



PROGRAMA DE FORMACIÓN DE
EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN
EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS,
PARA MEJORAR
LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
OPERATIVO Y
ADMINISTRATIVO. VICSON
BEKAERT.

Autor (a):

Bandres Maria C.I

Tutor (a):

Colmenares Ada

San Diego, Noviembre de 2018



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN
EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, PARA MEJORAR LA CAPACITACIÓN DEL
PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO. VICSON BEKAERT.

Autor (a):

Bandres Maria C.I

Tutor (a):

Colmenares Ada

San Diego, Noviembre de 2018

INDICE GENERAL

CONTRAPORTADA.....	I
PORTADA.....	II
ANEXO L.....	III
ANEXO M.....	IV
ACTA DE EVALUACION.....	V
INDICE GENERAL.....	VI
RESUMEN INFORMATIVO.....	IX
DEDICATORIA.....	X
AGRADECIMIENTO.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	1

Capítulo I: Planteamiento del Problema

1.1El problema.....	3
1.1.1Formulación del problema.....	5
1.2Objetivos de la Investigación (General y Específicos)	5
1.3Justificación.....	6

Capítulo II: Marco Teórico

2.1Antecedentes.....	8
2.2Bases teóricas.....	10
2.3Definición de términos Básicos.....	12

Capítulo III: Marco Metodológico

3.1Tipo y diseño de la investigación.....	14
3.2Fases Metodológicas.....	15
3.2.1 Fase I.....	15
3.2.2 Fase II.....	16
3.2.3 Fase III.....	17

Capítulo IV: Resultados de la investigación

4.1 Análisis de los Resultados.....	19
--------------------------------------------	----

Capítulo V La Propuesta

5.1 Introducción.....	30
5.2 Objetivo General.....	30
5.3 Justificación.....	31
5.4 Desarrollo de la propuesta.....	31
CONCLUSIÓN.....	37
RECOMENDACION.....	39
REFERENCIAS.....	40
ANEXOS.....	42
Cronograma de actividades.....	43
Encuesta.....	44

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1 Alternativa N°1.....	20
Cuadro N°2 Alternativa N°2.....	21
Cuadro N°3 Alternativa N°3.....	22
Cuadro N°4 Alternativa N°4.....	23
Cuadro N°5 Alternativa N°5.....	24
Cuadro N°6 Alternativa N°6.....	25
Cuadro N°7 Alternativa N°7.....	26
Cuadro N°8 Alternativa N°8.....	27
Cuadro N°9 Alternativa N°9.....	28
Cuadro N°10 Alternativa N°10.....	29
Cuadro N°11 Sensibilización de los supervisores.....	35

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico N°1	20
Grafico N°2	21
Grafico N°3	22
Grafico N°4	23
Grafico N°5	24
Grafico N°6	25
Grafico N°7	26
Grafico N°8	27
Grafico N°9	28
Grafico N°10	29

ÍNDICE DE FIGURA

Figura N°1 Diseño de la estructura de alto desempeño.....	33
------------------------------------------------------------------	----



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**PROGRAMA DE FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN
EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, PARA MEJORAR
LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO Y
ADMINISTRATIVO. VICSON BEKAERT.**

Autor (a) Bandres Maria

Tutor (a): Colmenares Ada

Fecha: Noviembre de 2018

RESUMEN

El Diseñar un Programa de formación de equipos de alto desempeño en el área de recursos humanos, para mejorar la capacitación del personal operativo y administrativo es el objetivo fundamental de este proyecto, ya que se pretende maximizar la calidad del equipo de trabajo. Para ello se toma en cuenta una diversidad de herramientas que permitan cumplir con el objetivo de la misma, entre las cuales resaltamos: El primer método a ser utilizado dentro de esta investigación es la observación directa, ya que esta modalidad le brindara al investigador la facilidad de percibir la realidad del objeto de la investigación, permitiéndole a este obtener la información detallada y precisa de la situación presentada; seguido de esto se realiza una encuesta conformada por diez (10) ítems aplicadas a una población de veinte (20) trabajadores de la empresa VicsonBeakert de la cual se pretende extraer la información necesaria y precisa para luego reflejarlas en gráficos con el fin de tabular sus resultados .Así mismo se hace uso de los recursos materiales, humanos e institucionales necesarios para llevar a cabo dicho proyecto , es por ello que se hace importante el diseñar un programa que optimice la formación , profesionalismo y eficiencia laboral de sus trabajadores .

Descriptor: Clima laboral, capacitación, equipos, formación, programa , talento humano

DEDICATORIA

Este Trabajo de Grado finaliza una época muy importante en mi vida por lo cual va dedicado a todas las personas que forman parte de mi vida y a aquellos que me brindaron su apoyo y consejos para la realización del mismo.

A Dios, que siempre está presente brindándome la fuerza para cumplir con todas mis metas.

A mi hija y esposo, por ser el motivo de mis logros y porque ellos son el motor que me impulsa cada día a ser una mejor persona, mejor madre y extraordinario ser humano.

Y a todas esas personas que de una u otra manera me brindaron su apoyo incondicional, y estuvieron siempre allí en las buenas y malas situaciones, aconsejándome para mejorar aspectos tanto de mi vida personal como profesional, mil gracias.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad José Antonio Páez, y todo el personal docente, administrativo, quienes semestre tras semestre, hicieron todo lo humanamente posible al brindarme todas las herramientas necesarias para hacer de estos años una experiencia exitosa.

A MI Tutor (a) Ada Colmenares, que gracias a sus años de experiencia y amplios conocimientos sobre la materia me ayudo a llevar a cabo este proyecto con sus opiniones constructivas y su incondicional apoyo profesional.

A mis compañeras de clases, quienes me brindándome el apoyo y la colaboración necesario en cuanto a las actividades a ejecutar en el trabajo desarrollado.

INTRODUCCION

Una organización que se desea transformar necesita primero tener claridad en qué tipo de empresa se desea convertir, esto es definir la visión de futuro para los próximos años. Adicionalmente debe plantear cual será la diferenciación que tendrá con respecto a empresas similares en algo que es valioso para sus clientes y convertirlo en una propuesta sobre la cual descansará su estrategia. Una vez la empresa tiene clara su estrategia, debe identificar los procesos críticos en que se sustentará esa estrategia, de forma tal que pueda identificar que competencias, habilidades y destrezas nuevas tendrán que brindar al recurso humano, si desea convertir a este en el actor principal para lograr la estrategia.

Un recurso humano motivado es el sustento de toda empresa. En diferentes medios se ha planteado la fórmula de que “la satisfacción total de los clientes, se da, si y solo si, hay satisfacción total de los empleados”. Un empleado desmotivado difícilmente dará lo mejor de sí. Es importante destacar que el ambiente de la empresa es el que crea el comportamiento y características de los empleados, no al revés. Una vez que los líderes crean el ambiente de trabajo apropiado, los empleados adoptan hábitos en donde se da un fuerte enfoque en la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, toman decisiones en el lugar en que estas se necesitan por su alto “empoderamiento”, así como basados en el análisis de datos. Un recurso humano que se capacita permanentemente y que se desarrolla en una organización que aprende permanentemente.

Para que la estructura de la investigación a desarrollar se lleve a cabo es necesario seguir el siguiente orden:

Capítulo I: Se encuentra conformado por; Planteamiento del problema. Objetivos de la investigación (general y específicos) , justificación.

Capítulo II: Marco teórico; Antecedentes. Bases teóricas, definición de términos básicos.

Capítulo III: Marco metodológico comprende; tipo y diseño de la investigación, fases metodológicas ,fase I (Diagnosticar las posibles causas que generan la falta de comunicación y el bajo rendimiento laboral de los equipos de alto desempeño en las organizaciones empresariales), fase II (II Establecer técnicas factibles que permitan fomentar el trabajo en equipo) Fase III (Diseñar un plan estratégico que maximice el rendimiento y la eficacia de los equipos de alto desempeño en las organizaciones empresariales).

