

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

"EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CHARLESTONG MEGAFASHION EN LA CIUDAD DE AMBATO"

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL CON ÉNFASIS EN MARKETING.

Autor:

LORENA FERNANDA SANTANA VILLACIS

Director:

Dr. CARLOS MEJIA

Ambato-Ecuador

Julio - 2009



18 ENE 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACION

Tema:

"El Desarrollo del Recurso Humano y su incidencia en la productividad de la empresa CHARLESTONG MEGAFASHION en la Ciudad de Ambato" previo el título de Ingeniera Comercial con Énfasis en Marketing.

Autor:

Lorena Fernanda Santana Villacís

Director a disertar:
Dr.Carlos Mejia .....

Calificador:
Ing.Amparito Perez .....

Calificador:
Ing.Patricio Carvajal .....

Director Unidad Académica:
Ing. Jorge Nuñez .....

Secretario General PUCESA
Ab. Pablo Poveda .....

SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA

DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Lorena Fernanda Santana Villacís portadora de la cedula de Ciudadanía Nº 1803845328, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del titulo de ingeniera comercial con énfasis en marketing, son absolutamente originales auténticos y personales.

En tal virtud declaro que el contenido las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuestos de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica .



Lorena Fernanda Santana Villacís
CI. 1803845328

DEDICATORIA:

Dedico este trabajo a mi abuelita Sra. Eugenia Rodríguez de Reyes, porque su presencia fue el motivante más grande para buscar siempre más de lo que se espera ser, gracias por ser la imagen de dulzura y dedicación a lo largo de toda mi vida estudiantil.

A mis padres Jorge Santana y Rosario Villacís por, el apoyo constancia y entrega a la labor de guiar mis pasos en pos de ser mejor, .han encaminado mi vida con amor y sacrificio y este es nuestro logro.

A mi hermana, porque ha sabido darme su confianza y amistad.

AGRADECIMIENTO.

Agradezco a Dios, porque es quien dispone las piezas necesarias para asumir los retos que engrandecen la vida.

A mis padres por el apoyo incondicional; además, del respaldo la confianza y ejemplo que me han dado, sus deseos son mis sueños, gracias por estar conmigo y compartirlos.

A mis profesores por los conocimientos impartidos a lo largo de mi carrera, especialmente a mi director de tesis Dr. Carlitos Mejía por la paciencia y empeño con el que han sabido orientarme.

A CHARLESTONG MEGAFASHION, en la figura de Sr. Carlos Villacís por su apertura y desinteresado apoyo para la ejecución de este trabajo, y a todas las personas y amigos que estuvieron junto a mí a lo largo de esta gran etapa.

LORENA

RESUMEN

El entorno competitivo en el que se desenvuelven las empresas hace, referencia al cambio de directrices empresariales, de esta manera para enfrentarlo es importante establecer un proceso educativo basado en el entrenamiento del personal, donde se fortalezcan las habilidades y actitudes del equipo de trabajo; para así, fomentar la productividad.

El presente trabajo investigativo, tienen los siguientes capítulos en su estructura:

CAPÍTULO I, en este se determina el problema, dando a conocer: su conflicto en el entorno empresarial, el análisis crítico, la prognosis determina la visualización del problema a futuro en la empresa, la formulación del problema y finalmente se han desarrollado objetivos general y específicos.

CAPÍTULO II, se encuentran los antecedentes investigativos como: generalidades de la empresa, se ha determinado la conceptualización de la variable independiente señalando los subsistemas de provisión, mantenimiento, desarrollo de Recursos Humanos donde se profundiza en: el entrenamiento, sistema de entrenamiento, inventario de necesidades, temas inmersos en el campo organizacional y la variable dependiente a través de: textos indicados de productividad total , parcial y la incidencia en el entorno; para cada tema, se establece también la base legal referente a lo estudiado, finalmente se ha estructurado la hipótesis investigativa; así como, el señalamiento de las variables.

ABSTRACT

The competitive environment in which the companies work makes reference to the change of business guidelines, in order to deal with it, it is important to establish an educative process based on staff training, making the team abilities and attitudes get stronger in order to increase the productivity.

This research paper has the following chapters as structure:

CHAPTER I, This chapter states the problem, knowing: the business environment conflict, the critical analysis, the prognosis which states the problem visualization in the future of the company, the problem formulation and finally the statement of the general and specific objectives.

CHAPTER II, in this chapter we can find the investigation records like: general information of the company, the concept of the independent variable according to the supply and maintenance subsystems, Human Resources development in which goes depth: the training, the training system, inventory of needs, topics about organization and the dependent variable trough: total and partial productivity books and the incident in the environment; for each topic it is also established the legal base according to the studies, finally the structure of the investigation hypothesis, and the variables statement.

CHAPTER III, refers to the investigation methodology, sample plan, is which is identified; the population and sample, information process based on the surveys and analysis of the data process and the final results gotten in the information research and the hypothesis confirmation.

CHAPTER IV, the proposal is detailed, the general and specific objectives that will help to realize it, the study for the problem's solution is presented.

CHAPTER V, the conclusions and suggestions of the following work are presented; finally we will find the book list and the appendix.

TABLA DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
PORTADA	
HOJA DE APROBACION	**ii**
DECLARACION DE AUTENTICIDAD	**iii**
DEDICATORIA	**iv**
AGRADECIMIENTO	**v**
RESUMEN	**vi**
ABSTRACT	**vii**
INTRODUCIÓN	**1**
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	**3**
1.1 Tema	**3**
1.2 Planteamiento del problema	**3**
1.2.1 Contextualización	**4**
1.2.1.1 Contextualización Macro	**4**
1.2.1.2 Contextualización Meso	**5**
1.2.1.3 Contextualización Micro	**6**
1.2.2 Análisis Crítico	**7**
1.2.3 Prognosis	**9**
1.2.4 Formulación del problema	**9**
1.2.5 Preguntas directrices	**9**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
BIBLIOTECA

1.2.6 Delimitación del problema 10

1.2.7 Delimitación espacial 10

1.2.8 Delimitación temporal 10

1.3 Justificación 11

1.4 Objetivos 13

1.4.1 Objetivo general 13

1.4.2 Objetivos específicos 13

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Generalidades de la empresa Charlestong Megafashion 14

2.2 Fundamentación filosófica 21

2.3 Fundamentación legal 21

2.4 Categorías fundamentales 24

2.4.1 Fundamentación teórica 27

2.4.1.1 Administración de RRHH 27

2.4.1.2 Subsistema de provisión de Recursos Humanos 28

2.4.1.3 El ambiente organizacional 29

2.4.1.4 Mercado de Recursos Humanos y mercado laboral 30

2.4.1.5 Reclutamiento 35

2.4.1.6 Selección de personal 37

2.4.1.7 Subsistema de aplicación de Recursos Humanos

socialización organizacional 39

2.4.1.8 Concepto de diseño del cargo 41

2.4.1.9 Descripción de cargos 43

2.4.1.10 Análisis de cargos 44

2.4.1.11 Evaluación del desempeño humano 45

2.4.1.12 Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos 46

2.4.1.13 Compensación y administración de salarios 47

2.4.1.14 Beneficios sociales 48

2.4.1.15 Higiene y seguridad en el trabajo 49

2.4.1.16 Relaciones laborales 50

2.4.1.17 Subsistema desarrollo de RRHH 51

2.4.1.18 Entrenamiento y desarrollo del personal 53

2.4.1.19 Ciclo del entrenamiento 57

2.4.1.20 Cultura del desarrollo 59

2.4.1.21 Cómo crear un plan de desarrollo 61

2.4.1.22 Planificación de la formación 62

2.4.1.23 Etapas del desarrollo de un sistema de formación 65

2.4.1.24 Análisis de necesidades de entrenamiento 66

2.4.1.25 Métodos para determinar las necesidades de entrenamiento 68

2.4.1.26 Inventario de necesidades de entrenamiento 69

2.4.1.27 Análisis organizacional como inventario de necesidades de entrenamiento sistema organizacional 70

2.4.1.28 Análisis de las operaciones y tareas sistema de adquisición de habilidades 72

2.4.1.29 Medios para inventariar necesidades de entrenamiento 74

2.4.1.30 La dimensión del desarrollo 78

2.4.1.31 El objetivo de la formación en el puesto de trabajo 79

2.4.1.32 Programación del entrenamiento 79

2.4.1.33 Tecnología educativa de entrenamiento 81

2.4.1.34 Ejecución del entrenamiento 83

2.4.1.35 Evaluación de los resultados del entrenamiento 86

2.4.1.36 Desarrollo organizacional 89

2.4.1.37 Cambio organizacional 90

2.4.1.38 Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales 91

2.4.1.39 Características del DO 93

2.4.1.40 Proceso administrativo 96

2.4.1.41 Gestión de calidad 97

2.4.2. Productividad 98

2.4.2.1Productividad parcial 99

2.4.2.2 Productividad total 100

2.4.2.3 Relación entre productividad y resultados 101

2.4.2.4 Perspectiva de la productividad 101

2.4.2.5 Medición 103

2.4.2.6 Factores que influyen en la productividad 104

2.4.2.7 La productividad y los humanos y las organizaciones 105

2.4.2.8 Naturaleza de las personas 106

2.4.2.9 Desarrollo de mediciones apropiadas 107

2.4.2.9.1 Razones e índices 108

2.4.2.10 Criterios de mediciones significativas 110

2.4.2.11 Consideraciones sobre la calidad 112

2.4.2.12 Los dos elementos esenciales de la calidad 113

2.4.2.13 Las claves emocionales de la motivación 114

2.4.2.13.1 Tipos de motivación 115

2.4.2.13.2 Componentes básicos de la motivación 116

GLOSARIO 118

Hipótesis 125

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 Modalidad básica de la investigación 126

3.1.1 Enfoque 126

3.1.2 Métodos de la investigación 127

3.1.2.1 Investigación documental bibliográfica 127

3.1.2.2 Investigación de campo 127

3.2 Nivel o tipo de investigación 128

3.2.1 Investigación Descriptiva 128

3.2.2 Asociación de variables 128

3.3Población y muestra 129

3.3.1 Población 129

3.3.2 Muestra 129

3.4 Operacionalización de las variables 130

3.5 Plan de recolección de la información 132

3.5.1 Fuentes de información 132

3.5.1.1 Encuesta 132

3.5.1.2 Cuestionario 132

3.6 Procesamiento y análisis de información 133

3.6.1 Encuesta N°1 134

3.6.2ENCUESTA N° 2 154

3.6.3 Comprobación de la hipótesis 164

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4. Tema 172

4.1 Datos Informativos 172

4.2 Antecedentes de la propuesta 173

4.3 Justificación 174

4.4 Objetivos 175

4.4.1 Objetivo General 175

4.4.2 Objetivos específicos 176

4.4.3 Desarrollo de la propuesta 177

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones 220

5.2 Recomendación 221

Bibliografía 222

ANEXOS 223

TABLA DE GRAFICOS

TABLAS	PÁGINA
Grafico N° 1 Árbol De Problemas	8
Grafico N° 2 Subordenación	24
Grafico N° 3 Variable independiente	
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	25
Grafico N° 4 Variable dependiente PRODUCTIVIDAD	26
Grafico N° 5 Mercado Laboral	32
Grafico N° 6 Proceso de Desarrollo De Personal	52
Grafico N° 7 El Entrenamiento como Sistema	58
Grafico N° 8 Espiral d la Productividad	102
Grafico N° 9 Conformidad dentro de la empresa	134
Grafico N° 10 Satisfacción en los puestos de trabajo	136
Grafico N° 11 Tipos de motivación realizada	138
Grafico N° 12 Tipos de motivación con mayor grado de aceptación	140
Grafico N° 13 Frecuencia de capacitación	142
Grafico N° 14 Grado de aceptación de capacitación dentro de la empresa	144
Grafico N° 15 167 beneficios de la capacitación	146
Grafico N° 16 Locación de preferencia para realizar las capacitaciones	148
Grafico N° 17 Rendimiento de la empresa	150
Grafico N° 18 173considera q las técnicas de entrenamiento deben ir orientadas a	152
Grafico N° 19 Necesidad de un plan de capacitación	154
Grafico N° 20 Disponibilidad de asistencia a los cursos de capacitación	156
Grafico N° 21 Temas de entrenamiento	158

Grafico Nº 22 Mejora del rendimiento laboral con la capacitación 160

Grafico Nº 23 Incidencia de la capacitación en la productividad 162

Grafico Nº 24 Verificación de la hipótesis 170

INDICE DE TABLAS

CONTENIDO		PÁGINA
Tabla N° 1	Distribución de personal	20
Tabla N° 2	Conformidad dentro de la empresa	134
Tabla N° 3	Satisfacción en los puestos de trabajo	136
Tabla N° 4	Tipos de motivación realizada	138
Tabla N° 5	Tipos de motivación con mayor grado de aceptación	140
Tabla N° 6	Frecuencia de capacitación	142
Tabla N° 7	Grado de aceptación de capacitación dentro de la empresa	144
Tabla N° 8	Beneficios de la capacitación	146
Tabla N° 9	Locación de preferencia para realizar las capacitaciones	148
Tabla N° 10	Rendimiento de la empresa	150
Tabla N° 11	Considera q las técnicas de entrenamiento deben ir orientadas a	152
Tabla N° 12	Necesidad de un plan de capacitación	154
Tabla N° 13	Disponibilidad de asistencia a los cursos de capacitación	156
Tabla N° 14	Temas de entrenamiento	158
Tabla N° 15	Mejora del rendimiento laboral con la capacitación	160
Tabla N° 16	Incidencia de la capacitación en la productividad	162
Tabla N° 17	Combinación de frecuencias	164
Tabla N° 18	Frecuencias observadas	165
Tabla N° 19	Frecuencias esperadas	169
Tabla N° 20	Verificación del chi cuadrado	171
Tabla N° 21	Logística cursos liderazgo	180
Tabla N° 22	Logística cursos reclutamiento y	183

Tabla N° 23	Logística cursos selección	184
Tabla N° 24	Logística cursos evaluación del desempeño	187
Tabla N° 25	Logística cursos ventas	190
Tabla N° 26	Logística cursos comunicación con el cliente	193
Tabla N° 27	Logística cursos servicio al cliente	196
Tabla N° 28	Logística cursos motivación	200
Tabla N° 29	Logística cursos comunicación	203
Tabla N° 30	Logística cursos trabajo en equipo	206
Tabla N° 31	Logística cursos relaciones humanas	209
Tabla N° 32	Logística cursos manejo de maquinaria	212
Tabla N° 33	Planificación de la Capacitación	216
Tabla N° 34	Logística cursos fundamentos de la moda	215
Tabla N° 35	Cronograma de Capacitación	219

INDICE DE CUADROS

CONTENIDO		PÁGINA
Cuadro N° 1	Operacionalización de variables independiente	130
Cuadro N° 2	Operacionalización de variables dependiente	131

INTRODUCIÓN

El Desarrollo del Recurso Humano y su incidencia en la productividad de la empresa CHARLESTONG MEGAFASHION en la Ciudad de Ambato, se realizó con la finalidad de conocer y mejorar el aporte de cada colaborador dentro de la empresa; identificar los elementos necesarios para un indispensable acercamiento hacia un profesional cada vez más cualificado.

La metodología utilizada en la investigación, permitió conocer las falencias o debilidades que limitan llegar a un mejoramiento sostenido para el cambio.

El diseño de un plan de capacitación para los colaboradores en las áreas especificas, con temas apropiados para mejorar las competencias, se lo realizó a través de un análisis de la situación actual, se efectuó con la aplicación de instrumentos de recolección de la información; como la encuesta, que permitió compilar datos acerca de la necesidad de capacitar al colaborador, para mejorar sus conocimientos y se vea reflejado en las actividades en, pro del progreso de la empresa.

Con la aplicación de la propuesta los principales resultados, serán: mejorar el impacto de los aportes personales en beneficios de un entorno laboral saludable, que se refleje en un servicio de calidad integral para asegurar el incremento del volumen

de ventas. La principal recomendación de la propuesta es la aplicación total del plan de capacitación, ya que esta orientado a de potencializar las habilidades de cada colaborador, generando así un posicionamiento significativo, lo que nos conduce a ser día a día, más competitivos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

El Desarrollo del Recurso Humano y su incidencia en la productividad de la empresa CHARLESTONG MEGAFASHION en la Ciudad de Ambato.

1.2 Planteamiento del problema

En la empresa la ausencia de Desarrollo del Recurso Humano, ha generado numerosos problemas en cada una de sus áreas, se ve afectada la productividad ya que la falta de actualización de habilidades y destrezas del personal, no han permitido que se genere un mejor desarrollo organizacional.

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contextualización Macro

El papel del desarrollo del Recurso Humano dentro del sistema organizacional de las empresas, contempla un sin número de funciones y actividades que deben ser medidas y direccionadas, pero la carencia de este no permite que el Capital Humano mantenga un flujo de trabajo idóneo, esta es una de las necesidades que afecta al nivel de productividad y al desarrollo organizacional en el sector en el que se desenvuelve.

Los Recursos Humanos, son el principal activo de una organización, razón por la cual debe manejarse la filosofía del mutuo beneficio ganar-ganar, es de vital importancia el crear una cultura dentro de la sociedad donde se de al Capital Humano, la importancia necesaria por el valor trascendental, que como colaborador aporta para el desarrollo de la empresa y a su vez con el aprovechamiento de los recursos de la organización, para la producción y comercialización.

La generación de ambientes propicios para el desempeño laboral, son elementos que motivan e incrementan la dedicación del empleado y su productividad, permitiendo atraer y retener personas con destrezas quienes se comprometen con la consecución de los objetivos empresariales, pues se pone de manifiesto el compromiso del colaborador con la entidad y su rendimiento, a través de una capacitación continua, que incida en el

desarrollo del personal y este a su vez en el desarrollo organizacional. El secreto del éxito, radica en el trato a los colaboradores.

1.2.1.2 Contextualización Meso

La Ciudad de Ambato, se caracteriza por su alto nivel de producción en cada uno de los sectores industriales, particularmente las pequeñas y grandes empresas no cuentan con un sistema de Administración de Recursos Humanos, que contemple el desarrollo de los mismos, que promueva el cumplimiento de objetivos y resultados, de ahí que el nivel de productividad pone en riesgo los recursos de la empresa y la imagen organizacional.

Comúnmente se encuentran empleados quienes laboran su jornada enfocándose a una producción mínima, pues la falta de motivación, y entrenamiento para el buen desempeño, son factores que inciden en el buen ambiente laboral, y en la mejora de la productividad de los obreros en las diferentes áreas industriales.

La fuerza laboral de la Ciudad por el alto número de oferta de mano de obra, ha sido partícipe de un trato poco adecuado, mismo que no fomenta el compromiso para con la institución empleadora, existe poca inversión en desarrollo y capacitación para la fuerza laboral, condiciones que radican en la importancia de la propia productividad de igual

manera no se permite la mejora continua, pues poco se maneja la visión de inversión en capacitación y se la considera un gasto.

1.2.1.3 Contextualización Micro

CHARLESTONG MEGAFASHION, se caracteriza por pertenecer a una industria manufacturera en pleno crecimiento, ya que la orientación de sus recursos se dirigen a la suma de materia prima ;mas insumos que dará como resultado un producto de calidad, pero en la actualidad dicha gestión se ha puesto en riesgo ya que la ausencia de el desarrollo del Recurso Humano, no promueve en el personal una actitud positiva hacia el trabajo debido a esto el nivel de productividad no cumplen las metas ni los beneficios esperados, de esta manera el rendimiento de los activos no generan las utilidades esperadas.

Los colaboradores no disponen de un ciclo de entrenamiento continuo, que ayude a mejorar su desempeño, sin dejar de lado el atender sus necesidades dentro de la empresa, y gestionar la mejora en sus condiciones interpersonales dentro de su ambiente laboral.

Por ser una empresa familiar carece de profesionales específicos para esta área, el manejo de los Recursos Humanos es empírico, porque no es operado con acierto por quienes conocen de las evoluciones personales, relaciones y reacciones para con un

ambiente laboral, capacitación y desarrollo dentro de la empresa; por lo tanto, el mal manejo de la productividad no permite eliminar los obstáculos entre la dirección y el personal evitando el comprometimiento integral con la empresa, de esta manera no se podrá contar con colaboradores satisfechos y productivos que desempeñen su trabajo de mejor manera superando las expectativas organizacionales.

1.2.2 Análisis Crítico

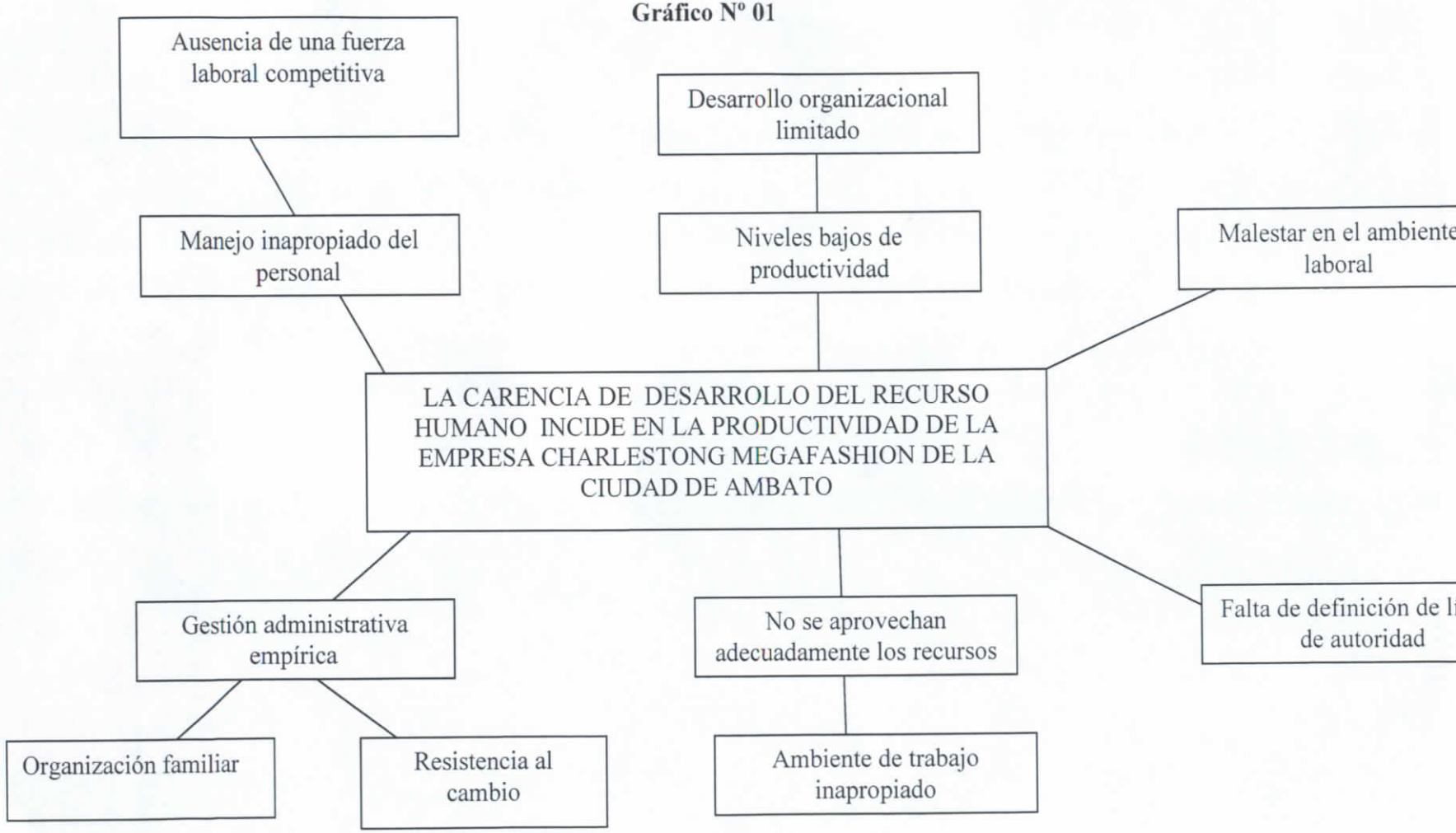
La gestión administrativa de la empresa es empírica; es decir, se evidencia un manejo familiar que no permite un desarrollo técnico sostenido, manifestándose de igual manera resistencia al cambio, ocasionado por la falta de compromiso de los colaboradores con las metas organizacionales.

Otro factor es el mal aprovechamiento de cada uno de los recursos, dando lugar a un mal ambiente de trabajo; provocando bajos niveles de productividad y escaso desarrollo organizacional.

La falta de definición de líneas de autoridad, ha sido un elemento causante de malestar en el ambiente laboral; pues las órdenes de los mandos altos no tienen seguimiento para su consecución, ni para motivar un comprometimiento con la empresa ; por ende, es más factible que el colaborador no se encuentre ligado con su puesto de trabajo.

ARBOL DE PROBLEMAS

Gráfico Nº 01



ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2007)

1.2.3 Prognósis

De no realizar cambios en el enfoque administrativo dirigido al desarrollo del personal, la empresa corre el riesgo de no utilizar adecuadamente cada uno de los recursos materiales. humanos y económicos lo que minimizará la rentabilidad organizacional, también la imagen de competitividad se pone en riesgo y posteriormente se enfrentará eventualidades de disminución de la producción y comercialización de las prendas que conlleven al posible cierre de la empresa.

1.2.4 Formulación del problema

¿Como la carencia del Desarrollo de Recurso Humano incide en la productividad de Charlestong en la Ciudad de Ambato?

1.2.5 Preguntas directrices

- ¿Existe en la empresa un proceso de entrenamiento o capacitación que genere un ambiente organizacional idóneo para el Capital Humano?
- ¿La empresa cuenta con una política de productividad para el aprovechamiento de los recursos?

- ¿Es necesario un plan de desarrollo del Recurso Humano para generar niveles de productividad permanentes en la empresa?

1.2.6 Delimitación del problema

- Campo: Administrativo
- Área: Recursos Humanos
- Aspecto: Productividad

1.2.7 Delimitación espacial

El proceso investigativo se efectuará en la empresa CHARLESTONG MEGAFASHION de la Ciudad de Ambato.

1.2.8 Delimitación temporal

La problemática será estudiada desde el 10 de diciembre de 2007 hasta el 25 de mayo de 2008.

1.3 Justificación

En la investigación el interés por resolver se centra en el alineamiento del Capital Humano con los recursos materiales de la empresa a través de un buen manejo del desarrollo del Recurso Humano, la generación de una cultura organizativa que conlleve al establecimiento de un adecuado entrenamiento, que se manifieste de manera continua en el personal y que sea el eje para el mejoramiento de la productividad y la obtención de una ventaja competitiva.

Lo que se busca es obtener un beneficio a través de otra gente que son los colaboradores, tomando decisiones, distribuyendo los recursos y dirigiendo actividades en consecución de las metas organizacionales y lograr que se de en el trabajo una actitud de satisfacción y esta se vea reflejada en los niveles de productividad.

La importancia social del presente estudio se fundamenta en el diseño de un ambiente de trabajo óptimo a cada una de las necesidades del personal; por lo tanto, el desarrollo de un compromiso empresa – colaborador, permitirá obtener un mejor nivel de producción que dinamice el aspecto socioeconómico de la empresa y su entorno.

La generación de campos de trabajo es un aporte latente para la comunidad, y la capacitación del personal en los puestos, entrega un aporte simbólico al mantener gente

de valor intelectual y habilidades sobresalientes, condiciones que permitirán un desarrollo mancomunado con la sociedad, al aumentar los niveles de competitividad de las personas y ;por ende, su productividad.

