

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Modelo de Gestión del Talento Humano y su
incidencia en el Proceso Administrativo de la empresa
Maquilú de la ciudad de Ambato”.**

AUTORA: Silvana Elizabeth Pillapa Morales

Tutor: Ing. MBA. Alberto Lara

AMBATO – ECUADOR

Junio 2015



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. Alberto Lara

CERTIFICA

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 3 de Junio de 2015

Ing. MBA. Alberto Lara
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Silvana Elizabeth Pillapa Morales, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Silvana Elizabeth Pillapa Morales

C.I: 1804645362

AUTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Silvana Elizabeth Pillapa Morales

C.I: 1804645362

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos docentes Miembros de Tribunal de Grado aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con los requisitos del Reglamento de Graduación para obtener el título terminal de tercer nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

f.-.....

Dra. MBA. Olga Susana Jiménez

f.-.....

Ing. MBA. María Dolores Guamán G.

Ambato, 3 de Junio de 2015

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios en primer lugar, por ser el dueño de mi vida, y permitirme lograr un objetivo más a mi vida y bendecirme con su amor.

A mis padres en especial a mi mami Rosmery por su apoyo, su motivación y sobre todo por su amor incondicional en los momentos más difíciles que atravesamos.

A mis hermanos Paulo, Patricia y Doménica, porque han demostrado su apoyo y la unión de hermanos en las necesidades, y problemas que se han presentado, pero juntos estamos saliendo en adelante.

A mi abuelita Margarita que al igual que los demás me ha brindado su apoyo y amor.

A mis amigos que son pocos pero muy importantes en mi vida y en especial a Mayra Fonseca y Gabriel Vargas quienes se han convertido en grandes amigos y han contribuido con la elaboración de mi tesis.

Para ellos dedico mi tesis con mucho cariño y que Dios siempre les bendiga.

Silvana Pillapa Morales

AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento a Dios por permitirme continuar cumpliendo mis metas y una de esas metas es terminar mi carrera universitaria.

Agradezco a mi mami a mis hermanos y mi abuelita ya que ellos han sido la base fundamental en mi vida, quienes me han brindado su apoyo en todo sentido.

Así como también agradezco al gerente de la empresa Maquilú Sr. Santiago Ulloa por permitirme realizar a mi tesis, por su colaboración, paciencia, comprensión y atención en todo el momento que he necesitado información.

Y finalizo mis agradecimientos a los distinguidos profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas por brindarme sus conocimientos, en especial al Ing. MBA. Alberto Lara, por su aporte a la elaboración de mi tesis, y a la comisión calificadora integrada por la Dra. MBA. Olga Jiménez y la Ing. MBA. Dolores Guamán

Silvana Pillapa Morales

INDICE GENERAL

| | |
|--|------|
| UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO | i |
| APROBACIÓN DEL TUTOR..... | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD..... | iii |
| DERECHOS DE AUTOR | iv |
| APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO | v |
| DEDICATORIA | vi |
| AGRADECIMIENTO | vii |
| INDICE GENERAL | viii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | xi |
| ÍNDICE DE TABLAS | xii |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES | xiii |
| ÍNDICE DE CUADROS..... | xiii |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | xiv |
| ABSTRACT..... | xv |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I | 3 |
| 1. EL PROBLEMA..... | 3 |
| 1.1. TEMA | 3 |
| 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.2.1. Contextualización..... | 3 |
| 1.2.2. Análisis Crítico | 7 |
| 1.2.3. Prognosis..... | 8 |
| 1.2.4. Formulación del problema | 8 |
| 1.2.5. Interrogantes o preguntas directrices | 9 |
| 1.2.6. Delimitación..... | 9 |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN | 10 |
| 1.4. OBJETIVOS | 11 |
| CAPÍTULO II..... | 12 |
| 2. MARCO TEÓRICO..... | 12 |

| | |
|--|----|
| ANTECEDENTES | 12 |
| 2.1. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA..... | 16 |
| 2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL..... | 17 |
| 2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES | 19 |
| 2.3.1. MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (Variable Independiente) .21 | |
| 2.3.2. PROCESO ADMINISTRATIVO (Variable Dependiente)..... | 34 |
| 2.4. HIPÓTESIS..... | 50 |
| 2.5. VARIABLES | 50 |
| CAPÍTULO III..... | 51 |
| 3. MARCO METODOLÓGICO..... | 51 |
| 3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN | 51 |
| 3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN | 52 |
| 3.3. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN | 53 |
| 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA..... | 54 |
| 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES..... | 54 |
| 3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN | 57 |
| 3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN | 57 |
| 3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN | 58 |
| CAPÍTULO IV..... | 60 |
| 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..... | 60 |
| 4.1. Análisis de resultados | 60 |
| 4.2. Verificación de la hipótesis..... | 75 |
| 4.2.1. Combinación de frecuencias | 75 |
| 4.2.2. Formulación de la hipótesis | 77 |
| CAPÍTULO V..... | 80 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 80 |
| 5.1. Conclusiones | 80 |
| 5.2. Recomendaciones | 82 |
| 6. PROPUESTA..... | 84 |
| 6.1. DATOS INFORMATIVOS | 84 |
| 6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA | 85 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 6.3. | JUSTIFICACIÓN | 86 |
| 6.4. | OBJETIVOS | 87 |
| 6.4.1. | Objetivo General | 87 |
| 6.4.2. | Objetivos Específicos..... | 87 |
| 6.5. | ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD | 87 |
| 6.5.1. | Factibilidad Socio Cultural | 88 |
| 6.5.2. | Factibilidad Organizacional | 88 |
| 6.5.3. | Factibilidad Económico Financiero | 89 |
| 6.5.4. | Factibilidad Legal | 89 |
| 6.6. | FUNDAMENTACION TEÓRICA..... | 89 |
| 6.6.1. | Modelo de Gestión | 89 |
| 6.6.2. | Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord | 91 |
| 6.7. | MARCO METODOLÓGICO | 93 |
| 6.7.1. | Esquema del Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord..... | 95 |
| 6.7.2. | DESARROLLO | 95 |
| 6.7.2.1. | Propósitos..... | 96 |
| 6.7.2.2. | Estructura | 101 |
| 6.7.2.3. | Recompensas..... | 105 |
| 6.7.2.4. | Mecanismos auxiliares..... | 110 |
| 6.7.2.5. | Relaciones | 117 |
| 6.7.2.6. | Liderazgo | 122 |
| 6.8. | ADMINISTRACIÓN..... | 126 |
| 6.8.1. | Recursos Humanos..... | 126 |
| 6.8.2. | Recursos Físicos..... | 126 |
| 6.8.3. | Recursos Económicos | 126 |
| 6.8.4. | Plan de acción | 127 |
| 6.8.5. | Cronograma de actividades | 129 |
| 6.9. | EVALUACIÓN | 130 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 131 |
| | ANEXOS | 134 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| Gráfico 1: Estilo de Liderazgo | 61 |
| Gráfico 2: Clima laboral..... | 62 |
| Gráfico 3: Situación actual del proceso administrativo | 63 |
| Gráfico 4: Manejo del personal..... | 64 |
| Gráfico 5: Retroalimentación del desempeño laboral | 65 |
| Gráfico 6: Valores existentes en la empresa | 66 |
| Gráfico 7: Evaluación del desempeño laboral | 67 |
| Gráfico 8: Sistema de mejoramiento del desempeño laboral..... | 68 |
| Gráfico 9: Relación laboral entre miembros | 69 |
| Gráfico 10: Tipos de compensaciones | 70 |
| Gráfico 11: Eficacia en los pedidos de maquinaria..... | 71 |
| Gráfico 12: Capacitación para mejorar el desempeño | 72 |
| Gráfico 13: Alcance de metas y objetivos a través de políticas..... | 73 |
| Gráfico 14: Responsabilidades y comprometimiento de los trabajadores | 74 |
| Gráfico 15: Campana de Gauss..... | 79 |
| Gráfico 16: Identificación de puntos fuertes y débiles de la empresa Maquilú..... | 94 |
| Gráfico 17: Esquema del Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord | 95 |
| Gráfico 18: Organigrama estructural | 102 |
| Gráfico 19: Organigrama funcional | 103 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1: Estilo de liderazgo | 61 |
| Tabla 2: Clima laboral | 62 |
| Tabla 3: Situación actual del proceso administrativo | 63 |
| Tabla 4: Manejo del personal..... | 64 |
| Tabla 5: Retroalimentación del desempeño laboral..... | 65 |
| Tabla 6: Valores existentes en la empresa | 66 |
| Tabla 7: Evaluación del desempeño laboral | 67 |
| Tabla 8: Sistema de mejoramiento del desempeño laboral..... | 68 |
| Tabla 9: Relación laboral entre miembros | 69 |
| Tabla 10: Tipos de compensaciones | 70 |
| Tabla 11: Eficacia en los pedidos de maquinaria..... | 71 |
| Tabla 12: Capacitación para mejorar el desempeño | 72 |
| Tabla 13: Alcance de metas y objetivos a través de políticas..... | 73 |
| Tabla 14: Responsabilidades y comprometimiento de los trabajadores | 74 |
| Tabla 15: Frecuencia observada..... | 76 |
| Tabla 16: Frecuencia Esperada | 77 |
| Tabla 17: Cálculo del Chi Cuadrado..... | 78 |
| Tabla 18: Datos para la campana de Gauss..... | 79 |
| Tabla 19: Relación entre la estructura y la finalidad..... | 104 |
| Tabla 20: Beneficios a los trabajadores | 108 |
| Tabla 21: Recursos necesarios para la capacitación | 112 |
| Tabla 22: Cronograma de actividades de la capacitación | 112 |
| Tabla 23: Los objetivos de desarrollar una buena comunicación en la empresa | 119 |
| Tabla 24: Tipos de relaciones laborales..... | 121 |
| Tabla 25: Medición de los indicadores de desempeño laboral | 123 |
| Tabla 26: Conceptualización de niveles de respuesta..... | 125 |
| Tabla 27: Presupuesto de la propuesta..... | 126 |
| Tabla 28: Plan de acción de implementación..... | 127 |
| Tabla 29: Cronograma de actividades de la implementación del Modelo de Seis Casillas | 129 |
| Tabla 30: Evaluación | 130 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1: Árbol de problemas..... | 7 |
| Ilustración 2: Ubicación espacial de la empresa Maquilú..... | 9 |
| Ilustración 3: Super-ordinación y subordinación de variable independiente | 19 |
| Ilustración 4: Super-ordinación y subordinación de variable dependiente | 20 |
| Ilustración 5: Etapas de la administración del desempeño laboral | 32 |
| Ilustración 6: Ciclo del Proceso administrativo | 39 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|--|----|
| Cuadro 1: Variable Independiente Modelo de Gestión del Talento Humano..... | 55 |
| Cuadro 2: Variable Dependiente Proceso administrativo | 56 |
| Cuadro 3: Recolección de la información..... | 57 |
| Cuadro 4: Técnicas e instrumentos de investigación | 57 |

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Maquilú es una empresa de comercialización, dedicada a la compra, venta y mantenimiento de maquinaria textil, cuero y calzado, la misma que inició sus actividades económicas en el año 2001 con el nombre de “Buena Máquina” su propietario fue el Sr. Luis Ulloa, a partir del año 2005 la empresa pasó a llamarse “Maquilú” en el año 2012 bajo la responsabilidad del Sr. Santiago Ulloa. Pese a que la empresa cuenta con una buena posición en el mercado se ve en la necesidad de desarrollar un modelo de gestión del talento humano para tener un eficiente proceso administrativo al personal.

Los motivos por lo cual se realizara un Modelo de Gestión del Talento Humano en la empresa Maquilú, se justifica por las siguientes razones: debido a que en toda empresa es indispensable desarrollar una administración eficiente de un Modelo de Gestión del Talento Humano el mismo que actualmente se ha convertido en un asesor para el negocio en la toma de decisiones y posibilita la transformación cultural en las organizaciones.

Con los datos obtenidos de la investigación realizada a los trabajadores de la empresa, demuestran que es importante tomar acciones correctivas y preventivas a diferentes aspectos relacionados con las actividades de los miembros, sus relaciones, su actitud, su desempeño laboral, así como también brindarles motivaciones y capacitaciones.

Para dar soluciones a los problemas encontrados se decidió plantear y desarrollar el Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord, la cual contiene 6 elementos que ayudarán a mejorar el proceso administrativo, el desempeño de los trabajadores y crear un clima organizacional óptimo.

Palabras clave:

Modelo de Gestión, Proceso Administrativo, Maquinaria Industrial, Maquilú

ABSTRACT

Maquilú company is a marketing company dedicated to the purchase, sale and maintenance of textile machinery, leather and shoes, the same that started their business in 2001 with the name of " good machine " owner was Mr. Luis Ulloa , from the year 2005 the company was renamed " Maquilú" in 2012 under the responsibility of Mr. Santiago Ulloa. Although the company has a good position in the market is the need to develop a model of talent management to have an efficient administrative process to staff.

The reasons for which a management model of human talent in the company Maquilú be held, will be justified for the following reasons: because in every business is essential to develop efficient management of a management model of human talent it currently It has become a consultant to the business decision-making and allows cultural transformation in organizations.

With the data obtained from research conducted among company employees, show that it is important to take corrective and preventive actions to different aspects related to the activities of members, your relationships, your attitude, your job performance, as well as providing motivation and training.

To provide solutions to the problems found it was decided to raise and develop the management model of Six Casillas Marvin Weisbord, which contains six items that will help improve the administrative process, the performance of employees and create an optimal organizational climate.

Keywords:

Management Model, Administrative Processing, Industrial Machinery, Maquilú

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa Maquilú de la ciudad de Ambato, la misma que aporta a la sociedad: empleo, actividad económica y crecimiento económico, al canalizar inversiones para producir la economía local, regional y nacional. La empresa está atravesando por grandes cambios empresariales, por esa razón se ve en la necesidad de planificar cambios, prever errores, y anticiparse a riesgos que se presentan en el entorno empresarial, los cuales a veces están fuera del alcance de la empresa y les resultaría difícil de controlar.

