



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO
DE TALENTO HUMANO EN EL TALLER INDUSTRIAL GUZMÁN DEL
RECINTO VALDEZ CANTÓN BUENA FÉ**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA COMERCIAL CON ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS**

**AUTORA:
GUEVARA ROGEL ROSA ELENA**

**DIRECTORA:
ING. NELLY MANJARREZ FUENTES M.Sc.**

**QUEVEDO - ECUADOR
AÑO 2012**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Rosa Elena Guevara Rogel, declaro que el trabajo aquí descrito es de autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Rosa Elena Guevara Rogel

CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS

La suscrita, Ing. Nelly Manjarrez Fuentes M.Sc., Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la egresada Rosa Elena Guevara Rogel, realizó la Tesis de Grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con Especialidad en Recursos Humanos. Titulada “**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN EL TALLER INDUSTRIAL GUZMÁN DEL RECINTO VALDEZ CANTÓN BUENA FÉ**”, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Ing. Nelly Manjarrez Fuentes M.Sc.

DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

Presentado al Comité Técnico Académico Administrativo como requisito previo a la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL CON ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS

Aprobado:

Ing. Dominga Rodríguez Angulo M.Sc.
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Milton Peralta Fonseca MBA.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ec. Roger Yela Burgos M.Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR
AÑO 2012

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS Todopoderoso por ser nuestro creador y la luz que guía nuestras vidas y la fuerza motriz que en todo momento nos impulsa a seguir luchando hasta hacer realidad este gran sueño.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por haber sido la visionaria y fundadora de la Unidad de Estudios a Distancia, brindándonos la oportunidad de seguir formando nuevos profesionales.

Al Eco. Roger Yela Burgos M.Sc. Director de la Unidad de Estudios a Distancia, Lcdo. Francisco Liberio Roca M.Sc. Coordinador de la Carrera de Ingeniería Comercial, quienes en todo momento impulsaron el proceso de estudio y culminación de la investigación.

A todas las autoridades y señores docentes de la universidad, que con sus conocimientos y experiencias ayudaron a la culminación de mi carrera profesional

Al Taller Industrial "Guzmán" del recinto Valdez cantón Buena Fé, en especial a la Sra. Diana Rodríguez Muñoz propietaria y al Sr. Darwin Guzmán administrador, por haberme brindado todo el apoyo y la apertura para llevar a cabo las actividades propuestas durante el proceso de la tesis.

De manera especial a mi Directora de tesis Ing. Nelly Manjarrez Fuentes M.Sc. e Ing. Rosa Pallaroso Granizo M.Sc., por haberme brindado un acertado asesoramiento, durante todo el proceso del trabajo investigativo.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios, creador del universo entero, quien me ha dado las armas necesarias para avanzar en este arduo camino que conduce al éxito.

A mi ángel de la guarda y querida madrecita Rosa Lastenia Rogel Macas, quien me guía con infinito amor en cada momento de mi vida y me ha encaminado a luchar y a creer que todo lo que se quiere se puede hacer.

A mis hermanas (os) Mercedes, Mariana, Marlene, Enso y Domingo. A mis sobrinas (os) Charito, Daisy, Milagros, Flor, Steven y Patricio, quienes con ternura, alegría y amor me han entusiasmado con el mejor ejemplo de amor, unión, obediencia y lealtad.

Rosa Elena Guevara Rogel

ÍNDICE

PORTADA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO	ii
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS	iii
TRIBUNAL DE TESIS	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xxii
ABSTRAC	xxiii

Contenido

Pág.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.	Introducción	1
1.2.	Planteamiento del problema	2
1.3.	Formulación del problema	2
1.4.	Delimitación del problema	3
1.5.	Justificación y factibilidad	3
1.6.	Objetivos	4
1.6.1.	General	4
1.6.2.	Específicos	4
1.7.	Hipótesis	4

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1.	Estudio de factibilidad	6
2.1.1.	Concepto	6
2.1.1.1.	Por razones metodológicas y prácticas el estudio de pre inversión se divide en:	6
2.1.1.2.	El estudio de factibilidad conduce a:	6
2.1.1.3.	Objetivo	7
2.1.1.4.	Criterio del costo-beneficio	8
2.1.1.5.	Análisis costo-efectividad	8
2.1.1.6.	Evaluación de impacto	8
2.1.1.7.	Evaluación de proceso	9

vii

2.1.1.8.	Operación	9
2.1.2.	Estudio técnico	9
2.1.3.	Estudio económico	10
2.1.3.1.	Costos fijos	10
2.1.3.2.	Costos variables	10
2.1.3.3.	Costos totales	10
2.1.3.4.	Estado de resultado	11
2.1.3.5.	Flujo de caja	11
2.1.3.6.	Punto de equilibrio	11
2.1.3.7.	Rentabilidad	11
2.1.4.	Estudio financiero	12
2.1.4.1.	La inversión	12
2.1.4.2.	Los ingresos	12
2.1.4.3.	Los costos	12
2.1.4.3.1.	Costos de operación	13
2.1.4.3.2.	Costos de administración	13
2.1.4.3.3.	Costos financieros	13
2.1.4.4.	Los indicadores del proyecto	13
2.1.4.4.1.	Valor actual neto (VAN)	13
2.1.4.4.2.	Tasa interna de retorno (TIR)	14
2.1.4.4.3.	Relación beneficio y costo (B/C)	14
2.2.	Administración de talento humano	15
2.2.1.	Concepto	15
2.2.2.	Importancia	15
2.2.3.	Objetivos	16
2.2.4.	Definición de recursos y talento humano	17
2.2.4.1.	Recursos materiales	17
2.2.4.2.	Recursos técnicos	17
2.2.4.3.	Recursos humanos	17
2.2.5.	Elemento de talento humano	17
2.2.5.1.	Principios básicos	18
2.2.5.2.	Principios generales	19
2.2.6.	Organización	20

2.2.6.1.	Concepto	20
2.2.6.2.	Principios	20
2.2.6.2.1.	Objetivos	20
2.2.6.2.2.	Especialización	20
2.2.6.2.3.	Jerarquía	20
2.2.7.	Estructura organizacional	21
2.2.7.1.	El diagrama organizacional	21
2.2.7.2.	Estructura de línea vs estructura de staff	21
2.2.7.3.	Estructura del departamento de talento humano	21
2.2.7.4.	Funciones del talento humano en organizaciones de diverso tamaños	22
2.2.7.4.1.	Funciones de talento humano en empresas pequeñas	22
2.2.7.4.2.	Funciones de la administración de talento humano en empresas medianas	23
2.2.7.4.3.	Funciones tradicionales de talento humano en empresas grandes	23
2.2.7.4.4.	Una organización de talento humano en evolución	24
2.2.8.	Comportamiento organizacional	25
2.2.8.1.	Definición	25
2.2.8.2.	Elementos claves en el comportamiento organizacional son:	25
2.2.8.2.1.	Personas	26
2.2.8.2.2.	Estructura	26
2.2.8.2.3.	Tecnología	26
2.2.8.2.4.	Medio	26
2.2.9.	La calidad y productividad en la cultura organizacional	28
2.2.9.1.	¿Qué es la cultura organizacional?	28
2.2.9.2.	Cultura propia de la organización	28
2.2.9.3.	Elementos indispensables de calidad y productividad	29
2.2.9.3.1.	La visión	29
2.2.9.3.2.	Una planeación estratégica	29
2.2.9.3.3.	El liderazgo	29
2.2.9.3.4.	Trabajo en equipo	29

2.2.9.3.5.	Filosofía de la calidad	29
2.2.9.3.6.	Organización y sistemas	30
2.2.9.3.7.	Formación	30
2.2.9.3.8.	Evaluación	30
2.2.10.	Función gerencial	31
2.2.10.1.	Responsabilidad gerencial	31
2.2.10.1.1.	Asesoría y consultoría	31
2.2.10.1.2.	Servicio	31
2.2.10.1.3.	Formulación e implementación de políticas	32
2.2.10.1.4.	Defensa de los trabajadores	32
2.2.10.2.	Competencias gerenciales	32
2.2.10.2.1.	Dominio del negocio	32
2.2.10.2.2.	Dominio del talento humano	33
2.2.10.2.3.	Dominio del cambio	33
2.2.10.2.4.	Credibilidad personal	33
2.2.11.	Ética del talento humano	34
2.2.11.1.	La ética y el gerente de talento humano	34
2.3.	La organización logra ventaja competitiva y a través del personal pueden llegar a satisfacer los siguientes recursos:	35
2.3.1.	Objetivo	35
2.4.	Función del talento humano	36
2.4.1.	Planeación	36
2.4.2.	Reclutamiento	36
2.4.2.1.	Proceso de reclutamiento	36
2.4.2.2.	Medios de reclutamiento	37
2.4.2.2.1.	Reclutamiento interno	37
2.4.2.2.1.1.	Ventajas	38
2.4.2.2.1.2.	Desventajas	38
2.4.2.2.2.	Reclutamiento externo	39
2.4.2.2.2.1.	Ventajas	40
2.4.2.2.2.2.	Desventajas	40
2.4.2.2.3.	Reclutamiento mixto	41

2.4.3.	Selección	42
2.4.3.1.	Base para la selección de personal	42
2.4.3.1.1.	Obtención de la información del puesto	42
2.4.3.2.	Entrevista selección	43
2.4.3.2.1.	Etapas de la entrevista de selección	43
2.4.3.3.	Proceso de selección	44
2.4.4.	Contratación	45
2.4.4.1.	Tipos de contratos de trabajo	45
2.4.4.1.1.	Contrato de tiempo fijo	46
2.4.4.1.2.	Contrato de tiempo indefinido	46
2.4.4.1.3.	Contrato de temporada	46
2.4.4.1.4.	Contrato eventual	46
2.4.4.1.5.	Contrato ocasional	47
2.4.4.1.6.	Contrato de tiempo parcial	47
2.4.5.	Inducción	47
2.4.5.1.	Para una buena inducción se recomienda:	47
2.4.5.2.	Entrenamiento	48
2.4.5.2.1.	Objetivos del entrenamiento	48
2.4.6.	Capacitación	48
2.4.6.1.	Objetivos de la capacitación	49
2.4.6.2.	Ciclo de la capacitación	49
2.4.6.3.	Detección de las necesidades de capacitación	49
2.4.6.4.	Programa de capacitación	50
2.4.6.5.	Evaluación de los resultados de la capacitación	52
2.4.6.6.	Competencia básica de capacitación	52
2.4.6.6.1.	Programas de incentivos	53
2.4.6.7.	Motivación	54
2.4.7.	Remuneración	54
2.4.7.1.	Clases de salarios	55
2.4.7.2.	Bonificación y servicios	55
2.4.8.	El cese o despido	55
2.5.	Aplicación de personas	57
2.5.1.	Diseño, descripción y análisis de los cargos	57

2.5.2.	Evaluación de desempeño o prueba	58
2.5.2.1.	¿Qué hacer?	58
2.6.	Desarrollo de las personas y de la organización	58
2.6.1.	Dirección y desarrollo	58
2.6.1.1.	El aprendizaje	59
2.6.1.2.	Como mejorar el aprendizaje	59
2.6.1.3.	Desarrollo del personal	60
2.6.2.	Higiene, seguridad y calidad de vida	60
2.6.3.	Beneficios sociales	61
2.6.4.	Monitoreo de personas	61
2.7.	Desempeño organizacional	61
2.7.1.	Determinan tareas de la organización	62
2.7.2.	Influyen en el diseño de la organización	62
2.7.3.	Influyen en las relaciones de poder en la organización y son influenciadas por ellas	62
2.7.4.	Está determinada por la decisiones sobre las estrategias y el diseño organizacional	62
2.8.	Manual de funciones	62
2.8.1.	Definición	62
2.8.2.	Estructura del manual de funciones	63
2.9.	Auditoría de talento humano	63
2.9.1.	Normas y procedimientos de auditoría	63
2.9.1.1.	Objetivos y salvaguarda física	64
2.9.1.2.	Ciclo de la auditoría en talento humano	64
2.9.1.3.	Enlace con otros ciclos	65
2.10.	Políticas y normas de trabajo y empleo	65
2.11.	Taller industrial	70
2.11.1.	Concepto	70
2.11.2.	Importancia	71
2.11.3.	¿Para qué más la utilizan?	71
2.11.4.	El término mecánico puede entenderse como:	71
2.11.5.	Clasificación	71
2.11.5.1.	Soldadura y materiales	71

2.11.5.1.1.	Materiales	71
2.11.5.1.2.	Metrología	72
2.11.5.1.3.	Soldadura	72
2.11.5.2.	Neumática e hidráulica	72
2.11.5.2.1.	Neumática	72
2.11.5.2.2.	Oleohidráulica	72
2.11.5.3.	Autómatas y robótica	73
2.11.5.3.1.	Técnicas de mando cableadas	73
2.11.5.3.2.	Autómatas programadas	73
2.11.5.3.3.	Robótica industrial	74
2.11.5.4.	Maquinas y control numérico	74
2.11.5.4.1.	Maquinas convencionales	74
2.11.5.4.2.	Control numérico	75

CAPÍTULO III: MATERIALES Y MÉTODOS

3.1.	Localización y duración de la investigación	77
3.2.	Materiales y equipos	77
3.3.	Métodos	78
3.3.1.	Inductivo-deductivo	78
3.3.2.	Analítico-sintético	78
3.3.3.	Estadístico	78
3.4.	Tipo de investigación	79
3.4.1.	Descriptiva	79
3.4.2.	De campo	79
3.4.3.	Bibliográfico	79
3.5.	Fuentes	79
3.5.1.	Primarias	79
3.5.2.	Secundarias	80
3.6.	Técnicas e instrumentos de evaluación	80
3.6.1.	Entrevistas	80
3.6.2.	Encuesta	80
3.6.3.	Observación	80
3.6.4.	Instrumentos de investigación	80
3.7.	Población y muestra	81

3.7.1.	Población	81
3.8.	Procedimiento metodológico	81
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN		
4.1.	Resultados	84
4.1.1.	Encuesta realizada al personal que labora en el Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé.	84
4.1.2.	Encuesta realizada a clientes que visitan el Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé	89
4.1.3.	Encuesta realizada a los proveedores del Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé	93
4.1.4.	Resultados obtenidos de la entrevista realizada al Gerente y Administrador del Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé	96
4.1.5.	Diagnóstico de la situación actual del Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé vinculado al Talento Humano	99
4.1.5.1.	Análisis de la gestión del talento humano	99
4.1.5.1.1.	Planeación	99
4.1.5.1.2.	Reclutamiento	100
4.1.5.1.3.	Selección	100
4.1.5.1.4.	Contratación	100
4.1.5.1.5.	Capacitación	100
4.1.5.1.6.	Remuneración	100
4.1.5.1.7.	Motivación	101
4.1.5.1.8.	Desempeño organizacional	101
4.1.5.1.9.	Fuerza laboral	101
4.1.5.1.10.	Análisis social	101
4.1.5.1.11.	Anexos	102
4.2.	Discusión	102
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
5.1.	Conclusiones	106
5.2.	Recomendaciones	107
CAPÍTULO VI: PROPUESTA		

6.1.	Título	109
6.2.	Introducción	109
6.3.	Justificación	110
6.4.	Importancia	110
6.5.	Objetivos	111
6.5.1.	General	111
6.5.2.	Específicos	111
6.6.	Factibilidad	112
6.7.	Desarrollo de la propuesta	112
6.7.1.	Presentación	112
6.7.2.	Alcance	112
6.7.3.	Base legal	113
6.7.4.	Misión y visión para el Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé	113
6.7.4.1.	Misión	113
6.7.4.2.	Visión	113
6.7.5.	Propuesta del organigrama estructural	113
6.7.6.	Objetivos del departamento de talento humano	115
6.7.7.	Funciones del departamento de talento humano	116
6.7.8.	Manual de funciones para el Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez cantón Buena Fé	117
6.7.8.1.	Gerente	117
6.7.8.2.	Administrador	118
6.7.8.3.	Supervisor	119
6.7.8.4.	Jefe de talento humano	120
6.7.8.5.	Secretaria (o)	121
6.7.8.6.	Asistente de recursos humanos	122
6.7.8.7.	Operador de torno	123
6.7.8.8.	Mecánico	124
6.7.8.9.	Oficial de mecánica	125
6.7.8.10.	Varios misceláneos	126
6.7.8.11.	Bodeguero	127
6.8.	Estudio técnico	128

6.8.1.	Ubicación sectorial	128
6.8.2.	Distribución general del Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé	129
6.8.3.	Plano propuesto del departamento de talento humano	130
6.8.4.	Materiales para la adecuación de la oficina central del Taller Industrial “Guzmán” como departamento de talento humano	131
6.8.5.	Equipos de computo	131
6.8.6.	Muebles y enseres	131
6.8.7.	Materiales de oficina	132
6.8.8.	Personal del departamento de talento humano	133
6.9.	Estudio económico	133
6.9.1.	Presupuesto de materiales de adecuación para la creación del departamento de talento humano en el Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez cantón Buena Fé.	133
6.9.2.	Presupuesto de equipos de cómputos necesarios para la puesta en marcha del departamento de talento humano en el Taller “Guzmán” del recinto Valdez cantón Buena Fé.	134
6.9.3.	Presupuesto muebles y enseres muy elementales para el departamento de talento humano en el Taller “Guzmán” del recinto Valdez cantón Buena Fé.	134
6.9.4.	Presupuesto de permisos de funcionamiento necesarios el departamento de talento humano en el Taller “Guzmán” del recinto Valdez cantón Buena Fé del recinto Valdez cantón Buena Fé	135
6.9.5.	Presupuesto de materiales de oficina para la creación del departamento de talento humano en el Taller “Guzmán” del recinto Valdez cantón Buena Fé	136
6.9.6.	Presupuesto del personal que trabajará en la oficina del departamento de talento humano en el Taller “Guzmán” del recinto Valdez cantón Buena Fé.	137
6.9.7.	Plan de capacitación para los directivos del departamento	137

	de talento humano del Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez cantón Buena Fé	
6.9.7.1.	Diseño de seminarios para la capacitación	137
6.10.	Análisis financiero	140
6.10.1.	Resumen presupuesto de inversión	140
6.10.2.	Sueldos y salarios del personal operativos	141
6.10.3.	Beneficios proyectados	142
6.10.4.	Tabla de amortización proyectado	143
6.10.5.	Flujo de caja proyectado para el Taller Industrial “Guzmán”	144
6.10.6.	Indicadores financieros proyectados	145
6.10.6.1.	Análisis TIR (tasa interna de retorno)	145
6.10.6.2.	Análisis VAN (valor actual neto)	145
6.10.6.3.	Análisis VAN ingresos	146
6.10.6.4.	Análisis VAN egresos	146
6.10.6.5.	Análisis beneficio/costo (B/C)	146
6.10.7.	Recursos humanos, financieros y tecnológicos	147
6.10.7.1.	Humanos	147
6.10.7.2.	Financieros	147
6.10.7.3.	Tecnológicos	148
6.10.7.4.	Impacto	148
CAPÍTULO VIII: BIBLIOGRAFÍA		
8.1.	Literatura citada	151
8.2.	Lincografía	154
CAPÍTULO IX: ANEXOS		
		155

ÍNDICE DE CUADROS

	Contenido	Pág.
Cuadro # 1	Los tres niveles de análisis para la detección de las necesidades de capacitación	50
Cuadro # 2	Población objetiva para la investigación	81
Cuadro # 3	Instrucción académica	84
Cuadro # 4	Período de labor	84
Cuadro # 5	Duplicidad de actividades	85
Cuadro # 6	Delegación de actividades	85
Cuadro # 7	Comunicación interna	86
Cuadro # 8	Investigación referencias de aspirantes	86
Cuadro # 9	Capacitación	87
Cuadro # 10	Trato del dueño	87
Cuadro # 11	Creación de departamento de recursos humanos	88
Cuadro # 12	Objetivo laboral del Taller	88
Cuadro # 13	Canales de comunicación	89
Cuadro # 14	Recepción de trabajos	90
Cuadro # 15	Frecuencias de clientes al Taller	90
Cuadro # 16	Montos que cobra el taller por trabajos mensuales a clientes	91
Cuadro # 17	Cambios sugeridos al personal	91
Cuadro # 18	Creación del departamento de recursos humanos	92
Cuadro # 19	Canal de comunicación del taller	93
Cuadro # 20	Gestión de compras	93
Cuadro # 21	Visita de directivos del taller a proveedores	94
Cuadro # 22	Monto de compras realizadas mensualmente por el taller	95
Cuadro # 23	Creación del departamento de recursos humanos	95
Cuadro # 24	Materiales para la adecuación de la oficina	131
Cuadro # 25	Equipos de computo	131
Cuadro # 26	Muebles y enseres	132
Cuadro # 27	Materiales de oficina	132

Cuadro # 28	Personal que laborará en el departamento de talento humano	133
Cuadro # 29	Materiales de adecuación	133
Cuadro # 30	Presupuesto de equipos de computo	134
Cuadro # 31	Presupuesto de muebles y enseres	134
Cuadro # 32	Presupuesto de permisos de funcionamiento	135
Cuadro # 33	Presupuesto materiales de oficina	136
Cuadro # 34	Presupuesto del personal que trabajará en el departamento de talento humano	137
Cuadro # 35	Seminarios de capacitación	139
Cuadro # 36	Presupuesto de inversión	140
Cuadro # 37	Sueldos y salarios personal operativo	141
Cuadro # 38	Beneficios proyectados	142
Cuadro # 39	Tabla de amortización proyectado	143
Cuadro # 40	Flujo de caja proyectado	144
Cuadro # 41	Recursos financieros	147

ÍNDICE DE FIGURA

	Contenido	Pág.
Figura # 1	Principios básicos de la administración	18
Figura # 2	Funciones del talento humano en empresas pequeñas	22
Figura # 3	Funciones de la administración de talento humano en empresas medianas	23
Figura # 4	Funciones tradicionales de talento humano en una empresa grande	24
Figura # 5	Una organización de talento humano en evolución	25
Figura # 6	Elementos claves en el comportamiento organizacional	27
Figura # 7	La calidad y productividad en la organización	28
Figura # 8	Elementos indispensables de calidad y producción	30
Figura # 9	Competencias gerenciales	34
Figura # 10	Función del departamento de talento humano	56
Figura # 11	Proceso de desarrollo de personal	60
Figura # 12	Organigrama estructural propuesto	114
Figura # 13	Ubicación sectorial del Taller Industrial “Guzmán”	128
Figura # 14	Croquis parte alta del Taller Industrial “Guzmán”	129
Figura # 15	Croquis parte baja del Taller Industrial “Guzmán”	129
Figura # 16	Plano propuesto del departamento de talento humano	130

ÍNDICE DE ANEXOS

	Contenido	Pág.
Anexo # 1	Modelo de cuestionario para la entrevista que se realizó al gerente y administrador del taller industrial "Guzmán".	156
Anexo # 2	Modelo de cuestionario para la encuesta que se realizó al personal que labora en el taller industrial "Guzmán".	158
Anexo # 3	Cuestionario para la encuesta que se realizó a los clientes que visitan al Taller Industrial "Guzmán" del Recinto Valdez Cantón Buena Fé.	161
Anexo # 4	Cuestionario para la encuesta que se realizó a los proveedores del Taller Industrial "Guzmán" del Recinto Valdez Cantón Buena Fé	163
Anexo # 5	Descripción de bienes con los que cuenta el Taller Industrial "Guzmán" del Recinto Valdez Cantón Buena Fé	165
Anexo # 6	Balance general proyectado para el Taller Industrial "Guzmán".	166
Anexo # 7	Fotos	167

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se realizó en el Taller Industrial “Guzmán” propiedad de la Sra. Diana Rodríguez Muñoz, ubicado en el recinto Valdez Cantón Buena Fé, provincia de los Ríos, Km. 45 vía Quevedo – Santo Domingo de los Tsáchilas calle principal margen izquierdo, fundado en Marzo del 2005 y cuya situación geográfica es de 0°57'24” de latitud Sur y 79° 27' 02” de longitud Oeste a una altura de 100msnm.

La investigación tuvo una duración de 10 meses y se orientó a realizar el estudio de factibilidad para la creación del departamento de talento humano en el Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé.

El trabajo inició con el diagnóstico de la situación existente en el lugar de los hechos reales prácticos, deduciendo cómo y por qué se trabaja en el taller de la manera como se lo viene haciendo, para lo cual se procedió a utilizar guías para la entrevista al gerente y administrador; cuestionarios para la encuesta al personal operativo, clientes y proveedores.

A continuación se efectuó el análisis correspondiente logrando determinar que la mecánica cuenta con una oficina general, una débil gestión en relación al talento humano, no consideran ningún proceso de selección de personal y además son multifuncionales a diferencia de los talleres de la competencia que tienen asignadas sus funciones por áreas específicas.

Debido a la importancia que tienen sus actividades, se planteó organizar la oficina general como departamento de talento humano para que se administre, gestione y organice las actividades del personal adecuadamente, este instrumento es la respuesta a la problemática del taller, asimismo se agrega al proyecto un plan de capacitación para todo el personal administrativo y operativo quienes al recibirlo tendrán un enfoque competitivo tanto interno como externo, optimizando el desempeño organizacional y empresarial de la misma.

ABSTRACT

This research was conducted in the Industrial Workshop "Guzman" owned by Ms. Diana Rodriguez Muñoz, located on the campus Valdez Canton Buena Fé province Rivers, Km 45 via Quevedo - Santo Domingo de los Tsáchilas main street left margin, founded in March 2005 and whose location is $0^{\circ} 57'24''$ south latitude and $79^{\circ} 27'02''$ West longitude at an altitude of 100msnm.

The investigation lasted 10 months and aimed to perform a feasibility study for the creation of the department of human talent in the Industrial Workshop "Guzman" Canton campus Valdez good faith.

The work began with the diagnosis of the situation in the place of practical facts, deducing how and why it works in the studio of the way it has been doing, for which they proceeded to use interview guides the manager and administrator; survey questionnaires for operational staff, customers and suppliers.

Then the corresponding analysis was performed to determine the mechanical making has an office generally weak management in relation to human talent, not consider any recruitment process are multifunctional and also unlike the competition workshops that are assigned office for specific areas.

Because of the importance of their activities, organize the office raised general human talent department to be managed, manage and organize staff activities properly, this instrument is the answer to the problems of the workshop, also added to the project a training plan for all administrative and operational staff who will have to receive a competitive approach both internally and externally, optimizing organizational performance and business of it.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

La administración del talento humano es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando a nivel mundial por empresas que se dan cuenta del factor clave que impulsa el éxito de su negocio es el talento humano, y que con frecuencia se caracteriza por ser el motor principal que ayuda a enlazar las metas y objetivos tanto dentro como fuera de la organización.

La gestión del talento humano es fundamental en nuestro país, debido a que las empresas se enfocan en desarrollar su talento por estrategias intencionadas para buscar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover y movilizar a los empleados en la organización; obteniendo beneficios como integración, utilidades, satisfacción al cliente interno y externo, calidad, productividad, costos, duración del ciclo de los procesos y competitividad del mercado actual.

En la provincia de Los Ríos, principalmente en el sector agrícola industrial se busca emplear al personal más calificado y valioso, destacando la retención y colocando al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas, siendo esta una cualidad que apoya al desarrollo socio-económico.

Por esta razón en el recinto Valdez se creó el Taller Industrial "Guzmán", el mismo que tiene como finalidad brindar los servicios de: torno, construcción de maquinarias agroindustriales con suelda en acero inoxidable y aluminio, todos los trabajos son realizados según el requerimiento de clientes; asimismo, cuenta con una infraestructura básica (un patio de labores, una oficina general y dos bodegas de materiales) para la atención de clientes internos y externos.

La falta de un departamento de talento humano en este taller minimiza el desempeño organizacional que garantice un trabajo óptimo e implicado a que el personal se vea motivado mediante la asignación de un puesto laboral establecido.