La novedad se centra en el desarrollo del Recurso Humano ajustado a las necesidades empresariales; por lo tanto, la práctica productiva mantendrá una perspectiva eficiente de crecimiento.

El entregar condiciones aptas para un desarrollo de la empresa permitirá un crecimiento que generara estabilidad para el colaborador dentro de la empresa y mejorar los niveles de productividad al mantener un nivel operativo constante.

Es factible la investigación porque se cuenta con el apoyo de los miembros directivos de la empresa; por lo tanto, la información será completa por la apertura que manifiesta.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

- Elaborar un plan de entrenamiento y motivación para mejorar el entorno laboral y la productividad del personal de la empresa CHARLESTONG MEGAFASHION en la Ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar el inventario de necesidades de entrenamiento y motivación del Recurso Humano, a través de la interacción en la empresa.
- Analizar e interpretar la información obtenida en el diagnóstico.
- Realizar un plan de entrenamiento para mejorar las competencias del personal de CHARLESTONG MEGAFASHION.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Generalidades de la empresa Charlestong Megafashion

Charlestong Megafashion, es una empresa del sector industrial manufacturero, dedicado a la elaboración de prendas de vestir para damas, y a la comercialización de prendas para damas caballeros y niños, brinda una atención personalizada de la más alta calidad, en pos de conseguir la total satisfacción de los clientes. Por tener su propia planta de producción, ayuda en ajustes ligeros de las prendas para lograr una mejor aceptación de nuestro consumidor.

Charlestong Megafashion abre sus puertas para la atención al público un 22 de junio de 1982, con dos empleados de mostrador poniendo a la disposición de los clientes la línea exclusiva para damas, en las calles Bolívar y Mariano Egüez, ubicándose dos años ;mas tarde en la calle Bolívar y Lalama, lugar donde actualmente presta su servicio.

Charlestong Megafashion encontró la oportunidad de ampliar sus servicios a más gente dentro de nuestro país, es así como se realiza la apertura de 4 locales en la Ciudad de Quito, el 10 de junio de 1999 abre el primer en la calle Venezuela en el centro histórico de dicha Ciudad. Tres años mas tarde se realiza la apertura de otro local ubicado en la calle Guayaquil, un 15 de agosto del 2002. En la Eloy Alfaro el 1 de junio de 2005 y el último el 1 de diciembre de 2006, así es como Charlestong Megafashion se ha convertido en una de las tiendas con mayor aceptación y trayectoria en nuestro país.

La misión de Charlestong es:

Somos una empresa de producción y comercialización de prendas de vestir, laboramos con cualidades empresariales de alto contenido humano y profesional, siendo confiables, eficientes y éticos; orientados a satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes, buscando establecer relaciones de largo plazo con excelencia en el servicio, generando un aporte positivo para la sociedad.

La visión de Charlestong es:

Ser para el 2012 una cadena de locales líder en la comercialización de prendas de vestir, con un local en cada provincia del país, con una sólida estructura organizacional que proporcione bienestar a sus empleados, clientes y proveedores, sosteniendo un

crecimiento y mejora integral en nuestra organización proyectando confianza en nuestro trabajo a través de pilares fundamentales de competitividad como: Innovación, Eficiencia y Capacidad de Respuesta.

Su gestión se basa en principios y valores empresariales que son:

- RESPETO.-La persona por encima de todo. Este valor supremo regirá las relaciones entre la organización y sus grupos de interés: Clientes, trabajadores, proveedores y comunidad.
- LEALTAD.- Estamos comprometidos con la Empresa en todo momento, con sus objetivos y metas en forma decidida y constante, obrando siempre con honestidad y justicia.
- RESPONSABILIDAD.-Es el compromiso de cumplir nuestras obligaciones, dando siempre lo mejor de cada uno, tomando decisiones justas y a tiempo que ocasionen el mínimo impacto negativo para los afectados.
- TRABAJO EN EQUIPO.-Unimos esfuerzos para el logro de nuestros objetivos, en un ambiente de confianza, comunicación permanente y respeto; compartiendo conocimiento, experiencia e información.
- MEJORAMIENTO CONTINUO.-Aprendemos y mejoramos continuamente, reconociendo nuestras fortalezas y debilidades.

Los objetivos que busca son:

- AUMENTAR LA RENTABILIDAD.-Buscar a través de la optimización productiva niveles de rentabilidad que aseguren: permanencia y crecimiento, generando utilidades y aumentando la competitividad.
- MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO.-Nuestro objetivo principal será la satisfacción oportuna y razonable de las necesidades de nuestros clientes, a través de la calidad en los productos, como requisito de supervivencia a largo plazo.
- POSICIONAR LA IMAGEN CORPORATIVA.-Se trabajará en forma continua en la consolidación del vínculo permanente entre la empresa, los usuarios y el sector, a través de la participación en las actividades comunitarias y sectoriales, logrando así el reconocimiento de nuestro modelo de gestión.

Las políticas internas con las que realiza su gestión son:

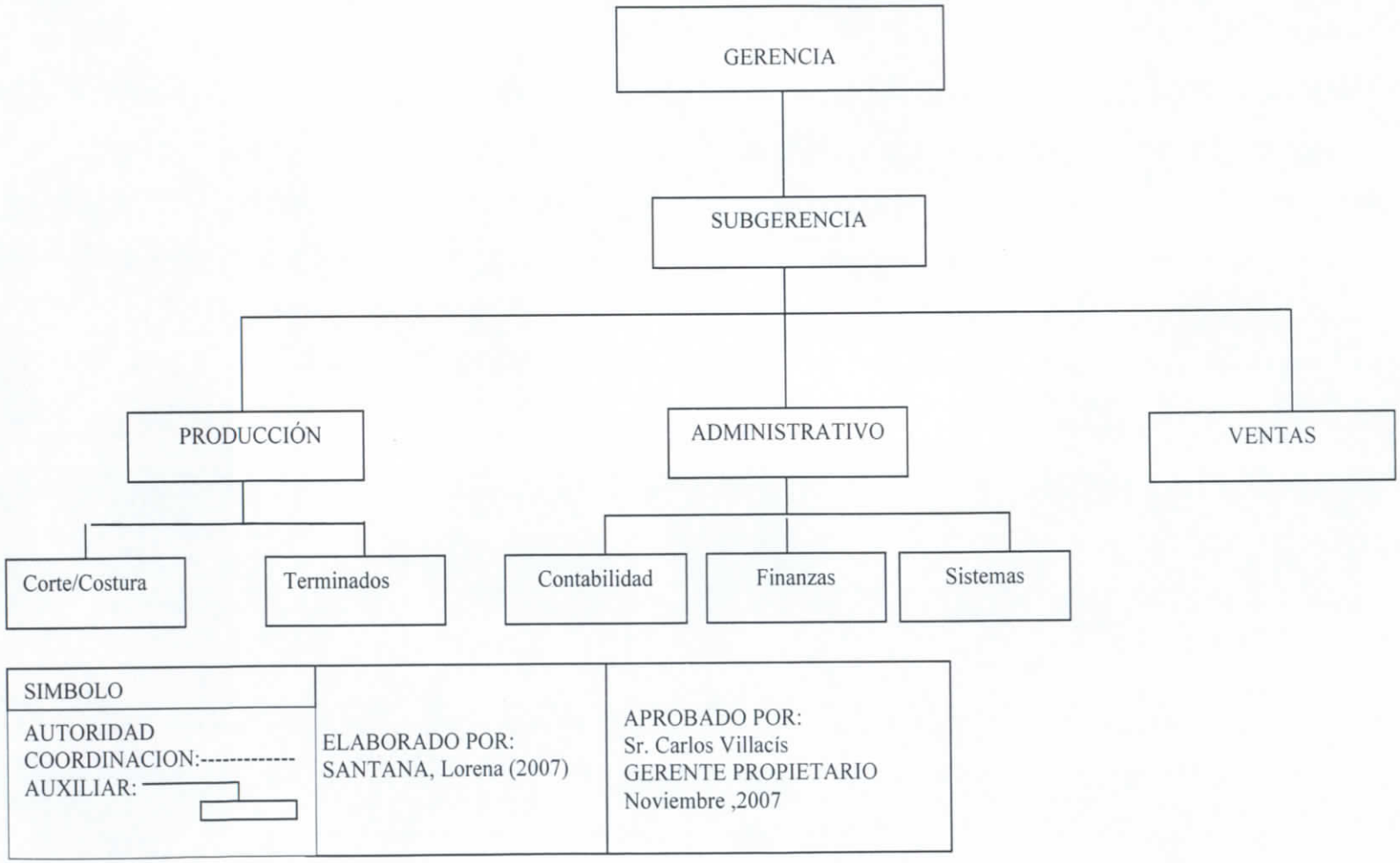
- Las exigencias de puntualidad: La horas de inicio de la jornada laboral es a las 9:00 a.m. de lunes a sábado, con el uniforme respectivo de cada día, exceptuando los días sábados que podrán utilizar ropa casual pero no deportiva, manteniendo una imagen que proyecte a nuestros clientes elegancia y distinción.
- Las reglas para contabilizar las ausencias: Serán permitidas con justificación médica y en caso de calamidad doméstica con familiares de hasta segundo grado de

consanguinidad, en caso de que la ausencia no sea justificada se descontará el valor establecido por la Ley.

- Los procedimientos de notificación y documentación: Toda documentación que se emita desde la empresa, deberá salir con la respectiva copia para la firma del recibido y su archivo respectivo, la documentación que ingrese a la empresa deberá tener todos los datos de quien la envía y de igual manera será archivada, en caso de llamados de atención se realizaran dos verbales y una tercera en notificación por escrito, no se podrá tener más de tres notificaciones escritas en la carpeta de cada persona.
- Situar a los consumidores en uno de los puntos más altos, involucrando a los colaboradores en actividades que aumenten la "concienciación del consumidor" como el eje de nuestra labor.
- Estar al corriente de los avances tecnológicos que puedan beneficiar el desarrollo de la compañía.
- Manejar el sistema de flujo de nuevas ideas generadas por los colaboradores.

Organigrama estructural de la empresa CHARLESTONG MEGAFASHION DE LA CIUDAD DE AMBATO

Organigrama N°01



Distribución de la empresa CHARLESTONG MEGAFASHION DE LA CIUDAD DE AMBATO

Tabla Nº 01DISTRIBUCION DEL PERONAL

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
Gerente	1
Subgerente	1
DEPARTAMENTO DE PRODUCCION	**78**
Corte	15
Costura	50
Terminados	13
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	**5**
Contador	1
Aux.de Contabilidad	1
Enc. De Finanzas	1
Sistemas	1
Chofer	1
DEPARTAMENTO DE VENTAS	**20**
DAMAS FORMAL	4
DAMAS JEANS	7
NIÑOS	4
CABALLEROS	5
TOTAL	105

ELABORADO POR: SANTANA, Lorena (2007)	APROBADO POR: Sr. Carlos Villacís GERENTE PROPIETARIO Noviembre ,2007

2.2 Fundamentación filosófica

El desarrollo de la investigación se sustenta en el enfoque crítico positivo, ya que se ha observado al problema de la ausencia de desarrollo del Recurso Humano y su incidencia en la productividad en la empresa CHARLESTONG MEGAFASHION en la Ciudad de Ambato, para posteriormente establecer una alternativa de solución que permita generar cambios y mejorar el desarrollo organizacional.

2.3 Fundamentación legal

La base legal de la empresa Charlestong Megafashion para el área de desarrollo del personal, es el CÓDIGO DE TRABAJO que, manifiesta lo siguiente:

DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 1.- Ámbito de este Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a los que ellos se refieren.

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

A nadie se le puede exigir servicios gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la Ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio.

Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables.

Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 5.- Protección judicial y administrativa.- Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

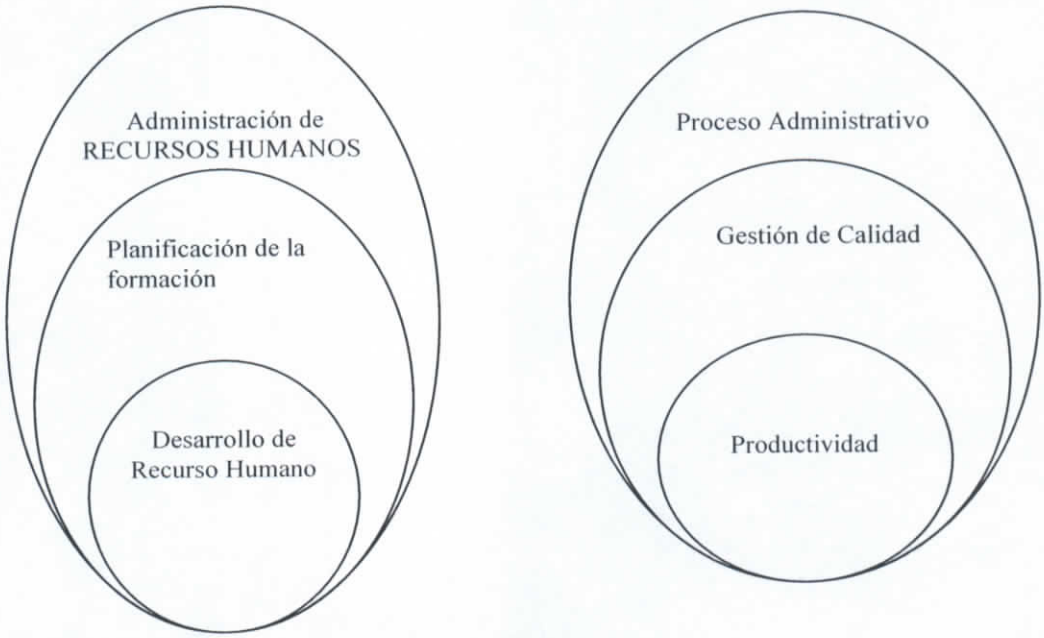
Art. 6.- Leyes supletorias.- En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de Procedimiento Civil.

Art. 7.- Aplicación favorable al trabajador.- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

2.4 Categorías fundamentales

Subordenación

Gráfico N °02

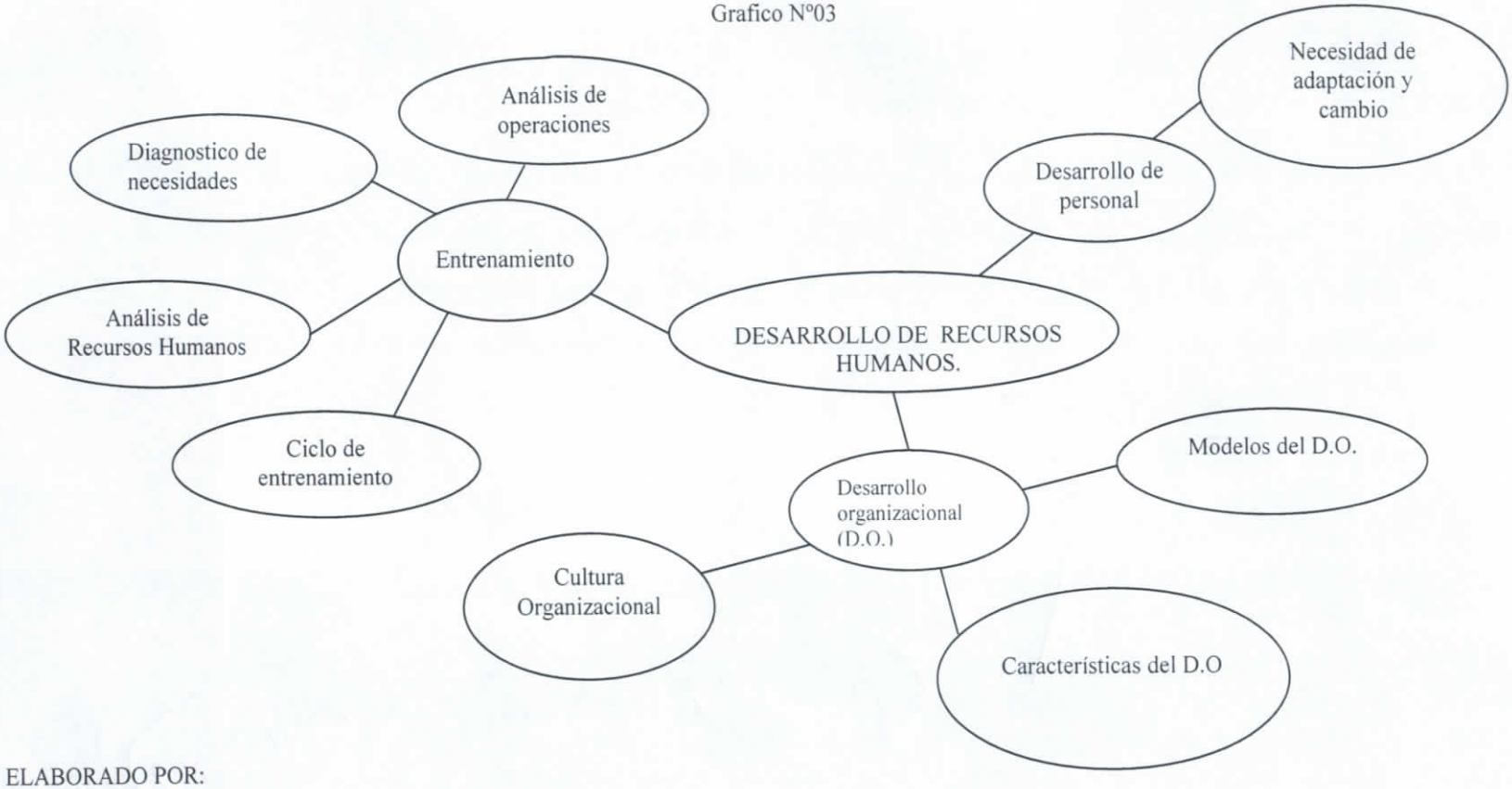


VARIABLE INDEPENDIENTE **VARIABLE DEPENDIENTE**

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2007)

Variable independiente: Desarrollo del Recurso Humano

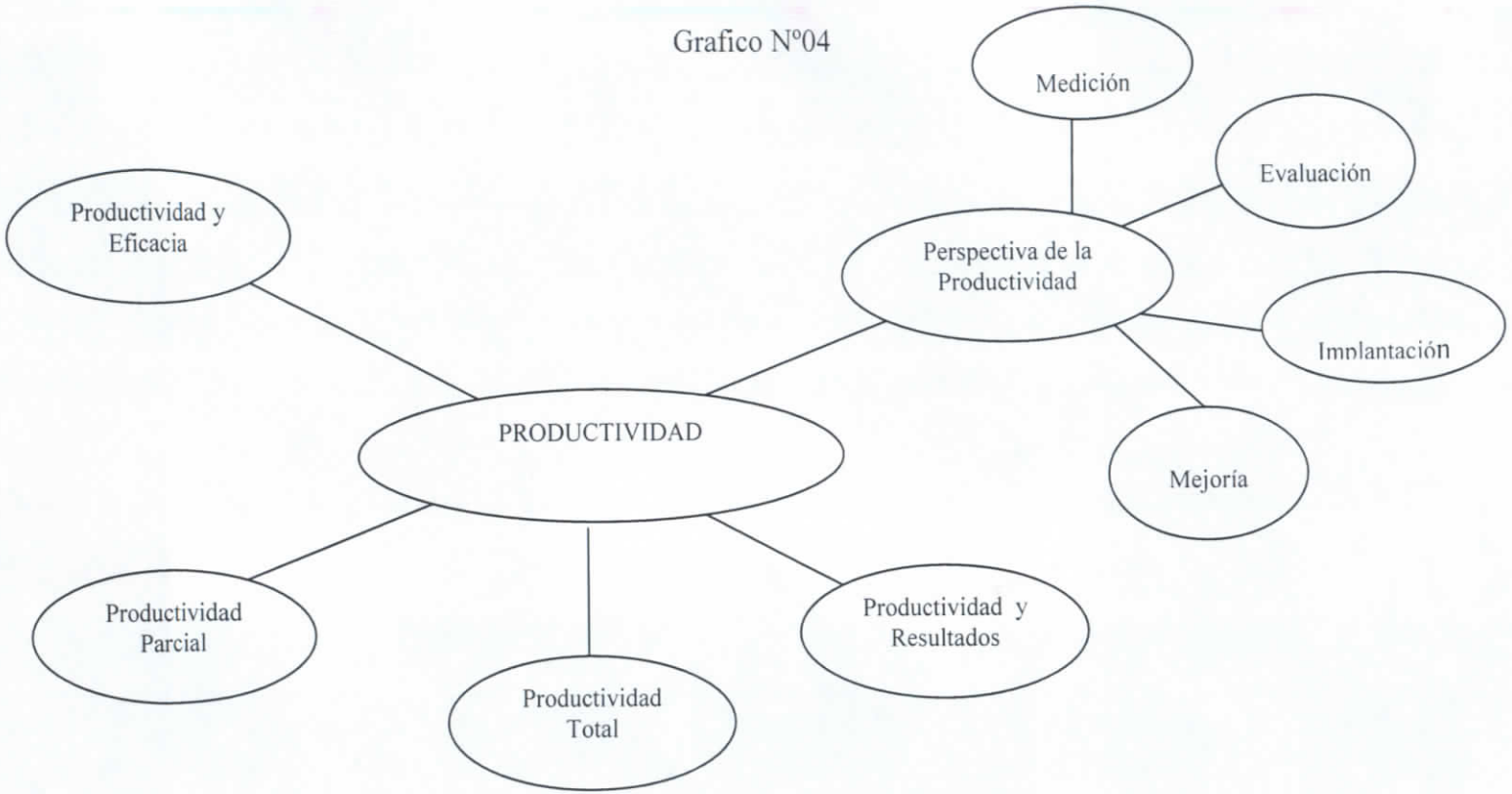
Grafico N°03



ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2007)

Variable dependiente: Productividad

Grafico N°04



ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2007)

2.4.1 Fundamentación teórica

2.4.1.1 Administración de RECURSOS HUMANOS

Según CHIAVENATO (2000:149-159). "La administración de RECURSOS HUMANOS, es una área interdisciplinaria que incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería en sistemas cibernética etc...En general los asuntos estudiados por la Administración de Recursos Humanos(A Recursos Humanos) abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología de aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud entre otras.

La Administración de Recursos Humanos como proceso produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas buscarlas en el mercado integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas recompensarlas o monitorearlas y controlarlas".

Siendo el Capital Humano, el principal recurso dentro de la empresa, es necesario manejarlo de la manera correcta de esta forma se potencializará el trabajo al entregar a

este recurso las condiciones necesarias para aumentar su productividad a través de mejoras básicas dentro de la organización.

2.4.1.2 Subsistema de provisión de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2000:177). "Los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Para comprender cómo funcionan los procesos de provisión, debemos entender cómo funciona el ambiente en que está inmersa la organización y cómo ésta localiza y busca a las personas para introducirlas en su sistema".

Este subsistema trata de la provisión de Recursos Humanos idóneos para la empresa, implican actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección; además, de la integración como parte operativa o ejecutiva de la empresa.

2.4.1.3 El ambiente organizacional

Según Chiavenato (2000:178). " Toda organización opera junto con otras organizaciones en el ambiente, del cual recibe informaciones y datos para la toma de decisiones (investigación de mercados, búsqueda de proveedores, coyuntura económica, pedidos de clientes, etc.), insumos necesarios para su operación (entrada de recursos materiales, materias primas, máquinas, equipos, materiales, etc.), entrada de recursos financieros (créditos, financiamiento, ingresos de facturación por ventas, etc.), entrada de Recursos Humanos, restricciones impuestas por el ambiente (legislación sobre sus operaciones, creación de impuestos, limitaciones legales sobre los precios, etc.), en tanto que pone en este ambiente los resultados provenientes de sus operaciones (productos o servicios), los residuos de dichas operaciones, los resultados provenientes de la aplicación específica de recursos financieros (utilidades, reparto de dividendos, bonificaciones, pago de intereses bancarios, etc.), los resultados específicos de la aplicación de recursos mercadológicos ;además, de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización.

De todos estos aspectos del ambiente, nos interesa el hecho de que los Recursos Humanos ingresan en el sistema y salen de él".

El entorno en el que se desarrolla la empresa, del cual recibe la información de datos y toma decisiones con respecto a ambiente económico, materia prima situación financiera

etc.... forma parte fundamental el circulo de el Recurso Humano del cual debemos estudiar su interacción con este ambiente.

2.4.1.4 Mercado de Recursos Humanos y mercado laboral

Según Chiavenato (2000:180, 181, 182,183). "En términos de suministro de Recursos Humanos, existen dos tipos de mercados diferentes; aunque, estrechamente entrelazados e interrelacionados: el mercado laboral y el mercado de Recursos Humanos".

"El mercado laboral o mercado de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época.

En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. Cuanto mayor sea la cantidad de organizaciones en una región, mayor será el mercado laboral y su potencial de vacantes y oportunidades de empleo. El mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades o por categorías, por tamaños e incluso por regiones. Cada uno de estos segmentos tiene características propias.

Empleo.- Significa utilización del trabajo humano es la situación de la persona que trabaja para una organización o para otra persona, a cambio de cierta remuneración. En

economía, el término empleo designa el uso de los factores de producción: tierra y capital; además, del trabajo.

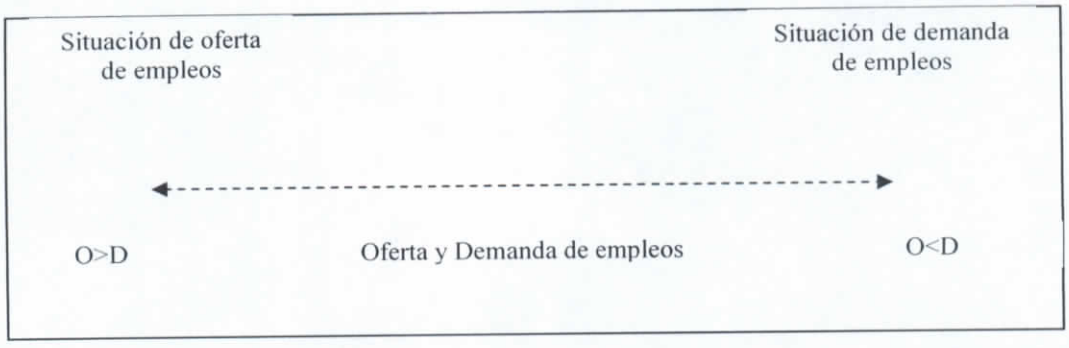
El conjunto, empleos representa el mercado laboral. Desempleo significa paro forzoso del segmento de la fuerza laboral que se halla sin empleo. El desempleo y el subempleo (empleo con remuneración muy baja y sin garantías laborales) se presentan principalmente en los países en desarrollo.

El mercado laboral se comporta en términos de oferta y demanda, es decir, disponibilidad de empleos y demanda de empleos, respectivamente .Mostramos un continuo entre dos situaciones extremas: una de oferta de empleos (vacantes ofrecidas) y otra de demanda de empleos (vacantes buscadas). La posición central corresponde a una puntuación de equilibrio entre las dos fuerzas del mercado.

Como puntos de referencia, se presentan a continuación las tres posibles situaciones del mercado laboral".