Actualmente Maquilú enfrenta varios problemas por el tipo de dirección a los trabajadores lo cual no les permite desempeñarse laboralmente bien, esto se debe a varios factores, principalmente a no tener un buen clima organizacional, las relaciones laborales entre los miembros de la empresa son malas, la responsabilidades de las tareas no están divididas con equidad, la motivación por tareas bien hechas son escasas. Todos estos problemas permitieron constatar las consecuencias que traen al retraso de la empresa en el mercado, es por esa razón que se analizó todas las situaciones en conflicto y se planteó la propuesta de desarrollar un Modelo de Gestión del Talento Humano llamado el Modelo de Seis Casillas de Marvin Wiesbor, el mismo que plantea aspectos con lineamientos aptos para direccionar a los miembros de la empresa, a las actividades que se realicen y permite al gerente tomar acciones correctivas a los problemas detectados con el personal, para una mejor administración.

El presente trabajo de investigación se lo divide en las siguientes partes: Sección preliminar, cuerpo de la tesis y la sección de referencias, todo esto va desarrollado de acuerdo a las normas establecidas en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

En el Capítulo I, se presenta el problema y el tema, la contextualización y el análisis crítico, los aspectos a nivel macro, meso y micro, la formulación del problema, la delimitación de los objetivos, delimitación temporal y espacial, la justificación y el planteamiento de objetivos.

En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico, la fundamentación filosófica, fundamentación legal, y las variables de investigación.

En el Capítulo III, se describe la metodología, el enfoque y la modalidad de la investigación, estableciendo las técnicas, métodos y tipos de investigación, se enuncia la población a investigar, así como también la operacionalización de las variables tanto Independiente como Dependiente, y se finaliza con los instrumentos y técnicas y la recolección de los datos.

En el Capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de resultados de cada pregunta realizada de manera estadística con porcentajes, con su análisis e interpretación datos.

En el Capítulo V, van las conclusiones y recomendaciones, donde se detallan cada una de las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llega luego de haber realizado la investigación.

En el Capítulo VI, se desarrolla la propuesta, la misma que contiene datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de la factibilidad, fundamentación, modelo operativo, administración, evaluación y solución del problema.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1.TEMA

Modelo de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el proceso administrativo de la empresa Maquilú de la ciudad de Ambato.

1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

En la actualidad, a nivel **mundial** el Talento Humano se ha convertido en una base principal y fundamental que ha tomado gran importancia ya que es el capital principal de toda organización porque posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a las mismas, es así que el Talento Humano permite desarrollar y conseguir objetivos corporativos con los cuales se busca contribuir al éxito de la empresa colaborando además con la labor de la gerencia, de la misma manera se obtiene objetivos funcionales con lo cual se evita desperdicios de recursos de todo tipo, además se puede conseguir objetivos sociales y personales con los que se puede responder a los desafíos que presenta la sociedad en general, así como también en la medida en que el logro de las metas contribuye al objetivo en común de alcanzar metas de la organización, también se debe reconocer y apoyar las aspiraciones de quienes componen las empresa. La Gestión del Talento Humano se convierte en un aspecto sumamente importante, pues el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que hacen y como lo hacen las personas, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios y ventajas, la finalidad de esta gestión es que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, para conseguir el crecimiento de la organización.

En **Ecuador** la Gestión del Talento Humano ha venido fortaleciendo el rol de asesor para el negocio en la toma de decisiones (ascensos, promociones, contrataciones) enfocándose más en el desarrollo de talentos claves. De acuerdo a estudios y encuestas a la Asociación de Gestión Humana de Ecuador develó que la principal frustración dentro de las empresas es la escasa alineación entre jefe colaborador-empresa. Mirando hacia adelante, los colaboradores, deben contribuir al mismo ritmo y tiempo en mejorar esta situación. En nuestro país se ha evidenciado aún pocos procesos muy bien llevados en el SRI y el Ministerio de Relaciones Laborales, se puede respirar un nuevo clima organizacional y una nueva cultura de gestión. Las instituciones educativas de a poco van poniendo en práctica y así forman profesionales puntuales desde la educación inicial, hasta la educación superior, pero no basta, es por eso que deben buscar día a día la mejora continua para hacer las cosas

bien, como lo contempla la visión del Ministerio de Coordinación del Conocimiento y Talento Humano.

La Gestión del Talento Humano cumple una función de gran importancia dentro del proceso administrativo de toda organización ya que se necesita de una gestión gerencial acorde a las innovaciones que continuamente se producen, donde las funciones de planificación, organización, dirección y control se ejecutan de manera eficiente por lo cual en Ecuador se debe implementar mejoras en lo que se refiere al proceso administrativo en las empresas, y con mayor razón en las empresas de comercialización debido a que se tiene más acceso y contacto con los clientes externos en donde los clientes internos deben estar muy bien preparados para su labor, pero en Ecuador aún existen falencias en la formación personal y laboral.

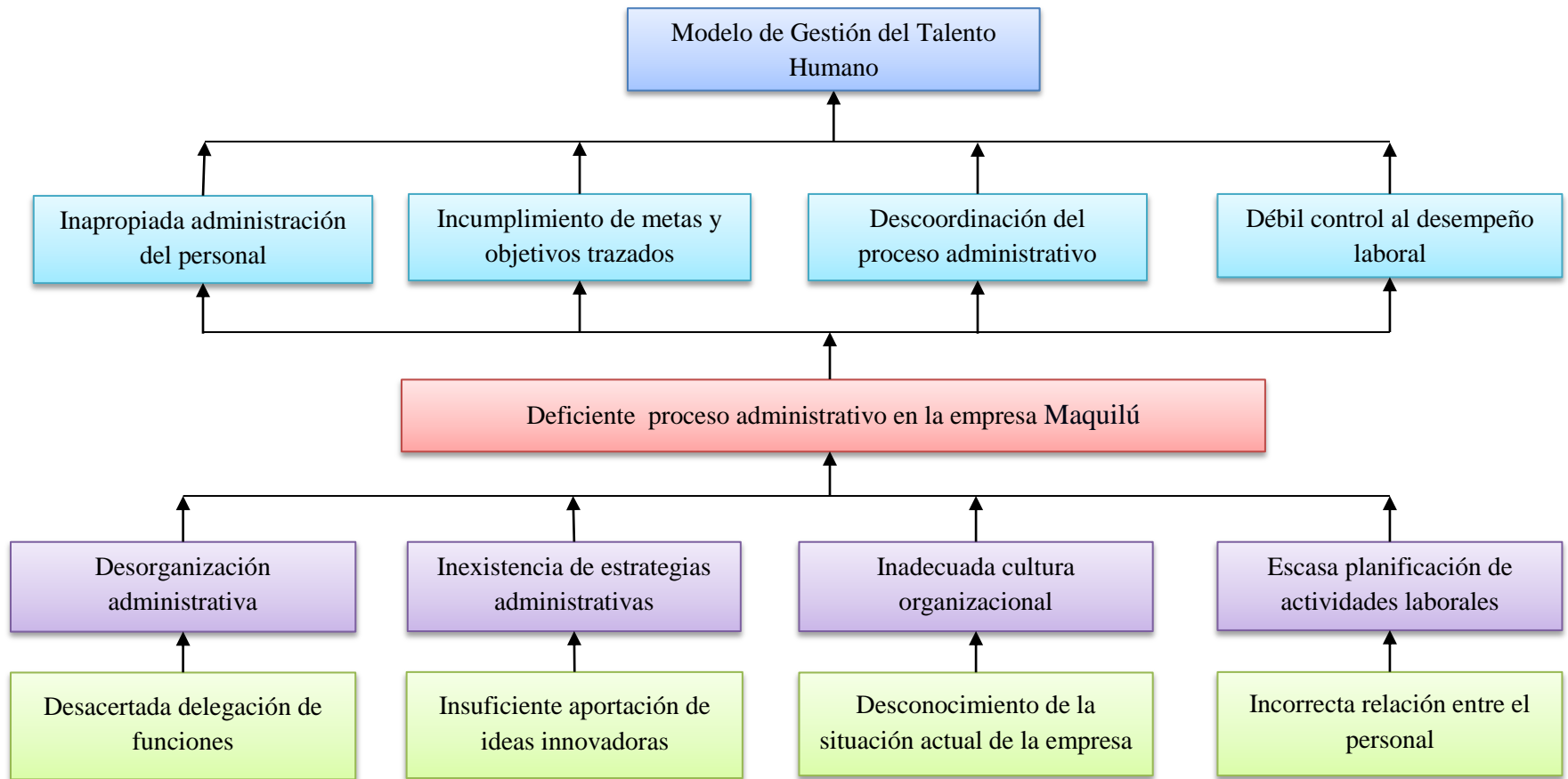
Las empresas dedicadas a la comercialización de maquinaria industrial para textiles cuero y calzado es un sector grande en el país ya que cuenta con la nueva matriz productiva se empezó a dar la principal importancia a los productos nacionales y por ende a la comercialización exclusiva de maquinaria hecha por personas ecuatorianas. Por esta razón las empresas dedicadas al servicio, a la venta y mantenimiento de máquinas son unos de los sectores que más empleos directos e indirectos generan en el país, además de ser una de las que mejor distribuyen sus ingresos, porque desde los más humildes trabajadores, sus clientes, usuarios hasta las grandes empresas proveedoras se benefician de esta, pero se ha visto el inadecuado control, conocimiento y dirección de los gerentes a los miembros de las empresas. Por esta razón se ve la necesidad de desarrollar un proceso administrativo eficiente y adecuado mediante un Modelo de Gestión de Talento Humano a los miembros que componen las organizaciones en el Ecuador.

Ambato es la ciudad donde se encuentran más empresas dedicadas a comercializar maquinarias industriales es por eso que se considera una de las ciudades que tienen mayor movimiento comercial e industrial pero a la vez las empresas se ven en desventaja con la

competencia por ello es necesario un eficiente proceso administrativo en la empresa de **Maquilú** la misma que se dedicaba a la compra venta y mantenimiento de maquinaria, inició sus actividades económicas en el año 2001 con el nombre de “Buena Maquina” su propietario fue el Sr. Luis Ulloa, ubicada en las calles Eloy Alfaro y Sucre, como única actividad económica que realizaba era la comercialización de agujas, posteriormente se dedicaron a comercializar máquinas usadas logrando un crecimiento importante para la organización de tal manera que llegaron a comprar y vender máquinas nuevas y máquinas usadas con sus respectivos repuestos. A partir del año 2005 se mudaron a un nuevo almacén el cual se encuentra ubicado en la provincia de Tungurahua en la ciudad de Ambato en las calles Primera Imprenta entre Maldonado y Tomas Sevilla realizando la misma actividad económica, otro cambio que se realizó en esta empresa fue la razón social pasando a llamarse “Maquilú” en el año 2012 bajo la responsabilidad del Sr. Santiago Ulloa. Pese a que la empresa cuenta con una buena posición en el mercado no es suficiente ya que su competencia va un paso adelante por eso se ve en la necesidad de desarrollar un Modelo de Gestión del Talento Humano para tener un eficiente proceso administrativo.

1.2.2. Análisis Crítico

Ilustración 1: Árbol de problemas



Fuente: Árbol de Problemas
Elaborado por: Silvana Pillapa

Análisis crítico

Como se puede evidenciar es indispensable analizar las causas que dieron origen a la problemática como objeto de estudio, las cuales se detallan a continuación: desorganización administrativa; es decir, una administración sin parámetros ni reglamentos a los cuales los miembros de la empresa puedan regirse, y esto se produce por la desacertada delegación de funciones al personal; la inexistencia de estrategias administrativas por parte de la gerencia; la inadecuada cultura organizacional se origina por el desconocimiento de la situación actual de la empresa lo cual implica invertir tiempo en la indagación de los problemas que atraviesan los miembros de la empresa tanto en su vida personal como profesional; escasa planificación de actividades laborales lo cual se da por la incorrecta relación entre el personal.

1.2.3. Prognosis

En el caso de no dar solución al problema la empresa Maquilú se verá enfrentada a una deficiente administración del personal lo cual impide conseguir un desarrollo de la empresa; además el incumplimiento de metas y objetivos trazados por parte del nivel administrativo serán difíciles de alcanzar a corto o largo plazo; desorganización en el proceso administrativo trae consecuencias significativas porque las personas si no tienen políticas a las cuales regirse harán lo que ellos deseen; por último contará con un débil control al desempeño laboral lo cual impedirá medir los planes que se elaboraron de antemano para un período determinado

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo influye el Modelo de Gestión del Talento Humano en el proceso administrativo de la empresa Maquilú de la ciudad de Ambato?

1.2.5. Interrogantes o preguntas directrices

1. ¿Cómo se maneja actualmente el proceso administrativo en la empresa Maquilú?
2. ¿A qué problemas se enfrenta la empresa Maquilú al no tener un Modelo de Gestión del Talento Humano?
3. ¿Será necesario desarrollar un Modelo de Gestión del Talento Humano en la empresa Maquilú para dar solución al deficiente proceso administrativo?

1.2.6. Delimitación

Por contenido

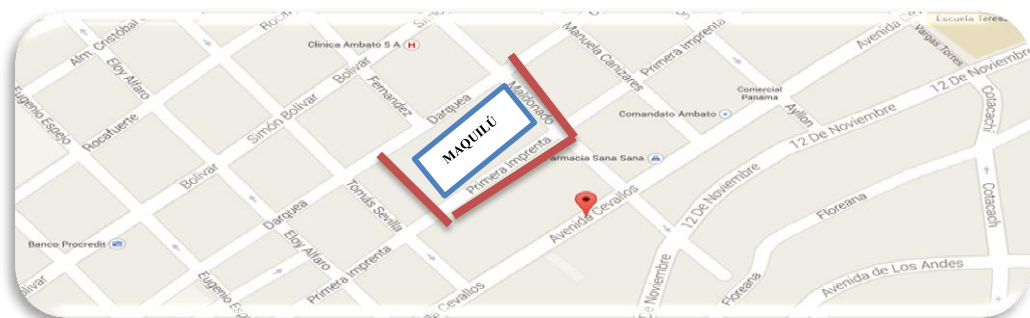
Campo: Administrativo

Área: Organización empresarial

Aspecto: Modelo de Gestión del Talento Humano

Delimitación espacial: Ambato calles Primera Imprenta entre Maldonado y Tomas Sevilla

Ilustración 2: Ubicación espacial de la empresa Maquilú



Fuente: <https://www.google.com.ec/maps>

Elaborado por: Silvana Pillapa

Delimitación temporal

Abril-Diciembre 2014

Unidades de observación

Estará dirigida al gerente y clientes internos de la empresa Maquilú.