Dentro de este contexto, el presente trabajo tiene como propósito realizar el estudio de factibilidad para la creación de esta dirección administrativa, a fin de contribuir a su progreso y a la calidad del servicio que ofrece a los clientes.

1.2. Planteamiento del problema

La economía en nuestro país, es muy competitiva e incluso no se toma en cuenta el talento humano, esto ha generado que las organizaciones públicas o privadas se encuentren afectadas por el bajo desempeño organizacional.

Actualmente la provincia de Los Ríos presenta un crecimiento acelerado y sustentable, producto de su desarrollo en el sector agrícola, lo cual exige a los talleres industriales implementar en su accionar nuevas formas de enfrentar a la competitividad.

Los requerimientos de trabajos industriales son primordiales, ya que la competencia de la zona como los talleres de: Patricia Pilar, Cevallos, Dumas, Estacio e Idea Fierro tienen colaboradores que se dedican a una área específica, esto hace que el personal del Taller Industrial "Guzmán" sean multifuncionales por no tener un cargo definido causando un bajo desempeño organizacional del colaborador de qué, cómo y cuándo se hace el trabajo, considerando que la competitividad tiene herramientas tecnificadas.

Este diagnóstico, refleja que los directivos del taller no aprovechan la capacidad de talento humano, ni muestran las fortalezas en la calidad y promoción de su trabajo, también incumple la meta fijada del taller siendo perjudicial a los intereses económicos del propietario.

1.3. Formulación del problema

¿De qué manera afecta la ausencia del departamento de talento humano en el Taller Industrial "Guzmán del recinto Valdez Cantón Buena Fé?

1.4. Delimitación del problema

Objeto del trabajo: Gestión administrativa.

Campo de acción: Estudio de factibilidad para la creación del departamento de talento humano en el Taller Industrial "Guzmán".

Lugar: Taller Industrial "Guzmán", ubicado en el recinto Valdez del Cantón Buena Fé.

1.5. Justificación y factibilidad

La importancia de la gestión administrativa conseguirá mantener el buen desempeño organizacional eficiente a partir del uso adecuado de su talento humano y que contribuyan con habilidades para el fortalecimiento de la empresa.

En el caso del Taller Industrial "Guzmán" se gestionará que sus colaboradores estén orientados para brindar buen servicio a clientes, proveedores y público en general y lo más importante, mantengan buenas relaciones interpersonales dentro y fuera del mismo.

A través de este proceso, la distribución de cargos laborales será la guía del departamento de talento humano, de tal manera que optimizará el desarrollo de sus colaboradores y de la mecánica.

En tal virtud se considera factible la presente investigación, ya que la apertura de este departamento en el Taller Industrial "Guzmán", logrará el objetivo de ser el líder frente a la competencia con servicios garantizados y obtener buen rendimiento socio-económico siendo uno de los primeros talleres de la zona que cuente con esta dirección administrativa.

1.6. Objetivos

1.6.1. General

Realizar el estudio de factibilidad para la creación del departamento de talento humano en el Taller Industrial "Guzmán" del recinto Valdez Cantón Buena Fé para mejorar el desempeño organizacional.

1.6.2. Específicos

- Diagnosticar la situación existente del Taller Industrial "Guzmán" para la creación del departamento de talento humano.
- Establecer la estructura organizacional y funcional del departamento de talento humano en el Taller Industrial "Guzmán".
- Elaborar la propuesta técnica, económica y financiera para la creación del departamento de talento humano en el Taller Industrial "Guzmán"

1.7. Hipótesis

La creación del departamento de talento humano mejora la motivación y el desempeño organizacional en el Taller Industrial "Guzmán" del recinto Valdez Cantón Buena Fé.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Estudio de factibilidad

2.1.1. Concepto

Miranda (2005). Para realizar la viabilidad o posibilidad de un proyecto en algunos de sus aspectos fundamentales, se procede a depurar la información que permita otorgar mejores y más confiables soportes a los indicadores de evaluación. La decisión de pasar de la etapa anterior al estudio de factibilidad debe ser tomada por las altas jerarquías, pues siempre implica su elaboración altos gastos financieros y consumo de tiempo y puede en muchos casos, acarrear considerables costos generales y de oportunidad.

2.1.1.1. Por razones metodológicas y prácticas el estudio de pre inversión se divide en:

Según **Miranda (2005)**. Expresa lo siguiente:

- **Formulación.-** Es la organización y análisis de información disponible.
- **Evaluación.-** Es la aplicación de ciertas técnicas y criterios para determinar su conveniencia o no.

2.1.1.2. El estudio de factibilidad conduce a:

Miranda (2005). Define los siguientes literales.

- a) Determinación plena e inequívoca del proyecto a través del estudio de mercado, definición del tamaño, ubicación de instalaciones y selección de tecnología.
- b) Diseño del modelo administrativo adecuado para cada etapa del proyecto.

- c) Estimación del nivel de las inversiones necesarias y su cronología, lo mismo que los costos de operación y el cálculo de los ingresos.
- d) Identificación plena de fuentes de financiación y la regulación de compromisos de participación en el proyecto.
- e) Definición de términos de contratación y pliegos de licitación de obras para adquisición de equipos y construcciones civiles principales y complementarias.
- f) Sometimiento del proyecto si es necesario a las respectivas autoridades de planeación y ambientales.
- g) Aplicación de criterios de evaluación tanto financiera como económica, social y ambiental que permita reunir documentos comprobados para la decisión de realización del proyecto.

2.1.1.3. Objetivo

Según **Miranda (2005)**. Los objetivos primordiales son los siguientes:

- a) Verificación de la existencia de un mercado potencial o de una necesidad no satisfecha.
- b) Demostración de la viabilidad técnica y la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros.
- c) Corroboración de las ventajas desde el punto de vista financiero, económico, social o ambiental de asignar recursos hacia la producción de un bien o la prestación de un servicio.

2.1.1.4. Criterio del costo-beneficio

Según **Miranda (2005)**. Permite determinar y comparar la rentabilidad de los proyectos, comprobando el flujo de costos y beneficios actualizados, que se desprenden de su implementación. Los costos corresponden al valor de los recursos utilizados, en tanto que los beneficios son el valor de los bienes o servicios producidos por el proyecto.

2.1.1.5. Análisis costo-efectividad

Según **Miranda (2005)**. Es la comparación de costos monetarios con la posibilidad de alcanzar eficientemente ciertos objetivos que no pueden expresarse en términos monetarios. Este criterio supone que la determinación de objetivos es un problema de política definido por las autoridades de planeación y se orienta exclusivamente a asegurar que estos sean alcanzados con el empleo mínimo de recursos disponibles, con el fin de lograr el mayor número de unidades de resultados.

Para mayor claridad a los criterios de evaluación de proyectos es oportuno y necesario indicar la distinción metodológica entre los términos:

- **Eficiencia.-** Es la relación entre los costos de los insumos aplicados y los productos obtenidos por el proyecto.
- **Eficacia.-** Es el logro de objetivos en un periodo determinado, sin reparar en la magnitud de los recursos aplicados.

2.1.1.6. Evaluación de impacto

Según **Miranda (2005)**. Es el proceso de identificación, análisis y explicación de los cambios como respuesta a un problema social, se hayan verificado sobre una población objeto y su contexto como consecuencia de la ejecución y operación de algunos proyectos. Este impacto se puede medir comparando dos

situaciones, antes y después del proyecto, corroborando los efectos reales producidos y está orientada a generar cambios a mediano y largo plazo.

2.1.1.7. Evaluación de proceso

Según **Miranda (2005)**. Es un proceso dinámico que encierra los términos: estudio, acción y análisis después de acción, pues trata de aprovechar las lecciones derivadas de la aplicación de los medios de búsqueda de situaciones de objetivos deseables de desarrollo social, esta evaluación mira hacia adelante para sugerir adecuaciones y correcciones, en las propuestas de inversión social; además se la denomina permanente o continua, dado que su utilidad se basa en la capacidad de observar desvíos y aplicar correctivos adecuados para alcanzar un objetivo acordado.

2.1.1.8. Operación

Según **Miranda (2005)**. La ejecución de un proyecto es la etapa en la que se hacen la mayor parte de las inversiones necesarias, seguido por la etapa de operación o funcionamiento; en esta fase los recursos humanos, técnicos y administrativos son orientados hacia la producción de un bien o hacia la prestación de un servicio, constituyendo el objeto social de la empresa.

En esta etapa de operación se presenta el ciclo típico de la acción administrativa: planeación, acción y control; no se debe dejar de lado las actividades rutinarias como: producción, finanzas, ventas, talento humano, investigación y desarrollo, y otras, dependiendo del tipo de la empresa, que funcionan armónicamente en el cumplimiento de su función social.

2.1.2. Estudio técnico

Para **Zúñiga, Montoya, Cambronero (2007)**. El objetivo de este estudio es diseñar los procedimientos que utilizará la empresa para producir un bien o

servicio así como también los recursos materiales y humanos que se requerirán.

La información que arroja el estudio técnico, sobre características y cantidades de recursos humanos y materiales, constituyen la materia prima para el estudio de costos del proyecto. En este estudio se describe que se va a usar y cuánto costará para producir y vender; estos serán los presupuestos de inversión y de gastos.

2.1.3. Estudio económico

Para **Sapag, Sapag (2007)**. Tiene por objeto ordenar y sistematizar la información de carácter monetario, así como elaborar cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto.

2.1.3.1. Costos fijos

Para **Escobar, Cuartas (2006)**. Es aquel en corto plazo permanece constante cuando la cantidad producida se incrementa o disminuye, dentro de ciertos rangos de producción.

2.1.3.2. Costos variables

Para **Sapag (2007)**. Son los gastos incurridos por concepto de materia prima, mano de obra, etc., que sean identificables con el producto que se está evaluando, los cuales se incrementan o disminuyen según el volumen fabricado.

2.1.3.3. Costos totales

Para **Escobar, Cuartas (2006)**. Es la relación porcentual de la suma de los índices financieros: costo de liquidez, gastos administrativos, activos

productivos, promedio, provisiones, depreciaciones y amortizaciones, activos productivos promedio y resultado del ejercicio, activos productivos promedio.

2.1.3.4. Estado de resultado

Sarmiento (2006). Enuncia que determina la utilidad o pérdida de un ejercicio económico, como resultado de los ingresos y gastos; en base a este estado, se mide el rendimiento económico o utilidad neta que ha generado la empresa.

2.1.3.5. Flujo de caja

Zapata (2006). Indica que se le llama también estado de flujo de caja, es el estado financiero que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiamiento. Este estado tiene mayor sentido práctico como presupuesto, siendo una herramienta de vital importancia dentro de la planificación financiera a corto plazo.

2.1.3.6. Punto de equilibrio

Para **Ortega (2006).** Representa el volumen de operación o nivel de utilización de la capacidad instalada, en el cual los ingresos son iguales a los costos, por debajo de ese punto la empresa incurre pérdida y por arriba obtiene ganancias.

2.1.3.7. Rentabilidad

Para **Escobar, Cuartas (2006).** Es la relación expresada en porcentajes, se establece entre el rendimiento económico que provee una determinada operación y los que ha invertido en ella. En títulos valores se mide calculando los dineros percibidos (en el caso de las acciones), además de la valorización según su cotización, así como las ventajas a obtener por las ampliaciones de capital.

2.1.4. Estudio financiero

Para **Zúñiga, Montoya, Cambronero (2007)**. Con este estudio se demuestra la importancia del proyecto: ¿la idea es rentable? Esto se construye mediante la comparación de los costos del proyecto y los beneficios económicos que genera, es decir se debe identificar las fuentes y cuantificar los fondos, de tal que se logre atender los requerimientos del proyecto y sus actividades en forma oportuna. Este estudio comprende los siguientes aspectos:

2.1.4.1. La inversión

Zúñiga, Montoya, Cambronero (2007). Señalan que es la cantidad de dinero que se necesita para que el proyecto comience a operar. Incluye, por tanto, el dinero para comprar muebles, equipos y útiles de oficina, construcción de instalaciones, pagos de servicios, salarios y honorarios

2.1.4.2. Los ingresos

Para **Zúñiga, Montoya, Cambronero (2007)**. Son las entradas de dinero del proyecto una vez que empieza a operación, por lo que corresponderá al estudio financiero determinar con exactitud el monto y los momentos en que se perciben esos ingresos. Los cálculos de los ingresos para períodos posteriores son las proyecciones de ingresos y estas se basan en datos del comportamiento de la demanda, los precios y la oferta.

2.1.4.3. Los costos

Zúñiga, Montoya, Cambronero (2007). Aparte de la inversión inicial, todo proyecto requiere recursos para operar, es decir, genera salidas de dinero imputables a su operación; estos son los costos, también conocido como los egresos de los proyectos. El estudio financiero deberá determinar con claridad cada uno de esos costos y organizarlos de acuerdo a tres categorías:

2.1.4.3.1. Costos de operación

Zúñiga, Montoya, Cambronero (2007). Indican que son aquellos que se producen para generar un bien o servicio, tales como salario, asistencia técnica, material, impuesto y otro similar.

2.1.4.3.2. Costo de administración

Para **Zúñiga, Montoya, Cambronero (2007).** Son todos los referentes a salarios administrativos, papelería, útiles de oficina, servicios públicos y otros similares.

2.1.4.3.3. Costos financieros

Zúñiga, Montoya, Cambronero (2007). Están definidos como las salidas de dinero para cubrir el pago de principal e intereses, en los casos en los cuales el proyecto se financió con un crédito.

2.1.4.4. Los indicadores del proyecto

Según **Zúñiga, Montoya, Cambronero (2007).** Estos indicadores se basan en comparaciones con el contexto económico, los criterios de rentabilidad de las inversiones y la lógica de operación empresarial, a continuación se presenta una explicación de estos indicadores:

2.1.4.4.1. Valor actual neto (VAN)

Zúñiga, Montoya, Cambronero (2007). Establecen que el V.A.N de una inversión es igual a la suma algebraica de los valores actualizados de los flujos netos de caja asociados a esa inversión, además se define como el valor presente de los rendimientos futuros descontados del costo de capital menos el costo de la inversión.

El modelo matemático del VAN, se observa a continuación:

$$VAN = -E_0 + \sum_{j=1}^n \frac{VA_j}{(1+i)^j}$$

Donde:

E_0 : Inversión en el año cero.

VA_j : Ingresos menos egresos para el período j .

n : Número de períodos totales.

i : Tasa.

2.1.4.4.2. Tasa interna de retorno (TIR)

Zúñiga, Montoya, Cambroneró (2007). Señalan que la tasa de interés a la cual la decisión de inversión es indiferente entre el proyecto y el mejor uso alternativo. Este es un criterio utilizado para la toma de decisiones sobre los proyectos de inversión, se define como la tasa de interés que hace que el VAN del proyecto sea igual a cero.

2.1.4.4.3. Relación beneficio y costo

Para **Zúñiga, Montoya, Cambroneró (2007)**. La relación beneficio/costo, se define como aquel coeficiente de evaluación de proyectos, que resulta de dividir los ingresos netos actualizados entre los egresos. En otras palabras, indica cuánto representan los ingresos actualizados respecto a los egresos actualizados.

En este análisis se comparan los beneficios obtenidos con los costes de un determinado proyecto y en un principio se considerará un negocio viable todo aquel en el que este tipo de análisis salga positivo.

La relación beneficio / costo se la puede establecer de la siguiente manera:

$B/C > 1,0$ financieramente es factible.

$B/C = 1,0$ financieramente es indiferente.

$B/C < 1,0$ financieramente no es factible.

En donde los ingresos y los egresos deben ser calculados de un modo que no genere pérdidas para la empresa y por el contrario tenga un criterio de ganancias para poder que uno de los objetivos se cumplan como el de generar beneficios a la empresa y su personal.

2.2. Administración de talento humano

2.2.1. Concepto

Delgado, Ena (2008). Es un departamento que se encarga fundamentalmente de la gestión y administración del personal que labora en una empresa u organización.

Según **Chiavenato, Hano, Solares (2007).** Consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas (que en ella laboran) lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Además, trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

2.2.2. Importancia

Para **Hellriegel, Jackson, Slows (2009).** Es importante porque se refiere a las filosofías, políticas y prácticas que una organización utiliza para invertir en los

comportamientos de las personas que trabajan en ella, incluyendo actividades relacionadas como planeación, contratación, capacitación y desarrollo, revisión y evaluación del desempeño y compensación.

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Señala que es importante porque el proceso de integración se relaciona con el suministro de personas a la organización, comprendiendo todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.

2.2.3. Objetivos

Para **Chiavenato, Hano, Solares (2007)**. Los objetivos de la administración de recursos humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene uno después de sus principales objetivos de creación y distribución de algún producto (algún bien de producción o insumo), o de servicio (alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, también se considera los objetivos de los socios. Los objetivos principales de la administración de recursos humanos son:

- a.** Crear, mantener y desarrollar un grupo de personas con habilidades, motivación y satisfacción para alcanzar los objetivos de la organización.
- b.** Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- c.** Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

2.2.4. Definición de recursos y talento humano

Cerna (2011). Define que la organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos como:

2.2.4.1. Recursos materiales

Cerna (2011). Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, las maquinarias, los muebles, las materias primas, etc.

2.2.4.2. Recursos técnicos

Cerna (2011). Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

2.2.4.3. Recursos humanos

Cerna (2011). No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, potencialidad, salud, etc.

2.2.5. Elemento del talento humano

Anzola (2010). Describe los siguientes elementos:

- **Planeación.-** Es el orden estricto de un proyecto a los cuales siempre se debe realizar las interrogantes:

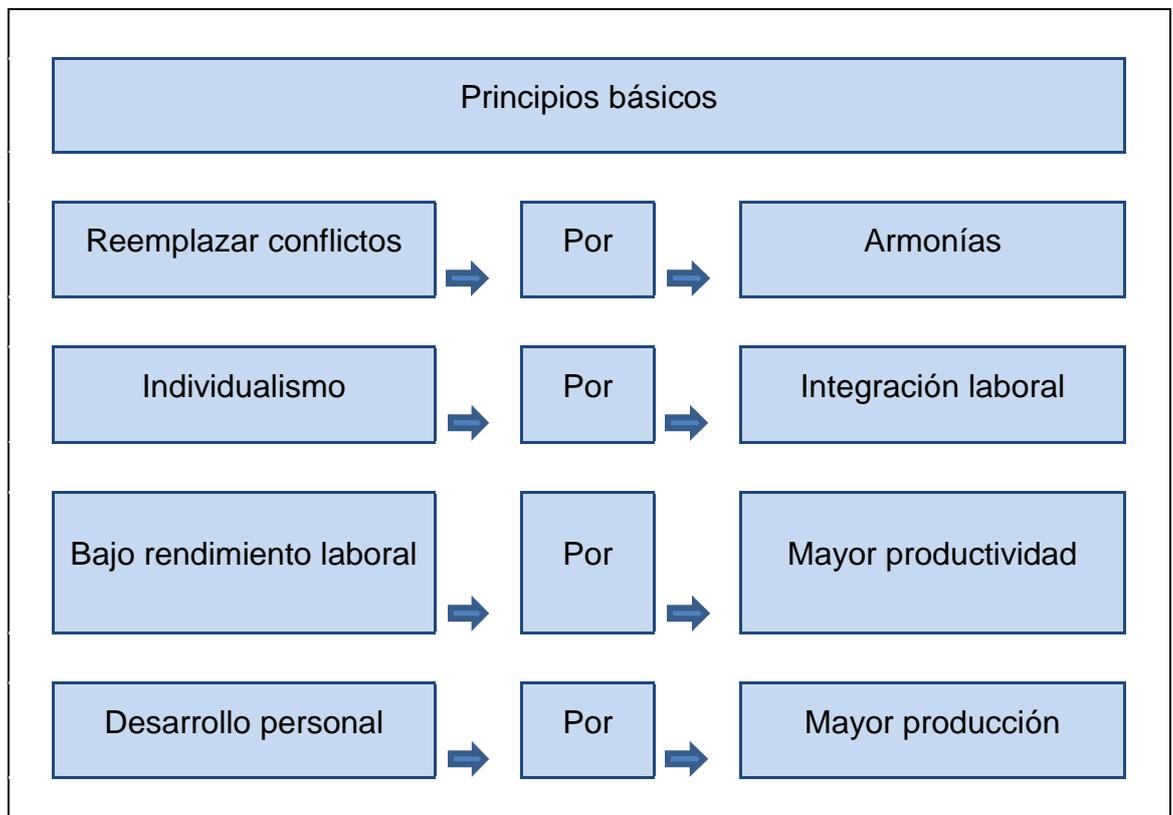
¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué? se realizan las cosas.

- **Organización.-** Es la asignación de funciones a cada colaborador
- **Dirección.-** Es llegar al colaborador influyendo al logro de una meta.
- **Control.-** Supervisar el trabajo y resultado planteado.

2.2.5.1. Principios básicos

Anzola (2010). El fundador fue Frederick Taylor allá por el siglo XX, quién tenía por objetivo aumentar la eficiencia de la producción, su idea no solo era reducir costos y aumentar utilidades sino también facilitar el aumento de sueldo a sus colaboradores a través de la producción y concientizar el uso equitativo de los recursos, los principios que fundamentan la administración son:

Figura # 1: Principios básicos de administración



Fuente: Anzola (2010). Administración de pequeñas empresas

2.2.5.2. Principios generales

Anzola (2010). El científico Fayol mantenía que los principios de la administración de talento humano son flexibles y aplicados independientemente si las circunstancias son especiales o cambiantes como:

- **División de trabajo.-** Las personas deben especializarse indistintamente según sus destrezas y habilidades para desempeñar un cargo específico.
- **Disciplina.-** Hacer respetar las reglas establecidas por la organización.
- **Unidad de mando.-** Todo trabajador debe recibir órdenes directamente de su jefe inmediato asignado o de su superior.
- **Unidad de dirección.-** Deben ser dirigidas por una sola persona quién proyecta un objetivo.
- **Subordinación de interés individual al general.-** Siempre predomina las decisiones que estén por mayoría.
- **Remuneración.-** Es el pago que da a cada colaborar indistintamente por el trabajo realizado.
- **Centralización.-** Es la toma de decisión en la disminución de personal, implicando la concentración de autoridad para hacer cumplir las órdenes dictadas.
- **Jerarquía de autoridad.-** Es el organigrama ordenado según los niveles de responsabilidad.
- **Estabilidad.-** Es la rotación de labores para poder obtener buen rendimiento productivo.

- **Iniciativa.-** Dar la oportunidad de desarrollo para llevar planes efectivos.
- **Espíritu de grupo.-** Es el trabajo en equipo.
- **Valores.-** Es el respeto de la cultura del trabajador.

2.2.6. Organización

2.2.6.1. Concepto

Para **Rodríguez (2007)**. Es la estructura donde se realiza la ordenanza de objetivos, recursos y ambiente de actividades.

2.2.6.2. Principios

Rodríguez (2007). Señala lo siguiente:

2.2.6.2.1. Objetivo

Las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa u organización como:

2.2.6.2.2. Especialización

El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible a la ejecución de una sola actividad.

2.2.6.2.3. Jerarquía

Establecer el centro de autoridad donde la comunicación debe ser transparente para lograr los planes establecidos desde el más alto hasta el más bajo nivel.

2.2.7. Estructura organizacional

Chiavenato (2006). Indica que es definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario de un grupo para alcanzar un objetivo principal. Implicándolo como un negocio para tomar decisiones y como esas decisiones son implementadas es el propósito y la esencia de la estructura organizacional.

2.2.7.1. El diagrama organizacional

Chiavenato (2006). El diagrama organizacional es el modelo (ilustración visual) donde los departamentos, divisiones, y varios niveles de una organización interactúan entre sí.

2.2.7.2. Estructura de línea vs estructura de staff

Chiavenato (2006). Una estructura organizacional puede acoger:

- **Estructura de línea.-** Identifica las actividades responsables por el objetivo principal de la organización.
- **Estructura de staff.-** Es el soporte o la red de asistencia a la línea en sus objetivos.

2.2.7.3. Estructura del departamento de talento humano

Según **Atehortúa, Bustamante, Valencia (2008).** Expresan que la estructura del talento humano garantiza la competencia de los empleados de la organización y contribuyen al desarrollo integral, tomando acciones específicas de planeación, gestión y formación para obtener resultados valiosos como: competencia y gestión integral.

Mantilla, Yolima (2005). Señala que los ejecutivos de una organización, deben entender plenamente sus responsabilidades de control, estableciendo en términos de fortalezas el vínculo entre objetivos organizacionales y actividades.

2.2.7.4. Funciones del talento humano en organizaciones de diversos tamaños

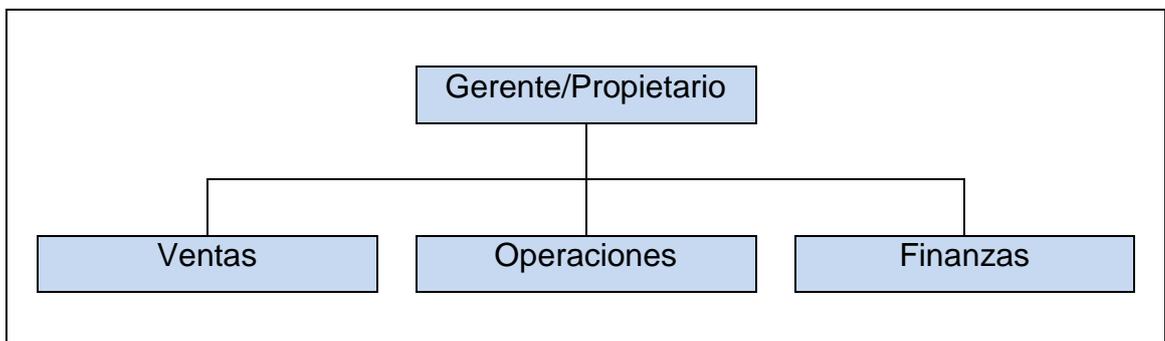
Según **Mondy, Noé (2005).** Señalan que a medida que una empresa crece y se vuelve más compleja, la función del talento humano también aumenta en complejidad y adquiere importancia. El propósito básico de la administración de talento humano sigue siendo el mismo; la diferencia está en el enfoque utilizado para lograr sus objetivos.

2.2.7.4.1. Funciones de talento humano en empresas pequeñas

Mondy, Noé (2005). Estas empresas raramente poseen una unidad formal de talento humano y especialistas en administración de talento humano, más bien, otros gerentes de la empresa manejan las funciones del talento humano.

El enfoque de sus actividades es generalmente la contratación y la conservación de empleados competentes. Algunos aspectos de las funciones del talento humano pueden ser en realidad más importante en las empresas pequeñas que en las empresas grandes.