MERCADO LABORAL

Grafico Nº 05



Fuente CHIAVENTO, Idalverto (2000:183)

- Oferta mayor que la demanda. Situación en que abunda la disponibilidad de empleo: las ofertas de empleo de las organizaciones exceden al número de candidatos para satisfacerlas. Esta situación causa las siguientes consecuencias a las organizaciones.
- Elevadas inversiones en reclutamiento, de lo cual resulta una cantidad insuficiente de candidatos, o por debajo del estándar de calidad deseado.
- Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos para compensar la escasez de candidatos.
- Elevadas inversiones en capacitación de personal para compensar la falta de preparación de los candidatos.
- Ofertas salariales más seductoras para atraer más candidatos, lo cual distorsiona la política salarial de las organizaciones.
- Cuantiosas inversiones en beneficios sociales, tanto para atraer candidatos como para conservar el personal existente.

- Énfasis en el reclutamiento interno como medio de mantener el personal y dinamizar los planes de carreras.
- Fuerte competencia entre las organizaciones que disputan el mismo mercado de Recursos Humanos.
- Los Recursos Humanos se convierten en un recurso difícil y escaso, que merece atención especial.

La situación de oferta de empleos ocasiona ciertas consecuencias para los candidatos:

- Exceso de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado laboral.
- Los candidatos seleccionan las organizaciones que les ofrezcan mejores cargos, oportunidades, salarios y beneficios sociales.
- Las personas se arriesgan a salir de sus organizaciones para probar oportunidades mejores en el mercado laboral, aumentando la rotación de personal.
- Al mismo tiempo, las personas se sienten dueñas de la situación y comienzan a pedir reivindicaciones salariales y mejores beneficios sociales, se vuelven indisciplinadas, faltan al trabajo y llegan retrasadas; aumenta el ausentismo.

2. Oferta igual a la demanda. Situación de relativo equilibrio entre el volumen de ofertas de empleo y el volumen de candidatos para satisfacerlas.

3. Oferta menor que la demanda. Situación en que las ofertas de empleo hechas por las organizaciones son pocas; hay escasez de ofertas de empleo y exceso de candidatos para satisfacerlas. Esta situación ocasiona las siguientes consecuencias para las organizaciones:

- Bajas inversiones en reclutamiento, debido al gran volumen de candidatos que buscan a las organizaciones.
- Criterios de selección más rígidos y rigurosos para aprovechar mejor la abundancia de candidatos.
- Muy bajas inversiones en capacitación, ya que la organización puede aprovechar los candidatos ya capacitados y con bastante experiencia previa.
- Las organizaciones pueden hacer ofertas salariales por debajo de su propia política salarial, ya que los candidatos están dispuestos a aceptarlas.
- Muy bajas inversiones en beneficios sociales, ya que no hay necesidad de mecanismos de retención de personal.
- Énfasis en el reclutamiento externo como medio para mejorar el potencial humano; se sustituyen empleados por candidatos de mejor calificación.
- No hay competencia entre las organizaciones en cuanto al mercado de Recursos Humanos.
- Los Recursos Humanos se vuelven un recurso abundante y fácil de conseguir; no requieren atención especial.

Al visualizar el ambiente organizacional a través del mercado laboral, estamos focalizando las organizaciones y sus vacantes y oportunidades ofrecidas. En plena era de la información, experimentamos fuertes e incesantes cambios en el escenario del mercado laboral en todo el mundo".

El mercado laboral o de empleo maneja el comportamiento de los mercados en común con dos fuerzas la oferta y la demanda. En este caso las ofertas son realizadas por las organizaciones que requieren mano de obra operativa o ejecutiva, se presentan tres escenarios:

Cuando la oferta es mayor que la demanda, es decir cuando las ofertas de empleo tienen un nivel muy alto en este escenario los procesos e admisión son más flexibles la inversión en reclutamiento y capacitación es muy elevada y las ofertas salariales son tentadoras, cuando la oferta es igual a la demanda donde , se presenta un equilibrio entre la oferta y la demanda de empleos, Cuando la oferta es menor que la demanda donde , se refleja un escenario de, desempleo y ocurre lo contrario al escenario donde el trabajo es excedente.

2.4.1.5 Reclutamiento

Según Chiavenato (2000:208,209). "Los individuos y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico. Las personas y las organizaciones, se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras. De la

misma manera como los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formando opiniones acerca de ellas, éstas tratan de atraer, individuos y obtener informaciones acerca de ellos, para decidir si hay o no interés en admitirlos.

El reclutamiento es, un conjunto de técnicas y procedimientos; orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de, ocupar cargos dentro de la organización. En esencia es, un sistema de información mediante el cual la organización, divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos, las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento; debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección; además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento, llevado a cabo tomando como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de Recursos Humanos de la organización; consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de, proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.

Es una actividad cuyo objetivo inmediato es, atraer candidatos de entre los cuales, se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por, una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de Recursos Humanos puede ofrecerle, y técnicas de reclutamiento por aplicar".

Las organizaciones buscan, contratar al personal más idóneo; para que se desenvuelva como empleado de la organización, el reclutamiento; maneja técnicas y procedimientos que buscan candidatos calificados para ocupar cargos dentro de la entidad; es un sistema de información mediante el cual, se da a conocer la necesidad de contratar personal.

2.4.1.6 Selección de personal

Según. Chiavenato (2000:238). " Elección del individuo adecuado para el cargo adecuado entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias; individuales físicas (estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) y psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, etc.) que llevan a que las personas , se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección.

En general puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también en especial un pronóstico respecto de esas dos variables.

No sólo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en el futuro.

El punto de partida de todo proceso, se fundamenta en los datos y la información que se tengan respecto del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección, se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es, dar mayor objetividad y

precisión a la selección del personal para ese cargo. Si por un lado están el análisis y las especificaciones del cargo que, se proveerá que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante, por el otro, tenemos candidatos profundamente diferenciados entre sí, que compiten por el empleo. En estos términos, la selección configura un proceso de comparación y decisión".

La selección del personal, maneja criterios donde; se exigen características específicas para desempeñarse dentro de un cargo, con la finalidad de dar mayor objetividad y precisión a la selección de la persona para un cargo específico es decir: conjugar de la manera correcta a la fuerza laboral con lo que la empresa exige de ella.

2.4.1.7 Subsistema de aplicación de Recursos Humanos socialización organizacional

Según. Chiavenato (2000:279). "Después de ser reclutadas y seleccionadas, las personas ingresan en las organizaciones; en consecuencia, el ingreso es restrictivo y selectivo.

Sólo algunas personas, tienen condiciones para ingresar en las organizaciones y ser admitidas para ocupar cargos. Antes de asignarles sus cargos, las organizaciones buscan integrar a las personas en su contexto, aclimatándolas y condicionándolas mediante ceremonias de iniciación y aculturación social a las prácticas y la filosofía predominantes en la organización y, simultáneamente, desprendiendo de viejos hábitos y

prejuicios indeseables el comportamiento del recién iniciado. De esta manera, la organización recibe a los nuevos seleccionados y los integra a su cultura, su contexto y su sistema para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización.

La socialización organizacional procura establecer. junto con el nuevo miembro, las bases y premisas de funcionamiento de la organización, y cuál será su colaboración en este aspecto. Debido a la socialización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción al ingresar en la organización; se compromete a cumplir un horario de trabajo, desempeñar ciertas actividades, seguir las orientaciones del superior, obedecer.

Determinadas normas y reglamentos internos y cumplir todo lo relacionado con sus funciones.

La organización trata de inducir la adaptación del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos imprimiéndole sus características con firmeza.

Entre tanto, el nuevo miembro tratará de influir en la organización y el gerente para crear una situación laboral que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar sus objetivos personales. En muchas ocasiones, este proceso de personalización está en conflicto con el proceso de socialización propuesto por la organización.

En realidad, es un proceso bidireccional en que cada una de las partes trata de influir para que la otra parte, se adapte a ella".

Lugo del proceso de selección, las organizaciones buscan integrar a las personas quienes han pasado por los distintos filtros para su aceptación ; la socialización organizacional procura establecer con el nuevo mimbro las bases y premisas de funcionamiento de la organización, trata de estimular la adaptación del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos empresariales que en pos de su consecución.

2.4.1.8 Concepto de diseño del cargo

Según. Chiavenato (2000:291). "Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales.

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo)
- Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe.

- A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados.

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. En el fondo, el diseño de los cargos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones.

Por lo general, el área de administración de Recursos Humanos no es responsable del diseño de los cargos en una empresa; esto corresponde muchas veces a algún organismo de ingeniería industrial (el cual diseña los cargos operativos) y el de organización y métodos (que diseña los cargos de oficina), al que le compete la planeación y la distribución de las tareas y atribuciones que gran parte de la empresa.

Los demás cargos (de las áreas, administrativa, financiera y mercadológica) son diseñados generalmente por la gerencia respectiva, en un proceso continuo de solución de problemas. Esto implica que los cargos no son estables, estáticos ni definitivos, sino que están en evolución, innovación y cambio continuos para adaptarse a las constantes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.

En la actualidad se observa una revolución completa en el concepto del cargo, debido a las exigencias del mundo moderno y la globalización de la economía".

El diseño del cargo es el detalle del contenido de los métodos de trabajo y de la interrelación con otros cargos dentro de la organización para cumplir con los requisitos que ha especificado la empresa el diseño de cargo contempla las tareas o atribuciones que el empleado deberá cumplir como debe cumplir, a quien debe reportar y a quien debe supervisar o dirigir.

2.4.1.9 Descripción de cargos

Según. Chiavenato (2000: 330). " Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido. La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña,

proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de éstos, es decir, hacia sus aspectos intrínsecos".

La descripción de cargos es establecida para conocer el contenido de un puesto de trabajo es decir, delimitar las funciones que desempeñara el funcionario en su lugar de trabajo este es un proceso que enumera las tareas y funciones que le confieren y que le diferencian de los demás cargos.

2.4.1.10 Análisis de cargos

Según Chiavenato (2000:343). "Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre si la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de

calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos".

Se busca analizar el cargo con relación a los aspectos externos de la organización, lo que el puesto exige a quien lo desempeña; para que este sea llevado de manera adecuada y permita un mejor desarrollo organizacional.

2.4.1.11 Evaluación del desempeño humano

Según Chiavenato (2000:354). "No estamos interesados en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, vana de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo,

el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza".

Es importante, conocer la manera en la que el nuevo empleado o quien ya lleva algún tiempo en el cargo lo esta llevando a cabo; pues el correcto desempeño de su labor permite que la empresa mantenga un desarrollo continuo a través de las distintas coyunturas organizacionales.

2.4.1.12 Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2000:397). "Desde el punto de vista de los Recursos Humanos, una organización es viable no sólo si capta y emplea sus Recursos Humanos de manera adecuada, sino que los mantiene también en la organización. El mantenimiento de los Recursos Humanos exige una serie de cuidados especiales entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo".

Es importante manejar un adecuado ambiente laboral; ademas, de que el colaborador encuentre atractivo y rentable prestar sus servicios a la entidad es por ello que la misma debe manejar planes sociales y de remuneración atractivos.

2.4.1.13 Compensación y administración de salarios

Según Chiavenato (2000:407). "Es muy común estudiar la actividad organizacional en general, y la actividad empresarial en particular, como un proceso de conversión de varios recursos en un sistema integrado para obtener salidas o resultados. El proceso de conversión incluye una combinación óptima de entradas, como capital, tecnología, materias primas, esfuerzo humano, etc., en un conjunto de trabajo para producir un resultado deseado. El elemento humano es parte integral de esta actividad.

Desde el punto de vista de los economistas, cuando una administración inteligente combina de manera adecuada los tres factores de producción (recursos naturales, dinero acumulado y trabajo), crea más capital o riqueza. Este fenómeno sinérgico o emergente sistémico es una característica sin par de los sistemas abiertos. La riqueza creada de esta manera se divide entre las partes interesadas: una parte, en forma de costo, pasa a los proveedores de materia prima o equipos, los propietarios de máquinas, equipos o edificios arrendados; otra parte, en forma de intereses, a quienes prestaron dinero a la organización; otra parte, en forma de dividendos, a quienes proveyeron el capital de participación o de riesgo y, por último, otra parte, en forma de salarios o de obligaciones sociales resultantes, a las entidades de previsión y gubernamentales.

Cada recurso productivo tiene su costo y su beneficio, su inversión y su retorno".

Dentro de la organización, se conjugan un sinnúmero de elementos interrelacionados que tras un proceso de transformación; permiten la obtención de resultados los mismos que luego serán divididos entre las partes activas de la organización como costos salarios etc.

2.4.1.14 Beneficios sociales

Según Chiavenato (2000:459). "Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad".

Es necesario, brindar dentro de la organización aquellas facilidades, ventajas y servicios que den al empleado la certeza de estar respaldados por organizaciones las mismas que permitirán ahorrar esfuerzos y preocupaciones.

2.4.1.15 Higiene y seguridad en el trabajo

Según Chiavenato (2000:478). "La Administración de Recursos Humanos abarca las actividades de provisión de los Recursos Humanos necesarios para la organización, reclutamiento y selección de personal, su aplicación en puestos de trabajo, descripción y análisis de cargos, evaluación del desempeño, mantenimiento dentro de un espíritu constructivo y sano, remuneración dentro de patrones objetivos, equitativos y motivadores; y, finalmente, planes de beneficios sociales destinados a alimentar una cadena de servicios y beneficios de la infraestructura. Todas estas actividades, dentro del contexto organizacional, son importantes para la obtención, la aplicación y el mantenimiento de habilidades y aptitudes capaces de asegurar la eficiencia organizacional. Todas deben desarrollarse de manera sincronizada y adecuada. Así mismo, se necesitan otras actividades paralelas para asegurar la disponibilidad de las habilidades y aptitudes de la fuerza laboral. Los programas de seguridad y de salud constituyen algunas de estas actividades paralelas importantes para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal.

Desde el punto de vista de la administración de Recursos Humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. De manera genérica, higiene y seguridad en el trabajo constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de la salud es

un estado completo de bienestar físico, mental y social y no solo la ausencia de enfermedad".

Para asegurar el mantenimiento de las habilidades del Recurso Humano, es importante manejar actividades que respalden las condiciones físicas y psicológicas del personal esto permitirá la preservación de la fuerza laboral.

2.4.1.16 Relaciones laborales

Según Chiavenato (2000:511). " Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos cobija también las relaciones de la propia organización con las entidades que representan a sus empleados: los sindicatos. Estas relaciones se denominan relaciones laborales porque tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos. En otros términos, las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades por lo menos en teoría de los empleados. Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros. En la práctica, es una especialidad política, puesto que el conflicto entre capital y trabajo puede resolverse, en una sociedad en transición, mediante una negociación política inteligente".

Los sindicatos u organizaciones laborales, deben manejar óptimas relaciones laborales basadas en políticas empresariales a través de un mutuo acuerdo que permitan un óptimo desarrollo institucional.

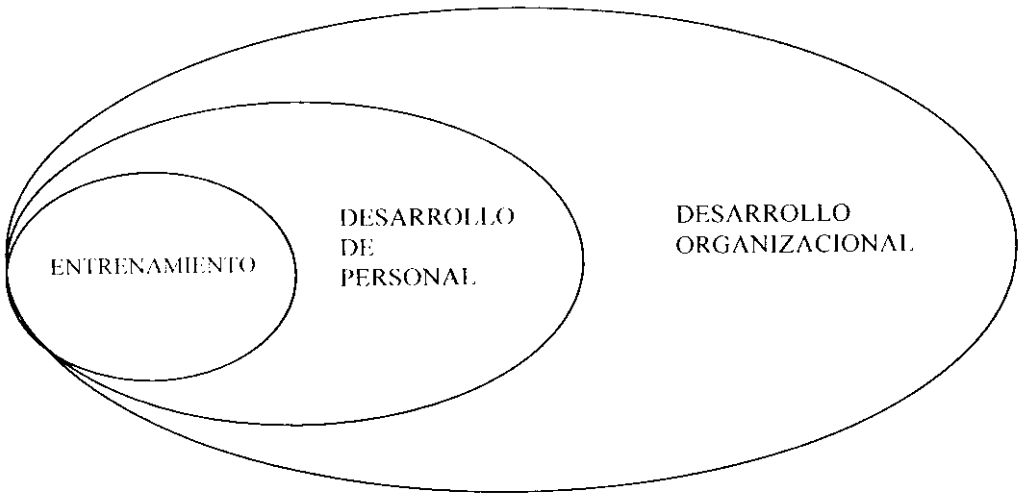
2.4.1.17 Subsistema desarrollo de Recursos Humanos.

Según Chiavenato (2000:547). "Los procesos de desarrollo de personas incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional.

Representan inversiones efectuadas en las personas, en las organizaciones, las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo. Las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y capacitarlas y habilitarlas cada vez más para el trabajo".

PROCESOS DE DESARROLLO DE PERSONAL

Grafico N° 06



Fuente: CHIAVENTO, Idalverto (2000:547)

Es importante que la organización, mantenga actualizado a su Recurso Humano con el continuo avance de cada uno de los elementos que intervienen en el manejo de las áreas de desempeño laboral, es importante que se mantenga al día para mejorar la competitividad de la empresa, por ello debe facilitar que el personal se mantenga al día con el avance de sus conocimientos ; por ser el elemento humano receptivo dinámico y de fácil captación, debe emplearse métodos sencillos de capacitación; que permita disponer en la empresa de personal capacitado y al día con conocimientos, la tecnología es un elemento que evoluciona diariamente situación que condiciona al empresario a mantener a su personal al día con el avance de la tecnología.

2.4.1.18 Entrenamiento y desarrollo del personal

Según Chiavenato (2000:555-556). "El entrenamiento tiene muchos significados. Algunos especialistas en administración de personal consideran que el entrenamiento es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados. Otros lo interpretan con más amplitud y conciben el entrenamiento como un medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo, y extienden el concepto a una nivelación intelectual lograda a través de la educación general.

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

El entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo. El entrenamiento significa educación especializada. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes

administrativas y actitudes referentes a problemas sociales. El propósito del entrenamiento es ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

Algunos autores, como Hoyier, van más allá, al considerar que el entrenamiento es "una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y las realizaciones propuestos. En un sentido más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la empresa de la manera más económica posible". En este sentido, el entrenamiento no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización.

El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento:

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

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

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

4.- Desarrollo de conceptos. El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Los principales objetivos del entrenamiento son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El entrenamiento, es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración, el entrenamiento constituye una responsabilidad administrativa. En otras palabras, "las actividades de entrenamiento se basan en una política que lo reconoce como responsabilidad de cada administrador y supervisor, quienes deben recibir asistencia especializada para enfrentar esa responsabilidad. Para realizar la política, pueden asignarse entrenadores de staff y divisiones de entrenamiento especializadas". En sentido más amplio, el concepto de entrenamiento está implícito en la tarea gerencial en todos los niveles. Ya sea en la demostración de un procedimiento nuevo, fase por fase, o en la explicación de una operación tradicional, el supervisor o gerente debe explicar, enseñar, acompañar y comunicar".

El entrenamiento, es un causa educativa de un plazo corto el cual se aplica al personal; con el propósito de ayudar a alcanzar los objetivos empresariales, lo que permitirá asumir oportunidades al empleado en el nivel cognoscitivo, a través del intercambio de información, se permitirá un desarrollo sostenido para un mejoramiento continuo; el conocimiento de las herramientas necesarias para afrontar ciertos posible escenarios que se presenten en la organización ;además , de proporcionar el conocimiento necesario que ayudara en el cambio o mantenimiento de la organización.

2.4.1.19 Ciclo del entrenamiento

Según Chiavenato (2000: 560-561). "Entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje.

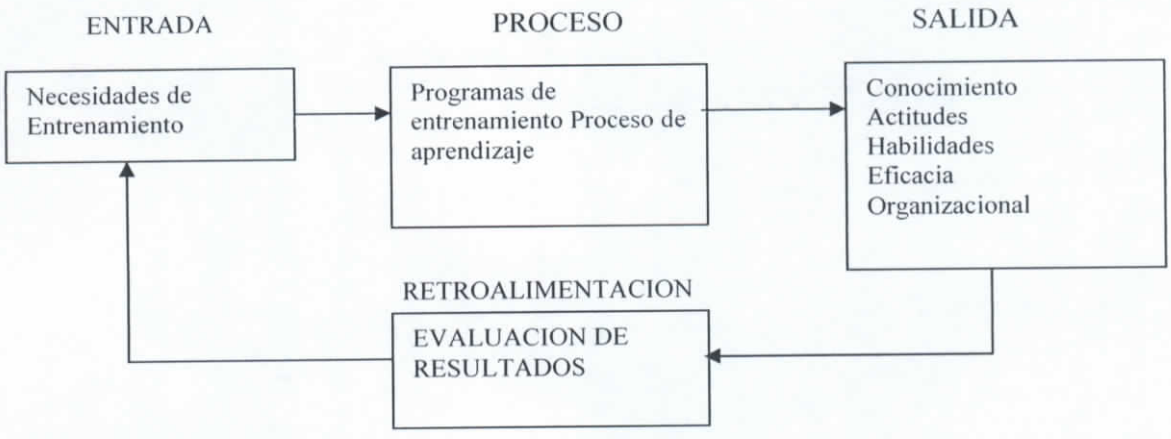
El aprendizaje.-Es un fenómeno, que surge dentro del individuo; como resultado de sus mismos esfuerzos, es un cambio del comportamiento, que ocurre día tras día en todos los individuos.

El entrenamiento, debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, y complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas; para que los individuos en todos los niveles de la empresa, puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán a sí mismos, y a su empresa.

El entrenamiento, cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

EL ENTRENAMIENTO COMO SISTEMA

Grafico Nº 07



Fuente: CHIAVENTO, Idalverto (2000:561)

El entrenamiento implica un proceso compuesto de cuatro etapas:

1. Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnóstico).
2. Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de resultados.

Estas cuatro etapas forman un proceso cíclico".

Es importante direccionar las capacidades personales del individuo, así esto será una oportunidad competitiva frente a nuestro entorno empresarial; de esta manera serán explotadas en forma óptima en beneficio de la organización para la que presta sus

servicios. El Recurso Humano por su naturaleza evolutiva; busca estar en un cambio constante y el entrenamiento es una herramienta que permite la evolución.

2.4.1.20 Cultura del desarrollo

Según Océano Centrum (2002:312). "Sería de gran ayuda que todos en la organización estuvieran convencidos de la necesidad y la importancia del desarrollo dicho sentimiento se pondrá de manifiesto si hay motivos para creer que nuestra organización tiene una auténtica cultura del desarrollo de los Recursos Humanos.

Una cultura positiva de desarrollo sería aquella en la que las personas:

- Se toman en serio las actividades de formación y promoción.
- Les conceden el tiempo necesario.
- Participan en identificar lo que debe hacerse (y cómo).
- Procuran aprender de ello y utilizar de manera adecuada las nuevas destrezas.

Este proceso hay que impulsarlo con criterio de continuidad, es decir, que la atención dedicada a la formación no debe decaer, incorporándola a las actividades corrientes de

manera que maximice los resultados.¿Cómo se consigue eso? En una palabra, a través de las comunicaciones.

Son diversas las maneras en que la actividad de una organización proporciona oportunidades para construir una cultura de desarrollo.

- Los procedimientos de evaluación de puestos de trabajo.
- Las comunicaciones internas, desde las notas internas hasta el correo electrónico.
- Los tableros de anuncios.
- Las aulas y bibliotecas dedicadas a la formación.
- Los boletines internos.
- Los procedimientos de feedback (reuniones informativas y cuestionarios para evaluación de cursos).
- Reuniones departamentales y asambleas del personal.
- Memoria anual y demás informes anuales de la organización.
- Con estos y otros medios se pone en marcha un diálogo, un proceso de comunicación en el que se aluda constantemente a la formación. Es ahí donde se argumenta a favor de ella, se anuncian los resultados obtenidos y se planifican y lanzan nuevas iniciativas de formación".

La cultura de desarrollo, es una tendencia dentro de la organización; donde se encuentra como necesidad primordial, el progreso en el aspecto personal; que se refleje dentro de la organización el delinearlo como una cultura, es el procurar hacer de esto un estilo de vida que sea insignia de manifiesto de crecimiento organizacional.

2.4.1.21 Cómo crear un plan de desarrollo

Según Océano Centrum (2002:314). "Tal vez deberá establecerse para toda la organización, y lo haga el departamento de Recursos Humanos o una consultoría externa, debe reflejar las necesidades de las distintas áreas. Su existencia permite programar los progresos de toda la organización y realizar un seguimiento.

No hace falta que sea complicado, pero ¿por qué es necesario tenerlo?

- En primer lugar, porque incluso cuando no sean muy numerosas esas personas no se debe fiar todo a la memoria (sin duda los asuntos de la operativa diaria son más que suficientes para tenerla abundantemente ocupada).
- En segundo lugar, porque con esa disposición proclamamos la importancia que concedemos a la promoción del personal en todos sus aspectos. Sin duda el comprobar que el jefe se dedica a establecer un plan para cada uno debe ejercer un efecto motivador".

Es de suma importancia, el programar los progresos de toda la organización y realizar un seguimiento, la mente es frágil razón por la cual se identifica como necesario la realización de este plan, al manejarlo por escrito compromete a la realización de lo que el contenga; por cuanto existe un compromiso físico con el cual se debe cumplir.

2.4.1.22 Planificación de la formación

Según Castanyer F (1999:15,16). "Para ser plenamente eficaz, toda actividad de formación en la empresa: supone que previamente se haya definido una política general y se haya establecido un plan de conjunto que abarque todos los niveles y ámbitos de la empresa.

La definición de una política general en la empresa, habrá conducido a la identificación de una serie de funciones; que hay que asegurar para la realización de aquella política. A su vez, cada una de dichas funciones exige la ejecución de unas determinadas tareas, propias de cada función.

La atribución de las distintas funciones, a personas determinadas se hará teniendo en cuenta las tareas que cada función supone y basándose en la personalidad de cada uno,

sus conocimientos, su experiencia, sus intereses, etc. para asegurar un perfecto cumplimiento de aquellas tareas.

La relación hombre-tarea, define la formación como: Preparación del individuo para el ejercicio de un papel determinado en la empresa, Partiendo de este principio es evidente que toda acción de formación debe empezar por determinar de forma precisa y concreta cuál va a ser el papel de cada uno en la empresa, es decir, qué funciones le son asignadas y qué tareas ha de desarrollar para llevar a cabo aquellas funciones.

Un primer enfoque, será el establecimiento del llamado ORGANIGRAMA de estructura o representación gráfica de los distintos puestos de trabajo de la empresa con sus relaciones jerárquicas y funcionales.

Un segundo paso es la elaboración del conjunto de documentos que forman el llamado MANUAL DE LA EMPRESA. En este conjunto de documentos encontramos dos grupos esenciales:

- Las guías de responsabilidades.
- Las definiciones de funciones, acompañadas de las hojas de instrucciones detalladas, para la ejecución de cada una de las tareas que cada función comporta.

Pero estos dos pasos, por importantes e indispensables que sean, no aseguran un perfecto ejercicio de las diversas funciones de la empresa.

En efecto, puede ocurrir que el personal implicado; no ejecute bien las tareas correspondientes a las funciones que tiene asignadas:

- Porque no PUEDE.
- Porque no SABE.
- Porque no QUIERE.

Lo que el personal PUEDE hacer depende esencialmente de sus APTITUDES. Lo que SABE hacer, de sus CONOCIMIENTOS. Lo que QUIERE hacer es fruto de sus ACTITUDES, función de sus motivaciones más o menos conscientes.

El objetivo fundamental de la formación en la empresa que, como se ha visto, consiste en: preparar para un determinado papel en la empresa, se cumplirá siempre que se consiga situar en cada puesto de trabajo a la persona que PUEDA, SEPA Y QUIERA realizar satisfactoriamente las tareas propias del puesto.

