su personal de acuerdo a las disposiciones legales de sueldo básico y beneficios, pero no se aplica un plan de incentivos y bonos de la productividad sino que, únicamente se entregan pequeñas bonificaciones cuando el trabajador demuestra interés y se esfuerza en proyectos puntuales y de pronta entrega. Los procesos de producción no han sido diseñados y éstos se desarrollan por la experiencia y conocimiento en base a la repetición de las actividades; los trabajadores manifiestan que no siempre se aceptan sus sugerencias e iniciativas para ejecutar cambios que mejorarían la forma de producir; por otra parte dicen que, cuando tienen un problema en el trabajo, sí acuden a sus jefes inmediatos, y ellos le ayudan a resolverlo; además existen relaciones y colaboración mutua en la planta. En Maderas Guerrero la capacitación que se realiza a los trabajadores es impartida por los jefes inmediatos, pasando a ser únicamente entrenamiento para la labor diaria, pero no existen programas estructurados de capacitación y entrenamiento lo cual influye negativamente en el rendimiento; lo expuesto repercute en el desenvolvimiento diario del personal, que manifiesta problemas en su forma de comunicación con los miembros de la organización.

El criterio del personal que según resultados de la entrevista es que, necesitan capacitación en las siguientes áreas: relaciones humanas y atención al cliente, procesos de ventas, procesos productivos, de lacado, carpintería; manejo de herramientas, seguridad industrial y dibujo básico. La higiene y seguridad industrial para evitar el riesgo de los trabajadores, se cumple únicamente por lo solicitado por los organismos de trabajo pero no se ha elaborado un reglamento que ayude a evitar incidentes y accidentes, lo que significa pérdidas para la organización. Los trabajadores si

utilizan ropa de trabajo y seguridad. La unidad en estudio mantiene una base de datos reducida únicamente en aspectos financieros y otros relacionados con el cumplimiento ante los organismos gubernamentales de control, sin existir una base concreta sobre la historia laboral, acciones de personal, reclutamiento y selección, y todas las fases incluidas en la gestión del talento humano. El desempeño de los trabajadores y personal administrativo se basa en el cumplimiento de la actividad asignada sin que se hayan aplicado sistemas para medir el desempeño. En lo que se refiere a cumplimiento de horarios, disciplina, respeto con los miembros de la organización, es positivo y no causa problemas a la organización.

Etapa segunda: direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico proyecta y señala el camino a seguir por la organización en busca del cumplimiento de sus objetivos y metas. En Maderas Guerrero la visión y misión sí existe, pero no ha sido revisada para que se ajuste a la realidad empresarial actual, por esta razón se procede a construir una nueva visión: visión, misión, objetivos, políticas y valores.

2.1. Visión

"Ser la empresa líder dentro del sector de la madera, que elabore productos de calidad, cumpliendo las expectativas de los clientes, tratando de llegar a un perfil exportador, en aseguramiento de una mayor rentabilidad, generando mayores y mejores puestos de trabajo y mejorando los programas de gestión de talento humano, afianzando las relaciones con la comunidad con una nueva imagen y respetando el medio ambiente".

2.2. Misión

"Ser reconocidos como empresa líder e innovadora de acabados para la construcción en madera, garantizando calidad en sus productos, servicios y procesos, destinados al mercado nacional y cumpliendo con las expectativas del cliente".

2.3. Objetivos

- Satisfacer a los clientes con productos de acabados de la construcción en madera de calidad y adecuados a los requerimientos del cliente.
- Aplicar nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevos productos.
- Comprometer nuestro trabajo con el desarrollo sustentable del país.
- Generar nuevas fuentes de trabajo.

- Garantizar un mejoramiento en la administración del talento humano.

2.4. Políticas de la empresa

- Se deben realizar reuniones periódicas, que contribuyen a explicaciones concretas de los cambios que se generan con el modelo de gestión, siendo una manera de inducción.
- Aplicar entrevistas explicadas en la metodología, para poder compararlas con los resultados que se obtengan luego de implantada la propuesta.
- Por medio de entrevistas realizadas, diagnosticar la situación actual de la organización para que los resultados sean la base para la propuesta de la presente Tesis.
- Se propicia una comunicación constante entre los distintos niveles de la organización, para que todas las dudas que se tengan queden comprendidas y se pueda dar un mayor manejo al entendimiento correcto del proyecto.
- Los directivos apoyan el desarrollo y aplicación del presente modelo de gestión de talento humano para lo cual se entrega toda la información requerida.
- En forma posterior se aplica el modelo por partes, en beneficio de la organización y sus integrantes.
- Ofrecer productos de calidad que cumplan con las normas internas y externas de fabricación, instalación y acabado.

2.5. Valores

Flexibilidad	Se prefiere tener paciencia para evitar que un apuro impida brindar calidad.
Valor agregado	El producto tiene siempre un alto valor agregado.
Rapidez	Atender pronto las necesidades y solicitudes del cliente tanto interno como externo.
Respeto	Tratar a los clientes con amabilidad, escuchar sus comentarios y proponer soluciones.
Compromiso	Nunca descuidar ninguno de los factores que intervienen para entregar un producto de calidad.
Capacidad de innovar	Ofrecer periódicamente nuevos productos, desarrollar nuevos procesos, adquirir nueva maquinaria y herramientas.
Durabilidad	Producto que perdura por décadas, siempre y cuando se mantenga de la forma adecuada.
Satisfacción	Forjar a cada momento en el cliente la sensación y la constatación de un buen trabajo.
Puntualidad	Dar todo como empresa para que los procesos se realicen de acuerdo al cronograma y se entreguen a tiempo los trabajos que sean solicitados.

Fuente: tomado de documentos del Taller Maderas Guerrero.

Etapa tercera: Organización de Maderas Guerrero

Maderas Guerrero es una empresa artesanal calificada por los organismos correspondientes, enclavada en la cuidad de Ambato, provincia de Tungurahua; para su funcionamiento y cumplimiento de los objetivos la organización estructuralmente se ha dividido en unidades jerárquicas; la estructura es lineal por que se basa en leyes y reglamentos, disposiciones entregadas por la gerencia y transmitidas por los jefes inmediatos hasta los trabajadores.

3.1. Base legal de la organización

La organización en estudio "Maderas Guerrero", es un taller artesanal calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, "con derecho a los beneficios contemplados en los artículos 5 y 6, por tres años, de conformidad con lo previsto en los artículos 69 y 86 del reglamento único para la aplicación de la ley de defensa del artesano, publicado en el registro oficial 163 del 11 de abril de 1985", así:

- Nombre: Guerrero Medina Ángel Plutarco

-Ubicación del taller: Calle Quis Quis y los Shyris, ciudad de Ambato.

-Rama de: Madera, muebles y conexos (carpintería).

-Grupo: 1.

-Capital: 570000 sucres.

-Resolución No. 28.431

-Fecha: Quito, a 26 de septiembre de 1985.

En el año 2012, el taller es recalificado con el número 116289 que resuelve:

"Conceder con el CERTIFICADO DE RECALIFICACIÓN ARTESANAL, con derecho a los beneficios contemplados en el inciso final del artículo ART.2, Arts.16, 17, 18 y 19 de la Ley de Defensa del Artesano, en concordancia con el Art.302 del Código del Trabajo, Art. 550 de la COOTAD; Arts. 19 y 56, numeral 19 de la ley de Régimen Tributario Interno y Art. 171 de su Reglamento"

- Nombre: Guerrero Medina Ángel Plutarco. CC# 1801112150

-Dirección taller: Real Audiencia S/N y vía a Tangaiche, Ambato.

-Rama Artesanal: Carpintería de construcciones.

-Razón Social: Taller de Maderas Guerrero.

-Grupo: 1.

-Capital invertido: 55000 dólares.

-Resolución No. 28.431

-Fecha de titulación: 1/julio/1983 (Ambato).

-Fecha de expedición: 13/diciembre/2012.

-Fecha de caducidad: 13/diciembre/2015.

El Ilustre Municipio del Cantón Ambato ha entregado el permiso ambiental de funcionamiento el 22 de febrero del 2011.

En la base de datos del Registro Nacional de Actividades Forestales, se encuentra registrada la actividad del Señor Guerrero Medina Ángel Plutarco, con la actividad de industria forestal, código de registro: 36014, fecha de registro: 2013-10-14, cuya referencia de ubicación es vía Tangaiche S/N, provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Picaihua.

3.2. Estructura organizacional

Se visualiza la estructura en el siguiente organigrama (figura 2).

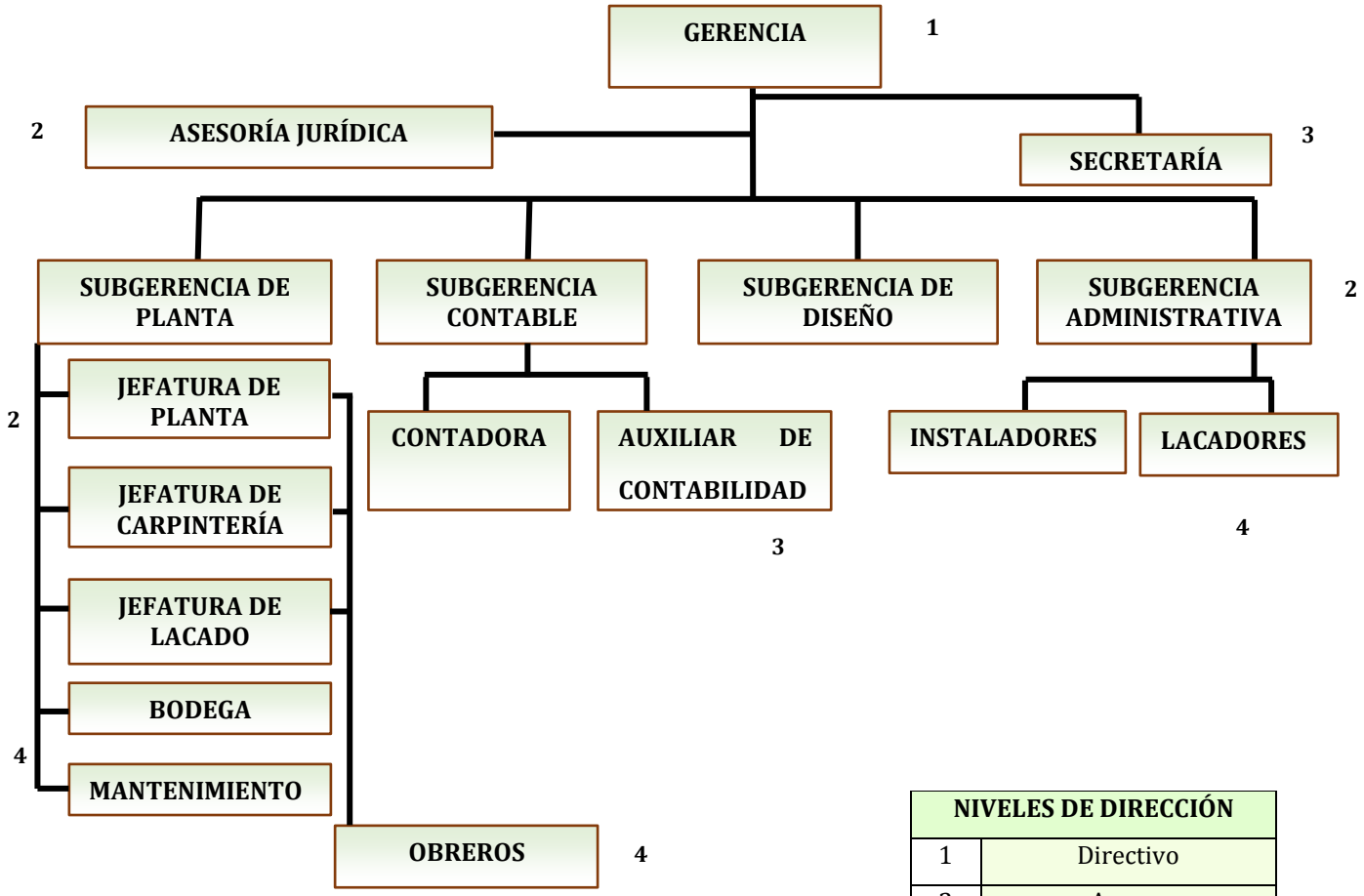
La figura representa la estructura organizacional del taller artesanal Maderas Guerrero, que desenvuelve sus actividades dividida jerárquicamente en departamentos y unidades; en cada unidad se ubican los puestos de trabajo.

Se han determinado niveles de dirección en la organización de acuerdo con la jerarquía que los puestos y las personas se van ubicando, y de ello depende su nivel de funciones y responsabilidad que se informa a través de papeles de trabajo que pasan directamente a los jefes inmediatos.

Para poder definir la estructura actual, se ha procedido a revisar documentos de la organización, y por otra parte se procede a investigar todas las actividades y tareas que desempeñan las personas, lo que permite entregar una estructura real.

3.2.1. Organigrama Estructural Del Taller Artesanal Maderas Guerrero: Propuesta

Figura 2. Organigrama estructural de Maderas Guerrero



NIVELES DE DIRECCIÓN	
1	Directivo
2	Asesor
3	Auxiliar
4	Operativo

Fuente: elaboración propia.

