



RESUMEN

La siguiente investigación se la llevo acabo en la empresa de muebles “VITEFAMA” con el objetivo de detectar las necesidades de motivación y capacitación del personal administrativo, que permita mejorar el aporte del personal para elevar la calidad del desempeño y rendimiento diario del área involucrada. El capitulo 1 contiene elementos teóricos, los mismos que ayudan a tener un conocimiento mas profundo sobre conceptos de motivación y capacitación; sus objetivos, su importancia y las necesidades de capacitación. El capitulo 2 contiene la implantación de la capacitación como mecanismo de motivación del personal administrativo, los objetivos que persigue la capacitación, proceso para la realización de un plan de capacitación y desarrollo del departamento administrativo, tenemos el alcance, sus fines, dicho plan lo hemos dividido en dos grupos de corto y largo plazo, detallando los recursos para llevar acabo este plan, su presupuesto y el contenido de cada curso de capacitación a corto plazo.



PALABRAS CLAVES

Empresa de muebles VITEFAMA, Motivación, Capacitación, Teoría de Herzberg, dirección y planificación estratégica, servicio al cliente y relaciones interpersonales



ÍNDICE

ANTECEDENTES	- 1 -
HISTORIA DE LA EMPRESA VITEFAMA.....	- 15 -
OBJETIVO GENERAL.....	- 17 -
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	- 17 -
MISIÓN	- 17 -
VISIÓN	- 17 -
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	- 18 -
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	- 19 -
POLÍTICAS:	- 19 -
ANÁLISIS FODA.....	- 20 -
CAPITULO I.....	- 22 -
1. ELEMENTOS TEORICOS	- 22 -
1.1 MOTIVACIÓN	- 22 -
1.1.1 <i>CONCEPTO</i>	- 22 -
1.1.2 <i>Teoría de los dos factores, de Herzberg</i>	- 23 -
1.1.2.1 Factores higiénicos.-	- 23 -
1.1.2.2 Factores motivacionales:	- 24 -
1.1.3 <i>Objetivos de la motivación del personal</i>	- 26 -
1.1.4 <i>Importancia de la motivación del personal</i>	- 27 -
1.2 CAPACITACIÓN	- 28 -
1.2.1 <i>Concepto</i> .-.....	- 28 -
1.2.2 <i>Objetivos de la capacitación</i>	- 29 -
1.2.3 <i>Importancia de la capacitación</i>	- 30 -
1.2.4 <i>DETECCIÓN DE NECESIDADES DE</i> <i>CAPACITACIÓN</i>	- 31 -
1.2.5 <i>AREAS DE APRENDIZAJE</i> .- <i>Estas áreas son:</i> - 32 -	
1.2.5.1 <i>Área cognoscitiva</i>	- 32 -
1.2.5.2 <i>Área psicomotriz</i> .-	- 33 -



1.2.5.3 Área afectiva.-.....	- 33 -
CAPITULO II.....	- 35 -
2. IMPLEMENTACION DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL COMO MECANISMO DE MOTIVACIÓN.-	- 35 -
2.1 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	- 35 -
2.2 PROCESO.....	- 35 -
2.2.1 <i>Detección de las necesidades de capacitación.- ...</i>	<i>- 35 -</i>
2.2.2 <i>Tabulación de la información recolectada.....</i>	<i>- 36 -</i>
2.2.3 <i>Conclusiones.....</i>	<i>- 36 -</i>
2.3 PLAN DE CAPACITACIÓN DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA "VITEFAMA"...	- 37 -
2.3.1 <i>JUSTIFICACIÓN</i>	<i>- 37 -</i>
2.3.2 <i>ALCANCE</i>	<i>- 38 -</i>
2.3.3 <i>FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN</i>	<i>- 38 -</i>
2.3.4 <i>PLAN DE CAPACITACIÓN.-.....</i>	<i>- 39 -</i>
2.3.4.1 <i>PLAN DE CAPACITACIÓN A LARGO PLAZO.-</i>	<i>- 39 -</i>
2.3.4.2 <i>PLAN DE CAPACITACIÓN A CORTO PLAZO</i>	<i>43</i>
2.4 RECURSOS.....	52
2.4.1 <i>HUMANOS.....</i>	<i>52</i>
2.4.2 <i>MATERIALES.....</i>	<i>52</i>
2.4.2.1 <i>INFRAESTRUCTURA.-</i>	<i>52</i>
2.4.2.2 <i>MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.-</i>	<i>52</i>
2.4.2.3 <i>DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.-</i>	<i>52</i>
2.6 PRESUPUESTO.....	52
2.7 CONTENIDO DE CADA CURSO DE CAPACITACIÓN	53
2.7.1 <i>DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.</i>	<i>53</i>



2.7.1.1 CONTENIDO	53
2.7.1.2 ALCANCE	54
2.7.1.3 CRONOGRAMA:	54
2.7.2 SATISFACCIÓN A CLIENTES.....	55
2.7.2.1 CONTENIDO	55
2.7.2 MOTIVACIÓN Y RELACIONES HUMANAS.....	55
2.7.2.1 CONTENIDO	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES.....	58



UNIVERSIDAD DE CUENCA
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA "VITEFAMA"**

Tesis previa a la
obtención del título de
Ingeniera Comercial.

AUTORES:

Cindy Valeria Baculima Estrella
Lastenia Elizabeth Quizhpe Delgado

DIRECTOR:

Economista Colón Bravo

Cuenca Ecuador

2007-2008



Ecom. Colón Bravo Salvador profesor de la Universidad de
Cuenca

CERTIFICA:

Que la presente tesina realizada por las señoritas
estudiantes Cindy Valeria Baculima Estrella y Lastenia
Elizabeth Quizhpe Delgado a sido orientada y revisada
durante su ejecución por lo tanto autorizo su presentación.

Cuenca, febrero del 2008

f) _____

Ecom. Colón Bravo



AUDITORIA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Cindy Valeria Baculima Estrella

Lastenia Elizabeth Quizhpe Delgado



DEDICATORIA

Esta tesina la dediqué primeramente a Dios por darme la fuerza y las ganas de seguir adelante, a mi familia principalmente a mi madre que aunque hoy con cuenta con su compañía ella siempre estuvo apoyándome y me incentivo a culminar mis estudios, a mi padre por hacer de mi sueño el suyo, a mis hermanos, a mi enamorado, a mi compañera de tesis Cindy por estar junto a mi, hacer de mis penas la suyas, por ser mi confidente pero sobre todo por ser mi amiga y a todos quienes confiaron ciegamente en mi, y estuvieron de una u otra forma apoyándome en esta etapa de mi vida.

Lastenia Elizabeth Quizhpe Delgado



DEDICATORIA

La presente tesina la dedico principalmente a Dios por haberme dado la vida, a mi familia, en especial a mi madre por brindarme su apoyo incondicional aunque existieran momentos difíciles, ella siempre me inspiro a seguir adelante en toda esta etapa de mi vida.

A mis hermanos Miguel, Carlos y Alvaro quienes siempre estuvieron ahí de una u otra forma contagiándome de su alegría y fuerza.

A mi compañera de tesis Elizabeth que durante todo este periodo compartimos muchas anécdotas y fortalecimos una gran amistad.

Finalmente a mi padre y mi enamorado que aunque no pudieron estar físicamente a mi lado confiaron en mí y me apoyaron en todo momento

Cindy Valeria Baculima Estrella



AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento a la Universidad de Cuenca, por habernos abierto las puertas de la facultad de Ciencias Económicas, para realizar nuestros estudios en la escuela de Administración de Empresas, a la Empresa de Muebles VITEFAMA por permitirnos realizar esta tesina con a su personal administrativo.

Al Econ. Colón Bravo Salvador, director de la presente tesina por brindarnos su apoyo en cuanto a la realización de la misma, por su paciencia y por compartir sus conocimientos

Al Ing. Ávila Marcelo por brindarnos su apoyo, ánimo y colaboración de una manera oportuna, sin poner nunca peros o darnos negativas, sino todo lo contrario.