El diagnóstico, de las causas de las posibles deficiencias de actuación permite; orientar sobre los métodos de formación más adecuados en cada caso. Es muy distinto el método a utilizar para perfeccionar o modificar unas aptitudes, que para impartir unos conocimientos".

Es de suma importancia el manejar un proceso, que permita al individuo prepararse de una manera óptima, de manera que esto sea una herramienta para mejorar su desempeño dentro de la institución:la definición de una política general en la empresa conducirá a la identificación de una serie de funciones, que hay que asegurar para la óptima consecución de objetivos, permitir que cada empleado conozca su puesto de trabajo, y las actividades que de el exige, permitirá el mejor conocimiento del mismo y ;por ende, un mejor desempeño dentro de este, el mantener una empresa con una organización óptima consentirá que ella tenga un mejor desenvolvimiento.

2.4.1.23 Etapas del desarrollo de un sistema de formación

Según Johnson R (2003: 32). "Para que se desenvuelva con plena eficacia, toda política de formación dentro de la empresa, ha de responder a un sistema coherente que no deje nada a la improvisación, que aplique en cada momento los métodos adecuados y utilice los medios disponibles para la consecución de los objetivos propuestos.

Elementos esenciales de todo sistema de fonación son:

- Identificación de las actividades a llevar a cabo por el servicio de formación.
- Determinación de la colaboración a aportar por los servicios usuarios del personal a formar:
- Establecimiento de los documentos necesarios para el desarrollo del sistema"

Es importante que se maneje con total eficacia, las política de formación dentro de la empresa, buscando manejar a un sistema afín que no permita la improvisación, que aplique en cada momento los métodos adecuados para la consecución de objetivos, para ello debemos primeramente, identificar las actividades específicas que cada miembro de la organización maneje en su puesto de trabajo, determinando el aporte necesario para la plena ejecución de su labor y manejándonos dentro de la ley; de esta manera la empresa se desarrollara de manera óptima en la prestación de sus servicios.

2.4.1.24 Análisis de necesidades de entrenamiento

Johnson R (2003:32). "Necesitamos determinar las necesidades de entrenamiento por varias razones:

- Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.
- Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que se traduce en entrenamiento y desarrollo.
- Porque todas las "personas normales", independientemente de su lugar en la jerarquía, pueden hacer un buen trabajo, quieren hacer un buen trabajo y harán un buen trabajo si tienen la oportunidad. Esta oportunidad se da, en parte, cuando la empresa prevé la necesidad de una persona de mejorar sus conocimientos, o actitudes. Al hacerlo, la compañía aumenta su productividad al paso que el individuo avanza en su carrera; otra vez el primer paso consiste en determinar las necesidades válidas de entrenamiento.
- Porque podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando el entrenamiento no está basado en necesidades que existen o que van surgiendo".

Es de suma importancia, el identificar cual es la necesidad de entrenamiento dentro de la naturaleza de nuestra empresa; en pos de que la gente sea más productiva, el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo, dentro de cada nivel que conforma la organización, el buen trabajo con el mejoramiento de las actitudes individuales permiten un desarrollo óptimo de la labor personal y; por ende, del resultado corporativo.

2.4.1.25 Métodos para determinar las necesidades de entrenamiento

Según Richard (2004:33). "Básicamente, las necesidades de entrenamiento se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder, ahora o en el futuro. Si hay diferencia, ésta nos da la clave para planear; el tipo y la intensidad del entrenamiento.

La herramienta perfecta para encontrar esa clave es, el estándar o punto óptimo de realización del trabajo. El "estándar" es una aseveración, de preferencia puesta por escrito, que describe las condiciones que existirán cuando el trabajo sea hecho adecuadamente.

Clases de entrenamiento necesarias: Las necesidades de entrenamiento pueden ser clasificadas como sigue:

- Las que tiene un individuo.
- Las que tiene un grupo.
- Las que requieren solución inmediata.
- Las que demandan solución futura.
- Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- Las que requieren actividades formales de entrenamiento.

- Las que exigen instrucción "sobre la marcha".
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
- Las que un individuo puede resolver en grupo con otros.
- Las que un individuo necesita resolver por sí solo".

Para averiguar la necesidad de entrenamiento, es fundamental averiguar lo que sucede y encarar esta necesidad la que debemos tener en el presente y manejar aun en el futuro, las necesidades pueden diferir en urgencia de solución, en cantidad de personas que la requieran, según el tipo de actividades cualquiera sea esta necesita análisis y pronta solución.

2.4.1.26 Inventario de necesidades de entrenamiento

Según. Chiavenato (2000:562). "Primera etapa del entrenamiento; corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse. El inventario de necesidades puede efectuarse en tres niveles de análisis.

1. Análisis de la organización total: sistema organizacional.
2. Análisis de los Recursos Humanos: sistema de entrenamiento.
3. Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades".

Es importante realizar, primeramente un diagnóstico; donde se estudien elementos como el sistema organizacional, el de entrenamiento y la posibilidad de adquirir habilidades. estos análisis son el punto de partida para establecer los parámetros del entrenamiento.

2.4.1.27 Análisis organizacional como inventario de necesidades de entrenamiento en el sistema organizacional

Según. Chiavenato (2000:564). "Los objetivos a largo plazo de la organización son importantes para desarrollar una perspectiva acerca de la filosofía de entrenamiento.

El análisis organizacional, no sólo implica el estudio de la empresa como un toda su misión, sus objetivos, sus recursos la distribución de los mismos para la consecución de objetivos, sino también del ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está situada la organización. Este análisis ayuda a responder el interrogante acerca de lo que debe enseñarse en términos de un plan, y establece la filosofía del entrenamiento para toda la empresa.

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

Primeramente debemos conocer, la situación en la cual se desenvuelve una organización el ambiente socioeconómico, tecnológico para identificar los puntos que tienen mayor necesidad de ser tratados; este inventario de necesidades determinara en donde se debe hacer énfasis del entrenamiento.

En este inventario de necesidades, es indispensable analizar directamente el perfil humano; si es suficiente cuantitativa y cualitativamente para concretar las actividades de desarrollo empresarial, es importante tratar puntos como número de empleados en una clasificación de cargos, edad de los mismos nivel de habilidades entre otros, esto permite satisfacer ciertas falencias laborales dentro de la organización.

2.4.1.28 Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades.

Según Chiavenato (2000:566). "Nivel de enfoque más limitado que el inventario de necesidades de entrenamiento, puesto que se efectúa el análisis del cargo teniendo como base los requisitos que el cargo exige a su ocupante ; además , de la organización y de las personas, el entrenamiento debe tener en cuenta también los cargos para los cuales las personas deben ser entrenadas. Él análisis de los cargos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desempeño de los cargos.

El análisis de operaciones, son estudios definidos para determinar qué tipos de comportamiento deben adoptar los empleados; para desempeñar con eficacia las funciones de sus cargos. En general, el análisis de operaciones consta de los siguientes datos relacionados con una tarea o un conjunto de tareas:

- Patrones de desempeño para la tarea o cargo.
- Identificación de tareas que componen el cargo.
- Cómo deberá desempeñarse cada tarea para cumplir los patrones de desempeño.
- Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea.

El análisis de operaciones o análisis ocupacional, es un proceso que comprende la descomposición del cargo en sus partes constitutivas, para la verificación de habilidades, conocimientos y cualidades personales o responsabilidades exigidas al individuo en el desempeño de sus funciones. En otras palabras, una necesidad de entrenamiento en el cargo es una diferencia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo.

El análisis de operaciones, permite la preparación y que el ocupante adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo. En cualquiera de los niveles considerados organizacional, de Recursos Humanos o de tareas y operaciones, las necesidades investigadas deben situarse en orden de prioridad o de urgencia para satisfacerlas o solucionarlas".

Este análisis, permite que se estudie el cargo en su totalidad como las características que este exija de quien lo desempeñara, identifica las habilidades, conocimientos; actitudes y demás requisitos de personalidad, con el fin de que su labor cumpla a cabalidad las exigencias competitivas de la organización.

2.4.1.29 Medios para inventariar necesidades de entrenamiento

Según Chiavenato (2000: 567, 569). "Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de entrenamiento son:

- Evaluación de Desempeño: Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
- Observación: Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- Cuestionarios: investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de entrenamiento.
- Solicitud de Supervisores y Gerentes: Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
- Entrevistas con Supervisores y Gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante entrenamiento, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

- Reuniones Interdepartamentales: Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- Examen de Empleados: Resultados de los exámenes de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- Modificación del Trabajo: Cuando se introduzca modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario entrenar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- Entrevista de Salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.
- Análisis de Cargos.- Cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y de las habilidades que debe poseer.
- Informes Periódicos de la Empresa o de Producción, que muestran las deficiencias por falta de entrenamiento.

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

Indicadores a priori eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de entrenamiento fácilmente previsibles. Los indicadores a priori son:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleados.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Ausencias, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Cambio de los programas de trabajo o de producción.
- Modernización de maquinaria y equipo.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

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

a. Problemas de producción.

- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Comunicaciones defectuosas.
- Muy prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el cargo.

- Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.
- Exceso de errores y desperdicios.
- Elevado número de accidentes.
- Poca versatilidad de los empleados.
- Mal aprovechamiento del espacio disponible, etc.

b. Problemas de personal.

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.
- Poco o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Demasiadas ausencias y sustituciones.
- Dificultades en la obtención de buenos elementos.
- Tendencia a atribuir faltas a los demás.
- Errores en la ejecución de órdenes, etc".

Para identificar las necesidades de entrenamiento, es importante mantener una interrelación directa con el elemento humano; para de esta manera poder evaluar el desempeño en el cargo que lleva a cabo, también se pude mantener una observación continua del desarrollo, que mantenga en el puesto de trabajo donde podemos encontrar deficiencias, es importante utilizar todos los métodos necesarios para identificar estas necesidades.

2.4.1.30 La dimensión del desarrollo

Según OCEANO CENTRUM (2002:316). "Consensuar las necesidades: no es suficiente que el jefe diga al empleado necesita un suplemento de formación; el sujeto debe admitir tanto ese punto débil o ese vacío, porque puede darse el caso de que ahora deba dominar una competencia que nunca había ejercido antes como la necesidad de corregirlo.

- Discutir las medidas correctoras idóneas: Lo cual puede vincularse a una decisión adoptada, o bien a una acción futura, es decir, diferida con respecto a la reunión Pero conviene concretar la acción, dejando claro quién va a hacer qué, y establecer una fecha tope (e incluso un presupuesto, en su caso).
- Acciones inmediatas: Las limitaciones de tiempo impedirán decidir excepto las más obvias, pero en ocasiones convendrá mencionarlas al menos con algunas palabras.
- Tomar nota de las conclusiones y vincularlas a un plan de acción: En cualquier caso las acciones no deben caer en el olvido, motivo por el cual habrá que tomar notas".

En esta etapa dentro del proceso de desarrollo, luego de identificar las necesidades; es importante consensuar las mismas, discutir sobre las mejores soluciones las que permitan el efecto ganar-ganar, a través de acciones las cuales luego serán evaluadas y se las vinculará con un plan de acción es decir, se conjuga un plan continuo por escrito el cual será referente para futuras acciones.

2.4.1.31 El objetivo de la formación en el puesto de trabajo

Según OCEANO CENTRUM (2002:329). "El personal nuevo.-En este caso la formación en el puesto, es parte del proceso de introducción. Por supuesto es importante que las personas recién incorporadas entiendan su trabajo y se pongan en condiciones de desempeñar los diversos cometidos que lo componen.

Es necesario identificar a dos tipos de capacitaciones, en el puesto de trabajo; cuando el personal es de ingreso reciente es importante la inducción dentro del puesto, esto permitirá a la vez una introducción dentro de la nueva organización, de la que forma parte, cuando el cambio es rotativo dentro de la empresa no necesita mayor grado de inducción; sin embargo es importante realizar un seguimiento y de igual manera dar las instrucciones necesarias dentro del nuevo puesto de trabajo, cuando los empleados proceden de otras empresas, es necesario unificar criterios de desarrollo en el lugar de trabajo".

2.4.1.32 Programación del entrenamiento

Según. Chiavenato (2000: 570,571). "Una vez hecho el diagnóstico del entrenamiento, sigue la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para satisfacer las necesidades indicadas o percibidas. En otras palabras, una vez se han inventariado y determinado las necesidades de entrenamiento, se procede a la

programación del entrenamiento, sistematizada y fundamentada en los siguientes aspectos, que deben analizarse durante el inventario:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde fue señalada por primera vez?
- ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- Cómo satisfacerla, ¿por separado o en conjunto?
- ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de satisfacerla?
- Si la necesidad es inmediata, ¿cuál es su prioridad con respecto a las demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿A cuántas personas y cuántos servicios alcanzará?
- ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento?
- ¿Cuál es el costo probable del entrenamiento?
- ¿Quién va a impartir el entrenamiento?

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

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?

•¿CÓMO debe enseñarse?

•¿QUIÉN debe enseñar?".

Luego de analizar e inventariar las necesidades diferentes que se manifiestan en la organización, es indispensable programar el entrenamiento: de manera sistematizada, identificando que se debe enseñar, enfocando las necesidades que se han encontrado, identificar a quien se debe entrenar, en que tiempo, el lugar la manera y los recursos necesarios para hacer de este entrenamiento un recurso óptimo para el desarrollo institucional.

2.4.1.33 Tecnología educativa de entrenamiento

Según. Chiavenato (2000:573-576). "Una vez determinada la naturaleza de las habilidades y los conocimientos o comportamientos terminales buscados con el entrenamiento, el siguiente paso es elegir las técnicas que van a utilizarse en el programa de entrenamiento, con el fin de optimizar el aprendizaje, es decir, alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con la menor inversión de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de entrenamiento pueden clasificarse en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación.

Técnicas de entrenamiento en cuanto al uso:

- Técnicas de entrenamiento orientadas al contenido. Diseñadas para la transmisión de conocimientos o de información: técnica de lectura, de recursos audiovisuales instrucción programada (IP) e instrucción asistida por computador. Estas dos últimas también se denominan técnicas de auto instrucción.
- Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso. Diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales. Hacen énfasis en la interacción entre los individuos entrenados, para provocar cambios de comportamiento o de actitud, antes que simplemente transmitir conocimiento.
- Técnicas mixtas de entrenamiento. No sólo se emplean para transmitir información, sino también para cambiar actitudes y comportamientos, se utilizan para transmitir conocimientos o contenido y para alcanzar algunos objetivos establecidos por técnicas más orientadas al proceso.
- Técnicas de entrenamiento en cuanto al tiempo Pueden clasificarse en dos tipos: técnicas aplicadas antes del ingreso al trabajo (entrenamiento de inducción o de integración) y técnicas aplicadas después del ingreso al trabajo.

- Técnicas de entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación Pueden clasificarse en entrenamiento en el sitio de trabajo (on the job) y entrenamiento fuera del sitio de trabajo. El primero se refiere al entrenamiento en que la persona que lo recibe ejecuta tareas en el mismo lugar de trabajo, en tanto que el segundo tiene lugar en un auditorio o en un local o sitio preparado para esta actividad".

Tiene gran importancia la manera en la que se maneje el entrenamiento, una vez que se haya identificado la necesitad, es indispensable implantar la metodología: para suplir esta necesidad; las técnicas de entrenamiento pueden diferir en cuanto al uso, al tiempo y al lugar la que se realice permitirá, encontrar la mejor manera para que el entrenamiento sea una inversión que permita a través de las condiciones óptimas un asimilamiento que permita una mejora continua.

2.4.1.34 Ejecución del entrenamiento

Según. Chiavenato (2000:577,578). "Tercera etapa del proceso de entrenamiento. Después del diagnóstico de necesidades y la programación del entrenamiento, el siguiente paso es la ejecución.

La ejecución del entrenamiento presupone, el binomio instructor/aprendiz. Los aprendices son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, experto o especializado en determinada actividad o trabajo, que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Los auxiliares, jefes o gerentes pueden ser aprendices; así mismo, pueden ser instructores, cargo que también puede desempeñar el encargado o gerente de entrenamiento.

Instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad, aprendizaje es la incorporación de lo enseñado al comportamiento del individuo. Por tanto, aprender es modificar el comportamiento gracias a lo enseñado.

La ejecución del entrenamiento depende de los siguientes factores :

- Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.- La decisión de establecer programas de entrenamiento depende de la necesidad de mejorar el desempeño de los empleados. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

•Calidad del material de entrenamiento presentado: El material de enseñanza debe ser planeado, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

•Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.-El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Mantenerlo implica una cantidad considerable de esfuerzo y entusiasmo de quienes participan en la tarea; además, de un costo que debe ser considerado una inversión que capitalizará dividendos a mediano y corto plazos, y no simplemente un gasto superfluo no. Es necesario que el personal tenga espíritu de cooperación y que los dirigentes den su apoyo, ya que los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa.

•Calidad y preparación de los instructores.-El éxito de la ejecución dependerá del interés, el esfuerzo y el entrenamiento los instructores. Es muy importante el criterio de selección de éstos, quienes deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, capacidades didácticas, facilidad para exponer y conocimiento de la especialidad. Los instructores podrán pertenecer a los diversos niveles y áreas de la empresa, y deberán conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.

•Calidad de los aprendices.-La calidad de los aprendices influye de cierta manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Los mejores resultados se obtienen de una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos del entrenamiento, para que se llegue a disponer de un grupo homogéneo de personas".

La ejecución del entrenamiento, se realiza en medio de una relación entre instructor aprendiz; la cual canaliza los conocimientos en medio de un ambiente que exige calidad al más alto nivel en todos los elementos que se necesite, para el correcto desempeño; es importante manejar un material de entrenamiento de calidad óptima, el cual permita una mejor asimilación; la interrelación que se maneja entre jefes y directivos debe presentarse con un alto nivel de colaboración; ;además , es de suma importancia el manejar el entrenamiento con personal idóneo altamente capacitado para el manejo de cada tema.

2.4.1.35 Evaluación de los resultados del entrenamiento

Según. Chiavenato (2000:579-580). "La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Es necesario evaluar la eficiencia del programa de entrenamiento. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

- Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de entrenamiento empleadas son efectivas, la evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse en tres niveles:

Nivel organizacional.En este nivel, el entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejores relaciones entre empresa y empleados.
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia, etc.

Nivel de los Recursos Humanos.-En este nivel, el entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- Reducción de la rotación de personal.
- Disminución del ausentismo.

- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades de las personas.
- Elevación del conocimiento de las personas.
- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas, etc.

Nivel de las tareas y operaciones.-En este nivel, el entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del ciclo de la producción.
- Mejoramiento de la atención al cliente.
- Reducción del índice de accidentes.
- Disminución del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etc.

Desde un punto de vista más amplio, el entrenamiento parece una respuesta lógica a un marco de condiciones ambientales mutables y a nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento organizacional".

La valuación de los resultados del entrenamiento, permitirá constatar si se presentan las modificaciones deseadas en el personal; esto permitirá a la vez verificar si los resultados de este presentan una relación con los objetivos empresariales y determinar si las técnicas utilizadas fueron las idóneas; es importante enfocarse en tres niveles el organizacional, el de Recursos Humanos y el de las tareas y operaciones a mejorar.

2.4.1.36 Desarrollo organizacional

Según, Chiavenato (2000:587). "Los especialistas en DO aceptan el criterio de organización pregonado por la teoría del comportamiento en la administración.

Las contribuciones que cada participante pueda hacer en la empresa varían no solo en función de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y contribuciones adoptado por la empresa.

Dado que su existencia y su supervivencia dependen del modo como ella se relacione con ese medio, se deduce que debe estructurarse y dinamizarse en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que ella opera".

Este campo busca estudiar a través de la coordinación de diversas actividades individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente esto permite la la interacción del individuo con la organización y los procesos para un mejoramiento continuo.

2.4.1.37 Cambio organizacional

Según. Chiavenato (2000:589). "El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente. El ambiente general que rodea las organizaciones es dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir. El DO es una respuesta a tales cambios. El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos, constantes y progresivos. Las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc., actúan e influyen en el desarrollo y en el éxito de las empresas en general, ya sean industriales, de servicios, organizaciones públicas, hospitales, bancos, universidades, etc.

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización.

Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

- Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa.
- Las fuerzas endógenas, que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses".

La organización interactúa con un entorno que se encuentra en constante cambio, por cuanto este es dinámico por los continuos avances tecnológicos, políticos y sociales; razón por la cual la organización debe disponer de gran capacidad de adaptación para los cambios organizacionales existen fuerzas tanto internas como externas las cuales motivan al cambio organizacional.

2.4.1.38 Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales

Según. Chiavenato (2000:592,593). "El DO parte del supuesto de que es posible que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización en un plano en

que el significado del trabajo sea estimulante y gratificante y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

En resumen, el DO es una actividad de cambio planeado que involucra a la empresa como totalidad. El desarrollo organizacional es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización mediante una administración basada en la colaboración y la efectividad de la cultura de la empresa con ayuda de un agente de cambio o catalizador, y el empleo de la teoría y la tecnología pertinentes a la ciencia del comportamiento organizacional. En la base del DO están los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las organizaciones.

Los elementos esenciales en cualquier actividad de DO son:

- Orientación a largo plazo.
- Generación de esfuerzos para obtener mayor eficacia de toda la organización y no sólo de una parte de ella.
- Desarrollo conjunto de los pasos de diagnóstico y de intervención entre los gerentes de línea y el consultor.

Condiciones básicas para el surgimiento del DO:

- Transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.

- Aumento en el tamaño de las organizaciones, lo cual impide que el volumen de las actividades tradicionales de la organización sea suficiente para sostener el crecimiento.
- Diversificación creciente y complejidad gradual de la tecnología moderna, que exigen estrecha integración entre actividades y personas muy especializadas, y de competencias muy diferentes.
- Cambio en el comportamiento administrativo debido a un nuevo concepto de hombre, basado en un mayor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes, el cual sustituyó la idea de hombre supersimplificado, inocente..
- Un nuevo concepto de poder basado en la colaboración y en la razón, que sustituyó un modelo de poder basado en la coacción y la amenaza.
- Un nuevo concepto de valores organizacionales basado en ideales humanísticos democráticos, que sustituyó el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia".

Es importante buscar la posibilidad de un desarrollo sostenido del personal, a través de una integración de las metas de cada empleado con las de la organización; de manera que el trabajo sea estimulante y gratificante manejando la certeza de ganar-ganar.

2.4.1.39 Características del DO

Según Chiavenato (2000:594,595). "La propia definición de DO presupone características como:

Focalización en toda la organización. El DO toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo. En la sociedad moderna, el cambio es tan grande que la organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas que surjan y aprovechar las oportunidades que se presenten.

El DO es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.

- Orientación sistémica. El DO se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización (que ejercen influencia recíproca), a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del DO es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia. Lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes y no cómo funcionan por separado.

- Agente de cambio. El DO utiliza uno o más agentes de cambio: personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización. En general, el agente principal de cambio es un consultor externo que puede trabajar sin presiones de la jerarquía ni de la política de la empresa. El gerente de Recursos Humanos desempeña el rol de agente interno del cambio que coordina el programa con la administración y con el agente externo que también está en contacto con la administración-, lo cual origina una relación triádica que involucra al ejecutivo de Recursos Humanos, a la dirección y al consultor. En otros casos, la empresa tiene su

propio consultor interno o un departamento de DO para detectar los cambios e implementarlos, con el fin de incrementar la competitividad organizacional.

- Solución de problemas. El DO no sólo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones; focaliza los problemas reales, no los artificiales, utilizando la investigación-acción, que es su característica fundamental. El DO podría definirse como mejoramiento organizacional a través de la investigación-acción.

- Aprendizaje experimental. Los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo. Los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de ésta. Este enfoque produce más cambios de comportamiento que el tradicional de lectura y análisis de casos, en que las personas hablan sobre situaciones abstractas. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final se halla en la práctica. El DO ayuda a aprender de la propia experiencia, a solidificar o recongelar nuevos aprendizajes y a responder interrogantes que rondan la mente de las personas.

- Procesos grupales. El DO se basa en procesos grupales, como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación. Se observa un esfuerzo para mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad entre las personas.

- Retroalimentación. El DO busca proporcionar retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos. La retroalimentación suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a emprender las acciones auto correctivas más eficaces en esas situaciones.

•Orientación situacional. El procedimiento del DO no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia la contingencia. Es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares. Los participantes analizan las diversas alternativas y no se basan en una única manera de plantear los problemas.

•Desarrollo de equipos. El objetivo general del DO es construir mejores equipos de trabajo en la organización. Hace énfasis en los grupos, ya sean pequeños o grandes, propone la cooperación y la integración y enseña a superar diferencias individuales o grupales las relaciones internas e incrementar la capacidad de solucionar problemas".

El desarrollo organizacional, busca aplicar técnicas a través de estímulos y mejoras personales; las cuales motiven al empleado a enfrentar los cambios ambientales y así mejorar su desempeño en el entorno empresarial; toda organización utiliza al desarrollo organizacional como la manera de enfocar a la organización como un todo; de manera sistemática y ejerciendo un cambio positivo en la organización.

2.4.1.40 Proceso administrativo

Según STONER.A.F. (1998:11). "Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes la planificación la organización la dirección y el control, por lo que cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades

de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales desempeñen ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar metas que desean".

La Administración, es un proceso que enmarca funciones interrelacionadas que permiten el desarrollo óptimo de la empresa; la planificación que prevé las condiciones y elementos, organizar, dirigir y controlar que enmarca el rumbo correcto de dichos elementos para la consecución de objetivos empresariales y organizacionales.

2.4.1.41 Gestión de calidad

Según STONER.A.F.JAMES (1998:230). "Compromiso de la cultura de la organización dirigido a satisfacer a los clientes, mediante el uso de un sistema integral de herramientas técnicas y capacitación. La gestión por calidad total entraña la mejora continua de los procesos de la organización la cual da por resultado productos y servicios de gran calidad".

El enfoque actual de toda empresa, es brindar su producto terminado, un alto grado de calidad; además, de un valor agregado que de al producto una ventaja en el mercado en el que compite, es importante manejar en cada uno de los procesos actividades de alta calidad de manera que no sea en el producto terminado donde se encuentren falencias que ha conllevado durante el proceso de transformación .manejando el mejoramiento continuo como principal herramienta de desarrollo.

2.4.2. Productividad

Según SANCHEZ FERNANDES (2003: 60). " La productividad se refiere al grado de aprovechamiento de los factores de producción por ello el estudio de la productividad esta íntimamente relacionado con el estudio de los costes siendo ambos un único problema, el elevado protagonismo que tiene la productividad reside en su utilización como indicador para medir tanto la salud económica de un país como la gestión empresarial.

No existen definiciones formales o universalmente aceptadas de las medidas de la productividad las empresas tienden a definir sus propias medidas adecuándolas al uso que pretendan darles y a la naturaleza de sus negocios.

En la medida de lo posible es una relación entre salidas y entradas".

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Producción Total} \quad \text{(output)}}{\text{Recursos o Factores utilizados (inputs)}}$$

La productividad se refiere al aprovechamiento de los factores inmersos en la transformación de los elementos para la consecución de los objetivos dentro de la organización es; además, el indicador del grado de competitividad en el proceso o desarrollo empresarial.

Es de suma importancia dentro de toda organización estudiar e identificar los niveles de productividad que se manejen pus esto ayuda a identificar la relación que existe entre los productos y los distintos recursos utilizados en el proceso de transformación; la productividad es afectada por un sin número de factores internos y externos de el entorno empresarial; también se puede identificar como cualquier valor agregado a un bien o servicio.