Capítulo IV: Comprende recursos, tanto humano, institucionales como materiales, y el cronograma de actividades.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad los entes empresariales consideran a la gestión del talento humano como uno de los pilares fundamentales dentro de la misma y es por ello que sin ninguna duda el avance de la globalización amplía el abanico de oportunidades a las organizaciones que adoptan estrategias, programas y planes factibles así como aplicables debido al intenso y deseado flujo de los bienes y los servicios, el capital financiero y el conocimiento que traspasan fronteras geográficas y culturales. Este fenómeno ha generado nuevos estándares de desempeño más altos para muchas dimensiones competitivas, como el costo, la calidad, la productividad, el tiempo de penetración de productos y la eficiencia de las operaciones.

Estos estándares no sólo afectan a las empresas que compiten en una economía global, también influyen en las que compiten a nivel local, por lo tanto, producto de la globalización, las empresas deben enfrentar veloces cambios en sus entornos competitivos y sólo aquellas que sean capaces de implementar una estrategia efectiva, podrán obtener rendimientos superiores al promedio. Sin embargo el éxito de una organización depende en gran medida del acierto en la selección de las personas para el correcto desarrollo de las tareas y deberes que se deben cubrir encontrando siempre a quienes aseguren el mejor funcionamiento posible de la organización.

Por lo tanto en toda organización debe existir un recurso humano que se unifique como equipo de trabajo con el fin de lograr los objetivos y las metas propuestas ; para el desarrollo continuo de este equipo se debe tomar en cuenta solo las capacidades profesionales de las personas , sino también se han de considerar factores personales e interpersonales como lo son las habilidades , capacidades y talento que influyen en su funcionamiento productivo .En referencia a lo descrito con anterioridad se hace importante mencionar que los equipos de altos desempeños mantienen relativamente en relación con sus integrantes ciertos criterios de coherencia sobre los valores establecidos en las organizaciones , por lo cual su sentido de pertinencia se encuentran estructuradas por el compromiso individual compartido manteniendo una actitud positiva para afrontar la diversidad de obstáculos que se presentan en las empresas día a día ya que cada situación que se genera es diferente. Morales, (2000) considera a estos equipos de desempeños como:

Un grupo natural de personas que trabajan juntos y conforman una estructura o unidad organizacional permanente, estos tienen la responsabilidad de todo un proceso planean, dirigen y ejecutan el trabajo desde el principio hasta el final, Para construir equipos de alto desempeño las empresas deberán crear mecanismos para apoyar en la cultura y forma de vida de los empleados una nueva visión a este respecto (p.42)

Aunado a ello se hace un enfoque preciso en la empresa Vicson Bekaert específicamente en el área de recursos humanos en donde se presenta una situación nada agradable ni productiva para la misma , ya que los empleados y participantes no se apoyan entre sí para el fortalecimiento de los equipos mediante el objetivo compartido y puesta en práctica que son condiciones claves para el alto desempeño de los mismos, donde se debe reconocer los objetivos definidos y claro, la comunicación efectiva, aprendizajes constantes e innovaciones de las organizaciones con aspiraciones a la excelencia; y sobre todo a trabajar en equipo ya que esto impacta en los trabajos de manera negativa ya que genera

una disminución de sus planes de desarrollo continuos que necesitan de motivaciones en el ámbito laboral como motor principal en los recursos humanos. En relación a lo expuesto se hace necesario proponer un programa de capacitación del personal operativo y administrativo donde se pueda desarrollar las características conductuales, efectivas y motivacionales de los grupos de alto desempeño para optimizar la mejora continua de los procesos dentro de la organización, con esto se pretende afianzar a los equipos de trabajos resaltando sus cualidades y fomentando las actividades laborales como un pensamiento positivo en los procesos empresariales.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Por qué la falta de un equipo de alto desempeño provoca bajas formaciones de capacitación operativas y administrativas para la mejora continua en la empresa en área de recursos humanos?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un Programa de formación de equipos de alto desempeño en el área de recursos humanos, para mejorar la capacitación del personal operativo y administrativo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del equipo de desempeño en el personal operativo y administrativo en el área de recursos humanos de la empresa Vicson Bekaert
- Determinar las necesidades actuales de los equipos de alto desempeño para capacitar el área de trabajo.

- Proponer un programa de formación mensual de los equipos de altos desempeños en el área de recursos humanos, para mejorar la capacitación del personal operativo y administrativo en la empresa Vicson Bekaert .

1.3 Justificación

Toda organización se diseñan programas de formación en relación a su talento humano con el fin de lograr la consecución de sus objetivos y metas planteadas, esta herramienta pueden aplicarse a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es de considerarse fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. Debido a esto es necesario que cada organización cuente con un personal calificado y que entre los miembros de la misma exista la unificación del trabajo en equipo resaltando el desempeño y la eficiencia de ellos .A su vez los equipos de alto desempeño se han convertido en pilares fundamentales para las empresas, tal es la importancia que al involucrarlos en los proyectos, pueden afectarlo no solo en tiempo, sino también en costos, administrando los recursos involucrados y asociados a este.

Por otra parte, resulta imperante y necesario que las organizaciones posean y manejen una comunicación organizacional bien definida; es decir, la información generada debe fluir de manera tal que, los individuos involucrados estén bien informados y que estos la distribuyan de manera veraz y oportuna a cada uno de los interesados evitando posibles inconvenientes que puedan llevar a un fracaso en la consecución de los objetivos planteados. Con la ejecución de la presente investigación se pretende que el área de recursos humanos de la empresa Vicson Bekaert, se pueda contar con una propuesta factible para fomentar la gestión del sistema operativo y administrativo y de tal forma hacerle frente a la situación problemática que se ha venido experimentando en los últimos años.

Dicho programa de formación de equipos de altos desempeños enfocará sus esfuerzos en los aspectos considerados claves para el mejoramiento de la organización , tales como la gestión administrativa, gestión operativa , formación de equipos de altos desempeños , capacitación y fluidez en la comunicación ; dado que el mayor impacto del decaimiento se debe a que existe la carencia de el trabajo en equipo , deficiencias en la comunicación laboral y la falta de compromiso consigo mismo y la organización .

El aporte más significativo de esta investigación se dirige a la empresa Vicson Bekaert, ya que a través de esta conocerán e identificarán las técnicas y estrategias fundamentales que deben llevarse a cabo en todo programa de formación y con ello estandarizar el programa más idóneo con el fin de crear y fomentar a los equipos de alto desempeño de manera eficiente y que estos se sientan más comprometidos con su labor. También se benefician los estudiantes universitarios e instituciones educativas porque constituyen información valiosa sobre cómo debemos actuar en relación al área laboral y de cómo debemos manejar las herramientas fundamentales para llevar a cabo una eficiente gestión del talento humano en toda organización.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

A continuación se presentan los antecedentes y las bases teóricas en los cuales está basada la presente investigación, en este capítulo se muestran las posturas de otros investigadores y el aporte a la presente investigación.

Delgado (2012) en su trabajo de grado **titulado “Propuesta de un Programa de reclutamiento y selección del personal por competencias”**, para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales presentado en la universidad José Antonio Páez, el propósito de esta investigación se fundamentó en la implementación de una propuesta de un programa de reclutamiento y selección del personal por competencias que garantice el éxito en el desempeño de sus funciones a los trabajadores e igualmente para la organización represente la herramienta para alcanzar el éxito. El trabajo se realizó bajo los lineamientos de proyecto factible, tipo descriptivo como técnica de recolección de datos se realizó una observación directa y una encuesta. El aporte que realiza este trabajo a la investigación planteada consiste en que ambas se enfocan en proponer un programa de formación con estrategias factibles y viables que permitan optimizar el desempeño laboral del recurso humano en la empresa de estudio con el fin de fomentar y afianzar las herramientas fundamentales para maximizar la eficiencia de sus trabajadores y el rendimiento de los mismos.

Tovar (2013), En este informe de pasantías se plantea un **“Plan de Incentivos Laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de recursos humanos de la empresa Febeca , C.A”** , presentado ante la Ujap para optar al título de Relaciones Industriales. Su metodología se fundamentó en proyecto factible con una investigación de campo , para ello se utilizaron técnicas como la observación directa , también se aplicó una encuesta dirigidas a doce (12) trabajadores de la empresa mencionada todo esto con el fin de analizar los factores que influyen en el desempeño laboral de sus trabajadores.