Finalmente y de una manera muy especial a nuestras familias que siempre estuvieron presentes dándonos su amor, cariño y recordándonos de cuan importante somos para ellos y de lo que somos capaces de llegar a ser.

Lastenia Elizabeth Quizhpe Delgado

Cindy Valeria Baculima Estrella



INTRODUCCIÓN

La investigación se basa en el comportamiento humano, puesto que conforme se desarrollan las sociedades también el comportamiento de sus integrantes cambia por lo tanto se requiere de nuevas formas de motivar y capacitar, puesto que en la actualidad se da una revolución dirigida a los recursos humanos, que supone la introducción de procesos automáticos, la reducción del esfuerzo físico, etc.

Dentro de las empresas el recurso máspreciado para el logro de objetivos de la misma lo conforma el recurso humano, siendo este el motor que impulsa a todas las empresas a expandirse, pese a su gran importancia no existe en nuestro país mecanismos que se dediquen a motivar a los empleados dentro de una empresa, ya que en la mayoría de empresas dan mayor importancia a la disminución de costos y aumento de utilidades, creyendo que motivación y capacitación significa para la empresa un gasto, mas no una inversión.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.



Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa, siendo estos:

Para la empresa:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Crea mejor imagen
- Mejoran la relación jefes-subordinados
- Se promueve la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuyen a la formación de líderes y dirigentes

Para el personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo



- Contribuyen positivamente en el manejo de conflicto y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

El objetivo de nuestra investigación es desarrollar dentro del personal administrativo de la empresa VITEFAMA sus potencialidades; es decir un sentido de seguridad adecuada en relación con sus superiores, oportunidades para participar en la solución de los problemas, opción de hacerse cargo de nuevas responsabilidades en cuanto este listo para ellas, derecho de apelar a un nivel superior.



ANTECEDENTES

HISTORIA DE LA EMPRESA VITEFAMA

Muebles VITEFAMA nació en octubre de 1988 a raíz de una idea conjunta entre tres compañeros, la de crear un negocio dedicado al servicio de retapizado y reparación de muebles. Se inicio con un capital suscrito de 400.000 sucres valor que aportó cada uno de los socios semanalmente de acuerdo a sus posibilidades y necesidades para seguir produciendo.

Gracias a la carrera universitaria de los socios y aprovechando la experiencia adquirida de alguno de ellos, ya que los mismos trabajaban en la Industria Arte practico S.A.

Cuando se inicio esta empresa contaba con un área arrendada de 24 m², donde no se tenía horario de trabajo. La empresa comenzó a surgir y se incorporo un nuevo socio y es así cuando se establece el nombre de la empresa como VITEFAMA el que se deriva de las dos primeras letras del nombre de los cuatro socios (Vicente, Teofilo, Fausto y Marco).

Luego de un tiempo muebles VITEFAMA se paso a un local de 120 m², se incorpora la producción de salas llegando a un monto de veinte a veinte y cinco juegos mensuales.



En el año de 1992 se ubico en un lugar en el parque industrial de 420m², contando con quince trabajadores.

En el año de 1995 decidieron adquirir una nave propia en el parque industrial, por el crecimiento de su producción y ventas.

En la actualidad, muebles VITEFAMA cuenta con una planta de 1500m² localizado en el Parque Industrial produciendo líneas de sala, comedores, dormitorios y complementos para el hogar.

Cuenta con almacenes propios en las ciudades de Cuenca, Quito y Guayaquil y con canales de distribución en Machala, Portoviejo, Riobamba, y Manta generando trabajo para 80 hogares cuencanos.

Con más de 20 años de experiencia e innovación en la industria del mueble y gracias a un calificado y comprometido equipo de trabajo han logrado situarse entre los líderes de la industria del mueble. Para el 2008 la empresa se trasladará aun espacio de 8000 m², con una proyección a ventas internacionales, gozando de un mayor espacio y un mejor ambiente laboral.



Objetivo General

Posicionar su marca en el mercado ofreciendo buenos productos para lograr mantenerse en el mismo, satisfaciendo así las necesidades de los clientes y de esta manera incrementar la rentabilidad.

Objetivos Específicos

Expansión de la empresa sin afectar el medio ambiente, proporcionando bienestar y desarrollo a sus empleados.

Mejorar la productividad de la empresa para desarrollarse en el comercio internacional y mantenerse dentro del mercado competitivo.

Misión

Nuestro compromiso va más allá de diseñar, fabricar, y proveer muebles de alta calidad que cumplan las expectativas del mercado ecuatoriano, por ende deleitar a nuestros clientes, también estamos comprometidos a contribuir con el desarrollo económico y social de la ciudad por medio de la creación de fuentes de trabajo.

Visión

Muy orgullosos de nuestro pasado y proyección futura nos hemos propuesto ser el número uno en la industria



nacional, y colocarnos entre los líderes a nivel internacional.

Estructura Organizacional

VITEFAMA cuenta con una estructura organizacional funcional o denominada también como centralizada, lo que significa que a sus empleados se les agrupa de acuerdo con sus labores y recursos similares dentro de un departamento, existiendo comunicación y coordinación dentro de cada uno de ellos, el mismo que reporta sus acciones al gerente de su área, este último mantiene una relación directa, y comunicación fluida con el Gerente General; creando así una línea vertical jerárquica.

Las decisiones que tienen más peso dentro de empresa son tomadas en los niveles más altos de la misma.

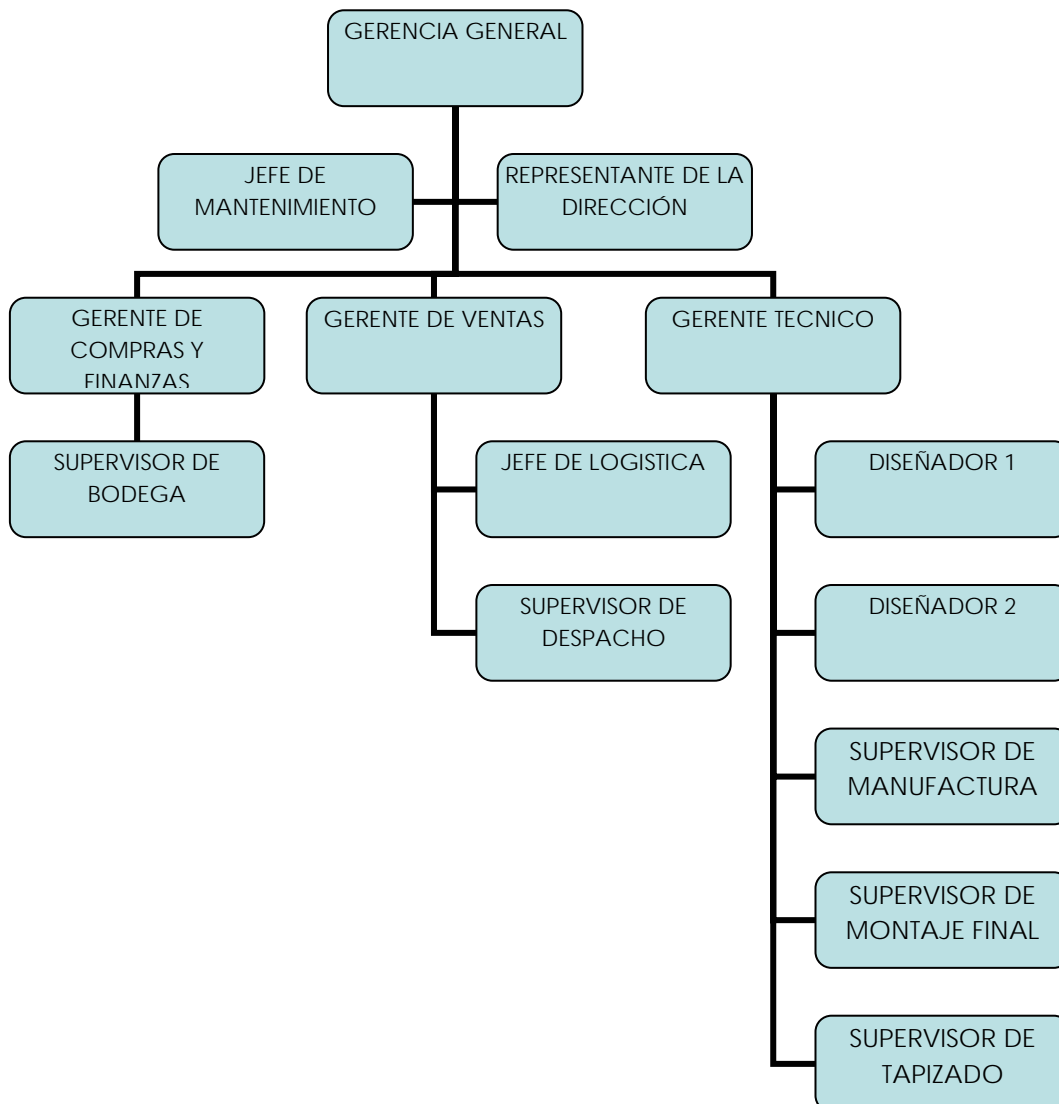
En caso de existir problemas estos son reportados inmediatamente a la Gerencia, la que es la encargada de brindar soluciones óptimas para el normal funcionamiento de las actividades.