2.4.2.1Productividad parcial

Según SANCHEZ (2003:551). "La productividad relaciona la producción u otro indicador de rendimiento con el consumo de un único factor durante un periodo de tiempo dado. El factor más utilizado es el trabajo y como unidad de medida se suele tomar el número de horas trabajadas o el número de trabajadores, el trabajo es el más homogéneo y ;por lo tanto, el más fácil de medir ".

Es la medida de competitividad de un proceso con referencia a un único factor durante un periodo de tiempo, dado siempre se deberá comparar indicadores homogéneos.

2.4.2.2 Productividad total

Según SANCHEZ (2003:552). "Es importante reconocer que la productividad esta condicionada por muchos factores como la cantidad y complejidad técnica de los equipos o bienes de capital, la calidad y la disponibilidad de materias prima volumen de las operaciones, la motivación y la actitud de los empleados, el flujo de trabajo en la organización las habilidades directivas.

La productividad multifactores es un ratio de la producción correspondiente a un periodo respecto a varios de los factores clave consumidos durante el mismo .Si algunos factores tienen un mayor impacto que otros en la productividad pueden ponderarse de manera diferente.

La medida de la productividad total relaciona la producción de un periodo con el conjunto total de factores que la han hecho posible. Este concepto implica la interacción entre los distintos factores de producción".

Es la medida de competitividad de un proceso con referencia a los factores que interactúan durante un periodo de transformación o proceso administrativo.

2.4.2.3 Relación entre productividad y resultados

Según SANCHEZ (2003:63). "La alta dirección puede analizar el cambio periodo a periodo de los resultados en términos de dos componentes.

•Cambio en la productividad y efectos inflacionarios.

•Cambios en los resultados de la empresa se divide en dos.

1) La cantidad que resulta de los cambios en la productividad general de la empresa .

2) La cantidad debida al incremento neto de los precios de venta sobre los aumentos de los costes de los factores es decir, la recuperación neta de precios".

Es de suma importancia analizar la relación que se de entre la productividad y los resultados, que se manifiesten esto permitirá evaluar la manera en la que se da el progreso dentro de los procesos administrativos y de transformación.

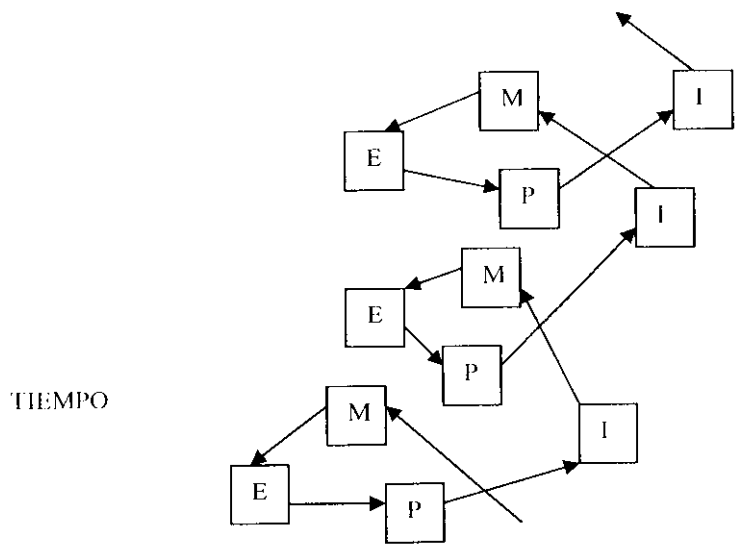
2.4.2.4 Perspectiva de la productividad

Según SUMANTH (2001: 63). "La perspectiva de la productividad es la columna vertebral de la administración de la productividad, este ciclo se caracteriza por un proceso continuo que enlaza las siguientes cuatro fases –Medición (M),.-Evaluación (E) –Planeación (P) –Mejoría (I).

Puede parecer que el ciclo de productividad se asemeje a un concepto bidimensional pero es tridimensional por que incluye el factor tiempo a esto se lo conoce como Espiral de la Productividad".

Espiral de la productividad

Grafico N°08



Fuente: SUMANTH David (2001: 63)

Es una interrelación entre los procesos de medición, evaluación, planeación y mejoría mismos que interactúan en los procesos de transformación.

2.4.2.5 Medición

Según Sumanth (2001:65). "La primera fase del ciclo de productividad es la medición, una empresa debe iniciar en algún punto la medición de su productividad ya que sin una medición una mejoría de la misma carecería de enfoque de referencia y de una obligada consideración tanto sistemática como analítica puede ser por productos, por clientes, por departamentos por plantas o divisiones por empresas o compañías".

Es de suma importancia, identificar la situación actual en la que se encuentra una empresa y a través de ello identificar las mejorías que se produzcan posteriores y durante la implantación de ciertas condiciones que busque mejorar la productividad esta es la manera en la que se podrá verificar el veraz desempeño de la implantación.

El retraso en el crecimiento de la productividad amenaza nuestro nivel de vida y el bienestar nacional.

La productividad ,es un índice que requiere gran atención pues al manejarse de un modo correcto tiene amplia influencia en el nivel de vida que llevamos el manejar una óptima productividad, brinda a la empresa un nivel de competitividad nacional pues se encuentra al nivel de otras entidades que manejan este índice; en niveles aceptables el manejar una adecuada productividad permite mantenerse un paso adelante o la par de

las instituciones la globalización hoy en día exige de las morsas un buen funcionamiento y una óptima productividad.

2.4.2.6 Factores que influyen en la productividad

Según Kopelman (1988:11). "Cuatro factores principales han intervenido en el descenso de la tasa de crecimiento de la productividad:

- Disminución de la intensidad de capital.
- Disminución en las inversiones en investigación y desarrollo.
- Los cambios en la composición de la fuerza laboral y en la economía y
- Los cambios en las actitudes y valores sociales. Casemos a considerar estos factores".

Es de suma importancia estar pendientes de los cambios que se manifiesten en el aspecto económico, de transformación y tecnológicos; pues todos estos son signos de los diversos factores que influyen en el desempeño empresarial.

2.4.2.7 La productividad los humanos y las organizaciones

Según Brain (1990:13). "Si investigas a fondo cualquier problema, siempre te encontrarás con personas Y lo mismo ocurre con el problema de la productividad.

Se ha definido la productividad como la relación entre insumos reales y producción real, o como la medida de lo bien que se combinan y utilizan los recursos para cumplir con el resultado final deseado por la organización. Al encabezar la lista de los recursos las personas son responsables de controlar y utilizar los demás recursos. Las personas diseñan y operan equipos e instalaciones; conciben e implantan métodos y procedimientos; compran y utilizan materiales; venden el producto o servicio que producen o proporcionan. Todas estas cosas y más, pero con distintos grados de efectividad, las llevan a cabo personas. Las personas representan el factor clave del mejoramiento de la productividad. Si se ha de acrecentar la productividad se debe comprender tanto la naturaleza de las personas, como la de las organizaciones en las cuales trabajan.

2.4.2.8 Naturaleza de las personas

Según Brain (1990: 47). "Existen cuatro supuestos básicos respecto de las personas:

1-Individualidad.-El hecho de que las personas sean distintas da a entender que no es posible que se las dirija con eficacia por medio de una técnica estándar. Aun como parte de un grupo, la persona sigue conservando su individualidad, con sus sentimientos, juicios y actitudes personales y grados de motivación y satisfacción que le son propios.

2-Integridad. La vida de hogar de una persona no puede separarse de su vida de trabajo, la condición física no puede separarse de la condición emocional, las aptitudes no existen por separado de sus antecedentes y conocimientos. La una afecta a la otra.

3-Comportamiento motivado. Todo comportamiento humano tiene por causa la estructura de las necesidades de la persona. Puede influirse en el comportamiento motivando a la persona a que satisfaga ciertas necesidades como ella la ve. A una persona no se la motiva por medio de lo que otros creen que podría desear, sino por medio de lo que realmente quiere.

4-Dignidad humana. Puesto que las personas forman parte del orden superior, esperan que se las trate con respeto y dignidad. Cada tarea, por baja que sea, da derecho a la persona que la realiza, al respeto y al reconocimiento que correspondan a la manera como la haya desempeñado".

La productividad, es el resultado real entre los recursos utilizados y los rendimientos que los mismos presentan; al ser la fuerza laboral el recurso que directamente maneja el

resto de los recursos están relacionados directamente con el buen uso y rendimiento que estos generen con respecto a la organización. Es de gran importancia conocer la naturaleza humana pues es el principal factor de incidencia en la productividad; cada persona es única razón por la cual dentro de su naturaleza se destaca la individualidad; es importante de igual manera manejar los distintos escenarios que forman parte de la persona es decir, no se puede separar su vida de hogar de su vida de trabajo indirectamente su estado personal es reflejado en su desempeño laboral; es por esta razón que se debe procurar mantener un comportamiento motivado para el empleado pues todo comportamiento humano se basa en la estructura de la necesidad de la persona sin dejar de lado la dignidad y el respeto que de la organización exijan.

2.4.2.9 Desarrollo de mediciones apropiadas

Brain (1990:49). "Hay interés en medir la productividad ante todo porque se requiere de un indicador relativo de la efectividad con la que la organización ha venido consumiendo los recursos en el proceso de cumplimiento de los resultados deseados. La productividad se define como la relación entre la producción total y los insumes totales; esto es, la relación entre los resultados logrados y los recursos consumidos; o la relación entre la efectividad con la cual se cumplen las metas de la organización y la eficiencia con que se consumen esos recursos en el transcurso de ese mismo cumplimiento. Una medida esencial muy conocida de la productividad es la "producción o rendimiento por hora".

2.4.2.9.1 Razones e índices

"Briam D (1990:53) Las razones de productividad también pueden compararse contra estándares, y cuando esto sucede, el estándar se convierte en la base de las comparaciones, es decir, en el periodo base.

Cualquiera que sea el caso, lo que se necesita saber es tanto la dirección como la magnitud del cambio, se ha mejorado: o empeorado en comparación con el periodo base, y cuál es la magnitud de ese cambio.

Casi siempre la magnitud del cambio se expresa como un porcentaje: (periodo actual-periodo base) periodo base. Algunas veces es perjudicial comunicar estos porcentajes de cambio. Una alternativa consiste en calcular y comunicar números índice.

Un número índice es el porcentaje de cambio sumado a 100 o restado de 100. Los índices también pueden calcularse directamente a partir de los datos básicos.

Los números índice presentan distintas ventajas. Pueden emplearse para calcular o convertir a otros índices. Es fácil derivar de ellos los porcentajes de cambio. Es posible obtener líneas de tendencia a partir de estos índices, y se les puede comparar contra las estadísticas del gobierno.

El cálculo de los números índice implica la designación de cierto periodo como el periodo base, casi siempre el periodo base tiene una duración de un año. Hay que cuidar que el periodo que se tome como base sea "normal" en el sentido de que el volumen de producción de tal periodo no haya resultado anormalmente grande o pequeño. Un periodo que incluya rendimientos anormalmente bajos debido a una fuerte afluencia de nuevo personal sin experiencia, nunca podrá ser un buen periodo base.

Además, cuando se comparen índices, los dos índices deben partir de la misma base, es decir, haber sido calculados en comparación con el mismo periodo base. Es posible comparar dos índices que tengan distintos años base, pero en ese caso es necesario efectuar cálculos adicionales para convertirlos a una base común".

El identificar el nivel al cual la organización avanza permite conocer la manera en el que la organización ha consumido los recursos para la transformación de sus recursos para los resultados esperados: Los números índices son herramientas pertinentes que permiten derivar de ellos porcentajes de cambio o comparar los resultados que estos nos den con los datos del medio o legales el número índice es el porcentaje de cambio sumado a 100.

La medición de la productividad, es un proceso de fácil aplicación sin importar cual sea la actividad que realice la empresa; los métodos son diversos pero es necesario encontrar

en los directivos la necesidad que permita identificar los estándares de productividad mismos que luego nos facilitaran la comparación con otros datos, debemos procurar manejar mediciones no muy amplias, no solo centrarlas en las actividades sino en los resultados sin dejar de lado factores importantes para realizar la medición.

2.4.2.10 Criterios de mediciones significativas

Briam (1990:57). "Un paso importante para mejorar la productividad en cualquier organización consiste en idear e implantar mediciones significativas. La organización puede o no haber cruzado o trata de cruzar ese importante puente que vincula el conocimiento teórico con el compromiso personal. Si ya existen en operación mediciones de la productividad es interesante compararlas contra los siguientes criterios:

- Validez: refleja con precisión los cambios en la productividad.
- Totalidad: toma en cuenta todos los componentes, tanto de la producción, como del insumo, de un determinado índice de productividad.
- Comparabilidad: permite la exacta medición del cambio en la productividad entre un periodo y otro.
- Exclusividad: toma en cuenta y mide por separado la productividad de todas las actividades.
- Oportunidad: asegura que la información se comunica a los directivos con suficiente prontitud para que puedan tomarse las acciones correctivas en cuanto surgen los problemas.

- Efectividad en costos: consigue mediciones de modo que cause el menor número de interrupciones a los procesos productivos continuos de la organización.

Cuanto más se apeguen a los criterios anteriores, mayor será la utilidad que logren tener las mediciones de la productividad para aumentarla.

Estos criterios no tienen por qué cumplirse perfecta o totalmente para que el sistema de mediciones tenga validez".

Es importante, comparar los valores de la medición de la productividad; con criterios que nos den la certeza de que estos están dentro de los parámetros óptimos así es importante reflejar en estos datos precisión dando así validez; tratando de tomar en cuenta todos los componentes que puedan tener influencia directa e indirecta en el nivel de productividad, midiendo ;además , por separado cada una de las actividades los datos que se registren deben ser comunicados a los directivos de manera urgente debemos procurar causar el menor impacto dentro de las actividades de producción.

2.4.2.11 Consideraciones sobre la calidad

Según Brain (1990:58). "La satisfacción de los clientes es algo muy importante, puesto que es la base generadora de relaciones, las cuales se hacen patentes en forma de compras repetitivas y en la difusión de comentarios favorables hacia clientes potenciales.

Cualquier intento por medir la calidad debe ir acompañado de la aceptación del hecho de que todos los servicios y los productos están concebidos para usarse durante un tiempo limitado. Y esas restricciones deben comunicarse francamente a los clientes.

Así como las cifras que cuantifican la producción o los resultados sólo son útiles para efectos de control gerencial cuando se las compara contra un estándar o algún otro punto específico de referencia, lo mismo sucede con las mediciones cualitativas. Es necesario desarrollar estándares de calidad que justifiquen la razón de ser de las mediciones de la calidad".

En muchas ocasiones por mejorar los niveles de producción se puede dejar de lado la calidad de los productos, es por ello que es recomendable agregar a estos estándares niveles que midan la calidad del producto a la par con la satisfacción del cliente, es importante no dejar de lado la calidad de nuestros productos y manifestar a los

consumidores, que los productos o servicios están predestinados a satisfacer la necesidad por un periodo.

2.4.2.12 Los dos elementos esenciales de la calidad

Según Brain D (1990: 60). "Igualar la calidad a las necesidades de los clientes, es idea que los clientes tienen acerca de la calidad de los productos de la organización, no es otra cosa que brindarles eso que desean en el momento en que lo desean.

Calidad = eso que se desea + cuando se desea

En esta ecuación "eso" implica proporcionar al cliente productos o servicios que concuerden precisamente con sus especificaciones y expectativas.

El "cuando" implica proporcionar al cliente eso que necesita con toda oportunidad. Por lo mismo:

Calidad = precisión + oportunidad

Ofrecer a los clientes exactamente lo que desean, pero una vez que ya han satisfecho sus necesidades, es tan lamentable como brindarles con oportunidad algo que no necesitan: ninguna de estas dos situaciones logra satisfacer los deseos del cliente. Se requiere combinar precisión y oportunidad si se han de producir artículos o servicios de calidad, que logren la satisfacción de los clientes".

Es importante saber que los productos para que sean considerados de alta calidad; ademas, de mantener altos estándares en materia prima y elaboración o prestación de algún servicio estos deben llegar al cliente satisfaciendo lo que desean en el tiempo que ellos lo desean tomando así esta necesidad como la oportunidad nuestra para satisfacerla y formar parte de el cliente en su opción de compra.

2.4.2.13 Las claves emocionales de la motivación

Según Rodríguez (2006:45). "Todo comienza con la motivación. El arte de la venta, el buen trabajo en equipo, el servicio total al cliente y el liderazgo eficiente comienzan con la motivación.

Y la Inteligencia Emocional tiene mucho que 'decir' en la motivación, porque para quien ha dirigido grupos de personas está muy claro que las causas de motivación más poderosas no son externas, sino internas.

La motivación se define como "un estado interno que excita, dirige y sostiene el comportamiento".En otras palabras, la motivación es un sentimiento que determina el continuar -o no- una actividad.

Toda actividad humana obedece a determinados "motivos". Los motivos conscientes e inconscientes son los que dirigen la conducta de cada una de las personas".

La fuerza interna de cada individuo, es lo que exige de si mismo el deseo de concluir tareas asignadas en pos de seguir objetivos el sentimiento de determinación en pos de un bien común es aquel que se maneja con la motivación que es la fuerza sea esta externa o interna que empuja a las personas a concluir algo.

2.4.2.13.1 Tipos de motivación

Según Rodríguez (2006:46). "Existen dos tipos de motivación.

El primero es llamado motivación intrínseca. Esta motivación viene de adentro. Las actividades que los individuos hacen son su propia recompensa. La gente se siente motivada porque ama sinceramente la actividad que está desempeñando.

El segundo tipo de motivación es llamada extrínseca. Para quienes están motivados extrínsecamente, sus recompensas son factores externos. Estas personas hacen su trabajo para ganar una recompensa o evitar un castigo. La mayoría de la gente está extrínsecamente motivada".

2.4.2.13.2 Componentes básicos de la motivación

Según Rodríguez (2006:46). "La motivación tiene componentes básicos que convienen conocer:

La capacidad de motivarse a uno mismo se pone especialmente a prueba cuando surgen las dificultades, el cansancio, el fracaso, es el momento en que mantener el pensamiento de que las cosas irán bien, puede significar el éxito o el abandono y el fracaso (aparte de otros factores más cognitivos, como descomponer los problemas y ser flexibles para cambiar de métodos y objetivos).

El desarrollo del optimismo, la autoestima, la expectativa de éxito... están relacionados con las pautas de crianza y educación, evitando el proteccionismo y la crítica destructiva, favoreciendo la autonomía y los logros personales, utilizando el elogio y la pedagogía del éxito".

Es importante que el individuo maneje una actitud positiva en lo concerniente al trabajo esta permitirá un movimiento intrínseco lo cual dará lugar a un empleado proactivo el cual trabaje en pos de la consecución de los objetivos.

GLOSARIO

- **Abstraer.**- Separar por medio de una operación intelectual las cualidades de un objeto para considerarlas aisladamente o para considerar el mismo objeto en su pura esencia o noción. Prescindir, hacer caso omiso. Abstraer de examinar la naturaleza de las cosas.

- **Aculturación .**-Dicho de un grupo social: Hacer adoptar o asimilar rasgos culturales de otro, generalmente más desarrollado

- **Aseveración.**-Afirmar o asegurar lo que se dice.

- **Administración de Recursos Humanos**: Función administrativa que se ocupa de reclutar colocar capacitar y desarrollar a los miembros de la organización.

- **Agente de Cambio.-** La persona que encabeza o emprende el proceso de cambio de una situación de la organización

- **Ambiente Externo.**-Todos los elementos ajenos a una organización que son importantes Para su funcionamiento; incluye elementos de acción directa y acción indirecta

- **Análisis Organizacional.**-Procedimiento que usan los administradores para determinar la capacitación que necesitan las personas mediante el análisis de la eficacia de la organización y su capacidad para alcanzar las metas con objeto de determinar donde existen diferencias

- **Aprendizaje.**-Método de capacitación práctica en el puesto mediante el cual el empleado aprende bajo la vigilancia de un compañero con más conocimientos

- **Cambio.**-Encontrar y adoptar actitudes, valores y comportamientos nuevos con la ayuda de un agente de cambio capacitada, que encabeza a personas grupos o la organización entera a lo largo del proceso. Se Los miembros de la organización identifican con los valores las actitudes y el comportamiento del agente de cambio y los hacen suyos cuando captan su eficacia para los resultados

- **Capacitación en el trabajo.**-Enfoque de la capacitación de empleados durante el trabajo con métodos como la rotación de puestos los internados y los aprendices

- **Capacitación fuera del trabajo.**-Enfoque de la capacitación que ocurre fuera del centro de trabajo pero que pretende simular condiciones laborales reales; el propósito es evitar las presiones que ocurren en el trabajo y que podrían entorpecer el proceso de aprendizaje

- **Capital Humano.**-Inversión de una organización en la capacitación y el desarrollo de sus miembros

- **Castigo.**-Aplicación de consecuencias negativas para detener o corregir comportamientos inconvenientes

- **Competitividad.**-Capacidad de competir..Rivalidad para la consecución de un fin.

- **Compilar.**-Reunir datos.

- **Concomitantes.**-Que aparece o actúa conjuntamente con otra cosa.

- **Conferir.-** Cotejar y comparar una cosa con otra. Comunicar órdenes, instrucciones, etc., para su cumplimiento. Conceder, asignar a alguien dignidad, empleo, facultades o derechos.

- **Consensuar.-**Adoptar una decisión de común acuerdo entre dos o más partes

- **Corolario.-**Proposición que no necesita prueba particular, sino que se deduce fácilmente de lo demostrado antes.

- **Detrimento.-**Destrucción leve o parcial... Pérdida, quebranto de la salud o de los intereses.

- **Dialéctico.-**Arte de dialogar, argumentar y discutir... Método de razonamiento desarrollado a partir de principios... Capacidad de afrontar una oposición.

- **Eficacia.-**La capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado"

- **Eficiencia** La capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización "hacer las cosas bien"

- **Exógenos.**-De origen externo

- **Foráneos.**-Forastero, extraño.

- **Input.**-Elemento de la producción, como un terreno, un trabajo o una materia prima. Conjunto de datos que se introducen en un sistema informático. Dato, información.

- **Noveles** .-Que comienza a practicar un arte o una profesión, o tiene poca experiencia en ellos.

- **Onerosos.**-Aquello que se considera como fundamento u origen de algo... Motivo o razón para obrar... Empresa o doctrina en que se toma interés o partido.

- **Paradigma.**-Conjunto virtual de elementos que pueden aparecer en un mismo contexto y lugar

- **Pericia.**-Sabiduría, práctica, experiencia y habilidad en una ciencia o arte.

- **Poltronerías.**-Pereza, haraganería, flojedad o aversión al trabajo.

- **Proactivo.**-Acciones que tienden a evitar la ocurrencia de problemas y la adopción de medidas correctivas

- **Productividad.**-Capacidad o grado de producción de una unidad de trabajo

- **Staff.**-Conjunto de recursos que asesoran y colaboran con un componente específico dentro de una organización. Función dentro de una empresa en la que se colabora, apoya y asiste a las funciones de línea para lograr los objetivos de la organización.

- **Subyacente.**-Se aplica este nombre al título o activo sobre el que se negocia una opción. Ambos cotizan de forma paralela, pero en mercados financieros diferentes: el subyacente en un mercado al contado y la opción en un mercado de futuros.

- **Superfluo.**-No necesario, que está de más.

- **Sustancial.**-Que constituye lo esencial y más importante de algo

- **Tenor.**-Constitución u orden firme y estable de algo. Contenido literal de un escrito u oración

- **Triádica.**-Conjunto de tres cosas o seres estrecha o especialmente vinculados entre sí.

- **Ulteriores.**-Que está de la parte de allá de un sitio o territorio. Que se dice, sucede o se ejecuta después de otra cosa

- **Visionario.**-Dicho de una persona: Que, por su fantasía exaltada, se figura y cree con facilidad cosas quiméricas. Que se adelanta a su tiempo o tiene visión de futuro.

Hipótesis

El diseño de un plan de entrenamiento del Recurso Humano, permitirá mejorar la productividad de la empresa CHARLESTONG MEGAFASHION DE LA CIUDAD DE AMBATO.

Variable independiente: Entrenamiento.

Variable dependiente: Productividad.

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 Modalidad básica de la investigación

3.1.1 Enfoque

En el desarrollo de la presente investigación, se manejara un enfoque cuantitativo; puesto que se ha definido un problema dentro del campo de estudio; el cual parte de objetivos claramente definidos, se ha planteado una hipótesis para que sea aceptada o no, mediante pruebas empíricas las cuales pueden plantearse como proposiciones matemáticas o proposiciones que pueden ser convertidas en fórmulas matemáticas que plantean relaciones funcionales entre variables.

3.1.2 Métodos de la investigación

3.1.2.1 Investigación documental bibliográfica

Consiste en el análisis de la información escrita sobre el tema en estudio, estableciendo relaciones, conceptualizaciones.

Por tanto, en el desarrollo investigativo se sustentó el enfoque teórico en base a las variables de estudio.

3.1.2.2 Investigación de campo

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos.

De esta manera se acudió al personal para conocer sus requerimientos de capacitación y su incidencia en la productividad.

3.2 Nivel o tipo de investigación

Como tipos particulares de la investigación se utilizará los siguientes:

3.2.1 Investigación Descriptiva

En la investigación bibliográfica se reseñan las características o rasgos principales de la problemática presentada, seleccionando categorías especiales.

3.2.2 Asociación de variables

Los estudios correlaciónales, tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre; la variable independiente Administración de Recursos Humanos y la variable dependiente Productividad.

3.3Población y muestra

3.3.1 Población

Es la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinadas características susceptibles a ser estudiadas. la población puede ser finita o infinita.

En el proceso investigativo la población y la muestra esta determinada por el personal administrativo y operativo que son 105 personas.

3.3.2 Muestra

Las muestras como parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados validos.

De esta manera, la muestra en el presente estudio; será un muestreo probabilístico de tipo regulado, ya que forman parte de la muestra los elementos del universo en los cuales se ha presentado la problemática.

3.4 Operacionalización de las variables

Variables e indicadores para la hipótesis variable Independiente: Sistema de Desarrollo del Recurso Humano

Cuadro N°01

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÌAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS / INSTRUM.
"En las organizaciones las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente por su carácter eminentemente dinámico y por su desarrollo Las personas tienen enorme habilidad para aprender nuevas habilidades, captar información obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos y desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarlas valor y capacitarlas y habilitarlas cada ves más para el trabajo".	• Entrenamiento • Desarrollo de personal • Desarrollo Organizacional	-Transmisión de conocimiento especificos -Actitudes frente a aspectos de la organización I -Desarrollo de habilidades -Transmisión de información -Desarrollo de habilidades -Desarrollo o modificación de actitudes -Desarrollo de conceptos -Orientación a largo plazo -Generación de esfuerzos para obtener mayor eficacia de toda la organización -Desarrollo conjunto de los pasos de diagnóstico y de intervención entre los gerentes de linea y el consultor.	¿Se siente bien siendo parte de la empresa? ¿Se siente a gusto con la actividad que realiza? ¿Que tipo de motivación ha recibido de la empresa? ¿Qué tipo de motivación es la de su preferencia? ¿La empresa organiza cursos de capacitación? ¿Dónde le gustaría recibir las capacitaciones? ¿Considera usted que las técnicas de entrenamiento deben ir orientadas a?	Encuesta dirigida al personal administrativo y operativo de CHARLESTONG MEGAFASHION en la Ciudad de Ambato

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2007)

Variable Dependiente: Productividad

Cuadro N°02

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS / INSTRUM.
"La productividad es un proceso físico regularmente expresada como una proporción que refleja cuan eficiente se usan los recursos para generar los resultados "	Proceso físico	Proceso terminados Satisfacción de necesidades	¿En que le beneficiaría la capacitación? ¿Considera necesario que se realicen cursos de capacitación para mejorar su rendimiento?	Encuesta dirigida al personal administrativo y operativo de CHARLESTONG MEGAFASHION en la Ciudad de Ambato
	Uso de recursos	Desperdicios Rentabilidad	¿Como calificaría el rendimiento de la empresa?	
	Resultados			

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2007)

3.5 Plan de recolección de la información

3.5.1 Fuentes de información

La recolección de la información se lo hará a través de las siguientes técnicas:

3.5.1.1 Encuesta.- Consiste en recolectar información sobre una parte de la población denominada muestra. Se elabora en función a las variables e indicadores de trabajo en la investigación.