3.2.2. Niveles de dirección

La estructura presenta los siguientes niveles de dirección:

1. Nivel directivo

Se encarga de emanar las políticas de la organización, aprueba los presupuestos anuales, los planes de trabajo y de inversión y resuelve todos los casos importantes de la organización. Con las siguientes unidades:

-Gerencia

2. Nivel asesor

Da consejo y asesoría, guía al personal a su cargo y ayuda a resolver problemas. Conformado por:

- Subgerencia de planta:

-Jefe de planta

-Jefe de carpintería

-Jefe de lacado

- Subgerencia de diseño
- Subgerencia contable
- Subgerencia administrativa

- Abogado

3. Nivel auxiliar

Es el nivel de apoyo a las demás unidades de la organización, realiza actividades de rutina, se conforma por:

-Secretaría

-Contadora

-Auxiliar de contabilidad

4. Nivel operativo

Se encarga de ejecutar los planes de trabajo a través de las subgerencias para cumplir con los objetivos organizacionales. Con las siguientes unidades:

-Bodega

-Mantenimiento

-Instaladores

-Lacadores

- Obreros

3.2.3. Funciones por niveles

Las funciones de cada puesto divididas por niveles se describen utilizando la especificación de puestos de trabajo.

MADERAS GUERRERO	**DESCRIPCIÓN DE PUESTO TALLER MADERAS GUERRERO** **DP.N.1**

UBICACIÓN	NOMENCLATURA
Gerencia	Gerente

1. Naturaleza de la Función

- Planificación, organización, dirección, control y evaluación de todas las actividades de Maderas Guerrero.

2. Características del Puesto

- Dictar las políticas que orienten el trabajo hacia el desarrollo.
- Controlar el cumplimiento de actividades de los mandos medios, tomar decisiones sobre actividades importantes para el desarrollo de la organización.
- Aprobar presupuestos, planes de inversión y de trabajo, y otras funciones importantes.
- Buscar fuentes de financiamiento blandas.

3. Funciones

- Realiza las actividades de planificación, organización y coordinación de la empresa, que informar a las respectivas subgerencias a su cargo.
- Dirige, supervisa y controla las operaciones en todos los niveles, su óptimo funcionamiento y la correcta realización de actividades.
- Cumple y hace cumplir las metas, objetivos y valores que posee la empresa, implementa estrategias y lineamientos acorde siempre a la estructura original de la organización.
- Garantiza, a través de sus mandos medios, que todo el personal cumpla sus funciones de manera adecuada y correcta, basándose en los valores que posee la empresa.
- En el surgimiento de problemas busca la solución tomando en cuenta al personal y al cliente.

4. Formación y Experiencia

Formación:

1. Título de tercer nivel en administración de empresas.
2. Manejo de programas Word, Excel.
3. Haber realizado cursos de liderazgo, manejo de personal.
4. Manejo de software especializado.

Experiencia:

1. Cinco años de experiencia en actividades gerenciales, en empresas de similares características.
2. Conocimientos en manejo de personal.

5. Cualidades Personales

-Capacidad de trabajo bajo presión.

-Demostrar características de líder y orientación al servicio.

-Demostrar carácter y dedicación.

-Responsabilidad y capacidad de manejo de situaciones complejas.

MADERAS GUERRERO	**DESCRIPCIÓN DE PUESTO TALLER MADERAS GUERRERO** **DP.N.2**

UBICACIÓN	NOMENCLATURA
Área Administrativa	Secretaria

1. Naturaleza de la Función

- Realizar actividades de rutina y de apoyo a los demás niveles de la organización.

2. Características del Puesto

- Realizar las actividades encomendadas siguiendo los procedimientos generales.
- Mantener relaciones interpersonales y de comunicación tanto con clientes internos como externos.
- Recibir instrucciones y realiza las labores señaladas por su mando superior.

3. Funciones

- Revisa, clasifica, organiza y archiva los contratos y proformas realizadas.
- Brinda el servicio de atención al cliente externo.
- Contacta a proveedores para pedido de materiales e insumos necesarios.
- Elabora documentos que le sean solicitados tales como oficios, solicitudes.
- Atiende las comunicaciones telefónicas y correos electrónicos correspondientes a su área.

4. Formación y Experiencia

Formación:

1. Título de Secretariado ejecutivo o actividades relacionadas.
2. Manejo de programas Word, Excel.
3. Haber realizado cursos de atención al cliente.

Experiencia:

1. Tres años de experiencia en actividades de secretaría, en empresas de similares características.
2. Experiencia en trato con el cliente.

5. Cualidades Personales

-Capacidad de trabajo bajo presión.
-Demostrar sentido de colaboración e interés laboral.
-Demostrar sentido común y reacción inmediata ante situaciones.
-Responsabilidad, lealtad, honradez.

MADERAS GUERRERO	**DESCRIPCIÓN DE PUESTO TALLER MADERAS GUERRERO** **DP.N.3**

UBICACIÓN	NOMENCLATURA
Planta de producción	Subgerencia de planta

1. Naturaleza de la Función

- Administrar, coordinar y ejecutar actividades inherentes a la planta y que constan en los planes de trabajo, para lo que posee jefaturas de las unidades organizacionales y demostrar capacidad en el trabajo.

2. Características del Puesto

- Administrar y coordinar la labor de los jefes en cada una de sus actividades.
- Organizar las funciones de los colaboradores y registrar su cumplimiento.

3. Funciones

- Planea, organiza, y vigila las actividades que se desarrollan en las dependencias a su cargo: Jefe de planta, jefe de carpintería y jefe de lacado.
- Destina las órdenes de producción que recibe de subgerencia de diseño hacia las jefaturas que corresponda.
- Guía a los obreros con su conocimiento de los productos que se elaboran, desde el inicio del proceso de producción hasta la entrega del producto final.
- Controla bodega, entregando el material previo a orden de entrega, lleva un registro de lo entregado, así como también del material que llegue desde los proveedores.
- Ejecuta reuniones periódicas con el personal que forma parte de su nivel operativo para organizar y coordinar las actividades a realizar.

4. Formación y Experiencia

Formación:

1. Título de tercer nivel o estar cursando carreras técnicas de administración o relacionadas.
2. Manejo de programas Word, Excel.
3. Cursos en liderazgo y manejo de personal.

Experiencia:

1. Tres años de experiencia en actividades de control y organización de personal en empresas de similares características.
2. Conocimientos en procesos de producción.

5. Cualidades Personales

-Capacidad de trabajo bajo presión.

-Orientación al servicio.

-Demostrar carácter y dedicación a la empresa y su puesto.

MADERAS GUERRERO	**DESCRIPCIÓN DE PUESTO TALLER MADERAS GUERRERO** **DP.N.4**

UBICACIÓN	NOMENCLATURA
Planta de producción	Jefe de planta

1. Naturaleza de la Función

- Ejecutar actividades inherentes a la planta y que constan en los planes de trabajo, sujetándose a los procesos que se aplican rutinariamente, bajo la supervisión de la subgerencia de planta.

2. Características del Puesto

- Controlar que las funciones determinadas por el subgerente de planta se realicen de la mejor manera.
- Organizar a los obreros, informarles de las actividades que se desarrollarán y verificar que se estén cumpliendo.
- Manejo de área de mantenimiento.

3. Funciones

- Coordina las labores en la planta de producción.
- Sugerir determinados cambios necesarios en los procesos productivos para mejorar la calidad del producto.
- Verifica que los obreros realicen sus actividades y registren las mismas en las hojas de control.
- Se encarga del mantenimiento de maquinaria y control de herramientas, se asegura del correcto funcionamiento y brinda atención a quien requiera ocupar alguna de ellas.
- Mantiene comunicación directa, a través de informes con el subgerente a quien informa del estado de los procesos productivos.
- Comunica directamente sobre el estado de los trabajos, con el jefe de carpintería y jefe de lacado según corresponda.

4. Formación y Experiencia

Formación:

1. Título de segundo nivel con especialidad técnica.
2. Cursos o conocimientos técnicos en actividades productivas manuales y/o artesanales.

Experiencia:

1. Dos años de experiencia en labores productivas en empresas de similares características.
2. Conocimientos sobre manejo de herramientas.

5. Cualidades Personales

- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Demostrar carácter y dedicación.
- Manejo de personas.
- Capacidades de organización.

MADERAS GUERRERO	**DESCRIPCIÓN DE PUESTO TALLER MADERAS GUERRERO** **DP.N.5**

UBICACIÓN	NOMENCLATURA
Planta de producción	Jefe de lacado

1. Naturaleza de la Función

- Ejecutar actividades inherentes a la planta que constan en los planes de trabajo, sujetándose a los procesos de lacado, que se aplican rutinariamente, bajo la supervisión de la subgerencia de planta.

2. Características del Puesto

- Controlar que las funciones determinadas por el subgerente de planta se realicen de la mejor manera.
- Organizar a los obreros, informarles de sus actividades y verifica que se cumplan.

3. Funciones

- Direcciona los trabajos de terminado y lacado de los productos.
- Verifica que los obreros realicen sus actividades y registren las mismas en las hojas de control.
- Trabaja en conjunto al subgerente de diseño, con quien revisa la orden de producción.
- Se comunica directamente con el subgerente a quien le mantiene al tanto del estado de los procesos productivos.
- Elabora informes directos sobre el estado de los trabajos, con el jefe de planta y jefe de carpintería según corresponda.
-

4. Formación y Experiencia

Formación:

1. Título de segundo nivel con especialidad técnica.
2. Cursos o conocimientos técnicos en terminado de productos de madera.

Experiencia:

1. Dos años de experiencia en labores relacionadas al terminado de muebles y productos de madera en empresas de similares características.
2. Conocimientos sobre lacas, tintes, aplicación de productos de terminado.

5. Cualidades Personales

- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Demostrar carácter y dedicación.
- Manejo de personas.
- Capacidades de organización.

MADERAS GUERRERO	**DESCRIPCIÓN DE PUESTO TALLER MADERAS GUERRERO** **DP.N.6**

UBICACIÓN	NOMENCLATURA
Planta de producción	Jefe de carpintería

1. Naturaleza de la Función

- Ejecutar actividades inherentes a la planta que constan en los planes de trabajo, sujetándose a los procesos de carpintería que se aplican rutinariamente, bajo la supervisión de la subgerencia de planta.

2. Características del Puesto

- Controlar que las funciones determinadas por el subgerente de planta se realicen de la mejor manera.
- Organizar a los obreros, informarles de las actividades que se desarrollan y verificar que se estén cumpliendo.

3. Funciones

- Coordina los trabajos en el área de carpintería.
- Verifica que los obreros realicen sus actividades y registren las mismas en las hojas de control.
- Trabaja en conjunto al subgerente de diseño, con quien revisa la orden de producción para que queden entendidas todas las indicaciones que ahí se le expresen.
- Se comunica directamente con el subgerente y le informa sobre el estado de los procesos productivos.
- Mantiene comunicación directa sobre el estado de los trabajos, con el jefe de planta y jefe de lacado según corresponda.

4. Formación y Experiencia

Formación:

1. Título de segundo nivel con especialidad técnica.
2. Cursos o conocimientos técnicos en carpintería.

Experiencia:

1. Dos años de experiencia en labores de carpintería en empresas de similares características.
2. Conocimientos sobre manejo de herramientas.

5. Cualidades Personales

- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Demostrar carácter y dedicación.
- Manejo de personas.
- Capacidades de organización.

MADERAS GUERRERO	**DESCRIPCIÓN DE PUESTO TALLER MADERAS GUERRERO** **DP.N.7**

UBICACIÓN	NOMENCLATURA
Planta de producción	Obreros en planta

1. Naturaleza de la Función

- Realizar tareas y actividades que le asigne directamente el jefe de planta, de acuerdo a los procesos de producción entregados por dichas jefaturas y cumplir con los tiempos asignados con responsabilidad, y cuidando las herramientas y todos los equipos de la planta.

2. Características del Puesto

- Elaboración de productos de madera sólida de forma masiva. Cuando se lo requiera colabora en el área de carpintería.
- Brindar apoyo en las actividades que se desarrollan en la planta de producción, carpintería y lacado.

3. Funciones

- Recibe las piezas de madera y las coloca en el área correspondiente según su estado (pre secado, almacenamiento).
- Transporta las piezas de madera donde corresponda (cámara de secado, maquinado, almacenamiento).
- Registra sus actividades diarias con horario en las hojas de control proporcionadas por los jefes de planta.
- Revisa las órdenes de producción de los trabajos de maquinado, lacado o carpintería que se le asignen junto con el jefe de área y subgerente de diseño.
- Apoya a sus compañeros y superiores en las actividades en que sea necesaria su ayuda.
- Mantiene su zona de trabajo y de aseo personal, limpia y ordenada.
- Colabora con el subgerente de planta en actividades de bodega.
- Se comunica con el jefe de área sobre el avance de los trabajos e indica cuando sea necesario que pasen a la siguiente fase de producción.

4. Formación y Experiencia

Formación:

1. Título de segundo nivel o estar cursando estudios secundarios.

Experiencia:

1. Experiencia en empresas productivas.
2. Conocimientos básicos sobre manejo de herramientas.

5. Cualidades Personales

- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Demostrar dedicación e interés en aprender.
- Demostrar trabajo en equipo y colaboración.