Figura # 2: Funciones de talento humano en empresas pequeñas

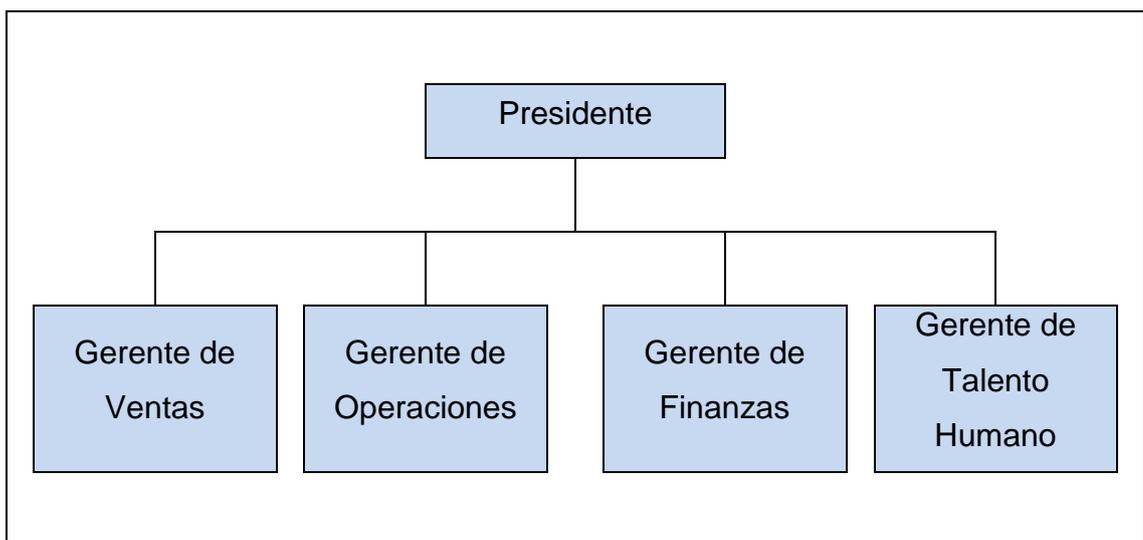


Fuente: Mondy, Noé (2005). Administración de recursos humanos

2.2.7.4.2. Funciones de la administración de talento humano en empresas medianas

Mondy, Noé (2005). Indican que a medida que una empresa crece, se puede requerir a una función de personal independiente para coordinar las actividades de talento humano. En una empresa mediana, se espera que la persona elegida para desempeñar esta función lleve a cabo la mayoría de las actividades de talento humano, es decir; que en estas empresas, haya poca especialización. Una secretaria puede estar disponible para manejar la correspondencia, pero el gerente de talento humano conforma básicamente todo el departamento.

Figura # 3: Funciones de la administración de talento humano en empresas Medianas



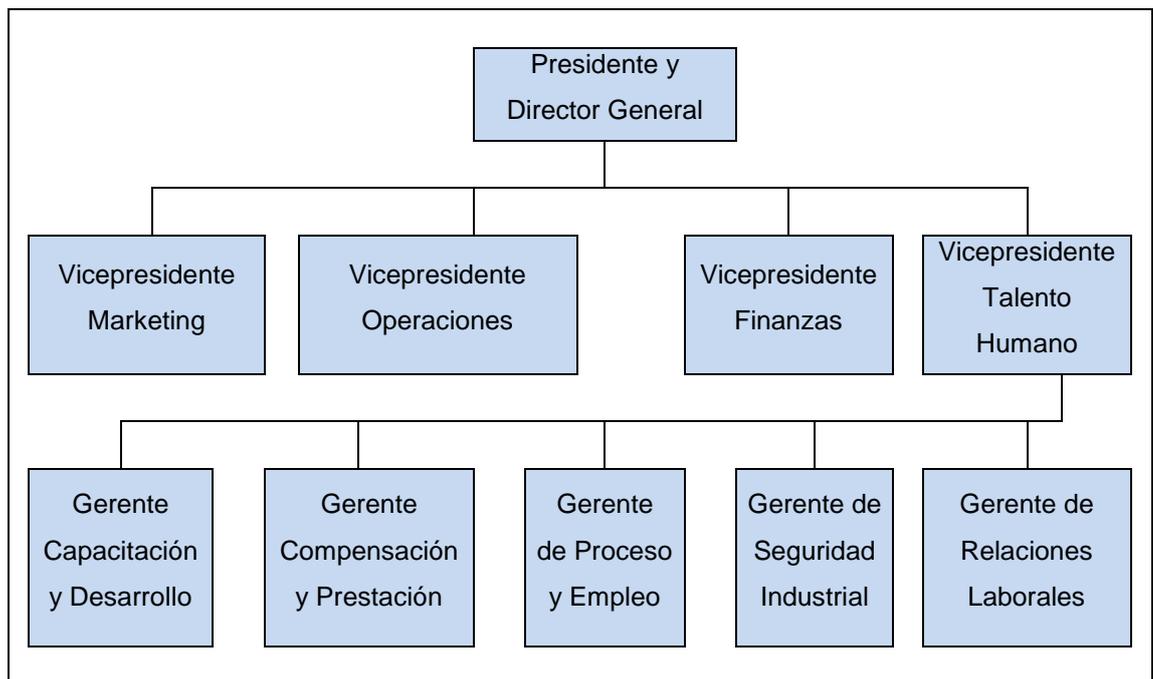
Fuente: Mondy, Noé (2005). Administración de recursos humanos

2.2.7.4.3. Funciones tradicionales de talento humano en una empresa grande

Mondy, Noé (2005). Cuando la función de talento humano de la empresa se vuelve demasiado compleja para una persona, tradicionalmente se han creado secciones independientes y colocadas bajo el mando de un ejecutivo de talento humano. Por lo general, estas secciones realizaban tareas que incluían la capacitación y el desarrollo, la compensación y las prestaciones, el proceso

empleo, la seguridad social y la salud, así como las relaciones laborales (si la empresa está sindicalizada). Cada función puede tener un gerente y personal que reporta al ejecutivo de talento humano. El vicepresidente de talento humano trabaja directamente con los niveles directivos elaborando la política corporativa.

Figura # 4: Funciones tradicionales de talento humano en una empresa grande

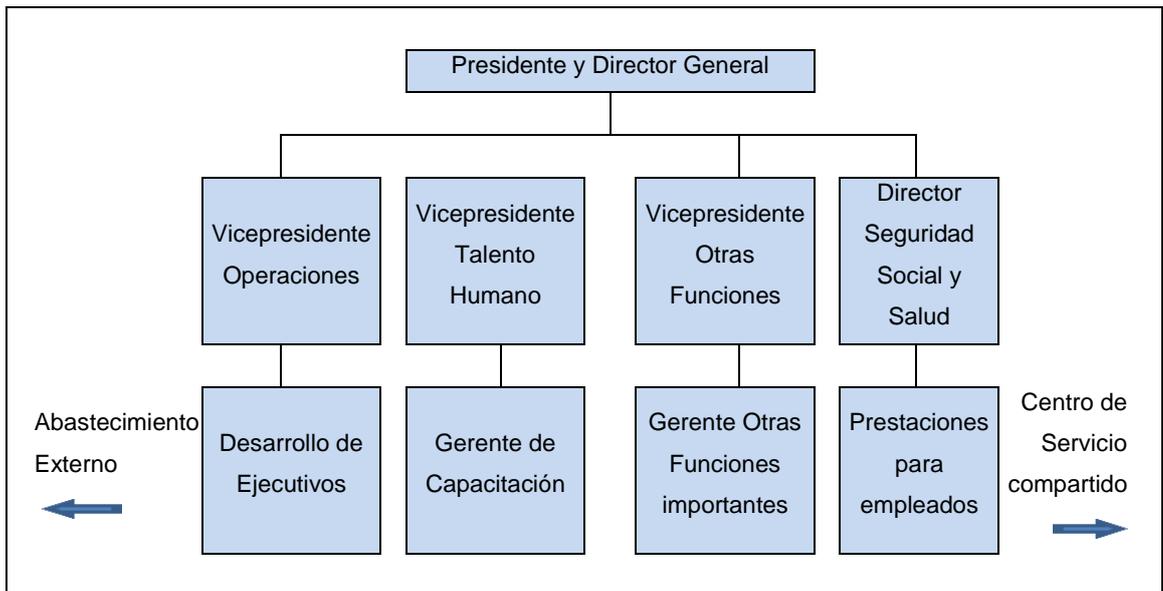


Fuente: Mondy, Noé (2005). Administración de recursos humanos

2.2.7.4.4. Una organización de talento humano en evolución

Mondy, Noé (2005). La estructura organizacional de las empresas cambia a medida que se lleva a cabo el abastecimiento externo, se usan centros de servicio logrando que el gerente de línea participe en tareas de talento humano.

Figura # 5: Una organización de talento humano en evolución



Fuente: Mondy, Noé (2005). Administración de recursos humanos

2.2.8. Comportamiento organizacional

2.2.8.1. Definición

Para **Paz, Piedrahita (2011)**. Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, es decir “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”.

En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones, la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que, generalmente, denominan estructura de la organización.

2.2.8.2. Elementos claves en el comportamiento organizacional son

Para **Paz, Piedrahita (2011)**. Es entender mejor las relaciones que pueden generarse entre la persona y la organización, se hace necesario detallarlos términos que se encuentran involucrados, como son:

2.2.8.2.1. Personas

Paz, Piedrahita (2011). Constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes, con sentimientos que crearon la organización, ésta existe para alcanzar sus objetivos; las empresas existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones.

2.2.8.2.2. Estructura

Paz, Piedrahita (2011). La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones; se necesitan diferentes trabajos para ejecutar las actividades organizacional por lo que hay gerentes, empleados, contadores, ensambladores, todos ellos deben relacionar en una forma estructural para que su trabajo sea eficaz.

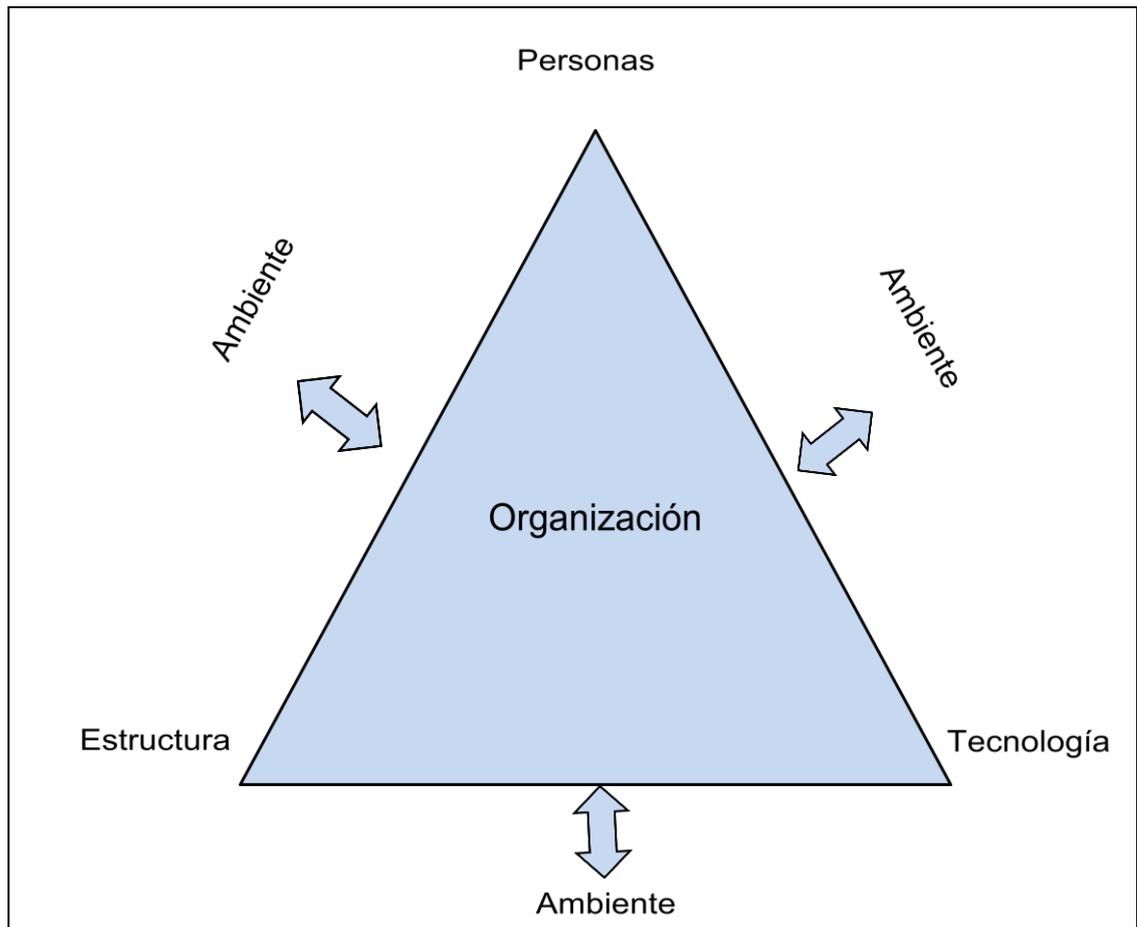
2.2.8.2.3. Tecnología

Paz, Piedrahita (2011). Proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan, poseen una influencia positiva en las relaciones de trabajo.

2.2.8.2.4. Medio

Paz, Piedrahita (2011). Todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo, ella no existe misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos. El medio debe ser tomado siempre en cuenta cuando se estudia el comportamiento humano en las organizaciones.

Figura # 6: Elementos claves en el comportamiento organizacional



Fuente: Paz, Piedrahita (2011). Desarrollo Histórico de Marketing

Como se detalla, el comportamiento del hombre tiene una serie de necesidades que desea satisfacer y en muchas oportunidades la consigue en el medio de trabajo en el que se desenvuelve, adaptándose a las normas e identificándose con los objetivos de la organización.

Pero para que esto ocurra, debe haber personas capaces de lograr en el individuo una actitud positiva, un sentido de pertenencia, una motivación hacia el trabajo y un compromiso real con la organización; requiriendo que al frente se encuentre un gerente con un estilo participativo, democrático que inspire el trabajo de equipo, que sea capaz de influenciar las conductas de sus colaboradores y guiarlos hacia el logro de los objetivos de la organización.

2.2.9. La calidad y productividad en la cultura organizacional

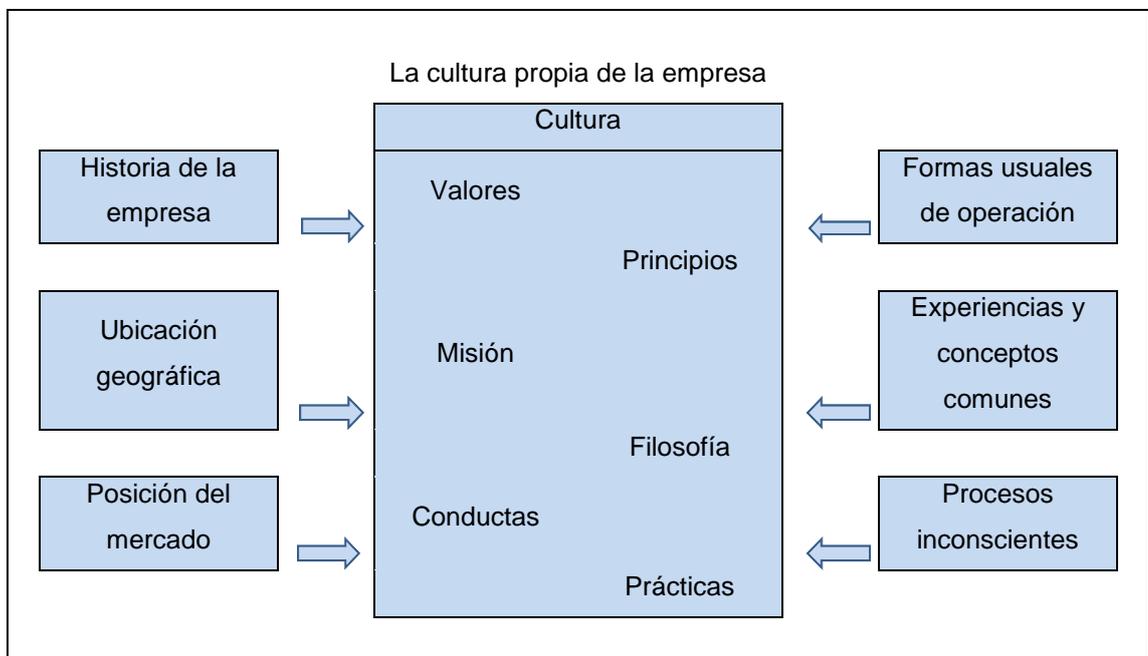
2.2.9.1. ¿Qué es la cultura organizacional?

Según **Rodríguez (2007)**. Es el conjunto de elementos materiales e inmateriales, tales como; misión y los valores, la filosofía y los conceptos, las actitudes y los comportamientos que han sido socialmente asimilados, compartidos y transmitidos por los miembros que integran la organización.

2.2.9.2. Cultura propia de la organización

Según **Rodríguez (2007)**. Se deriva de las características históricas, la ubicación geográfica y la posición en el mercado. En efecto, las personas que se incorporan a la organización aportan sus aprendizajes, vivencias y valores que tiene su origen en el ambiente cultural en el cual se han formado.

Figura # 7: La calidad y productividad en la organización



Fuente: Rodríguez (2007). Administración Moderna de Personal

Son asuntos de la transformación cultural más que de la tecnología, abarca muchos aspectos de diseños, estructuración y dirección de la empresa y por

ello es de interés para los niveles más altos de la organización y radica en la sencillez para incorporar nuevos conceptos, actitudes y comportamientos.

2.2.9.3. Elementos indispensables de calidad y productividad

Según **Rodríguez (2007)**. Los elementos indispensables son:

2.2.9.3.1. La visión

Debe ser clara de la necesidad del cambio; lo que aumenta la convicción acerca de la importancia de la calidad por parte de los miembros de la organización y reduce la resistencia a las transformaciones.

2.2.9.3.2. Una planeación estratégica

Define el rumbo y característica de la organización e incluya objetivos estrechamente vinculados con la mejora continua de la calidad y productividad.

2.2.9.3.3. El liderazgo

Está dirigido por el director general y sus más cercanos colaboradores, quienes modelan el comportamiento del resto de las personas a través del ejemplo.

2.2.9.3.4. Trabajo en equipo

Especialmente entre áreas distintas de la empresa, que interactúan de manera interdependiente y la des-estimulación de labores, logros y reconocimientos.

2.2.9.3.5. Filosofía de la calidad

Está orientada a la satisfacción de clientes y usuarios, haciendo que influya en las prácticas empresariales y que sea guiada por una noción cercana a las necesidades y expectativas de los beneficiarios de los productos y servicios.

2.2.9.3.6. Organización y sistemas

Es asegurar la constancia en la mejora continua de los procesos de transformación de la empresa.

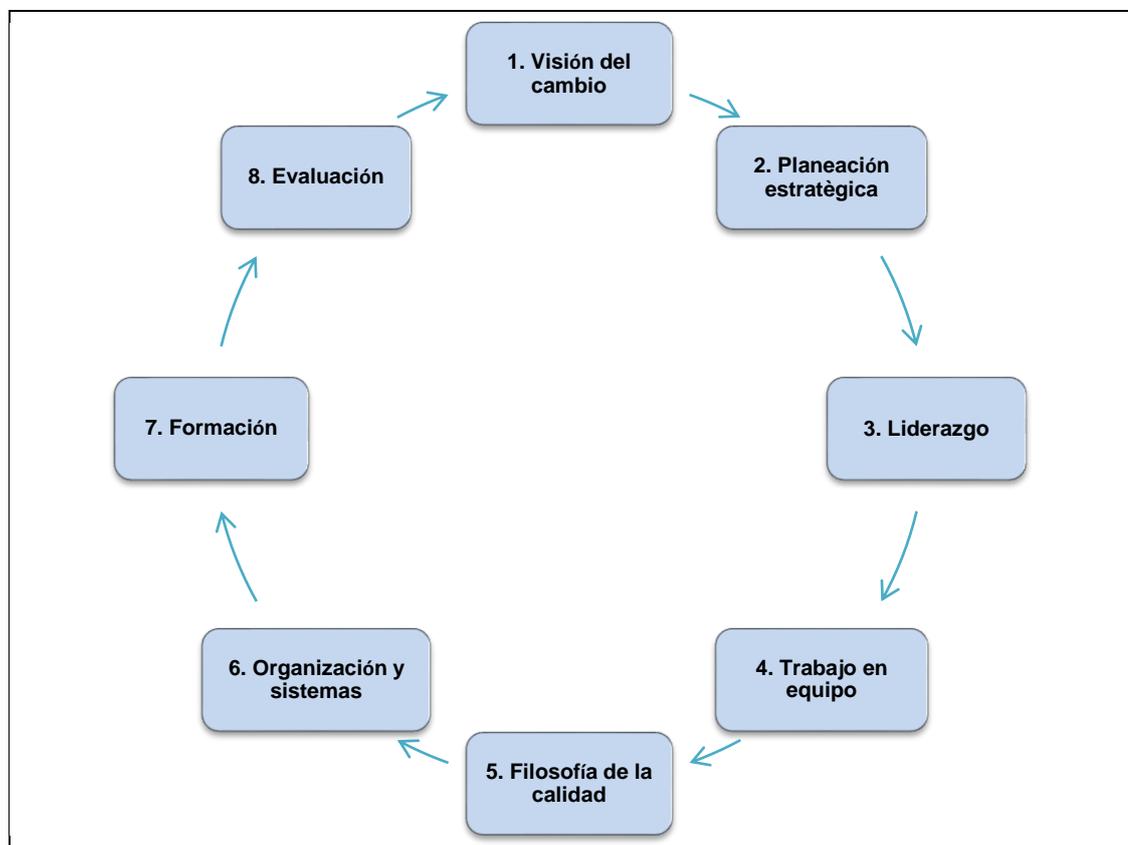
2.2.9.3.7. Formación

Son todos los conceptos, estrategias, ambiente y calidad de producción para formar el personal de la empresa.

2.2.9.3.8. Evaluación

Es el resultado obtenido, en relación con los niveles internacionales, lo cual seguramente servirá como un mecanismo de retroalimentación al proceso de transformación de la cultura de la organización.

Figura # 8: Elementos indispensables de calidad y productividad



Fuente: Rodríguez (2007). Administración moderna de personal

2.2.10. Función gerencial

Mintzberg, Daft (2007). En todos los niveles de una organización, los gerentes necesitan planear, organizar, dirigir y controlar, sin embargo; se dan diferencias, entre ellos algunas dependerán de la clase de organización donde trabajen y del tipo de puesto que desempeñan, también de la manera en que distribuyen su tiempo y el nivel de jerarquía que ocupen en la empresa.

2.2.10.1. Responsabilidad gerencial

Para **Bohlander, Snell (2008).** Señala que las actividades primordiales del gerente de talento humano son:

2.2.10.1.1. Asesoría y consultoría

Es quién a menudo actúa como consultor interno de supervisores, gerentes y ejecutivos, dados sus conocimientos sobre cuestiones internas de empleo (políticas, acuerdos laborales, prácticas pasadas e intereses de trabajadores) y su información sobre tendencias externas (datos económicos, cuestiones legales, etc.); es decir, son fuente invaluable en la toma de decisiones.

Como consultores de casa, deben preocuparse por las metas operativas de los gerentes y supervisores; a su vez, estos gerentes deben estar convencidos de que el equipo de talento humano está ahí para aumentar la productividad, no para obstaculizar el logro de sus metas. Además, esto requiere no sólo la destreza del ejecutivo de talento humano para considerar problemas desde el punto de vista de los gerentes de línea y supervisores, sino también la habilidad para comunicarse con ellos.

2.2.10.1.2. Servicio

Participan en una variedad de actividades de servicio como: reclutamiento, selección, aplicación de pruebas, planeación y conducción de programas de

capacitación, además de escuchar las preocupaciones e inconformidades de los trabajadores. El dominio técnico de estas áreas es esencial para los gerentes de talento humano y constituye la base del diseño e implementación del programa de talento humano.

2.2.10.1.3. Formulación e implementación de políticas

Proponer y elaborar nuevas políticas o revisiones de políticas para resolver problemas recurrentes o evitar problemas de antemano. En condiciones normales, propician estas políticas a los ejecutivos más importantes de la organización, quienes realmente decretan las políticas.

Estos gerentes pueden monitorear el desempeño de los departamentos de línea y otros departamentos para asegurar la conformidad con las políticas, procedimientos y prácticas de talento humano.

2.2.10.1.4. Defensa de los trabajadores

Su rol principal es servir como abogado de los trabajadores: escuchar sus preocupaciones y representar sus demandas frente a los gerentes. Las relaciones efectivas con los empleados constituyen una estructura de apoyo cuando los cambios perjudiciales interfieren con las actividades diarias.

2.2.10.2. Competencias gerenciales

Para **Bohlander, Snell (2008)**. Expresan que las competencias son:

2.2.10.2.1. Dominio del negocio

Deben conocer a fondo el negocio de su organización. Esto requiere comprender sus capacidades económicas y financiera de modo que pueda “unirse al equipo” de gerentes de administración. También requiere que desarrollen habilidades en relaciones públicas centradas en sus clientes.

2.2.10.2.2. Dominio de talento humano

Son los expertos de la organización en ciencias del comportamiento. En estas áreas como definición de puestos, desarrollo, evaluación, recompensas, integración de equipos y comunicaciones, deben desarrollar tareas que los mantengan al corriente de los cambios.

2.2.10.2.3. Dominio del cambio

Deben saber administrar los procesos de cambio, de modo que las actividades de talento humano se unan eficazmente con la necesidad administrativa de la organización. Esto significa contar con habilidades interpersonales y para resolver problemas, así como con capacidad de innovación y creatividad.

2.2.10.2.4. Credibilidad personal

Deben establecer su credibilidad personal frente a los clientes internos y externos, la credibilidad y la confianza se adquiere al desarrollar relaciones personales con los clientes, demostrar los valores de la empresa, defender sus propias convicciones y ser justo en la relación con los demás.

Figura # 9: Competencias gerenciales



Fuente: Bohlander, Snell (2008). Administración de recursos humanos

2.2.11. Ética de talento humano

Para **Mondy, Noé (2005)**. Es la aplicación de principios éticos a las relaciones y actividades de talento humano, las empresas en general buscan nuevos empleados que tengan bases sólidas porque ser exitosas.

2.2.11.1. La ética y el gerente de talento humano

Para **Mondy, Noé (2005)**. El gerente, como especialista en la administración de talento humano debe: ser responsable de agregar valor a la organización a la que sirve y contribuir al éxito ético de dicha organización.

2.3. La organización logra ventaja competitiva y a través del personal pueden llegar a satisfacer los siguientes recursos:

Según **Chiavenato, Hano, Solares (2007)**.

- **Los recursos pueden ser valiosos.-** El valor aumenta cuando los empleados de una empresa, encuentran medios para disminuir costos, proporcionan algo único a los clientes.
- **Los recursos deben ser únicos.-** Las personas son fuente de ventaja cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia (capacitación).
- **Los recursos deben ser difíciles de imitar.-** Esto es cuando las demás personas no pueden imitar sus capacidades y contribuciones (a través del trabajo en equipo).
- **Los recursos deben estar organizados.-** Es cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario. (el trabajo en equipo y la cooperación es fuente de organización).

2.3.1. Objetivo

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Expresa que las personas constituyen el principal activo de la organización, de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y esté más atento de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno de las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados

La administración de talento humano busca desarrollar al Hombre, conquistarlo y mantenerlo en la organización, aprovechando la cooperación, igualdad, justicia, respeto y trabajo en conjunto.

2.4. Función del departamento de talento humano

Chiavenato (2005). La organización es fundamental y debe estar orientada a ayudar al personal a utilizar su capacidad al máximo, encaminada a la motivación e integración rumbo al rendimiento productivo de la empresa.

2.4.1. Planeación

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y el talento humano necesarios para realizar una la actividad organizacional futura.

Según **Hellriegel, Jackson, Slocum (2006).** Consiste en fijar e instrumentar los objetivos y acciones necesarios para asegurar que se disponga de la cantidad y clase adecuada de individuos en el momento y lugar correcto para satisfacerlas necesidades organizacionales.

2.4.2. Reclutamiento

Susana, Ena (2008). Consiste en informar sobre la oferta de empleo de la empresa con la finalidad de conseguir un número considerable de candidatos que puedan formar parte del proceso de selección.

Chiavenato (2005). Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece en el mercado oportunidades de empleo.

2.4.2.1. Proceso de reclutamiento

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Indica que este proceso varía de acuerdo con la organización dependiendo de una decisión de línea; es decir, el

departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente, la cual se hará a través de una requisición de empleo o personal.