En tal sentido, el aporte primordial de este estudio en relación al proyecto de grado a desarrollar, se visualizó en la metodología utilizada, ya que fue de tipo descriptiva, de campo, con un diseño no experimental, transaccional - descriptivo, la relación existente entre dos variables y el aporte teórico que la misma presenta a describir las variables del estudio como lo son Equipos de Alto Desempeño y la Productividad Laboral.

Balderas(2016) , En este Trabajo de grado se plantea la **“Aplicación de Metodologías de Formación de Equipos de Alto Desempeño como Base del Desarrollo del Personal Operativo y sus Beneficios en la Operación de la Planta Tisamatic S. de R. L. de C. V.”** en el departamento de producción, donde la forma habitual de trabajo a nivel operativo se conformaba como células independientes y con poca o nula interrelación, formadas en turnos y áreas productivas, es decir, la planta y su población, se dividían en 5 áreas operativas con 3 turnos de trabajo, lo que representaban 15 agrupaciones de personas con un rango de población por conjunto de 9 a 40 personas, éstas a cargo de 12 supervisores, quienes en algunos casos controlaban hasta 3 turnos, esto generaba falta de comunicación de información vital para la operación eficiente afectando los indicadores de operación de la empresa, teniendo como principal indicador la eficiencia general de los equipos que en el momento del arranque del proyecto se encontraba en 65.5% con una meta del 81%.

Debido a lo mencionado ambas propuestas se relacionan ya que estas en si buscan establecer las estrategias y técnicas indispensables y factibles en relación a la metodología de equipos de alto desempeño fomentando a que sus trabajadores conozcan y practiquen la misión, objetivos, visión y valores de la empresa, por tanto se posee una sólida comprensión del propósito del equipo, su razón de ser y su importancia dentro de la empresa

Sánchez (2017) en su trabajo de grado desarrolla una propuesta **titulada “Plan estratégico para medir la eficacia del adiestramiento del Personal en la empresa Alcave Venezuela , C.C.A,”** , presentado ante la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Licenciado (a) en Relaciones Industriales , con la implementación de este plan se solventara una complicación interna en la empresa con el fin de conocer a través del mismo las habilidades y destrezas adquiridas en el adiestramiento , utilidad y aplicación dentro de su labor actual y en su desarrollo a nivel individual. Dentro de la misma se utilizó una metodología basada en un proyecto factible con una investigación de campo, Además se utilizaron como elementos fundamentales una observación directa de la situación planteada, una encuesta para la cual se tomó como población a veintiún (21) trabajadores de la empresa mencionada reflejando en gráficos de tortas su grado de porcentaje. El aporte de este trabajo de grado se basa en una aproximación hacia el interés de traducir las acciones, desempeño y rendimiento de los trabajadores en un punto exacto de las estrategias organizacionales, desde esta perspectiva las garantías del logro de los objetivos en una organización no dependen de la optimización de herramientas y procesos asociados sino también del pleno convencimiento y la voluntad .

2.2 Bases Teóricas

Bavaresco (2009) expresa lo siguiente:

Las Bases Teóricas tiene que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, lo que indica, que el investigador no puede hacer abstracción por el desconocimiento.(p.45).

Formación de equipos de altos desempeños

La creación de equipos de alto desempeño no es un tema mítico, sin embargo no es fácil encontrarse con este tipo de equipos frecuentemente. Para que se pueda construir un equipo de alto desempeño se debe crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas La comprensión de este marco de referencia nos ayudará a dirigir de forma adecuada las personas y a construir equipos de trabajo de alto desempeño .Asimismo es importante entender que en una etapa tan competitiva en las organizaciones es indispensable formar líderes que puedan formar equipos de alto desempeño. Algunos de los elementos principales identificados en los equipos efectivos son:-Los equipos efectivos tienen miembros interdependientes, Los equipos efectivos procuran que sus miembros trabajen de forma más eficiente juntos que solos, los equipos efectivos funcionan tan bien que generan su propio magnetismo, los equipos efectivos no siempre tienen el mismo líder, los equipos efectivos tienen miembros que apoyan al líder y viceversa, Los equipos efectivos tienen un alto nivel de confianza entre sus miembros.

Ya que el ser humano es sociable existen varios beneficios del trabajo en equipo desde permitir la especialización de tareas como a la repartición del trabajo y complemento de ideas. Existen varios elementos que vuelven atractivo el trabajo en equipo. Para dar certeza de lo descrito Guzmán (2006;98) expresa: “La creación de grupos de alto desempeño es uno de los retos de las organizaciones modernas, ya que deben habilitar mecanismos de estructura y recompensa que eviten el tributo al puesto y orillen a las personas a buscar por sus propios intereses para cumplir sus objetivos y obtener su bono”.

Equipos de Trabajos

Robbins (2010;99) define que : “Los grupos de trabajo interactúan básicamente para compartir información y para tomar decisiones que ayuden a cada miembro a hacer su trabajo de manera más eficiente y eficaz mientras que equipo lo sintetiza en grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias “.

Equipos de Altos Desempeños

Bodwell (2002; 25) describe a los equipos de alto desempeño: “Como un grupo de personas que basan su creación en una misión o propósito en mente, que con el tiempo crean sus propias normas y reglas para la toma de decisiones y que buscan el empoderamiento”.La idea de utilizar los equipos como un medio de solucionar problemas y conseguir resultados está basada en parte, en el concepto de que la capacidad creativa es por mucho mayor en un conjunto de personas trabajando juntas que en un individuo con la capacidad de tomar decisiones, generalmente un gerente. Para Gómez Fernández y Arboleda (2008) los equipos de alto desempeño se definen:

Como un conjunto de personas con habilidades complementarias, con un propósito común, un método y unas metas de desempeño por los cuales se responsabilizan mutuamente y añaden la voluntad como característica fundamental para que el desarrollo correcto del equipo se lleve a cabo (p.63)

2.3 Definición de Términos Básicos

Arias (1989:62) La Estrategia: es un plan para dirigir un asunto

Aguilar (2004:21) La Eficiencia: es la relación entre costos y beneficios, entrada y salida, es decir, relación entre lo conseguido y lo que puede conseguirse. Significa ejecutar las actividades correctas con los medios adecuados.

Arias (2009:95) La Comunicación Organizacional : is comprendida y entendida como un conjunto de técnicas y actividades destinadas a facilitar y agilizar los mensajes transmitidos, y de esta manera se puede influir en las opiniones, aptitudes, conductas de los públicos internos y externos

Baravesco (2006;44) El Desempeño: indica que una acción se lleva a término o cumple una función concreta.

Glande (2008:78) El Clima Laboral: es el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Kininith (2008:78) La Insatisfacción: ss un sentimiento interior que experimenta una persona cuando siente que una realidad determinada no cumple sus expectativas.

Sabino (2001:36) El Incentivo: es un estímulo que se ofrece a una **persona**, una empresa o un **sector** con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.

Tovar (1989: 45) El Autoestima: Es el valor que el individuo atribuye a su persona y a sus capacidades.

Urquiola (1999:31) Un Plan: es ante todo la consecuencia de una idea, generalmente y en función de lograr una óptima organización, adoptará la forma de un documento escrito en el cual se plasmará dicha idea acompañada de las metas, estrategias, tácticas, directrices

Velasquezth (2005:99) La Productividad: es un indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Weslyt (2000:25) El Rendimiento: se refiere a la **proporción** que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se presentara la metodología que se aplicara para llevar a cabo el proceso de investigación, lo cual es necesario proponer un programa de formación de equipos de alto desempeño en el área de recursos humanos, para mejorar la capacitación del personal operativo y administrativo. Según Tamayo y Tamayo (2003; 37) la define como: “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

El desarrollo de esta investigación se establece dentro del esquema denominado proyecto factible definido en el trabajo de grado de especializaciones, maestrías y tesis doctorales de la UPEL (2003; 7) como: “La investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales, pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”. Es por ello que al ejecutar una investigación basada en un Programa de formación de equipos de alto desempeño en el área de recursos humanos, para mejorar la capacitación del personal operativo y administrativo se debe tomar en cuenta técnicas metodológica factibles que permita abrir el camino hacia la resolución de la problemática ya planteada utilizando herramientas de documentación y análisis de datos.