VITEFAMA goza de un alto nivel tecnológico, el que le ha permitido obtener productos de alta calidad.

Esta estructura permite aprovechar eficientemente los recursos internos, también enfatiza la especialización y calidad de técnicas en los resultados de la empresa.



ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Políticas:

La empresa "VITEFAMA" tiene establecido las siguientes políticas para asegurar el desarrollo de la organización.

- Mejorar cada vez la calidad.
- Buscar eficiencia en los procesos.
- Generar trabajo.
- Mantener al cliente satisfecho y contento.



ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>“VITEFAMA” goza de una situación financiera estable.</p> <p>Canales de distribución amplios a nivel nacional.</p> <p>Actitud y energía positiva al cambio.</p> <p>Experiencia adquirida como una de las principales fabricas en la elaboración de muebles.</p> <p>Las opiniones de los trabajadores dentro del proceso productivo son tomadas en cuenta para cualquier cambio que se desee realizar.</p> <p>La tecnología que tiene VITEFAMA es la de optimizar el proceso productivo, con un mínimo desperdicio.</p>	<p>Oportunidades de nuevos mercados a nivel internacional.</p> <p>Buenas relaciones con sus proveedores.</p> <p>Oportunidad de aprovechar sistemas de gestión de calidad.</p> <p>Oportunidad de producir artículos de buena calidad.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>No existe un departamento de RRHH.</p>	<p>Incremento de empresas competitivas dentro del</p>



<p>No cuenta con reglamentos internos previamente escritos.</p> <p>No cuenta con manuales de producción y estandarización dentro del departamento de producción.</p> <p>El trabajo es asignado verbalmente.</p> <p>No cuentan con proveedores serios y responsables de la materia prima básica.</p> <p>No cuentan con un programa de adiestramiento y capacitación del personal.</p>	<p>área de mueblería.</p> <p>Aumento de costos y de impuestos.</p> <p>Inestabilidad económica en el país.</p> <p>Introducción de productos extranjeros al mercado nacional.</p>
--	---



CAPITULO I

1. ELEMENTOS TEORICOS

1.1 MOTIVACIÓN

1.1.1 CONCEPTO.- causa del comportamiento de un organismo, razón por la cual se lleva a cabo una actividad determinada, o, por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, la motivación empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente.

La motivación relaciona al individuo con el objetivo perseguido dando como resultado una acción; la misma que al sentirse motivado el individuo se identifica con el fin y, por el contrario, al sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

Por lo tanto la motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, dependiendo de las necesidades de cada individuo en un momento determinado.



Para explicar de mejor manera el comportamiento de las personas, aplicaremos la teoría de los dos factores, de Herzberg

1.1.2 Teoría de los dos factores, de Herzberg

1 "Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores:

1.1.2.1 Factores higiénicos.- Condiciones que rodean al individuo, cuanto trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas, y los empleados, los reglamento internos, las oportunidades existentes, etc.

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son



óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la organización y la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas

Estos factores constituyen el contexto del cargo

1.1.2.2 Factores motivacionales: Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación.



Por estas razones, se denominan factores de satisfacción.

Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir como realizar el trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
- Simplificación del cargo
- Ampliación o enriquecimiento del cargo

En síntesis, la teoría de los factores afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes de cargo: éstos son los llamados factores motivadores.
- La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión de los colegas y del contexto general del cargo: éstos son los llamados factores higiénicos.”¹

¹CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, McCRAW-HILL INTERAMERICANA S.A. 2000



En conclusión la teoría de Herzberg destaca aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas en los intentos por elevar el desempeño y la satisfacción del personal.

1.1.3 Objetivos de la motivación del personal

- ❖ Impulsar a los individuos a vencer desafíos, avanzar y crecer dentro de la empresa.
- ❖ Incentivar a realizar un trabajo de mejor calidad.
- ❖ Permite obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional.
- ❖ Contribuye a la necesidad de realización personal y al logro de la misma.
- ❖ Dinamiza el comportamiento de los empleados dentro de cada área de trabajo.
- ❖ Ayuda a crear un ambiente de lealtad y esmero por sacar a relucir sus capacidades y habilidades.
- ❖ Aumento deliberado de la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las personas dentro de cada cargo.
- ❖ Involucramiento de las personas con los objetivos y metas perseguidos por la empresa.



- ❖ Crear un clima organizacional apto para la detección de problemas y la resolución eficiente de los mismos.

1.1.4 Importancia de la motivación del personal

Vivimos en un mundo cada vez más complejo, y tenemos la más alta tecnología a nuestro alcance. Sin embargo el mundo no podría subsistir sin personas, por lo que el éxito, o fracaso están en sus manos.

- ❖ El capital humano es uno de los principales elementos de la empresa. Por ello, en el desarrollo de las políticas de Responsabilidad social, ésta a de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa.
- ❖ La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa.
- ❖ Motivar a las personas a mostrarse más dispuestas que otras a aceptar riesgos y colaborar con el desarrollo de la empresa.



- ❖ Considera que el factor clave de la organización para un óptimo funcionamiento, son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

- ❖ La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa.

1.2 CAPACITACIÓN

1.2.1 Concepto.- Acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal, esta a la vez es percibida por parte de los mismos como una forma de adquirir mayores responsabilidades sin ninguna contraprestación.

Al hablar de capacitación estamos hablando de un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia. Por ejemplo: obtener mayor productividad y eficiencia en las actividades que desarrollen el personal.

En pocas palabras podemos decir que la capacitación se refiere a los métodos que se usan para desarrollar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar sus actividades que desempeñan.



1.2.2 Objetivos de la capacitación

- ❖ Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidad y destrezas para un mejor desempeño de su trabajo.
- ❖ Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- ❖ Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros, mejorando la comunicación en toda la organización.
- ❖ Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen, proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- ❖ Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.
- ❖ Hacer el mejor uso de los recursos materiales, equipo y métodos disponibles.



- ❖ Permite establecer y examinar requerimientos futuros, para el suministro de empleados calificados; y asegurar el desarrollo de los Recursos Humanos disponibles.

1.2.3 Importancia de la capacitación

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

- ❖ La capacitación es importante ya que contribuye a la formación óptima de las personas dentro de sus puestos de trabajo.
- ❖ Permite preparar al personal para que sea más efectivo y pueda enfrentar posibles crisis dentro de la organización, como puede ser una posible reducción de personal, creando programas post-despido, en el caso de accidentes con maquinarias, robos a la empresa, o situaciones de conflictos dentro de la misma.
- ❖ La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, la empresa se preocupa por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus



conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

- ❖ La capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundante en beneficios para la empresa.
- ❖ Permite que la empresa asuma compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores, mediante el Desarrollo de políticas de Responsabilidad Social.

1.2.4 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

“En capacitación, planear es determinar que hacer e implica tres momentos

- a) Establecimiento de objetivos
- b) Detección de necesidades de capacitación
- c) Diseño del plan de capacitación.