2.4.2.2. Medios de reclutamiento

Chiavenato, Hano, Solares (2007). El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa a través de técnicas para atraer el candidato que satisfaga sus necesidades. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: interno, externo y mixto.

2.4.2.2.1. Reclutamiento interno

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Es interno cuando, cuando la empresa trata de llenarla vacante mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal) basado en:

- Resultados obtenidos a través del examen de selección a los que fue sometido al ingresar.
- Resultados en las evaluaciones de desempeño.
- Resultados en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó.
- Análisis del puesto actual con el puesto considerado, para evaluar las diferencias y requisitos necesarios.
- Planes de carrera y movilización del candidato para verificar la trayectoria del puesto considerado.

- Condiciones de promoción (si está listo para ser promovido) y de reemplazo (si hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

2.4.2.2.1.1. Ventajas

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Señala lo siguiente:

- **Es más económico.-** Evita gastos de anuncios, entrevistas, etc.
- **Es más rápido.-** Evita demoras de reclutamiento, espera en el día en que se publique el anuncio, entre otros.
- **Presenta un mayor índice de validez y seguridad.-** El candidato es conocido, tiene experiencia y ya fue evaluado por los jefes.
- **Es una fuente poderosa de motivación para los empleados.-** Estos aprecian la posibilidad de crecimiento dentro de la organización.
- **Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación de personal.-** Se valora el interés cuando el empleado llega a ocupar puestos muy elevados y complejos.
- **Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal.-** Esto se debe al tener en cuenta que las oportunidades se ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas.

2.4.2.2.1.2. Desventajas

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Señala las siguientes desventajas:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí.

- Puede generar conflicto de interés, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades.
- Al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse incompetente.
- Cuando se promueve continuamente, lleva a limitar a los empleados cada vez más en las políticas y estrategias de la organización, Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación.
- No se puede promover en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar un oficinista aprendiz y promover a todo el mundo, esto provoca una descapitalización del capital humano, el reclutamiento se debe hacer en la medida en que estén capacitados.

2.4.2.2.2. Reclutamiento externo

Para **Chiavenato, Hano, Solares (2007)**. Son todos los candidatos que provienen de afuera, ya sean reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, basados en las siguientes técnicas:

- Archivos de candidatos que hayan presentado documentación.
- Referencias laborales.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos y conferencias de empleos en instituciones educativas.
- Convenios con otras empresas, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.

- Viajes de reclutamiento en otras ciudades.
- Reclutamiento de línea a través de internet.

2.4.2.2.2.1. Ventajas

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Indica que son las siguientes:

- Lleva sangre nueva y experiencia nueva a la organización importando nuevas ideas con diferentes enfoques a los problemas de la organización y ayuda estar al corriente de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos.

2.4.2.2.2.2. Desventajas

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Enuncia que son primordiales las siguientes:

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno, por elección, documentación, etc.
- Es más caro, exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios, honorarios de agencia de colocación, material de oficina, etc.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno, son desconocidos y tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud dándoles contratos de prueba por inseguridad del proceso.

- Cuando existe vacantes y oportunidades dentro de la empresa, esto frustra al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de control.
- Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y demanda de recursos humanos no está equilibrada.

2.4.2.2.3. Reclutamiento mixto

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Señala que es una práctica que utilizan las empresas complementando los candidatos internos y externos, este se basa con tres procesos alternativos:

- **Inicialmente se realiza reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno.-** La empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo, en caso de no tener resultados, lo busca dentro de la empresa, sin considerar los criterios de la calificación deseada.
- **Inicialmente reclutamiento interno, seguido del reclutamiento externo.-** La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades, en caso de no obtener los resultados deseados opta por el reclutamiento externo.
- **Reclutamiento externo e interno conexamente.-** Es el caso en que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de entradas (personal nuevo) o mediante transformaciones (personal del personal ya ingresado). Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, al mismo tiempo que crea condiciones de saludable competencia profesional.

2.4.3. Selección

Susana, Ena (2008). Tiene como finalidad seleccionar a la persona adecuada para un determinado puesto de trabajo y que este varía de una empresa a otra, ya que las grandes empresas suelen realizar procesos de selección complejos mientras que las pequeñas empresas suelen realizar procesos de selección muy simples.

Chiavenato (2005). Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor criterio exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado.

2.4.3.1. Base para la selección de personal

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Este se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto.

2.4.3.1.1. Obtención de la información del puesto

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Esta tarea se divide en cinco maneras:

- **Descripción y análisis del puesto.-** Es la presentación de los aspectos exclusivos (contenido del puesto) y características (requisitos que se exige a la persona para que ocupe el puesto).
- **Aplicación a la técnica de los incidentes críticos.-** Consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño laboral.

- **Requisición de personal.-** Es la verificación de datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato debe tener.
- **Análisis de puestos en el mercado.-** Se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.
- **Hipótesis de trabajo.-** En caso de que no pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo como una idea aproximada o simulación inicial.

2.4.3.2. Entrevista de selección

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan (entrevistador/es y entrevistado/os). Dentro del enfoque de sistemas, el entrevistado se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplicarán determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y, de esta manera, verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones.

2.4.3.2.1. Etapas de la entrevista de selección

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Este proceso merece cuidado especial que puede favorecer su perfeccionamiento, el cual se desarrolla en cinco etapas:

- **Preparación de la entrevista.-** No debe ser improvisada ni hecha a prisa, ya que con su cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar: objetivo, tipo de entrevista, lectura del curriculum vitae, información del candidato e información del puesto vacante.

- **Ambiente.-** Debe ser un lugar especial para equilibrar posibles ruidos o interferencias que puedan afectar, este se obliga enfocarse en: físico (lugar apropiado) psicológico (clima ameno, cordial, sin temores, sin presión de tiempo o imposiciones).
- **Desarrollo de la entrevista.-** La clave de este proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser elevada y sobre todo, dinámico relacionados con: Contenidos de la entrevista (información general del candidato) y comportamiento del candidato (desenvolvimiento profesional del aspirante).
- **Cierre de la entrevista.-** La entrevista debe iniciarse y fluir libremente sin timidez ni obstáculo y su cierre debe ser elegante, el entrevistador debe hacer señal al entrevistado que la entrevista ha terminado; asimismo indicará información respecto a reacciones futuras (para conocer los resultados y como será contactado).
- **Evaluación del candidato.-** Al terminar la entrevista se procederá con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria y hacer anotaciones en el formato; también debe tomar la decisión de si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan el puesto vacante.

2.4.3.3. Proceso de selección

Para **Chiavenato, Hano, Solares (2007)**. Es la etapa por la cual pasa el candidato, en la etapa inicial se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y sofisticadas para el final, para lo cual se adjunta las siguientes alternativas:

- **Selección con un único acto para decidir.-** Se basa en una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimiento.

- **Selección secuencial de dos actos de decisión.-** Este proceso se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato.
- **Selección secuencial de tres actos de decisión.-** Comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección (comportamiento, actitud, talento y competencia).
- **Selección secuencial de cuatro o más actos de decisión.-** Esta estrategia es mejor en términos prácticos y tiene la ventaja de economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso.

2.4.4. Contratación

Delgado, Gómez, Romero, Vásquez (2006). Trata de conseguir candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto de trabajo vacante, que se adapten a la cultura de la organización y que permanezcan en la empresa una vez contratados.

Werther, Davis, Mejía (2008). Explican que la contratación son los acuerdos que se realizan entre empleado (trabajador) y empleador (empresario) para la ejecución de un trabajo específico, detallando las condiciones en las que un trabajador se compromete a realizar un determinado trabajo por cuenta del empresario y bajo su dirección, a cambio de una retribución o sueldo.

2.4.4.1. Tipos de contratos de trabajo

Para **Werther, Davis, Mejía (2008)**. Expresan que es primordial los siguientes tipos de contrato a realizar:

2.4.4.1.1. Contrato de tiempo fijo

Cuando las partes pueden determinar la duración del contrato (mínima un año). Para dar por terminado el contrato, la parte interesada debe avisar por escrito su interés de que el contrato termine, por lo menos un mes antes de la fecha de terminación del contrato original. Sin este aviso, el contrato se aplazará automáticamente.

2.4.4.1.2. Contrato de tiempo indefinido

No tienen duración predeterminada por las partes o por la naturaleza de que se trata. La duración mínima de estos contratos es un año y puede renovarse cuantas veces sea necesario.

2.4.4.1.3. Contrato de temporada

Celebrado entre un empleador y un trabajador para que realice trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza variable de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad, entendida, como la preferencia a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran. Se configurará el despido intempestivo si no lo fuere.

2.4.4.1.4. Contrato eventual

Se realiza para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente, en cuyo caso, en el contrato deberá justificarse la ausencia. También se podrá celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de seis meses.

2.4.4.1.5. Contrato ocasional

Cuando el objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador y cuya duración no excederá de treinta días en un año.

2.4.4.1.6. Contrato de jornada parcial

El trabajador gozará de estabilidad y de la protección integral de dicho cuerpo legal y tendrá derecho a una remuneración que se pagará aplicando la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, y no puede ser inferior a la remuneración básica mínima unificada.

Asimismo, tendrá derecho a todos los beneficios de ley incluido el fondo de reserva y la afiliación al régimen general del seguro social obligatorio; en las jornadas parciales, lo que exceda del tiempo de trabajo convenido, será remunerado como jornada suplementaria o extraordinaria con recargos de ley.

2.4.5. Inducción

Chiavenato (2005). Es la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de recién ingreso (puede aplicarse a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial (período de prueba).

Cerna (2011). Formula que la inducción es el aprendizaje que se da a un colaborador nuevo de una organización, donde se evalúan los conocimientos, habilidades, creencias, actitudes y comportamientos de una persona.

2.4.5.1. Para una buena inducción se recomienda

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Manifiesta las siguientes recomendaciones:

- Información general sobre la rutina del trabajo.
- Revisión de la historia de la empresa: su propósito, productos y cómo el puesto de que se trata contribuye a sus necesidades.
- Una presentación más a detalle, quizá mediante folletos o reglamentos de las políticas y prestaciones de las cuales gozará el nuevo trabajador.

2.4.5.2. Entrenamiento

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Expresa la forma en que se orienta al nuevo empleado sobre cómo cumplir con las exigencias del puesto. Entrenar es familiarizar al trabajador con el propósito, naturaleza, característica, funciones y procedimientos y cargo buscando la mayor eficiencia en la ejecución.

2.4.5.2.1. Objetivos del entrenamiento

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Señala:

- Abrir el camino al nuevo empleado en forma rápida y económica
- Mejorar la cantidad y calidad del trabajo
- Equipar al nuevo empleado con los conocimientos necesarios.
- Contribuir a obtener la mejor moral estimulando el interés por la empresa y su nuevo empleo.

2.4.6. Capacitación

Para **Chiavenato, Hano, Solares (2007).** Es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, en el cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

2.4.6.1. Objetivos de capacitación

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Los principales objetivos son:

- Preparar al personal para la realización inmediata de las tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellos o para aumentar la motivación y volverlos más receptivos a las nuevas tendencias de la administración.

2.4.6.2. Ciclo de la capacitación

Chiavenato, Hano, Solares (2007). En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas que son:

- a. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
- b. Programa de capacitación para atender las necesidades.
- c. Implementación y realización del programa de capacitación.
- d. Evaluación de resultados.

2.4.6.3. Detección de las necesidades de capacitación

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico que se precisa hacer, se efectúa en tres niveles de análisis:

- **Nivel de análisis de toda la organización.-** El sistema organizacional.

- **Nivel de análisis de los recursos humanos.**- El sistema de capacitación
- **Nivel de análisis de las operaciones y tareas.**- El sistema de adquisición de habilidades.

Cuadro # 1: Los tres niveles de análisis para la detección de las necesidades de capacitación

Nivel de análisis	Sistema implicado	Información básica
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivos de la organización y filosofía de la capacitación
Análisis de los recursos humanos	Sistema de capacitación	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos (análisis de puestos)

Fuente: Chiavenato, Hano, Solares (2007). Administración de Recursos Humanos

2.4.6.4. Programa de capacitación

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Ya efectuado el diagnóstico de capacitación, se continúa con la elección y la disposición de los medios, se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde fue determinada en primer lugar?

- ¿Ocurre en otra área o división?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
- ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
- ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con los demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿Cuántas personas y cuántos servicios será atendidos?
- ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
- ¿Quién realizará la capacitación?

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de capacitación:

- ¿Qué se debe enseñar?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo se debe enseñar?
- ¿Dónde se debe enseñar?

- ¿Cómo se debe enseñar?
- ¿Quién lo debe enseñar?

2.4.6.5. Evaluación de los resultados de la capacitación

Chiavenato, Hano, Solares (2007). La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, la cual debe considerar dos aspectos:

- Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación tiene relación con la consecución de las metas de la empresa.

2.4.6.6. Competencia básica de capacitación

Chiavenato, Hano, Solares (2007). La competencia que exigen las empresas en los nuevos ambientes de negocios son:

- **Aprender a aprender.-** Las personas deben contribuir de forma constructiva en todo y por lo tanto, deben estar en condiciones para aprender continuamente.
- **Comunicación y colaboración.-** La adopción de equipos y la eficiencia del individuo se encuentra cada vez más ligada a las habilidades para la comunicación y la colaboración.
- **Raciocinio creativo y resolución de problema.-** La persona debe pensar creativamente, solucionar problemas, analizar situaciones, hacer preguntas y esclarecer lo que no comprenden para sugerir mejoras.

- **Conocimiento tecnológico.-** El equipo de información conecta al individuo con los miembros de su equipo alrededor del mundo.
- **Conocimiento de los negocios globales.-** Predomina la necesidad de tener personas capacitadas en un conjunto de habilidades que tomen en cuenta el ámbito competitivo global, cambiante y volátil.
- **Desarrollo de liderazgo.-** Se dictan programas personalizados de aprendizaje a personas que puedan identificar y desarrollar a otras personas capaces de dirigir una empresa.
- **Auto administración de la carrera.-** Se asume el compromiso de asegurar que cuentan con calificaciones, conocimiento y competencias exigidos tanto por actividad actual como futuras.

2.4.6.6.1. Programas de incentivos

Chiavenato, Hano, Solares (2007). El secreto consiste en utilizar todo el personal, todas las habilidades, todo el tiempo y dar autoridad y recursos a las personas y dejarlas actuar.

- Darles a las personas un trabajo que consideren importante.
- Dar autoridad y responsabilidad.
- Permitir que tomen decisiones respecto de su trabajo.
- Dar visibilidad y proporcionar reconocimiento por los esfuerzos y resultados.
- Construir relaciones con personas importantes (líderes e impulsores).
- Divulgar información en todos los niveles (ayuda habilitar a las personas para que actúen y mejoren).
- Hacer que se sientan dueños de sus trabajos.
- Destacar la colaboración y el espíritu de equipo.
- Ayudar a las personas que transmitan sus conocimientos a los demás.

2.4.6.7. Motivación

Cerna (2011). Expresa que la motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas. Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil, por lo tanto se debe aceptar este hecho de vida y analizar qué es lo que se sabe con respecto a motivar a los empleados.

Reeve (2010). Técnica aplicada por los administradores en el ámbito laboral, logrando que los empleados motivados tengan un mejor desempeño en su trabajo con eficiencia, calidad e innovación. Esto refleja que el empleado se esfuerza por hacer con excelencia su labor, cumple con lo asignado y además hace esfuerzos extras, por lo tanto espera que su jefe se lo haga notar con un buen comentario.

2.4.7. Remuneración

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Es la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización, se trata, básicamente de una relación de intercambio entre las personas y la organización en donde cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico.

Es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: remuneración básica, incentivos salariales y remuneración indirecta y beneficios.

2.4.7.1. Clases de Salarios:

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Expresa lo siguiente:

- **La unidad de tiempo.-** Es el pago de acuerdo con el tiempo que el trabajador permanece a la disposición de la empresa y se dimensiona en una hora, semana, quincena o mes. (se denomina por horas o meses).
- **El salario por resultados.-** Se refiere por la cantidad o número de piezas u obras producidas y abarca el sistema de incentivos (comisiones o porcentajes) y primas de producción (recompensas por la productividad alcanzada o por los negocios alcanzados).
- **El salario por tarea.-** Es una fusión de las dos clases anteriores: el empleado está sujeto a una jornada de trabajo y, el salario está determinado por la cantidad de piezas producidas.

2.4.7.2. Bonificación y servicios

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Son los conocimientos, facilidades, ventajas y servicios sociales que las empresas ofrecen a los empleados, ahorrándoles esfuerzos y preocupaciones, constituye la denominada remuneración directa concedida a todos los empleados como condición de empleo, independientemente del cargo ocupado, en conjunción con la denominada remuneración directa, que es el salario específico para el cargo ocupado, en función de la evolución del cargo o del desempeño del ocupante.

2.4.8. El cese o despido

Mondy, Noé (2005). Es la sanción más grave que una organización puede imponer a un empleado; por lo tanto, es la forma de acción disciplinaria que se debe considerar de manera más cuidadosa. La experiencia de ser cesado es

traumática para los empleados sin importar su puesto en la organización; pueden experimentar sentimientos de fracaso, temor, frustración o enojo.

También es un paso difícil para la persona que toma la decisión del cese, el trauma aumenta al saber que afecta no sólo al empleado, sino a toda una familia.

No saber cómo reaccionará el empleado cesado genera mucha ansiedad en el gerente que debe hacer el despido, teniendo en cuenta que este puede reaccionar con violencia en el lugar de trabajo.

La clave para realizar el cese es el viernes por la tarde ya que tiene el fin de semana para calmarse; lo ideal sería el día de pago, de tal manera que pueda cobrar su último cheque y así evitar malestar entre los empleados restante que pueda interrumpir el trabajo.

Figura 10: Función del departamento de talento humano



2.5. Aplicación de personas

2.5.1. Diseño, descripción y análisis de los cargos

Delgado, Aventura (2006). Consiste en detallar las funciones, tareas y actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificando:

- Formación necesaria
- Experiencia necesaria
- Responsabilidad
- Características ambientales
- Recursos a usar
- Identificar el puesto
- Definir su razón de ser así como sus fines
- Describir sus funciones y actividades

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado, diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- a. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
- b. Cómo deben desempeñar las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
- c. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir quién es su superior inmediato.
- d. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad), el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

2.5.2. Evaluación de desempeño o prueba

Susana, Ena (2008). Es un proceso de gestión en el que los objetivos y competencias de la empresa son transmitidos y materializados en un plan de acción, que a través de un seguimiento continuo y ordenado asegure el óptimo desempeño de las personas, garantice las expectativas de desarrollo y sirva de guía en el desarrollo profesional de cada una de las personas.

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

2.5.2.1. ¿Qué Hacer?

Chiavenato, Hano, Solares (2007). La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

- **Resultados.-** Concretos y finales que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado.
- **Desempeño.-** Comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
- **Factores críticos del éxito.-** Son aspectos fundamentales que hacen que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

2.6. Desarrollo de las personas y de la organización

2.6.1. Dirección y desarrollo

Según **Chiavenato, Hano, Solares (2007)**. Es un proceso que realiza el departamento de talento humano para representar las inversiones que la organización hace en su personal con los siguientes conceptos: actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; las dos primeras se refiere al aprendizaje en el nivel individual basado en la psicología industrial, mientras que el tercero se refiere a la forma en que aprenden y se desarrollan basado en la psicología organizacional.

2.6.1.1. El aprendizaje

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Es un método mediante el cual las personas adquieren conocimiento de su ambiente y sus relaciones durante el transcurso de su vida, el cual se relaciona con la práctica, el esfuerzo, la interacción y el olvido. El esfuerzo, por medio del premio (estímulo positivo) o la sanción (estímulo negativo) son importantes en el aprendizaje.

2.6.1.2. Como mejorar el aprendizaje

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Señala lo siguiente:

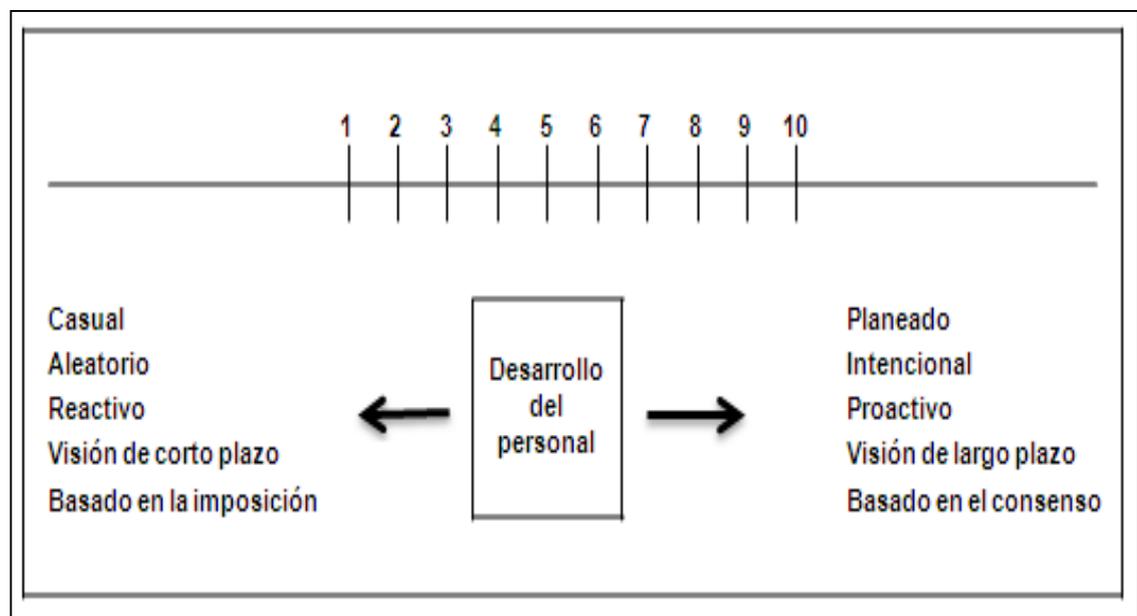
- La persona debe seguir los resultados de su desempeño para poder evaluarlo.
- La persona aprende mejor cuando se le motiva para hacerlo.
- El premio y la sanción influyen en el aprendizaje.
- La distribución de los periodos de aprendizaje deben considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados para la asimilación del material aprendido.
- El ejercicio y la práctica son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.
- El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas para la enseñanza. Estas varían de acuerdo con el tipo de material que será aprendido y van desde la presentación verbal hasta las técnicas de adquisición de habilidades motoras.

- El aprendizaje depende de la aptitud y las habilidades de cada persona.

2.6.1.3. Desarrollo del personal

Según **Chiavenato, Hano, Solares (2007)**. Son procesos evaluados conforme a la necesidad de la organización que va desde una situación precaria (extremo izquierdo) hasta una situación compleja (extremo derecho).

Figura 11: Proceso de desarrollo de personal



Fuente: Chiavenato (2007). Administración de Recursos Humanos

Anzola (2007). Es una técnica que se plantea en recursos humanos, es decir utiliza la cualidad, capacidad y potencial de los colaboradores, con el único propósito de alcanzar los fines y objetivo empresarial.

2.6.2. Higiene, seguridad y calidad de vida

Chiavenato, Hano, Solares (2007). Es el conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que los ejecuta.

2.6.3. Beneficios sociales

Chiavenato (2005). Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la empresa otorga al colaborador. Su misión es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad, así como, ahorrarles esfuerzo y preocupación a sus empleados.

2.6.4. Monitoreo de las personas

Chiavenato, Hano, Solares (2007). La gestión de monitoreo de personas requiere utilizar bancos de datos interconectados que permitan obtener y almacenar diferentes abstractos por niveles de complejidad.

- **Registro de personal.-** Datos de cada trabajador.
- **Registro de cargo.-** Datos del ocupante de cada cargo.
- **Registro de secciones.-** Datos de empleados de cada departamento.
- **Registro de remuneración.-** Datos de salarios e incentivos salariales.
- **Registro de beneficios.-** Datos de beneficios y servicios sociales general.
- **Registro de entrenamiento.-** Datos de preguntas de entrenamiento.
- **Registro de candidatos.-** Datos sobre los candidatos al cargo.
- **Registro médico.-** Consultas y exámenes médicos de admisión, etc.
- **Otros registros.-** Según las necesidades de la organización, de los gerentes de línea y los empleados.

2.7. Desempeño organizacional

Chiavenato (2009). La estrategia de la organización influye en su comportamiento de varias maneras como en las decisiones siguientes:

2.7.1. Determinan tareas de la organización

Objetivos, la asignación de recursos y las tareas críticas de la organización, así como sus productos, servicios y mercados, sirve para identificar aquello que es crítico para la organización.

2.7.2. Influyen en el diseño organizacional

En realidad, el diseño organizacional sirve de estrategia y se ajusta a ella, los cambios estratégicos implican cambios en la estructura organizacional.

2.7.3. Influyen en las relaciones de poder en la organización y son influidas por ellas

La estrategia organizacional está vinculada con las relaciones de poder, la política y los conflictos entre personas y grupos de la organización. La relación entre estrategia y poder es circular, porque a medida que un grupo se vuelve más poderoso, puede influir más en la definición de la estrategia.

2.7.4. Está determinada por las decisiones sobre las estrategias y el diseño organizacional

Las decisiones individuales o grupales son interdependientes y se combinan para determinar la eficacia de una organización. Una estrategia con elevado potencial de éxito podría fallar si el diseño de la organización es deficiente.

2.8. Manual de funciones y procedimientos

2.8.1. Definición

Para **Malagón, Morera, Laverde (2006)**. Es un documento que define las funciones del personal de una organización, promoviendo el manejo del manual de cada puesto de una unidad administrativa. Además aquí intervienen la responsabilidad y participación recíproca de una persona.

Galindo (2006). Expresa que es la actividad que debe desarrollar un trabajador en determinado cargo; asimismo, debe contemplar las responsabilidades que le son inherentes, así como su nivel de interacción.

2.8.2. Estructura del manual de funciones

Alonso (2005). Expresa que se lo realiza a través de una organización concreta; desde las personas que la configuran y la misión que los une, de esta manera se obtiene la estructura del manual de funciones de una organización. Esto no quiere decir que solo se estructura los cargos sino también contempla la configuración dinámica de ellos, a fin de que, en forma participativa, y en acción comunitaria, logren alcanzar sus objetivos.

2.9. Auditoría de talento humano

Para **Porret (2008)**. Es un medio profesional autorizado para la evaluación de las políticas y prácticas en curso, lo cual proporciona cambios valiosos, evitar la litigación e incorporar nuevas técnicas para mejorar el desempeño laboral.

El énfasis del esfuerzo de formación y desarrollo sería cambiar el estilo tradicional y jerárquico por un estilo de liderazgo participativo, y en último término por equipos dentro del contexto de calidad total.

2.9.1. Normas y procedimientos de auditoría

Según **Sánchez (2006)**. Incluye todas las funciones que una empresa debe llevar a cabo para su propio bienestar.

2.9.1.1. Objetivos de salvaguarda física

Según **Sánchez (2006)**. Tratan de aquellos controles relativos al acceso de los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso los cuales son:

- El Acceso a los registros de compras.
- Recepción y pagos, así como a las formas importantes.
- Lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo a las políticas adecuadas establecidas por la administración.

2.9.1.2. Ciclo de auditoría en talento humano

Según **Sánchez (2006)**. El ciclo de talento humano de una empresa incluye aquellas funciones que se requiere llevar a cabo para:

- La contratación y utilización de la mano de obra.
- El pago de la mano de obra.
- Clasificar, resumir e informar lo que se utilizó y pagó de la mano de obra.