1.3.JUSTIFICACIÓN

Los motivos por los cuales se realizará un Modelo de Gestión del Talento Humano en la empresa Maquilú, será justificado por las siguientes razones: debido a que en toda empresa es indispensable desarrollar una administración eficiente a través de un Modelo de Gestión del Talento Humano el mismo que actualmente se ha convertido en un asesor para el negocio en la toma de decisiones y posibilita la transformación cultural en las organizaciones.

Actualmente un Modelo de Gestión enfocado en el proceso administrativo construye sostenibilidad asegurando la transferencia de conocimiento de la organización a través de diferentes procesos de gestión e innovación como elementos diferenciados que agreguen valor, este modelo permite la evolución del Talento Humano, estableciendo lineamientos y transformando sus diferentes frentes de acción en donde sus actividades se enfocan en apoyar el negocio, sin perder de vista el proceso administrativo ya sea con las relaciones laborales y beneficios como con el apoyo de las nuevas tecnologías y servicios especializados.

El impacto de la presente investigación ante la sociedad es la responsabilidad contraída ante su entorno y demás grupos de interés, transparencia en hacer visible sus obligaciones con el

estado, así como también adquirir compromisos con la sociedad en cuanto al impacto comercial.

La realización de la investigación es factible para su desarrollo ya que se cuenta con la disponibilidad tanto de los empleados como del dueño de la empresa, quienes permitirán que las recomendaciones, que se planteen se ejecuten para el cumplimiento de objetivos en la organización trazados tanto a nivel empresarial como a nivel personal.

1.4.OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar la manera en que el Modelo de Gestión del Talento Humano incide en el proceso administrativo de la empresa Maquilú de la ciudad de Ambato

Objetivos Específicos

- Analizar el modelo de gestión del talento humano a desarrollarse en la empresa Maquilú, utilizando una fundamentación teórico-científica.
- Diagnosticar cómo se aplica el proceso administrativo en la empresa Maquilú.
- Proponer el diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el proceso administrativo en la empresa Maquilú.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES

El estudio realizado en varios trabajos de investigación, sirven como antecedentes investigativos que ayudan a recabar información secundaria y permiten la elaboración del presente trabajo.

(Lizano, 2014) “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.” Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Ambato.

Objetivos:

- Determinar de qué manera incide la Gestión del Talento humano en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.
- Analizar los factores que influyen en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.
- Proponer alternativas de solución que se deban dar para mejorar la gestión del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Conclusiones:

- El criterio de los empleados sobre el ambiente de trabajo es bueno, porque el 50% consideraron que no tienen problemas, lo cual es positivo para la organización, sin embargo el otro 50% consideró que debe mejorar en ciertos aspectos.
- La contribución de los otros elementos del clima organizacional es altamente productiva, pues en la Cooperativa se encontró que los empleados se sienten satisfechos con relación a la organización de sus procesos.
- El vínculo de la actitud de los empleados con relación a la implementación de una mejora de gestión en el talento humano es positivo, pues el 50% está totalmente de acuerdo con que se realice.

(Perez, 2014) “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.” Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Ambato.

Objetivos:

- Establecer la incidencia de la gestión del talento humano en la calidad del servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.
- Determinar la gestión actual del talento humano a través de la aplicación de técnicas de evaluación con el fin de contrarrestar puntos débiles.
- Analizar la atención al cliente por medio de la aplicación de encuestas los socios con el fin de medir la satisfacción en la prestación del servicio.
- Diseñar un modelo de gestión del talento humano para el personal de la cooperativa enfocado en la calidad del servicio al cliente.

Conclusiones:

- La calidad del servicio que brinda la cooperativa es buena, la misma que requiere de ajustes en el área de recursos humanos para que de una calificación de muy buena.
- Los socios aspiran que los empleados de la cooperativa tengan mejores y sólidos conocimientos sobre cooperativismo para que se realicen de manera más ágil los trámites.
- Se debe proporcionar un nuevo sistema de gestión del talento humano, que administre con mayor efectividad el trabajo de los empleados en la matriz y las sucursales que posee la cooperativa.

(Ortega, 2013) “Los procesos administrativos y la gestión administrativa en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato”, Facultad de Ciencias Administrativas, Ambato.

Objetivos:

- Establecer la incidencia de los procesos administrativos en la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.
- Diagnosticar como se emplean los procesos administrativos en la Facultad de Ciencias Administrativas.
- Analizar cómo se podrá mejorar significativamente los procesos y la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas.
- Proponer una alternativa administrativa para mejorar la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Conclusiones:

- El 59% del personal administrativo está de acuerdo en mantener un registro de actividades el mismo que le proporciona al usuario información y guía para la realización de sus tareas, ya que no tienen a su disposición un documento viable en el que se refleje las actividades a realizar, este registro representa una valiosa fuente de comunicación para quienes lo utilicen, por ser una herramienta importante en la gestión administrativa permitirá mejorar la eficiencia de actividades y optimización de recursos.
- La inclusión de un manual de procesos administrativos generará cambios significativos para la Facultad, ya que por medio de esta herramienta se mostrará como una institución educativa maneja la gestión administrativa con eficiencia,

reflejando la optimización de recursos y tiempo en la toma de decisiones, así como también el manejo del talento humano con el desempeño de sus actividades y la guía a dichas tareas al realizar su trabajo, generando valor agregado y proporcionando a los clientes internos y externos el mejor servicio y desde luego la mejor administración.

2.1.FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se basa en el paradigma crítico propositivo. Crítico por cuanto controla y analiza una situación distorsionada dentro de un proceso administrativo porque busca plantear una alternativa o varias alternativas de solución dentro de la empresa Maquilú. Su finalidad es generar transformaciones en las situaciones abordadas, partiendo de su comprensión, conocimiento y compromiso para la acción de los sujetos involucrados en ella, pero siguiendo un procedimiento metodológico y sistemático, insertado en una estrategia de acción definida y con un enfoque investigativo donde los sujetos de la investigación desarrollan conocimientos dirigidos a transformar su realidad social, empresarial y profesional.

Fundamentación Ontológica: en el paradigma Crítico-Propositivo se interpreta la realidad del problema objeto de estudio, los involucrados dentro de la organización y la gestión del talento humano dentro de la empresa Maquilú.

Fundamentación Epistemológica: En esta fundamentación interactúa tanto el objeto de estudio como es el modelo de gestión del talento humano y el investigador quien de una manera directa tiene que interpretar, comprender y así dar alternativas de solución, a los problemas detectados dentro de la administración de la empresa Maquilú, en lo cual se motivará la participación de los actores sociales.

Fundamentación Axiológica: Esta fundamentación se aplica dentro del contexto socio-cultural, valores como respeto, honestidad y responsabilidad para que el modelo de gestión del talento humano funcione en la empresa Maquilú, puesto que se desarrollará un buen proceso administrativo al personal, generando la capacidad de dar respuesta a los grupos de interés que debe atender.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación amerita una fundamentación legal, la misma que se basa en el:

CÓDIGO DE RELACIONES LABORALES NORMAS FUNDAMENTALES

Art. 33.-Concepto de trabajo.- Percibe que el trabajo es un derecho y un deber social, un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía y que el Estado garantizará a todas las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajador saludable y libremente escogido o aceptado.

Art 325.- Derecho al trabajo.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 327.-La relación laboral.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa. Se prohíbe toda forma de precarización que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento

de obligaciones, el fraude, la simulación y el enriquecimiento injusto en materia se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

Art. 328.- La remuneración.- Será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos, siendo el Estado el que fije y revise anualmente la remuneración básica establecida en la ley, de aplicación general y obligatoria.

Art.329.- Derecho al trabajo.- Para el cumplimiento del derecho al trabajo de las comunidades, pueblos y nacionalidades, el Estado adoptará medidas específicas a fin de eliminar discriminaciones que los afecten, reconocerá y apoyará sus formas de organización del trabajo, y garantizará el acceso al empleo en igualdad de condiciones.

Art.333.- Régimen laboral.- El Estado promoverá un régimen laboral que funcione en armonía con las necesidades del cuidado humano, que facilite servicios, infraestructura y horarios de trabajo adecuados y, de manera especial, proveerá servicios de cuidado infantil, de atención a personas con discapacidad y otros necesarios para que las personas trabajadoras puedan desempeñar sus actividades laborales.

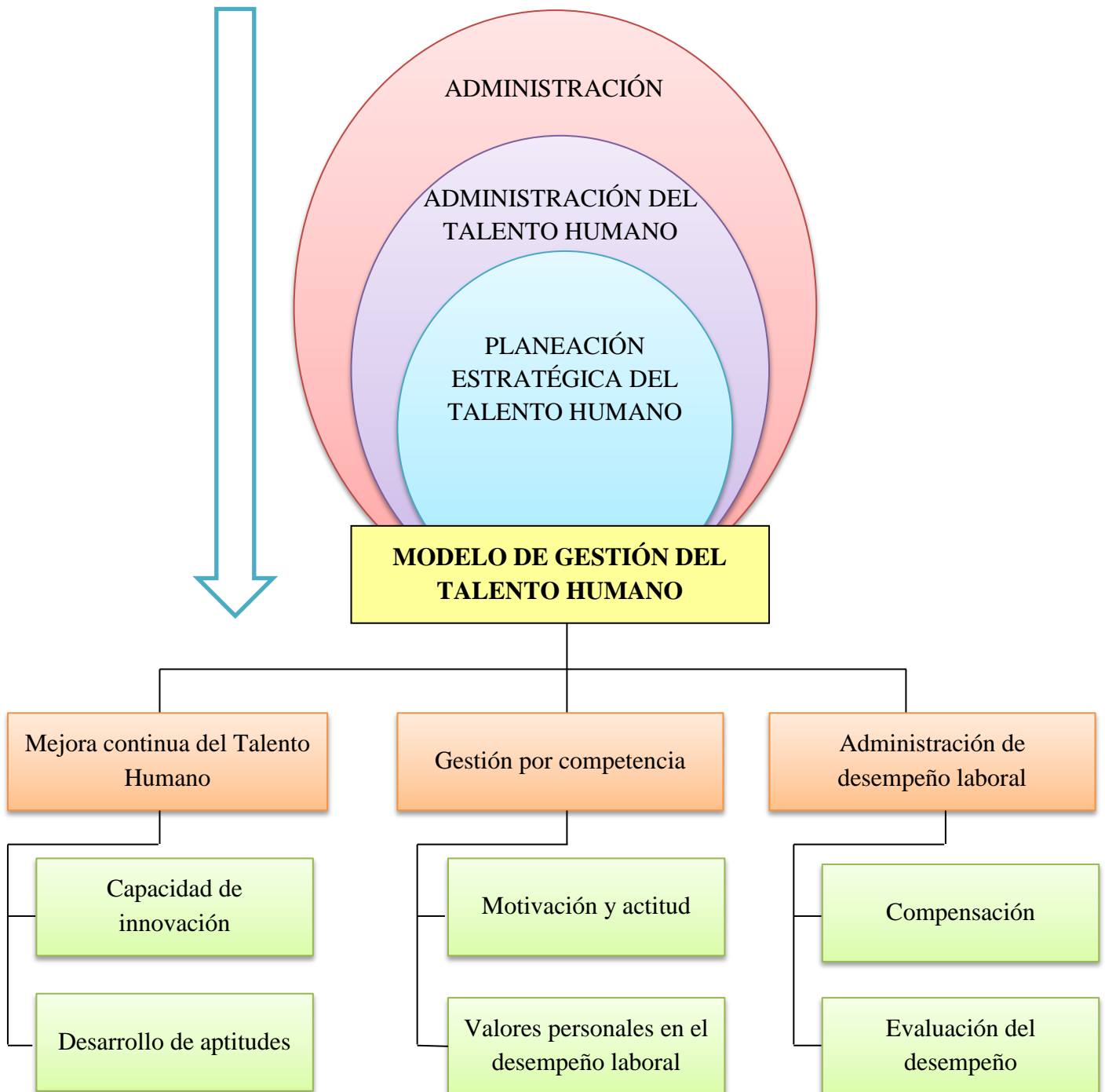
PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2013-2017

Art. 9 GARANTIZAR EL TRABAJO DIGNO EN TODAS SUS FORMAS

Los principios y orientaciones para el Socialismo del Buen Vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable. De esta manera, se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas.