La detección de necesidades de capacitación es la parte medular de la planeación. A su vez, determinar necesidades implica cuatro pasos:

1. Establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo



2. Identificar quiénes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad.
3. Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidad o actitudes)
4. Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

A partir de numerosos estudios realizados dentro del campo del desarrollo humano se ha encontrado que existen tres áreas de aprendizaje que influyen en los seres humanos y que puede ser aprovechado por las organizaciones para poder capacitar, y a su vez obtener resultados que las favorezcan a nivel de su producción o servicios que presten dichas organizaciones.”²

1.2.5 AREAS DE APRENDIZAJE.- Estas áreas son:

1.2.5.1 Área cognoscitiva. Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de procesos, tales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión.

² Grados A, Jaime, Capacitación y desarrollo de personal, Editorial Trillas, S.A. de C.V. 2001



Esta área sirve para enriquecer el conocimiento que tiene el personal administrativo de la empresa "VITEFAMA", dando lugar a la aplicación de nuevas teorías que contribuyan de manera positiva al desarrollo de la empresa.

1.2.5.2 Área psicomotriz.- Es el dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimientos que las personas deben adquirir y desarrollar.

Esta área sirve para aprovechar al máximo las habilidades que dispone cada uno de los miembros del área administrativa, fortaleciendo aquellas actividades que presentan menores destrezas.

1.2.5.3 Área afectiva.- Esta área propicia el conocimiento de la persona: valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que el individuo debe desarrollar e integrar a su personalidad hasta lograr una plena caracterización.

La misma nos sirve para crear un ambiente propicio, el cual le permita al personal administrativo desarrollar sus actitudes, sentimientos, de manera que se sienten comprometidos con su puesto de trabajo.



En conclusión solamente cuando se logra que el individuo quiera hacer las cosas, sepa como hacerlas y pueda llevarlas a cabo con eficiencia, habremos logrado una capacitación y, por tanto, éxito en la realización de la tarea.



CAPITULO II

2. IMPLEMENTACION DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL COMO MECANISMO DE MOTIVACIÓN.

2.1 Objetivos de la capacitación

- Mejorar el aporte del personal administrativo para elevar la calidad del desempeño y rendimiento diario del área involucrada.
- Lograr una comunicación más fluida, entre mandos medios y altos, propiciando un ambiente de confianza total, y de ideas innovadoras.
- Crear un contexto mucho más prometedor que el de la actualidad, donde sus objetivos concuerden con los objetivos perseguidos por la empresa.

2.2 Proceso

Para llevar a cabo la implantación de la capacitación como un medio de motivación, se realizará el siguiente proceso:

2.2.1 Detección de las necesidades de capacitación.- Para detectar las necesidades de capacitación en el departamento administrativo de la empresa VITEFAMA, procederemos a realizar una encuesta a todo el personal involucrado, la misma que se encuentra en el anexo No 1



2.2.2 Tabulación de la información recolectada

La encuesta nos dio como resultado que el personal administrativo tiene diversas necesidades de capacitación, a las mismas que daremos un tratamiento especial, clasificándoles al corto y largo plazo de acuerdo a la extensión que posea cada una de ellas. Para mayor detalle se encuentra la tabulación de las encuestas en el anexo No 1

2.2.3 Conclusiones

- a. En el área de producción no existe una comunicación adecuada entre los que la integran, y sus decisiones son tomadas únicamente bajo autorización de gerencia por lo que no tienen libertad de tomar decisiones y asumir riesgos.
- b. No existe una definición clara de funciones por lo que se presentan confusiones a la hora de realizar sus tareas.
- c. Se destacan actitudes positivas del personal frente a la empresa debido a que ellos se sienten capaces de enfrentar nuevos retos; aunque los mismos exijan mayores responsabilidades.



2.3 PLAN DE CAPACITACIÓN DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA “VITEFAMA”

2.3.1 JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante dentro de la empresa, lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia para la empresa ya que al comercializar muebles para el hogar, esta en contacto directo con sus clientes por lo que la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales para el logro de una empresa exitosa. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para la empresa permiten alcanzar elevados niveles de competitividad, y son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les impartan diariamente.

Sin embargo, en la mayoría de empresas de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de



trato deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas que laboran en la empresa.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación de corto y largo plazo aplicable al área administrativa de la empresa.

2.3.2 ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para el personal administrativo de la empresa "VITEFAMA"

2.3.3 FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Siendo su propósito general impulsar la eficacia de la empresa, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- ❖ Elevar el nivel de rendimiento del personal administrativo, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.



- ❖ Mejorar la interacción entre el personal, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- ❖ Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- ❖ Realzar la imagen empresarial que tiene el cliente a través de sus colaboradores.
- ❖ Mantener al Gerente Técnico y toda el área de producción al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa, creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

2.3.4 PLAN DE CAPACITACIÓN.-

De acuerdo a las necesidades encontradas en el personal administrativo de la empresa VIFEFAMA, hemos clasificado a las mismas, de acuerdo a la importancia y alcance que tiene cada uno de los cursos de capacitación, por ende de los beneficios que gozaría la empresa al realizarlos, en:

- Plan de capacitación a largo plazo
- Plan de capacitación a corto plazo

2.3.4.1 PLAN DE CAPACITACIÓN A LARGO PLAZO

Dentro de este grupo se encuentran aquellos cursos de capacitación, que son importantes para la empresa, pero



pueden son tratados en un largo plazo debido a que su alcance es reducido y no afecta a todo el personal administrativo de la empresa. Hablar de un largo plazo nos referimos a la realización de los mismos después de haber cubierto en un 100% las necesidades de capacitación de corto plazo.



PROBLEMA	CURSO DE CAPACITACION	PARTICIPANTES	JUSTIFICACION	OBJETIVOS
<p>Falta de conocimientos en nuevos sistemas de diseño y producción.</p>	<p>Innovación de sistemas de diseño y producción</p>	<p>Diseñador 1 Diseñador 2 Supervisor de manufactura Supervisor de montaje final</p>	<p>Esta capacitación se impartirá solo a las áreas encargadas de investigación y desarrollo de productos ya que nos desenvolvemos en un mundo altamente competitivo que trata de diferenciar y darle mayores valores agregados a sus</p>	<p>Enriquecer los conocimientos del personal involucrado, para obtener productos con nuevos diseños y de mejor calidad.</p>



			productos.	
Falta de conocimiento dentro de la ley tributaria por parte del personal encargado de llevar las finanzas de la empresa	Tributación	Gerente de compras y finanzas.	Esta capacitación se dictará al gerente de compras y finanzas, ya que de esta depende el manejo adecuado de los documentos para el pago de impuestos.	Contar con una persona preparada para el manejo eficiente de documentos que le dan un soporte legal a la empresa.
No posee un mecanismo adecuado para	Control estadístico	Gerente técnico	Esta capacitación se impartirá al gerente técnico para que	Tener mayor control dentro del proceso de



el control efectivo de materias primas, productos en proceso y producto terminado.			pueda realizar comparaciones entre procesos productivos.	producción.
--	--	--	--	-------------

2.3.4.2 PLAN DE CAPACITACIÓN A CORTO PLAZO

En este grupo se encuentran los cursos de capacitación que tienen un alcance global, es decir que involucra a todo el personal administrativo, y por ende al personal que se encuentra bajo la supervisión de los mismos, ayudando a la empresa a ser más eficiente y competitiva en el mercado en el cual se desenvuelve. Es de vital importancia para la empresa que estos cursos de capacitación se lleven acabo de una manera inmediata, puesto que se presentan problemas, que provocan gastos innecesarios para la empresa y pérdida de tiempo.