El ciclo de nóminas contiene la contratación, utilización y pago de servicios personales como: mano de obra directa e indirecta, administrativa, etc.

En virtud de que existen diferencias en tiempo entre la recepción de los servicios del personal y el pago de los mismos, estén relacionados como parte del ciclo las cuentas por pagar y pasivos acumulados derivados de la obtención de dichos recursos.

Las funciones típicas, asientos contables comunes, formas y documentos importantes, etc., del ciclo de nómina deben tomarse en cuenta que sirven solo como guía general que oriente al auditor cuando lleve a cabo la revisión del control interno, ya que la identificación y determinación de estas funciones, asientos contables, formas y documentos importantes, etc., se deberá efectuar para cada caso en particular.

2.9.1.3. Enlace con otros ciclos

Según **Sánchez (2006)**. Expresa lo siguiente:

- Desembolso de efectivo que se enlazan con el ciclo de tesorería.
- Recepción de servicios de mano de obra que se enlazan con el ciclo de producción.
- Resumen de actividades (póliza de registro contable) que se enlaza con el ciclo financiero.

2.10. Políticas y normas de trabajo y empleo

Fuente de la edición del ministerio de relaciones laborales **(2011)**.

Política uno: Alcanzar el salario digno y remuneraciones justas para los trabajadores, considerando las particularidades sectoriales.

Estrategias:

- a. Realizar anualmente la fijación y revisión del salario básico con carácter progresivo tendiente a alcanzar el salario digno, considerando las realidades sectoriales y los componentes adicionales a la remuneración.
- b. Analizar las particularidades de los sectores en los territorios para consolidar los salarios sectoriales, velando por el principio constitucional de "a trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración".

- c. Verificar el cumplimiento del pago de horas extraordinarias y suplementarias a los trabajadores por parte de los empleadores.
- d. Reagrupar el número, la estructura y el funcionamiento de las comisiones sectoriales y fomentar la asociatividad sindical por rama de trabajo.
- e. Prorratar y pagar mensualmente el décimo tercero y cuarto sueldos, manteniendo el concepto de remuneraciones adicionales.

Política dos: Combatir las malas prácticas empresariales en el ámbito laboral y la seguridad social, así como precautelar la seguridad y salud en el trabajo.

Estrategias:

- a. Emitir la normativa jurídica y automatizar este proceso para controlar y evitar que se genere la firma de una renuncia de manera anticipada o previa a que el trabajador sea contratado.
- b. Realizar controles para propiciar el pago real y oportuno de utilidades y elaborar un manual de procedimientos entre la Superintendencia de Compañías, el SRI y el MRL para agilizar las demandas de los trabajadores, de ser el caso.
- c. Emitir la normativa jurídica que permita incrementar las indemnizaciones ante el despido de trabajadores; esto con el objetivo de que los empleadores no propicien el despido de los trabajadores para evitarse el pago de la jubilación patronal.
- d. Penalizar el incumplimiento de la afiliación al IESS de los trabajadores, así como combatir las prácticas fraudulentas en el pago de los aportes y remuneraciones a los trabajadores afiliados.

- e. Propiciar la creación o adaptación de entornos laborales accesibles y en condiciones seguras y saludables para los trabajadores.
- f. Difundir información de los derechos y deberes de trabajadores y empleadores para evitar el incumplimiento de la normativa por su desconocimiento.
- g. Controlar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores y las relaciones laborales, tales como: décimo tercer y cuarto sueldo, tercerización, intermediación laboral y pago por horas.

Política tres: Fortalecer el diálogo social y fomentar la conformación de organizaciones laborales (sindicatos).

Estrategias:

- a. Fortalecer el CONADES y el CNT para impulsar el diálogo tripartito en la toma de decisiones.
- b. Precautelar el derecho de asociación, racionalizar las modalidades de asociación laboral y fomentar la sindicalización en forma ordenada, evitando excesos que generen inequidad.
- c. Dinamizar los trámites para el registro de las asociaciones y/u organizaciones laborales
- d. Fomentar la asociatividad en el trabajo acorde a las realidades sociales del país. Ejemplo: Trabajadoras, servicio doméstico, voceadores, etc.

Política cuatro: Promover la participación accionaria de los trabajadores en las empresas en las cuales estos prestan sus servicios.

Estrategias:

- a. Establecer mecanismos que faciliten la compra de acciones por parte de los trabajadores en las empresas en las cuales prestan sus servicios de forma voluntaria por parte de empleadores y trabajadores a solicitud de éstos; a través de los recursos generados por los propios trabajadores (15% pago de utilidades en acciones), financiamiento por parte de la banca pública o programas como CREECUADOR (MCPEC).

Política cinco: Fomentar en el ámbito laboral el cumplimiento de los derechos del buen vivir en especial para los grupos de atención prioritaria y generar oportunidades de trabajo, sin ningún tipo de discriminación.

Estrategias:

- a. Aportar y facilitar la inserción laboral de los grupos de atención prioritaria y migrantes, adoptando acciones afirmativas en lo laboral para los sectores sociales históricamente discriminados y quienes se encuentren en estado de movilidad.
- b. Impulsar mecanismos de control para garantizar el derecho al trabajo, a la libre elección de trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo, a la protección contra el desempleo sin distinción de etnia, sexo, condición socio económico, condición migratoria, salud, discapacidad, etc.
- c. Articular con el MCPEC y MCDS (consejos sectoriales) para la implementación de acciones que faciliten la inclusión laboral y/o emprendimientos productivos en los grupos de atención prioritaria y migrantes.

Política seis: Aportar para la erradicación del desempleo y radicalizar las acciones para la eliminación de la explotación laboral.

Estrategias:

- a. Crear y fortalecer el sistema y estructura pública para facilitar la accesibilidad al empleo (centros y bolsas de empleo)
- b. Proporcionar a los grupos de atención prioritaria capacitación y formación profesional a través del SECAP, contribuyendo a impulsar el empleo sectorial, la creación y desarrollo de Pymes y del sector artesanal.
- c. Implementar mecanismos de comunicación para receptar denuncias de explotación laboral para tomar las acciones inmediatas que correspondan.
- d. Fortalecer la unidad de reconversión laboral recientemente creada por el ministerio de relaciones laborales para apoyar, capacitar y asesorar a las personas que hayan sido desvinculadas de sus trabajos.
- e. Realizar controles a través de inspecciones en empresas respecto a trabajo infantil para su erradicación y prevención; apoyar al MCDS para la inserción educativa, orientación familiar y priorización de la asistencia social y económica por parte del INFA y el MIES
- f. Impulsar pasantías tanto en el sector público como privado para la adquisición de experiencia profesional de jóvenes universitarios para su potencial inserción laboral con estabilidad.

Política siete: Fortalecer el marco legal e institucional de las relaciones laborales.

Estrategias:

- a. Impulsar la mediación laboral administrativa y extraprocesal con mecanismos proactivos antes que reactivos.
- b. Reagrupar el número, la estructura y el funcionamiento de las comisiones sectoriales y fomentar la asociatividad sindical por rama de trabajo.

- c. Reestructurar el ministerio de relaciones laborales y sus instituciones adscritas en su optimización del talento humano, estructura orgánica, infraestructura y estructura procedimental.
- d. Implementar herramientas tecnológicas que faciliten los procesos a través de la automatización y sistematización fomentando la desconcentración.
- e. Generar estadísticas laborales para la toma de decisiones.
- f. Adaptar el marco jurídico laboral a las necesidades del país (código de trabajo, LOSCCA, ley de seguridad social) y generar espacios de diálogo participativo que viabilice aspectos como la formulación, recepción y análisis de sugerencias, observaciones y propuestas por parte de trabajadores y empleadores.
- g. Adecuar las modalidades contractuales a las realidades de trabajadores y empleadores, en el marco de la constitución y la normativa vigente.
- h. Reducir los plazos y términos en los procedimientos administrativos de resolución de conflictos.
- i. Establecer la oralidad en las instancias administrativas laborales.

2.11. Taller industrial

2.11.1. Concepto

Según **Gil, Berbós, Herránz (2005)**. Es un arte que consiste en la construcción y mantenimiento de las máquinas que se dedican a alguna industria o empresa relacionada con la ingeniería, que tiene como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva.

2.11.2. Importancia

Para **Gil, Berbós, Herránz (2005)**. Consideran que el taller industrial es importante porque es uno de los grandes motores de la industria en general y que absorbe mucha mano de obra en todos sus niveles, desde los más básicos hasta los más técnicos, obteniendo resultados productivos, rápidos y precisos.

2.11.3. ¿Para qué más la utilizan?

Rioja, Sánchez, León, Gil (2005). Expresan que la utilizan para proyectos donde se requiere de la creación de nuevas industrias y la incorporación de nuevas tecnologías en las empresas manufactureras.

2.11.4. El término mecánico puede entenderse como:

Carrobles, Rodríguez, Martín (2009). Indican que el término mecánico es:

- Parte de la física es la que estudia las fuerzas.
- Los trabajos y operaciones se realizan con material metálico.
- Los trabajos son repetitivos según un proceso establecido.

2.11.5. Clasificación

2.11.5.1. Soldadura y materiales

2.11.5.1.1. Materiales

Para **Gil, Berbós, Herránz (2005)**. Son cuerpos compuestos y están formados por partículas llamadas molécula, resultantes de la unión de átomos de los elementos simples que componen la materia o sustancia.

2.11.5.1.2. Metrología

Gil, Berbós, Herránz (2005). Señalan que el sistema de medida, se utiliza en mecánica en forma casi continuo, para realizar cualquier mecanizado de piezas como matrices o piezas en producción; cuando se realiza un programa para un centro de mecanizado automático se realizan pruebas del funcionamiento del programa y una comprobación rigurosa de la medida de la pieza a fabricar.

2.11.5.1.3. Soldadura

Según **Gil, Berbós, Herránz (2005).** Es la unión de dos piezas de igual o distintos materiales, por medio de una fundición de estos materiales al calentarse. Esta unión puede realizarse con o sin la aportación de otro material, al que se le llama suelda como: autógena, eléctrica, fricción, etc.

2.11.5.2. Neumática e hidráulica

2.11.5.2.1. Neumática

Carrobles, Rodríguez (2005). Indican que es la técnica de aplicación y utilización del aire comprimido, como energía para su utilización y refuerzos de recursos físicos (filtrado, regulación, lubricación, etc.).

2.11.5.2.2. Oleohidráulica

Según **Carrobles, Rodríguez (2005).** Es aquel que circula por las tuberías y es la técnica hidráulica que tiene por objeto el estudio de las leyes del equilibrio y movimiento del aceite hidráulico con mira a su aplicación práctica (fuerzas, velocidades y trabajos) como: caída de presión, régimen laminar y turbulento, fluidos hidráulicos, bombas, válvulas, motores, cilindros y acumuladores hidráulicos, aparatos auxiliares (manómetro, depósito de aceite, etc.).

2.11.5.3. Autómatas y robótica

2.11.5.3.1. Técnicas de mando cableadas

Según **Carrobles, Rodríguez, Martín (2009)**. Es sustituir la potencia muscular del hombre en un trabajo dado, por una potencia proveniente de una fuerza exterior de energía, a la que gobierna con poco esfuerzo como: el torneado, el fresado, etc., y la automatización parcial, en la que el hombre programa sobre la máquina el trabajo en un torno automático (por ejemplo el trabajo en un torno automático), el procedimiento a la autonomía total (automatización), es la consecuencia de:

- **Autómata.-** Esta definida como aparato o instrumento que tiene dentro de él el mecanismo que realiza ciertos movimientos.
- **Automatismo.-** Ejecuta diversos actos o movimientos sin la participación de la voluntad.
- **Automatización.-** Es la sustitución del hombre en trabajos que antes parcial o totalmente debía realizar por mecanismos que actúan sin poder de decisión y según una planificación previamente programada.

2.11.5.3.2. Autómatas programables

Para **Carrobles, Rodríguez, Martín (2009)**. Son parte de un sistema automático de fabricación y está definido como la sustitución del operador humano, tanto en sus tareas físicas como mentales, por máquinas o conectores industriales, aumentando la calidad, reduciendo el costo y logrando, por lo tanto, aumentar la competitividad del producto final.

2.11.5.3.3. Robótica industrial

Según **Carrobles, Rodríguez, Martín (2009)**. Beneficia el aumento de la productividad y calidad de productos acabados, la diferencia del mercado japonés y europeo-americano de lo que es un robot y un manipulador consiste:

Para los japoneses, es cualquier dispositivo mecánico dotado de articulaciones móviles destinado a la manipulación y para el mercado europeo-americano es más restrictivo, exige más complejidad, sobre todo en lo relativo al control, en definición se basa por:

- **Manipulador.-** Mecanismo generalmente compuesto por elementos en serie articulados o deslizantes unos con respecto de otro, su objetivo es coger y desplazar objetos según varios grados de libertad. Se lo controla directamente por un operador humano o por un sistema lógico (lógica eléctrica cableada o programada).
- **Robot industrial.-** Es multifuncional reprogramable, capaz de posicionarse y orientar materiales, piezas, herramientas o dispositivos especializados mediante movimientos variables y programados para la ejecución de una diversidad de tareas.

2.11.5.4. Máquinas y control numérico

2.11.5.4.1. Maquinas convencionales

Rioja, Sánchez, León, Gil (2005). Expresan que están enfocadas al estudio de máquinas tradicionales más utilizadas, por su versatilidad y cantidad de aplicaciones como la fresadora (transforma superficies en piezas), el torno (fabrica todo tipo de piezas) y la prensa (corta, dobla, moldea, etc.); sobre todo para los trabajos productivos de pequeñas y grandes producciones.

2.11.5.4.2. Control numérico

Rioja, Sánchez, León, Gil (2005). Es un sistema de fabricación mediante el cual la máquina es controlada por informaciones de letras y números (alfanuméricos), introducidas mediante un programa comprobado y evaluado en el ordenador para su posterior mecanizado a comandar como:

- Movimientos de cabezal y ejes (carros).
- Los cambios de herramientas y piezas.
- Los valores de avances y revoluciones.
- Salida de lubricantes-refrigerante.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Localización y duración de la investigación

El presente trabajo de investigación se llevo a cabo en el Taller Industrial "Guzmán" propiedad de la Sra. Diana Rodríguez Muñoz, ubicado en el recinto Valdez Km.45 vía Quevedo - Santo Domingo de los Tsáchilas calle principal margen izquierdo, fundado en Marzo del 2005, cuya situación geográfica es de 0°57'24" de latitud Sur y 79°27'02" de longitud Oeste a una altura de 100msnm.

La presente investigación tuvo una duración de diez meses.

3.2. Materiales y equipos

El trabajo técnico investigativo del Taller Industrial "Guzmán" en el cual se implementa un departamento de talento humano para mejorar el desempeño organizacional se requirió los siguientes materiales y equipos.

Materiales	Cantidad
CD	2
Carpetas	4
Bibliografía especiales	33
Formulario de encuestas	28
Formulario de entrevistas	2
Esferográficos	4
Lápices	4
Tarjetas telefónicas	8
Anillados	14
Empastados de tesis	2
Impresiones	485
Copias	1670

Equipos	Cantidad
Computadora (horas)	525
USB 1 giga	1
Internet (horas)	158

3.3. Métodos

En la creación del departamento de talento humano para el Taller Industrial “Guzmán” se utilizó los siguientes métodos:

3.3.1. Inductivo-deductivo

Este método permitió establecer lo habitual con la observación de hechos reales prácticos y de datos generales aceptados como válidos y que por medio del razonamiento lógico, se pudo deducir varias suposiciones, estableciendo y determinando como y porque se trabaja en el Taller Industrial “Guzmán” de la manera en que se lo viene haciendo.

3.3.2. Analítico-sintético

Permitió examinar todos los resultados, contenidos y literaturas que se obtuvieron y revisaron para la obtención de la información precisa y necesaria en relación a la investigación y la búsqueda de soluciones. Mientras que la sintética ayudó al tratamiento de la misma, aplicando el resumen de la encuesta obtenida por medio de la investigación de campo para tener como resultado una información clara y detallada.

3.3.3. Estadístico

Permitió el manejo de la información obtenida en la investigación mediante la tabulación de datos y ayudó a la representación de cuadros de todos los informes que se obtuvieron para la toma de decisiones correctas enfocadas a superar el problema.

3.4. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó para llevar a cabo este estudio es:

3.4.1. Descriptiva

Este tipo de investigación se aplicó mediante la obtención de la información en el lugar de los hechos para posteriormente plasmarla en datos resumidos y reales y luego emplearlos en el estudio de factibilidad para la creación del departamento de talento humano en el Taller Industrial “Guzmán”.

3.4.2. De campo

Permitió obtener la información requerida de los actores de la investigación para su respectiva aplicación, comprender y resolver la necesidad del problema determinado. Se trabajó en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas.

3.4.3. Bibliográfico

Se investigó conceptos de capítulos y subcapítulos en bibliografías especializadas, en textos para poder obtener información relevante y poder elaborar la propuesta planteada.

3.5. Fuentes

3.5.1. Primarias

El gerente propietario fue quién otorgó la información precisa para conocer la problemática existente en el taller.

3.5.2. Secundarias

La información requerida para el presente trabajo investigativo se logró con la ayuda de: textos especializados, revistas, folletos, documentos e internet.

3.6. Técnicas e instrumento de evaluación

Para la realización del trabajo se efectuó las siguientes técnicas o instrumentos de evaluación:

3.6.1. Entrevistas

Se estableció un diálogo directamente al gerente y administrador del taller, para adquirir conocimientos sobre la organización a nivel administrativa y conocer internamente su función.

3.6.2. Encuesta

Esta técnica se aplicó a empleados, clientes y proveedores para analizar las opiniones y aptitudes de cada persona hacia el Taller Industrial "Guzmán" referente al desempeño organizacional existente.

3.6.3. Observación

Lo principal fue estar en el lugar de los hechos obteniendo la información necesaria y planificada, constatando el comportamiento de los empleados durante el desarrollo de las actividades diarias.

3.6.4. Instrumentos de investigación

Se utilizó guía de entrevista y cuestionarios para las encuestas.

3.7. Población y muestra

3.7.1. Población

Considerando que la población objetiva del Taller Industrial "Guzmán" es finita se aplicó a la totalidad del universo 100% como muestra.

Cuadro # 2: Población objetiva para la investigación

Detalle	Cantidad	Aplicación de instrumentos
Gerente	1	Entrevista
Administrador	1	Entrevista
Secretario	1	Encuesta
Operador de torno	1	Encuesta
Maestros mecánicos	5	Encuesta
Oficiales	4	Encuesta
Bodeguero	1	Encuesta
Varios misceláneos	2	Encuesta
Proveedores de materiales	2	Encuesta
Clientes/empresas	12	Encuesta

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: La autora

3.8. Procedimiento metodológico

Para realizar la presente investigación se revisó la información primaria, luego; por tener una muestra finita se elaboraron las entrevistas y las encuestas correspondientes.

- Se aplicó la técnica de la observación, diálogo, conocimiento del entorno y recolección de datos del taller para obtener la información precisa sobre la motivación y el desempeño organizacional.

- Además, se calculó los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas utilizando cuadros diseñados con su respectivo resultado de análisis, para determinar la situación interna en lo que representa al área administrativa y operativa del taller.
- En la parte final, se detalla el organigrama estructural de acuerdo a los resultados y en el que se expone cómo estarán relacionadas las diferentes funciones y actividades del personal, el grado de especialidad, nivel, coordinación, concentración y separación de toma de decisiones en el trabajo; como jerárquico, autoridad y relación de subordinados conjuntamente con el plano del departamento de talento humano propuesto.
- También se describe la propuesta económica y financiera con la finalidad de crear el departamento de talento humano para el Taller Industrial "Guzmán", quién tendrá como objetivo mejorar la motivación y el desempeño organizacional y por otra parte perfeccionar el confort de los clientes.
- Al mismo tiempo se determinó las conclusiones y recomendaciones, las mismas que se establecieron de acuerdo al estudio realizado en la investigación.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Encuesta realizada al personal que labora en el Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé.

Pregunta 1

¿Qué instrucción académica tiene usted?

Cuadro # 3: Instrucción académica

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Primaria	4	29%
Secundaria	8	57%
Superior	2	14%
Otros	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

El primer objetivo de esta investigación es: comprobar la instrucción académica del personal que labora en el taller, para lo cual se obtuvo que el 29% de los colaboradores apenas tienen la primaria, el 57% son bachilleres (mecánicos y agrónomos) y el 14% se encuentran estudiando la universidad a distancia en carreras varias.

Pregunta 2

¿Qué período labora en el Taller Industrial “Guzmán”?

Cuadro # 4: Período de labor

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Menos de un año	5	36%
De uno a dos años	6	43%
De dos a cuatro años	2	14%
Más de cuatro años	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

Referente al tiempo de labor en el taller el 36% tiene menos de un año que corresponden a personal nuevo, el 43% tienen de uno a dos años de trabajo es decir son personas fijas, el 14% tienen de dos a cuatro años y el 7% labora más de cuatro años.

Pregunta 3

¿Ha observado duplicidad de actividades o labores diarias en el taller?

Cuadro # 5: Duplicidad de actividades

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Si	12	86%
No	1	7%
De vez en cuando	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

Según respuestas obtenidas el 86% del personal sí realizan duplicidad de labores lo cual provoca un bajo desempeño laboral, el 7% dijo que no y el 7% señaló que realizan varias labores de vez en cuando.

Pregunta 4

¿Quién delega sus actividades diarias del taller?

Cuadro # 6: Delegación de actividades

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Gerente	2	14%
Administrador	12	86%
Secretario	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

Como se aprecia en el cuadro adjunto, el 14% de las delegaciones de actividades las realizan el gerente general y el 86% del personal señaló que el administrador, porque es la persona con la que más tienen contacto.

Pregunta 5

¿Considera Ud. que la comunicación interna del taller es adecuada?

Cuadro # 7: Comunicación interna

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Si	10	71%
No	4	29%
Total	14	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

El 71% de los encuestados señalo que la comunicación interna del taller si es adecuada y sincronizada; es decir los administrativos se preocupan del sistema laboral y personal; mientras que el 29% acotó que no, puesto que no hacen reuniones para verificar anomalías o expresar algún reclamo.

Pregunta 6

¿Usted sabe si verifican o investigan las referencias de los aspirantes?

Cuadro # 8: Investigación referencias de aspirantes

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Si	1	7%
No	13	93%
Total	14	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Una mínima cantidad del 7% de los encuestados afirman que sí verifican las referencias laborales del aspirante mientras que el 93% señalo que no a causa de que solo contratan por amistad o referencia de alguien que labora ya en el

taller industrial, tampoco solicitan documentación como soportes, según indican ya tienen la experiencia requerida para ocupar un cargo a nivel mecánico.

Pregunta 7

¿Ustedes reciben capacitación?

Cuadro # 9: Capacitación

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Si	2	14%
No	12	86%
Total	14	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

El 14% de los encuestados señalo que si ha recibido capacitación sobre seguridad industrial mientras que el 86% de los encuestados manifestaron que el taller no realiza ningún tipo de capacitación, solo cuando ingresan les dan un breve charla del trabajo que le asignan.

Pregunta 8

¿El trato del dueño del taller es?

Cuadro # 10: Trato del dueño

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Excelente	4	29%
Muy Bueno	3	21%
Bueno	3	21%
Regular	4	29%
Total	14	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Como se aprecia en este cuadro el 29% de los encuestados afirmaron que el trato es excelente porque es comprensible y sabe notificar los requerimientos laborales, el 29% es regular, la razón es que los controla continuamente; el

21% señalaron que es muy bueno ya que se preocupa de los problemas del colaborador y el otro 21% dijeron que es bueno porque les escucha cuando tienen alguna inquietud.

Pregunta 9

¿Considera necesario la creación del departamento de talento humano para el Taller Industrial “Guzmán”?

Cuadro # 11: Creación de departamento de talento humano

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Si	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

El 100% de los encuestados manifestaron que sí consideran necesario el departamento de talento humano porque tendrían un lugar donde poder acudir a presentar solicitudes o quejas, teniendo como resultado una solución rápida de inconvenientes ya sea laboral personal, además aspiran ser afiliados al IESS, para evitar malestares inesperados por accidente de trabajo.

Pregunta 10

¿Conoce Ud. el objetivo laboral del Taller Industrial “Guzmán”?

Cuadro # 12: Objetivo laboral del taller

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Si	7	50%
No	7	50%
Total	14	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

En este cuadro podemos apreciar que el 50% de los trabajadores sí conocen el objetivo del taller el cual es expandirse en la zona hasta donde más se pueda y ser el líder frente a la competencia es la versión que dieron los encuestados mientras que el 50% restante señalaron que desconocen cuál es el objetivo del taller ya que no le han informado.

4.1.2. Encuesta realizada a clientes que visitan el Taller Industrial "Guzmán" del recinto Valdez Cantón Buena Fé.

Pregunta 1

¿Qué canales de comunicación utiliza el Taller Industrial "Guzmán"?

Cuadro # 13: Canales de comunicación

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Escrita	1	8%
Telefónica	0	0%
Web	0	0%
Personal	11	92%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

En los datos observados el 50% de los encuestados señalaron que el canal de comunicación es la personal debido al informe que el gerente o administrador debe tener sobre el trabajo a realizar, mientras que el 8% indicaron que la escrita es la mejor forma de llevar en control todos los registros de valores, descripción de cada labor.

Pregunta 2

¿Quién realiza la recepción de trabajos en el Taller Industrial “Guzmán”?

Cuadro # 14: Recepción de trabajos

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Gerente	1	8%
Administrador	11	92%
Otro	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

De acuerdo a los resultados obtenidos el 92% de la recepción de trabajos los realiza el administrador porque es la persona que está directamente en contacto con los clientes y el 8% aclaró que lo efectúa el gerente.

Pregunta 3

¿Con que frecuencia requieren los servicios del Taller Industrial Guzmán?

Cuadro # 15: Frecuencias de servicios del taller

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Quince días	8	67%
Al Mes	0	0%
Tres meses	4	33%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

De acuerdo al resultado obtenido el 67% de clientes visitan al taller cada quince días para dar seguimiento al trabajo solicitado o por nuevos problemas que tienen con sus maquinarias agrícolas, mientras que el 33% lo hace cada tres meses, la razón es que el administrador visita a sus clientes periódicamente.

Pregunta 4

¿El Taller Industrial “Guzmán” ¿a cuánto asciende el monto que cobra mensualmente por trabajos realizados?

Cuadro # 16: Montos que cobra el taller por trabajos mensuales a clientes

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Menos de \$ 200,00	0	0%
De \$ 200,00 a \$ 500,00	1	8%
De \$ 500,00 a \$ 1.000,00	8	67%
De \$1.000,00 a \$ 5.000,00	2	17%
De \$ 5.000,00 a \$ 10.000,00	1	8%
Más de \$10.000,00	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

De acuerdo al resultado obtenido el 67% corresponde de \$ 500,00 a \$ 1000.00 que el taller cobra por trabajos realizados mensualmente, el 17% es de \$1.000,00 a \$ 5.000,00; el 8% pertenece al valor de \$ 200,00 a \$500,00 y el restante del 8% equivale de \$ 5.000,00 a \$ 10.000,00.

Pregunta 5

¿Qué sugiere usted que debe cambiar el personal que labora en el Taller Industrial “Guzmán”?

Cuadro # 17: Cambios sugeridos al personal

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Atención	3	25%
Motivación	3	25%
Responsabilidad	6	50%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

De acuerdo a la encuesta efectuada el 50% expresaron que desean cambiar la responsabilidad, el personal del taller tiene la falencia de realizar atrasos con la entrega de los trabajos, el 25% señalaron que la atención no debe fallar ya que en ocasiones son atendidos con rapidez y el saldo del 25% señalaron que la motivación ya que el personal realiza sus labores solo por cumplimiento.