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

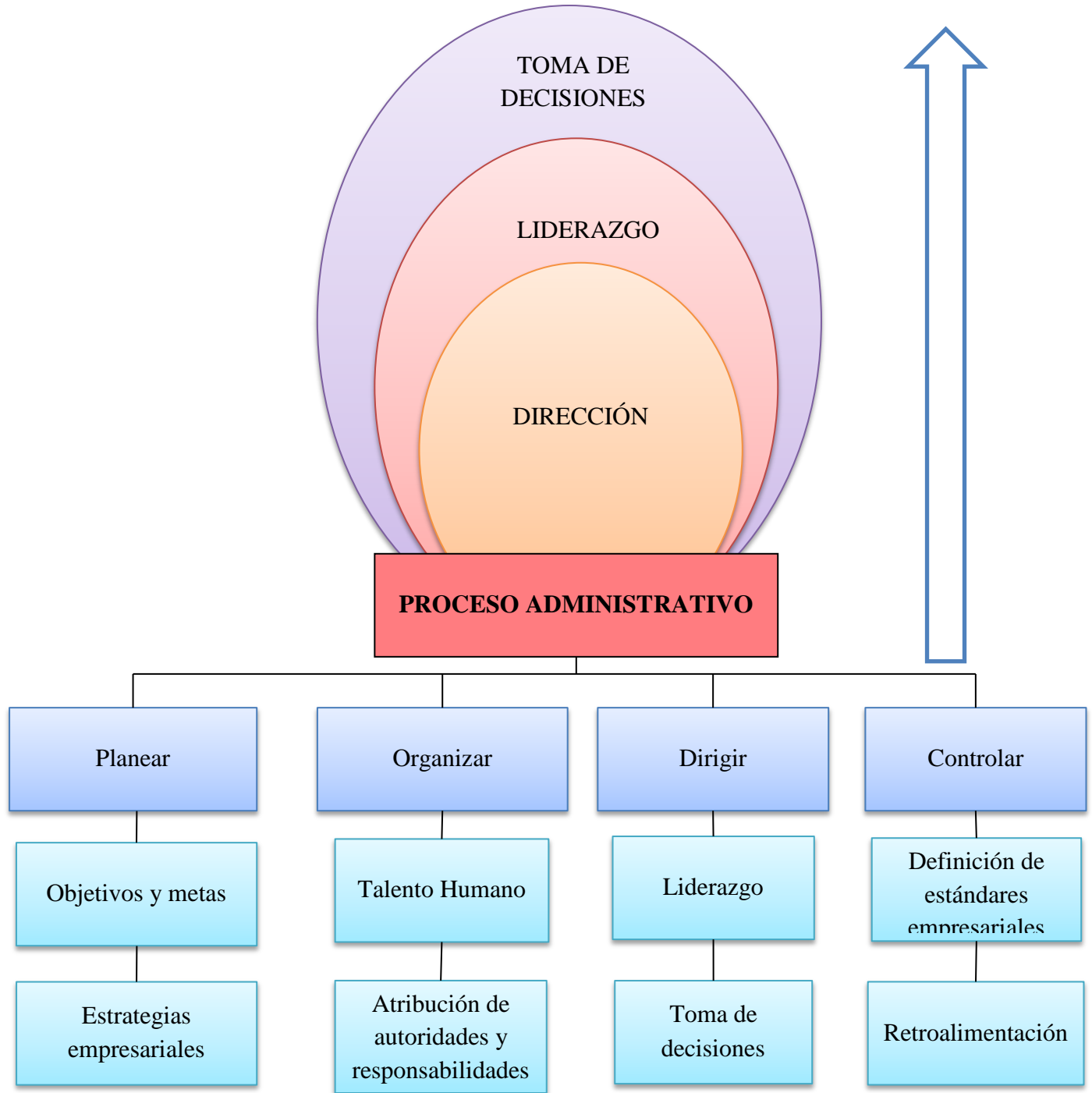
Ilustración 3: Super-ordinación y subordinación de variable independiente



Fuente: Super-ordinación de variables

Elaborado por: Silvana Pillana

Ilustración 4: Super-ordinación y subordinación de variable dependiente



Fuente: Super-ordinación de variables

Elaborado por: Silvana Pillapa

2.3.1. MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (Variable Independiente)

Administración

La administración es una actividad en la que se puede controlar y predecir lo incierto, así también vale permanecer en el paradigma del mundo, ya que conoce y deja al tiempo para reaccionar a lo que se tenga que hacer.

“Esto significa que la administración es el proceso de coordinar las actividades de los miembros de la empresa y que para obtener una optimización y calidad en el manejo de los recursos que tiene la misma; es decir, recursos: materiales, humanos, financieros y técnicos” (Amador, 2009, pág. 33). Además se asocia a un beneficio para la empresa y las personas. Es por esto que administrar hoy en día se ha convertido en una necesidad.

De igual manera atiende a tomar muy en cuenta los cambios, y la premisa mental que actualmente hoy en día es una preocupación por el impacto que atravesamos con los constantes cambios empresariales.

Según BernalL (2010) afirma que:

La administración es entendida como el proceso racional de planear, dirigir, organizar y controlar todas las actividades de producción, mercadeo, desarrollo del personal humano, que realizan las empresas, de modo que lleven a cabo en forma muy eficiente y eficaz el propósito de generar un mayor grado de competitividad. Además la administración consiste en la coordinación de las diferentes actividades de trabajo que realizan las organizaciones, de modo que si se lleven a cabo sean excelentes (pág. 84).

Mientras que **Rodríguez (2008)** dice:

Toda organización existe para algún propósito u objetivo, y los administradores tienen la responsabilidad de combinar y usar los recursos organizacionales para asegurar que los organismos sociales alcancen sus planes u objetivo. Es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para dicho objetivo (**pág. 109**).

Análisis

Este concepto sobre la administración aporta en esta investigación la coordinación de todas las actividades que realizan los miembros de una organización, de esta manera se desarrolla al personal humano y con esto se logra generar mayor competitividad

Administración del Talento Humano

Según **Alles M. (2008)** indica que:

La administración del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y control de personas, las mismas que son capaces de promover el desempeño del personal, a la misma vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos personales y empresariales. Y cuyo objetivo principal de la administración del personal es proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y a la vez desarrolla habilidades y aptitudes de las personas lo cual les ayuda a sentirse más satisfactorio de sí mismo y por ende muestra a la sociedad en que se desenvuelve (**pág. 58**).

Así también no se debe olvidar que las organizaciones dependen del elemento humano para su funcionamiento y evolución. Es por eso que el autor puede decir que la empresa es el retrato del elemento humano.

Según **Ibáñez (2009)**:

La administración de talento humano es el proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, la experiencia, la salud, el conocimiento, las habilidades de los miembros de la empresa, en beneficio del individuo, de la propia empresa y de la nación, así como también la administración del personal es un código que trata de formas de organizar y de cómo tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando una eficiencia superior de cada uno de ellos mismo y de su grupo, así da a la empresa una ventaja competitiva determinante en el mercado competitivo (**pág. 102**).

Mientras que **Chiavenato I (2009)** afirma:

La administración de talento humano es importante ya que se tiene presente que la administración del mismo es muy compleja, porque trata de seres humanos y no de materiales de oficina, maquinaria u otras posesiones materiales de la organización y parte de subsistema de provisión de Talento Humano. Además la administración de Talento Humano incluye el reclutamiento del personal, evaluación del desempeño, remuneración (administración de sueldos y salarios), planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo, relaciones con las personas, capacitación y desarrollo del personal, desarrollo organizacional, sistemas de Talento Humano, ética y responsabilidad social entre otros (**pág. 76**).

Análisis

Este concepto aporta a la investigación exclusivamente a la administración de las personas, para desarrollar sus habilidades y conocimiento. Así como también se desarrolla calidad de vida en el trabajo y sobre todo a las relaciones de las personas.

Planeación estratégica del Talento Humano

A la planeación estratégica se puede también definir como un instrumento sistemático que nos permite emprender una transición integral, ordenada y motivadora, entre los que ahora

somos y lo que queremos ser en el futuro, sin perder de vista que en este recorrido siempre habrá oportunidades que podemos aprovechar.

“Esto significa que la planeación estratégica del talento humano es el camino que une dos posiciones: primero lo que somos o donde estamos y segundo el lugar a donde queremos llegar o a donde deseamos llegar a un futuro. De la misma manera nos provee de una serie de elementos para desarrollar nuestras potencialidades, además de cuidar la calidad y orientación de nuestras realizaciones” (Alvarez, 2007, pág. 98).

Es importante comprender los diferentes enfoques de la manera cómo cada tipo de ser humano interpreta su futuro. Para eso se clasifican en tres grupos: hombre tradicional, hombre creativo y hombre planeador, cada uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas.

Según **Goldstein (2007)** indica que:

La planificación de talento humano puede concebirse como un conjunto que integra las prácticas de Talento Humano con el objeto de preparar a la organización para lograr sus metas. Estas prácticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados y es necesario asegurar el efectivo funcionamiento de una organización, otro aspecto como es el proceso de análisis de las necesidades de Talento Humano, conforme cambia el entorno interno y externo de la organización y la aplicación de la estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de Talento Humano que demanda la organización (pág. 98).

Para este autor la planificación estratégica consiste en disponer de las personas apropiadas en los puestos correctos, con las habilidades suficientes, en los momentos correctos. Una visión más tradicional define la planeación estratégica como la determinación de excedente o déficit de personal, y la consiguiente aplicación de un programa de talento humano para responder a tal demanda.

Según **Sánchez (2007, pág. 24)** “La planeación estratégica del talento humano no trata de decisiones futuras, ya que estas sólo pueden tomarse en el momento. No pronostica las ventas de un producto o servicio, la planeación estratégica va más allá de los pronósticos”.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Los planes estratégicos se revisan una vez al año. Además la planeación debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio ambiente. La planeación estratégica no es un esfuerzo para sustituir la institución y criterios de los directos.

Análisis

Este concepto es de gran ayuda a esta investigación ya que proporciona el camino a seguir mediante la planeación, además permite disponer de las personas adecuadas en los puestos correctos con las habilidades suficientes.

Modelo de Gestión del Talento Humano

Para **Schuler (2011, pág. 35)** “El modelo de gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones ya que es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables”.

La importancia de esta gestión del talento humano radica en que no hay duda de que muchos empleados que por lo general están satisfechos con el empleo actual, además del empleo están insatisfechos con la remuneración, con el ambiente laboral que se tiene en un momento determinado, y con eso se convierte en una preocupación para muchos gerentes teniendo en consideración más con el paso del tiempo, por esta razón todos los gerentes

deben actuar como personas claves en el uso de herramientas y conceptos de administración de personal para incrementar el desempeño de sus miembros.

Mientras que **Chiavenato, I. (2009)** afirma que:

La gestión del talento humano es la dirección del mismo ya que es una serie de decisiones acerca de la relación entre empleados quienes influyen en la eficacia de las organizaciones. Actualmente los empleados tienen diferentes expectativas del trabajo ya que desean desempeñar o colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en ganancias financieras obtenidas por su organización, pero otros cuentan pocas posibilidades de mercado, y esto se debe a que se está atravesando cambios de índices de población y de fuerza laboral. **(pág. 78).**

(Eslava, 2008, pág. 130) Indica que “Es un enfoque de dirección la gestión del talento humano cuyo objetivo principal es de obtener la máxima creación de valor para la empresa, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, y habilidades en la obtención de resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual”.

Se establece los siguientes retos a los cuales se enfrenta la organización:

1. Mejorar la rentabilidad
2. Satisfacer al cliente interno y externo
3. Gestionar el conocimiento
4. Integrar a las personas en el trabajo en equipo
5. Potenciar la motivación en los grupos de trabajo enriquecer la comunicación interpersonal mantener calidad y mejora continua
6. Fortalecer la cultura de la organización
7. Desarrollar la formación del personal en base a las competencias señaladas por la organización.
8. Promover valores y virtudes humanas en las personas de la empresa.

Análisis

Este concepto aporta a la investigación como base fundamental ya que se desarrollara un modelo de gestión para efectivizar el proceso administrativo a las personas buscando en ellas que den lo mejor de sí, y con esto se obtiene como resultado la creación de valor para la empresa.

Conceptualización de la Constelación de ideas (variable independiente)

Mejora continua del Talento Humano

“La clave de la competitividad es la creatividad y lo que verdaderamente importa es el valor agregado que se pueda brindar a las personas, la mejora continua como clave para el éxito a la hora de referirnos a aquellas cualidades que envuelven a una organización exitosa y por ende competitiva se debe día a día lograr prácticas de innovación y se debe contar con personas calificadas y competentes para hacerlo posible” (Miguel, 2012, pág. 25).

Los hábitos humanos y en especial el comportamiento humano, es lo fundamental ya que de nada sirve innovar en tecnología, en estructura y procedimientos si no logramos que nuestra gente verdaderamente crea en el cambio y confíe en la innovación, basadas en el benchmarking o en estudios de lecciones aprendidas previas, pero que aun así a medida que va pasando el tiempo, aquella ansiedad y aquella motivación comienzan a desinflarse, transformando la expectativa de la mejora confirmada.

Análisis

Este concepto aporta a esta investigación incentivando a la creatividad, competitividad y a la importancia del valor agregado que cada persona puede dar de sí a la empresa, además permite mejorar el desarrollo personal a través de un cambio positivo de actitud.

Capacidad de innovación

(García L. M., 2007, pág. 48) “Los recursos intangibles están adquiriendo una especial importancia, entre ellos la capacidad de innovación, el saber que la empresa, ha conseguido gracias a la experiencia y al aprendizaje diario y continuado (learning by doing) y en la capacidad de innovación”.

La innovación es el resultado de un proceso empresarial que finaliza con el éxito en la aplicación a un invento o idea permitiendo hacer algo que antes no era posible, desde una perspectiva general la innovación comprende desde el desarrollo de nuevos productos y de nuevos procesos productivos hasta los cambios en los enfoques.

Análisis

La capacidad de innovación es un punto clave dentro de esta investigación, porque se trata de la innovación dirigida especialmente a las personas, permitiendo así aflorar elementos de la competitividad a través de generar ideas.

Desarrollo de aptitudes

Para (Rivera, 2014, pág. 29): “El mercado laboral evoluciona constantemente y con él las aptitudes, competencias necesarias en la vida, para mantenerse al día las personas deben poseer una serie de aptitudes básicas de lectura, escritura, cálculo, idiomas, ciencias e informática. Las aptitudes transversales, como la capacidad de aprendizaje y de iniciativa, pueden venir muy bien para desenvolverse en las variadas e imprevisibles trayectorias profesionales de hoy día”.

Las aptitudes empresariales a más de contribuir a las creación de la empresa, es de gran ayuda para las personas a la hora de buscar trabajo.

Es muy importante centrar y gestionar mejor la disponibilidad de las aptitudes, competencias y prevenir los desequilibrios y vacíos en ese sentido.

Análisis

El desarrollo de aptitudes aporta a esta investigación en gran medida ya que permite a las personas actuar con inteligencia y eficacia y desarrollan variedad de capacidades y habilidades tanto personales como profesionales.

Gestión por competencia

(Spencer & Spencer, 2010, pág. 11) Enuncia una forma de aplicar cada proceso de talento humano de la siguiente forma:

1. Análisis y descripción de puestos: este es el primer paso del proceso en el que la empresa debe encarar si desea implementar un sistema de gestión por competencias. Este paso es la “piedra” fundamental y la base para implementar los demás procesos
2. Selección: una vez que se haya elegido el perfil, cada uno de los puestos tienen su competencia derivada del conocimiento y competencia de gestión o derivadas de la conducta.
3. Evaluación del desempeño: este paso se lo debe realizar para saber cómo está el personal en relación a las competencias definidas, para saber si cubren las necesidades o hay que entrenarlos. Esto significa que si las personas no están rindiendo como se lo espera, se debe buscar la manera de entrenarlos o cambiarlos de puesto más no despedirlos.
4. Capacitación: este proceso permite fortalecer a las personas que no logran cumplir con los resultados esperados, se debe capacitar al personal, pero siempre y cuando se haya detectado las necesidades profundamente.

5. Compensaciones: compensar por competencias significa que la empresa debe implementar un sistema de remuneraciones variadas donde se debe desarrollar un cálculo en relación del puesto de cada persona y su desempeño.

Análisis

La gestión por competencias permite a esta investigación tener una guía para aplicar el proceso de selección del Talento Humano, así como también permite a los directivos plantear nuevas herramientas para obtener ventajas competitivas en la empresa.