Para el desarrollo del trabajo y como instrumento de recolección de la información se utilizará el cuestionario.

3.5.1.2 Cuestionario.- Cuestionario "no es otra cosa que un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra".

3.6 Procesamiento y análisis de información

El procedimiento para procesar la información es el siguiente:

- Revisión crítica de la información recogida es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente etc.
- Tabulación o cuadro según variables de cada hipótesis: cuadros de una sola variable, cuadros con cruce de variables, etc.
- Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas varias o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis).
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- Representaciones gráficas.

3.6.1 Encuesta Nº 1

Pregunta N: 01

¿Se siente bien siendo parte de la empresa?

Tabla Nº02 CONFORMIDAD DENTRO DE LA EMPRESA

¿Se siente bien siendo parte de la empresa ?	Encuestados	%
SI	101	96,19
NO	4	3,81
TOTAL	105	100

Grafico Nº09



ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de datos recolectados en la encuesta, el 96.19% manifiestan que si se sienten bien siendo parte de la empresa, en tanto que el 3.81% declara que no se sienten a gusto en la empresa.

De esta manera, se demuestra que la mayor parte del personal; se sienten bien en la misma, ya que se ha observado un ambiente laboral idóneo, lo cual ayuda en su rendimiento, en tanto que un menor grupo declara que no se siente conforme, de esta manera se evidencia que en la empresa se podría mejorar el proceso de motivación para lograr la interacción del Recursos Humano.

Pregunta N: 02

2.-¿Se siente a gusto con la actividad que realiza?

Tabla Nº3 SATISFACCION EN LOS PUESTOS DE TRABAJO

¿Se siente a gusto con la actividad que realiza?	Encuestados	%
SI	95	90,48
NO	10	9,52
TOTAL	105	100,00

Grafico Nº10



ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

Análisis e interpretación de resultados

El 90.48%, manifiesta que se siente a gusto con la actividad que realizan, en tanto que el 9.52% restante manifiesta que no.

Por tanto, se observa que para la mayoría del personal: realiza su actividad con gusto, el otro grupo declara que no, de esta manera se determina que en la empresa se podría mejorar en el análisis de cargos, el mismo que permita mejorar la ubicación del personal con la finalidad de generar un alto desarrollo laboral el mismo que permita a la empresa sustentar la productividad.

Cuando un empleado se siente satisfecho con la labor que realiza, podemos asegurar que el trabajo será llevado a cabo con un excelente nivel de desempeño.

Pregunta N: 03

3.-¿Que tipo de motivación ha recibido de la empresa?

Tabla Nº 4 TIPOS DE MOTIVACION REALIZADA

¿Qué tipo de motivación ha recibido de la empresa?	Encuestados	%
ECONOMICA	39	37,14
RECONOCIMIENTO	56	53,33
OTROS	10	9,52
TOTAL	105	100,00

Grafico Nº11



ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

Análisis e interpretación de resultados

Podemos observar que, de la población estudiada un 37.14% ha recibido motivación económica; en tanto que un 53.33% ha recibido reconocimientos como motivación dentro de la entidad y el 9.52% otro tipo de motivaciones como salidas al aire libre o celebraciones en fechas de trascendencia laboral y personal.

El desarrollar la fuerza laboral y mantenerlos ávidos en su deseo de superación ayudan para mejorar su desempeño, el trabajar con elementos que despierten e incentiven en cada persona el deseo de realizar mejor su trabajo permitirá dentro de la empresa mejorar el rendimiento de sus colaboradores.

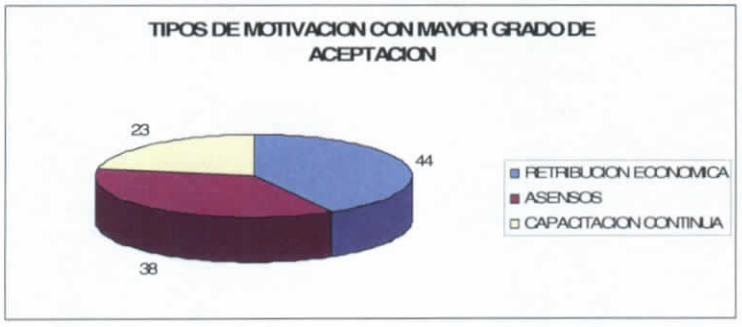
Pregunta N: 04

4.-¿Qué tipo de motivación es la de su preferencia?

Tabla Nº5 TIPOS DE MOTIVACION CON MAYOR GRADO DE ACEPTACION

¿Qué tipo de motivación es la de su preferencia?	Encuestados	%
RETRIBUCION ECONOMICA	44	41,90
ASENSOS	38	36,19
CAPACITACION CONTINUA	23	21,90
TOTAL	105	100,00

Grafico Nº12



ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

Análisis e interpretación de resultados

El 41.90% de los encuestados tiene preferencia por recibir una retribución económica como motivación; en tanto que un 36.19% gustaría de tener dentro de la organización un programa de asensos; el 21.90% restante opina que la capacitación continua es un buen medio para motivarse dentro de la entidad.

Es importante para la mayor parte de los empleados recibir como motivación la retribución económica y se señala ;ademas , que la motivación del individuo depende de factores intrínsecos que se manifiesten en el comportamiento de cada uno como una necesidad; los mismos que tendrán gran influencia en las insuficiencias que los individuos exteriorizan; para lo cual es importante determinar medios idóneos que satisfagan las necesidades del Recurso Humano dentro de la empresa.

En la empresa debe manejarse programas de motivación a través de esta pregunta podemos identificar la motivación que permita mayor grado de satisfacción para los trabajadores de la empresa.

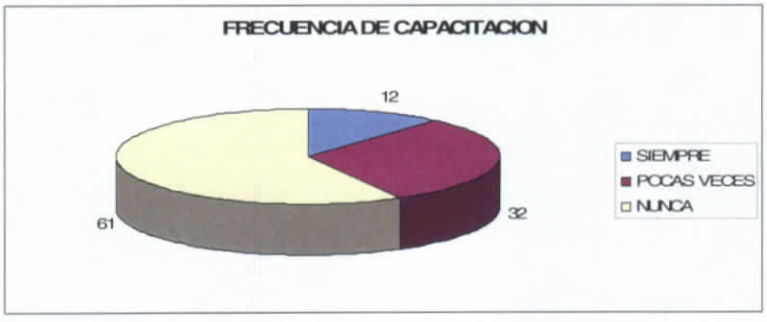
Pregunta N: 05

5.-¿La empresa organiza cursos de capacitación?

Tabla Nº6 FRECUENCIA DE CPACITACION

¿La empresa realiza cursos de capacitación?	Encuestados	%
SIEMPRE	12	11,43
POCAS VECES	32	30,48
NUNCA	61	58,10
TOTAL	105	100,00

Grafico Nº 13



ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

Análisis e interpretación de resultados

Del 100% de encuestados un 11.43% opina que ha recibido capacitación de manera constante dentro de la empresa; en tanto que un 30,48% opinan que ha sido realizada de manera ocasional es decir, pocas veces y el 58.10% opina que no se ha realizado nunca.

Es imperativo el desarrollo de todas las habilidades, de manera especial aquellas relacionadas directamente con destrezas y conocimientos requeridos en el puesto de trabajo.

En el mundo cambiante con un alto grado de influencias tecnológicas es importante que la capacitación sea un habito continuo que forme parte de la empresa; la capacitación permitirá entonces mantener un personal idóneo para la realización de sus labores.

Pregunta N: 06

6.-¿Considera necesario que se realicen cursos de capacitación para mejorar su rendimiento?

Tabla Nº 7 GRADO DE ACEPTACION DE CAPACITACION DENTRO DE LA EMPRESA

¿Considera necesario que se realicen cursos de capacitación para mejorar su rendimiento?	Encuestados	%
SI	98	93,33
NO	7	6,67
TOTAL	105	100,00

Grafico Nº14



ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

Análisis e interpretación de resultados

El 93.33% de los encuestados piensan que necesitan capacitación dentro de la empresa: en tanto que el 6.67% restante creen que no.

El ser humano es un recurso empresarial que evoluciona, que requiere mantener un nivel de capacitación y conocimiento adecuado, por tanto para un alto número de encuestados, la capacitación en la empresa es un factor importante, para que exista un correcto rendimiento en sus actividades, el mantenerse al ritmo con el progreso dentro del área cognoscitiva da al empleado una ventaja con quien no ha encontrado en la capacitación una necesidad para ser un mejor colaborador de la empresa.

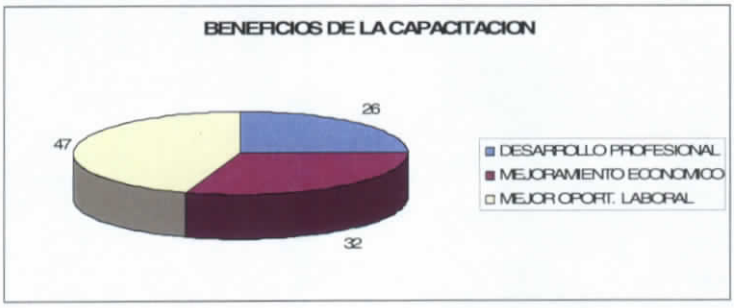
Pregunta N: 07

7.-¿En que le beneficiaria la capacitación?

Tabla N°8 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

¿En que le beneficiaria la capacitación?	Encuestados	%
DESARROLLO PROFESIONAL	26	24,76
MEJORAMIENTO ECONOMICO	32	30,48
MEJOR OPORTUNIDADAD. LABORAL	47	44,76
TOTAL	105	100,00

Grafico N°15



ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

Análisis e interpretación de resultados

En la encuesta realizada hemos determinado que un 24.76% esta convencido de que la capacitación lo beneficiara en mejorar su desarrollo profesional, el 30.48% asume que lo beneficiara en un mejoramiento económico y el 44.76% en una mejor oportunidad laboral.

Es de gran ayuda que los colaboradores y directivos dentro de la organización asuman la importancia del desarrollo a través de la capacitación; esta necesidad pone de manifiesto el deseo de progreso de todo el personal, ya que es el único camino para obtener mejores oportunidades de empleo, mejores ingresos y crecimiento personal.

Pregunta N: 08

8.-¿Dónde le gustaría recibir las capacitaciones?

Tabla Nº9 LOCACION DE PREFERENCIA PARA REALIZAR LAS CAPACITACIONES

¿Dónde le gustaría recibir las capacitaciones ?	Encuestados	%
DENTRO DE LA EMPRESA.	37	35,24
FUERA DE LA EMPRESA.	68	64,76
TOTAL	105	100,00

Grafico Nº16



ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

Análisis e interpretación de resultados

El 35.24% del personal encuestado opina que la capacitación debe realizarse en las instalaciones de la empresa, en tanto que un 64.76% cree que esta debe realizarse fuera de la misma.

La mayoría del Recurso Humano manifiesta que las capacitaciones deben dictarse fuera de las instalaciones de la empresa; lo cual permite que el personal entienda mejor sus actividades y se comprometa a desempeñar los diversos cometidos que lo componen al puesto; la ventaja de realizarlo fuera de las instalaciones es que los capacitados tienen mayor interrelación al no sentirse condicionado por el ambiente laboral continuo en el que se desenvuelve, :ademas , otorga la oportunidad de esparcimiento de los colaboradores.

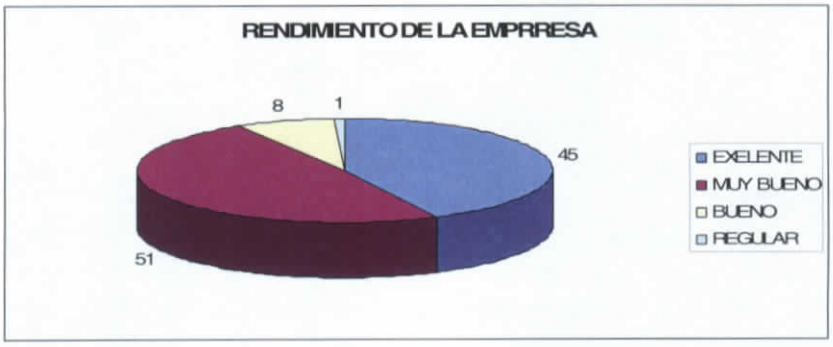
Pregunta N: 09

9-¿Como calificaría el rendimiento de la empresa?

Tabla Nº10 RENDIMIENTO DE LA EMPRESA

¿Cómo calificaría el rendimiento de la empresa ?	Encuestados	%
EXELENTE	45	42,86
MUY BUENO	51	48,57
BUENO	8	7,62
REGULAR	1	0,95
TOTAL	105	100,00

Grafico Nº17



ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

Análisis e interpretación de resultados

Los colaboradores tras la encuesta han determinado que el rendimiento de la empresa en un 42.86% es excelente en tanto que un 48.57% creen que es muy bueno; el 7.62% opina que el rendimiento es bueno y el 0.95% cree que es regular.

Se evidencia entonces que la mayor parte del personal manifiesta que el rendimiento es muy bueno y :por ende, es importante conocer como se combinan y utilizan los recursos para cumplir con el resultado final deseado por la organización. Al encabezar la lista de los recursos las personas son responsables de controlar cada uno de los procesos, es por ello que es de suma importancia el manejar un óptimo desarrollo para que este se refleje en los resultados integrales de la empresa.

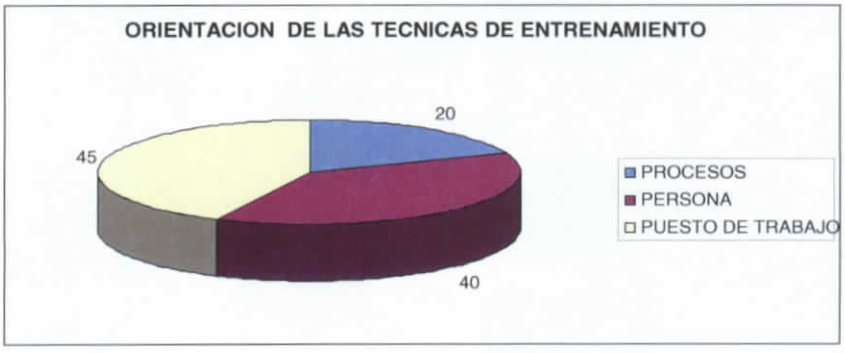
Pregunta N: 10

10.-¿Considera usted que las técnicas de entrenamiento deben ir orientadas a?

Tabla N11º ORIENTACION DE LAS TECNICAS DE ENTRENAMIENTO

¿Considera ud que las técnicas de entrenamiento deben ir orientadas a ?	Encuestados	%
PROCESOS	20	19,05
PERSONA	40	38,10
PUESTO DE TRABAJO	45	42,86
TOTAL	105	100,00

Grafico Nº18



ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

Análisis e interpretación de resultados

Dentro de la población estudiada podemos encontrar que un 19.05 % de los encuestados consideran que la capacitación debe ir orientada al proceso dentro del cual se encuentran mientras que un 38.10% opina que este debe ser dirigido a la persona y el 42.86 % opina se debe orientar al puesto de trabajo.

Es importante para la mayor parte de los encuestados, que la capacitación se dirija al puesto de trabajo para conocer que el elemento principal de capacitación es el contenido, ya que en muchas ocasiones la información es genérica, ;ademas , la transmisión de conocimientos; las necesidades de los individuos son diversas y se debe buscar el abarcar sentidos personales y profesionales dentro de la motivación y la capacitación en si; es una cadena continua la que debe ser mantenida a través de técnicas que permitan el mejoramiento de este recurso.

3.6.2 Encuesta Nº 2

Esta encuesta fue realizada con el afán de conocer las preferencias de lo colaboradores en cuanto a la capacitación para así destacar los puntos con mayor necesidad de ser tratados.

1.-¿Considera necesario que la empresa cuente con un plan de entrenamiento o capacitación?

Tabla Nº 12 NECESIDAD DE UN PLAN DE CAPACITACION

¿Considera necesario que la empresa cuente con un plan de entrenamiento o capacitación?	Encuestados	%
SI	25	96.15
NO	1	3.85
TOTAL	26	100

Grafico Nº19



ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

Análisis e interpretación de resultados

Podemos observar que de la población estudiada un 96,15% asiente que el entrenamiento es un factor determinante en el desempeño laboral del individuo el que se refleja en los resultados de la empresa: en tanto que un 3,85% cree que no es necesario.

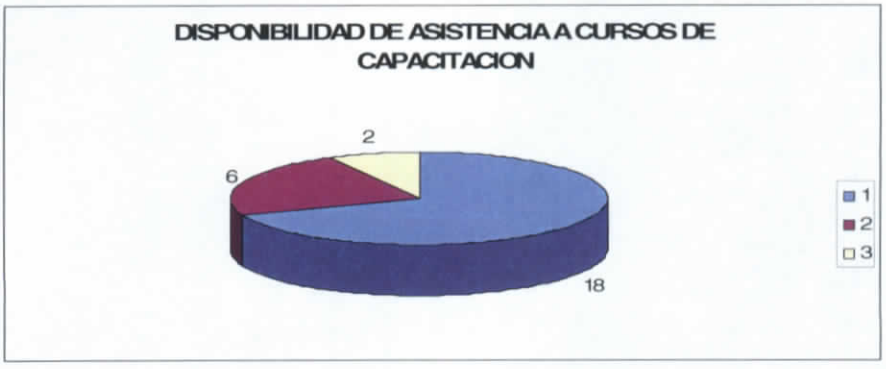
Es preciso el desarrollar al colaborador, mejorando sus capacidades para el excelente desempeño en su puesto de trabajo, la fuerza laboral encaminada de una manera correcta permite el crecimiento continuo de la empresa. De allí la importancia que la empresa cuente con un plan de capacitación bien estructurado para que logre sus aspiraciones.

2.-¿Le gustaría participar en eventos de capacitación organizada por su empresa?

Tabla N13º DISPONIBILIDAD DE ASISTENCIA ALOS CURSOS DE CAPACITACION

¿Le gustaría participar en eventos de capacitación organizados por su empresa?	Encuestados	%
SIEMPRE	18	69,23
POCAS VECES	6	23,08
NUNCA	2	7,69
TOTAL	26	100,00

Grafico Nº20



ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

Análisis e interpretación de Datos

Del 100% de encuestados un 69.23% opina que le gustaría participar de un plan de entrenamiento de manera constante en la empresa; en tanto que un 23.08% opinan que sea ocasional es decir, pocas veces y el 7.69% opina que el mismo no debe realizarse.

Es importante el mantener espacios en los cuales el personal encuentre la manera de mejorar su desempeño en especial en las actividades relacionadas directamente con el puesto de trabajo, si bien es cierto el personal maneja un alto índice de apertura para su capacitación denotándose un mínimo porcentaje que no le gustaría . hoy en día la industria vislumbra un escenario globalizado que exige de cada empresa cuente con un colaborador apto para una entorno de competencias en habilidades y destrezas perfeccionadas.

Esto nos ayuda a determinar la frecuencia con la que el personal gustaría participar de una capacitación dentro en la empresa.

3.- ¿Qué temas de entrenamiento le gustaría recibir?

Tabla N° 14 TEMAS DE ENTRENAMIENTO DE SU PREFERENCIA

¿Qué temas de entrenamiento le gustaría recibir ?	F	%
MEJORAR LA ATENCION/SERVICIO AL CLIENTE	12	46,15
MEJORAR LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	14	53,85
VENTAS	25	96,15
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	8	30,77
LIDERAZGO	6	23,08
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	5	19,23
MOTIVACIO AL PERSONAL	8	30,77
RELACIONES HUMANAS	9	34,62

Fuente:LA ENCUESTA

Análisis e interpretación de datos

Podemos constatar que el mayor porcentaje se encuentra en la necesidad de mejorar el nivel de ventas con un 96.15% el conocer de las generalidades de este tema permite al personal mejorar su desempeño y al ser este el punto central de su prestación de servicio permitirá incrementar sus niveles de conocimiento de este tema y aplicarlo en sus actividades diaria, el dialogo con el cliente es un tema que mantiene una frecuencia elevada del 53.85% y el servicio con un 46.15% permitirán identificar lo que el cliente necesita, su importancia dentro de la empresa, como complacerlo y ;ademas , motivar su regreso

Los temas en el nivel administrativo identifican como prioridad el conocer acerca del reclutamiento y selección en un 30.77% con un 19.23% la evaluación del desempeño

como un tema a conocer y el 23.08 % gustaría saber con mayor profundidad sobre liderazgo.

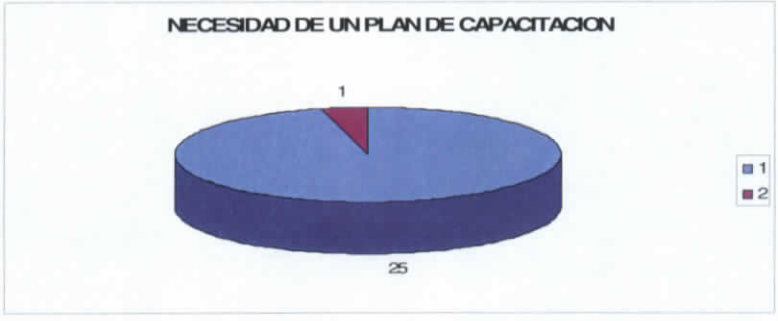
La motivación al personal y las relaciones humanas permitirán :ademas , un mejor desenvolvimiento en el aspecto del entorno laboral en el que se desarrolla el personal

4.-¿Mejorara su rendimiento laboral con el entrenamiento o capacitación?

Tabla N°15 NECESIDAD DE UN PLAN DE CAPACITACION

¿Mejorará su rendimiento laboral con el entrenamiento o capacitación?	Encuestados	%
SI	25	96.15
NO	1	3.85
TOTAL	26	100

Grafico N°22



ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

Análisis e Interpretación de datos

El 96.15% de los encuestados creen que mejorara su rendimiento dentro de la empresa al recibir un programa de capacitación: en tanto que el 3.85% restante creen que no.

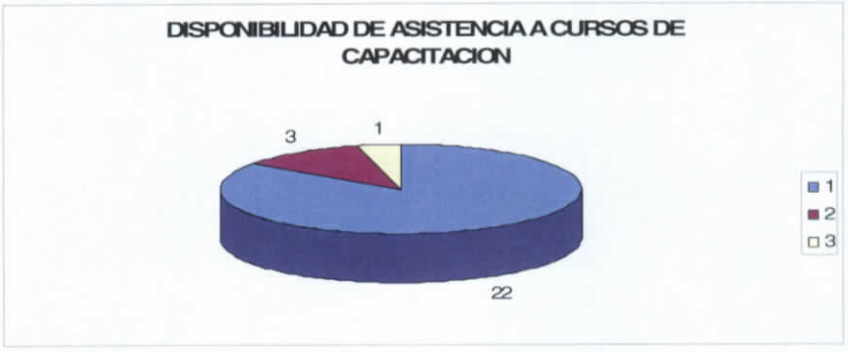
La capacitación es una herramienta que permitirá adaptar las habilidades individuales del colaborador a las exigencias del entorno. Esto a la vez reflejara mejor disposición y realización de las actividades para las cuales cada uno fue contratado así la empresa podrá mejorar su desenvolvimiento actual.

5.-¿Cree usted que se incrementará el nivel de productividad institucional con la aplicación de un programa de entrenamiento?

Tabla N°16 DISPONIBILIDAD DE ASISTENCIA A CURSOS DE CPACITACION

¿Cree ud que se incrementará el nivel de productividad institucional con la aplicación de un programa de entrenamiento?	Encuestados	%
MUCHO	22	84,62
POCO	3	11,54
NADA	1	3,85
TOTAL	26	100,00

GraficoN°23



ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

Análisis e Interpretación de datos

Del total encuestado podemos ver que un 84.62% cree que el nivel de productividad incrementara mucho con la implantación de un plan de entrenamiento, en tanto que un 11.54% opina que el crecimiento será poco y el 3.85% restante cree que no se incrementara en nada el nivel de productividad.

La productividad se vera altamente favorecida al mantener personal que sepa como manejar su unidad de trabajo, de esta manera todas las actividades serán desempeñadas con un nivel óptimo así podremos constatar que la empresa tendrá un crecimiento sostenido y a la vez alcance una imagen de buen servicio y atención al cliente.

3.6.3Comprobación de la hipótesis

Es un estadígrafo no paramétrico o de distribución libre que nos permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, llegando hasta la comparación de distribuciones enteras, es una prueba que permite la comprobación global del grupo de frecuencias esperadas calculadas a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

Combinación de frecuencias

5.-¿La empresa organiza cursos de capacitación?

Combinación de frecuencias
Tabla N°17

X	F	%
SIEMPRE	12	11,43
POCAS VECES	32	30,48
NUNCA	61	58,10
TOTAL	105	100,00

9-¿Como calificaría el rendimiento de la empresa?

X	F	%
EXELENTE	45	42,86
MUY BUENO	51	48,57
BUENO	8	7,62
REGULAR	1	0,95
TOTAL	105	100,00

FRECUENCIAS OBSERVADAS
Tabla Nº 18

DESARROLLO DEL RECURSOS HUMANOS / PRODUCTIVIDAD	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	TOTAL
SIEMPRE	5	6	1	0	12
POCAS VECES	14	16	2	0	32
NUNCA	26	30	5	1	61
TOTAL	45	51	8	1	105

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

Modelo Lógico

Ho = El diseño de un plan de entrenamiento de Recursos Humanos no permitirá mejorar la productividad de la empresa CHARLESTONG MEGAFASHION DE LA CIUDAD DE AMBATO

H1= El diseño de un plan de entrenamiento de Recursos Humanos si permitirá mejorar la productividad de la empresa CHARLESTONG MEGAFASHION DE LA CIUDAD DE AMBATO

Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado.

$\sum$ = Sumatoria.

O = Frecuencia observada.

E = frecuencia esperada o teórica.

Nivel de Significación y Regla de Decisión

Grado de Libertad

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

Gl =(c-1)(f-1)

GL = (4-1)(3-1)

GL = 3*2

GL = 6

Grado de significación

$\alpha = 0.05$

En donde:

O = Frecuencia Observada.

E = Frecuencia Esperada.

O-E = Frecuencias observada- frecuencias esperadas.

$O\text{-}E^2$ = resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado.