PROBLEMA	CURSO DE CAPACITACION	PARTICIPANTES	JUSTIFICACION	OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación en el área de producción entre supervisores y subordinados creando un ambiente de desconfianza y miedo. • Carencia de relaciones interpersonales en el área de producción, 	<p>Motivación y Relaciones Humanas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente técnico • Diseñador 1 • Diseñador 2 • Supervisor de manufactura • Supervisor de montaje final • Supervisor de tapizado 	<p>Esta capacitación se impartirá en el departamento de producción puesto que en el mismo existe falta de comunicación, dando lugar a un ambiente de desconfianza y favoritismos.</p>	<p>Promover un ambiente de trabajo, lleno de confianza, respeto, lealtad, e igualdad entre los miembros del área de producción.</p> <p>Dotar al personal administrativo herramientas o medios para que</p>



<p>debido esta área es la ultima en enterarse de eventos sociales que la empresa organiza, trayendo como consecuencia el descontento en dicho departamento.</p>				<p>puedan desarrollar relaciones interpersonales entre colegas y subordinados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con la información 	<p>Servicio al Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de ventas • Representante 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta capacitación se impartirá al gerente técnico, 	<p>Mejorar la perspectiva que tiene el cliente de</p>



<p>adecuada de productos al cliente, por lo que existen quejas por parte de los mismos. La empresa posee un registro de quejas desde el mes de enero, encontrándose este en un proceso de tabulación por lo</p>		<p>de la dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de montaje final y despacho • Personal de ventas 	<p>representante de la dirección y al supervisor de montaje final y despacho, ya que están en contacto directo con el cliente, fomentando en el cliente una mejor perspectiva de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al desarrollarse 	<p>la empresa, en cuanto a productos y servicios que presta la misma. Contar con un personal de ventas preparado para afrontar las exigencias de los clientes. Disminuir el nivel de quejas que por el momento</p>
---	--	---	---	--



<p>que no se cuenta con índices o indicadores al momento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa no sabe como afrontar las exigencias del mercado al cual se dirige ya que el personal de ventas, no se encuentra en las 			<p>la empresa dentro de una plaza de mercado de recursos económicos altos, una de las características de los mismos es el de exigir un buen servicio, por lo que es necesario se realice dicha capacitación.</p>	<p>la empresa atraviesa.</p>
--	--	--	--	------------------------------



<p>condiciones de proporcionar al cliente la satisfacción que, el busca.</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un marco estratégico, el mismo que le daría a las actividades coherencia y dirección; provocando así que la empresa continuamente realice 	<p>Dirección y planificación estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Representante de la dirección • Jefe de mantenimiento • Gerente de compras y finanzas 	<p>Esta capacitación se dictará a todo el personal administrativo ya que el mismo esta encargado de diseñar planes estratégicos y de dirigir a sus</p>	<p>Mejorar el desempeño del personal administrativo y trayendo como consecuencia un mejor funcionamiento del personal de</p>



<p>reprocesos, incrementando gastos y tiempo perdido para la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No dispone de una buena administración de procesos, por lo que no saben a donde ir, y porque llegar ahí; así por ejemplo a la hora de innovar un producto, este no cuenta con el debido tratamiento 		<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de ventas • Jefe de logística • Gerente técnico • Diseñador 1 • Diseñador 2 • Supervisor de montaje final 	<p>subordinados. Tratando de disminuir en gran medida los problemas antes mencionados, los mismos que significan para la empresa perdida de tiempo y dinero.</p>	<p>producción, con el fortalecimiento de habilidades y la impartición de los conocimientos adquiridos a los subalternos. Dando como resultado el desarrollo de sus actividades de una manera armónica y coordinada.</p>
---	--	--	---	---



<p>técnico, provocando un excesivo desperdicio en producción.</p> <ul style="list-style-type: none">• Existen ciertas falencias en la elaboración de planes estratégicos, dando como resultado una dirección inadecuada en el funcionamiento de la empresa.• Dificultad al momento de				
--	--	--	--	--



implantar la norma ISO 9000 en la empresa debido a la carencia de técnico a lo que este tema se refiere.				
--	--	--	--	--



2.4 RECURSOS

2.4.1 HUMANOS

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: Ingenieros comerciales, Economistas, contadores, Psicólogos, etc.

2.4.2 MATERIALES

2.4.2.1 INFRAESTRUCTURA.- Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.

2.4.2.2 MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.- esta conformado por carpetas, mesas de trabajo, proyectores, TV-DVD y material didáctico.

2.4.2.3 DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.- entre ellos tenemos: material de estudio, videos, presentaciones en powerpoint, etc.

2.6 PRESUPUESTO

Para la elaboración de nuestro presupuesto nos contactamos con la empresa consultora Ságita la misma que actualmente esta encargada de realizar la implantación de la ISO-9000 en la empresa VITEFAMA

Con la información otorgada por ellos, planteamos el siguiente presupuesto:



CURSOS DE CAPACITACIÓN	DURACION	COSTO
Dirección y planificación estratégica	40 horas	1000
Servicio al cliente	8 horas	470
Motivación y Relaciones humanas	8 horas	370

2.7 CONTENIDO DE CADA CURSO DE CAPACITACIÓN

2.7.1 DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La Dirección y Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos a corto y mediano plazo, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

2.7.1.1 CONTENIDO

La Dirección y Planificación Estratégica se realiza en las siguientes etapas:

1. Introducción.
2. Diagnóstico de la Situación Actual (FODA)
3. Formulación del Plan Estratégico. (Apoyado en el BSC).
4. Elaboración del Informe Final.



2.7.1.2 ALCANCE

- Revisar el Plan Estratégico anterior de la empresa (si existe)
- Realizar el Diagnóstico Actual de la organización.
- Establecer Objetivos alcanzables y medibles. Todos los objetivos estarán relacionados con los Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Formular las Estrategias para alcanzar dichos objetivos (En base al BSC).
- Realizar un Plan Operativo anual POA, con metas, indicadores y actividades.

2.7.1.3 CRONOGRAMA:

CRONOGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL						
ETAPAS		SEMANAS				
		1	2	3	4	5
1	Introducción					
2	Diagnóstico de la Situación Actual					
3	Formulación del Plan Estratégico					
4	Elaboración del Informe Final					



El tiempo total requerido son 40 horas, distribuidos en las 5 semanas registradas en el cronograma

2.7.2 SATISFACCIÓN A CLIENTES

La satisfacción del cliente se define como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (Philip Kotler)

2.7.2.1 CONTENIDO

1. La era del servicio y el enfoque al cliente
2. La estrategia de servicio
3. Los momentos de verdad
4. El cliente difícil
5. La identificación de nuestros clientes
6. Estructuración personal del plan

2.7.2 MOTIVACIÓN Y RELACIONES HUMANAS

El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Cuando el recurso humano se encuentra motivado, sus objetivos se hallan alineados con los



objetivos de la empresa, satisfaciendo sus necesidades esenciales y de autorrealización.

2.7.2.1 CONTENIDO

1. Dinámica
2. Como conocerse a si mismo.
3. Como hacer que la gente se sienta importante
4. Dinámica
5. Dinámica
6. Tomando el control de mi vida
7. Trabajo grupal



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Con la información proporcionada por el personal administrativo de la empresa VITEFAMA, nos dimos cuenta de que existe una relación favorable entre mandos medios y altos debido a que se labora en un ambiente de respeto, confianza y apoyo mutuo del personal.

El salario se encuentra dentro de las expectativas que tiene el personal, no obstante desean que se reconozca el esfuerzo adicional que realizan dentro de su puesto de trabajo, no solamente con horas extras, sino además, como una motivación económica.

Dentro de la empresa se vive un ambiente de tranquilidad, ya que los empleados gozan de estabilidad en el cargo, existiendo empleados que laboran desde 3 hasta 45 años de antigüedad.

- El personal administrativo presenta una actitud positiva al cambio, muchos piensan que la empresa no aprovecha al máximo sus capacidades, por lo que exigen mayores retos dentro de su puesto de trabajo.
- El personal administrativo esta dispuesto a asumir mayores responsabilidades, siempre y cuando estas signifiquen para la empresa un aumento en su



productividad, mayores ventas y la posibilidad de mayores remuneraciones.

- Mediante la capacitación se logrará aumentar la productividad.
- Con un personal motivado es fácil implantar un programa de capacitación, en búsqueda de resultados satisfactorios.
- Contar con un personal administrativo motivado y capacitado, se logrará difundir conocimientos, aptitudes, destrezas en todo el personal de la empresa, dando como resultado una mejor utilización de sus recursos en general, para aumentar el volumen de ventas.

RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado la presente investigación sobre la motivación y capacitación al personal administrativo de la empresa "VITEFAMA" recomendamos lo siguiente:

- Dictar los cursos de capacitación que hemos expuesto, ya que estos tienen como objetivo principal



cubrir todas las falencias existentes actualmente, que ayudarán a obtener un mejor desempeño entre sus miembros, para alcanzar los nuevos objetivos planteados por la empresa.

- Sugerimos a los directivos de la empresa realizar un proceso de inducción, para mejorar el existente, con la finalidad de fortalecer el interés de su personal.
- Mejorar las actitudes individuales, de cada uno de los empleados de la empresa en lo que se debe hacer, lo que hace falta o lo que necesita, para que cada empleado evidencie orgullo de pertenecer a la empresa "VITEFAMA" sin necesidad de un control estricto por parte de su superior, actuando con mayor responsabilidad.
- Crear sistemas de comunicación fluida dentro de todas las áreas, especialmente dentro del área de producción, para superar los descontentos entre el personal.
- Definir claramente las funciones que tienen que realizar cada uno de los miembros del personal administrativo, permitiendo así el desarrollo óptimo de sus funciones, dejando ver claramente sus responsabilidades dentro de su puesto de trabajo.



- Incentivar al personal realizando actividades de índole social que involucre a todos los miembros de la empresa, permitiendo así que se sientan parte de ella, mejorando así la interrelación existente entre el personal que labora en la empresa.
- Realizar un programa actual continuo de motivación y capacitación, para que estos adopten una actitud positiva y optimista
- Capacitar al personal para que sus acciones sean oportunas y con un óptimo resultado.
- Con estas recomendaciones se busca aumentar el volumen de ventas, beneficios; y por ende las remuneraciones del personal.



BIBLIOGRAFIA

- ✚ ARIAS GALICIA, Fernando, HEREDIA ESPINOSA, Víctor; Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, Editorial Trillas 2001
- ✚ GRADOS A, Jaime; Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Trillas, S.A. de C.V. 2001



Maristany, Jaime; Administración de Recursos

Humanos, PEARSON EDUCATION, S.A., 2000

+ CHIAENATO, Idalberto; Administración de Recursos
Humanos, Editorial Nomos S.A. 2003

+ <http://www.multimedios106.com/horacontenidos.php?id=188:identificaArticulo=4898>

+ http://www.cedei.org/about/ecuador_resources.php

+ <http://www.corpei.org.ec/>

+ <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/50/fza.htm>

+ <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/capital/71-paraquecapacitacion.htm>

+ <http://www.gestiopolis.com/admisnistracion-estrategia/estrategia/necesidad-y-motivacion.htm>

+ <http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/27.htm>

+ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/34/cappermamente.htm>



ANEXOS



ANEXO 1

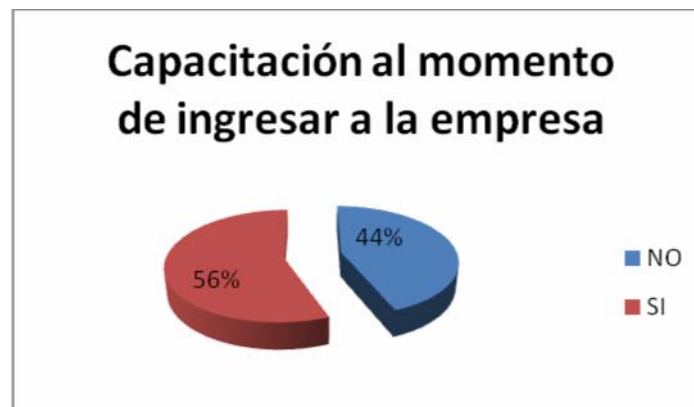


TABULACIÓN DE LA ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA "VITEFAMA"

Luego de haber realizado una encuesta al personal administrativo de la empresa "VITEFAMA" hemos obtenido los siguientes resultados

1. ¿Recibió capacitación al momento que ingreso en la empresa?

El 44% del personal administrativo no ha recibido capacitación al momento que ingreso a la empresa y el 56% si lo ha recibido.



Del personal que recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa; el 75% se sintió satisfecho con la misma y el 25% no logro cubrir sus expectativas.





2. Mencione las actividades principales que realiza dentro de su puesto de trabajo

DISEÑADOR 1

- Desarrollo de nuevos artículos
- Depuración de artículos existentes
- Control de problemas en procesos
- Control de matriceria

DISEÑADOR 2

- Diseño y desarrollo de productos
- Depuración de listados
- Programas de corte

SUPERVISOR DE MONTAJE FINAL

- Control de calidad
- Montaje final
- Despachos
- Servicio al cliente

GERENTE DE COMPRAS Y FINANZAS

- Pagos a proveedores
- Roles de pago
- Declaraciones
- Contabilidad

COMERCIALIZACIÓN

- Servicio al cliente
- Toda área de comercialización

GERENTE TECNICO

- Supervisión



JEFE DE LOGISTICA

- Medir objetivos
- Ayuda a gerencia
- Compras espontáneas

GERENTE DE VENTAS

- Coordinar con almacenes
- Políticas de ventas
- Atención al cliente
- Exhibición de muebles

GERENCIA GENERAL

- Dirección
- Administración de la empresa

3. ¿Ha participado en cursos de capacitación financiados por la empresa?

El 78% del personal administrativo de la empresa ha participado en cursos de capacitación financiados por la empresa y el 22% no ha participado de ninguno.



En caso afirmativo, mencione los cursos de capacitación más recientes



DISEÑADOR 1

- No ha participado en ninguno

DISEÑADOR 2

- No ha participado en ninguno

SUPERVISOR DE MONTAJE FINAL

- Auditores internos
- Supervisores
- Gestión y control de procesos

GERENTE DE COMPRAS Y FINANZAS

- Cursos de pagos impuestos
- Servicio al cliente
- Normas ISO-9001-2000

JEFE DE LOGISTICA

- Auditor líder ISO-9001-2000
- Asociatividad para enfrentar un mercado globalizado
- Finanzas

GERENTE TECNICO

- Formación de lideres
- Supervisión
- Procesos
- Producción
- Auditor ISO-9001-2000

COMERCIALIZACIÓN

- Servicio al cliente
- Implementación norma ISO-9001-2000



GERENTE DE VENTAS

- Atención al cliente
- Cierre de ventas
- Atención a quejas

GERENCIA GENERAL

- Recursos humanos
- Planificación estratégica
- Implementación ISO-9001
- Teorema de restricciones

4. ¿Cree necesario que se dicten cursos de capacitación dentro de su área de trabajo?

El 100% de los encuestados creen necesario que se dicten cursos de capacitación dentro de su área de trabajo

En caso afirmativo, mencione cuales serian:

DISEÑADOR 1

- Estructuración de muebles
- Relaciones humanas (desde gerencia hasta el ultimo trabajador)

DISEÑADOR 2

- Innovación en sistemas de diseño y producción

SUPERVISOR DE MONTAJE FINAL

- Relaciones humanas
- Metrologia
- Dibujo técnico

GERENTE DE COMPRAS Y FINANZAS



- Tributación
- Cierre de balances

JEFE DE LOGISTICA

- Excel avanzado

GERENTE TECNICO

- Control estadístico

Comercialización

- Método de cobranza clientes

GERETE DE VENTAS

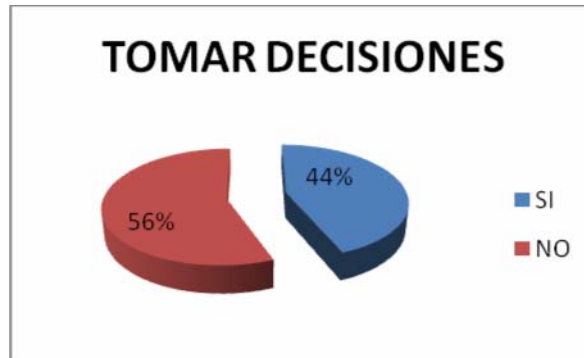
- Información de los productos al cliente
- Cierre de ventas
- Atención y quejas
- Post-venta

GERENCIA GENERAL

- Dirección y planificación
- Comercio exterior

5. ¿El cargo que usted desempeña le permite tomar decisiones autónomas?