MADERAS GUERRERO	**DESCRIPCIÓN DE PUESTO TALLER MADERAS GUERRERO** **DP.N.8**

UBICACIÓN	NOMENCLATURA
Planta de producción	Obreros en carpintería

6. Naturaleza de la Función

- Realizar tareas y actividades que le asigne directamente el jefe de carpintería, de acuerdo a los procesos de producción entregados por dichas jefaturas y cumplir con los tiempos asignados con responsabilidad, y cuidando las herramientas y todos los equipos de la planta.

7. Características del Puesto

- Elaboración de productos de madera sólida de forma masiva. Cuando se lo requiera colabora en el área de carpintería.
- Brindar apoyo en las actividades que se desarrollan en la planta de producción, carpintería y lacado.

8. Funciones

- Recibe las indicaciones del jefe de carpintería sobre las actividades y trabajos que se realizan.
- Revisa las órdenes de producción de los trabajos que se le asigne junto con el jefe de área.
- Se abastece del material necesario para realizar los trabajos asignados.
- Se comunica con el jefe de área sobre el avance de los trabajos e indica cuando sea necesario que pasen a la siguiente fase de producción (lacado, entrega).
- Mantiene su zona de trabajo y de aseo personal, limpia y ordenada.
- Registra sus actividades diarias con horario en las hojas de control proporcionadas por los jefes de área.
- Apoya a sus compañeros y superiores en las actividades en que sea necesaria su ayuda.

9. Formación y Experiencia

Formación:

1. Título de segundo nivel o estar cursando estudios secundarios.

Experiencia:

3. Experiencia en empresas productivas.
4. Conocimientos básicos sobre manejo de herramientas.

10. Cualidades Personales

- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Demostrar dedicación e interés en aprender.
- Demostrar trabajo en equipo y colaboración.

MADERAS GUERRERO	**DESCRIPCIÓN DE PUESTO TALLER MADERAS GUERRERO** **DP.N.9**

UBICACIÓN	NOMENCLATURA
Planta de producción	Obreros en sala de lacado

11. Naturaleza de la Función

- Realizar tareas y actividades que le asigne directamente el jefe de lacado, de acuerdo a los procesos de producción entregados por dichas jefaturas y cumplir con los tiempos asignados con responsabilidad, y cuidando las herramientas y todos los equipos de la planta.

12. Características del Puesto

- Elaboración de productos de madera sólida de forma masiva. Cuando se lo requiera colabora en el área de carpintería.
- Brindar apoyo en las actividades que se desarrollan en la planta de producción, carpintería y lacado.

13. Funciones

- Recibe las indicaciones del jefe de lacado sobre las actividades y trabajos que se realizan.
- Revisa las órdenes de producción de los trabajos que se le asigne junto con el jefe de área.
- Se abastece del material necesario para realizar los trabajos asignados.
- Registra sus actividades diarias con horario en las hojas de control proporcionadas por los jefes de área.
- Apoya a sus compañeros y superiores en las actividades en que sea necesaria su ayuda.
- Mantiene su zona de trabajo y de aseo personal, limpia y ordenada.
- Se comunica con el jefe de área sobre el avance de los trabajos e indica cuando sea necesario que pasen a la siguiente fase de producción (entrega, lijado).

14. Formación y Experiencia

Formación:

1. Título de segundo nivel o estar cursando estudios secundarios.

Experiencia:

5. Experiencia en empresas productivas.
6. Conocimientos básicos sobre manejo de herramientas.

15. Cualidades Personales

- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Demostrar dedicación e interés en aprender.
- Demostrar trabajo en equipo y colaboración.

MADERAS GUERRERO	**DESCRIPCIÓN DE PUESTO TALLER MADERAS GUERRERO** **DP.N.10**

UBICACIÓN	NOMENCLATURA
Área de diseño	Subgerencia de diseño

1. Naturaleza de la Función

- Administrar, coordinar y ejecutar actividades inherentes al diseño de los productos poniendo en práctica la creatividad y la innovación.

2. Características del Puesto

- Manejar la dirección de diseño.
- Organizar las actividades relacionadas con diseño.
- Apoyar en las funciones de venta y trato con el cliente.

3. Funciones

- Trata con el cliente durante todo el proceso creativo.
- Realiza visitas en obra para tomar medidas y realizar levantamientos.
- Elabora propuestas de diseño de acuerdo a los requerimientos del cliente e indicaciones del gerente general, en conjunto con la elaboración de proformas sobre los diseños elaborados.
- Elabora órdenes de producción dirigidas a la subgerencia de planta que destine los trabajos según corresponda, con quienes a su vez debe mantener reuniones explicativas de dichas órdenes. A su vez, se encarga de la elaboración de lista de materiales que se entregan a los instaladores o lacadores según corresponda.
- Mantiene comunicación directa con el subgerente administrativo en relación a los clientes y estado de los proyectos de trabajo.
- Apoya cuando sea necesario en las actividades de atención al cliente y ventas.

4. Formación y Experiencia

Formación:

1. Título de tercer nivel en áreas relacionadas al diseño o arquitectura de interiores.
2. Manejo de programas de diseño en 2D y 3D.
3. Cursos relacionados al diseño de muebles y productos de madera para la construcción.

Experiencia:

1. Dos años de experiencia en actividades de diseño.
2. Conocimientos en procesos de producción.
3. Experiencia en ventas y trato al cliente.
4. Conocimientos de obra y construcciones.
5.

5. Cualidades Personales

-Capacidad de trabajo bajo presión.

-Orientación al servicio.

-Demostrar carácter y dedicación a la empresa y su puesto.

MADERAS GUERRERO	**DESCRIPCIÓN DE PUESTO TALLER MADERAS GUERRERO** **DP.N.11**

UBICACIÓN	NOMENCLATURA
Área de contabilidad	Subgerencia contable

1. Naturaleza de la Función

- Administrar, organizar y coordinar el manejo financiero-contable de la organización, y planificar posibles fuentes de financiamiento y planes de inversión.

2. Características del Puesto

- Planificar, organizar y coordinar las actividades contables de la empresa.
- Controlar y revisar la situación financiera de la empresa.
- Coordinar la ejecución de las actividades de contabilidad.
- Elaborar y controlar la labor presupuestaria y de costos.

3. Funciones

- Verifica los estados financieros elaborados por el auxiliar contable.
- Controla el cumplimiento de las actividades contables del personal a su cargo.
- Revisa los reportes diarios en cuanto a compras y ventas.
- Aprueba la cancelación de valores pendientes y créditos que se mantengan con proveedores, así como también los pagos al personal de la empresa.
- Asigna y supervisa que se realicen las actividades de cobro y control de los contratos con clientes externos.
- Examina el valor de los inventarios de producto, materia prima e insumos de producción.
- Atender los asuntos especiales y problemas que se les presente al personal a su cargo.

4. Formación y Experiencia

Formación:

1. Título de tercer nivel en áreas relacionadas a contabilidad o administración.
2. Manejo de programas de Word, Excel, paquetes contables.
3. Cursos relacionados a labores contables.

Experiencia:

1. Dos años de experiencia en actividades contables.
2. Conocimientos en procesos de producción.
3. Conocimientos en manejo de personal.

5. Cualidades Personales

-Capacidad de trabajo bajo presión.
-Orientación al servicio y habilidades numéricas.
-Demostrar carácter y dedicación a la empresa y su puesto.
-Responsabilidad, honradez, capacidad de criterio.

MADERAS GUERRERO	**DESCRIPCIÓN DE PUESTO TALLER MADERAS GUERRERO** **DP.N.12**

UBICACIÓN	NOMENCLATURA
Área administrativa	Subgerencia administrativa

1. Naturaleza de la Función

- Administrar, organizar y coordinar el manejo administrativo y supervisar que se cumplan las actividades en las demás unidades de acuerdo a los planes de trabajo.

2. Características del Puesto

- Asegurar el funcionamiento óptimo de las actividades de logística.
- Controla los procesos de captación e ingreso de nuevo personal.
- Maneja al talento humano de la empresa.
- Está cargo de las funciones de venta y trato con el cliente.
- Organizar y controlar a instaladores y lacadores.

3. Funciones

- Coordina la realización de actividades logísticas de la empresa.
- Se encarga del proceso de venta, desde atraer a los clientes, atenderlos, vender el producto.
- Visitas a las posibles obras y realizar las proformas pertinentes.
- Organiza y controla el cumplimiento de las actividades por obra y se asegura de su óptimo desempeño.
- Maneja el reclutamiento y selección de posibles ocupantes a los puestos vacantes.
- Realiza los procesos de inducción a la empresa de los nuevos empleados.
- Controla que los empleados cumplan con las actividades que les corresponde de acuerdo a las especificaciones de puesto.
- Evalúa el desempeño laboral del talento humano de la empresa.
- Controla el trabajo de lacadores e instaladores (trabajos por obra).

4. Formación y Experiencia

Formación:

1. Título de tercer nivel en áreas relacionadas a la administración de empresas.
2. Manejo de programas Word, Excel.
3. Cursos relacionados en atención al cliente.

Experiencia:

1. Dos años de experiencia en actividades administrativas en empresas de similares características.
2. Conocimientos en procesos de producción.
3. Experiencia en ventas y trato al cliente.

5. Cualidades Personales

-Capacidad de trabajo bajo presión.

-Orientación al servicio.

-Demostrar carácter y dedicación a la empresa y su puesto.

MADERAS GUERRERO	**DESCRIPCIÓN DE PUESTO TALLER MADERAS GUERRERO** **DP.N.13**

UBICACIÓN	NOMENCLATURA
Área de contabilidad	Contadora

1. Naturaleza de la Función

- Llevar los libros de las cuentas de la organización y registrarlos bajo Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Elaborar los balances e informar a la subgerencia contable para su aprobación.

2. Características del Puesto

- Verificar el correcto desempeño de la auxiliar de contabilidad.
- Realizar trámites pertinentes al área contable.
- Colaborar en la labor presupuestaria y de costos.
- Participar en reuniones de los directivos para análisis de información.

3. Funciones

- Elabora las declaraciones de impuestos correspondientes.
- Controla que la situación laboral de los empleados vaya acorde con los requerimientos de organismos gubernamentales.
- Revisa los informes de compras y ventas que presente la auxiliar contable.
- Prepara actas de finiquito y todos los procesos pertinentes para la cancelación de contratos laborales.
- Controla el cumplimiento de las obligaciones bancarias que posea la empresa.
- Presentará informes contables y financieros de la situación empresarial.

4. Formación y Experiencia

Formación:

1. Contador público autorizado.
2. Manejo de programas de Word, Excel, paquetes contables.
3. Cursos relacionados a labores contables, declaraciones de impuestos, trámites gubernamentales.

Experiencia:

1. Cuatro años de experiencia como contador.
2. Conocimientos en gestión contable.

5. Cualidades Personales

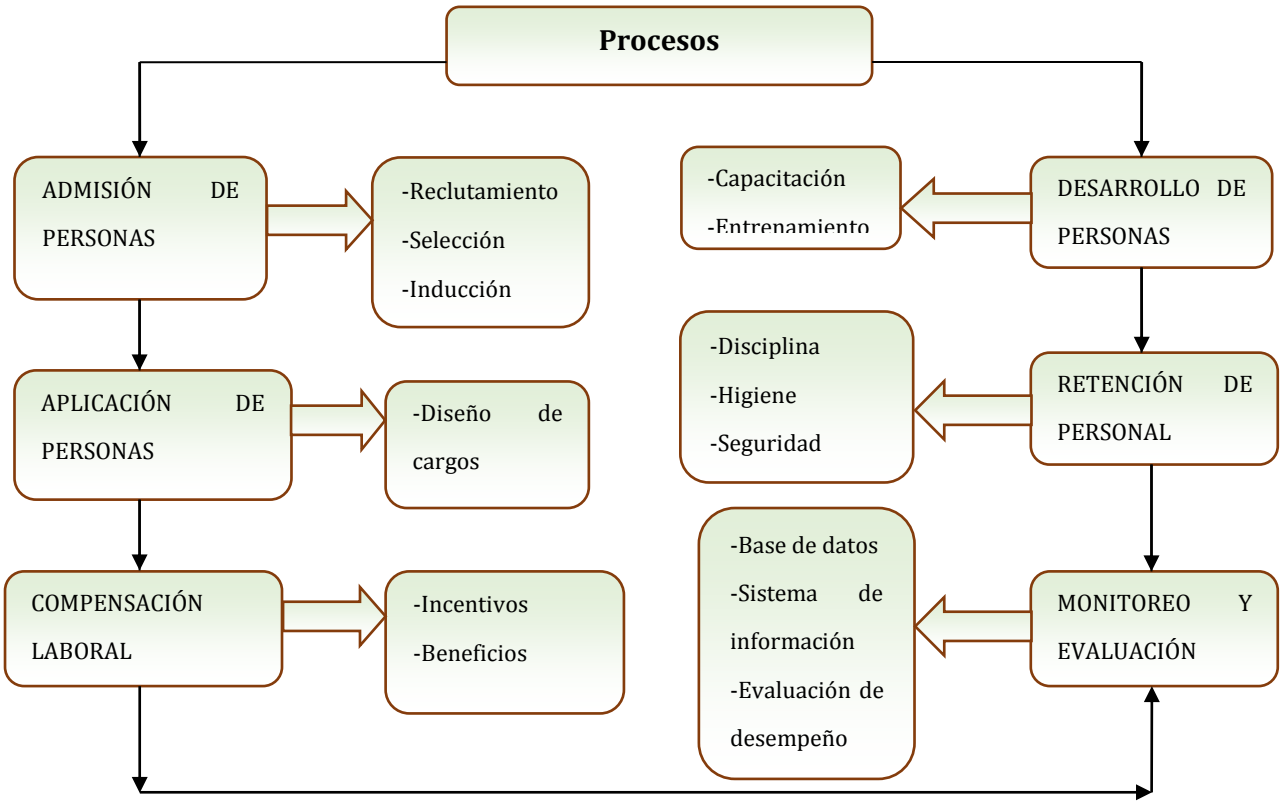
-Capacidad de trabajo bajo presión.
-Responsabilidad, honradez, capacidad de criterio.
-Buen manejo de relaciones interpersonales.
-Iniciativa, análisis y buena organización.