Motivación y actitud

(Varela, 2011, pág. 56) Indica que “La motivación constituye una de las variables personales sobre las que más se ha incurrido en investigaciones, tanto a nivel educativo como a nivel empresarial, es una variable compleja ya que se ve influenciada por multitud de factores personales y contextuales, además que guarda una relación muy estrecha con la motivación, las expectativas, el auto-concepto y las metas”.

Los factores del contexto empresarial que más influyen en la motivación son la forma de liderazgo, los incentivos, el diseño de puestos y las políticas del personal. Con esto se puede prevenir la desmotivación y también se puede intervenir cuando la motivación esté desvaneciéndose.

Análisis

La motivación y actitud es de gran ayuda a los directivos de la empresa, porque les permite desarrollar factores y estrategias para prevenir la desmotivación de las personas, de la misma forma que desarrolla una cultura empresarial óptima dentro de la misma.

Valores personales en el desempeño laboral

García G. (2012) Enuncia:

Se busca una correlación entre los valores de las personas y su desempeño laboral en las empresas para tener de esta manera más elementos de juicio en los procesos de selección del personal, así como también la contratación y evaluación del mismo, lo cual permitirá en un periodo determinado obtener resultados en las organizaciones. En estudios realizados ha sido posible observar como resultado principal que un trabajador considera como excelente su desempeño dentro de la empresa como excelente ya que posee valores importantes como la honestidad, capacidad, salvación y respeto a sí mismo y a los demás pero también consideran que algunos valores no son importantes para ellos como la indulgencia, mente abierta, sensación de logro y seguridad nacional **(pág. 137)**.

Análisis

Los valores personales en el desempeño laboral relaciona tanto los valores y la personalidad de cada individuo y su forma de laborar dentro de una empresa, tiene gran influencia ya que cada persona lleva sus costumbres y conviven entre personas con otras costumbres lo cual muchas veces lleva a tener conflictos laborales,

Administración de desempeño laboral

(García M. , 2011, pág. 9) Indica que “La administración del desempeño laboral se la puede definir como el proceso mediante el cual la empresa asegura que la persona trabaja alineado con las metas de la misma, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es revisado y definido, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las empresas”.

En vista de que en las organizaciones no existe un panel de control con medidores que indiquen si sus empleados van en la dirección correcta, las organizaciones tienen que construir sistemas de administración del desempeño que le permita controlar si el mismo

está avanzando o por el contrario tiene problemas que requieren de acciones de mejora continua. Se ha descubierto que la administración del desempeño es un ciclo académico el cual evoluciona hacia la mejora de la empresa como un ente integrado, y como todo ciclo consta de etapas, este no es la excepción, es así que el siguiente gráfico indica las etapas de las mismas:

Ilustración 5: Etapas de la administración del desempeño laboral



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-desempeno-organizaciones2.gif>

Compensación

Para **Tabash (2010):**

La compensación se refiere a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, que conforman todas las formas de pago o recompensas que se les entregan y que contribuyen a la satisfacción de los mismos, ayudando así a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. El concepto de compensación incluye todo tipo de recompensas, que consideran elementos tanto monetarios como no monetarios, las recompensas intrínsecas con las recompensas internas de las personas tales como las satisfacción laboral, compromiso, autonomía, oportunidades de crecimiento u aprendizaje, las recompensas extrínsecas son: el sueldo o salario, incentivos o bonos y beneficios distribuidos directamente por la empresa (**pág. 69**).

Existen tres elementos de la compensación total:

La remuneración base: es el pago regular a una persona por sus servicios cuando está laborando en una empresa, la remuneración hace referencia al sueldo base o salario, también llamado renta fija.

Los incentivos: estos dependen del desempeño ya sea a corto o largo plazo de las metas y la reducción de costos que se han trazado, esto no es algo garantizado.

Los beneficios: son el componente no monetario y son las vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, el plan de retiro, estos dependen del cargo, de la organización y del nivel jerárquico.

Análisis

La compensación dentro de esta investigación representa el pago motivador a las personas a cambio de sus labores, no siempre el pago será en dinero, sino que será de diferentes maneras, siempre y cuando la motivación vaya dirigida a mejorar el desempeño laboral.

Evaluación del desempeño

Según **Bravo (2007)** afirma:

La evaluación del desempeño es un proceso fundamental para determinar y comunicar a los servidores de una organización la forma en que desempeñan su trabajo para que de esta manera se pueda elaborar los planes de mejoramiento. Es así que la definición de evaluación del desempeño se entiende como un proceso o conjunto de procesos, para establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y de la forma cómo se va a conseguir, todo esto acompañado de la Dirección del talento humano para que incremente las posibilidades de que se pueda conseguir (**pág. 75**).

La medición del desempeño tiene como objetivo orientar a las personas cumplir de manera eficaz con los proyectos de solución de problemas y a la promoción de la creatividad como principio, su aplicación y por lo tanto debe servir como un medio de retroalimentación y la capacidad de manifestar desacuerdos en un proceso dinámico y permanente mejora.

Análisis

La evaluación del desempeño aporta a esta investigación con la elaboración de planes de mejoramiento constante en cuanto al desempeño que realicen en cada uno de sus puestos, además permite medir la integración de la conducta profesional y el logro de resultados.

2.3.2. PROCESO ADMINISTRATIVO (Variable Dependiente)

Toma de decisiones

Para (**Herbert, 2011, pág. 238**) “El individuo que toma una decisión debe definir con exactitud el problema en cuestión, para después generar soluciones alternativas y evaluarlas y, por último, tomar decisiones”.

Los factores que inciden en las decisiones son:

- La certidumbre
- El riesgo
- La incertidumbre

Cuando las personas identifican los hechos y las circunstancias y el efecto que podrían tener la posibilidad de preverlos, tomarán decisiones en condición de certidumbre y a medida que la información disminuye se torna antigua.

Según **(Pffner, 2010, pág. 123)** “La toma de decisiones día a día es una realidad de la vida diaria para todos nosotros, todas las personas de todos los ámbitos enfrentan numerosos hechos y circunstancias que influyen en el proceso de la toma de decisiones”.

No existe un método único para tomar decisiones que todas las empresas puedan emplear en cualquier situación, la persona que toma con exactitud el problema en cuestión, después debe generar soluciones alternativas y evaluarlas, a pesar de que todo es no es tan sencillo en la realidad

(Harold, 2007, pág. 68) Enuncia que:

En la toma de decisiones el término atributo hace referencia a las características que se describen y están disponibles en una decisión, es decir están relacionadas a una realidad objetiva. Des de un punto de vista general los atributos son criterios, objetivos o metas tienen criterios como medidas, reglas y estándares para una toma de decisiones. Es importante a la hora de tomar decisiones realizar un conjunto de acciones que permitan decidir entre las alternativas posibles, determinar la necesidad de una decisión que es generada por un problema entre lo cierto deseado y la condición real del momento.

Análisis

Las decisiones que se tomen en cualquier aspecto empresarial son importantes debido a las consecuencias que estas conllevan en un futuro, hay que tomar en cuenta algunos factores y criterios basados en la toma de decisiones, ya que todas estas ayudarán a una mejor decisión considerando todas las partes que se encuentran involucradas en las mismas.

Liderazgo

(David D. , 2008, pág. 86) “El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de las personas o en un grupo de

personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en las metas y objetivos”.

Una persona líder es aquella que consigue todo lo que se propone, en la actualidad todas las empresas deben tener un perfil dentro de su organigrama que rebose dotes de liderazgo empresarial, un líder que sepa guiar a la compañía hacia los objetivos trazados.

Actualmente los cambios constantes que atravesamos, la incertidumbre del mañana, el ciberespacio, la globalización, entre otros hacen que los gerentes de todo el mundo se mantengan atentos a la realidad, informándose y listos para actuar antes posibles problemas cambios que se puedan presentar.

(Sallenave, 2012, pág. 154) “Para ser un líder hay que tener autoridad; y la autoridad con los subordinados hay que ganársela”.

El liderazgo requiere de esfuerzo y sacrificio, y que todos los líderes se ven influidos por aquellos a quienes admiran, liderar es apoyar, por lo tanto el liderazgo verdadero debe basarse en la libertad, la información, el conocimiento, la reflexión la transparencia y en la capacidad de vivir con la discrepancia, haciéndola trabajar a favor de nuestro proyecto.

(Drukcer, 2006, pág. 34) “Un verdadero liderazgo no tiene por meta el nombramiento o título no es perceptible, el verdadero liderazgo, a través de la descripción del puesto es muy elevado, poderoso o refinado q sea. El verdadero liderazgo está en ser y no en hacer”.

El desarrollo del potencial de liderazgo para todos en la empresa es sencillo pero no fácil, el liderazgo es distribuido en un proceso empresarial y requiere del liderazgo actual con compromiso para estar mejor organizado, disciplinado y preparado con paciencia flexibilidad y creatividad.

Análisis

El liderazgo es la tarea fundamental que sirve de apoyo incondicional para los trabajadores de las organizaciones, todo liderazgo lleva consigo mucha responsabilidad y autoridad para sobrellevar a todos los miembros de la empresa.

Dirección

(Ariza & Morales, 2012, pág. 23) Indica que “La dirección empresarial es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diferentes recursos que tiene la empresa con el fin de alcanzar los objetivos trazados con eficiencia y seguridad”.

Para la dirección existen técnicas cualitativas o heurísticas son las técnicas que dependen de la opinión o experiencia de las personas, además son métodos formales no matemáticos que se apoyan en datos históricos y estadísticos y en sistemas de información, entre las ideas más comunes están la tormenta de ideas., arboles de decisión, administración por participación, todas estas técnicas han sido estudiadas como técnicas de planeación.

Las técnicas cuantitativas son fundamentales en la aplicación de las matemáticas y estadística en la mayoría de los casos como por ejemplo en programación lineal ya que permite la combinación óptima de los recursos limitados.

Según (Heizer, 2007, pág. 54) indica que “La dirección es la actividad destinada al liderazgo, la conducción y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos, que forman la organización, con objetivos en común”.

Además el liderazgo posee técnicas de dirección comprenden la influencia interpersonal del administrador a través del mismo sus empleados obtienen los objetivos en la empresa mediante la supervisión, la motivación y la comunicación.

Las técnicas modernas de dirección en las empresas se basan en los siguientes principios: Simplificación de las funciones directivas, Añadir fluidez y flexibilidad a las decisiones y redimirlas de la rigidez, Facilitar las actividades en la práctica, Actuar con autonomía, Constante evaluación de los logros.

(Reyes A. , 2005, pág. 30) La dirección es “Aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad, es un ejercicio a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas”

La importancia de la dirección se la puede establecer como la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben sujetar los demás elementos, en la dirección se prevé, planea, organiza, integra y controla una buena ejecución de las tareas laborales.

Otra razón de su importancia es el elemento más real y humano.

Análisis

La dirección es un elemento clave de la administración en toda organización ya que se trata de dirigir los recursos en especial el humano, es una tarea especial y a su vez conlleva gran responsabilidad el saber guiar a personas para que éstas estén satisfechas y comprometidas con los objetivos marcados en la empresa.

Proceso Administrativo

(Moreno & Pleite, 2006, pág. 235) Indican que “El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de los cuales se efectúa la administración, es una metodología que permite al administrador, gerente o empresario, manejar bien a la empresa y es un proceso en el cual consiste en estudiar la administración como un proceso integrado

por varias etapas, y las cuales responden a seis preguntas como: ¿Qué?; ¿Para qué?; ¿Cómo?; ¿Con quién?; ¿Cuándo? y ¿Dónde?”.

El proceso administrativo es el que consta de la estructura (mecánica), donde se determina su finalidad y rumbo, así como las alternativas para conseguirlas dentro de esta fase está la planeación, organización e integración y consta de la parte operativa (dinámica) es la parte donde se ejecuta todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el período de la estructuración en donde está la dirección y control.

Según (Bernal, 2008, pág. 54) “El proceso administrativo es un proceso sistemático el cual se entiende de la siguiente manera: planificar, organizar, dirigir y controlar”.

El desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo en la siguiente figura:

Ilustración 6: Ciclo del Proceso administrativo



Fuente:http://www.promonegocios.net/administracion/images/proceso-administrativo_clip_image001_0001.jpg

En donde el administrador tiene como funciones no sólo el proceso administrativo pues se encuentra el mismo proceso relacionado en una interacción dinámica, por lo tanto el proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo.

Para **Stoner (2007)**:

El proceso administrativo es el conjunto de técnicas en donde se realiza un conjunto de actividades que realiza una empresa, siguiendo un orden sistemático, y tomando muy en cuenta las necesidades que existen y los recursos con los cuales cuenta para poder optimizar la realización de las actividades en el tiempo estimado. El proceso administrativo tiene una aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, sin importar el tipo de empresa de que se trate, este proceso lo utilizan todas las personas que trabajen juntas para el logro de objetivos comunes, la naturaleza del proceso administrativo se basa en: la planeación, organización, dirección y control (**pág. 200**).

Es así que se puede decir que gracias al proceso administrativo se puede llevar a cabo una excelente administración en una organización y por medio de las fases del proceso se puede llegar al éxito de los objetivos de la misma.

Análisis

El proceso administrativo es el punto clave de esta investigación y es la razón de ser de la misma, abarca los aspectos de planear, organizar, dirigir y controlar al Talento Humano a través del desarrollo de un modelo de gestión lo cual permitirá efectivizar dicho proceso.

Conceptualización de la Constelación de ideas (variable dependiente)

Planear

Según **David A (2007, pág. 65)** afirma:

La planeación es realizada por las personas que tienen carácter de jefatura, es así que planificar es fijar un curso de acción completo con una secuencia de operaciones relacionando al tiempo y a los recursos necesarios para llevar a cabo lo establecido. La planeación contribuye en forma positiva a lograr la eficiencia de los planes, para ello se necesita buscar la información disponible, involucrando a los miembros y asignando responsabilidades. Las etapas de la planeación son:

- Premisas, son suposiciones que se deben considerar ante las circunstancias y condiciones futuras. Las premisas pueden ser internas cuando se originan dentro de la empresa y externas cuando son ajenos a la empresa.
- Investigación, proceso en el cual se obtiene información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos.
- Reglas, son aplicables al procedimiento y método, son normas que se refieren a una acción definida, en la cual indica que debe hacerse y que no debe hacerse.
- Políticas, son guías para orientar la acción y lineamientos generales a observar en la toma de decisiones.
- Objetivos, son los resultados que se espera obtener en un tiempo específico.
- Presupuestos, es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos.
- Programas, son planes en los cuales hacen referencia al tiempo requerido, es la secuencia cronológica que confiere vitalidad y sentido práctico a un plan.
- Estrategias, son cursos de acción general, nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia y la vida de la empresa en sí.
- Procedimientos, detallan la forma exacta en que debe desarrollarse una actividad y son guías de acción más que de pensamiento.
- Métodos, es la descripción de cómo puede llevarse a cabo el procedimiento de la mejor forma posible.
- Propósito, son las aspiraciones fundamentales de tipo cualitativo que persigue en forma permanente a un grupo social.