De acuerdo a los autores antes mencionados el tipo de diseño será no experimental, debido a que las variables en estudio, formación y capacitación de los equipos de alto desempeño, se evaluará sin ejercer manipulación alguna sobre su comportamiento de tal modo se escribirán situaciones ya existentes en la variable tal y como se dan en su contexto real, para después analizarlas a profundidad.

3.2 Fases Metodológicas

3.2.1 Fase I : Diagnostico de la situación actual del equipo de desempeño en el personal operativo y administrativo.

Para llevar a cabo el diagnóstico de la situación actual en la empresa Vicson Bekaert en relación a los equipos de altos desempeños se procede a utilizar herramientas de recolección de datos para generar un análisis claro y conciso de la situación planteada. El primer método a ser utilizado dentro de esta investigación es la observación directa, ya que esta modalidad le brindara al investigador la facilidad de percibir la realidad del objeto de la investigación, permitiéndole a este obtener la información detallada y precisa de la situación presentada. Para lo cual Stanton , Etzel y Walker, (2010; 32). Definen como Observación directa: “aquella donde se tienen un contacto directo con los elementos o caracteres en los cuales se presenta el fenómeno que se pretende investigar y los resultados obtenidos se consideran datos estadísticos originales”

Después de realizada la Observación y aplicada la encuesta se pudo obtener los resultados que explican de manera clara y precisa cual es la situación existente en el área de recursos humanos de la empresa Vicson Beakert , para dar certeza de lo desarrollado Sabino (1999; 172)en relación a los datos cuantitativos define este tipo de operación como :”Proceso que se efectúa con toda la información numérica resultante de la investigación, generando un

conjunto de cuadros, tablas y medidas a las cuales habrá que pasar en limpio, calculando sus porcentajes y otorgándoles formas definitivas”.

El segundo método a utilizar se enfoca en la aplicación de una encuesta, la cual se utilizara como instrumento para recolectar la información necesaria, dicho procedimiento de recolección de información estará formada por diez (10) preguntas de tipo cerradas, en donde sus respuestas estarán condicionadas a un “sí” y a un “no”. Para Vázquez (2000;20) La encuesta se define por lo siguiente: “Son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información”.

Dicha investigación se encuentra determinada por una población conformada por veinte (20) trabajadores de la empresa Vicson Beakert , de los cuales se extraerá una muestra representativa para poder proceder a la aplicación de la encuesta. En esta investigación la población es considerada como finita ya que se conoce la cantidad de personas que la constituyen. Arias Fidiás (2006;81) define la población: “Como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio, Estas fuentes pueden ser las personas, situaciones o hechos que se observan directamente, o materiales bibliográficos de diversa naturaleza.”

3.2.2 Fase II: Determinación de las necesidades para capacitar el área.

La capacitación de personal es vista como un aprendizaje, al cual es impartido al personal que labora en las empresas, esto con el objetivo de aumentar los conocimientos y /o cambiar las actitudes en el desempeño de su trabajo, en ella. Así mejorar el desarrollo personal y profesional del propio empleado. Es de gran importancia el llevar a cabo la capacitación en toda empresa para efecto y beneficio de las mismas y personal que ahí

labora. Quizá algunas organizaciones lo tomen o vean como un gasto innecesario para ellos, por los gastos que se generan para y durante el proceso de capacitación, en cambio otras si notan que es necesario y beneficioso para todos el que se lleve a cabo ya que genera mayor productividad.

El mundo laboral cambia constantemente en cuanto a implantación de nuevas tecnologías, a las competencias que surgen conforme al crecimiento de nuevas empresas ya sea se dediquen al mismo o distinto rubro, etc. He ahí el porqué de la importancia de la capacitación de personal en las empresas, este aprendizaje comprenderá métodos que proporcionen al empleado las habilidades necesarias para llevar a cabo sus actividades dentro del puesto de trabajo desde las teóricas a las prácticas y así poder entender un nuevo sistema de funcionamiento empleado para el puesto. Esto llevara a la empresa y empleado a adoptar e implantar nuevos sistemas, generar mayor productividad y estabilidad. Estar siempre al día con los cambios que surgen en el mundo conforme al paso del tiempo, los cuales son constantes y repentinos. Dará como resultado a futuro la permanencia de la empresa en cualquiera de sus rubros a la cual se dedique, la capacitación, aprendizaje o educación debe ser vista como una inversión a futuro, sería más satisfactorio que verlo como un gasto inoficioso, teniendo un pensamiento ignorante y negativo en no querer actualizarse.

Aunado a lo mencionado, se hace necesario diseñar Programa de formación de equipos de alto desempeño en el área de recursos humanos, para mejorar la capacitación del personal operativo y administrativo.

3.2.3 Fase III: Proponer un programa de formación mensual de los equipos de altos desempeños en el área de recursos humanos, para mejorar la capacitación del personal operativo y administrativo en la empresa Vicson Bekaert.

Las organizaciones empresariales velan porque su talento humano se sientan satisfecho con el equipo de trabajo y la labor que realiza ,ya que de esta manera se pueden obtener resultados exitosos los cuales contribuyen al logro de las metas propuestas y a unificación de los equipos de trabajo. Es por ello que la presente investigación se planteó como objetivo primordial el proponer un programa de formación mensual de los equipos de altos desempeños en el área de recursos humanos, para mejorar la capacitación del personal operativo y administrativo en la empresa Vicson Beakert.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1 Análisis de los Resultados

En este capítulo se exponen los resultados arrojados por la aplicación de la encuesta realizada al personal operativo y administrativo de la empresa Vicson Beakert tomando como base fundamental la gestión de recurso humano. Los instrumentos de recolección de datos tuvo como objetivo esencial brindar información concisa en relación al diagnóstico de la situación actual de la empresa. Es necesario resaltar que para el levantamiento de la información se procedió a la realización de cuadros y gráficos de torta con el fin de facilitar la comprensión e interpretación del proceso investigativo.

Este último punto consistirá en la ejecución de herramientas ya mencionadas donde se reflejaran los resultados obtenidos de la investigación que incluirá ideas para realizar el nuevo programa de formación que permitan mejorar la capacitación del personal operativo y administrativo de la organización, expresando las posibles soluciones para solventar la problemática presentada.

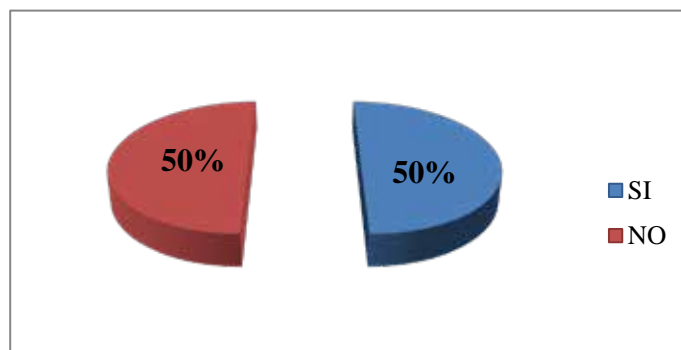
1- ¿Considera usted que existe un departamento de recursos humanos eficiente?

Cuadro N°1

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	10	50%
NO	10	50%

Fuente: Bandres (2018)

Grafico N°1



Fuente: Bandrés (2018)

Análisis:

En el grafico N° 1 el 50% de la población encuestada afirma que en la empresa del caso de estudio si existe un área de recurso humano calificado y eficiente e relación a los procesos que involucran al talento humano; mientras el 50% restante de la población consideran que dicha área no cumple a cabalidad con los parámetros exigidos por la organización por lo cual no mantienen un control y orden eficiente en relación a las funciones que deben ejecutar para el beneficio de sus empleados y de la organización a nivel general.

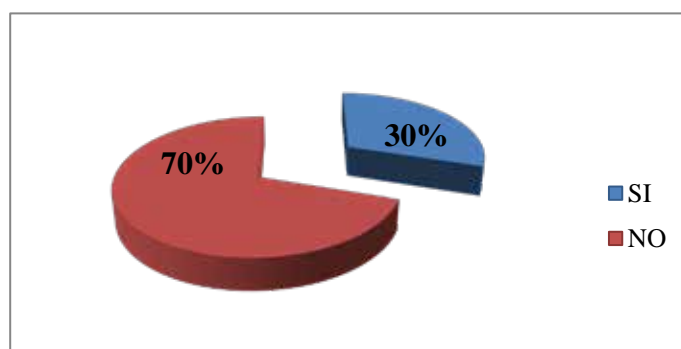
2- ¿Cuenta la empresa con normas y procedimientos para llevar a cabo los procesos del departamento de recurso humano?