Etapa cuarta: Fases del modelo de gestión

El taller artesanal Maderas Guerrero se caracteriza por su heterogeneidad en virtud de que realiza trabajos de fabricación de productos para acabados de la construcción en madera, para lo que es necesario un diseño previo del modelo, en donde se emplea la creatividad y sujetándose a los gustos y preferencias del demandante, lo que ha llevado a que sean productos apreciados y preferidos por los consumidores de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua y región central.

Las organizaciones representan el contexto donde se sitúa el talento humano y estas unidades productivas dependen de él para alcanzar sus objetivos y cumplir su misión, mientras tanto que, para el personal es el medio que le permite alcanzar con sus objetivos personales que sólo lo logra al ser parte de la unidad productiva; es en este contexto, es donde surge la capacidad organizacional para utilizar las habilidades intelectuales y las competencias individuales de sus miembros. Con este propósito el modelo de gestión de talento humano desarrolla procedimientos para que los representantes de la unidad en estudio puedan manejar y superen el desarrollo del talento en cumplimiento de su visión y lidere el sector de los talleres artesanales madereros. El siguiente esquema describe el modelo.

Figura 3. Proceso del modelo de gestión



Fuente: elaboración propia a partir de la propuesta de Chiavenato (2009).

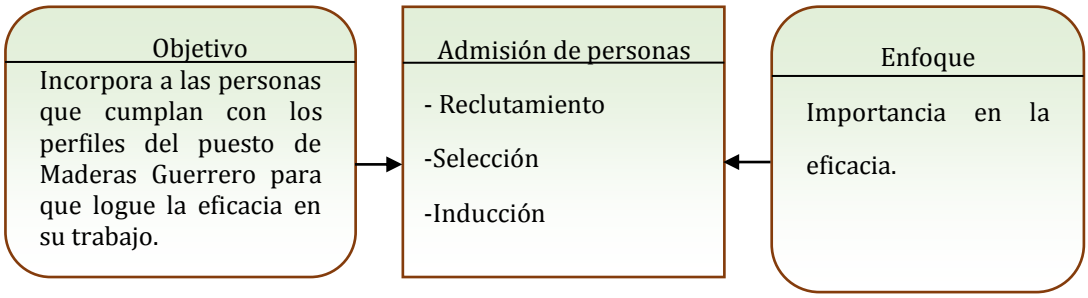
Las fases del modelo de gestión son:

Primera fase: admisión de personas.

Representa los procesos referidos al ingreso de las personas a Maderas Guerrero y sólo pueden ser tomadas en cuenta aquellas que tengan las características, competencias personales y experiencia, de acuerdo con la especificación del puesto que ha sido diseñada en la etapa de organización. Estas personas específicamente deben cumplir con condiciones de capacitación y requisitos mínimos, que son deseadas e importantes para cumplir con los objetivos de la administración del talento humano.

Los subprocesos son: reclutamiento de personas, selección de personas, inducción.

Figura 4: Proceso de admisión de personas



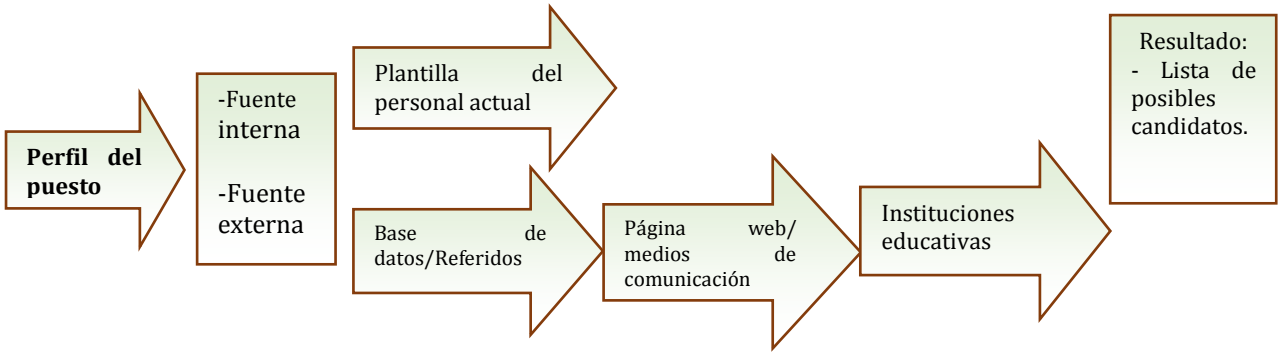
Fuente: elaboración propia.

a.1. Reclutamiento de personas

Para el reclutamiento se entrega el conjunto de procedimientos tendientes a que Maderas Guerrero pueda encontrar a los mejores candidatos que cumplan con los perfiles que han sido ya diseñados.

Para el reclutamiento los pasos son:

Figura 5. Fuentes para el reclutamiento.



Fuente: elaboración propia.

a.1.1. Fuente interna

Buscar los canales adecuados para poder seleccionar aquel personal que desea la organización. Para esto, se recurre a la plantilla del personal que existe en los archivos de la organización, y sí se ajusta a los perfiles, es seleccionado directamente; es decir, se aplica una fuente interna para la selección.

a.1.2. Fuente externa

Se acude a reclutar personal externo de Maderas Guerrero, utilizándose diversos medios:

-Prensa

Se diseña un aviso de prensa para reclutar una secretaria para la organización.

MADERAS GUERRERO

Requiere contratar una persona para ocupar el puesto de:

Secretaria

- Experiencia de 3 años mínimo.
- Título universitario en contabilidad y auditoría o actividades relacionadas.
- Poseer conocimientos de trato con el cliente.
- Disponibilidad para trabajo a tiempo completo.

Competencias: Responsabilidad, honestidad, trabajo bajo presión.

Interesadas enviar hoja de vida al correo: madguerrero@yahoo.com

Ambato - Ecuador

Fuente: elaboración propia.

-Internet

En este medio de comunicación se publica en redes sociales y página web un mensaje informando a las personas interesadas la necesidad de Maderas Guerrero para reclutar personal, para la selección posterior de una secretaria.

"MADERAS GUERRERO"

Requiere contratar una persona como **Secretaria.**

Requisitos: Título Universitario en Secretariado ejecutivo o actividades relacionadas.

Experiencia: Tres años mínimo en actividades de secretaría.

Competencias: Responsabilidad, honestidad, trabajo bajo presión.

Importante:

Los postulantes enviarán su hoja de vida y datos personales a la dirección de correo electrónico: madguerrero@yahoo.com.

Fuente: elaboración propia.

- Instituciones educativas

Se colocan carteles informativos en universidades e instituciones educativas para que personas interesadas acudan a la empresa como posibles candidatos.

AVISO
MADERAS GUERRERO

Requiere contratar:

Secretaria

Debe cumplir los siguientes requisitos:

- Experiencia de 3 años.
- Poseer conocimientos de trato con el cliente.
- Disponibilidad para trabajo a tiempo completo de lunes a viernes.

Interesadas enviar hoja de vida al correo: madguerrero@yahoo.com.

Ambato - Ecuador

Fuente: elaboración propia.

a.1.3. Lista de posibles candidatos

El resultado del proceso es una lista de posibles candidatos idóneos para que se sometan a un proceso posterior de selección de personas.

a.2. Selección de personas

La selección de personal funciona como filtro, es decir, que se debe seleccionar aquellos candidatos que se adecuan directamente a los perfiles existentes en la organización y diseñados para cada puesto.

Los parámetros para la selección son:

- Conocimiento del puesto.
- Características relacionadas con el puesto.
- Habilidades.
- Actitudes en la entrevista.
- Cumplir requisitos mínimos de educación y experiencia.
- Demostrar el deseo de pertenecer al taller Maderas Guerrero.
- Con su trabajo responsable impulsar su desarrollo.

Una vez concluido el proceso de reclutamiento, se pre selecciona a las personas que pasarán a la siguiente etapa de la selección.

a.2.1. Nivel de conocimientos y experiencia

Se califican las carpetas presentadas de acuerdo a los criterios descritos en el formulario a continuación, con un total de 50 puntos:

MADERAS GUERRERO

Identificación del puesto

Nombre del puesto Secretaria

Ubicación orgánica

Área Administrativa

Responsable: Gerente

Especificaciones del puesto.
aspectos curriculares
instrucción

Nivel	**Especialidad**
Secundaria Superior Título profesional	

Experiencia

6meses ☐ 1 año ☐ 2 años ☐ 3 años ☐
4 años ☐ 5 años ☐ 6 años ☐ más de 6 años ☐

Cualidades personales

Inteligencia

Razonamiento lógico. ☐ Razonamiento verbal ☐
Concentración mental ☐ Razonamiento espacial ☐

Aptitudes

Verbal ☐ Analítica ☐ Numérica ☐ Viso motora ☐

Características de personalidad

Comunicativo ☐ Reservado ☐ Dinámico ☐ Reflexivo ☐
Solícito ☐ Empático ☐ Adaptable ☐ Emprendedor ☐

Edad ☐ Estado Civil ☐

Conocimientos de computación ☐

Idiomas ☐

Elaborado por Aprobado

Fecha

Fuente: elaboración propia.

a.2.2. Características del perfil del puesto

De acuerdo al siguiente perfil:

Naturaleza de la Función
- Realizar actividades de secretariado y de apoyo a los demás niveles de la organización (gerencia, subgerencias y jefaturas).
Características del Puesto
- Realizar las actividades encomendadas siguiendo los procedimientos generales. - Mantener relaciones interpersonales y de comunicación tanto con clientes internos como externos. - Recibir instrucciones y realizar las labores señaladas por su mando superior.
Funciones
- Revisar, clasificar, organizar y archivar los contratos y proformas realizadas. - Brindar el servicio de atención al cliente externo. - Contactar a proveedores para realizar los pedidos de materiales e insumos necesarios. - Elaborar documentos que le sean solicitados tales como oficios, solicitudes. - Atender las comunicaciones telefónicas y correos electrónicos correspondientes a su área.
Formación y Experiencia
Formación: 1. Título de Secretariado ejecutivo o actividades relacionadas. 2. Manejo de programas Word, Excel. 3. Haber realizado cursos de atención al cliente. Experiencia: 3. Tres años de experiencia en actividades de secretaría, en empresas de similares características. 4. Experiencia en trato con el cliente.
Cualidades Personales
-Capacidad de trabajo bajo presión. -Demostrar sentido de colaboración e interés laboral. -Demostrar sentido común y reacción inmediata ante situaciones. -Responsabilidad, lealtad, honradez.

Fuente: elaboración propia.

a.2.3. Aplicación de la entrevista

Se aplica una entrevista para conocer el criterio del candidato al puesto, se sondea y califica: la presentación personal (higiene, características físicas), expresión verbal; motivos de la postulación y conocimientos técnicos básicos.

Tabla 6. Criterios para la evaluación de la entrevista.

MADERAS GUERRERO	**Criterios para la evaluación de la entrevista**	
Criterios	**Intervalo de calificación**	**Puntos obtenidos**
Presentación personal	**0 a 2**	
Higiene		
Expresión verbal	**0 a 4**	
Logra expresar ideas, es dinámico (a), sociable, empático (a), agradable acogedor (a)		
Actitud en la entrevista	**0 a 2**	
Instrucción / capacitación Experiencia		
Conocimientos técnicos básicos	**0 a 2**	
Técnicas de archivo Manejo de office		
TOTAL PUNTOS	**10**	

Fuente: elaboración propia.

Tabla de evaluación

Tabla 2. Tabla de evaluación.

Criterios	Puntaje	Selección
MUY BUENA	9 - 10	Es seleccionable
BUENA	7 - 8	Es seleccionable
REGULAR	5 - 6	No es seleccionable
MALA	Menos de 5 puntos	No es seleccionable

Fuente: elaboración propia.

a.2.4. Criterios de evaluación

Se aplica una prueba para el puesto de secretaria, con una calificación de 40 puntos.

La prueba tiene los siguientes lineamientos:

Tabla 3. Puntaje para criterios de evaluación.