Análisis

La planeación es uno de los componentes del proceso administrativo y aporta a esta investigación con la fijación de planes de acción a seguir con previo desarrollo de ideas y objetivos a cumplir en un tiempo determinado.

Objetivos y metas

Según (**Apolinar, 2013, pág. 43**) nos dice: “Tanto las metas como los objetivos de una empresa están estrechamente relacionados con la misión y visión empresarial. Es así que el objetivo empresarial debe estar en armonía con el tiempo con la visión y se lo puede definir como un logro a alcanzar en un tiempo determinado, de la misma manera se puede decir que el objetivo es la suma de todas las metas, las mismas que se establecen en corto plazo”.

Para fijar las metas es vital el desarrollo de estrategias empresariales, de la misma manera al establecer un objetivo se lo debe dividir en submetas.

Análisis

Este concepto es a lo cual toda empresa debe llegar, por medio de herramientas y técnicas que se llevaran a cabo por parte de los miembros de las personas de la empresa.

Estrategias empresariales

Según **Mando (2008)** indica:

Cualquier estrategia se debe llevar a cabo después de que la empresa haya identificado, evaluado y seleccionado diferentes cursos de acción que se abre a sí misma. Este proceso de análisis, investigación y selección puede tomar diferentes formas lo más frecuente es elaborar una lista con todas las alternativas posibles y luego desarrollar un cuadro de criterios que actúen como guía para evaluar y eliminar progresivamente cada una de las alternativas (**pág. 90**).

Este proceso se lo expresa en cuatro pasos:

- Establecer un conjunto de objetivos observando sus efectos y diversificación de los mismos

- Identificar las brechas que producen en los resultados actuales de la empresa y los esperados.
- Formular diferentes cursos de acción que permitan salvar las brechas detectadas.
- Determinar el grado de eficacia que presentan cada uno de los diferentes cursos de acción propuestos.

Análisis

Las estrategias empresariales son el conjunto de acciones que conducen a la obtención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia.

Organizar

(García, Nájera, & Rico, 2011, pág. 97) “Es el segundo paso del proceso administrativo esta función implica el proceso de crear la estructura de una organización determinando las tareas, para eso se necesita la sistematización racional de los recursos mediante la determinación de jerarquías y disposición de actividades con el fin de simplificar funciones del grupo social”.

Los elementos de la organización son:

Estructura, implica el establecimiento del marco fundamental para lograr los objetivos. Sistematización, agrupación y asignación de actividades y responsabilidades a las personas. Jerárquica, es el establecimiento de niveles de autoridad y responsabilidad de la empresa. Simplificación de funciones, es establecer métodos más sencillos para realizar el trabajo. La organización es de carácter continuo, suministra los métodos, con un mínimo esfuerzo, evita la lentitud e ineficacia de las actividades reduciendo los costos e incrementando la productividad, reduce la duplicidad de esfuerzos al delimitar las responsabilidades. El

propósito de la organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan a la eficiencia organizacional.

Análisis

La organización es el segundo proceso del proceso administrativo y abarca la dirección y la creación de una estructura a seguir dentro de la empresa con un establecimiento de normas y estándares a seguir.

Talento humano

Según Porret (2008):

A los talento humano también se los nombra departamento o persona a quien se le confiere analizar, elegir, contratar, formar y retener a los trabajadores de una empresa. Se denomina talento humano a las personas con las que una organización cuenta para desarrollar de una manera adecuada las acciones, actividades y labores encomendadas a las personas indicadas. Quien esté a cargo de talento humano debe tener en cuenta que el talento humano es uno de los recursos más importantes en la empresa ya que de estos depende alcanzar los objetivos trazados y los mismos que cumplirán los objetivos tanto individuales como empresariales (**pág. 64**).

Las funciones del Talento Humano son ayudar y prestar servicios a la organización, realizan funciones que definen cada puesto, capacitarse y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de la empresa entre otros. El Talento Humano de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización.

Atribución de autoridad y responsabilidad

Según **Fortes (2014)** indica:

Siempre es posible delegar autoridad, la responsabilidad es indelegable, la autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer, la autoridad es un derecho que la organización le otorga y está condicionado por la capacidad de cada jefe en particular, es decir que la distinción entre una autoridad legal que otorga la empresa y otro tipo de autoridad queda en manos del propio supervisor quien debe poseer ciertas condiciones personales de líder formal o líder informal (**pág. 74**).

La responsabilidad es generalmente temida ya que no se concibe la autoridad sin la responsabilidad, es por ello que la responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia es natural, su contrapeso indispensable. El ejercicio de la autoridad puede ser objeto de penalidad o de recompensa.

Análisis

Este concepto contribuye con ideas claras sobre la responsabilidad y autoridad que se atribuye a cada uno de los miembros de la empresa, de acuerdo a sus capacidades y desempeño laboral.

Dirigir

(**Stephen P. , 2012, pág. 63**) Indica que “Dirigir incluye motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos que se presenten. La dirección permite coordinar las acciones de cada miembro y grupos de la empresa, con el fin de que se realicen los planes eficazmente, esta etapa llamada también ejecución comando o liderazgo, dirigir implica mandar, influir y motivar”.

La importancia de la dirección radica en que pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y organización, su calidad se refleja en el logro de los objetivos, las etapas de la dirección son:

- Integración, es la etapa en donde el administrador elige y pone en marcha a las decisiones establecidas para ejecutar los planes.
- Reglas, los talento humano deben adaptarse a la empresa y no la empresa al Talento Humano.
- Mando o autoridad, de aquí se deriva la administración.
- Comunicación, permite conocer a todos los elementos de la organización.
- Supervisión, se trata de ver si todo se está haciendo como se lo había planeado y ordenado.

Análisis

La dirección aporta a esta investigación en especial al gerente para tener una idea muy clara sobre su tarea principal que es dirigir a toda la empresa por medio de métodos y técnicas que ayudarán a dirigir con eficiencia.

Liderazgo

Según (Zayas P. , 2012, pág. 88) “El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales que una persona tiene para influir en la forma de ser de las mismas o en un grupo de personas, permite que el equipo trabaje con ganas en consecución de metas y objetivos”.

El liderazgo empresarial posee habilidades entre ellas están: carisma es la habilidad natural para atraer a las personas, y por ende permite que las personas den lo mejor de sí mismas. Organizativo, se debe saber manejar y tener bajo control todos los recursos con los que cuenta. Visión se debe tener una idea única y se la debe llevar a cabo. Comunicación, esta

habilidad permite vender las ideas de manera sugerente. Entusiasmo, se debe conseguir que todos lo sigan y remen hacia la misma dirección. Resolución, se trata de poner solución los problemas que se presenten. Disciplina, se trata de saber imponer autoridad cuando la situación lo amerite. Creativo, se trata de fomentar ideas novedosas y enfrentarse a los nuevos riegos. Negociador, es saber venderse muy bien a través de la convicción. Honestidad, es un valor ético que cualquier persona debe tener.

Análisis

El liderazgo se basa en el gerente en que posea la aptitud de saber sobrellevar una empresa en el tiempo y espacio competitivo, además el liderazgo es una cualidad que todo gerente desea poseer.

Toma de decisiones

Según **(Bierman, 2008, pág. 62)** afirma: “La toma de decisiones reportan varios beneficios adicionales entre los cuales, simplifican y esclarecen el problema, permitiendo eliminar un gran número de elementos. Reducen la ansiedad que acompañan a la situación problemática, ayuda a superar las limitaciones humanas respecto a su capacidad de procesar información, permite aplicar métodos de análisis que han resultado útiles en situaciones con una estructura parecida”.

Toda decisión viene motivada en origen por la existencia de un problema que se ha detectado y pretende ser resuelto, decidir consiste en la elección de una posible solución entre varias opciones, se puede entonces hablar de tomas de decisiones ante una situación problemática para la que no existe más que una alternativa cuando sólo existe una solución posible al problema, no hay capacidad de elección.

Análisis

La toma de decisiones contribuye en este proyecto de investigación con la mejor elección de la solución a los problemas que se enfrentan tanto a nivel empresarial como a nivel personal.

Controlar

(Reyes A. , 2010, pág. 92) Nos dice que “El control consiste en el establecimiento de sistemas que permiten medir los resultados actuales con los pasados todo esto con la finalidad de saber que se ha obtenido lo que se esperaba para poder corregir, mejorar y crear nuevos planes”.

Esta función es la que trata de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar los hechos que se acoplen a los planes y objetivos de la organización. Esta función proporciona al gerente medios adecuados para controlar que los planes trazados se realicen en forma correcta. Los elementos del control son:

- Establecimiento de estándares, es el establecimiento de una unidad de medida que servirá como guía para efectuar el control.
- Corrección, es una acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.
- Medición de resultados, puede modificar la unidad de medida.
- Retroalimentación, aquí se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

Definición de estándares empresariales

(Van Den, 2010, pág. 52) “Los estándares son puntos de referencia, modelos, criterios, reglas o requisitos mínimos aceptables para la operación de procesos específicos, con los cuales se mide el desempeño real esperado”.

Los puntos seleccionados para el control deben ser críticos en el sentido de que son factores limitantes en la operación ya que ellos indican, mejor que otros factores limitantes, si los planes funcionan. Con esos estándares los gerentes pueden manejar un mayor grupo de subordinados y por tanto aumentar el tramo de control con ahorros en los costos y mejoras en la comunicación.

Análisis

La delimitación de estándares empresariales son los referentes que requieren ser establecidos con el fin de contar con una referencia que permita identificar con tiempo las variaciones presentadas en el desarrollo de los procesos y aplicar las medidas correctivas.

Retroalimentación

Según (Fuentes, 2006, pág. 142) “Retroalimentación o feedback es una actividad propia de los sistemas abiertos para resistir a las tendencias entrópicas, actuando como control en la retroalimentación negativa o positiva, en el caso de la retroalimentación negativa actúa como proceso correctivo a las variables de salida importando del entorno lo necesario para restaurarse”. En el caso de la retroalimentación positiva actúa para conducir con éxito hacia las metas establecidas.

Además puede entenderse a la retroalimentación como un proceso o mecanismo que contempla el movimiento de una señal en el interior de un sistema, el regreso de la señal a su entrada se denomina bucle de retroalimentación.

Análisis

La retroalimentación dentro de una empresa contribuye a tomar acciones correctivas y preventivas sobre los problemas o conflictos que se producen a diaria, con ello se elimina cuellos de botella.

2.4. HIPÓTESIS

La aplicación del Modelo de Gestión del Talento Humano incidirá en el proceso administrativo en la empresa Maquilú de la ciudad de Ambato.

2.5. VARIABLES

Variable Independiente (X):

- Modelo de gestión del Talento Humano (Cualitativa)

Variable Dependiente (Y):

- Proceso administrativo (Cuantitativa)

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1.ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la presente investigación está enmarcado en el enfoque cualitativo y cuantitativo; cualitativo porque el problema que se plantea requiere una investigación interna utilizando técnicas cualitativas que permiten al investigador actuar de forma correcta durante la investigación aplicada en la empresa con el objeto de describir e interpretar la realidad del problema en un espacio contextualizado con una perspectiva de adentro hacia afuera; los objetivos proponen acciones inmediatas a fin de solucionar satisfactoriamente el problema identificado. Mientras que en el enfoque cuantitativo es necesario para la recolección y el análisis de datos que permiten contestar preguntas de investigación y probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico por medio del cual se transforman las mediciones en valores numéricos, es decir

datos cuantificables que son analizados con técnicas estadísticas para posteriormente extender los resultados a la empresa y al entorno.

3.2.MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación bibliográfica

Para desarrollar este estudio se utilizó una investigación bibliográfica de tipo documental ya que los temas tratados como son: el modelo de gestión del talento humano, el proceso administrativo, la administración, la administración del talento humano, la toma de decisiones, la dirección , entre otros temas fueron investigados de acuerdo a las exigencias de desarrollo y progreso del tema, que contribuye al desarrollo de un modelo de gestión para la empresa Maquilú, para aplicar un proceso administrativo, es así que mediante esta investigación se obtuvo conocimientos inherentes mediante la utilización de libros, revistas científicas, informes y tesis de grado con temas relacionados con el modelo de gestión del talento humano, con el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones de diferentes autores, como también la aplicación de textos encontrados en el Internet.

Investigación de campo

También se utilizó la investigación de campo que consistió en obtener toda la información directa a través de las herramientas de investigación, efectuando entrevistas y encuestas a los miembros internos de la empresa Maquilú para conocer ampliamente las causas del objeto de estudio.

3.3. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación explorativa

En la investigación del problema se dio uso de la investigación exploratoria ya que esta facilitó el diagnóstico para el planteamiento del problema, permitió formular la hipótesis del problema de trabajo y además ayudó a la realización de entrevistas que conceden a priorizar las causas que generan la problemática empresarial y por ende poner en contacto al investigador con la realidad objeto de estudio.

Investigación descriptiva

Esta investigación permitió conocer detalladamente las características del problema de estudio con datos inherentes con origen, desarrollo y proyección, ayudando a describir el problema en circunstancia tiempo y espacio. Esta investigación también facilitó identificar las causas tales como, desorganización administrativa, desacertada delegación de funciones, la inexistencia de estrategias administrativas, inadecuada cultura organizacional, escasa planificación de actividades laborales, por otro lado los efectos tales como: deficiente administración del personal, el incumplimiento de metas y objetivos, desorganización entre procesos, débil control al desempeño laboral.