Cuadro N°2

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	5	30%
NO	15	70%

Fuente: Bandrés (2018)

Grafico N°2



Fuente: Bandrés (2018)

Análisis:

En el grafico N°2 se evidencia que el 30% de los encuestados afirman que en dicho departamento si existen normas y procedimientos que lleven a cabo de manera eficiente las funciones del mismo; mientras el 70% restante consideran que no poseen normas ni procedimientos ya que siempre se generan retrasos en los procesos debido a la ineficiencia por parte del encargado del área mencionada lo cual ocasiona descontento en el personal.

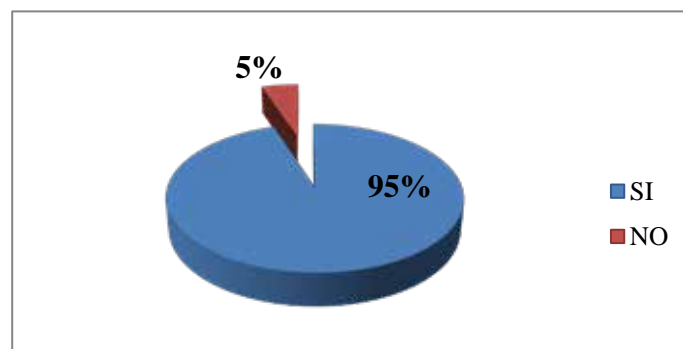
3- ¿Considera usted que en la empresa Vicson Bekaert existe un ambiente laboral armonioso ?

Cuadro N°3

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTA
S		JE
SI	18	95%
NO	2	5%

Fuente: Bandrés (2018)

Grafico N°3



Fuente: Bandrés (2018)

Análisis:

En el grafico N°3 el 95% de la población afirma que dentro de la organización mencionada existe un ambiente de trabajo armonioso y en sana paz , mientras el 5% restante desmienten lo descrito ya que consideran que cada quien está vela por sus interés y no buscan la manera de mantener un clima laboral adecuado y con una comunicación fluida.

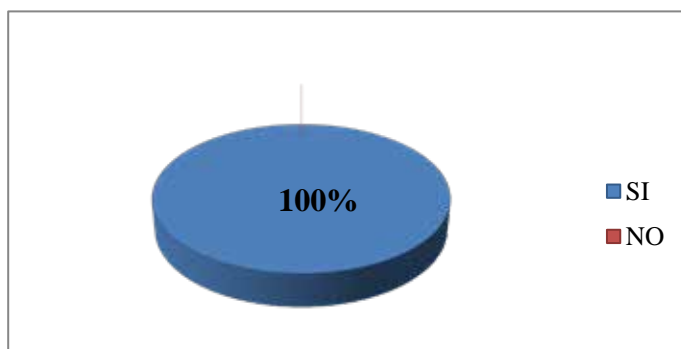
4- ¿Cree usted que la capacitación y formación de los equipos de alto desempeño son factores claves para lograr el éxito en una organización?

Cuadro N°4

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	100	100%
NO	0	0%

Fuente: Bandrés (2018)

Grafico N°4



Fuente: Bandrés (2018)

Análisis:

En el gráfico N°4 el 100% de la población considera que tanto la formación como la capacitación constante de los trabajadores es factor fundamental para lograr el éxito de toda organización ya que sobre ellos recae gran parte importante de responsabilidad al cumplir con sus obligaciones y llevar a cabo las funciones inherentes a su cargo con total eficiencia.

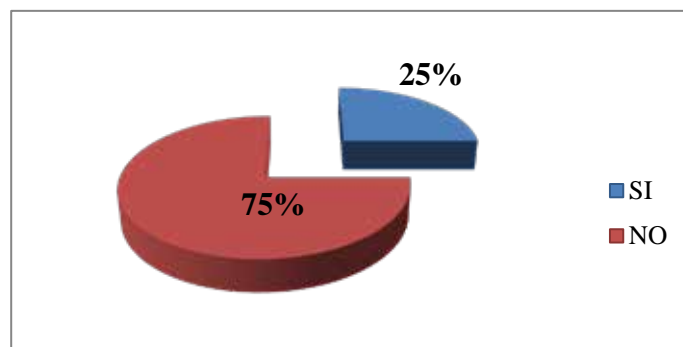
5- ¿Recibe usted algún estímulo de motivación por parte de la organización empresarial ?

Cuadro N°5

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	4	25%
NO	16	75%

Fuente: Bandrés (2018)

Grafico N°5



Fuente: Bandrés (2018)

Análisis:

En el grafico N°5 el 25% de la población encuestada afirman que si reciben estímulos de motivación por parte de la organización en general, mientras el 75% restante consideran que en la misma no se les otorga actividades recreacionales ni remunerativas que aumenten sus niveles de motivación y autoestima al realizar las actividades en el ámbito laboral por lo cual ocasiona en el ellos ausentismo laboral, bajo rendimiento , poca productividad entre otros factores.

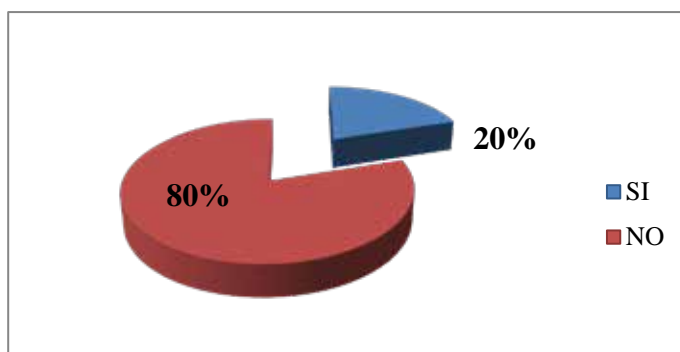
6- ¿Recibe usted cursos de capacitación y formación laboral?

Cuadro N°6

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	18	80%

Fuente: Bandrés (2018)

Grafico N°6



Fuente: Bandrés (2018)

Análisis:

En el grafico N°6 el 20% de la población encuestada afirman que en algún momento si recibieron curso de capacitación pero con el pasar del tiempo la organización no realizo ninguna otra actividad de este tipo; mientras el 80% restante consideran que no han recibido cursos de capacitación por parte de la empresa que les permita obtener una herramienta viable para su crecimiento a nivel profesional.

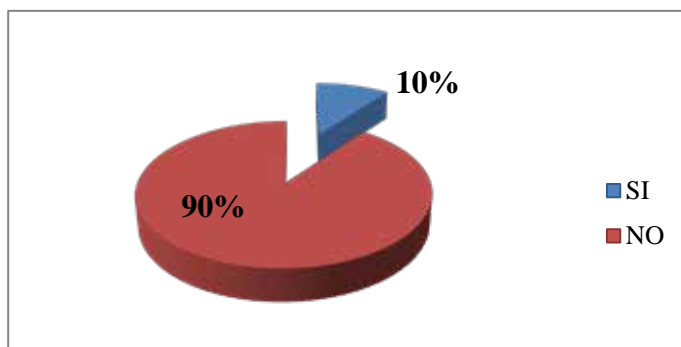
7- ¿Cree usted que el rendimiento laboral depende solo y exclusivamente del trabajador?

Cuadro N°7

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	10%
NO	18	90%

Fuente: Bandrés (2018)

Grafico N°7



Fuente: Bandrés (2018)

Análisis:

En el gráfico N°7 el 10% de la población afirma con certeza que el rendimiento laboral de un trabajador depende solo de él mismo y de nadie más; mientras el 90% restante desmienten lo descrito ya que el rendimiento laboral de un trabajador está ligado a las estrategias gerenciales que delegue el recurso humano, en otras palabras si no se mantiene un personal satisfecho y altamente motivado su desempeño será bajo y su nivel de productividad no será el mismo, por muchas ganas que este le ponga siempre va a necesitar un incentivo que lo impulse a realizar con eficiencia sus actividades.