El 44% del personal administrativo puede tomar decisiones autónomas dentro de su puesto de trabajo y el 56% no esta en condiciones de tomar ninguna decisión sin antes haberla consultado.



6. ¿Se ha implementado en la empresa mecanismos de motivación?

El 78% de los encuestados manifiestan que si se ha implementado mecanismos de motivación en empresa de la que son parte, y el 22 % restante afirma que no.



Mecanismos de motivación más utilizados de acuerdo con el personal encuestado dentro de la empresa son: seminarios, conferencias, bonificaciones por su rendimiento, paseos, agasajos, bonos

7. ¿Cuál cree usted que sea la mejor manera de motiva a sus empleados?

De acuerdo a las opiniones vertidas por los encuestados la mejor manera de motivar al personal es: Fomentar el respeto y la superación personal, bonos, actividades que involucre todo el personal, seminarios, escuchado



sugerencias comentarios del personal, integrándoles a la empresa, convirtiéndoles parte de ella, confianza y apoyo, haciendo medición de análisis según su eficiencia.

8. ¿Existe una buena relación entre los mandos medios y altos?

El 67% de los encuestados tiene una buena relación entre mandos medios y altos y el 33% no tiene una buena relación.

9. ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

El 89% del personal administrativo no cree que su desempeño en la actualidad es tan adecuado como lo desearían ellos y su jefe; y algunas de las razones son: no existe independencia del departamento de investigación y desarrollo, porque no se definen funciones, no existe comunicación necesaria, por falta de tiempo, porque existen probabilidades de seguir creciendo, no explotan al máximo sus habilidades.

10. ¿Estaría dispuesto a enfrentar mayores responsabilidades que las que tiene actualmente?

El 100% de los empleados de administración esta dispuesto a enfrentar nuevas mayores responsabilidades que las que tiene actualmente.

CONCLUSIONES

- ✓ Se necesita de un proceso de inducción del personal mucho mas adecuado ya que el mismo no satisface plenamente las necesidades de los individuos.



- ✓ En el área de producción no existe una comunicación adecuada entre los que la integran, y sus decisiones son tomadas únicamente bajo autorización de gerencia por lo que no tienen libertad de opinión.
- ✓ No existe una definición clara de funciones por lo que se presentan confusiones a la hora de realizar sus tareas.
- ✓ Se destacan actitudes positivas del personal frente a la empresa debido a que ellos se sienten capaces de enfrentar nuevos retos; aunque los mismos exijan mayores responsabilidades.



ANEXO 2



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

VITEFAMA

SÁGITTA CONSULTORES

Fecha: 1 de febrero del 2008



INDICE

I. ANTECEDENTES.....	41
II. PROPUESTA.....	41
A. MARCO CONCEPTUAL.....	41
B. ETAPAS.....	42
C. METODOLOGÍA.....	43
D. OBJETIVO.....	44
E. ALCANCE.....	45
F. CRONOGRAMA.....	45
G. APORTACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA..	45



ANTECEDENTES

El Centro de Investigación y Formación de Empresas S.A.L – CIFESAL fue notificado por el Programa ExpoEcuador del interés de varios clientes para recibir el servicio de Consultoría denominado Planificación Estratégica Empresarial (PEE).

La Firma de Consultoría SÁGITTA CONSULTORES ha realizado trabajos profesionales para el Programa ExpoEcuador y se encuentra calificada para cumplir los requerimientos del citado Programa.

Por tal motivo CIFESAL solicita a Ságitta Consultores la presentación de la cotización a los clientes que podrían estar interesados en este tema.

PROPUESTA.

MARCO CONCEPTUAL.

El Ecuador, al igual que los demás países en el mundo, se encuentra en un proceso permanente de desafío en niveles competitivos, por las mismas características de las prácticas de la globalización.

El Diccionario de la Real Academia Española registra la entrada "globalización", como la "tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales".

Las características son:



- Apertura de mercados.
- Desarrollo de los medios de comunicación y transporte, especialmente Internet.
- Crecimiento y fusiones entre empresas.
- Privatización de empresas públicas.
- Desregulación financiera internacional.

Las ventajas son:

- Economía y mercado globales, que puede llevar a un mejor aprovechamiento de los recursos.
- Acceso universal a la cultura y la ciencia.
- Mayor desarrollo científico-técnico.
- Mayor capacidad de maniobra frente a las fluctuaciones de las economías nacionales.
- Cooperación internacional.
- Sistema global de protección de los derechos humanos.

Con estos comentarios, es obvio que las empresas se encuentran presionadas para ser competitivas en un mercado internacional, donde los demás actores se desarrollan y buscan permanentemente mejorar su capacidad competitiva a través de todos los factores de la empresa, dentro de los cuales, la herramienta de Planificación Estratégica se convierte en un punto crítico para la orientación de sus actividades.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos a corto y mediano plazo, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.



B. ETAPAS.

La Planificación Estratégica se realiza en las siguientes etapas:

Etapas 1. Introducción.

Etapas 2. Diagnóstico de la Situación Actual (FODA).

Etapas 3. Formulación del Plan Estratégico. (Apoyado en el BSC).

Etapas 4. Elaboración del Informe Final.

C. METODOLOGÍA.

Etapas 1. Introducción.

Se realiza una introducción conceptual sobre todos los temas que serán tratados durante el curso: Identificación del Clientes Internos y externos, análisis de las Fortalezas/Oportunidades/Debilidades/Amenazas (FODA), Misión, Visión, Valores Organizacionales, Plan Estratégico, Plan Operativo Anual (POA) y Balanced Scorecard.

Producto a entregar: Conocimiento teórico de todo el personal involucrado en la elaboración del Plan Estratégico sobre conceptos básicos relacionados con el tema. La metodología utilizada es compatible con Sistemas de Gestión implementados o a implementar por la empresa.

Etapas 2. Diagnóstico de la Situación actual.

La mejor manera de alcanzar el futuro es conocer a fondo la situación actual de la organización, por lo tanto, es necesario un Diagnóstico de la empresa al momento de realizar el Plan Estratégico para contar con bases reales en búsqueda de una situación deseada. En esta etapa, al



tiempo que se dan conceptos y fundamentos, se realizan talleres en los que se revisa:

- Identificación de los clientes externos y sus demandas.
- Identificación de los clientes internos y sus demandas.
- Análisis del Entorno: Oportunidades y Amenazas.
- Análisis Organizacional: Fortalezas y Debilidades.
- Fuerzas Competitivas: Perfil de la empresa frente a la competencia.

Producto a entregar: Análisis y realización del FODA de la organización que sirve para conocer de manera profunda la situación actual de la empresa.

Etapas 3. Formulación del Plan Estratégico.

Luego de obtener la suficiente información de la organización respecto a su situación interna, a su entorno y a su competencia, se procede a elaborar metódicamente el Plan Estratégico con una visión de futuro. En esta etapa se realizan los siguientes talleres prácticos:

- Formulación de la Misión de la Organización: La razón de ser de la empresa.
- Formulación de la Visión: El futuro deseado de la organización.
- Definición de los Valores Institucionales: Principios, creencias, reglas de la organización.
- Formulación de Objetivos Estratégicos: apoyados en la metodología del Balanced Scorecard.



- Formulación de Estrategias para lograr los Objetivos Estratégicos.
- Elaboración del Plan Operativo Anual POA, siguiendo los lineamientos del Balanced Scorecard.

Producto a entregar: Plan Estratégico con los objetivos a largo plazo y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Incluye el POA para poder monitorear a corto y mediano plazo el cumplimiento del Plan Estratégico.

Etapa 4. Elaboración del Informe Final y aceptación del mismo.