Pregunta 6

¿Considera ventajoso la creación del departamento de talento humano en el Taller Industrial “Guzmán”?

Cuadro # 18: Creación del departamento de recursos humanos

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Si	11	92%
No	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

El 92% de los encuestados afirman que si es muy importante la creación del departamento de talento humano para que se gestione correctamente la administración técnica operática del taller y se respalde a los empleados en cualquier inconveniente o imprevisto, mientras que el 8% manifestó que no es necesario porque existe poco personal.

4.1.3. Encuesta realizada a los proveedores del Taller Industrial "Guzmán" del recinto Valdez Cantón Buena Fé.

Pregunta 1

¿Qué canales de comunicación utiliza el Taller Industrial "Guzmán"?

Cuadro # 19: Canal de comunicación del taller

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Escrita	0	0%
Telefónica	0	0%
Web	0	0%
Personal	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Según informe obtenido de la encuesta el canal de comunicación es del 100% personal, porque así el Taller Industrial "Guzmán" se mantiene informado de los precios y puede tomar una decisión de compra con mayor rapidez.

Pregunta 2

¿Quién realiza la gestión de compras del Taller Industrial "Guzmán"?

Cuadro # 20: Gestión de compras

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Gerente	0	0%
Administrador	2	100%
Otro	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

A través de resultados obtenidos se constató que el 100% corresponde al administrador, él es la persona encargada de la gestión de las compras de materiales metálicos.

Pregunta 3

¿Con que frecuencia visitan los directivos del Taller Industrial Guzmán a su local?

Cuadro # 21: Visita de directivos del taller a proveedores

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Cada ocho días	0	0%
Quince días	1	50%
Al Mes	1	50%
Total	2	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

Como se observa en el gráfico adjunto el 50% señaló que los directivos del taller visitan al proveedor una vez al mes mientras que el otro 50% expuso que el taller visita su local cada quince días, ya que el proveedor tiene agentes vendedores y son ellos los que visitan al taller para promocionar nuevos productos.

Pregunta 4

El Taller Industrial “Guzmán” ¿a cuánto asciende el monto de compras realizadas mensualmente?

Cuadro # 22: Monto de compras realizadas mensualmente por el taller

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Menos de \$ 200.00	0	0%
De \$ 200.00 a \$ 500.00	0	0%
De \$ 500. 00 a \$ 1000.00	0	0%
De \$ 1000.00 a \$ 2000.00	1	50%
Más de \$2000.00	1	50%
Total	2	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

El monto de compras que realiza mensualmente el Taller Industrial “Guzmán” de materiales metálicos corresponde al 50% con un valor que bordea \$ 1000.00 a \$ 2000.00 y el saldo del 50% equivale a más de \$ 2000.00.

Pregunta 5

¿Considera ventajoso la creación del departamento de talento humano en el Taller Industrial “Guzmán”?

Cuadro # 23: Creación del departamento de recursos humanos

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

El 100% de los encuestados expresaron que si es importante la creación del departamento de talento humano en el taller, pues manejan personal tanto interno como externo. Además, les permitirá posicionarse en el mercado industrial encaminado al desarrollo empresarial.

4.1.4. Resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente y administrador del Taller Industrial "Guzmán" del recinto Valdez Cantón Buena Fé.

Pregunta 1

¿Existe un departamento de talento humano en el taller?

De acuerdo a la entrevista realizada los directivos manifestaron que no existe el departamento de talento humano, el taller solo cuenta con una oficina general donde se realiza todo tipo de gestión.

Pregunta 2

¿Tienen definida una estructura organizacional y funcional de acuerdo a las actividades que desarrollan en el taller?

Respecto a esta pregunta los directivos informaron que el taller no dispone de una estructura organizacional y funcional, el personal sabe que labor deben desempeñar según informe asignado cada mañana.

Pregunta 3

¿Cumplen las normas de trabajo y empleo estipuladas por el ministerio de relaciones laborales en el taller?

Referente a la interrogante, los directivos entrevistados, manifestaron que no cuentan con los seguimientos de normas de empleo por el ministerio de trabajo, solo se rigen de acuerdo al desenvolvimiento de labores diarias.

Pregunta 4

¿Quién realiza la gestión de talento humano en el taller?

Relativo a la gestión del talento humano, en el taller no la realiza nadie en específico, cuando el personal requiere ayuda lo informan al administrador y luego en conjunto con la gerencia llegan a una conclusión del problema.

Pregunta 5

¿Cuál es el procedimiento para selección y contratación de personal?

En cuanto al procedimiento de selección y contratación del personal, se lo realiza por medio de recomendaciones del personal que labora en el taller, el administrador lo entrevista personalmente, en algunos casos solo se solicita una carta del trabajo anterior.

Pregunta 6

¿Verifican las referencias de los aspirantes al puesto de trabajo?

Las verificaciones referenciales no se efectúan, porque el aspirante es recomendado o tiene alguna afinidad del personal que ya labora en el taller.

Pregunta 7

¿El personal conoce su función a realizar?

Los directivos notificaron que el personal si conoce las funciones a desempeñar, ya que al instante que ingresan a laborar se les da una breve charla de acuerdo a la labor que desempeñará.

Pregunta 8

¿Entrenan al personal en las actividades definidas a desarrollar?

Con respecto a su pregunta, no se entrena al personal que se contrata ya tiene la experiencia requerida para que ocupen el puesto asignado; tampoco se les brinda ningún tipo de capacitación o seminario taller.

Pregunta 9

¿Cómo transmiten las instrucciones de trabajo a sus empleados?

Los directivos del taller manifestaron que, diariamente por las mañanas se da las instrucciones a todo el personal de cómo, donde, cuando, porque y para que se hará cierta labor.

Pregunta 10

¿Qué técnicas utiliza para motivar a los empleados?

Por medio de bonificaciones, se aplica cuando existe un fuerte abastecimiento de trabajos solicitados por los clientes.

Pregunta 11

¿Se registra un reglamento para controlar al personal?

Por supuesto que sí, cuando no cumple una orden laboral se aplica una sanción de acuerdo al trabajo asignado (1%) y es descontado en el pago quincenal.

Pregunta 12

¿Considera la necesidad de crear un departamento de talento humano para el taller?

Los directivos coincidieron que si es muy importante que se cree el departamento de talento humano personal, para que se ejecuten todas las

funciones y actividades contribuyendo al desempeño eficiente del personal en donde se aprovecharía al máximo las destrezas de cada colaborador.

Pregunta 13

¿Cuántos trabajos promedio realizan mensualmente en el Taller Industrial “Guzmán”?

De acuerdo a la entrevista realizada, el gerente propietario señaló que en el taller se gestionan un promedio de doscientos trabajos mensuales e indistintamente de clientes.

4.1.5. Diagnóstico de la situación actual del Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé vinculado al talento humano

En la investigación realizada al Taller Industrial “Guzmán”, se constató que no cuenta con un departamento de talento humano, esta gestión es efectuada transitoriamente por el gerente y el administrador.

Esto se comprobó mediante la entrevista al gerente y administrador; y las encuestas realizadas al personal, clientes y proveedores en consideración a la hipótesis la creación del departamento de talento humano mejora la motivación y el desempeño organizacional del personal que labora en el taller.

4.1.5.1. Análisis de la gestión del talento humano

4.1.5.1.1. Planeación

Se halla vinculado a los sectores agrícolas aledaños al taller, razón por la cual planea expandirse en la zona y ser el líder frente a la competencia, pero este plan solo lo conocen el 50% de sus colaboradores, el otro 50% lo desconoce por ser trabajadores eventuales.

4.1.5.1.2. Reclutamiento

El método que utiliza es informar sobre la oferta de empleo al personal que ya labora en el taller, con la única finalidad de conseguir personal que ya tenga experiencia en la rama.

4.1.5.1.3. Selección

Esta práctica la realiza el administrador mediante una entrevista informal y acorde al vínculo del requisito del puesto en el taller; mediante el cual se solicita en ocasiones solo una referencia laboral del trabajo anterior o a su vez ningún documento.

4.1.5.1.4. Contratación

Esta fase es realizada también por el administrador, mediante la contratación verbal por ser personal temporal y no son afiliados al IESS, teniendo la certeza de que se adapten al ambiente y permanezcan en el taller después de ser contratados.

4.1.5.1.5. Capacitación

Este proceso no es aplicado en su totalidad, al contrario lo único que se les proporciona es una breve charla de la labor asignada una vez contratados por el administrador, la idea es que pongan en práctica la experiencia adquirida en trabajos anteriores.

4.1.5.1.6. Remuneración

Es efectuada cada quince días y corresponde al servicio realizado por los trabajadores y es de acuerdo al puesto que desempeñan en la mecánica, también se indica que, cuando el caso lo amerite se descuenta un porcentaje

mínimo (1%) del sueldo a pagar según el reglamento interno (sanciones o multas).

4.1.5.1.7. Motivación

La técnica que manejan es la bonificación acorde a la magnitud de trabajos realizados, además se recalca que parte de esta habilidad se les dan el equipo de protección personal completo (casco, gafas, cotonetes, camisetas, mandil, pantalones, cubre mangas, guantes y botas con puntas de acero) para que cumplan con el trabajo; también son participes de eventos navideños y fin de año (agasajo, comelona y canasta navideña).

4.1.5.1.8. Desempeño organizacional

Debido a la fuerte competencia que enfrenta el Taller Industrial “Guzmán” el personal es multifuncional, esto causa un bajo desempeño y ejecuta atrasos en la entrega de los trabajos requeridos por los clientes causando malestar no intencionado.

4.1.5.1.9. Fuerza laboral

El taller, posee una fuerza laboral conformada por gerente, administrador, secretario, bodeguero, operador de torno, maestros mecánicos, oficiales y varios misceláneos. Se recalca que la mayoría del personal vive en los alrededores del sector y esto hace que la puntualidad laboral sea primordial.

4.1.5.1.10. Análisis social

El Taller Industrial “Guzmán”, es reconocido en la zona de Buena Fé, Valencia y la vía Santo Domingo de los Tsáchilas por las haciendas Plantelsa, Terrasol, Palmisa, Santa Anita, Santa Rita, San José, Loma Linda, Zoila Emiliana, El Maizal, Ekostar, La Fabril y Riomanso quienes son atendidos directamente por el administrador.

4.1.5.1.11. Anexos

Se verificó que el taller está anexo a las compañías Dipac e Ipac de Santo Domingo de los Tsáchilas quienes proveen el material metálico para la realización de la obras.

4.2. Discusión

El talento humano es un proceso mediante el cual se planifica, organiza, dirige y controla las necesidades de personal, seleccionando al colaborador eficiente en las actividades asignadas y haciendo frente a los desafíos de la competencia siendo fundamental para el éxito de cualquier organización.

En la actualidad el análisis del sistema laboral está interrelacionado, el mismo que permite identificar y corregir los diferentes movimientos donde la entidad se preocupa por el talento humano de actualizar y mantener sus conocimientos con la aplicación de nuevos métodos y técnicas que garanticen la eficiencia del trabajo.

El Taller Industrial “Guzmán” no cuenta con un departamento de talento humano, donde se pueda relacionar la mano de obra requerida, fundamental y la mejor que contribuya al logro de la meta establecida. Según **Chiavenato, Hano, Solares (2007)** sostienen que el departamento de talento humano es importante porque el proceso de integración se relaciona con el suministro de personas en la organización, comprendiendo todas las actividades relacionadas con la investigación del mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales e igualmente para **Hellriegel, Jackson, Slows (2009)** expresan que es importante porque se refiere a las filosofías, políticas y prácticas que una organización utiliza para invertir en los comportamientos de las personas que trabajan en ella, incluyendo actividades relacionadas como planeación, contratación, capacitación y desarrollo, revisión y evaluación del desempeño y compensación.

Referente a la selección y contratación de personal, en el Taller Industrial “Guzmán” lo ejecutan mediante recomendaciones del personal que ya laboran en el mismo, por lo que no reciben la inducción para evaluar sus conocimientos. Esta observación está registrada por **Delgado-Gómez-Romero-Vásquez (2006)** quienes señalan que es elemental conseguir candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto de trabajo y que se adapten a la cultura de la organización y que permanezcan en la empresa una vez contratados.

El 86% del personal encuestado expresaron que los directivos del taller no realizan ningún tipo de capacitación, afectando la motivación y tener oportunidades para su desarrollo personal y organizacional, este análisis coincide con **Chiavenato, Hano, Solares (2007)** quién expresa que la capacitación aplicada de manera sistemática y organizada, las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Concerniente al diseño, descripción y análisis de los cargos, el personal del taller presenta duplicidad de funciones, causando un bajo desempeño organizacional y atrasos en la entrega de los trabajos a clientes. **Delgado, Aventura (2006)** definen que las funciones, tareas y actividades se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa especificando la formación, experiencia, responsabilidad, puesto, funciones y actividades a desarrollar, esta versión está relacionada a lo expresado por **Chiavenato (2005)** quién enuncia que cada cargo está estructurado, dimensionado y diseñado en tareas, métodos y procesos de trabajos organizados.

La propuesta de la creación del departamento de talento humano ofrece una información completa desde el estudio técnico y económico hasta el financiero, por lo tanto el Taller Industrial “Guzmán” debe implementarlo para mejorar su accionar y poder satisfacer a sus clientes en general.

Esto se observará mediante las funciones definidas para cada puesto y en la distribución del personal en las diferentes áreas, los cuales se visualizan de manera práctica en el organigrama funcional, de este modo se acepta la hipótesis planteada: La creación del departamento de talento humano mejora la motivación y el desempeño organizacional en el Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- ✓ Actualmente el Taller Industrial “Guzmán” presenta una débil gestión referente al talento humano, ya que no se recluta, selecciona y contrata personal adecuadamente, al contrario lo efectúan a través de las referencias de los actuales colaboradores sin considerar ningún proceso de selección que fortalezca al taller con personal idóneo.
- ✓ En base a los resultados obtenidos el 92% de los clientes y el 100% de los proveedores, empleados y directivos coincidieron en que el crear el departamento de talento humano ayudará a optimizar el desarrollo del taller.
- ✓ Se comprobó que los empleados no tienen identificadas sus funciones laborales convirtiéndolos en multifuncionales, la causa es que el taller no cuenta con un organigrama funcional.
- ✓ La insuficiente capacitación de los directivos ha ocasionado que el taller tenga un desempeño poco satisfactorio para las exigencias de los clientes internos y externos.
- ✓ La falta de inversión es el resultado del bajo desempeño organizacional y la privación de una visión empresarial no ha favorecido la creación de un departamento de talento humano, que cuente con personal calificado y servicios de calidad.

5.2. Recomendaciones

- ✓ Se sugiere poner en práctica un departamento de talento humano para que se ejecuten y transmitan todos los sistemas y subsistemas administrativo operativo del taller logrando tener personal calificado y competente.
- ✓ Reorganizar la oficina central del taller como departamento de talento humano, a fin de que se gestione las relaciones laborales tanto internas como externas y aprovechar al máximo las habilidades de cada colaborador.
- ✓ Establecer un organigrama funcional, para lograr que el personal del taller realicen sus actividades con responsabilidad y motivación.
- ✓ Realizar un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas, actualizando los conocimientos y contribuyendo al logro de sus objetivos.
- ✓ A los directivos del taller, se le propone tener visión empresarial y realizar una inversión económica y financiera para que se lleven a cabo la ejecución de proyectos que impulsen su desarrollo organizacional e industrial.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Título

“Creación del departamento de talento humano para el Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé”

6.2. Introducción

La gestión administrativa es una técnica que establece la planeación, organización, desarrollo y coordinación del talento humano, con el fin de promover el buen desempeño organizacional eficiente de los colaboradores del Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé.

Esta técnica es fundamental para ser aplicada por el taller, enfocada hacia la competitividad del mercado industrial y está basada en un proceso lógico de la dirección del departamento optimizando la productividad.

La creación de este departamento sintetiza la idea de ofrecer un excelente servicio a clientes, proveedores y público en general dentro y fuera de la mecánica. Además, está diseñado para que lleven a cabo la responsabilidad de captar, desarrollar, retener y motivar al personal que incremente y contribuya al logro de los objetivos proyectados.

Por lo tanto el departamento de talento humano es fundamental para guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente armónico del trabajo y conseguir que hagan voluntariamente las funciones asignadas, debido al liderazgo de los directivos como autoridades.

El presente proyecto investigativo creación del departamento de talento humano para el Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé” se origina por la necesidad de promover el desempeño organizacional eficiente de sus colaboradores y de implementar en su accionar nuevas formas de enfrentar a la competencia.

6.3. Justificación

Tomando en cuenta que hoy en día el departamento de talento humano es el eje primordial de las empresas y considerando que la fuerza laboral efectúa un rol importante, se ejecutan metas como objetivo para alcanzar el mayor de los logros empresariales.

La vinculación de las funciones, experiencia y capacidad intelectual llega a la escala máxima por que en la organización son todos necesarios, trabajadores, jefes y directivos. Un personal motivado y enfocado hacia un mismo objetivo empresarial, son herramientas esenciales para que las organizaciones exitosas respalden sus logros.

Este departamento sirve para gestionar las relaciones tanto interna como externa. Aceptando los distintos aspectos como la planeación, organización, dirección, desarrollo y control de las necesidades del personal.

Por lo tanto, el presente trabajo contribuye con ideas teóricas y equilibradas al desarrollo del taller, considerando que el mejor activo empresarial es el talento humano, por esto; la cualidad, responsabilidad, capacitación y el análisis organizacional son factores precisos para obtener estabilidad emocional siempre, esta forma de encontrar permanencia hará que los resultados sean favorables para trabajadores, propietarios, clientes y proveedores.

6.4. Importancia

Esta propuesta toma importancia ante la expectativa de los directivos del Taller Industrial "Guzmán", en la necesidad de crear un sistema programado y competente de talento humano, para que se ejecuten las funciones y actividades contribuyendo al desempeño eficiente del personal y del propio taller.

A partir de esta perspectiva organizacional el departamento de talento humano tiene como objetivo básico coordinar todos los componentes que intervienen en este, para establecer las bases esenciales de su desarrollo a través de las personas en donde se aprovecharía al máximo las destrezas de cada colaborador.

Este departamento es de gran valor para la mecánica ya que dependerá de la alineación jerárquica y definición de las funciones que desempeñarán cada una de las áreas que integran el taller.

6.5. Objetivos

6.5.1. General

- Crear el departamento de talento humano para el Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé.

6.5.2. Específicos

- Elaborar el organigrama estructural del departamento de recursos humanos en el Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé.
- Definir las funciones del departamento de talento humano en el Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé.
- Realizar el estudio técnico, económico y financiero para el funcionamiento del departamento de talento humano.
- Establecer un plan de capacitación para los directivos del departamento de talento humano del Taller Industrial “Guzmán”.

6.6. Factibilidad

La presente propuesta se define por tener un perfil administrativo-operativo, por lo tanto si es factible su ejecución, porque dispone de una infraestructura precisa para el correcto desarrollo de sus actividades.

Además, de acuerdo a los resultados de la investigación, los directivos, trabajadores, clientes y proveedores están de acuerdo con la creación del departamento de talento humano para el Taller Industrial “Guzmán”, ya que les permitirá posicionarse en el mercado industrial enfocado hacia el desarrollo empresarial.

6.7. Desarrollo de la propuesta

6.7.1. Presentación

Con el compromiso de ayudar positivamente en la mejora del desempeño y con la certeza de que responda con calidad sus servicios a los requerimientos de clientes de la zona aledaña, se proyecta el presente trabajo, definiendo la gestión administrativa, a tal punto que el departamento de talento humano crea, mantenga y desarrolle personas con habilidades, motivadas y satisfechas para alcanzar con éxito su objetivo empresarial.

Dentro de este marco referencial, el departamento tiene la finalidad de orientar y dirigir a sus colaboradores en forma oportuna y eficaz, garantizando competitividad en el ámbito industrial y estableciendo el vínculo entre objetivo organizacional y actividades del taller.

6.7.2. Alcance

La presente propuesta será aplicada por todo el personal del Taller Industrial “Guzmán” para direccionar de forma correcta cada una de sus funciones y actividades diarias incrementando la productividad y rendimiento del mismo.

6.7.3. Base legal

Se basa en las políticas y normas de trabajo y empleo del ministerio de relaciones laborales. Política siete: Fortalecer el marco legal e institucional de las relaciones laborales, literal g) adecuar las modalidades contractuales a las realidades de trabajadores y empleadores, en el marco de la constitución y la normativa vigente.

6.7.4. Misión y visión

6.7.4.1. Misión

Promover el desarrollo del talento humano del Taller Industrial “Guzmán” mediante la capacitación y la asignación de tareas específicas, hacia el progreso organizacional de la mecánica.

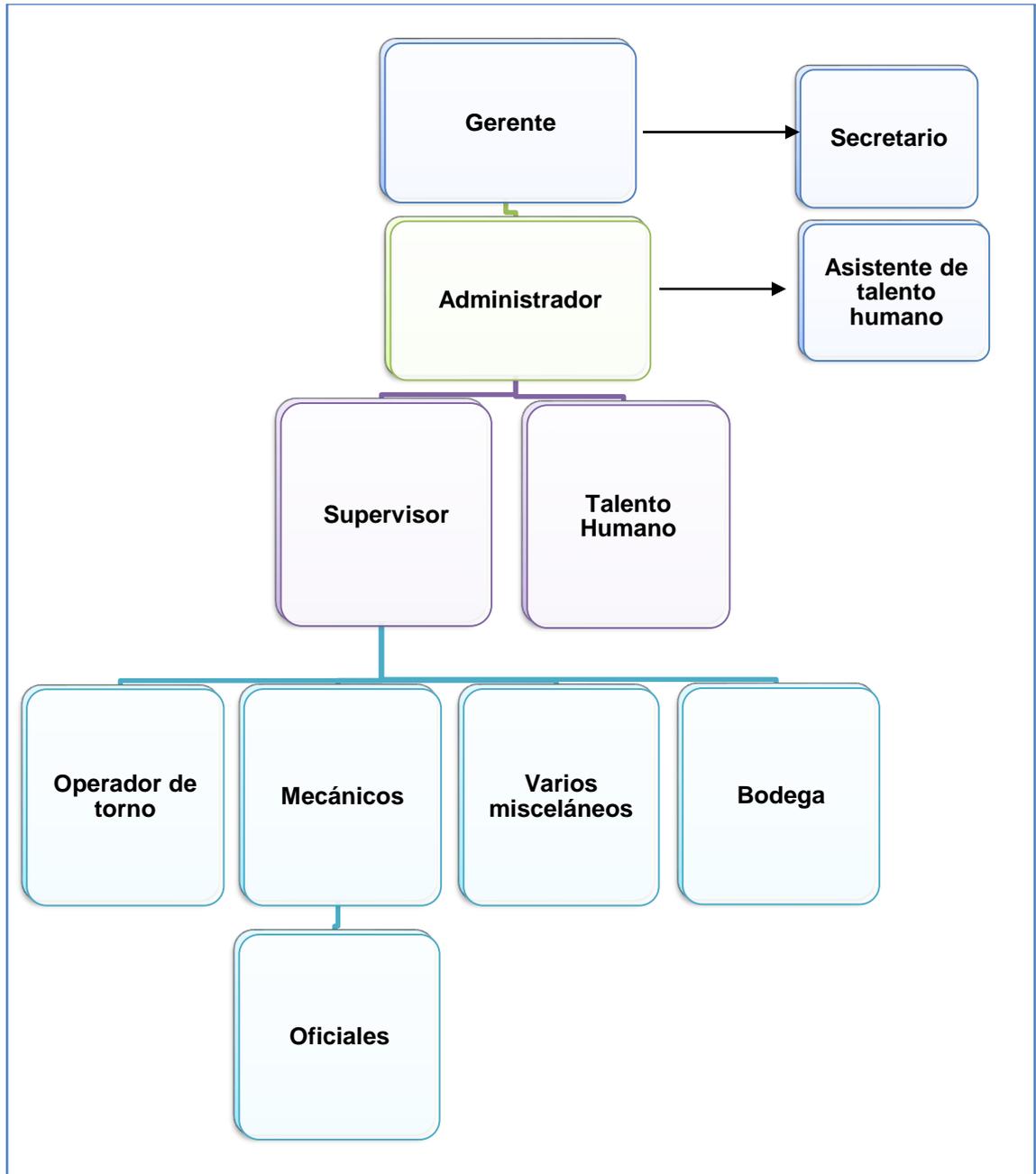
6.7.4.2. Visión

Para el 2014 el Taller Industrial “Guzmán” tendrá un equipo de talento humano altamente calificado, servicios de calidad y será el líder del mercado industrial, manteniendo el recurso humano en constante actualización tecnológica y profesional.

6.7.5. Propuesta del organigrama estructural

Se manejará un organigrama funcional y de forma vertical, por ser el que más se relaciona al progreso del taller, asimismo se detalla el manual de funciones por nivel jerárquico los cuales serán facil de identificar e interpretar.

Gráfico # 12: Organigrama estructural propuesto.



Elaborado por: La autora

6.7.6. Objetivos del departamento de talento humano

El departamento de recursos humanos del Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez, Cantón Buena Fé tendrá los siguientes objetivos:

- a.** Plantear políticas, normas de trabajo y empleo basado en lo indicado por el ministerio de relaciones laborales para el bienestar del taller.
- b.** Asignar al trabajador el puesto en que mejor manejen sus habilidades y estar pendiente de los movimientos que le permitan el mejor enfoque para su desarrollo y de la organización.
- c.** Desarrollar personas con habilidades, motivación y satisfacción mediante estrategias planificadas como la comunicación organizacional, trabajo en equipo y liderazgo manteniendo eficazmente el clima y la cultura laboral.
- d.** Organizar y mantener el ambiente armónico de las personas para el logro del objetivo individual y empresarial.
- e.** Dar la inducción necesaria y realizar todas las actividades pertinentes para lograr una rápida incorporación al medio de trabajo, con el fin de lograr una identificación entre el nuevo empleado y el taller.
- f.** Brindar la oportunidad a los trabajadores de adquirir nuevas ideas a través de la capacitación, ya sean de carácter técnico, operativo, científico o administrativo.
- g.** Programar métodos precautorios para proteger la organización, al personal y sus pertenencias, de robo, fuego e imprevistos similares.
- h.** Desarrollar y mantener servicios y tácticas para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

6.7.7. Funciones del departamento de talento humano

El departamento de talento humano del Taller Industrial “Guzmán”, desarrollará las funciones que a continuación se detallan:

- a.** Reclutar, seleccionar y contratar personal de acuerdo a la necesidad existente del taller.
- b.** Integrar, resguardar y vigilar los expedientes de documentos personales y laborales del personal que labora en el taller.
- c.** Mantener actualizado el archivo con todos los historiales y la información referida del personal activo y cesante para futuras auditorías.
- d.** Elaborar y coordinar reportes de labores diarias, novedades médicas, descuentos y pago de nómina más todos los beneficios de ley.
- e.** Plantear programas de capacitación y enseñanzas mecánicas al personal, así como seguridad industrial, higiene y medio ambiente.
- f.** Vigilar los inventarios de puestos, evaluación de desempeño, plazas, ascensos y el tabulador de sueldos.
- g.** Inspeccionar la asistencia y horarios de trabajo, sin quebranto del control que debe alcanzar el departamento de recursos humanos.
- h.** Controlar el otorgamiento de premios, estímulos, recompensas al personal y vigilar la aplicabilidad de normas, políticas y programas de trabajo.
- i.** Proveer constancias laborales, hojas de servicio, certificaciones, archivos o cualquier otro documento que garantice el permiso de las prestaciones sociales del personal.

6.7.8. Manual de funciones para el Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé.

6.7.8.1. Gerente

- **Objetivo del puesto:**

- ✓ Es el responsable de planificar y coordinar las actividades operativas del Taller Industrial “Guzmán”, estableciendo los factores críticos en éxito.