Investigación correlacional

Este tipo de investigación ayudó a medir estadísticamente la relación existente entre la variable independiente como es el modelo de gestión del talento humano y la variable dependiente como es el proceso administrativo es así que examinando su asociación, se determina que el modelo de gestión al talento humano incide directamente en el proceso administrativo ya que sin un modelo de gestión establecido y ejecutado por el gerente de

Maquilú el desarrollo de un proceso de administración al personal no será posible, por lo cual es necesario establecer estrategias para la solución del problema establecido.

Investigación analítica

Esta investigación posibilitó realizar un análisis profundo al problema investigado y brindar una posible solución en la empresa Maquilú mediante el desarrollo de diferentes estrategias como son: la Gestión del Talento Humano, el liderazgo y las técnicas de dirección. Además diseñó caminos para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad en la información y comunicación con los miembros de la empresa
- Cumplimiento de la normativa y reglamentos aplicables.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la realización de esta investigación no se hizo uso de ninguna muestra en vista de que el marco muestral es pequeño, y se puede trabajar con toda la población, y según, (Arias, 2006) “Población finita es aquella cuyo elemento en su totalidad son identificables por el investigador”, es así que la población de la empresa está constituida por 3 personas en el nivel gerencial y administrativo y por 22 personas en el nivel operativo, tomando en cuenta la población total en este caso la muestra representativa es de 25, por ende la población es finita, y las 25 personas representan la población total a trabajar.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Cuadro 1: Variable Independiente Modelo de Gestión del Talento Humano

| Hipótesis: La aplicación del Modelo de Gestión del Talento Humano incidirá en el proceso administrativo en la empresa Maquilú de la ciudad de Ambato. | | | | |
|---|--|---|--|--------------------------|
| Variable independiente: Modelo de Gestión del Talento Humano | | | | |
| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORÍA | INDICADORES | ÍTEMS | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS |
| Es un esquema que comprende el lineamiento de acciones correctas tales como: estrategias, y liderazgo, dirigido al Talento Humano, dependiendo de la cultura del desarrollo organizacional, y del negocio de cada empresa, tiene como función permitir la colaboración eficaz de las personas mediante una estructura o esquema como un modelo de gestión para el Talento Humano, el cual permite lograr objetivos planteados y de esta manera obtener la máxima creación de valor para la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> Indicadores de gestión | <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué estilo de liderazgo lleva a cabo el gerente de la empresa? ¿Es adecuado el proceso administrativo (planeación, organización dirección y control) que se lleva a cabo en la empresa? | Encuesta y cuestionario. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Clima organizacional | <ul style="list-style-type: none"> Número de Normas Número de Políticas Número de Valores Porcentaje de Conflictos | <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo califica usted al clima laboral dentro de la empresa? ¿Cuáles de los siguientes valores considera Ud. que existen en la empresa? | Encuesta y cuestionario. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Modelo de gestión para el Talento Humano | <ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de evaluación de desempeño laboral Nivel de compensación a las personas Número de capacitaciones para el desarrollo de personas Nivel de control de actividades de las personas | <ul style="list-style-type: none"> ¿Está usted de acuerdo en que se desarrolle un sistema para el mejoramiento del desempeño laboral para el personal de la empresa Maquilú? ¿Con qué frecuencia considera usted que se evalúa el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Maquilú? | Encuesta y cuestionario. |

Elaborado por: Silvana Pillapa

Cuadro 2: Variable Dependiente Proceso administrativo

| Hipótesis: La aplicación del Modelo de Gestión del Talento Humano incidirá en el proceso administrativo en la empresa Maquilú de la ciudad de Ambato. | | | | |
|--|--|---|---|--------------------------|
| Variable dependiente: Proceso Administrativo | | | | |
| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORÍA | INDICADORES | ÍTEMS | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS |
| <p>Metodología sistemática que detalla un conjunto de acciones y etapas que forman un proceso integral el cual permite al gerente manejar eficazmente una empresa y consiste en estudiar la administración para efectuar un rediseño organizacional, para así aprovechar el Talento Humano de la misma.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Proceso integral | <ul style="list-style-type: none"> Indicadores de Gestión | <ul style="list-style-type: none"> ¿Cree usted que existe eficacia en los pedidos de las máquinas que realizan los clientes? ¿Cree usted que se definen responsabilidades para generar mayor comprometimiento en los trabajadores de la empresa Maquilú? | Encuesta y cuestionario. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Talento Humano | <ul style="list-style-type: none"> Número de Capacitaciones Nivel de Satisfacción laboral | <ul style="list-style-type: none"> ¿Realiza cada miembro de la empresa una retroalimentación para mejorar su desempeño laboral? ¿Qué tipo de compensaciones recibe usted tras una tarea bien cumplida? ¿Recibe capacitaciones con las cuales Ud. se desempeña de mejor manera en su puesto de trabajo? | Encuesta y cuestionario. |

Elaborado por: Silvana Pillapa

3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La técnica el instrumento y a quienes vamos a aplicar

Cuadro 3: Recolección de la información

| PREGUNTAS BÁSICAS | EXPLICACIÓN |
|--|--|
| 1. ¿PARA QUÉ? | Para alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación. |
| 2. ¿A QUÉ PERSONAS VAMOS APLICAR? | La investigación se la realizó al gerente y empleados de la empresa |
| 3. ¿SOBRE QUÉ ASPECTOS? | Sobre el modelo de gestión del talento humano y el proceso administrativo de Maquilú |
| 4. ¿QUIÉN? | La investigadora (Silvana Pillapa) |
| 5. ¿CUÁNDO? | Desde la búsqueda del problema hasta la culminación de la investigación |
| 6. ¿CUÁNTAS VECES? | Las veces requeridas |
| 7. ¿CON QUÉ TÉCNICAS? | Encuesta |
| 8. ¿CON QUÉ INSTRUMENTOS? | Cuestionario |
| 9. ¿EN QUÉ SITUACIÓN? | Se buscó el momento más adecuado para obtener datos reales y concretos |

Elaborado por: Silvana Pillapa

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Cuadro 4: Técnicas e instrumentos de investigación

| TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN | INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN |
|---|---|
| INFORMACIÓN SECUNDARIA 1. Lectura Científica | 1. Libros de administración, de modelos de gestión del talento humano y proceso administrativo. 2.- Tesis de Grado de modelo de gestión del talento humano y de procesos administrativo. |
| INFORMACIÓN PRIMARIA 1. Encuesta | Cuestionario |

Elaborado por: Silvana Pillapa

3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para analizar y procesar la información procedemos de la siguiente manera.

CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para poder tener una buena codificación se procedió a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado para que facilite el proceso de tabulación obteniendo una información real y dando una solución adecuada al problema.

En el procesamiento y análisis de la información se procedió a revisar y analizar verificando que las encuestas realizadas esté debidamente llenas y todas las preguntas contestadas.

TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La tabulación de los datos se realizó a través del programa SPS, el cual permitió interpretar de una manera rápida los datos recolectados.

GRAFICAR

Para esta presentación se utilizó graficas de barras.

ANALIZAR GRÁFICOS ESTADÍSTICOS.

Para proceder analizar los datos, se realizó por medio de porcentajes que nos permitió interpretar los resultados que proyecten.

INTERPRETACIÓN

La interpretación de resultados se elaboró bajo una síntesis para poder encontrar la información necesaria para dar la posible solución al problema del objeto de estudio. Se aplicó el CHI CUADRADO para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la relación entre variables.

CHI CUADRADO

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

DONDE:

O= Observados

E= Esperados

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

Cumpliendo con el desarrollo de la información, se procedió a analizar cuantitativa y cualitativamente los datos obtenidos de los trabajadores de la empresa Maquilú.

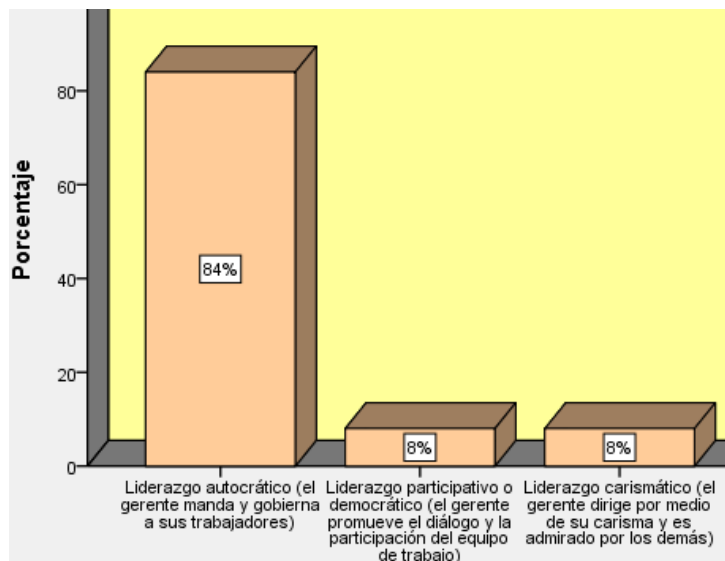
Ya realizada la tabulación, el siguiente paso consistió en desglosar la información para analizar y explicar cada uno de los resultados que a continuación se presenta con toda la información con los respectivos porcentajes estadísticos, análisis e interpretaciones.

1.- ¿Qué estilo de liderazgo lleva a cabo el gerente de la empresa?

Tabla 1: Estilo de liderazgo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Liderazgo autocrático | 21 | 84,0 | 84,0 | 84,0 |
| | Liderazgo participativo o democrático | 2 | 8,0 | 8,0 | 92,0 |
| | Liderazgo carismático | 2 | 8,0 | 8,0 | 100,0 |
| | Total | 25 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico 1: Estilo de Liderazgo



Fuente: Encuesta a clientes internos de Maquilú

Elaborado por: Silvana Pillapa

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 84% indica que el gerente lleva un estilo de liderazgo autocrático, el 8% asegura que el gerente lleva un estilo de liderazgo participativo o democrático y el 8% piensa que el gerente lleva un estilo de liderazgo carismático.

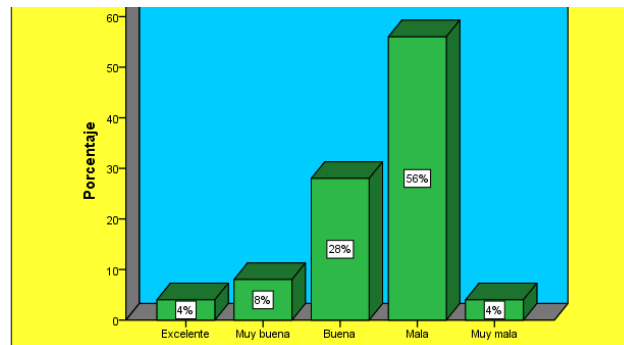
Según los datos obtenidos la mayoría de encuestados consideran que el gerente lleva un estilo de liderazgo autocrático lo cual no es muy conveniente ya que el gerente indica que hacer exactamente y en ocasiones esto llega a ser frustrante para los empleados.

2.- ¿Cómo califica usted al clima laboral dentro de la empresa?

Tabla 2: Clima laboral

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Excelente | 1 | 4,0 | 4,0 |
| | Muy buena | 2 | 8,0 | 12,0 |
| | Buena | 7 | 28,0 | 40,0 |
| | Mala | 14 | 56,0 | 96,0 |
| | Muy mala | 1 | 4,0 | 100,0 |
| | Total | 25 | 100,0 | 100,0 |

Gráfico 2: Clima laboral



Fuente: Encuesta a clientes internos de Maquilú
Elaborado por: Silvana Pillapa

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados el 4% opina que el clima laboral dentro de la empresa es excelente, el 8% asevera que el clima laboral dentro de la empresa es muy buena, el 28% cree que el clima laboral dentro de la empresa es buena, mientras que el 56% opina que el clima laboral dentro de la empresa es malo, y por último el 4% indica que el clima laboral es muy malo.

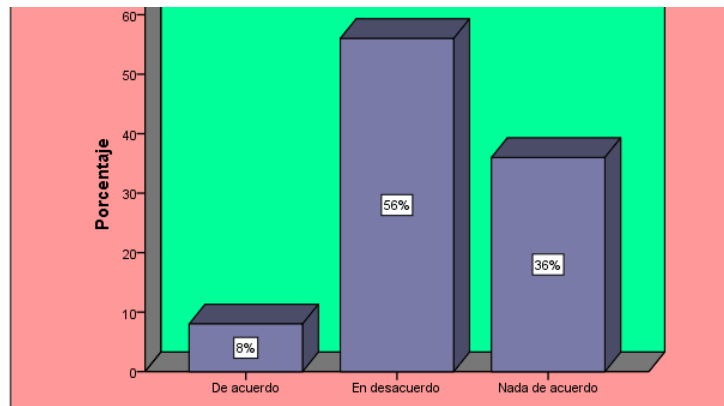
Se puede evidenciar que el clima laboral dentro de la empresa es malo para la mayoría de los trabajadores, esto causa graves problemas para no tener un buen desempeño personal y profesional dentro de sus tareas diarias porque no existe un ambiente adecuado el cual contribuya a crear confianza laboral.

3.- ¿Es adecuado el proceso administrativo (planeación, organización dirección y control) que se lleva a cabo en la empresa?

Tabla 3: Situación actual del proceso administrativo

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy de acuerdo | 0 | 0,0 | 0,0 |
| | De acuerdo | 2 | 8,0 | 8,0 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 0 | 0,0 | 0,0 |
| | En desacuerdo | 14 | 56,0 | 64,0 |
| | Nada de acuerdo | 9 | 36,0 | 100,0 |
| | Total | 25 | 100,0 | 100,0 |

Gráfico 3: Situación actual del proceso administrativo



Fuente: Encuesta a clientes internos de Maquilú

Elaborado por: Silvana Pillapa

Análisis e Interpretación

Del total de los encuestados el 8% indica que el proceso administrativo en la empresa es adecuado, mientras que el 56% está en desacuerdo que el proceso administrativo es adecuado, y el 36% asegura que el proceso administrativo que se lleva a cabo en la empresa no es para nada adecuado.

Según los datos obtenidos la mayoría de los encuestados opinan que el proceso administrativo que se lleva a cabo en la empresa no es adecuado.

4.- ¿Cómo califica usted el manejo del personal dentro de la empresa?