Criterios de evaluación	Puntaje
Tareas propias del puesto	10
Demostración de competencias	10
Conocimientos del área secretarial	10
Manejo de PC	10
Total de puntos	40

Fuente: elaboración propia.

a.2.5. Selección

La subgerencia administrativa realiza la entrevista y aplica la prueba práctica junto con el subgerente del área que solicita la contratación y se encarga de escoger a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible de una secretaria. La decisión para llenar el puesto la toma el subgerente administrativo.

a.3. Inducción

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeña, los fines o razón social de la empresa y organización, y la estructura de ésta. La orientación que se le da a la secretaria contratada persigue estimularle para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de Maderas Guerrero. Exige pues, la recepción favorable de los compañeros de labores.

Cabe recalcar que el proceso de inducción debe aplicarse no solamente a la nueva empleada que ingresa a la organización sino debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder al jefe de área.

La inducción es de suma importancia porque ayuda a la nueva trabajadora a su adaptación en la empresa.

La inducción significa entregarle información al nuevo trabajador sobre la empresa y su:

- Misión y Visión.
- Historia.
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- Filosofía – Objetivos.
- Organigrama General.

Por otra parte, se le debe informar acerca de:

- Reglamentos internos (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, y uso de las instalaciones).
- Derechos y deberes.
- Premios y sanciones, disciplina.
- Ascensos.
- Fuerza laboral (obreros – empleados).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En relación al cargo específico que va a desempeñar el nuevo empleado, es preciso resaltar la siguiente información:

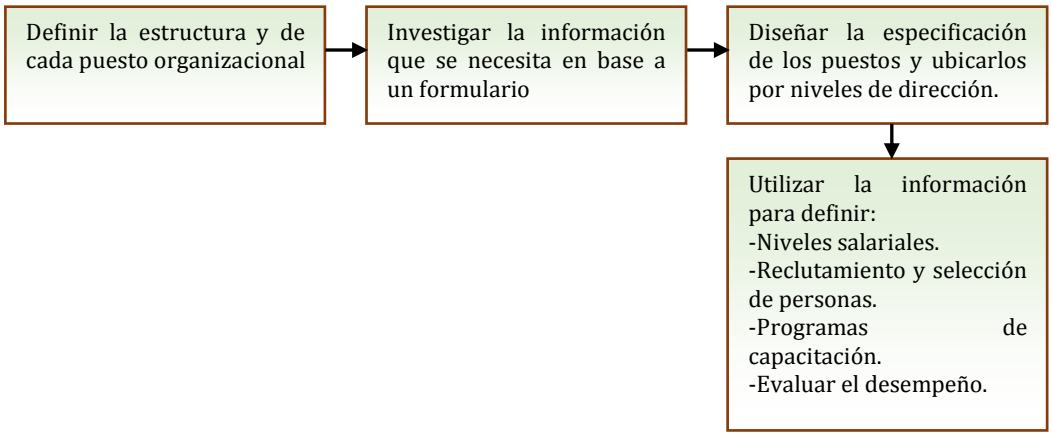
- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) y posibilidades de progreso.
- Rendimiento exigible: información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple la unidad a la cual está adscrito.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto de empleados.

Segunda fase: aplicación de personas

b.1. Diseño de cargos

El proceso del análisis de puesto incluye etapas que se presenta en la siguiente figura. Este proceso se lo debe realizar en forma constante es decir se debe describir, analizar y redefinir para poder estar acordes con la dinámica organizacional. El programa de descripción y análisis de puestos se lo debe realizar de una forma adecuada y cuidadosa, con el propósito de que la información sea clara y real. La descripción y análisis de puestos es una base de datos necesaria para definir los niveles salariales, es una información valiosa para el reclutamiento y selección de personas, sirve para definir programas de capacitación y adiestramiento, y es importante para evaluar el desempeño.

Figura 6. Proceso para diseño de cargos



Fuente: elaboración propia.

La especificación de cada puesto se describe:

- Ubicación
- Naturaleza de la función
- Características del puesto
- Funciones
- Formación y experiencia
- Cualidades personales

Dichas especificaciones constan en la etapa tres de organización de Maderas Guerrero.

b.2. Salarios

Toda persona natural cumple con un trabajo y realiza actividades y tareas que se le asigne de acuerdo a la descripción del puesto, pero espera como recompensa un salario digno para poder subsistir y mantener a una familia; por otra parte intuye que la organización le incentive con premios y bonos por un mejor desempeño, y es así que se siente parte de la organización.

Hay que tomar en cuenta que sí existe una especificación con varios puestos de trabajo y las personas que lo desempeñan cumplen las mismas funciones, y por tanto, deben recibir igual remuneración, con lo cual se evita malestar en el personal ya que el patrono debe actuar con equidad. El personal de Maderas Guerrero es remunerado cumpliendo con todas las disposiciones legales, es decir, que se presenta una remuneración total con varios componentes:

- Salario básico
- Incentivos salariales
- Prestaciones

El rol salarial incluye los datos completos del trabajador, el cargo que ocupa y el valor del sueldo básico, de éste monto se le descuenta lo correspondiente al Seguro Social (IESS), el valor que se le ha entregado en el anticipo (si lo ha recibido), los días que ha faltado (de darse el caso), y los préstamos que mantenga con la empresa. A este resultado, se suma lo correspondiente a la bonificación o incentivos salariales, donde se incluye el pago de comida, transporte y el valor de las horas extras (si ha realizado), se suman ambos resultados y como total se obtiene la remuneración neta o que recibe mensualmente el trabajador.

Tabla 4. Sueldos mensuales de personal de Maderas Guerrero

Nómina	Cargo	Sueldo básico en USD
Benavidez Orosco Edgar Fabián	Operario	354.00
Caina Agualongo Walter Geovanny	Operario	354.00
Chisag Chisag Elvis Eduardo	Aprendiz de artesanía	354.00
Chisag Chisag Jorge Octavio	Aprendiz de artesanía	354.00
Chisag Chisag Paul Fernando	Aprendiz de artesanía	354.00
Cunalata Saqui Nelson Raúl	Operario	354.00
Cunalata Toainga Ángel Aníbal	Operario	354.00
Gavilánez Arqui Amable	Operario	354.00
Gavilánez Arqui Carlos Eliceno	Operario	354.00
Hidalgo Freire Misael Asdrúbal	Operario	354.00
Morales Torres Marco Fabián	Operario	354.00
Paguay González Elicio Antonio	Operario	354.00
Pilamunga Agualsaca Edwin Hernán	Aprendiz de artesanía	354.00
Tabuada Palacios José Humberto	Operario	354.00
Tisalema Llerena Washington Guillermo	Operario	354.00

Fuente: tomado de documentos del Taller Maderas Guerrero.

Tercera fase: compensación laboral

c.1. Incentivos y Beneficios

El sistema de incentivos y beneficios está compuesto por todas las prestaciones que Maderas Guerrero entrega a sus colaboradores en forma mensual, incluido además beneficios económicos e incentivos y motivaciones que da como resultado que el personal trabaje por algunos años en la organización en estudio. El propósito de las recompensas es:

- Lograr que el trabajador se sienta parte de la organización.
- El sentido de pertenencia, porque es tomado en cuenta y recibe un trato especial.

- Ampliar las relaciones interpersonales en los grupos de trabajo.
- Enfatizar los valores éticos de sus miembros.
- Mejorar el desempeño.

Las compensaciones laborales son:

Compensaciones laborales	Base legal
- Salarios - Vacaciones - Premios - Promociones a puestos - Bonificaciones, se refiere a recompensas económicas por un mayor desempeño en el cumplimiento de una tarea dirigida y en equipo.	- Leyes y resoluciones - Leyes y resoluciones - Por disposiciones de la organización - En relación al desempeño - Por disposición de la organización
- Alimentación y transporte - Horas Extras - Apoyo económico de transporte y acompañamiento de los directivos de la organización cuando el trabajador tiene algún siniestro o situación familiar, de salud y otras contingencias de calamidad doméstica. - Entrega de préstamos sin pago de interés que se descuenta en forma mensual según los casos lo requieren.	- Leyes y resoluciones - Leyes y resoluciones - Por resolución de la organización
- Anticipos salariales en cada quincena. - Equipo de trabajo y seguridad. - Remuneración con un proporcional como incentivo adicional al sueldo. - Entrega de aguinaldos por el día del obrero y por la Navidad.	- Por resolución de la organización - Por resolución de la organización - Por resolución de la organización - Por resolución de la organización
- Clima de la organización agradable. - Camaradería entre los miembros de la organización. - Bono anual por mejor desempeño.	- Por resolución de la organización - Existente - Formando equipos de trabajo - Por resolución de la organización

Fuente: elaboración propia.

Cuarta fase: desarrollo de personas

d.1. Capacitación

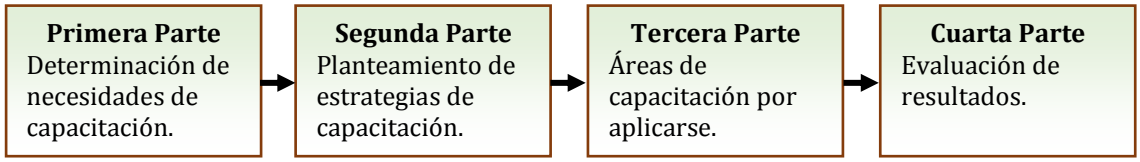
Significa la entrega de conocimientos para mejorar las competencias individuales de las personas; esta capacitación puede ser continua o en base a módulos, y constan en un programa definido y que se va ejecutando por tiempos. Los resultados de la capacitación, son los siguientes:

- Mejora las competencias, habilidades y destrezas.
- Cumple sus actividades en menor tiempo.
- Mejora su creatividad y modifica su comportamiento.

- Se torna en una persona positiva y dinámica.
- Es un ente transformador dentro del equipo de trabajo.
- Mejora el rendimiento laboral.

En tal virtud, es importante que se realice una investigación de las necesidades de capacitación que pasa a ser un inventario. En este caso se ha investigado en base a la entrevista relacionada con el personal de la planta (Apéndice C). La capacitación se cumple de acuerdo al siguiente esquema:

Figura 7. Proceso de capacitación



Fuente: elaboración propia.

Primera parte: Determinación de necesidades de capacitación

Las necesidades de capacitación se miden basándose en dos factores:

A priori: Ante los cambios que puedan presentarse dentro de la empresa como la introducción de nuevos materiales, el manejo de herramientas o maquinarias adquiridas recientemente, expansión de la empresa o de los servicios, se realizan capacitaciones previas para que el personal conozca estas variables y pueda estar preparado para su uso o aplicación.

A posteriori: Frente a situaciones que no han sido atendidas, como baja productividad, elevado número de accidentes, así como también para evaluar el rendimiento de los nuevos productos, materiales o maquinaria que se han adquirido.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos de acuerdo al criterio de los trabajadores y empleados administrativos son:

- Atención al cliente.
- Procesos de ventas.
- Procesos productivos, de lacado, carpintería.
- Manejo de herramientas.
- Seguridad industrial.
- Dibujo básico.

La segunda, tercera y cuarta parte, que consta en la matriz siguiente se plantea a través de módulos de capacitación, para cada uno de ellos se plantean objetivos, se diseñan estrategias y se describen determinadas formas para evaluar el nivel de conocimiento de cada uno de los participantes y que se relacionan con los contenidos.

Planteamiento de capacitación para Maderas Guerrero

1. Módulos de capacitación	2. Objetivos de capacitación	3. Estrategias de capacitación	4. Evaluación de resultados
Relaciones humanas y atención al cliente	Conocer las formas de mejoramiento de las relaciones interpersonales y la atención al cliente.	Se forman un grupo de personas que trabajan en el área administrativa, diseñando horarios adecuados.	Se aplican evaluaciones periódicas de acuerdo al interés demostrado y nivel de conocimientos.
Procesos de ventas	Conocer procedimientos y formas para la venta y entrega de productos de Maderas Guerrero mejorando los sistemas de registro y postventa.	Se forman un grupo de personas que trabajan en el área administrativa, diseñando horarios adecuados.	Se aplican evaluaciones periódicas de acuerdo al interés demostrado y nivel de conocimientos.
Procesos productivos	Conocer los procesos productivos para sistematizar el trabajo.	Se forman grupos de capacitación y buscar los horarios adecuados para impartir los conocimientos.	Se aplican evaluaciones de acuerdo al grado de interés y participación en los eventos de capacitación.
Procesos de lacado	Conocer nuevos procesos de lacado de acabados en madera para una mejor calidad del producto.	Se debe buscar un capacitador que maneje nuevos procesos de lacado que mejore la calidad y presentación del producto.	Se aplican evaluaciones de acuerdo al grado de interés y participación en los eventos de capacitación.
Procesos de carpintería	Aplicar nuevos procesos para la construcción de acabados de madera.	Se debe buscar un capacitador que maneje nuevos procesos de carpintería que mejore la calidad y presentación del producto.	Se aplican evaluaciones de acuerdo al grado de interés y participación en los eventos de capacitación.
Manejo de herramientas	Obtener conocimientos sobre el buen manejo de herramientas, formas de utilización y mantenimiento.	Encontrar un profesional experto en conocimiento y manejo de herramientas.	Se aplican evaluaciones de acuerdo al grado de interés y participación en los eventos de capacitación.
Seguridad industrial	Conocer el desarrollo de sistemas que permiten la prevención de riesgos laborales y difunde las técnicas de prevención.	Se debe aplicar los contenidos de programas de seguridad y experiencia para impartir a los trabajadores.	Se aplican evaluaciones de acuerdo al grado de interés y participación en los eventos de capacitación.
Dibujo Básico	Aprender los conceptos básicos y técnicas del dibujo para una mayor comprensión en la lectura de diseños.	Se debe aplicar nuevas técnicas que generen una mayor comprensión en la construcción de diseños.	Se aplican evaluaciones de acuerdo al grado de interés y participación en los eventos de capacitación.

d.2. Entrenamiento

Es la preparación para perfeccionar el desarrollo de una actividad especialmente para la práctica en su trabajo. Es casi mecánico ya que consiste en ejecutar varias actividades previamente establecidas, lo cual permite aumentar su desempeño laboral. Para ello, es importante que el diseño los procesos y procedimientos, lo que facilita esta actividad.