- **Funciones específicas:**

- ✓ Es el representante legal del taller industrial.
- ✓ Implementar estrategias para el logro de los objetivos planteados.
- ✓ Crear un círculo en el que las personas logren las metas de grupos optimizando los recursos disponibles.
- ✓ Generar y controlar la información económica-financiera del taller.

- **Perfil del puesto:**

- ✓ Ingeniero administración de empresas, comercial o afines.
- ✓ Tener como mínimo dos años de experiencia en el cargo.
- ✓ Sexo indistinto.

- **Conocimientos y habilidades:**

- ✓ Administración general, planeación, negociación y leyes laborales.
- ✓ Capacidad para controlar programas orientados al logro de resultados.
- ✓ Manejo de microsoft office word, excel, power point.

- **Competencias:**

- ✓ Liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo, dirección de personal y poder de negociación.

6.7.8.2. Administrador

- **Objetivo del puesto:**

Planificar, organizar y controlar las actividades que se ejecutan en el Taller Industrial "Guzmán". Además diseña políticas financieras y de recursos materiales, físicos y tecnológicos garantizando la calidad del trabajo.

- **Funciones:**

- ✓ Llevar la contabilidad y cancelar los egresos de los servicios básicos y gastos en general con aprobación de gerencia.
- ✓ Aprobación de la facturación que se realizan por trabajos efectuados.
- ✓ Mantener buena comunicación con el personal interno y externo.
- ✓ Coordinar con gerencia, supervisor y jefe de talento humano los proyectos y programas necesarios para su funcionamiento.

- **Perfil del puesto:**

- ✓ Ingeniero en administración de empresas, comercial o afines.
- ✓ Tener como mínimo dos años de experiencia en el cargo.
- ✓ Sexo indistinto.

- **Conocimientos y habilidades:**

- ✓ Planeación, negociación empresarial, motivación y capacidad para controlar programas orientados al logro de resultados proactivos.
- ✓ Manejo de microsoft office word, excel, power point.

- **Competencias:**

- ✓ Liderazgo, trabajo en equipo, analítico, dirección y manejo de personal.

6.7.8.3. Supervisor

- **Objetivo del puesto:**

Inspeccionar, planificar, elaborar y dirigir los planes de producción, la política de compras y logística de materia prima; según las especificaciones de materiales, procesos, plazos, reparación de maquinarias, etc.

- **Funciones:**

- ✓ Verificar y analizar los reportes que le sean entregados.
- ✓ Será el responsable junto con el administrador, que los trabajos sean entregados en las fechas señaladas.
- ✓ Inspeccionar el uso correcto del equipo de trabajo del personal.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas del taller.
- ✓ Promover el desarrollo del personal a través de la habilidad y conocimiento.
- ✓ Mantener buena comunicación con el personal interno y externo.

- **Perfil del puesto:**

- ✓ Ingeniero en administración de empresas, ingeniero industrial, ingeniero mecánico o afines.
- ✓ Tener como mínimo dos años de experiencia en el cargo.
- ✓ Sexo indistinto.

- **Conocimientos y habilidades:**

- ✓ Administración, planeación, negociación, motivación y comercialización.
- ✓ Manejo de microsoft office word, excel, power point.

- **Competencias:**

- ✓ Liderazgo, autocontrol, trabajo en equipo, desarrollo y dirección de personal.

6.7.8.4. Jefe de Talento Humano

- **Objetivo del puesto:**

Planificar y supervisar las actividades previas al pago de salarios, creando tácticas para que el trabajo se ejecute dentro de un círculo laboral armónico.

- **Funciones:**

- ✓ Reclutar, seleccionar, entrevistar, capacitar y contratar personal.
- ✓ Detectar necesidades de adiestramiento y coordinar la inducción del personal previo.
- ✓ Mantener relaciones directas con la inspectoría de trabajo, seguridad social, ministerio de relaciones laborales, etc.
- ✓ Supervisar, coordinar y gestionar actividades o eventos sociales.
- ✓ Manejar archivos de nómina activo y pasivo.
- ✓ Mantener buena comunicación con el personal interno y externo.

- **Perfil del puesto:**

- ✓ Ingeniero en administración de empresas, comercial o recursos humanos.
- ✓ Tener como mínimo dos años de experiencia en el cargo.
- ✓ Sexo indistinto.

- **Conocimientos y habilidades:**

- ✓ Elaboración de nóminas, leyes laborales, planeación, negociación.
- ✓ Motivación y manejo de microsoft office word, excel, power point.

- **Competencias:**

- ✓ Liderazgo, autocontrol, trabajo en equipo, desarrollo, dirección y manejo de personal.

6.7.8.5. Secretaria (o)

- **Objetivo del puesto:**

- ✓ Recibir y notificar informes tanto interno como externo del taller a los jefes para que todos estén advertidos y poder gestionar bien el trabajo asignado.

- **Funciones:**

- ✓ Hacer evaluación periódica a proveedores y clientes para evitar posibles malestares.
- ✓ Evitar hacer comentarios innecesarios sobre cualquier funcionario o empleado dentro y fuera del taller.
- ✓ Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignadas por los jefes.
- ✓ Mantener buena comunicación con el personal interno y externo.

- **Perfil del puesto:**

- ✓ Licenciado (a) en secretariado ejecutivo, tecnólogo en administración de empresas.
- ✓ Tener como mínimo 1 año de experiencia.
- ✓ Sexo indistinto.

- **Conocimientos y habilidades:**

- ✓ Conocimientos en secretariado ejecutivo y manejo de archivos.
- ✓ Excelente ortografía, manejo de microsoft office word, excel, power point.

- **Competencias:**

- ✓ Capacidad para el trabajo en equipo y bajo presión, pensamiento analítico, iniciativa, compromiso con al taller.

6.7.8.6. Asistente de Talento Humano

- **Objetivo del puesto:**

- ✓ Planificar, coordinar y ejecutar conjuntamente con la jefatura las actividades, conservando la confidencialidad comunicativa.

- **Funciones:**

- ✓ Evaluar periódicamente a proveedores y clientes para verificar el cumplimiento y servicios de éstos.
- ✓ Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos organizacionales.
- ✓ Gestionar las reuniones internas y externas, posteriormente transmitir en forma inmediata las decisiones del gerente y administrador al personal.
- ✓ Efectuar entrega roles de pago.
- ✓ Mantener actualizados y ordenados los archivos en general.

- **Perfil del puesto:**

- ✓ Licenciado (a) en secretariado ejecutivo o administración de empresas.
- ✓ Tener como mínimo 1 año de experiencia.
- ✓ Sexo indistinto.

- **Conocimientos y habilidades:**

- ✓ Manejo de archivos, buena comunicación y tener excelente ortografía.
- ✓ Manejo de microsoft office word, excel, power point e internet.

- **Competencias:**

- ✓ Capacidad para el trabajo en equipo y bajo presión, pensamiento analítico, iniciativa, motivación al logro.

6.7.8.7. Operador de torno

- **Objetivo del puesto:**

- ✓ Mantener seguridad y buena técnica en la transformación de materias primas en productos elaborados.

- **Funciones:**

- ✓ Elaborar piezas como pines, bocinas, pernos, ejes, etc. para las maquinarias industriales y agroindustriales.
- ✓ Mantenimiento de la máquina.
- ✓ Limpieza de su área de trabajo.

- **Perfil del puesto:**

- ✓ Bachiller en mecánica general.
- ✓ Debe ser profesional del volante con licencia tipo B - E- G.
- ✓ Sexo indistinto.
- ✓ Tener como mínimo 2 años de experiencia.

- **Conocimientos y habilidades:**

- ✓ Soldadura, mecanizado de piezas, manejo de máquinas programables y robóticas industriales, control numérico de maquinarias, cambios de herramientas y mantenimiento de maquinarias.
- ✓ Iniciativa y organización.

- **Competencias:**

- ✓ Trabajo en equipo y bajo presión.
- ✓ Cooperación.
- ✓ Activo y que goce de buena condición física.

6.7.8.8. Mecánico

- **Objetivo del puesto:**

- ✓ Elaborar estructuras con material metálico.

- **Funciones:**

- ✓ Realizar suelda autógena, eléctrica y aluminio.
- ✓ Ejecuta construcción de maquinarias agrícolas.
- ✓ Procesa estructuras metálicas, pines para carretas y plataformas.
- ✓ Limpieza del área de trabajo.

- **Perfil del puesto:**

- ✓ Bachiller mecánica en general.
- ✓ Debe ser profesional del volante con licencia tipo B - E - G.
- ✓ Sexo indistinto.
- ✓ Tener como mínimo 1 año de experiencia.

- **Conocimientos y habilidades:**

- ✓ Soldadura y mecanizado de piezas.
- ✓ Manejo de máquinas programables y robóticas industriales.
- ✓ Cambios de herramientas.
- ✓ Mantenimiento de maquinarias.
- ✓ Iniciativa y organización.

- **Competencias:**

- ✓ Cooperación.
- ✓ Trabajo en equipo y bajo presión.
- ✓ Activo y que goce de buena condición física.

6.7.8.9. Oficial de mecánica

- **Objetivo del puesto:**

- ✓ Elaborar estructuras con material metálico.

- **Funciones:**

- ✓ Realizar suelda autógena, eléctrica y aluminio.
- ✓ Cortar planchas en general.
- ✓ Elaborar estructuras para carretas.
- ✓ Limpieza del área de trabajo.

- **Perfil del puesto:**

- ✓ Bachiller mecánica en general.
- ✓ Debe ser profesional del volante con licencia tipo B - E - G.
- ✓ Tener como mínimo 6 meses de experiencia.
- ✓ Sexo indistinto.

- **Conocimientos y habilidades:**

- ✓ Soldadura.
- ✓ Cambios de herramientas.
- ✓ Mantenimiento de maquinarias.
- ✓ Iniciativa y organización.

- **Competencias:**

- ✓ Trabajo en equipo y bajo presión.
- ✓ Cooperación.
- ✓ Activo y que goce de buena condición física.

6.7.8.10. Varios misceláneos

- **Objetivo del puesto:**

- ✓ Mantener el vehículo del taller en óptimas condiciones y al final del día estacionarlo en el lugar establecido.

- **Funciones:**

- ✓ Realizar las compras y formalizar cobranzas a clientes.
- ✓ Llevar reportes y formularios existentes sobre el uso del vehículo.
- ✓ Retirar las herramientas y materiales de las diferentes casas comerciales.
- ✓ Apoyar a los mecánicos y oficiales.
- ✓ Efectuar limpieza general del taller.

- **Perfil del puesto:**

- ✓ Bachiller mecánica en general.
- ✓ Debe ser profesional del volante con licencia tipo B - E - G.
- ✓ Sexo indistinto.
- ✓ Tener como mínimo 6 meses de experiencia.

- **Conocimientos y habilidades:**

- ✓ Soldadura, mecánica, cambios de herramientas, mantenimiento de maquinarias y conocer la zona aledaña.
- ✓ Iniciativa y organización.

- **Competencias:**

- ✓ Trabajo en equipo y bajo presión.
- ✓ Cooperación.
- ✓ Activo y que goce de buena condición física.

6.7.8.11. Bodeguero

- **Objetivo del puesto:**

- ✓ Elaborar y entregar al administrador, los saldos de materiales, así como el stock y efectuar el inventario de entradas y salidas del ítem existente en la bodega.

- **Funciones:**

- ✓ Organizar la bodega.
- ✓ Recibir y despachar materiales u herramientas de maquinarias que se usarán en la producción.
- ✓ Conocer el funcionamiento de los distintos equipos que se almacenan en la bodega y solicitar la reparación del mismo si fuese necesario.
- ✓ Efectuar limpieza al área de trabajo.

- **Perfil del puesto:**

- ✓ Bachiller mecánica en general o contabilidad.
- ✓ Debe ser profesional del volante con licencia tipo B - E - G.
- ✓ Tener como mínimo 1 año de experiencia.
- ✓ Sexo indistinto.

- **Conocimientos y habilidades:**

- ✓ Saber mecánica en general
- ✓ Iniciativa y organización.

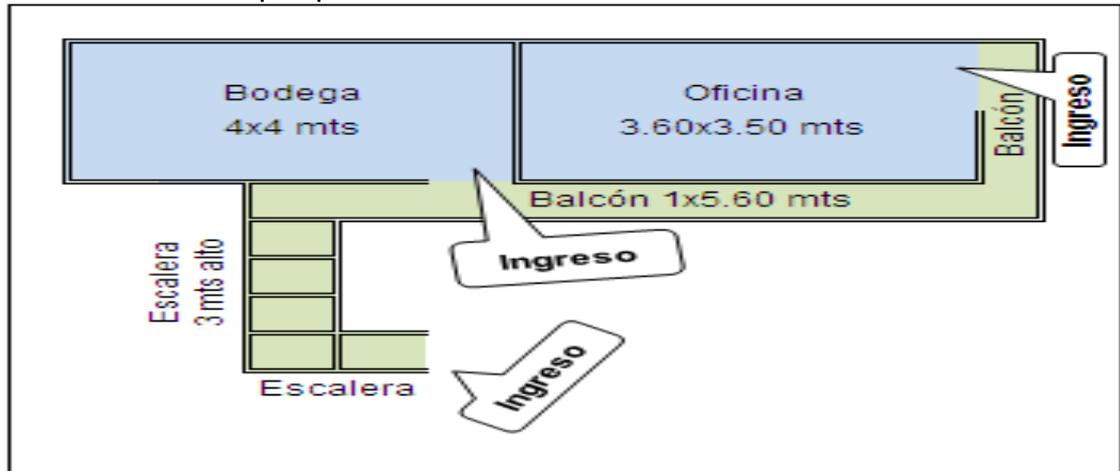
- **Competencias:**

- ✓ Trabajo en equipo y bajo presión, cooperación y facilidad numérica.
- ✓ Activo y que goce de buena condición física.

6.8.2. Distribución general del Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé

- **Parte alta.-** Se halla una bodega de herramientas y una oficina central en la cual se realiza todo tipo de gestiones administrativas y operativas.

Gráfico# 14: Croquis parte alta del Taller Industrial “Guzmán”



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

- **Parte baja.-** Se limita por un baño, bodega de materiales, un patio posterior, área de torno y área de taller.

Gráfico# 15: Croquis parte baja del Taller Industrial “Guzmán”



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

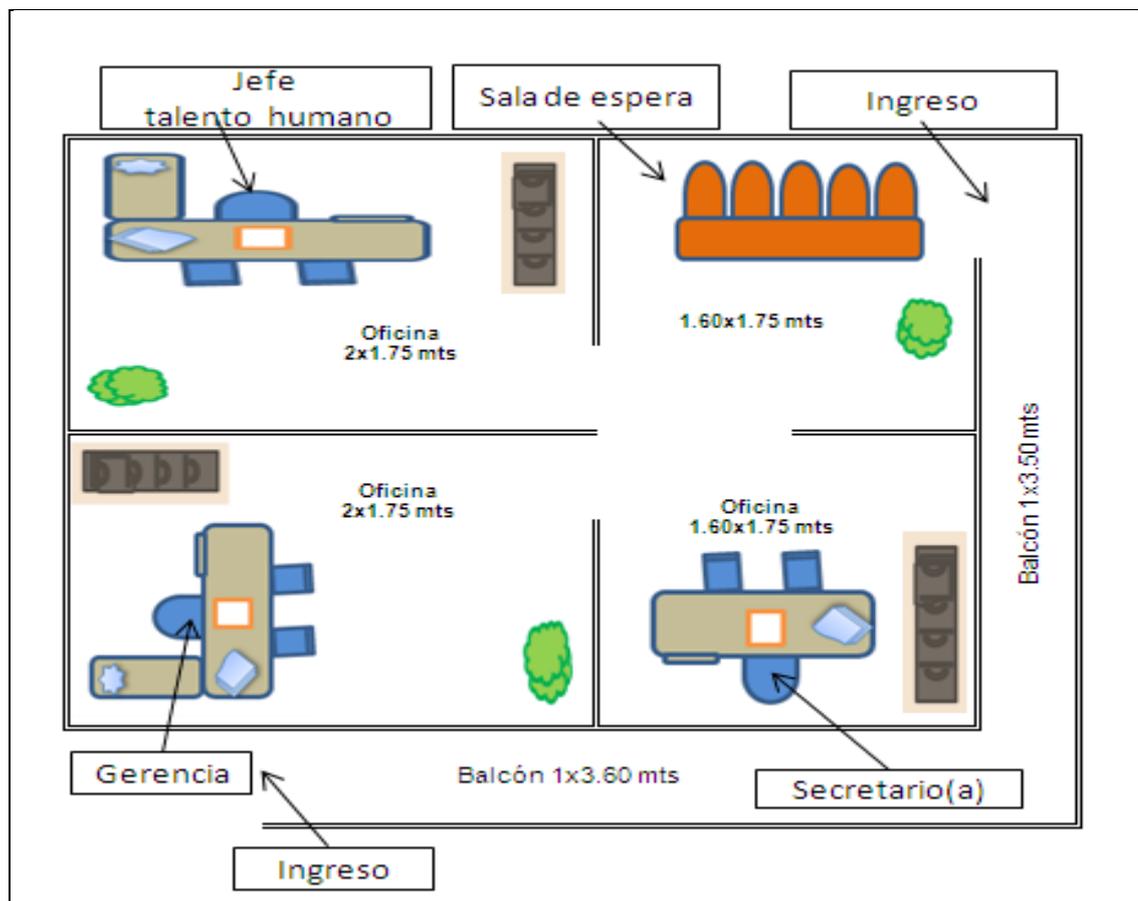
6.8.3. Plano propuesto del departamento de talento humano

De acuerdo a la superficie de la oficina central (3.60 x 3.50 mts.) y a la perspectiva de las gestiones que realizan los directivos, se propone organizar la oficina como departamento de talento humano.

Para el efecto, la oficina se dividirá en secciones para: gerente, jefe de talento humano, secretaria (o) e incluye también una sala de espera.

Además, se indica que a través de coordinaciones laborales las charlas, capacitaciones y eventos se las realizará en el área de taller por tener un amplio espacio; así mismo, en caso de ampliar el departamento se desmembrará una fracción del mismo para las demás oficinas.

Gráfico# 16: Plano propuesto del departamento de talento humano



Fuente: Propuesta
Elaborado por: La autora

6.8.4. Materiales para la adecuación de la oficina central del Taller Industrial “Guzmán” como departamento de talento humano.

En el cuadro adjunto se detalla el informe de materiales necesarios para la adecuación de la oficina como departamento de talento humano en el Taller Industrial “Guzmán” como:

Cuadro # 24: Materiales para la adecuación de la oficina

Descripción	Cantidad
Mamparas de aluminio natural y vidrio claro	3
Puertas de aluminio natural y vidrio claro	2

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

6.8.5. Equipos de cómputo.

En el presente cuadro se adjunta el detalle de los equipos de cómputo propuestos para la ejecución del departamento de talento humano.

Cuadro # 25: Equipos de computo

Descripción	Cantidad
Computadora de escritorio INT/CELERON	2
Proyector H4291A	1

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

6.8.6. Muebles y enseres

Se adjunta la referencia de los muebles y enseres precisos para el departamento de talento humano.

Cuadro # 26: Muebles y enseres

Descripción	Cantidad
Muebles	
Escritorios pequeño con tres cajoneras	1
Archivadores (4 servicios)	2
Silla - tarda tripersonal	1
Enseres	
Reloj de pared	1
Pantalla de proyector	1
Dispensador de H2O SMCDO 2ERP1	1
Floreros esquineros	3

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

6.8.7. Materiales de oficina

Se detalla la descripción de materiales de oficina, los mismos que son parte de la propuesta de la creación del departamento de Talento Humano.

Cuadro # 27: Materiales de oficina

Materiales de oficina	Cantidad
Carpetas folder colgantes	100
Carpetas folder cartón	100
Vinchas para folder *50u	2
Archivadores norma plus A/Z	25
Bolígrafo bic negro	72
Lápiz bic	36
Marcadores acrílicos	5
Resmas de hojas Xerox *500	5
Perforadoras	2
Grapadora	2
Saca grapas	2
Regla 30 centímetros	3
Papelera plásticas	2

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

6.8.8. Personal del departamento de talento humano.

En el cuadro adjunto se detalla el recurso humano para que el departamento de talento humano del Taller Industrial “Guzmán” entre en funcionamiento.

Cuadro # 28: Personal que laborará en el departamento de talento humano.

Detalle	Cantidad
Jefe de Talento Humano	1
Asistente de Talento Humano	1

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

6.9. Estudio económico

6.9.1. Presupuesto de materiales de adecuación para la creación del departamento de talento humano en el Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé.

Cuadro # 29: Materiales de adecuación.

Descripción	Cantidad	V/. Unitario	V/. Total
		USD \$	USD \$
Mamparas aluminio natural y vidrio	3	240,00	720,00
Puertas aluminio natural y vidrio claro	2	200,00	400,00
Suma total proforma			\$ 1.120,00

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Se establece un gasto de \$1.120,00 en materiales para la adecuación de la oficina central como departamento de talento humano de Taller Industrial “Guzmán”.

6.9.2. Presupuesto de equipos de cómputos necesarios para la puesta en marcha del departamento de talento humano en el Taller “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé.

Cuadro # 30: Presupuesto de equipos de computo

Descripción	Cantidad	V/. Unit.	V/. Total
Computadora/escritorio INT/CELERON	2	592,00	1.184,00
Proyector H4291A	1	645,00	645,00
Suma total			\$ 1.829,00

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Se implanta un gasto de \$ 1.829,00 en equipos de cómputo para la puesta en marcha del departamento de talento humano en el Taller Industrial “Guzmán”.

6.9.3. Presupuesto de muebles y enseres muy elementales para el departamento de talento humano en el Taller “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé.

Cuadro # 31: Presupuesto de muebles y enseres

Descripción	Cantidad	V/. Unit.	V/. Total
Muebles			
Escritorio pequeño con tres cajoneras	1	165,00	165,00
Archivadores (4 servicios)	2	185,00	370,00
Sillas – tarda tripersonal	1	165,00	165,00
Enseres			
Reloj de pared	1	7,00	7,00
Pantalla de proyector	1	45,00	45,00
Dispensador de H2O SMCDO 2ERP1	1	168,00	168,00
Floreros esquineros	3	30,00	90,00
Suma total			\$ 1.010,00

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

El gasto proyectado en muebles y enseres para la creación del departamento de talento humano en el Taller Industrial “Guzmán” es de \$ 1010,00.

6.9.4. Presupuesto de permisos de funcionamiento necesarios el departamento de talento humano en el Taller “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé.

Cuadro # 34: Presupuesto de permisos de funcionamiento.

Detalle	Observación	Valor
Permiso cuerpo de bomberos	Anual	80,00
Permiso municipal	Anual	50,00
Permiso ambiental higiene sanitario	Anual	30,00
Total gastos		160,00

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

De acuerdo al análisis investigativo se prevé un gasto de \$160,00 en permisos de funcionamientos para que el departamento de talento humano en el Taller Industrial “Guzmán” opere con normalidad.

6.9.5. Presupuesto de materiales de oficina para la creación del Departamento de Talento Humano en el Taller “Guzmán” del recinto Valdez cantón Buena Fé.

Cuadro # 33: Presupuesto materiales de oficina

Descripción	Cantidad	V/. Unit.	V/. Total
Carpetas colgantes (unidades)	100	0,34	33,60
Carpetas folder cartón (unidades)	100	0,06	6,40
Vincha fastener (50 unidades)	2	1,81	3,62
Archivadores norma plus A/Z	25	1,64	41,05
Esferográficos bic negros	72	0,18	12,64
Lápices Bic	36	0,17	6,03
Marcadores acrílicos	5	0,67	3,33
Resmas Xerox*500 A4	5	3,55	17,75
Perforadora (unidades)	2	2,79	5,59
Grapadora (unidades)	2	3,11	6,21
Saca grapas (unidades)	2	0,39	0,78
Regla 30 centímetros (unidades)	3	0,62	1,86
Papelera plástica 3 pisos	2	9,06	18,12
Total			156,98

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Se planea un gasto de \$156,98 en materiales de oficina primordiales para la gestión administrativa del departamento de talento humano.

6.9.6. Presupuesto del personal que trabajará en la oficina del departamento de talento humano en el Taller “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé.

Cuadro # 34: Presupuesto del personal que trabajará en el departamento de talento humano.

CARGO	Día trabajos	Sueldo
Administrador	30	435,12
Secretario	30	264,70
Gasto mensual		699,82
Gasto anual		8.397,84

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Se prevé \$699,82 mensuales y \$8.397,84 anuales en gastos del personal que trabajará en el departamento de talento humano.

6.9.7. Plan de capacitación para los directivos del departamento de talento humano del Taller Industrial “Guzmán”

Esta técnica se ejecutará de acuerdo a las necesidades del departamento de talento humano, optimizando la cobertura de calidad y productividad enfocada a la motivación del personal, con lo cual se conseguirá el buen desempeño organizacional, confort y fortalecimiento del taller.

6.9.7.1. Diseño de seminarios para la capacitación

De acuerdo al organigrama planteado, se determinó que los directivos necesitan tener conocimientos referentes al talento humano para solventar los requerimientos de los clientes en general y asegurando que el taller se ubique en una posición muy por encima de las demás en cuanto al sistema industrial se refiere sujetándose eficazmente con su necesidad organizacional. A continuación se detallan los seminarios que contempla el plan de capacitación:

✓ **Administración y manejo de personal**

Identificar el papel que desempeñan los colaboradores dentro del contexto laboral, proporcionando elementos que permitan el manejo positivo y crear un ambiente ameno donde cada uno pueda desenvolverse con naturalidad.

✓ **Liderazgo estratégico y gestión directiva**

Desarrollar habilidades y destrezas directivas para un eficiente liderazgo estratégico, basado en la aplicación de técnicas de motivación, comunicación asertiva y trabajo en equipo, cuyos resultados se vean reflejados en la prosperidad de la empresa o negocio.

✓ **Motivación**

Estimular la motivación organizacional del taller, como clave del éxito para mejorar el clima laboral.

✓ **Excelencia en el servicio al cliente**

Contribuir un camino seguro para llegar a la excelencia, brindando un buen servicio y creando una experiencia agradable para el cliente.

✓ **Mecánica industrial**

Amplificar los conocimientos mecánicos para incrementar y mejorar la productividad de los productos.

✓ **Trabajo en equipo**

Describir y analizar la influencia de la motivación organizacional del taller, como clave del éxito para mejorar el clima laboral.

Cuadro # 35: Seminarios de capacitación

Ítems	Seminario taller	Fecha	Duración	No. de horas	Costo de hora	horas	Materiales	Refrigerios	Costo
1	Administración y manejo de personal	Septiembre	2 días	8	12	97,3	12	10	119,33
2	Liderazgo estratégico y gestión directiva	Septiembre	2 días	8	12	97,3	12	10	119,33
3	Motivación	Octubre	3 días	15	12	183	64	63,8	310,25
4	Excelencia en el servicio al cliente	Octubre	2 días	10	12	122	64	10	195,67
5	Mecánica Industrial	Noviembre	3 días	12	12	146	64	63,8	273,75
6	Trabajo en equipo	Diciembre	3 días	15	12	183	64	63,8	310,25
Subtotal				68	73	827	280	221	1.328,58
Imprevisto (5%)									66,43
Total									1.395,01

Fuente: Propuesta

Elaborado por: La autora

Se proyecta un gasto de \$1.395,01 en seminarios de capacitación para los directivos y personal operativo del Taller Industrial “Guzmán”, el cual se gestionará a través de un convenio con la Universidad Técnica Estatal de Quevedo Unidad de Estudios a Distancia por tener profesionales de excelencia en todas las ramas y poseer un vínculo directo hacia el desarrollo de la comunidad.