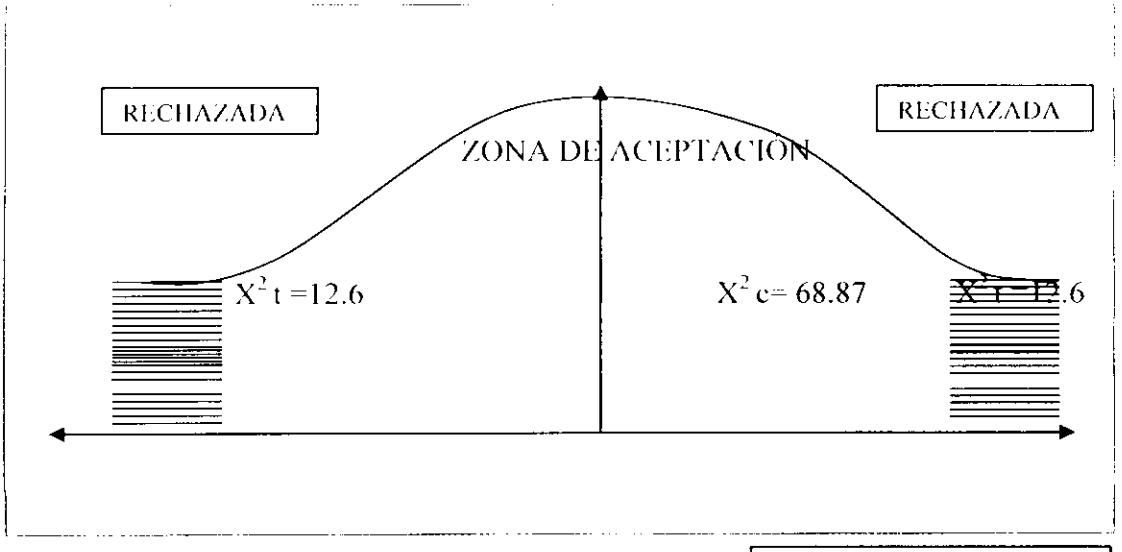
$O\text{-}E^2 / E$ = resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas.

FRECUENCIAS ESPERADAS
Tabla Nº 19

O	E	O-E	(O-E)2	(O-E)2/E
5	5,1	-0,14	0,02	0,00
6	5,8	0,17	0,03	0,01
1	0,0	0,99	0,97	68,01
0	0,1	-0,11	0,01	0,11
14	13,7	0,29	0,08	0,01
16	15,5	0,46	0,21	0,01
2	2	-0,44	0,19	0,08
0	0	-0,30	0,09	0,30
26	26	-0,14	0,02	0,00
30	30	0,37	0,14	0,00
5	5	0,35	0,12	0,03
1	1	0,42	0,18	0,30
		TOTAL		68,87

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS
Grafico N° 24



ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

Conclusión

El valor de X^2 t =12.6 < X^2 c = 68.87 de esta manera se acepta la hipótesis alterna, es decir, se confirma El diseño de un plan de entrenamiento de Recursos Humanos si permitirá mejorar la productividad de la empresa CHARLESTONG MEGAFASHION DE LA CIUDAD DE AMBATO.

TABLA DE VERIFICACIÓN DEL CHI-CUADRADO
Tabla N° 20

g.l	NIVELES						
	0.01	0.02	0.05	0.1	0.2	0.5	1
g.l	0.995	0.99	0.975	0.95	0.90	0.75	0.50
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71	1.32	0.455
2	10.6	9.21	7.38	5.99	4.61	2.77	1.39
3	12.8	11.3	9.35	7.81	6.25	4.11	2.37
4	14.9	13.3	11.1	9.49	7.78	5.39	3.36
5	16.7	15.1	12.8	11.1	9.24	6.63	4.35
6	18.5	16.8	14.4	12.6	10.6	7.84	5.35
7	20.3	18.5	16.0	14.1	12.0	9.04	6.35
8	22.0	20.1	17.5	15.5	13.4	10.2	7.34
9	23.6	21.7	19.0	16.9	14.7	11.4	8.34

Fuente : MONTERO, José (2002:A123)

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4. Tema

Diseño de un Plan de Entrenamiento para mejorar la productividad en la empresa CHARLESTONG MEGAFASHION en la Ciudad de Ambato

4.1 Datos Informativos

Empresa: CHARLESTONG MEGAFASHION

Actividad: Elaboración y Comercialización de prendas de vestir.

Ubicación: Provincia de Tungurahua, Ciudad de Ambato, parroquia La Matriz, barrio Medalla Milagrosa. Dirección: Bolívar y Lalama esquina.

4.2 Antecedentes de la propuesta

En la empresa no se ha elaborado un plan de entrenamiento que permita mejorar el desempeño del personal en cada una de las áreas, siendo la motivación una herramienta indispensable para un desarrollo sostenido, es importante instaurarla como parte de una nueva cultura que tenga como principal objetivo el desarrollo continuo del personal; al carecer de este tipo de políticas se pone en riesgo la participación de la empresa debido a que la desactualización de los conocimientos no permite acceder a nuevas tendencias en la moda; la tecnología es un elemento de uso frecuente para el desempeño laboral. El contar con un buen programa de capacitación, permitirá a los colaboradores de la empresa mantenerse en óptimas condiciones para un mejor desempeño, se obtendrá un mejor resultado empresarial en el campo industrial, en el que se desenvuelve la empresa.

El agitado proceso de innovación y la fuerte competencia en el campo industrial exige manejar una cultura amplia de desarrollo, que permita dar al colaborador las herramientas necesarias para un mejor desempeño en el área en la que preste sus servicios. Al aplicar este plan de motivación y capacitación se busca que el colaborador incursione en un campo de desarrollo que a través de sus capacidades encuentre el mejoramiento continuo personal y se vea reflejado en el desarrollo de la empresa.

4.3 Justificación

En la investigación se mantuvo un alto grado de interés al encontrar el alineamiento del Capital Humano con los recursos materiales de la empresa a través de un buen manejo del sistema de desarrollo del Recurso Humano y la generación de una cultura organizativa se puede encontrar mejores resultados en el grado de productividad de la empresa a través de un adecuado entrenamiento que lleve al establecimiento y al mejoramiento de la productividad para la obtención de una ventaja competitiva.

Se encontró un beneficio de los colaboradores tomando decisiones, distribuyendo los recursos, dirigiendo actividades en consecución de las metas organizacionales y logrando que se de en el trabajo una actitud de satisfacción y esta se vea reflejada en los niveles de productividad.

La importancia social del presente estudio se baso en el diseño de un ambiente de trabajo óptimo lo cual permite una estabilidad personal del trabajador al otorgarle la oportunidad de desenvolverse en un ambiente grato para si mismo de esta manera tiene un mejor rendimiento al realizar su trabajo placenteramente el mantener un compromiso de desarrollo sostenido entre la empresa y el colaborador permitió obtener un mejor nivel de producción que se refleja en el aspecto socioeconómico tanto de la empresa y su entorno.

La comunidad tiene un aporte en el dinamismo que se ha entregado al personal el cual mantiene un compromiso con su empresa pero como persona aporta de mejor manera a la comunidad con los conocimientos y mejoras adquiridas en este programa de capacitación, donde se entrega un aporte simbólico al mantener gente de valor intelectual y habilidades sobresalientes lo que permitirán un desarrollo mancomunado con la sociedad.

Fue una experiencia novedosa pues permitió que el empleado por primera vez encuentre en una charla un impulso para manejar mejor su puesto de trabajo: al permitir descubrir sensaciones nuevas en el ser humano que es parte de nuestra institución el estudio fue factible pues se encuentra mejoras en el desempeño en su puesto de trabajo.

4.4 Objetivos

4.4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de entrenamiento y capacitación para mejorar los conocimientos y potencializar las habilidades y destrezas del personal, con la finalidad de mejorar el nivel de productividad en la empresa CHARLESTONG MEGAFASHION DE LA CIUDAD DE AMBATO.

4.4.2 Objetivos específicos

- Mejorar los conocimientos y potencializar las habilidades y destrezas del personal.
- Instaurar una nueva cultura que tenga como principal objetivo el desarrollo continuo del personal.
- Actualizar los conocimientos para acceder a nuevas tendencias en la moda; la tecnología para mejorar el desempeño laboral.

4.4.3 Desarrollo de la propuesta

NOMBRE DEL EVENTO:

LIDERAZGO

ANTECEDENTES

- Se ha detectado a través de las encuestas y un proceso de observación la necesidad de capacitar al personal en LIDERAZGO por cuanto se nota la falta de una gestión eficaz en la relación con los colaboradores, es importante mejorar la capacidad de ejercer influencia, es decir cambiar las actitudes o la conducta del personal para así influir positivamente en las actividades laborales para la consecución de objetivos empresariales.

JUSTIFICACION

Es importante que todo el personal del área administrativa partícipe en este evento, ya que permitirá conocer la importancia de liderar la toma de decisiones, coordinar

procesos de manera eficaz los esfuerzos del personal en pos de un desarrollo sostenido dentro de la organización.

Ayudar a la empresa a fortalecer su productividad y competitividad, a través de la influencia positiva de los empleadores en los colaboradores para así dirigir las actividades laborales, manejándose como líder sobre un grupo heterogéneo que colabora en la consecución de objetivos.

OBJETIVOS

- Que todos los participantes adquieran la metodología y las herramientas necesarias para desarrollar la actitud de un líder en pos de concebir metas organizacionales que ayuden a la estabilidad de la empresa en la industria.
- Definir el liderazgo y explicar la similitud e influencia en las actividades gerenciales dentro de la empresa.

METODOLOGÍA

- Exposición dialogada
- Trabajo práctico

- Análisis de casos
- Evaluaciones

CONTENIDOS

- Lo que de verdad hacen los lideres
- Directivos y lideres ¿Son diferentes?
- La disciplina de fortalecer el carácter
- Liderazgo transformacional
- Autoliderazgo
- Toma de decisiones
- Coordinación de esfuerzos
- Preparación para el cambio
- Valores corporativos

Logística cursos liderazgo
Tabla nº 21

Duración	10horas
Fecha	3-4 de marzo -2010
Lugar	OFICINAS CHARLESTONG
Responsables	Gerente general- expertos en los temas establecidos
Beneficiarios	Directivos de la empresa
Materiales	carpetas, folletos, esferos
EXTRAS	

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

NOMBRE DEL EVENTO:

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

ANTCEDENTES

El proceso de reclutamiento y selección no se manejan de manera adecuada, lo que da lugar a que ingresen a la empresa sin pasar por un filtro tanto de habilidades como características personales y cualidades humanas, el manejo empírico de este proceso no permite contar con un ambiento adecuado, con las características necesarias para un desarrollo sostenido de la empresa.

JUSTIFICACION

Es importante desarrollar un proceso que permite sustentar cada uno de los pasos para incorporar a la empresa personas de alta calidad humana y de características adecuadas para el desarrollo de las actividades especificas dentro de la misma

Esto permitirá identificar a prospectos idóneos con muchas cualidades para cada puesto, para luego tras un proceso recíproco decidir si se entregara el empleo o no, esto dará lugar a que se disponga del Recurso Humano de un alto valor que rinda efectivamente para la consecución de objetivos

OBJETIVOS

- Conocer la importancia y los diversos métodos de reclutamiento y selección.
- Conocer la forma de integrar a las personas con las competencias adecuadas a los puestos de trabajo.
- Conocer el proceso de Reclutamiento y Selección de personal de acuerdo a las exigencias modernas en la Administración de Recursos Humanos y al enfoque de Competencias Profesionales.

METODOLOGIA

- Exposición dialogada
- Análisis de casos

CONTENIDOS RECLUTAMIENTO

- Mercado laboral
- Rotación de personal
- El proceso de reclutamiento
- Medios de reclutamiento

Logística cursos RECLUTAMIENTO
Tabl nº 22

Duración	6 horas
Fecha	8.9 DE MAYO -2010
Lugar	OFICINAS CAPACITACION PARTICULAR
Responsables	Expertos en los temas establecidos
Beneficiarios	Personal administrativo
Materiales	Folletos
EXTRAS	

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

CONTENIDO DE SELECCIÓN

- Concepto de selección del personal
- Bases para le selección de personal
- Entrevista de selección y sus tapas

- Pruebas de conocimiento o de capacidad

Logística cursos SELECCIÓN
Tabl nº 23

Duración	6 horas
Fecha	15-16 DE MAYO -2010
Lugar	OFICINAS CHARLESTONG
Responsables	Expertos en los temas establecidos
Beneficiarios	Personal administrativo
Materiales	Folletos
EXTRAS	

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

NOMBRE DEL EVENTO:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ANTECEDENTES

En la empresa no se maneja un proceso de evaluación del desempeño que permita manejar parámetros de referencia entre periodos de tiempo y de esta manera poder evaluar a los colaboradores y su aporte dentro de la empresa

JUSTIFICACION

Es importante manejar un proceso mediante el cual se ofrezca información constante tanto a la gerencia como a los subordinados sobre su desempeño laboral y aporte a la empresa.

Esto permitirá que los aportes sean valorados y a la vez retribuidos a través de recompensas sean o no económicas que permitan que el colaborador sea conocedor de la calidad que ofrece a su empresa y en que grado aporta a la misma

OBJETIVOS

- Mejorar la toma de decisiones a través de datos estadísticos que permitan la evaluación y aporte del personal
- Visualizar la gestión del personal como una sucesión de actividades estratégicas que complementan los planes de las empresas para el alcance sus objetivos.
- Plantear parámetros de evaluación para el rendimiento de cada individuo en su desempeño laboral

METODOLOGIA

- Exposición dialogada
- Análisis de casos

CONTENIDO

- En que consiste la evaluación del desempeño
- Objetivos de la evaluación del desempeño
- Beneficios de la evaluación del desempeño
- Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

- Nuevas tendencias de evaluación del desempeño
- La entrevista de evaluación del desempeño

Logística cursos EVALUACION DEL DESEMPEÑO
Tabl nº 24

Duración	12 horas
Fecha	27-28-29 DE MAYO -2010
Lugar	SALON LA RIVERA (Q.CHARLESTONG)
Responsables	Expertos en los temas establecidos
Beneficiarios	Personal administrativo
Materiales	Folletos
EXTRAS	

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

VENTAS Y SERVICIO

NOMBRE DEL EVENTO:

VENTAS

ANTECEDENTES

La empresa se desarrolla en base al grado ventas que se maneje dentro de la misma la función principal de los colaboradores es saber hacer de esto una actividad con calidad.

Los vendedores se manejan de una manera empírica, lo cual hace que las ventas no se concreten al aprender a manejar y mejorar la manera en la que realizan sus ventas la rentabilidad de la empresa mejorara.

JUSTIFICACION

El arte de saber vender permite a cada persona que vive de esto, conocer las maneras para mejorar y aumentar su calidad en las actividades de venta, que conllevara a la fidelización de los clientes a la empresa :ademas .. de permitir que la misma se concrete con ello se dará a los colaboradores las herramientas necesarias para un mejor desempeño en sus actividades

OBJETIVOS

- Conocer los procesos adecuados de venta.
- Como iniciar una venta para que esta tenga la finalidad especifica .

METODOLOGIA

- Exposición dialogada.
- Análisis de casos.
- Rolleplaying.
- Videos.

CONTENIDO

- La fuerza de ventas: estrategia y ventaja competitiva.
- Las tareas y prioridades del moderno y efectivo proceso de ventas.
- Como cerrar positivamente el proceso de ventas.

Logística cursos VENTAS
Tabla nº 25

Duración	15 horas
Fecha	15-16-17-18-19 DE JUNIO -2010
Lugar	QUINTA CHARLESTONG
Responsables	Gerente Expertos en los temas establecidos
Beneficiarios	Personal de ventas
Materiales	Folletos
EXTRAS	

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

NOMBRE DEL EVENTO:

COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

ANTECEDENTES

Hemos observado que la manera en la que los colaboradores abordan a los clientes no es la adecuada, siempre es importante manejar la terminología idónea para dar al cliente la confianza que necesita para adquirir lo que busca, dentro de la empresa se nota que el dialogo con el cliente no es el adecuado razón por la cual es importante mejorarlo.

JUSTIFICACION

El dialogo con el cliente es el primer paso para iniciar una venta, razón por la cual es indispensable que este sea llevado de manera adecuada dejando las actividades empíricas de lado; la terminología que se utiliza debe ser acorde con la finalidad que es la venta al manejarse de manera correcta se permite que el cliente se sienta a gusto en donde se encuentra.

OBJETIVOS

- Dar a los participantes los medios necesario para que a través de ellos puedan entablar con el cliente el nexo necesario para ejecutar de manera correcta el proceso de venta.
- Conocer la terminología adecuada para que los colaboradores de la institución interactúen de manera cordial con las personas que se acerquen a la empresa y fomenten un espacio acorde para efectuar las ventas.

METODOLOGIA

- Exposición dialogada.
- Análisis de casos.
- Rolleplaying.
- Videos.

CONTENIDO

- La importancia del cliente sus necesidades y expectativas.
- La relación cliente vendedor para lograr lealtad.

- La comunicación del vendedor con el cliente y la importancia en los negocios.
- Desarrollo de las Habilidades de Comunicación. (Asertividad. Empatía. Lenguaje Corporal. Lenguaje Verbal. manejo de la Voz) para cerrar la venta.

Logística cursos COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE
Tabla nº 26

Duración	9 horas
Fecha	13.14.15 DE ABRIL -2010
Lugar	QUINTA CHARLESTONG
Responsables	Gerente Expertos en los temas establecidos
Beneficiarios	Personal de ventas
Materiales	Folletos
EXTRAS	

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

NOMBRE DEL EVENTO:

SERVICIO AL CLIENTE

ANTECEDENTES

En la empresa se ha observado que el servicio al cliente se maneja de manera empírica razón por la cual presenta ciertas falencias en su consecución las cuales permiten que el cliente no se sienta a gusto en su proceso de decisión dentro de la empresa.

JUSTIFICACION

Al hacer bien las cosas desde la primera etapa en este caso el llegar al cliente garantiza que las compras sean un proceso que lo realice con gusto y conforme a las necesidades que el mismo exige, esto se debe instituir como parte de una cultura organizacional que maneje la empresa para un proceso de mejora continua.

Un proceso de calidad superior exige productos y servicios cada vez superiores comprometiendo la competitividad de la empresa en su entorno.

OBJETIVOS

- Fomentar la práctica de un buen trato al cliente, lo cual permita que el mismo encuentre un espacio habido para su satisfacción.
- Posicionar en el mercado una imagen de cordialidad y respeto por parte de los servidores a todos lo clientes.

METODOLOGIA

- Exposición dialogada.
- Análisis de casos.
- Rolleplaying.
- Videos.

CONTENIDO

- La dimensión humana en la era de los servicios.
- Principios del servicio como ventaja competitiva.
- Principales normas de comunicar un mejor servicio al cliente.
- El servicio integrado para la fidelización.

Logística cursos SERVICIO AL CLIENTE
Tabla nº 27

Duración	8 horas
Fecha	20-21 DE ABRIL -2010
Lugar	SALON LA RIVERA(Q.CHARLESTONG)
Responsables	Gerente Expertos en los temas establecidos
Beneficiarios	Personal de ventas
Materiales	Folletos
EXTRAS	

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

NOMBRE DEL EVENTO

MOTIVACION HACIA EL CAMBIO

ANTECEDENTES

Tras el proceso de observación hemos encontrado que el personal realiza su trabajo con una poca proactividad de esta manera no se manifiesta la entrega por cada una de sus labores es decir no se encuentran motivados para realizar sus actividades lo que provoca que el rendimiento dentro de la empresa no sea el esperado, no se observa el compromiso permanente de los miembros de la organización razón por la cual es necesario influir en la conducta de nuestros colaboradores para permitir que ellos trabajen de mejor manera.

JUSTIFICACION

La motivación permite que los empleados se sientan comprometidos con la consecución de objetivos empresariales al mejorar la conducta del colaborador a través de la influencia de actitudes positivas por parte de la gerencia.

La motivación laboral debe manejarse con un alto grado de equidad de las recompensas o castigos para determinar su desempeño y satisfacción de esta manera el empleado podar darse cuenta que su importancia dentro de la empresa es similar a la de su compañero de trabajo y realizara sus actividades en forma conjunta para la consecución de los objetivos.

Un plan de motivación dentro de la empresa permitirá que el empleado fortalezca su compromiso al ser parte de la misma.

OBJETIVOS.

- Los participantes podrán valorar al personal de la empresa como el recurso más valioso de la misma.
- Comprender que al administrar a sus empleados de la forma correcta mejorará los niveles de productividad y consecuentemente la rentabilidad de la empresa.
- Mejorar la actitud de los colaboradores al interactuar directamente con sus compañeros para que de esta manera mejore su compromiso con la empresa a la que presta sus servicios.
- Informar sobre el desarrollo del sistema de compensaciones económicas y no económicas.

METODOLOGIA

- Dinámicas grupales.
- Hojas de evaluación.
- Debate abierto.
- Exposición de casos.

CONTENIDOS

- El proceso de cambio.
- Barreras al cambio.
- Beneficios de manejar una cultura de cambio.
- Como se manifiesta el cambio en los empleados .
- Sistema de Compensación.
- Mantengamos la igualdad Interna y Externa.
- Remuneración.
- Enfoque de la nueva retribución.
- Ascensos.
- Compensación no Económica.
- Servicios y beneficios sociales para la satisfacción de necesidades.
- Compensaciones Económicas.

Logística cursos MOTIVACION HACIA EL CAMBIO
Tabla nº 28

Duración	12 horas
Fecha	3-4 y 10 DE ABRIL -2010
Lugar	QUINTA SANTA LUCIA
Responsables	Gerente general- expertos en los temas establecidos
Beneficiarios	Personal administrativo y ventas
Materiales	Folletos, material didáctico para taller
EXTRAS	

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

NOMBRE DEL EVENTO:

COMUNICACIÓN

ANTECEDENTES

La comunicación dentro de la empresa es un proceso que podría ser llevado de mejor manera, siendo este uno de los principales métodos para mejorar el clima organizacional, el personal tiene distintos criterios su individualidad y las reacciones emocionales influye en la forma en la que entienden los mensajes de los otros, es por ello que ocasionalmente se dan los malos entendidos o desavenencias dentro de la empresa por el mal manejo de la comunicación.

JUSTIFICACION

La comunicación es una herramienta necesaria dentro de toda organización para su mejoría y sano ambiente, la ventaja de manejar la habilidad de la misma adquiere mayor significado al integrar en este procesos las necesidades con el fin de que estas sean resueltas al permitir que las mismas sean conocidas utilizando un canal adecuado que es la mejoría de la comunicación.

OBJETIVOS

- Identificar los medios adecuados para una mejor comunicación organizacional que permita establecer vínculos idóneos para establecer un mejor ambiente laboral.
- Vincular los procesos de comunicación y los procesos administrativos la planificación la dirección y el control.

METODOLOGÍA

- Dinámicas de grupo.
- Exposición Dialogada.
- Auto evaluaciones.
- Rolleplaying.
- Videos.

CONTENIDOS

- Aprendiendo a comunicarse con su empleado.
- Comunicación interpersonal y organizacional.
- Elección de medios de comunicación.

- Comunicación en la organización.
- Canales formales de comunicación.

Logística cursos COMUNICACIÓN
Tabla nº 29

Duración	10horas
Fecha	5-6 junio -2010
Lugar	QUINTA CHARLESTONG
Responsables	Gerente general- expertos en los temas establecidos
Beneficiarios	Personal administrativo y ventas
Materiales	Folletos, material didáctico para taller
EXTRAS	

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

NOMBRE DEL EVENTO

TRABAJO EN EQUIPO

ANTECEDENTES

En la empresa se ha observado que el trabajar en pos de objetivos mancomunados no se da de la mejor manera, pues la rivalidad entre el personal es notoria por la generación de comisiones; por esta razón es necesario el capacitar al personal para que conozca lo importante de saber trabajar en equipo.

JUSTIFICACION

El saber trabajar en equipo permite un crecimiento tanto personal al aprender a valorar al compañero de trabajo como en el entorno organizacional; el saber complementar una tarea permite que el trabajo sea más llevadero a fin de fomentar la armonía y las buenas relaciones interpersonales de los implicados.

OBJETIVOS

- Profundizar en los aspectos más importantes a aplicar en los procesos de trabajo en equipo.
- Manejar adecuadamente técnicas en lo concerniente al trabajo de equipo.
- Potencializar los comportamientos en función de grupo.

METODOLOGIA

- Dinámicas de grupo.
- Exposición Dialogada.
- Auto evaluaciones.
- Rolleplaying.
- Videos.

CONTENIDO

- Organizaciones que aprenden.
- Trabajo en quipo generalidades.
- Pautas para trabajar eficientemente dentro de equipos de trabajo.

- Elementos del trabajo en equipo.
- Las 5 C (complementariedad, coordinación, comunicación, confianza, compromiso).
- Habilidades del trabajo en equipo.
- Ventajas de trabajar en equipo.

Logística cursos TRABAJO EN EQUIPO
Tabla nº 30

Duración	11horas
Fecha	27-28 de marzo -2010
Lugar	QUINTA CHARLESTONG
Responsables	Gerente general- expertos en los temas establecidos
Beneficiarios	Personal administrativo, operativo y ventas
Materiales	Folletos, material didáctico para taller
EXTRAS	

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

NOMBRE DEL EVENTO:

RELACIONES HUMANAS

ANTECEDENTES

A través de un proceso de observación se ha denotado que en la empresa se debe mejorar las relaciones interpersonales, la falta de respeto y poca comunicación que se desarrolla en la misma conlleva a que el entorno organizacional no sea el más óptimo para un desarrollo sostenido.

JUSTIFICACION

El aprender los principios de educación elemental y los factores que determinan nuestra personalidad, y de qué manera consciente e inconsciente influyen en la formación de nuestro carácter es importante para mejorar el desarrollo dentro de la empresa al relacionarse consigo mismo, como punto de partida para luego relacionarse con los demás y el entorno que le ha tocado vivir.

OBJETIVOS

- Desarrollar la capacidad de relacionarse con su esfera personal así como con los demás, dentro del entorno que les ha tocado vivir.
- Conocer los fundamentos y composición de la psiquis humana y su mundo emocional.

METODOLOGIA

- Exposición dialogada.
- Análisis de casos.
- Videos.

CONTENIDO

- Introducción a las Relaciones Humanas.
- Importancia y beneficios de las Relaciones Humanas.
- Como mejorar las Relaciones Humanas.
- La Atención.
- Los poderes de la Atención.
- La Atención y los sentidos.

- Virtudes a desarrollar.

  El Amor

  Los Enemigos del Amor

  La Compasión

  Ecuanimidad

  Benevolencia

  Flexibilidad

  Respeto.

- La Comunicación y pautas para llegar con el mensaje.
- La Convivencia: Cortesía, Convivencia y Concordia.
- El Mundo Emocional.
- Los Hábitos emocionales.
- Los Esquemas Mentales.

Logística cursos RELACIONES HUMANAS
Tabla n° 31

Duración	15 horas
Fecha	26-30 DE ABRIL -2010
Lugar	OFICINAS CHARLESTONG
Responsables	Gerente Expertos en los temas establecidos
Beneficiarios	Todo el Personal
Materiales	Folletos
EXTRAS	

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

NIVEL OPERATIVO

NOMBRE DEL EVENTO

MANEJO DE LA MAQUINARIA

ANTECEDENTES

El personal tienen conocimientos del manejo de la maquinaria pero la innovación de la tecnología ocasiona que el uso de algunas de ellas no sea el adecuado por lo cual se presentan daños.

JUSTIFICACION

Es importante conocer como manejar mejor las maquinarias de uso diario y poder mantener los activos de la institución al facilitar al personal las herramientas necesarias para mejorar su conocimiento en el mantenimiento de los equipos se permitirá optimizar el funcionamiento de estas para la mejora de ciertos procesos.

OBJETIVOS

- Brindar al personal el conocimiento necesario para el buen uso de la maquinaria.
- Optimizar el uso de la maquinaria para mejorar los procesos de confección de las prendas.

METODOLOGIA

- Exposición dialogada.
- Trabajo práctico.