Planteamiento de entrenamiento para los obreros. Maderas Guerrero

1.Áreas de entrenamiento	2.Objetivos del entrenamiento	3.Estrategias del entrenamiento
Procesos productivos	Entrenar, especialmente a los aprendices en el desarrollo del proceso productivo sobre prácticas de ejecución, y a los obreros sobre nuevos procesos productivos.	El supervisor vigila constantemente el trabajo del aprendiz bajo la tutoría del obrero que ya está entrenado.
Procesos de lacado	Entrenar en el desarrollo del proceso sobre cómo lacar de la mejor manera para dar un mejor acabado al producto, y a los obreros sobre nuevos procesos productivos.	El aprendiz participa en el proceso de lacado de acuerdo a lo dispuesto por el jefe inmediato.
Procesos de carpintería	Entrenar en el desarrollo del proceso sobre cómo ejecutar actividades de carpintería de la mejor manera para que el producto tenga calidad, y a los obreros sobre nuevos procesos productivos.	El aprendiz participa en el proceso de carpintería bajo la supervisión directa de su jefe inmediato.
Manejo de herramientas	Explicar directamente al aprendiz sobre la forma de utilizar las herramientas, su mantenimiento y cuidado, y entrenar a los obreros sobre la forma de utilizar nuevas herramientas.	El aprendiz debe manejar solamente aquellas herramientas dispuestas por su jefe inmediato.
Seguridad industrial	Explicar al aprendiz y al obrero que debe seguir las normas de seguridad industrial para evitar accidentes e incidentes.	Se supervisa constantemente el uso de ropa de trabajo y equipo de seguridad, y se explica las normas establecidas.

Quinta fase: retención de personal

e.1. Disciplina

La disciplina se controla a través de los jefes departamentales, el personal diariamente registra su asistencia, se exige respeto entre trabajadores, operarios, superiores y clientes. En caso de que alguna persona cometa algún acto de indisciplina se somete a lo descrito en reglamentos y disposiciones existentes.

Horario
Mañana
8 H 00 – 12 H 30
Tarde
13 H 30 – 16 H 30

e.2. Higiene y seguridad

Objetivos:

- Diseñar sistemas de seguridad e higiene que permitan la prevención de los riesgos laborales, sean estos provenientes de accidentes de trabajo o de enfermedades profesionales.
- Utilizar señalización de actos y condiciones potencialmente peligrosas para las personas y considerándose medidas correctivas convenientes.
- Difundir las técnicas de prevención de accidentes y enfermedades derivadas del trabajo, protegiendo recurso humano y material, creando un ambiente de trabajo sano y seguro.
- Promover la capacitación permanente en el ámbito de la seguridad industrial y salud ocupacional de los trabajadores.
- Establecer las sanciones para la inobservancia de las disposiciones de prevención de riesgos.

Los lineamientos básicos de higiene y seguridad industrial se explican a continuación:

Responsabilidades y prohibiciones	Disposiciones
Obligación de Maderas Guerrero	Formular políticas empresariales, estrategias y registros sobre medidas tendientes a disminuir los riesgos laborales con responsabilidad social y empresarial. Cumplir las disposiciones propias de higiene y seguridad industrial y mantener en buen estado todos aquellos factores que se incluyen en higiene y seguridad industrial. Instruir al personal sobre los riesgos de los diferentes puestos de trabajo y la forma y métodos para prevenirlos.

Prohibiciones de Maderas Guerrero	Dejar de cumplir las disposiciones para la prevención de riesgos que mande la ley, reglamentos y disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales y de Riesgos del Trabajo del IESS.
Obligación de los colaboradores	Cumplir, cooperar, usar adecuadamente, informar, participar en la aplicación de las normas, reglamentos e instrucciones de los programas de seguridad y salud en el trabajo. Cumplir con los exámenes médicos y otras obligaciones. Asistir a cursos de capacitación y usar correctamente los medios de protección personal y colectiva y cuidarlos.
Prohibiciones de los colaboradores	Efectuar trabajos sin el debido entrenamiento previo a la labor que va a realizar. Ingresar en estado de embriaguez, fumar y prender fuego, distraer la atención en sus labores. Dejar de observar las reglamentaciones colocadas para la promoción de las medidas de prevención de riesgos.
Derechos del trabajador	Desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, que garanticen su salud, seguridad y bienestar. Pueden solicitar a la autoridad competente la realización de inspecciones, cuando consideren que no existen condiciones adecuadas de seguridad y salud.
Incumplimiento y sanciones	A los trabajadores se aplican conforme lo disponga el reglamento interno de trabajo y se tomarán las medidas disciplinarias adecuadas.
Incentivos y reconocimientos	Maderas Guerrero aplica un plan de incentivos.
Comité de seguridad	Instalar un comité de seguridad e higiene del trabajo.
Servicio médico	Disponer de los servicios de visitas periódicas de un médico ocupacional, registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales. Utilizar un botiquín de primeros auxilios que posean insumos básicos y medicamentos que permitan atender al personal en urgencias producidas en el trabajo.
Obligaciones del gerente y jefe inmediato	Velar, asegurar y observar las indicaciones del cumplimiento de la seguridad y salud ocupacional que serán supervisadas, tendiendo a mejorar. Asignar los recursos materiales, financieros, personal calificado, además de evaluar periódicamente el cumplimiento de disposiciones a seguridad y salud.
Prevención de riesgos en poblaciones vulnerables	Velar por la prevención de riesgos para personal femenino y especialmente se evitará la exposición a factores de riesgo de mujeres que se encuentran en estado de embarazo y parto reciente.

Riesgos propios de la empresa	El ruido es un agresor ambiental presente en la mayoría de procesos productivos, son sonidos desagradables cuyos efectos son traumas acústicos, hipoacusia, efectos extraurales, hipertensión arterial, estrés, lo que debe prevenirse usando los equipos de seguridad. Las zonas de trabajo deben tener la iluminación adecuada, donde la luz natural no abastezca, la misma deberá ofrecer garantías de seguridad y que no presenten peligro de incendio o explosión. La electricidad se refiere al riesgo de que la persona entre en contacto con algún elemento que produzca circuito. Las instalaciones y tableros eléctricos deben permanecer cerrados y con seguro; su manipulación se limitará al personal autorizado.
Otros factores	Se deben ejecutar periódicamente monitoreo de la calidad de aire en las instalaciones sujetas a estos riesgos. Cuando el trabajador manipula materiales y herramientas, se debe prevenir su manejo porque al caer podrían lesionar al personal. Se debe prevenir caída de personas, golpes – cortes por objetos y herramientas, proyección de fragmentos o partículas (maquinaria de carpintería). Los productos químicos deben ser almacenados y etiquetados correctamente.
Higiene personal	El lavado de manos se hará todas las veces que sea necesario para cumplir con prácticas operarias higiénicas.
Servicios higiénicos	Mantener limpios todos los servicios de Maderas Guerrero y estarán provistos de recipientes especiales y cerrados para depósitos de desechos.
Normas generales de bioseguridad	Mantener limpio el lugar de trabajo, evitar fumar, beber y comer en el sitio de trabajo. Realizar limpieza a las superficies, elementos, equipos de trabajo al final de cada procedimiento y al finalizar la jornada. Realizar fumigaciones anuales para eliminar posibles plagas y garantizar instalaciones limpias.
Factores ergonómicos	Prevenir el levantamiento manual de cargas, fatiga postural, posición de pie y sentado.
Factores psicosociales	Evitar violencia en el trabajo. Maderas Guerrero pondrá en práctica la propuesta de capacitación propuesta en esta tesis para la efectiva atención y decisiones en sus respectivos cargos.
Accidentes mayores	Diseñar un plan de autoprotección para afrontar situaciones de emergencia provocadas por eventos de orígenes naturales o provocados como: incendios, derrames, explosiones y terremotos.

Plan de evacuación	En la preparación para emergencias, lo más importante es la necesidad de evacuación del personal a lugares seguros. Para la evacuación de las instalaciones, se manejará un pequeño plan de evacuación, se han señalado las rutas en todas las áreas.
Señalización de seguridad	Utilizar señalamiento de seguridad y prohibiciones, con símbolos, carteles, avisos, para indicar la señalización de seguridad, en todos los centros de trabajo.
Prevención de riesgos	El trabajador tiene la responsabilidad de velar por su seguridad y la de sus compañeros, cumplir con las normas de seguridad e higiene establecidas, cooperar y participar activamente en los programas de prevención, y formular sugerencias.
Gestión ambiental	El medio ambiente comprende aire, tierra y agua y es una obligación de Maderas Guerrero, velar por su cuidado y por la protección de la naturaleza.

Fuente: tomado de documentos del Taller Maderas Guerrero.

Sexta fase: monitoreo y evaluación

f.1. Base de datos y sistema de información

La base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación codificado y disponible; son los archivos que reposan siguiendo un sistema para que facilite su acceso. Esta base de datos debe tener la sistematización necesaria para lograr la eficiencia de la información, esto ayuda por su interconexión a la actualización y procesamientos integrados y simultáneos, evita errores en la información para lo que se debe utilizar los programas adecuados.

Es importante que se mantenga la siguiente información:

1. Hoja de vida del personal.
2. Especificación de puestos.
3. Número de trabajadores por secciones o equipos.
4. Registro de remuneraciones e incentivos.
5. Registro de prestaciones.
6. Registro de reclutamiento y selección de personal.
7. Registro de procedimientos de inducción.
8. Registro de programas de capacitación y adiestramiento.
9. Registro de planes de seguridad e higiene industrial.

10. La base de datos tiene que ser manejada y utilizada constantemente dada la importancia de los papeles de trabajo y demás documentos, se utilizan archivos actualizados.

El cuidado y mantenimiento de la base de datos es responsabilidad de una persona elegida y contratada por la organización; pero, también es responsabilidad de todos los integrantes mantener, actualizar y cuidar los datos.

f.1.1. Comunicación interna

La comunicación es un elemento importante y necesario para que el personal mantenga buenas relaciones interpersonales y mejore sus niveles de comportamiento; empleándose una comunicación interna que se encuentra dentro de la jerarquía así:

a. Del nivel directivo, se emanan órdenes que bajan por la línea hacia los distintos niveles jerárquicos (de arriba hacia abajo); los subalternos responden con el cumplimiento de actividades, es decir con niveles de responsabilidad, que lo transmiten a través de informes y que sube (de abajo hacia arriba).

b. Muchas veces los sistemas de comunicación para que sean efectivos se realizan dentro de la organización informal es decir que fluyen en forma indistinta, especialmente cuando se trabaja por equipos y al existir varios equipos trabajando se comunican entre ellos. Esta es la comunicación más efectiva. Ayuda al cumplimiento de trabajo y mejora el desempeño.

c. La comunicación se basa en información que posee cada persona y en aquella que reposa en una base de datos y que se refiere a información sobre el personal y la organización.

f.2. Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una tarea delicada y es responsabilidad del gerente general participar directamente en los procesos o delegar a determinado grupo o persona, pero siempre debe demostrar interés en esta actividad.

Para este caso, por delegación es la subgerencia administrativa la encargada de evaluar el desempeño. Es importante que el personal sea informado previamente de los pasos y factores que se toman en cuenta para las evaluaciones, para lo cual se realizan algunas reuniones informativas con participación directa, con el propósito de que colabore activamente cuando se requiera información.

En la propuesta se adaptan parámetros de evaluación para que cada individuo de la organización demuestre cuál es su aporte y en el caso de los trabajadores cuál es su nivel de cumplimiento de las actividades en los tiempos previstos.

En el proceso de evaluación se debe incorporar todos aquellos factores que componen el desarrollo de los recursos humanos; por lo que este sistema se basa en objetivos claros y concretos que son los indicadores para evaluar los resultados.

f.2.1. Medición del desempeño

Se aplican dos evaluaciones:

a. Evaluación de la función de la administración de talento humano.

b. Evaluar el recurso humano y su desempeño.

f.2.2. Objetivos

1. Evaluar la unidad de talento humano.

2. Evaluar como Maderas Guerrero utiliza a sus talentos.

3. Evaluar la actitud y confianza de los trabajadores.

4. Evaluar la rapidez y eficacia de su trabajo.

a. Evaluación de la administración de talento humano

La evaluación del desempeño de las personas es importante para las organizaciones porque los gerentes y jefes deben evaluar a sus colaboradores, constituyendo un método para gerenciar, dirigir y supervisar al personal. Entre sus objetivos, se puede señalar el desarrollo personal y profesional, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado del talento humano.