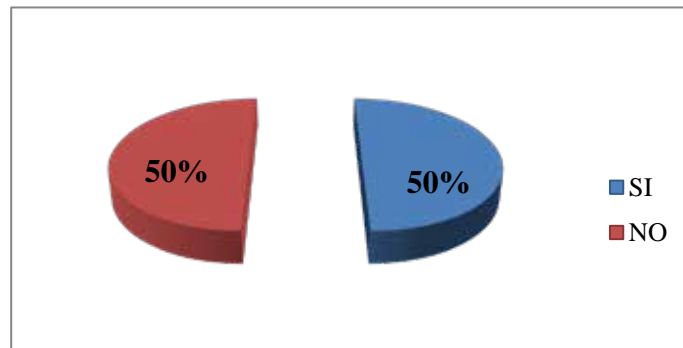
8¿Conoce usted la utilidad y función de un programa de formación laboral ?

Cuadro N°8

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	10	50%
NO	10	50%

Fuente: Bandrés (2018)

Grafico N°8



Fuente: Bandrés (2018)

Análisis:

En el gráfico N°8 el 50% de los encuestados afirman que si conocen la función y utilidad de un programa de formación y que han tenido en trabajos anteriores la oportunidad de llevarlo a cabo; mientras el 50% restante desconocen el mismo ya que lo han escuchado mencionar pero a lo largo de su vida laboral no han podido contar con esta herramienta clave para cumplir a cabalidad con la formación de equipos de altos desempeños en una organización.

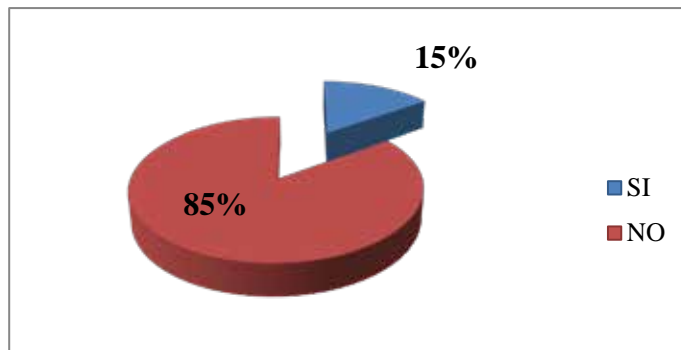
9¿Ha sido su opinión tomada en cuenta en la organización?

Cuadro N°9

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	3	15%
NO	17	85%

Fuente: Bandrés (2018)

Grafico N°9



Fuente: Bandrés (2018)

Análisis:

En el grafico N°9 el 15% de la población considera que su opinión ha sido tomada en cuenta eventualmente; mientras el 85% restante afirman que sus opiniones no son tomadas en cuenta y aun sabiendo que estos en ocasiones tienen la razón no se les da el derecho de expresarse y sus ideas son omitidas por sus superiores .

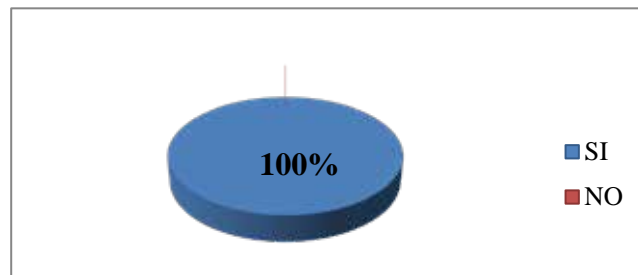
10¿Considera usted necesario que la empresa Vicson Bekaert, C.A Diseñe un Programa de formación de equipos de alto desempeño en el área de recursos humanos, para mejorar la capacitación del personal operativo y administrativo?

Cuadro N°10

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	20	100%
NO	0	0%

Fuente: Bandrés (2018)

Grafico N°10



Fuente: Bandrés (2018)

Análisis:

En el grafico N°10 el 100% de los encuestados consideran necesario que la empresa VicsonBekaert, C.A Diseñe un Programa de formación de equipos de alto desempeño en el área de recursos humanos, para mejorar la capacitación del personal operativo y administrativo ya que esto proporciona mayor competitividad organizacional, asedio de otras organizaciones a los empleados de la empresa y mejoramiento de la imagen de la misma. Además también crecerá en todos sus ámbitos mientras exista una óptima comunicación entre todos; y se establezcan unas políticas de recursos humanos que emanen directrices específicas que ayuden a organizar al personal y alinearlos a los objetivos de la organización.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1 Introducción

Es importante señalar , que en las empresas es de suma relevancia la relación interpersonal y profesional que deben tener tanto los altos directivos como todos y cada uno de los trabajadores en beneficio de un excelente desempeño organizacional , en donde debe existir un amplio sistema de colaboración y apoyo evitando posibles enfrentamientos entre sus miembros. Es necesario contar con procesos eficaces que busquen atraer al personal idóneo para desempeñarse según las exigencias previas de la organización en donde estos posean sentido de pertenencia, sean comprometidos y entregados a sus laborales generando la optimización y buen funcionamiento de los procedimientos. Aunado a lo descrito es necesario Diseñar un Programa de formación de equipos de alto desempeño en el área de recursos humanos, para mejorar la capacitación del personal operativo y administrativo con el fin de buscar consolidar las relaciones de trabajo en la organización de objeto de estudio.

5.2 Objetivo General

Fomentar estrategias laborales que contemplan las condiciones necesarias que posibiliten transformar el equipo de trabajo en un equipo de alto desempeño.

5.2.1 Objetivos Específicos

✓ Preparar al recurso humano en relación a la administración del proyecto

- ✓ Establecer lineamientos factibles que fomenten la comunicación laboral
- ✓ Diseñar una estructura de alto desempeño con el fin de realizar el seguimiento previo de las actividades a ejecutar.

5.3 Justificación

Un programa de formación y capacitación debe estar enmarcado en una formación holística desde el ser humano, donde pueda ser competitivo en un mundo cada vez más globalizado. Las exigencias de un mundo tan cambiante como el nuestro y en un mercado con clientes cada vez más exigentes inducen a que los estilos de rendimiento laboral estén cada vez más enfocados en una visión global. Las experiencias y el conocimiento de otras culturas son factores determinantes en un proceso de fortalecimiento de competencias y habilidades laborales para los trabajadores de hoy en día, lo cual permite un aprendizaje no solo teórico sino experiencial que conlleva a la aplicación de esto en el quehacer diario y en el ámbito laboral.

Por lo tanto el relacionar la percepción del desempeño laboral en base a un programa de capacitación tiene gran relevancia en su estudio y su enfoque ; ya que sobre estos equipos de trabajo recae en gran parte la responsabilidad del éxito o fracaso de la organización para la cual laboran , es necesario resaltar que a través de este programa no solo se beneficiaran los trabajadores sino también la gerencia de recursos humanos al cumplir con los objetivos planteados, en virtud de mantener a su personal contento y motivado reduciendo egresos del personal y aumentando la productividad de la organización

5.4 Desarrollo de la Propuesta

Durante el desarrollo del programa de formación de equipos de alto desempeño en el área de recursos humanos, para mejorar la capacitación del personal operativo y administrativo se aplicaran métodos activos y dinámicos que permitirán al directivo

profundizar en sus conocimientos, análisis y habilidades a través de las conferencias, y el trabajo en equipo, en donde al previo inicio del mismo los trabajadores participantes recibirán las instrucciones para realizar una actividad como condición necesaria; además se proporcionara información pertinente a través de folletos y carteleras en base al tema a estudiar . A continuación se presentan las estrategias necesarias que se deben aplicar para llevar a cabo una evolución positiva en los equipos de altos desempeños en las organizaciones empresariales.

A-Preparar y motivar administradores de proyecto : Como inicio del proyecto se realizó la preparación y motivación de las personas que dirigirían el proyecto, a estos se les llamó “administradores de proyecto”, cuyos roles en la empresa son: Gerente general, gerente de recursos humanos, gerente de producción, coordinadores de producción, gerente de mantenimiento, gerente de finanzas, gerente de calidad, de este grupo dependió el apoyo al proyecto asignando los recursos necesarios para la realización, así como el diseño de los esquemas de trabajo, expectativas, metas, calificar el avance y madurez del proceso.