CONTENIDO

- Generalidades del funcionamiento de las maquinas.
- Aplicación de técnicas para :
- Costura recta y zigzag.
- Costura de ojales.
- Zurcidos y bordados.
- Como cocer un cierre.
- Mantenimiento de las maquinas.

Logística cursos MANEJO DE LA MAQUINARIA
Tabla n°32

Duración	30 horas
Fecha	17 -28 DE MAYO-2010
Lugar	Fabrica /Quinta Charlestong
Responsables	Gerente Expertos en los temas establecidos
Beneficiarios	Todo el Personal Operativo
Materiales	Folletos
EXTRAS	

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

NOMBRE DEL EVENTO:

FUNDAMENTOS DE MODA: moda, cultura y arte.

ANTECEDENTES

Los colaboradores en el área operativa no encuentran en su trabajo el arte que este implica: al manejar los procesos de confección es importante que ellos encuentren en cada uno la posibilidad de dar al mercado prendas que permitan su comodidad y a la vez la satisfacción de verse bien.

JUSTIFICACION

En los tiempos que corren la gente le da mucha importancia al aspecto que lucimos las demás personas lasa prendas de vestir juegan un papel fundamental en este proceso pues la correcta combinación de colores y estilos permiten a quien lo usa reflejar una imagen ordenada de si misma.

La comodidad de las prendas permiten a la vez tener una tendencia de la moda al permitir a quien las utilice no solo se sienta bien al encontrarse perfectamente presentada sino también al mantenerse cómoda en sus diferentes actividades.

OBJETIVOS

- Ser una herramienta eficiente para que los colaboradores de la empresa conozcan con detalle la industria que sustenta al campo de la moda en todas sus secuencias.
- Dirigir las sensibilidades creativas de los empleados a las técnicas de confección que les faciliten acercarse al campo de un modo realmente profesional.

METODOLOGIA

- Exposición dialogada.
- Análisis de casos.
- Videos.

CONTENIDO

- Historia y teoría del Arte y del Diseño.
- Definición y Contextualización de Cultura y Moda.
- Evolución histórica de la Moda.
- Situación actual del mercado y la industria de la Moda.

Logística cursos FUNDAMENTOS DE LA MODA
Tabla nº 33

Duración	10 horas
Fecha	6-7 DE MARZO -2010
Lugar	QUINTA CHARLESTONG
Responsables	Gerente Expertos en los temas establecidos
Beneficiarios	Personal operativo
Materiales	Folletos
EXTRAS	

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

Tabla N°34 PLANIFICACION DE LA CAPACITACION

PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN
AÑO 2009

CURSO	CLASIFICACIÓN	DURACIÓN	FECHA	HORARIO	PRESUPUESTO
AREA ADMINISTRATIVA					
LIDERAZGO	SEMINARIO	10	3-4 DE MARZO	07h00 a 12h00	$36.00(por dos pax)
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	CONFERENCIA	6	8-9 DE MAYO	09:00 a 12:00	$13.00(por pax)
SELECCIÓN PERSONAL	CONFERENCIA	6	15-16 DE MAYO	09:00 a 12:00	$13.00(por pax)
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	SEMINARIO /TALLER	12	27-28-29 DE MAYO	08:30 a 12:30	$40.00(por dos)

VENTAS Y SERVICIO

CURSO	CLASIFICACIÓN	DURACIÓN	FECHA	HORARIO	PRESUPUESTO
VENTAS	SEMINARIO /TALLER	15	DEL 15 AL 19 DE JUNIO	07h00 a 10h00	EL PROGRAMA DE CAPACITACION EN VENTAS ES DE $25.00 POR PARTICIPANTE
COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	SEMINARIO /TALLER	9	13-14 Y 15 DE ABRIL	08h30 a 11h30	
SERVICIO AL CLIENTE	SEMINARIO /TALLER	8	20-21 DE ABRIL	de 08h30 a 10h30 & 18:30 A 20:30	

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

TODO EL PERSONAL					PRESUPUESTO
MOTIVACION HACIA EL CAMBIO	SEMINARIO TALLER	12	4-5 Y 10 DE ABRIL	09:00 a 13:00	EL PROGRAMA DE CAPACITACION PARA MEJORAR LA INTERELACIONES DE $28.00 POR PARTICIPANTE
COMUNICACIÓN	SEMINARIO/ TALLER	10	5-6-DE JUNIO	08h30 a 13h30	
TRABAJO EN EQUIPO	SEMINARIO TALLER	11	27-28-DE MARZO	DOMINGO 08h30 a 13h30	
RELACIONES HUMANAS	SEMINARIO TALLER	15	26 AL 30-DE ABRIL	07h000a 10h00	
NIVEL OPERATVO					PRESUPUESTO
MANEJO DE LA MAQUINARIA		30	17 AL 28 DE MAYO	07h00 a 10:00	LA CAPACITACION DE EL MANEJO DE MAQUINARIA SERA DE $10.00 POR PARTICIPANTE
FUNDAMENTOS DE LA MODA	CONFERENCIA	10	6-7-MARZO	Sábado 08h30 a 13h30	

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

TOTAL INVERSION

	PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE CAPACITACION DEL PERSONAL DE CHARLESTONG MEGAFASHION EN LA CIUDAD DE AMBATO	
	GASTOS	**TOTAL**
DEL PROCESO	AREA ADMINISTRATIVA	102
	VENTAS	500
	TODO EL PERSONAL	2940
	OPERATIVO	780
INSUMOS		
	MATERIALES	80
	REFRIGERIOS	150
	Sub total	4552
	Imprevistos 15%	**682.8**
	TOTAL	**5234.8**

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

El costo del local esta cubierto por cuanto LA QUINTA CHARLESTONG dispone de amplias instalaciones aptas para este tipo de eventos: el refrigerio corre de parte de la gerencia y el material didáctico y recursos (papeles, carpetas, esferos) de los organizares los valores colocados son estimados para el presupuesto.

CRONOGRAMA DE CAPACITACION

Tabla N° 35 CRONOGRAMA DE CAPACITACION

	TIEMPO / ACTIVIDADES	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	LIDERAZGO																								
2	FUNDAMENTOS DE LA MODA																								
3	TRABAJO EN EQUIPO																								
4	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE																								
5	MOTIVACIÓN																								
6	SERVICIO AL CLIENTE																								
7	RELACIONES HUMANOS																								
8	RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL																								
9	SELECCIÓN DEL PERSONAL																								
10	MANEJO DE MAQUINARIA																								
11	EVALUACIÓN DEL SEDEMPEÑO																								
12	VENTAS																								

ELABORADO POR:
SANTANA, Lorena (2008)

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La empresa no cuenta dentro de su estructura con la unidad de Recursos Humanos razón por la cual todas las actividades referentes al manejo de personal no se las hace de una manera técnica.
- En la empresa se ha evidenciado la necesidad de capacitación y motivación, lo que ha incidido negativamente en la integración del personal y en el cumplimiento de las actividades empresariales.
- Las relaciones interpersonales no son las adecuadas por la escasa comunicación interna, y el manejo de los directivos a los subordinados creando asi un ambiente laboral poco estable.
- Existe centralización de actividades y toma de decisiones en la gerencia, lo que ocasiona demora en los trámites y el consiguiente malestar del personal.
- En la empresa no se han realizado programas de capacitación y entrenamiento razón por la cual el rendimiento y productividad no están en el nivel esperado.

5.2 Recomendación

- Realizar los análisis pertinentes para que se incluya dentro de la estructura institucional a la unidad de Recursos Humanos, la que permitirá mejorar el manejo del Talento Humano para lograr los objetivos institucionales.
- Implementar planes de motivación para incentivar al personal según su desempeño en la ejecución de sus actividades laborales, para integrar de mejor manera al Recurso Humano y generar mayor fidelidad con la empresa.
- Establecer programas de integración que permitan mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación y el trabajo en equipo, lo que permitirá lograr un sano entorno laboral y el incremento de la productividad.
- Que el presente trabajo de investigación sea ejecutado para mejorar el nivel cognoscitivo, habilidades y destrezas del personal; lo que beneficiará a la empresa así como también a los clientes internos y externos.

Bibliografía

-CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Tercera Edición México. MAC GRAW HILL Interoceanica Editores ,2000

-GUIZAR, Rafael . Desarrollo Organizacional, Primera Edición, Primera Edición México MC.GRAW HILL Interoceanica Editores ,1998

-HERRERA, Luis. (2004). Tutoría de la Investigación Científica, Primera Edición Quito Ecuador DIEMERINO..

-JOHNSON,Guerry. (2001). Dirección Estratégica , Quinta Edición Madrid-España PRENTICE HALL

-MUCHINSKY, Paul. (2000). Psicología Aplicada al Trabajo, Tercera Edición Madrid-España THOMSON.

-SANCHEZ, Esteban. Como incrementar la Calidad Productividad en su Empresa, Segunda Edición Madrid-España GRUPO EDITORIAL NORMA, 2000

-STEPHEN, Ross (2000). Comportamiento Organizacional Segunda Edición Mexico PRENTICE HALL.

-STONE, Jeef. (1998). Administración PEARSON EDUCATION Primera Edición México.

-SUMANTH David. (2001) Administración para la Productividad Total, Tercera Edición México CECSA.

ANEXOS:

ANEXO Nº 01

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FORMULARIO DE ENCUSTAS DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE CHARLESTONG MEGAFASHION EN LA CIUDAD DE AMBATO

Objetivo: Recolectar información acerca del desarrollo de Recursos Humanos y su relación en la productividad.

Instructivo:

-Al ser anónima la encuesta se ruega contestar con la verdad

-Colocar una X en la respuesta elegida(sólo una x)

Contenido:

1.-¿Se siente bien siendo parte de la empresa?

SI ( )

NO ( )

2.-¿Se siente a gusto con la actividad que realiza?

SI ( )

NO ( )

Por que

.....

.....

3.-¿Que tipo de motivación ha recibido de la empresa?

ECONOMICA ( )

RECONOCIMIENTO ( )

OTROS ( )

4.-¿Qué tipo de motivación es la de su preferencia?

RETRIBUCION ECONOMICA ( )

ASENSOS ( )

CAPACITACION CONTINUA ( )

5.-¿La empresa organiza cursos de capacitación?

SIEMPRE ( )

POCAS VECES ( )

NUNCA ( )

6.-¿Considera necesario que se realicen cursos de capacitación para mejorar su rendimiento?

SI ( )

NO ( )

7.-¿En que le beneficiaria la capacitación?

DESARROLLO PROFESIONAL ( )

MEJORAMIENTO ECONOMICO ( )

MEJOR OPORTUNIDAD LABORAL ( )

8.-¿Dónde le gustaría recibir las capacitaciones?

DENTRO DE LA EMPRESA ( )

FUERA DE LA EMPRESA ( )

9-¿Como calificaría el rendimiento de la empresa?

EXCELENTE ( )

MUY BUENO ( )

BUENO ( )

REGULAR ( )

10.-¿Considera usted que las técnicas de entrenamiento deben ir orientadas a?

PROCESOS ( )

PERSONA ( )

PUESTO DE TRABAJO ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO Nº 02

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FORMULARIO DE ENCUSTAS DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS DE CHARLESTONG MEGAFASHION EN LA CIUDAD DE AMBATO

Objetivo: Recolectar información acerca de las necesidades de motivación del personal de ventas y administrativo del personal administrativo y de ventas de CHARLESTONG MEGAFASHION

Instructivo:

-Al ser anónima la encuesta se ruega contestar con la verdad

-Colocar una X en la respuesta elegida(sólo una x)

Contenido:

1.-¿Considera necesario que la empresa cuente con un plan de entrenamiento o capacitación?

SI ☐ NO ☐

Porqué.....

.....

.....

2.-¿Le gustaría participar en eventos de capacitación organizados por su empresa?

Siempre ☐ Pocas veces ☐ Nunca ☐

3.-¿Qué temas de entrenamiento le gustaría recibir?

.....

.....

.....

4.-¿Mejorará su rendimiento laboral con el entrenamiento o capacitación?

SI ☐ NO ☐

5.-Cree usted que se incrementará el nivel de productividad institucional con la aplicación de un programa de entrenamiento

Mucho ☐ Poco ☐ Nada ☐

Porqué

.....

.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO Nº 03

INVENTARIO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO PROCESO DE OBSERVACION (resumen)

- El sector operativo de la empresa no maneja producción en base a objetivos su administración de líneas de producción es empírica por cuanto no se consideran parámetros preestablecidos para calificar la producción o tener un referente para medir la productividad.
- En el departamento de ventas se maneja objetivos por sección en monto de ventas. mejor vendedor y sección mejor dispuesta por parte del personal.
- El área administrativa esta dispuesta de tal manera que cada miembro de este departamento es el superior de cada sección de esta manera se busca tener un mejor control sobre el desarrollo de cada una y tener un seguimiento para la consecución de objetivos.

DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS BÁSICOS DE LA FUERZA LABORAL

- No se prepara al personal para la ejecución de las tareas que implican su cargo, la persona que ingresa a un nuevo puesto de trabajo se desarrolla en medida que va

desempeñando sus labores recibe instrucciones básicas sobre modelos ubicación y tallas más no de maneras de ejecutar su función.

- Las oportunidades para el desarrollo del personal son escasas y están dirigidas únicamente al área de ventas y únicamente en su cargo actual no se dispone de posibilidades de asenso.
- La actitud de las personas no genera un clima satisfactorio en el ambiente laboral lo que es generado por la poca motivación y los hace menos receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Análisis de desempeño

- Es importante conocer cuan conforme se siente la persona en la labor que lleva a cabo de esta manera se podrá conocer el desempeño que tiene en el mismo, en la empresa la mayor parte del personal se encuentra satisfecho con el puesto que tiene al potencializar sus habilidades podemos observar que el desempeño mejorara.
- Los empleados vienen ejecutando sus tareas en un nivel medio lo cual se podría mejorar a través de un mejor ambiente laboral y potencialización de sus habilidades.
- El sector que menos capacitación a recibido es el operativo razón por la cual lo calificamos como necesaria ;aunque, en el área de ventas la capacitación y motivación es esporádicas ellos necesitan un programa continuo que permita su mejora laboral.

Análisis de problemas del personal

- Relaciones deficientes en el personal.
- Dificultad en obtener buenos elementos.
- Errores en la ejecución de ordenes.

Necesidades de Entrenamiento (Evaluación del Rendimiento)

FORMULARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO PARA LA EMPRSA CHARLESTONG MEGAFASHION

DATOS DEL EVALUADO:

Nombres y Apellidos:..... Firma:_____

Fecha de ingreso:.....

Departamento:.....

Ciudad: .....

Fecha de evaluación:..... Período de evaluación:

Factores para ser evaluados	Auto evaluación				Coevaluación								Total	
					Grupo				Individual					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Proceso de desempeño en Ventas														
Proceso de desarrollo de aptitudes del personal														
Proceso de rendimiento integral														
Totales														

FUENTE: SECRET'S BOUTIQUE (2006)

Escriba 1 si su respuesta es si siempre de modo excelente.

Escriba 2 si su respuesta es casi siempre y de modo aceptable o bueno.

Escriba 3 Si su respuesta Es A veces y/o De Modo Regular.

Escriba 4 si su repuesta es No. nunca y/o de modo deficiente.

- **Fichas de observación y verificación al puesto de trabajo**

Ficha de Observación y Verificación Puesto de trabajo:..... Fecha:.....				
Objeto de estudio:				
Conocimiento del Puesto	Habilidad de comunicación	Iniciativa	Relaciones de trabajo	Toma de decisiones
Interpretación:				

FUENTE: SECRET'S BOUTIQUE (2006)

ANEXO Nº 04

ESQUEMA DE LOS PROGRAMAS DE MARKETING Y VENTAS

PLAN DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD

QUIEN EVALUA / QUE EVALUA	PARTICIPANTE	ENTRENADOR	SUPERVISOR	DIRECCIÓN
SATISFACIÓN	Cuestionario, valoración colectiva	Observación	Entrevista, informe	Productividad
APRENDIZAJE	Auto evaluación	Ejercicios, Tes.	Informes	Rendimiento
ADECUACIÓN PEDAGÓGICA	Cuestionario	auto evaluación	Observación, entrevista, informe	Rendimiento
TRANSFERENCIA	auto evaluación	auto evaluación	Observación, entrevista, informe	Rendimiento
IMPACTO	participación	participación	Indicadores de impacto	Indicadores de impacto
RENTABILIDAD	Compensación salarial	Compensación salarial	producción	productividad

FUENTE: SECRET'S BOUTIQUE (2006)

Para la evaluación del rendimiento luego de aplicar el plan anual de entrenamiento se establecerá el siguiente método:

- Se entregará un formulario con especificaciones cualitativas del puesto de trabajo.
- Definición exacta de categorías.
- Interpretación de la calificación.
- Dimensiones del rendimiento.

Nombre: Departamento Fecha:					
	Destacado	**Bueno**	**Satisfactorio**	**Aceptable**	**Insatisfecho**
Cantidad del trabajo Volumen del trabajo aceptable en condiciones normales Comentarios					
Calidad del trabajo Minuciosidad, esmero, exactitud del trabajo Comentarios					
Cualidades personales Personalidad, apariencia, sociabilidad, liderazgo, integridad comentarios					
Cooperación Capacidad y voluntad de trabajar con asociados, supervisores Con miras a objetivos comunes Comentarios					
Formalidad Consistente, minucioso, exacto, confiable respecto a la asistencia, tiempos libres para almuerzos, descansos Comentarios					
Iniciativa Deseoso de procurarse mayores responsabilidades, iniciativa propia Comentarios					

FUENTE: SECRET'S BOUTIQUE (2006)

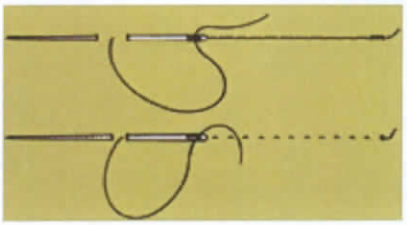
ANEXO Nº 04

MODELO DE CAPACITACIÓN (PROCESO DE CONFECCIÓN)

En cada proceso de la confección hay que elegir la costura más indicada para trabajar con rapidez y facilidad y obtener un buen acabado. Estas instrucciones van dirigidas a una persona diestra, si la persona que las va a utilizar es zurda debe invertirlas.

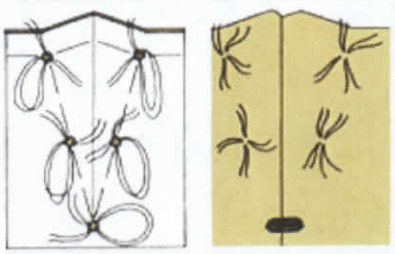
Pespunte y punto atrás:

El pespunte sirve para hacer costuras a mano y para empezar a rematar los hilos. El punto atrás se utiliza para insertar cremalleras a mano. Trabajando por el lado derecho para insertar cremalleras con punto atrás y con los derechos encarados para pasar costuras a pespunte, se pincha la aguja y se vuelve a sacar 2 o 3 mm más allá de la línea de costura Se vuelve a pinchar en el punto de partida (pespunte) o bien retrocediendo 1 o 2 hilos del tejido (punto atrás) y se saca la aguja avanzando 2 o 3 mm, se prosigue de este modo, siempre clavando la aguja más atrás y sacándola hacia adelante. Las puntadas se superponen así por el revés, pero forman una línea continua (pespunte) o una fila de puntos (punto atrás) por el derecho.



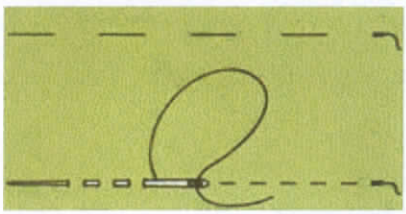
Hilván de sastre:

Sirven para marcar puntos de unión en el género después de cortarlo y antes de desprender el patrón. Ponga hilo de hilvanar doble, de un color que contraste con el tejido. Pase 2 pequeñas puntadas cogiendo todas las capas de tela y papel, formando un lazo entre las puntadas. Corte el hilo dejando los extremos largos. Desprenda el patrón y corte el hilo entre las capas de las telas.



Hilván y bastilla:

El hilván sirve para sujetar temporalmente dos piezas de tela antes de probar y pasar maquina. La bastilla se utiliza para los frunces, bordados y costuras decorativas. Asegure el hilo con un pespunte y pase la aguja varias veces hacia el revés y el derecho del tejido, con puntadas uniformes de 2 a 3 mm de distancia para las bastillas y de 10 mm para los hilvanes. Remate con un punto atrás.



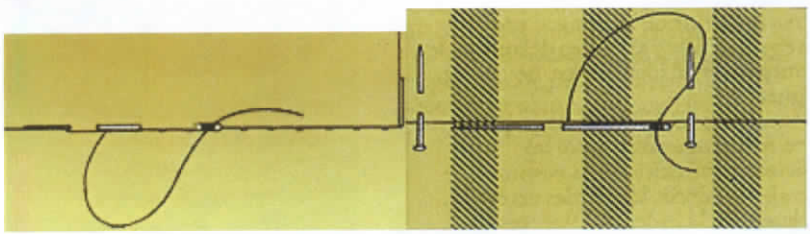
Embaste diagonal:

Sirve para sujetar dos capas de tela encaradas antes de planchar. Asegúrese el hilo con un punto atrás y pase una serie de puntadas de ángulo recto con el canto de la tela, a distancias iguales. Las puntadas quedarán diagonales por un lado y rectas por el otro.



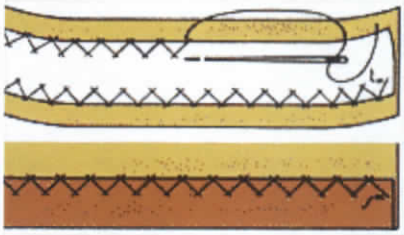
Punto oculto (para embastes y dobladillos):

Se utilizara un punto oculto en lugar del embaste normal para encarar telas de cuadros y rayas. El punto oculto se aplica también a dobladillos y para unir 2 dobleces con una costura invisible. Trabajando por el derecho de la labor, remeta hacia adentro del margen para costuras de una de las piezas. Situé y prenda con alfileres el pliegue sobre la otra pieza de la tela, de modo que el dibujo coincida. Asegúrese el hilo con un punto atrás, deslice la aguja por dentro del pliegue superior y luego por la pieza de tela encarada, con puntadas iguales cuando se trate de dobladillos o costuras invisibles. Se alternarán puntadas uniformes en cada pieza de tela.



Punto escapulario:

Sirve para unir a mano las vistas al género o para fijar dobladillos sencillos cuando se desea un acabado plano. Trabaje de izquierda a derecha dando una pequeña puntada horizontal en la capa superior y luego otra en la capa inferior, intercaladas como se indica en la figura. No hay que tirar demásiado el hilo.

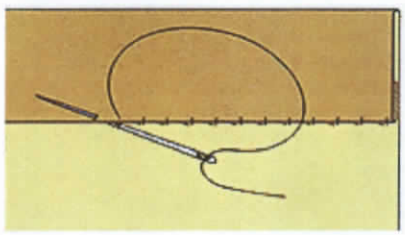


Dobladillos:

Para remeter cantos sin pulir y cuando se necesita una costura más fuerte que el punto oculto. Trabajando de derecha a izquierda pase dos puntadas hacia atrás por el borde.

Prenda una pequeña puntada recta en la capa única de abajo y luego clave la aguja en diagonal y hacia arriba por el borde del dobladillo 5 mm más adelante.

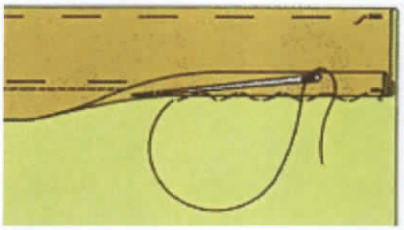
.



Punto hueco:

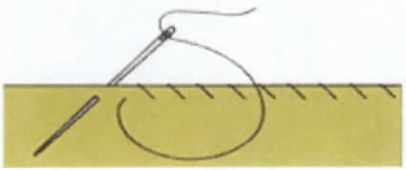
Para dobladillos en los que el canto esta pulido pero no necesariamente remetidos hacia adentro. Pase un hilván a 5 mm del canto y levante este hacia arriba a lo largo del hilván.

Prenda una pequeña puntada a través del borde del dobladillo y tome entonces uno o dos hilos de la tela inferior. Prosiga a lo largo del borde con puntadas flojas.



Sobrehilado y repulgo:

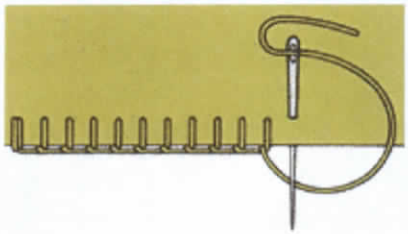
El sobrehilado sirve para pulir cantos a mano y el repulgo para unir bordes y puntillas a mano. Trabaje de derecha a izquierda con puntadas diagonales limpias por el borde, uniformemente espaciadas e iguales.



Punto de festón:

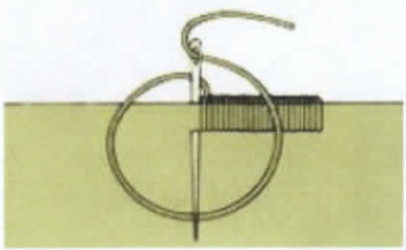
Se utiliza como remate decorativo. Trabajando de izquierda a derecha con el canto hacia usted, pinche la aguja en la tela a 5 o 6 mm del borde. Pasando el hilo hacia delante, vuelva a pincharla en el mismo sitio. Pase el hilo hacia delante y clave la aguja 5 o 6 mm

más adelante. Dejando la lazada bajo la aguja, tire el hilo de modo que la lazada quede en el borde.



Punto de ojal:

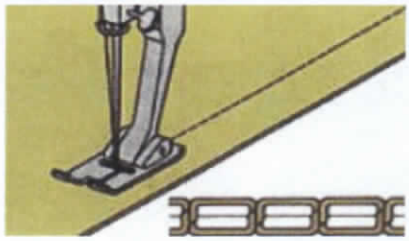
Para hacer ojales a mano, Haga el punto apretado y compacto, con el borde mirando hacia delante. Trabaje de derecha a izquierda formando una lazada limpia sobre cada puntada. No tire demásiado el hilo pues el borde se fruncirá.



Punto de cadeneta:

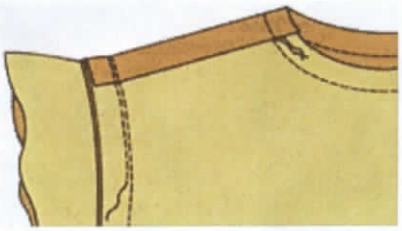
Es el punto normal de la maquina que se utiliza en casi todas las costuras. Siga las instrucciones de la maquina para corregir longitud y tensión del punto y ensaye siempre

con un retazo antes de empezar la labor. Si no esta acostumbrada a coser a maquina, practique costuras rectas y curvas sobres retales de tela que le sobren.



Costura de refuerzo:

Pase una costura de refuerzo para evitar que los cantos, en especial los curvos, se deshilachen antes de coser a maquina, por fuera del hilván de prueba en la dirección del hilo. Pase una costura de refuerzo para sujetar dobleces a 3 mm de la lineal del pespunte antes de volver la pestaña del revés.



Costura abierta pespunteada:

Es una costura decorativa que se consigue abriendo los bordes de la costura normal y pasando sendos pespuntes a cada lado de la misma y a igual distancia. El pespunte puede pasarse a mano o a maquina.