Para evaluar la función de la administración de talento humano se aplica el siguiente formato que consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas en el área de talento humano, que

sirva de base para la ejecución y evaluación de acciones para el logro de los objetivos de la empresa.

Tabla 5. Medición del desempeño de la organización (Maderas Guerrero)

Funciones de la organización con énfasis en talento humano	Parámetro	Puntaje obtenido
Planificación.	**1 - 10**	
Tiene la institución definida su Misión y Visión.		
Cuenta la empresa con objetivos y planes bien estructurados.		
Las estrategias para la administración del talento humano son acordes con los objetivos y metas trazadas.		
Organización.	**1 - 10**	
Existe clara estructura organizativa flexible.		
Existe creada en la estructura una unidad de talento humano.		
Posee y usa la organización un modelo de gestión de talento humano.		
Se lleva a cabo un análisis y evaluación del desempeño del trabajador.		
Dirección.	**1 - 10**	
El tipo de dirección que se aplica es democrática.		
Existe un buen sistema de comunicación.		
Se elabora equipos de trabajo para incrementar la efectividad organizacional.		
El cambio organizacional se enfoca en el desarrollo de un espíritu emprendedor.		
Administración de talento humano.	**1 - 10**	
Se contrata a los clientes internos después de una cuidadosa selección.		
Se ofrece capacitación y entrenamiento al personal.		
Se aplica escalas de remuneración e incentivos.		
Son bajos los índices de rotación de personal.		
Existe un ambiente de trabajo adecuado.		
Se han formado equipos de trabajo.		
Control y evaluación.	**1 - 10**	
Supervisión de actividades en forma permanente.		
Control de cumplimiento de actividades en relación a los procesos productivos.		
Control de disciplina.		
Control en aplicación de procedimientos de higiene y seguridad industrial.		
Se evalúa en forma permanente la administración del talento humano.		
Se evalúa el desempeño de los trabajadores.		
Total	**50 puntos**	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Evaluación de resultados para la medición del desempeño de la organización

Criterios	Puntaje
Muy buena	46 - 50
Buena	40 - 45
Regular	30 - 39
Mala	Menos de 30

Fuente: elaboración propia.

b. Evaluación del recurso humano

La evaluación del recurso humano se realiza con el propósito de medir su productividad, calidad e innovación, se sugiere dos tablas de medición que puede aplicarse en el futuro dentro de la organización, la primera corresponde al personal administrativo que mantiene un contacto directo con el cliente y la segunda se destina a obreros y personal que labora en fábrica, los parámetros han sido seleccionados considerándose los criterios de Alles, (2010).

Tabla 7. Medición del desempeño de los trabajadores de Maderas Guerrero (administrativos)

Parámetros del desempeño	Parámetro	Puntaje obtenido
Satisfacción del cliente	**1 – 10**	
Preocupación por atender las necesidades de los clientes		
Relación con los clientes		
Colaboración con los clientes		
Productividad	**1 – 10**	
Involucramiento en los procesos productivos		
Cumplimiento de horario y disposiciones		
Aporte dentro de los equipos de trabajo		
Calidad	**1 – 10**	
Aplicación correcta de los procesos		
Aplicación de conocimientos y experiencia		
Iniciativa para mejorar		
Innovación	**1 – 10**	
Aporte de ideas		
Aporte de criterios		
Predisposición al cambio		
Competencias	**1 – 10**	
Conocimiento y habilidades		
Compromiso		
Adaptabilidad y flexibilidad		
Desempeño		
Enfoque en resultados		
Total	**50 puntos**	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Medición del desempeño de los trabajadores de Maderas Guerrero (obreros)

Parámetros del desempeño	Parámetro	Puntaje obtenido
Aspectos Personales	**1 – 10**	
Responsabilidad/puntualidad		
Disciplina		
Comunicación		
Productividad	**1 – 10**	
Involucramiento en los procesos productivos		
Cumplimiento de disposiciones		
Aporte dentro de los equipos de trabajo		
Calidad	**1 – 10**	
Aplicación correcta de los procesos		
Aplicación de conocimientos y experiencia		
Iniciativa para mejorar		
Innovación	**1 – 10**	
Aporte de ideas		
Aporte de criterios		
Predisposición al cambio		
Competencias	**1 – 10**	
Habilidades		
Compromiso		
Adaptabilidad y flexibilidad		
Desempeño		
Enfoque en resultados		
Total	**50 puntos**	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Evaluación de resultados para la medición del desempeño de los trabajadores de Maderas Guerrero

Criterios	Puntaje
Muy buena	46 - 50
Buena	40 - 45
Regular	30 - 39
Mala	Menos de 30

Fuente: elaboración propia.

5.2. Evaluación preliminar

Las teorías modernas asocian que las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos porque esto significa situar a los individuos como entes pasivos y que ellos deben ser controlados para que cumplan sus actividades como ha planteado la unidad productiva; hoy se administran los individuos teniendo en cuenta su creatividad, iniciativa y su aporte importante para su desarrollo. En este contexto, el taller artesanal Maderas Guerrero manifiesta la necesidad de mejorar y poner en práctica procedimientos que permitan una mejor participación de las personas proactivas, dotadas de inteligencia, creatividad, iniciativa, decididas, y que se adapten al cambio. La presente Tesis expone un Modelo de Gestión del Talento Humano, y presenta el análisis y acciones relacionadas con admisión, aplicación, compensación, desarrollo, retención y evaluación.

Es importante que se comprenda la importancia de la evaluación de los subsistemas de talento humano para una futura aplicación, porque ello permite que las distintas partes de la organización asuman sus responsabilidades sobre el manejo del talento humano; es por esta razón que se tomó como base para la propuesta, aquellas acciones que existen en la organización en estudio, para que esta investigación pueda implementarse, lo que constituye un instrumento valioso para la toma de decisiones de los niveles directivos, mandos medios y participación del personal.

Hay que considerar que la evaluación debe repetirse para ir ajustando aquellas operaciones que han demostrado debilidad hasta llegar al establecimiento de estándares deseados, poder monitorear el desempeño y entregar acciones correctivas de ser necesario.

5.3. Análisis de resultados

El directivo según criterio receptado a través de una entrevista, reconoce que es muy importante contar con sistemas técnicos para poder contratar al personal mejor capacitado y para saber con certeza de que los candidatos cumplen con los requisitos y brindan un aporte a la empresa; además se acepta que no se aplica sistema alguno para el reclutamiento, por lo cual se realiza contratación de personal por recomendación de quienes ya laboran en el taller.

La selección de personas para la organización no se basan en perfiles previamente diseñados, en virtud de que únicamente se aplica una prueba para conocer sus capacidades, dependiendo de esto se le contrata y se le asigna un área de trabajo, se le explica las condiciones del empleo tanto en remuneración, horarios, jefes y directivos, además se le informa sobre los procesos que debe aplicar, pero únicamente de manera verbal sin que existan procesos diseñados y escritos.

En la unidad objeto de estudio, no se toma en cuenta la creatividad de las personas y como resultado de la entrevista se comprende, que la organización ha dividido las actividades de producción por secciones, cada una de ellas cuentan con su jefe, el mismo que designa las tareas a los obreros que están a su cargo, pero lo hace de manera verbal, no existen documentos que expliquen las actividades ni el manejo de la organización.

Maderas Guerrero remunera y entrega beneficios a su personal de acuerdo a lo que dispone la ley y el personal tienen rangos dependiendo de la actividad, esporádicamente se entregan ciertas bonificaciones.

En relación a planes de capacitación y entrenamiento -según criterio de los directivos-, se contrata personal externo que desarrolla módulos según requerimientos, pero han sido esporádicas; y además, se reconoce que es necesaria la existencia de personal capacitado para mejorar el rendimiento.

El gerente manifiesta la importancia de una buena comunicación y eso siempre se ha tratado de mantener en todos los niveles de la empresa, por esta misma razón se brinda ayuda y apoyo necesario cuando alguien presenta alguna situación o quiere brindar alguna opinión, se ha procurado afianzar los lazos con todo el personal.

Se comprende la necesidad de programas de higiene y seguridad y además que se mantenga la disciplina, para que exista una mayor cooperación entre los miembros de la unidad productiva. En relación a la base de datos ésta no es completa porque el directivo acepta: que se da importancia únicamente a los registros contables y de producción, y por otra parte dice que no existe una evaluación del personal.

El criterio de los empleados tomando en cuenta los resultados de la entrevista, es que para su ingreso no se realizó ningún proceso, sino que le aplicaron una pequeña prueba para conocer sus

aptitudes y al ingresar a la organización son guiados por los obreros más experimentados para que puedan aprender las actividades de su trabajo y el jefe de sección es el encargado de hacer las presentaciones y explicarle en forma verbal sobre especificaciones su espacio de trabajo.

Los obreros se reportan a su jefe inmediato, el ambiente de trabajo es normal, hay momentos en que existe colaboración y motivación.

El personal manifiesta que perciben las remuneraciones adecuadas pero que sería importante recibir cierto tipo de incentivos y bonificaciones cuando ellos demuestren mayor esfuerzo; además dicen que en la empresa hay un trato respetuoso tanto a compañeros como a directivos, y que en muy pocas ocasiones han existido conflictos.

Es necesario que se cambien con más frecuencia ciertos implementos y equipos de seguridad; al respecto los trabajadores manifiestan su predisposición para acatar normas y reglas, y dicen que sí trabajan en equipo, pero que estos grupos trabajan de manera empírica, es decir; por la motivación personal, por lo que hace falta que se capaciten líderes para esta forma de trabajo.

Con los resultados del trabajo se puede concluir sobre las partes más importantes, lo cual conduce a plantear recomendaciones a Maderas Guerrero.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Con los objetivos planteados y el análisis de la situación organizacional de Maderas Guerrero de la ciudad de Ambato, se llega a las siguientes conclusiones:

1. La organización en estudio presenta barreras que se relacionan con la administración y gestión del talento humano, y el diagnóstico identifica los problemas relacionados con los procesos de admisión, aplicación, compensación laboral, desarrollo y retención de personas, y la inexistencia de monitoreo y evaluación, lo que significa poner en práctica alternativas para el cambio de la eficacia en el logro de resultados.

2. La propuesta de modelo de gestión de talento humano para talleres artesanales madereros implica una comprensión que demuestra que hoy se debe manejar a las personas con una nueva concepción, en donde se han diseñado los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas; escalas salariales y programas de bonificación, acciones de capacitación y entrenamiento, que permiten evitar accidentes e incidentes laborales, como base de seguridad industrial, como una herramienta importante de gestión.

3. Como parte de la propuesta se diseña un sistema para la evaluación del desempeño del personal de Maderas Guerrero que es un elemento fundamental de las prácticas de talento humano, donde se toma en cuenta las remuneraciones y beneficios, formación, análisis y descripción de puestos, con lo cual los directivos pueden tomar decisiones sobre estos aspectos y que les permiten conocer las relaciones jefe- empleado, empresa – empleado, que da como resultado el grado de satisfacción, para en el futuro realizar una retroalimentación, que significa modificaciones del comportamiento en el trabajo.

6.2. Recomendaciones

1. Maderas Guerrero debe evaluar en forma permanente los resultados obtenidos al aplicar la propuesta de diseño de un modelo de gestión para el talento humano, institucionalizar métodos de investigación para actualizar la situación posterior del manejo de personas y con una retroalimentación adecuada eliminar las barreras que impiden efectividad en el desempeño laboral, y cuyo resultado significa una mayor productividad y rentabilidad.

2. Aplicar la propuesta que permita un mejoramiento individual y colectivo en el desempeño del trabajo, así los directivos de la organización en estudio tienen la oportunidad de visualizar y dar seguimiento a los procesos y las prácticas de la gestión de talento humano en forma total, ello facilita identificar problemas y entregar su solución, enfocar su atención en lo que se debe mejorar, modificar o sustituir.

3. Aplicar los procedimientos para evaluar el desempeño, que son útiles y necesarios para tomar decisiones sobre promociones y remuneración, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, y retroalimentar para saber si deben modificar su comportamiento.