6.10. Análisis financiero

6.10.1. Resumen presupuesto de inversión

Cuadro # 36: Presupuesto de inversión

INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS		
ITEM	DETALLE	VALOR TOTAL
1	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	4.156,95
1.1	Materiales de adecuación	1.120,00
1.2	Equipos de computo	1.829,00
1.3	Muebles y enseres	1.010,00
1.4	Imprevistos (5%)	197,95
INVERSIÓN EN ACTIVOS INTANGIBLES		
2	ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES	11.544,58
2.1	Gastos de permiso de funcionamiento	160,00
2.2	Gastos útiles y suministros de oficina	156,98
2.3	Gastos de capacitación anual	1.395,01
2.4	Gastos sueldos y salarios	8.397,84
2.5	Otros gastos generales	885,00
2.6	Imprevistos (5%)	549,74
TOTAL PRESUPUESTO		15.701,53

Fuente: Propuesta

Elaborado por: La autora

El flujo del presupuesto de inversión del proyecto es de \$15.701,53 valor del cual el Taller Industrial "Guzmán" solo ejecutará un préstamo bancario por un valor de \$12.000,00.

6.10.2. Sueldos y salarios del personal operativo

Cuadro # 37: Sueldos y salarios personal operativo

No.	Descripción	Sueldos
1	Operador de torno	288,00
2	Bodeguero	292,00
3	Mecánico 1	425,00
4	Mecánico 2	425,00
5	Mecánico 3	425,00
6	Mecánico 4	425,00
7	Mecánico 5	425,00
8	Oficial 1	288,00
9	Oficial 2	288,00
10	Oficial 3	288,00
11	Oficial 4	288,00
12	Varios misceláneos 1	425,00
13	Varios misceláneos 2	425,00
Total mensual		4.707,00
Total anual		\$56.484,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

El valor a pagar mensualmente al personal operativo es de \$4.707,00, se puntualiza que no son afiliados al IESS, al contrario cuando se presenta algún imprevisto todos los gastos son cubiertos directamente por el taller.

6.10.3. Beneficios proyectados

Cuadro # 38: Beneficios proyectados

RUBROS	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Beneficios por incremento de facturación de clientes		10.500,00	12.000,00	13.500,00	15.750,00	18.000,00
Clientes nuevos (15% anual)	12	14	16	18	21	24
Promedio de factura Individual	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Beneficios por disminución costos de producción		7.977,50	8.080,29	8.283,74	8.487,19	8.690,64
Optimización de tiempo	1	1	1	1	1	1
Valor hora	1,89	1,94	1,99	2,04	2,09	2,14
Personas	13	13	13	13	13	13
Beneficios por reducción de multas laborales		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Beneficios por ahorros médicos afiliación al IESS		1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00
Total beneficios proyectados		20.527,50	22.130,29	23.833,74	26.287,19	28.740,64

Fuente: Propuesta
Elaborado por: La autora

Al obtener el porcentaje de clientes proyectados, se procede hallar el beneficio de cada año multiplicando el promedio de factura individual por el número de clientes; también se ejecuta la operación del total sueldos y salarios mensuales dividido para el número de colaboradores y este dividido para las veinte y cuatro horas del día, luego se divide para las ocho horas laborables, el resultado obtenido es el valor hora.

Se proyecta ahorrar 0,05 ctvs., por cada hora de trabajo; para determinar este valor se multiplica la hora por su costo y este multiplicado por el total de

trabajadores y seguidamente es multiplicado por 317 días (anual) obteniendo un ahorro de \$7.977,50 el primer año y así sucesivo de los demás años proyectados; de igual forma se planea reducir costos de multas laborales y de ahorros médicos por afiliación al IESS.

6.10.4. Tabla de amortización proyectada

Cuadro # 39: Tabla de amortización proyectado

Cooperativa de Ahorro y Crédito		CACPECO LTDA			
Monto solicitado		12.000,00			
TASA interés anual		11,05%			
PLAZO (años)		5			
(1) PERIODOS	(2) CAPITAL PRESTADO (2-4)	(3) INTERES VENCIDO AL FINAL DEL PERIODO (2*11,05%)	(4) CAPITAL PAGADO FIN PERIODO (12.000/5 años)	(5) CUOTA DE PAGO (3+4)	(6) SALDO (2-4)
1	12.000,00	1.326	2.400,00	3.726,00	9.600,00
2	9.600,00	1.061	2.400,00	3.460,80	7.200,00
3	7.200,00	796	2.400,00	3.195,60	4.800,00
4	4.800,00	530	2.400,00	2.930,40	2.400,00
5	2.400,00	265	2.400,00	2.665,20	-
TOTAL		3.978,00	12.000,00	15.978,00	-

Fuente: Propuesta
Elaborado por: La autora

Estos resultados hacen que de acuerdo al monto solicitado de \$12.000,00 el Taller Industrial "Guzmán" pagará \$3.978,00 de interés obteniendo como cuota de pago total \$15.978,00 en los cinco años plazo.

6.10.5. Flujo de caja proyectado para el Taller Industrial “Guzmán”

Cuadro # 40: Flujo de caja proyectado

RUBROS	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Incremento de facturación de clientes		10.500,00	12.000,00	13.500,00	15.750,00	18.000,00
Disminución costos Producción		7.977,50	8.080,29	8.283,74	8.487,19	8.690,64
Reducción de multas laborales		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Ahorros médicos por afiliación al IESS (incremento 5% anual)		1.250,00	1.312,50	1.378,13	1.447,03	1.519,38
TOTAL DE INGRESOS	-	20.527,50	22.192,79	23.961,87	26.484,22	29.010,02
EGRESOS						
INVERSIÓN	15.701,53					
Suministros de oficina (incremento 5% anual)		156,98	164,83	173,08	181,73	190,82
Sueldos y salarios (Adm.)		8.397,84	8.397,84	8.397,84	8.397,84	8.397,84
Capacitación		1.395,01	1.395,01	1.395,01	1.395,01	1.395,01
Imprevistos (incremento 5% anual)		197,95	207,85	218,24	229,15	240,61
Depreciaciones (5 años)		831,39	831,39	831,39	831,39	831,39
Aportes patronales IESS 11.15% (Adm.)		936,36	936,36	936,36	936,36	936,36
TOTAL DE EGRESOS	15.701,53	11.915,54	11.933,28	11.951,92	11.971,48	11.992,03
FLUJO NETO	15.701,53	8.611,97	10.259,51	12.009,95	14.512,74	17.018,00
TIR	61,92%					
VAN	\$28.761,99					
B/C	1.48					

Fuente: Propuesta
Elaborado por: La autora

En el cuadro anexo, se observa que este plan es favorable de acuerdo al cálculo económico efectuado, ya que el flujo neto para el año uno es \$8.611,97, para el año dos es de \$10.259,51. Años en el taller recupera la inversión año cero o inicial, lo cual demuestra que el proyecto es positivo.

6.10.6. Indicadores financieros proyectados

6.10.6.1. Análisis TIR (tasa interna de retorno)

Tasa de descuento: 11,05%

Inversión Inicial: \$ -15.701,53

TIR 61,92%

Analizando la tasa interna de retorno del proyecto que es del 61,92% y la tasa de descuento del 11,05%, podemos decir que como la TIR es mayor que la tasa de descuento del mercado, este proyecto está considerado como rentable para el Taller Industrial "Guzmán".

6.10.6.2. Análisis VAN (valor actual neto)

Tasa de descuento: 11,05%

Inversión Inicial: \$ -15.701,53

Sumatoria Flujo neto 5 años: 62.412,16

$VAN (11,05\% \cdot 62.412,16) + (-15.701,53) = \$28.761,99$

Al actualizar a valor presente los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, descontando con un interés del 11,05%, y comparando con el importe inicial de la inversión \$15.701,53; se obtuvo un valor presente positivo de 28.761,99 y es mayor a 0, por lo tanto, es recomendable la inversión.

6.10.6.3. Análisis VAN ingresos

Tasa de descuento: 11,05%

Sumatoria flujo neto 5 años (ingresos): 122.176,40

Total ingresos año 0: 0,00

VAN (11,05%; 122.176,40) + 0,00 = \$ 88.569,82

6.10.6.4. Análisis VAN egresos

Tasa de descuento: 11,05%

Sumatoria flujo neto 5 años (egresos): \$ 59.764,25

Inversión Inicial: \$ -15.701,53

VAN (11,05%; 59.764,25) + 15.701,53 = \$ 59.807,83

6.10.6.5. Análisis beneficio/costo (B/C)

VAN ingresos: \$ 88.569,82

VAN egresos: \$ 59.807,83

VAN \$ 88.569,82 / \$ 59.807,83 = \$ 1,48

El presente análisis establece que la relación beneficio-costo del proyecto es de \$ 1,48, este indicador indica que el proyecto es factible desde el punto financiero, ya que la relación beneficio-costo es mayor a uno; por lo tanto supera las expectativas de los beneficios sobre los costos del proyecto.

6.10.7. Recursos humanos, financieros y tecnológicos

6.10.7.1. Humano

Para el funcionamiento del departamento de talento humano, se ha considerado viable no contratar personal por tener una fuerza laboral muy pequeña, a su vez; se ejecutara la alineación de funciones a desempeñar, para que exista un mejor control organizacional.

Por lo tanto, el administrador a más de sus obligaciones como supervisor tendrá también a su cargo las tareas de talento humano y se reportara directamente a gerencia e igualmente el secretario también asumirá las funciones de asistente de talento humano y se reportara al administrador.

Luego de este proceso se publicará en cartelera el organigrama organizacional y funcional propuesto, en un lugar visible para conocimiento de todo el personal.

6.10.7.2. Financieros

El recurso financiero que el Taller Industrial “Guzmán” tendrá que desembolsar es el 24% aprovechando que tiene un activo circulante favorable de \$10.000,00 (año cero) y el 76% será financiado a través de la Cooperativa de Ahorro Crédito CACPECO LTADA., de acuerdo a las proformas efectuadas para la construcción de mamparas, adquisición de equipos y materiales de oficina e incluido los seminarios de capacitación.

Cuadro # 41: Recursos financieros

Inversión total	\$15.701,53	%100
Financiamiento cooperativa de ahorro y crédito CACPECO LTADA.	\$12.000,00	%76
Aporte propio	\$3.701,53	%24

Fuente: Propuesta

Elaborado por: La autora

6.10.7.3. Tecnológicos

El Taller adquirirá recursos tecnológicos muy precisos para planear y gestionar organizadamente el área administrativa y operativa, como equipos de cómputo, herramientas, dispositivos, etc.

También se indica que se debe requerir un software para que apoye en los registros del personal y que contribuya con el servicio interno y externo administrando técnicas eficaces para promover el desempeño organizacional.

6.10.7.4. Impacto

Con la puesta en marcha del departamento de talento humano, el Taller Industrial “Guzmán” presentará cambios en la ejecución de sus funciones, especialmente en el control y administración del personal.

Así mismo, se detalla que los clientes y proveedores serán ventajosamente beneficiados con este proceso, ya que mediante la dirección del departamento se logrará brindar un mejor confort y servicio. Además, mejorará el desempeño organizacional, alcanzando el objetivo de ser pionero líder frente a la competencia con trabajos garantizados, por esta razón el impacto que tendrá esta propuesta es positivo.

CAPÍTULO VIII
BIBLIOGRAFÍA

8.1. Literatura citada

- Anzola Sérvulo (2010) Administración de pequeñas empresas Quinta Edición México, 347 pág.
- Alonso José (2005) Manual para elaborar el proyecto educativo de la institución Escolar Primera Edición México, 180 pág.
- Atehortúa Federico, Bustamante Ramón, Valencia Jorge (2008) Sistema de Gestión Integral – Una sola gestión, un solo equipo – Editorial Norma Colombia Segunda Edición 380 pág.
- Bohlander George, Scott Snell (2008) Administración de Recursos Humanos Madrid España Catorceava Edición, Editorial Thompson, 784 pág.
- Chiavenato Idalberto (2009) Comportamiento Organizacional Séptima Edición. México, 473pág.
- Chiavenato Idalberto, María Hano, Francisco Solares (2007) Administración de Recursos Humanos México 516 Pág. Octava Edición.
- Chiavenato Idalberto (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración Editorial Mc Graw – Hill, Séptima Edición México 562 pág.
- Chiavenato Idalberto (2005) Administración de Recursos Humanos Quinta Edición. México, 480 Pág.
- Carrobles Marcial, Gil Juan, Berbós Enrique, Herránz Tomás, Manual de Mecánica Industrial Soldadura y Materiales (2005) Tomo I Pág. 856.
- Carrobles Marcial, Carrobles Maeso, Rodríguez Félix (2002) Manual de Mecánica Industrial Neumática e Hidráulica Tomo II Pág. 8, 9, 107.

- Carrobles Marcial, Carrobles Maeso, Rodríguez Félix, Martín María, (2009) Automatismos industriales Pág. 360. Editorial Editex, S.A. Madrid España.
- Carrobles Marcial, Rioja Gonzalo, Sánchez Ángel, Pérez Ramón, Gil Juan (2002) Manual de Mecánica Industrial Máquinas y Control Numérico Tomo IV Pág. 7-9, 42-86.
- Delgado Susana, Ventura Ena (2008) Administración de Recursos Humanos Tercera Edición Madrid España 380 Pág.
- Delgado Susana, Ventura Ena (2006) Administración y Finanzas de Recursos Humanos Tercera Edición Madrid España 350 Pág.
- Delgado María, Gómez Luís, Romero Ana, Vásquez Elena (2006) Gestión de Recursos Humanos. Pág. 51
- Escobar Gallo, Cuartas Vicente (2006). Diccionario Económico Financiero 484 pág. Tercera Edición Medellín Colombia.
- Hellriegel Don, Jackson Susan, Slocum John (2006) Administración Medellín Colombia Décima Edición 592 Pág.
- Hellriegel Don, Jackson Susan, Slows John (2009) Administración un enfoque basado en competencias Treceava Edición Medellín Colombia 475 Pág.
- Henry Mintzberg, Richard Daft (2007). Teoría y diseño organizacional Catorceava Edición Pearson Educación de México. Pp. 620
- Malagón Gustavo, Galán Ricardo, Pontón Gabriel (2006) Garantía de calidad en Salud Quinta Edición Editorial médica Panamericana. Santa Fé de Bogotá.

- Mantilla Samuel, Yolima Sandra (2005). Auditoría del control interno Bogotá ECO EDICIONES 300 Pág. 19 edición.
- Miranda Juan José (2005) Gestión de proyectos: Identificación-Formulación...Evaluación financiera-económica-social y ambiental Quinta Edición Bogotá. 438 Págs.
- Mondy Wayne, Noé Robert (2005) Administración de Recursos Humanos Pearson Educación Novena Edición México Págs. 560.
- Ortega A. (2006) Análisis Financiero, certificación internacional de formulación, evaluación y gestión de proyectos.
- Porret Miguel (2008) Recursos Humanos Dirigir y gestionar en las organizaciones 596 Pág. 3ra Edición. ESIC EDITORIAL Madrid España.
- Reeve Jhon (2010). Motivación y Emoción. 13era Edición. McGraw-Hill Interamericana de España Pp. 416.
- Rodríguez Joaquín. (2007). Administración Moderna de Personal. Thompson, Séptima Edición. Cengage Learning Editores S.A. México. pp. 704.
- Sapag N, Sapag R. (2007) Preparación y evaluación de proyectos – Quinta edición México MC. GRAW HILL.
- Sarmiento R. (2006) Contabilidad general – Décima edición – Editorial Voluntad – Quito Ecuador – Págs. 221, 223, 224, 247, 255.
- Sánchez Gabriel (2006) Auditoría de Estados Financieros: Practica moderna integral 269 Pág. Segunda edición. México.

- William Werther, Keith Davis, Mejía Joaquín (2008) Administración de Personal y Recursos Humanos, 13ava edición México McGraw-Hill, 644 pág.
- Zapata Pedro (2007) Contabilidad de costos – McGraw-Hill – Bogotá Colombia Pág. 30-33, 455,458.
- Zúñiga Mayela, Montoya Jorge, Cambroner Alex (2003) Gestión de proyectos de conservación y manejo de recursos naturales – Primera edición – San José Costa Rica 117 pág.

LINKOGRAFÍA DISPONIBLE EN:

- <http://www.monografias.com> Juan Carlos Cerna-Aspectos básicos en la gestión de talento humano - consultado Mayo 16 del 2011 a las 14:33 pm.
- **Informe políticas y normas de trabajo y empleo, edición del Ministerio de Relaciones de Trabajo desarrollado en** <http://www.mintrab.gov.ec>, consultado el 03 de Septiembre del 2011. A las 14:20 pm.
- <http://books.google.com.ec> Rafael Alberto Paz Parra, Piedrahita Echeverry Mónica, Desarrollo Histórico de Marketing, consultado el 07 de Septiembre del 2011. A las 15:20 pm.

CAPÍTULO IX
ANEXOS

Anexo 1. Modelo del cuestionario para la entrevista que se realizó al gerente y administrador del Taller Industrial "Guzmán" del recinto Valdez Cantón Buena Fé.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
ESPECIALIZACIÓN RECURSOS HUMANOS**

INTRUMENTO PARA LA APLICACIÓN DE ENTREVISTA

Objetivo: Determinar la situación interna en lo que respecta al área administrativa y funcional del Taller Industrial "Guzmán".

1. ¿Existe un departamento de talento humano en el taller?
2. ¿Tienen definida una estructura organizacional y funcional de acuerdo a las actividades que desarrollan en el taller?
3. ¿Cumplen las normas de trabajo y empleo estipuladas por el ministerio de relaciones laborales en el taller?
4. ¿Quién realiza la gestión de talento humano en el taller?
5. ¿Cuál es el procedimiento para selección y contratación de personal?
6. ¿Verifican las referencias de los aspirantes al puesto de trabajo?
7. ¿El personal conoce su función a realizar?
8. ¿Entrenan al personal en las actividades definidas a desarrollar?

9. ¿Cómo transmiten las instrucciones de trabajo a sus empleados?
10. ¿Qué técnicas utiliza para motivar a los empleados?
11. ¿Se registra un reglamento para controlar al personal?
12. ¿Considera la necesidad de crear un departamento de Talento Humano para el Taller Industrial?
13. ¿Cuántos trabajos promedio realizan mensualmente en el Taller Industrial “Guzmán”?

Anexo 2. Modelo del cuestionario para la encuesta que se realizó al **personal** que labora en el Taller Industrial "Guzmán" del recinto Valdez Cantón Buena Fé.

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
ESPECIALIZACIÓN RECURSOS HUMANOS

INTRUMENTO PARA LA APLICACIÓN DE ENCUESTA

Objetivo: Conocer el desempeño organizacional del personal que labora en el Taller Industrial "Guzmán".

Confiabilidad: Las respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

1. ¿Qué instrucción académica tiene usted?

- | | |
|------------|---------|
| Primaria | (.....) |
| Secundaria | (.....) |
| Superior | (.....) |
| Otra | (.....) |

Cual-----

2. ¿Qué período labora en el Taller Industrial "Guzmán"?

- | | |
|----------------------|---------|
| Menos de un año | (.....) |
| De uno a dos años | (.....) |
| De dos a cuatro años | (.....) |
| Más de cuatro años | (.....) |

3. ¿Ha observado duplicidad de actividades o labores diarias en el taller?

Si (.....)

No (.....)

De vez en cuando (.....)

4. ¿Quién delega sus actividades diarias del taller?

Gerente (.....)

Administrador (.....)

Secretario (.....)

5. Considera Ud. que la comunicación interna del taller es adecuada?

S I (.....)

NO (.....)

Porque:

6. ¿Usted sabe si verifican o investigan las referencias de los aspirantes?

S I (.....)

NO (.....)

Porque:

7. ¿Uds. reciben capacitación?

S I (.....)

NO (.....)

Porque:

8. ¿El trato del dueño del taller es?

Excelente (.....)

Muy bueno (.....)

Bueno (.....)

Regular (.....)

Porque:

9. ¿Considera necesario la creación del departamento de talento humano para el Taller Industrial “Guzmán”?

SI (.....)

NO (.....)

Porque:

10. ¿Conoce Ud. el objetivo laboral del Taller Industrial “Guzmán”?

SI (.....)

NO (.....)

Porque:

Anexo 3. Cuestionario para la encuesta que se realizó a los **clientes** que visitan al Taller Industrial "Guzmán" del recinto Valdez Cantón Buena Fé.

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
ESPECIALIZACIÓN RECURSOS HUMANOS

INTRUMENTO PARA LA APLICACIÓN DE ENCUESTA

Objetivo: Conocer las falencias existentes y establecer cuál sería la solución para mejorar el desempeño organizacional.

Confiability: Las respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

1. Qué canales de comunicación utiliza el Taller industrial "Guzmán"

Escrita	(.....)
Telefónica	(.....)
Web	(.....)
Personal	(.....)

Porque:

2. ¿Quién realiza la recepción de trabajos en el Taller industrial "Guzmán"?

Gerente	(.....)
Administrador	(.....)
Otro	(.....)

Porque:

3. ¿Con que frecuencia requieren los servicios del Taller Industrial Guzmán?

Quince días (.....)

Al mes (.....)

Tres meses (.....)

Porque: -----

4. ¿El Taller Industrial “Guzmán” ¿a cuánto asciende el monto que cobra mensualmente por trabajos realizados?

Menos de \$ 200.00 (.....)

De \$ 200.00 \$ 500.00 (.....)

De \$ 500.00 a \$ 1000.00 (.....)

De \$ 1000.00 a \$ 5000.00 (.....)

De \$ 5000.00 a \$ 10000.00 (.....)

Más de \$10000.00 (.....)

Porque: -----

5. ¿Qué sugiere usted que debe cambiar el personal que labora en el Taller Industrial “Guzmán”?

Atención (.....)

Motivación (.....)

Responsabilidad (.....)

Porque: -----

6. ¿Considera ventajoso la creación del departamento de talento humano en el Taller Industrial “Guzmán”?

Sí (.....)

No (.....)

Porque: -----

Anexo 4. Cuestionario para la encuesta que se realizó a los **proveedores** del Taller Industrial "Guzmán" del recinto Valdez Cantón Buena Fé.

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
ESPECIALIZACIÓN RECURSOS HUMANOS

INTRUMENTO PARA LA APLICACIÓN DE ENCUESTA

Objetivo: Conocer las falencias existentes y establecer cuál sería la solución para mejorar el desempeño organizacional.

Confiabilidad: Las respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

1. ¿Qué canales de comunicación utiliza el Taller industrial "Guzmán"?

Escrita	(.....)
Telefónica	(.....)
Web	(.....)
Personal	(.....)

Porque: -----

2. ¿Quién realiza la gestión de compras del Taller industrial "Guzmán"?

Gerente	(.....)
Administrador	(.....)
Otro	(.....)

Porque: -----

3. ¿Con que frecuencia visitan los directivos del Taller Industrial “Guzmán” a su local?

Cada ocho días (.....)

Quince días (.....)

Al Mes (.....)

Porque: -----

4. El Taller Industrial “Guzmán” ¿a cuánto asciende el monto de compras realizadas mensualmente?

Menos de \$ 200.00 (.....)

De \$ 200.00 \$ 500.00 (.....)

De \$ 500.00 a \$ 1000.00 (.....)

De \$ 1000.00 a \$ 2000.00 (.....)

Más de \$ 2000.00 (.....)

Porque: -----

5. ¿Considera ventajoso la creación del departamento de talento humano en el Taller Industrial “Guzmán”?

Sí (.....)

No (.....)

Porque: -----

Anexo 5. Descripción de bienes con los que cuenta el Taller Industrial “Guzmán” del recinto Valdez Cantón Buena Fé:

• **Muebles y enseres**

Muebles y enseres	Cantidad	V. Unitario	Valor
Computadora portátil marca Compaq	1	525,00	525,00
Aire acondicionado	1	420,00	420,00
Impresora multifuncional xerox	1	165,00	165,00
Calculadoras marca Cacio	3	9,00	27,00
Escritorios con cajones	2	165,00	330,00
Sillas giratorias	2	75,00	150,00
Archivadores	1	185,00	185,00
Sillas de espera	1	25,00	25,00
Pizarra acrílica	1	12,50	12,50
Total muebles y enseres			1.839,50

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: La autora

• **Materiales de oficina**

Materiales de oficina	Cantidad	V. Unitario	Valor
Papelera	1	9,06	9,06
Perforadora	1	2,79	2,79
Grapadora	1	3,11	3,11
Sacapuntas	1	0,39	0,39
Saca grapas	1	0,39	0,39
Manuales de hierro (unidades)	3	35,00	105,00
Total materiales de oficina			120,74

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: La autora

• **Resumen patrimonio actual del Taller Industrial “Guzmán”**

Detalle	Valor
Muebles y enseres	1.839,50
Materiales de oficina	120,74
Vehículos	26.000,00
Terreno	2.000,00
Edificios	25.000,00
Maquinarias	10.000,00
Herramientas	2.000,00
Total	66.960,24

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: La autora

Anexo 6: Balance general proyectado para el Taller Industrial "Guzmán".

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Activos Circulantes						
Caja (incremento del 10% anual)	250,00	275,00	302,50	332,75	366,03	402,63
Bancos (incremento del 10% anual)	12.000,00	13.200,00	14.520,00	15.972,00	17.569,20	19.326,12
Total Activos Circulantes	12.250,00	13.475,00	14.822,50	16.304,75	17.935,23	19.728,75
Activos Fijos						
Equipos de computo , 5 años de vida útil	1.829,00	1.829,00	1.829,00	1.829,00	1.829,00	1.829,00
(-) Depreciación Acumulada Equipos de Oficina , 3 años de vida útil		(365,80)	(365,80)	(365,80)	(365,80)	(365,80)
Equipo de Producción 10 años vida útil (incremento del 10% anual)	66.960,24	73.656,26	81.021,89	89.124,07	98.036,48	107.840,13
(-) Depreciación Acumulada Equipos Producción (- 10.000,00)		(5.696,02)	(5.696,02)	(5.696,02)	(5.696,02)	(5.696,02)
Muebles y Enseres, 5 años de vida útil	1.010,00	1.010,00	1.010,00	1.010,00	1.010,00	1.010,00
(-) Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres, 5 años de vida útil		(50,00)	(50,00)	(50,00)	(50,00)	(50,00)
Materiales de adecuación	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00
(-) Depreciación Acumulada Materiales de adecuación		(224,00)	(224,00)	(224,00)	(224,00)	(224,00)
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	70.919,24	71.279,44	78.645,06	86.747,25	95.659,66	105.463,31
Total de Activos	83.169,24	84.754,44	93.467,56	103.052,00	113.594,88	125.192,05
PASIVOS						
Cuentas por pagar a largo plazo (Préstamo Bancario)	-	12.000,00	9.600,00	7.200,00	4.800,00	2.400,00
Total Pasivos	-	12.000,00	9.600,00	7.200,00	4.800,00	2.400,00
PATRIMONIO						
Patrimonio Neto	81.814,01	70.043,98	79.801,87	90.431,08	102.018,73	114.660,67
Utilidad Retenida (%2,5) acumulable anualmente	1.355,23	2.710,46	4.065,69	5.420,92	6.776,15	8.131,38
Total Patrimonio	83.169,24	72.754,44	83.867,56	95.852,00	108.794,88	122.792,05
Total Pasivo y patrimonio	83.169,24	84.754,44	93.467,56	103.052,00	113.594,88	125.192,05

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: La autora

Anexo 7: Fotos



Operador de torno - elaboración de piezas industriales (Sr. Danny Muñoz)



Mecánico – instalación motor de camión (Sr. Iván Muñoz)



Bodega de materiales (Sr. Edwin Sánchez)



Secretario del Taller (Sr. Freddy Rodríguez)



Soldador