En esta etapa se realizará el Informe final por parte de los consultores y se procederá a realizar su presentación a la organización para su revisión y puesta en marcha.

Producto a entregar: Informe aprobado por la empresa que servirá para apoyo, medición, seguimiento y logro de todos los lineamientos elaborados en el Plan Estratégico

D. OBJETIVO.

Realización de la Planificación Estratégica Empresarial en VITEFAMA, que describa la actividades y estrategias para lograr la situación futura deseada.

E. ALCANCE.

- Revisar el Plan Estratégico anterior de la empresa (si existe)
- Realizar el Diagnóstico Actual de la organización.
- Establecer Objetivos alcanzables y medibles. Todos los objetivos estarán relacionados con los Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad.



- Formular las Estrategias para alcanzar dichos objetivos (En base al BSC).
- Realizar un Plan Operativo anual POA, con metas, indicadores y actividades.

F. CRONOGRAMA.

CRONOGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL						
ETAPAS		SEMANAS				
		1	2	3	4	5
1	Introducción					
2	Diagnóstico de la Situación Actual					
3	Formulación del Plan Estratégico					
4	Elaboración del Informe Final					

El tiempo total requerido son 40 horas, distribuidos en las 5 semanas registradas en el cronograma

G. APORTACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA.

El aporte que deberá realizar la empresa beneficiaria del Programa Expoecuador por el presente trabajo de consultoría asume a la cantidad de mil dólares americanos. (US \$1,000- 00/100). No incluye IVA.

El monto señalado cubre exclusivamente el aporte del personal profesional de Ságitta Consultores relacionado con este trabajo y su soporte de infraestructura en sus oficinas en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay.



El beneficiario del estudio reconocerá otros gastos de este proceso de Planificación Estratégica tales como:

- a) Traslado del personal de Ságitta Consultores fuera o dentro de la ciudad, en caso de ser necesario, junto con sus gastos asociados: hotel, alimentación, transporte aéreo o terrestre, los cuales serán previamente aprobados, quedando como obligación del consultor, la presentación de los respectivos justificativos;
- b) Los gastos relacionados a los eventos de este proceso de PEE tales como: salones, comidas, refrigerios, carpetas, renta de proyector y computadores personales y otros.



COTIZACIONES CAPACITACIONES

VITEFAMA

SÁGITTA CONSULTORES

Fecha: 3 de Marzo del 2008



CAPACITACIONES CON COFINANCIAMIENTO DEL CNCF

(Consejo Nacional de Capacitación y Formación
Profesional)

1) LOGRANDO CLIENTES SATISFECHOS A TRAVÉS DE LA ATENCION

OBJETIVOS:

Al final del programa los participantes:

- Tender un conocimiento claro de lo que es la calidad en el servicio, así como conocerán la importancia del servicio como ventaja competitiva.
- Contarán con herramientas y fundamentos para la aplicación de la calidad en el servicio.
- Habrán decidido su rol personal para alcanzar la calidad en el servicio.

CONTENIDO:

1. LA ERA DEL SERVICIO Y EL ENFOQUE AL CLIENTE

- Enfoque general y retrospectivo.
- Filosofía actual del servicio y la evolución del mercado.

2. LA ESTRATEGIA DE SERVICIO

- Qué es servicio?



- Calidad y servicio, algunas definiciones.
- El servicio de "productos" y de "los servicios". Sus componentes. Un breve autodiagnóstico.

3. 3 LOS MOMENTOS DE VERDAD

- Los diez pasos del servicio.
- Dinámica de Autoevaluación.

4. EL CLIENTE DIFÍCIL

- Qué es lo que el cliente espera de nosotros.
- El rol frente a un cliente difícil.
- Técnicas de Trabajo.

5. LA IDENTIFICACION DE NUESTROS CLIENTES

- Una metodología en cuatro pasos para identificar a nuestros clientes, internos y externos y satisfacer sus necesidades.

6. ESTRUCTURACION PERSONAL DEL PLAN.

- Este es mi plan de servicios.
- Hoja de verificación personal.

DURACION: 8 horas.

Se puede tener acceso a un cofinanciamiento de \$4.5 por persona por hora por parte del CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional) y el resto tendría que cubrir la empresa

El mínimo de personas par cada curso en de 14 persona,



MOTIVACIÓN Y RELACIONES HUMANAS

OBJETIVOS:

Al final del seminario las participantes:

- Habrán decidido tomar el control de sus vidas en los ámbitos personal, familiar y empresarial
- Serán factores positivos en su grupo de trabajo, que impulsen el cambio permanente en su organización y con un manejo adecuado de sus

RELACIONES INTERPERSONALES.

- Dispondrán de un plan de acción con actividades de seguimiento y control

CONTENIDO:

1. DINAMICA: Mis cualidades
2. COMO CONOCERSE A SI MISMO
 - El autoconocimiento posibilita a las personas el ser concientes de sus fortalezas y debilidades y de la materia prima de que están hechas.
 - La diferencia entre ser víctima y ser responsable
3. CÓMO HACER QUE LA GENTE SE SIENTA IMPORTANTE
 - El hombre es por naturaleza un ser social y sus relaciones siempre se dan con otras personas.
 - La importancia de la empatía



4. DINAMICA: El trueque de un secreto
5. DINAMICA: La vida es una sola
6. TOMANDO EL CONTROL DE MI VIDA
 - La motivación es algo que viene de adentro.
 - Un plan de vida: mi misión y visión; los valores
7. TRABAJO GRUPAL: Preparando mi plan de vida

DURACION: 8 Horas



CONSTRUYENDO MI FUTURO CON EXITO

OBJETIVOS:

Al final del seminario los participantes:

- Habrán decidido tomar el control de sus vidas y definido un plan de acción.
- Conocerán cómo contribuir para crear una empresa de perfil ganador.
- Tendrán conciencia de la importancia del aprendizaje permanente y sabrán en que desarrollar su conocimiento.
- Estarán convencidos que lo único que da resultados es una acción creadora.

CONTENIDO:

1. TOMANDO EL CONTROL DE MI VIDA

- Que significa preparar un plan de vida, definición de misión personal , valores, definiendo rutas, evaluando mis resultados, tomando acciones correctivas. La trilogía persona, familia, empresa
- La importancia de persistencia, el fracaso y la derrota junto al éxito. Venciendo los temores.
- La excelencia y la mediocridad

2. AYUDANDO A CONSTRUIR LA EMPRESA CORRECTA



- El único capaz de ofrecerme un empleo soy yo mismo.
Cómo agregar valor a una organización.
Considerando a la persona como empresa.
- Cuáles son las destrezas y habilidades que se necesitan actualmente a nivel corporativo?, cómo desarrollarlas?. A quién deseo contratar?.
- Cuál es el perfil de empresa en la cual tengo futuro. La proactividad, la interdependencia.
- El capital intelectual, en qué consiste y cómo desarrollarlo
- Tomando el control de mi futuro en la empresa.

3. HABILIDADES DE CAMBIO

- La actitud mental positiva
- Cómo conocerse a si mismo. La importancia del saber. El admitir errores.
- El aprendizaje, las metas y objetivos.
- Despertando al triunfador en mi interior.

4. EL MUNDO ES TUYO SOLO DEBES CONQUISTARLO

- La vida siempre es cambio
- El pero, como acabarlo
- Reflexiones de vida
- Escogiendo mi futuro
- La clave de la decisión, dedicación y disciplina
- La fórmula del éxito



- El poder de la acción

DURACION: 16 horas

¿Qué es el CNCF?

Es el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, (CNCF), como órgano regulador, coordinador, impulsador y facilitador de las actividades de capacitación y formación profesional del país, cuya misión es facilitar la capacitación y formación profesional laboral para mejorar la capacidad competitiva de los sectores productivos privados del país y la calidad de vida de los trabajadores.

El CNCF utiliza un porcentaje de los fondos que las empresas pagan por los aportes de sus trabajadores al seguro social, dependiendo de esos aportes y del número de trabajadores que cada empresa tenga en su rol de pagos, tendrá acceso a cierto monto anual de cofinanciamiento para capacitación.