Apéndice A

Guía de entrevista aplicada a directivos de taller artesanal Maderas Guerrero (2015)

Guía de preguntas:

1. ¿Cree usted que es importante que las organizaciones apliquen sistemas técnicos de reclutamiento y selección de personal?
2. ¿Maderas Guerrero utiliza técnicas de reclutamiento para atraer a posibles candidatos para que en el futuro trabajen en la organización?
3. ¿Existe en la organización sistemas de selección de personal e inducción, en donde se incluyan perfiles de puesto de trabajo, ofertas salariales estimulantes, nivel de prestaciones sociales?
4. ¿En Maderas Guerrero se han diseñado los cargos especificando las tareas a desempeñar, niveles de responsabilidad, heterogeneidad de las tareas riesgo, niveles de cumplimiento, jefes inmediatos?
5. ¿Los talleres artesanales madereros aplican sistemas de salarios homogéneos en donde se incluyan beneficios e incentivos adicionales?
6. ¿Considera usted de interés para la organización la aplicación de planes de capacitación y entrenamiento para mejorar el desempeño laboral?
7. ¿Considera usted que un personal capacitado y entrenado entrega un mayor aporte y rendimiento a la organización?
8. ¿Para usted es necesario que se mantengan buenas relaciones entre trabajadores, trabajadores_ directivos, directivos –clientes?
9. ¿Es importante para los talleres artesanales madereros que se mantenga en forma permanente programas de higiene y seguridad industrial para evitar el riesgo de los trabajadores?
10. ¿Es importante para usted que en los talleres de trabajo artesanales se mantenga la disciplina en el personal?
11. ¿Considera usted necesario que las organizaciones mantengan una base de datos y sistema de información para la buena toma de decisiones?
12. ¿Estaría dispuesto a evaluar en forma constante el desempeño de sus trabajadores para detectar las falencias y fallas en el cumplimiento trabajo y proponer correctivos a tiempo?

Gracias por su colaboración

Fecha: marzo 2015.

Conclusiones de la entrevista aplicada a directivos de taller artesanal Maderas Guerrero (2015)

1. Se reconoce que es muy importante contar con sistemas técnicos para poder contratar a personal mejor capacitado y para saber con certeza de que los candidatos cumplan con los requisitos y brinden aporte a la empresa.
2. Al momento no se aplica ningún tipo de sistema para el reclutamiento, se realiza contratación de personal por recomendación de quienes ya laboran en la empresa.
3. Al momento que una persona solicita el trabajo, se le realiza una prueba para conocer sus capacidades, dependiendo de esto se le contrata y se le asigna un área de trabajo, se le explica las condiciones del empleo tanto en remuneración, horarios, jefes y directivos, productos que se elaboran, todo de manera verbal.
4. Las actividades de producción están divididas por secciones que cuentan con su jefe respectivo el mismo que designa las tareas a los obreros que están a su cargo pero lo hace de manera verbal, no existe documentos que expliquen las actividades, ni el manejo de la organización.
5. Los talleres no emplean salarios homogéneos, tienen distintos rangos dependiendo de la actividad, se brinda los beneficios de ley y se da ciertas bonificaciones.
6. Es indispensable contar con este tipo de planes de capacitación, se ha procurado traer a personal externo que brinde capacitaciones cuando se han requerido, pero han sido esporádicas.
7. Es considerado como algo primordial mejorar el ambiente laboral mediante los estímulos para que los empleados laboren de mejor manera y se sientan motivados.
8. Es necesario que exista una buena comunicación y eso siempre se ha tratado de mantener en todos los niveles de la empresa, por esta razón se brinda ayuda necesaria cuando alguien quiere brindar alguna opinión.
9. Es sumamente importante contar con programas de higiene y seguridad, actualmente entidades gubernamentales regulan ésta situación que permiten crear un ambiente apto para el desarrollo de las actividades.
10. Siempre se debe ponderar el respeto y disciplina para que puedan cooperar entre empleados y con la empresa y su trabajo sea más efectivo.
11. Es muy necesario, al momento en el taller se llevan registros contables y de producción que ayudan a medir el desempeño y las actividades están sujetas a estos registros.
12. Al momento no se evalúa de ninguna manera al personal, pero considera que es de importancia poder medir el desempeño de los trabajadores y mejorar la rentabilidad de la organización.

Apéndice B

Guía de entrevista aplicada al personal de taller artesanal Maderas Guerrero (2015)

Guía de preguntas:

1. ¿Mediante qué proceso ingresó a trabajar en Maderas Guerrero?
2. ¿Usted el primer día de trabajo fue presentado a sus compañeros, se le explicó su lugar de trabajo, horarios, y explicaciones sobre la disposición de la planta?
3. ¿Para la realización de sus tareas diarias se le han pasado las funciones por escrito?
4. ¿Para el cumplimiento de sus tareas se toman en cuenta su creatividad?
5. ¿Conoce usted cuál es su supervisor directo?
6. ¿Cuándo tiene que resolver un problema recibe apoyo de compañeros y supervisores?
7. ¿Está usted de acuerdo con los niveles salariales actuales?
8. ¿Usted participa en un plan de incentivos de Maderas Guerrero?
9. ¿Usted ha recibido y está dispuesto a recibir capacitación y entrenamiento de forma continua?
10. ¿Cuáles considera usted que son las áreas deficitarias dentro del cumplimiento de sus actividades?:

    - Relaciones humanas.
    - Procesos productivos, de lacado, carpintería.
    - Manejo de herramientas.
    - Seguridad industrial.
    - Dibujo básico.

11. ¿Recibe usted un trato cordial por parte de sus compañeros y directivos?
12. Para el cumplimiento de sus labores diarias ¿utiliza ropa de trabajo e implementos de seguridad adecuados?
13. ¿Está usted de acuerdo que debe ser una persona que cumpla el horario y sea disciplinada?
14. ¿Su trabajo lo desarrolla de forma individual o en equipo?

Gracias por su colaboración
Fecha: Marzo 2015.

Conclusiones de la entrevista aplicada al personal del taller artesanal Maderas Guerrero (2015)

1. En la mayoría de casos el ingreso del personal ha sido por intermedio de recomendaciones de otros empleados, cuando la persona llega a solicitar empleo se le realiza una prueba para poder observar cuáles son las facultades que posee.
2. Los empleados en sus primeros días de labor son guiados por los obreros más experimentados quienes ayudan a que puedan aprender el oficio, además cada jefe de sección es el encargado de hacer la presentación del nuevo empleado a sus compañeros y de hacerle conocer los procesos y su espacio de trabajo.
3. No existe al momento sistemas de información de actividades para los obreros de forma escrita, todas las indicaciones se las hace de manera oral.
4. En ocasiones se toman en cuenta las opiniones y criterios de los empleados, sobre todo cuando se les está informando de las actividades a realizar y ellos pueden aportar con algún comentario.
5. Cada sección cuenta con un jefe por lo que el obrero si conoce a su jefe inmediato, y cada jefe conoce a quien debe reportar su desempeño.
6. En general reina un ambiente de compañerismo entre los empleados, se ayudan mutuamente cuando hay casos que lo ameriten pero sobre todo surge por motivación personal de cada empleado.
7. Las personas que conforman Maderas Guerrero se sienten satisfechas en cuanto a su remuneración pero si es de notar que para ellos sería motivante recibir cierto tipo de incentivos y bonificaciones cuando han demostrado más empeño y esfuerzo cuando algún trabajo así lo ha requerido.
8. El personal al momento desconoce que existan programas de incentivos en la empresa.
9. Si bien han recibido capacitación ésta ha sido muy informal y esporádica, básicamente se han preparado por aportes que van dando los empleados que llevan más tiempo laborando.
10. La mayor necesidad para los empleados en cuanto a capacitación se ubica en el área de entendimiento de dibujo, pues al momento las órdenes de trabajo que reciben incluyen dibujos y medidas y para que puedan entenderlas de mejor manera es necesario que tengan un conocimiento adicional, además es muy necesario para los colaboradores instruirse en las actividades propias de cada área en la que laboran.
11. En todos los niveles de la empresa sobresale el trato respetuoso tanto a compañeros como a directivos, son pocas las ocasiones que se han visto presentarse conflictos entre empleados los mismos que siempre se han arreglado de buena manera, hay un espíritu de apoyo y ayuda entre todos.
12. Los empleados cuentan con ropa y material de seguridad adecuado de acuerdo a su área de trabajo, aunque hacen notar que se debería tomar en cuenta el agotamiento que sufren estos implementos y equipos de seguridad para que se los cambien con más frecuencia.
13. Existe una buena predisposición de los empleados para acatar las normas y reglas a seguir dentro del trabajo, saben que es necesario hacer caso a las indicaciones que se les imparte para que puedan desarrollar de forma correcta sus actividades.
14. En general las actividades que realizan son necesarias hacerlas en equipo por lo que en cada área se demuestra el trabajo en equipo, aunque es de notar que se lo hace de manera empírica es decir por la motivación personal, por lo que hace falta lineamientos que puedan seguir y ayuden a mejorar la situación laboral.

Apéndice C

Formulario para investigar necesidades de capacitación aplicado al personal de Maderas Guerrero

Nombre del puesto:
Área de trabajo:
Describir en forma clara las actividades que realiza actualmente y diariamente en el desempeño de su puesto de trabajo. Debe responder en una forma ajustada a la realidad.
Priorizar las funciones de acuerdo a su importancia _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ **Nota: Puede usar hoja adicional.**
Firma del trabajador: _____
Visto bueno del jefe inmediato: _____
Fecha: marzo 2015. **Nombre del investigador: Andrea Guerrero.**

Referencias

Alles, M. (2010). *Construyendo Talento, Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones.* Argentina: Granica.

Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión Por Competencias.* Argentina: Granica.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación.* México: Pearson Prentice Hall.

Bonilla, D. (2010). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa MUSEYCA Cía Ltda.* Universidad Técnica de Ambato, Tungurahua, Ecuador.

Buchelli, C. (2010). *Diseño de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias para los supermercados Narcis en la ciudad de Latacunga*. Carrera de Ingeniería Comercial de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga, Cotopaxi, Ecuador.

Cabrales, O. (2009). *La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana.* Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.* México: McGraw Hill.

Ediciones Jurídicas. (2012). *Código de Trabajo*. Capítulo III De los Artesanos. Art. 285 - 286. Ecuador.

Esparragoza, A. (2004). *Administración de recursos humanos.* Recuperado de http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm

Farías, J. (2011). *Dirección de capital humano.* México: Trillas.

Fernández, J. (2006). *Gestión Por Competencias.* Madrid: Prentice Hall Financial Times.

Gómez. (2003). *Ponencia sobre Industrias Artesanales, Plan Vasco de Cultura.* (Área 3 - Industrias Culturales*).* País Vasco: Consejo Vasco de Cultura.

Gómez, G. (1996). *Planeación y organización de Empresas.* México: McGraw Hill.

Junta Nacional de Defensa del Artesano, Resoluciones. 2012. Ambato.

Liang, Q. Vásquez, C. Graviel, J. (2014). *Modelo de gestión del talento humano en una empresa familiar de muebles de madera*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC Escuela de Postgrado. Perú.

Malvacia, M. (2014). *Cuadro comparativo de las diferentes técnicas de capacitación.* Recuperado de http://es.slideshare.net/milkaritas/milkari-malvacia-cuadro-comparativo

Núñez, L. (2010). *Análisis y propuesta de un proceso de inducción para el personal de la Unidad de Ejecución Especializada (UEE) del Ministerio de Gobierno como factor de desempeño en la efectividad del trabajo.* Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Paula, F. (2014). *Taller de capacitación para carpinteros artesanales*. Recuperado de http://www.gobiernogalapagos.gob.ec/inicio-taller-de-capacitacion-para-carpinteros-artesanales-de-santa-cruz/.

Pérez, P. (2011). *Satisfacción Laboral. Una revisión actual de la aplicación del concepto de Satisfacción laboral y su evaluación - Hacia un modelo integrador.* Universidad Abierta Interamericana, maestría en psicología organizacional y gerencial. Santa Fé, Argentina.

Reinoso, J. (2012). *Talento Humano.* Recuperado de https://javierreinosomarin.wordpress.com/talento-humano/

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson.

Santiz, M. (2013). *Importancia de la inducción de personal en las empresas*. Recuperado de http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas.htm

Valladares, P. (2014). *Gestión de Talento Humano.* Universidad de Piura, gestión de Talento Humano. Recuperado de http://beta.udep.edu.pe/empresas/gestion-del-talento-humano/.

Werther, W. & Davis, K. (2001). *Administración de Personal y Recursos Humanos.* México: McGraw Hill.

Resumen Final

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA TALLERES ARTESANALES MADEREROS

Carmen Andrea Guerrero Coloma

83 páginas

Proyecto dirigido por: Osmany Pérez Barral, PhD

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad proporcionar un sistema de gestión de talento humano en talleres artesanales madereros; con el propósito de lograr un mejor desempeño laboral y promover la eficacia y eficiencia en estas organizaciones. El estudio se aplica en Maderas Guerrero, un importante taller especializado en el campo de diseño, elaboración e instalación de productos relacionados a los acabados de madera para la construcción, así como también en carpintería clásica y restauraciones; en esta unidad productiva ha sido escasa la atención al área de talento humano, por lo que el modelo de gestión se enfoca a cada uno de los grupos laborales, tomando en cuenta que no existe un nivel de preparación y conocimiento de los distintos segmentos y responden a las necesidades propias de cada uno de los empleados, como también del taller en general. La investigación se inicia indagando a través de entrevistas, los distintos procesos y las actividades que realiza el personal, relacionados a venta, elaboración del producto, instalación y cierre con el cliente externo. Los datos recogidos permiten realizar un diagnóstico sobre los subprocesos de admisión de profesionales, aplicación de las personas, compensación laboral, desarrollo, retención y monitoreo, y evaluación. Se espera que al aplicar el modelo de gestión en Maderas Guerrero, signifique un aporte valioso para que el talento humano mejore su desempeño.