B-Planificar y comunicar cambio de filosofía de trabajo: Se determinó como el paso donde todos los miembros del cuadro gerencial conocerían el esquema de trabajo acordado en el paso anterior, qué expectativas se tenían en el tiempo, y recibirían el comunicado del arranque del proyecto que tenía como objetivo la sensibilización y focalización de esfuerzos de ellos directamente y el personal a su cargo en consecuencia. Se llegó en este paso a la visión compartida de equipo, definiendo cinco ejes por los que el programa de equipos de alto desempeño debería ser regido, estos fueron, el enfoque a la empresa, el enfoque a la comunidad, el enfoque al liderazgo, el enfoque a la administración y el enfoque al desarrollo personal.

C-El diseño de la estructura de alto desempeño: Se concibió a partir de una figura pentagonal a la que se asignaron áreas de seguimiento como se muestra en la figura 1, cada vértice de la figura representaba un conjunto de métricos y obligaciones para el miembro

del equipo que se asignó en ese momento. Estas figuras se reprodujeron en toda la planta como se muestra y la intención final de este método es unir las esquinas de cada figura con sus similares en otras áreas de la empresa buscando generar la trascendencia de límites: esto acercó la solución de conflictos a lo largo de la cadena productiva al compartir información vital y entender el funcionamiento de la empresa como un organismo dependiente del trabajo conjunto de todas sus células. Posteriormente a la definición de la célula inicial se definieron roles y alcances para cada miembro de la estructura de trabajo dentro de los equipos de alto desempeño

Figura 1



Fuente: Bandrés (2018)

D-Desarrollar habilidades en supervisores: La capacitación a los supervisores para que tuvieran la sensibilidad requerida, se realizó durante un periodo inicial de 8 semanas, con sesiones de 4 horas a un total de 12 , el trabajo del supervisor dentro de este proyecto se definió como facilitador, tenía la responsabilidad de fomentar el programa, proporcionar la información que el equipo requiriera, funcionar como enlace del equipo con la estructura jerárquica establecida en la empresa y procurar todos los recursos que a su juicio y a solicitud del equipo se requirieran para el funcionamiento correcto de los equipos de alto

desempeño .Para sensibilizar a los supervisores en relación al tema se definieron las siguientes técnicas:

Cuadro N°11
Sensibilización de los supervisores

<i>TEMA</i>	<i>ESTRUCTURA</i>
Sensibilización al Cambio	Transmitir las necesidades que llevan a la empresa a tomar el modelo de EAD como base para la mejora y la necesidad de la participación activa dentro del programa.
Integración del Equipo	Basado en la necesidad de la interacción de los supervisores dentro del esquema de trabajo en equipo, formar un grupo sólido de personas que compartan una misma visión.
Identificación de valores	Identificar los valores con los que el programa de equipos de alto desempeño se identifican, derivados de los valores corporativos
Diferenciación entre equipo y grupo	Proporcionar herramientas al supervisor para identificar el comportamiento distinto de un equipo y un grupo, esto para hacer más sencillo su rol de facilitador de equipos de altos desempeños

Administración del Cambio	Describir al supervisor la forma en que su papel dentro de la empresa será modificado sin esto alterar su estatus.
Roles de Liderazgo en un Equipo	Identificar por parte del supervisor las diferentes características de los miembros de un equipo para fomentar el crecimiento de sus líderes.
Definición de Metas y Objetivos	Brindar capacidad al supervisor para ayudar al equipo en la generación de metas y objetivos, definiendo que es cada uno de estos conceptos
Administración de juntas efectivas	Dar herramientas al supervisor para generar reuniones que añadan valor, sean eficientes y obtengan resultados.

Fuente: Bandrés (2018)

E-Iniciar desarrollo de Equipos: El inicio y desarrollo de los equipos de alto desempeño se basó en conjuntos de sesiones de capacitación llamadas módulos, 3 en total, de 10 reuniones formativas cada uno, con una duración de 2 horas, cada equipo tenía asignadas entre 2 y 3 sesiones por mes dada la rotación en 3 turnos, por lo que el tiempo de capacitación será aproximadamente de 1 año y tres Meses para cubrir todos los módulos en todos los grupos. El objetivo de estas sesiones sera cumplir con los pasos para el desarrollo de equipos, estableciendo las normas, expectativas, estructuras y brindando conocimientos básicos a los integrantes de cada equipo. Para ello se ponen en práctica lo siguiente:

-Configuración del equipo: Donde se elaboraron las bases generales del grupo, esto para reducir la confusión entre los integrantes ofreciéndoles guías de trabajo, enfocando a la asimilación del conocimiento y de los objetivos del departamento.

-Generación de confianza y aprendizaje de equipo: Se clarificaron las actividades y definieron los objetivos compartidos que tendrían los equipos de altos desempeños de planta, en esta etapa se debió dirigir el entendimiento a los estándares, se iniciaron las reuniones de trabajo, se guió a la interacción entre los miembros para generar familiaridad entre ellos con el objetivo de establecer indicadores y enfocar al compromiso.

-Asignación de roles y objetivos: Donde se inició con la asignación de responsabilidades a los líderes y nódulos para enfocar a los miembros a la solución de problemas dentro de su área y facilitar la interacción entre los integrantes y sus superiores, iniciando por el supervisor.

-Desarrollo de equipo y mejora continua: Donde se inició la implementación del proceso de mejora, enfocando al grupo a la priorización de actividades y toma de decisiones, mientras se desarrollaba la cultura de trabajo en equipo e integración con otras áreas, esto para fomentar la madurez y libertad de acción de sus miembros.

-Generación de fluidez del equipo: En la que se tuvo ya consolidada la autonomía como equipos de altos desempeños, se tienen conocimientos y se utilizan herramientas de mejora, se observó un claro avance en los objetivos del departamento, tarea y relaciones interpersonales, la participación continua se da por hábito, todo esto con un enfoque claro para lograr superar los objetivos de la planta.

F- Implantar Equipos: Durante la implantación de equipos se definieron horarios de trabajo, lo cual llevó a un plan específico de avance por equipo, durante las primeras sesiones de trabajo se formó la estructura particular de cada grupo, así como los roles de cada persona encargada de un nódulo, la descripción de indicadores y la forma de evaluar el desempeño de cada área, así mismo el formato de entregas mensuales, donde cada equipo presentaría los resultados del periodo anterior, los avances con respecto a su historial de indicadores, metas para el siguiente mes y retos que se presenten en los cuales requieran apoyo para funcionar.

G-La Alineación de los sistemas de Apoyo: Consistió en la generación de grupos llamados staff, donde cada área administrativa (vía las gerencias) asignó responsables para atender las necesidades de los equipos y con esto cubrir el seguimiento en el lugar de trabajo. Dichas personas debieron cumplir algunos requisitos como; experiencia en el manejo de los indicadores asignados a los equipos, disponibilidad de al menos 2 horas por semana para atender a los grupos, tener capacidad de capacitar a los nódulos que se requirieran en los aspectos técnicos básicos del área administrativa a la que pertenece y tener un historial de buen comportamiento dentro de la empresa para actuar como modelo frente a los equipos de altos desempeños.

H- Reconocimiento a la Actuación: Mediante la evaluación mensual a los equipos se desarrolló un reconocimiento anual que presentó el mejor desempeño acumulado, esto será para el equipo que más gane en el año como mejor equipo mensual, para este equipo le será otorgado un trofeo que permanecerá en el área donde operaba el mismo y se entregará días antes de la nueva premiación para pasar a manos del nuevo mejor equipo, o, en caso de repetir, regresar a la Misma área. Se aprovecha la fiesta tradicional navideña para dicho evento ya que se reunirá a todas las familias de los trabajadores, los miembros de la empresa, lo cual fomenta el orgullo de pertenecer a un equipo y buscar ganar el reconocimiento anual.

CONCLUSION

El establecer estrategias laborales que busquen afianzar el equipo de trabajo dentro de la empresa VicsonBekaert, C.A es el objetivo fundamental de la propuesta desarrollada ya que a través de esta herramienta se diseña un programa de formación de equipos de alto desempeño en el área de recursos humanos, para mejorar la capacitación del personal tanto operativo y administrativo. Dicha estrategia permite que se generen procesos efectivos en relación al desempeño y rendimiento de sus trabajadores , esta es llevada a cabo a través de una serie de objetivos específicos los cuales estipulan que primero que nada se debe preparar al recurso humano en relación a la puesta en marcha del proyecto ; se deben establecer lineamientos factibles que fomenten la comunicación laboral y por último se debe diseñar una estructura de alto desempeño con el fin de realizar evaluaciones previas de las actividades que se ejecutan en los procesos de la organización .

Este programa de formación que contempla estrategias laborales claras y precisas permiten en la organización tener un gran avance sobre los procesos que se ejecutan en la misma, ya que buscan integrar tanto al personal directivo y gerencial con sus trabajadores con el fin de crear un comunicación fluida y pertinente; para ello se llevaron a cabo una serie de factores que se pondrán en práctica para darle fiel cumplimiento a su estructura buscando así solucionar los conflictos a lo largo de la cadena productiva resaltando el entendimiento y buen manejo del recurso humano.

La propuesta desarrollada con anterioridad no solo es beneficiosa para la empresa sino también para los mismos trabajadores, así como también es herramienta factible que podrán aplicar cualquier ente empresarial en sus instalaciones buscando maximizar sus procesos y tomando en cuenta a su talento humano y el valor que cada trabajadores posee en la misma , ya que cada uno es parte esencial en el ámbito laboral , en donde cada quien cumple un papel que fomenta el trabajo en equipo y profesionalismo .

Es importante resaltar que la Dirección Estratégica del Recurso Humano evolucionara basando su mejora en la búsqueda de ventajas competitivas, las cuales harán que la empresa desarrolle su actividad satisfactoriamente y consiga sobrevivir a los envistes del entorno. Es por ello que el rendimiento de un trabajador no es un factor único, sino un conjunto de sumas de características, por ejemplo; los conocimientos que presente, su actitud, su situación, su predisposición, las habilidades de las que disponga, son activos que añaden y suman, todas esas cualidades nombradas en el párrafo anterior son modificables e influenciabiles; la formación, puede modificar los conocimientos, las cualidades y las aptitudes; la motivación, la fidelización y los planes de carrera, afectan a la actitud, a la predisposición y a la situación del empleado con respecto a la organización.

Existen varios enfoques que dinamizan y aportan sus ideas a la Gestión Estratégica y a la conformación y consolidación de los equipos de alto desempeño; esta gestión tiene un carácter proactivo y el departamento de Recursos Humanos debe formular la implantación estratégica que debe quedar integrada en la planificación de la organización. Uno de los aspectos más importantes para las organizaciones, es su rendimiento organizativo, por lo tanto se debe contemplar una Valoración del rendimiento sujeta a resultados en el corto plazo para la aplicación de incentivos a nivel individual y grupal con el objetivo principal de unificar a los equipos de trabajo generando mayor eficiencia y productividad.

RECOMENDACION

-Analizar los fundamentos para la formación de equipos de alto desempeño, exponiendo las etapas del desarrollo de dicho equipo y un ejercicio de liderazgo situacional.

-Asignar un líder en específico por cada área de trabajo fundamentalmente para motivar, debe ser un coach, siempre un ejemplo de desempeño, y fomentar el potencial del equipo, no ser el protagonista.

-Mantener un clima laboral positivo que permita mantener buenas relaciones interpersonales, que exista una rendición de cuentas verticales y horizontales, donde exista una cultura de creatividad y mente abierta para asumir nuevos retos, con un ambiente lúdico y que exista siempre el buen sentido del humor. En este fundamento el aprendizaje final es el lema ¡Uno para todos, todos para uno!

-Llevar a cabo la propuesta desarrollada con el fin de cumplir a cabalidad con las estrategias descritas.

REFERENCIAS

- Arias Fidias (2012) La investigación Descriptiva, edición 1 ciudad, editorial salesiana
- Arias Fidias (1999) Tipo y diseño de la investigación, edición 1 ciudad, editorial salesiana
- Balderas (2016) , En este Trabajo de grado se plantea la “Aplicación de Metodologías de Formación de Equipos de Alto Desempeño como Base del Desarrollo del Personal Operativo y sus Beneficios en la Operación de la Planta Tisamatic S. de R. L. de C. V
- Bavaresco (2006 ;p.18), Definición y estructurad de las Bases Teóricas, edición 10 Alemania, editorial caracol
- Bodwell (2002; 25) Definición de los equipos de alto desempeño
- Delgado (2012) en su trabajo de grado titulado “Propuesta de un Programa de reclutamiento y selección del personal por competencias” , para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales presentado en la universidad José Antonio Páez.
- Guevara y Chacón (2010) , en su trabajo de grado titulado “Diseño de un programa de capacitación para el desarrollo de las competencias laborales en los profesionales de seguridad y orden público del instituto autónomo municipal policía de san diego” ,
- Humberto Serna (2007) La planeación estratégica, Libro (P.58) edición 5 buenos aires editorial antilla.
- Jean Lesly (2000) Conceptualización de los equipos de altos desempeños, Libro, (p.35) edición 12 , ciudad de Bogotá editorial salesiana.
- Kinicki y Kreitner (2003;) El Trabajo en equipo, edición única, en la ciudad de suiza, editorial antillana.
- Méndez (2001) Conceptualización y estructura del marco teórico, edición 8 en caracas distrito capital, editorial caracol.
- Méndez (2002) Definición y estructura de una Población, edición 8 en caracas distrito capital, editorial caracol.
- Primera (2014) , En este informe de pasantías se plantea un “Diseño de un Plan estratégico de capacitación basado en inteligencia emocional para la mejora del desempeño de los clientes internos del departamento de gestión de gente de Cervecería Polar” .

-Sánchez (2017) en su trabajo de grado desarrolla una propuesta titulada “Plan estratégico para medir la eficacia del adiestramiento del Personal en la empresa Alcave Venezuela, C.C.A,”

-Tovar (2013), En este informe de pasantías se plantea un “Plan de Incentivos Laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de recursos humanos de la empresa Febeca, C.A”

-Robbins (2010; 99) Equipos de Trabajo

-Tamayo y Tamayo (2003) Equipos de alto desempeño, edición 4, editorial Mariluz, Venezuela.

UPEL (1998) Conceptualización de un Proyecto Factible, edición única, Venezuela, editorial independiente.

ANEXOS

**Cuadro N°1
Cronograma de Actividades**

ACTIVIDADES REALIZADAS	TIEMPO DE EJECUCION			
	Abril	Mayo	Junio	Julio
Diagnosticar la situación actual del equipo de desempeño en el personal operativo y administrativo				
Aplicación y análisis exhaustivo de los instrumentos de recolección de datos.				
Aplicación de técnicas factibles que permitan determinar las necesidades para capacitar el área donde se presenta la situación problemática				
Ejecución y desarrollo de las fases de investigación (Fase I ;Diagnostico de la situación Actual ,Fase II(Identificación), Fase III (Diseño del plan de acción)				
Crear un programa de formación de equipos de alto desempeño en el área de recursos humanos, para mejorar la capacitación del personal operativo y administrativo.				
Redacción de informe final de trabajo de grado				

Fuente: Bandrés (2018)

ENCUESTA

- 1¿Considera usted que existe un departamento de recursos humanos eficiente?
- 2¿Cuenta la empresa con normas y procedimientos para llevar a cabo los procesos del departamento de recurso humano?
- 3¿Considera usted que en la empresa VicsonBekaert existe un ambiente laboral armonioso
- 4¿Cree usted que la capacitación y formación de los equipos de alto desempeño son factores claves para lograr el éxito en una organización?
- 5¿Recibe usted algún estímulo de motivación por parte de la organización empresarial?
- 6¿Recibe usted cursos de capacitación y formación laboral?
- 7¿Cree usted que el rendimiento laboral depende solo y exclusivamente del trabajador?
- 8¿Conoce usted la utilidad y función de un programa de formación laboral ?
- 9¿Ha sido su opinión tomada en cuenta en la organización?
- 10¿Considera usted necesario que la empresa VicsonBekaert, C.A Diseñe un Programa de formación de equipos de alto desempeño en el área de recursos humanos, para mejorar la capacitación del personal operativo y administrativo?