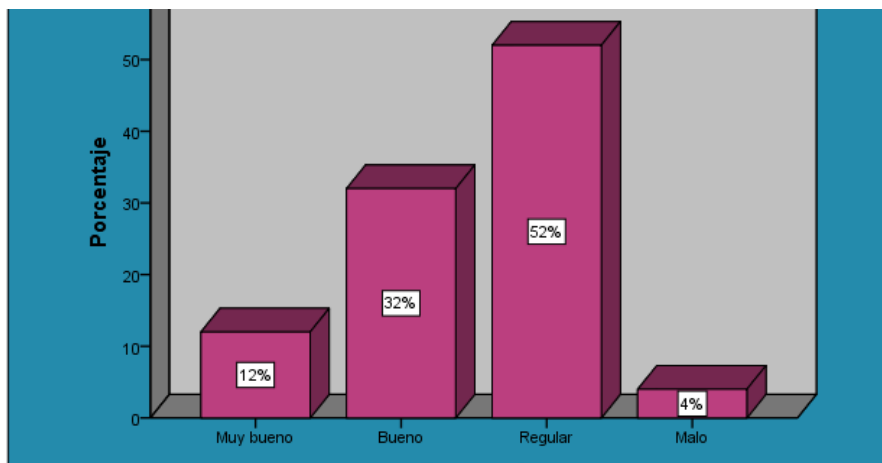
Tabla 4: Manejo del personal

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Excelente | 0 | 0,0 | 0,0 |
| | Muy bueno | 3 | 12,0 | 12,0 |
| | Bueno | 8 | 32,0 | 44,0 |
| | Regular | 13 | 52,0 | 96,0 |
| | Malo | 1 | 4,0 | 100,0 |
| | Total | 25 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a clientes internos de Maquilú

Elaborado por: Silvana Pillapa

Gráfico 4: Manejo del personal



Fuente: Encuesta a clientes internos de Maquilú

Elaborado por: Silvana Pillapa

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados el 12% opina que es muy bueno el manejo de personal administrativo, el 32% dice que es bueno manejo de personal administrativo, el 52% piensa que es regular el manejo de personal administrativo, y el 4% cree que es malo el manejo de personal administrativo.

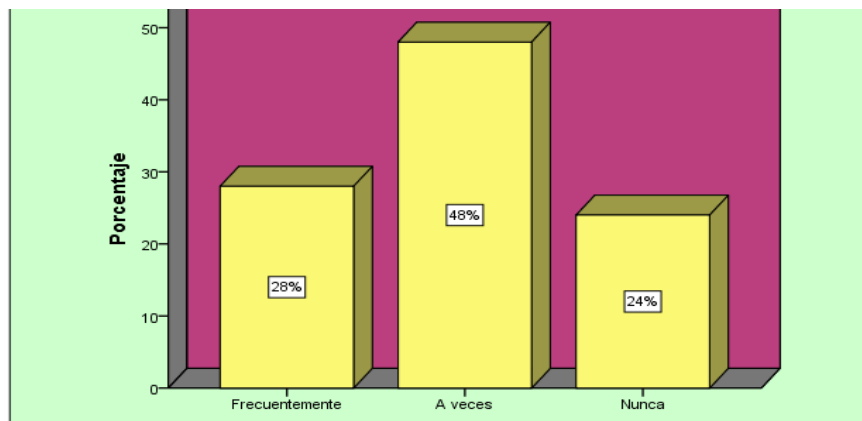
El mayor número de encuestados califica al manejo del personal administrativo como regular debido a muchos factores internos y externos y a la falta de una planificación y control de las actividades administrativas y operativas de los miembros de la empresa.

5.- ¿Realiza cada miembro de la empresa una retroalimentación para mejorar su desempeño laboral?

Tabla 5: Retroalimentación del desempeño laboral

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 0 | 0,0 | 0,0 |
| | Casi siempre | 0 | 0,0 | 0,0 |
| | Frecuentemente | 7 | 28,0 | 28,0 |
| | A veces | 12 | 48,0 | 76,0 |
| | Nunca | 6 | 24,0 | 100,0 |
| | Total | 25 | 100,0 | 100,0 |

Gráfico 5: Retroalimentación del desempeño laboral



Fuente: Encuesta a clientes internos de Maquilú

Elaborado por: Silvana Pillapa

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados el 28% dice que frecuentemente realiza una retroalimentación para mejorar su desempeño laboral, mientras que el 48% opina que a veces realiza una retroalimentación para mejorar su desempeño laboral, y el 24% piensa que nunca realiza una retroalimentación para mejorar su desempeño laboral.

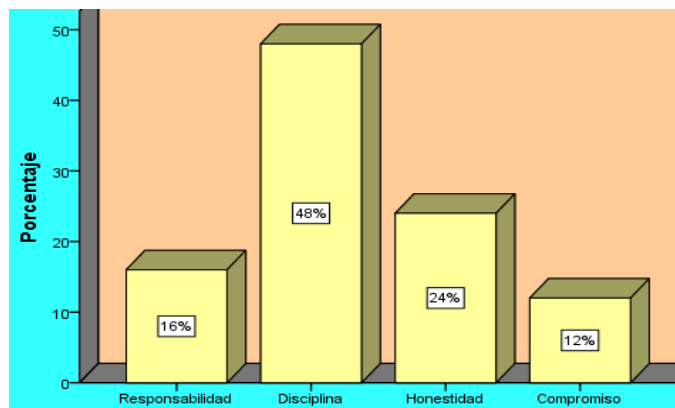
Los datos obtenidos muestran que la mayoría de los trabajadores a veces realizan una retroalimentación para mejorar su desempeño laboral, es muestra la falta de interés que le ponen a su trabajo y no buscan mejorar las falencias que cada uno tiene y desconocen sus capacidades para desempeñarse mejor.

6.- ¿Cuáles de los siguientes valores considera Ud. que existen en la empresa?

Tabla 6: Valores existentes en la empresa

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Responsabilidad | 4 | 16,0 | 16,0 | 16,0 |
| Disciplina | 12 | 48,0 | 48,0 | 64,0 |
| Válidos Honestidad | 6 | 24,0 | 24,0 | 88,0 |
| Compromiso | 3 | 12,0 | 12,0 | 100,0 |
| Total | 25 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico 6: Valores existentes en la empresa



Fuente: Encuesta a clientes internos de Maquilú

Elaborado por: Silvana Pillapa

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados el 16% opina la responsabilidad es un valor que existe en la empresa, el 48% asegura que la disciplina es otro de los valores que existe en la empresa, el 24% piensa que existe honestidad como otro valor más, mientras que el 12% asegura que el compromiso es otro de los valores que existen en la empresa.

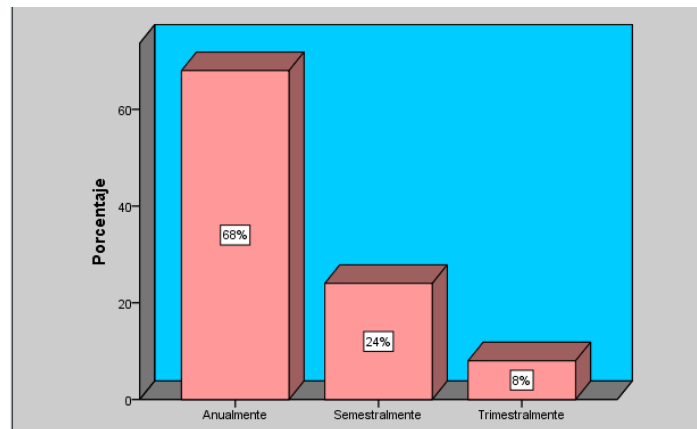
Se puede evidenciar según la información obtenida que existen valores en la empresa y son generalmente los que poseen todas las personas, pero estos no son suficientes para generar compromiso con los trabajadores de la empresa.

7.- ¿Con qué frecuencia considera usted que se evalúa el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Maquilú?

Tabla 7: Evaluación del desempeño laboral

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Anualmente | 17 | 68,0 | 68,0 | 68,0 |
| Semestralmente | 6 | 24,0 | 24,0 | 92,0 |
| Trimestralmente | 2 | 8,0 | 8,0 | 100,0 |
| Mensualmente | 0 | 0,0 | 0,0 | |
| Total | 25 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico 7: Evaluación del desempeño laboral



Fuente: Encuesta a clientes internos de Maquilú
Elaborado por: Silvana Pillapa

Análisis e interpretación

Del 100% de las personas encuestadas, el 68% indica que anualmente se evalúa el desempeño laboral de los trabajadores, el 24% asegura que semestralmente se evalúa el desempeño laboral de los trabajadores, y el 8% cree que se evalúa trimestralmente el desempeño laboral de los trabajadores.

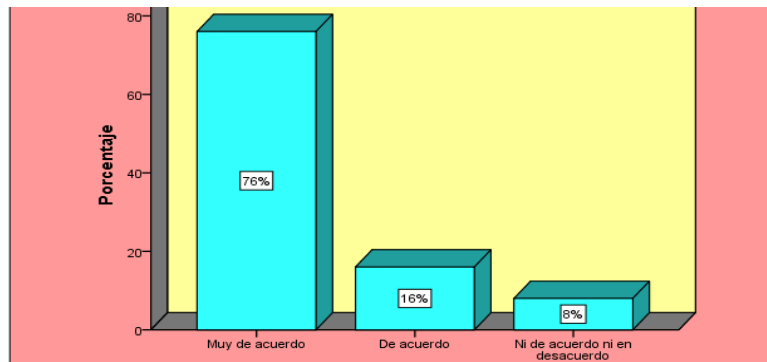
La mayoría de los trabajadores indican que la evaluación a su desempeño laboral es anual y con esto no se puede detectar los problemas que trae el descontrol de las actividades de las personas y de los beneficios que se pierde a no tomar medidas correctivas.

8.- ¿Está usted de acuerdo en que se desarrolle un sistema para el mejoramiento del desempeño laboral para el personal de la empresa Maquilú?

Tabla 8: Sistema de mejoramiento del desempeño laboral

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy de acuerdo | 19 | 76,0 | 76,0 |
| | De acuerdo | 4 | 16,0 | 92,0 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 8,0 | 100,0 |
| | En desacuerdo | 0 | 0,0 | |
| | Nada de acuerdo | 0 | 0,0 | |
| | Total | 25 | 100,0 | 100,0 |

Gráfico 8: Sistema de mejoramiento del desempeño laboral



Fuente: Encuesta a clientes internos de Maquilú
Elaborado por: Silvana Pillapa

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados el 76% está muy de acuerdo que se desarrolle un sistema para el mejoramiento de su desempeño laboral, el 16% está de acuerdo que se desarrolle un sistema para el mejoramiento de su desempeño laboral, y el 8% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo que se desarrolle un sistema para el mejoramiento de su desempeño laboral.

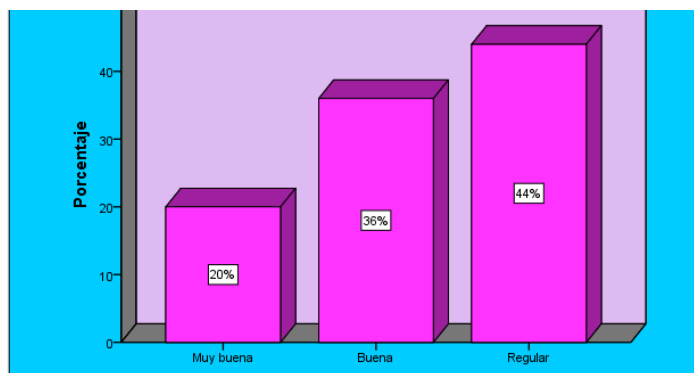
Como se puede observar, la gran mayoría de trabajadores están muy de acuerdo que se desarrolle un sistema para el mejoramiento de su desempeño laboral, esto traerá grandes beneficios no solo para la empresa sino para sus vidas personales, ya que motiva e incentiva al mejoramiento continuo en varios aspectos de nuestra vida diaria.

9.- ¿Cómo es la relación laboral entre los miembros de la empresa Maquilú?

Tabla 9: Relación laboral entre miembros

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Excelente | 0 | 0,0 | 0,0 |
| | Muy buena | 5 | 20,0 | 20,0 |
| | Buena | 9 | 36,0 | 56,0 |
| | Regular | 11 | 44,0 | 100,0 |
| | Mala | 0 | 0,0 | 0,0 |
| | Total | 25 | 100,0 | 100,0 |

Gráfico 9: Relación laboral entre miembros



Fuente: Encuesta a clientes internos de Maquilú
Elaborado por: Silvana Pillapa

Análisis e interpretación

Del 100% de la población encuestada, el 20% dice que la relación laboral entre los miembros de la empresa es muy buena, el 36% piensa que la relación laboral entre los miembros de la empresa es buena y el 44% asevera que la relación laboral entre los miembros de la empresa es regular.

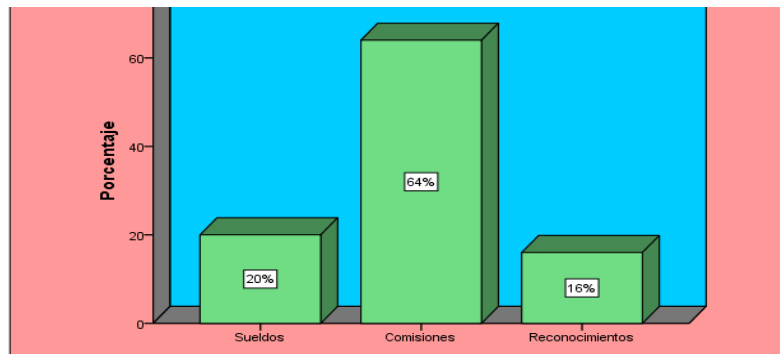
Los datos arrojados muestran que la mayoría de los trabajadores aseveran que la relación laboral entre ellos es regular, pero este es un problema importante a tomar en cuenta para que se cree un clima de confianza y una comunicación eficiente entre los mismos.

10.- ¿Qué tipo de compensaciones recibe usted tras una tarea bien cumplida?

Tabla 10: Tipos de compensaciones

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Sueldos | 5 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| Bonos | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Comisiones | 16 | 64,0 | 64,0 | 84,0 |
| Reconocimientos | 4 | 16,0 | 16,0 | 100,0 |
| Otros | 0 | 0,0 | 0,0 | |
| Total | 25 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico 10: Tipos de compensaciones



Fuente: Encuesta a clientes internos de Maquilú
Elaborado por: Silvana Pillapa

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 20% recibe como compensación el sueldo, el 64% recibe comisiones y el 16% recibe reconocimientos tras una tarea bien cumplida.

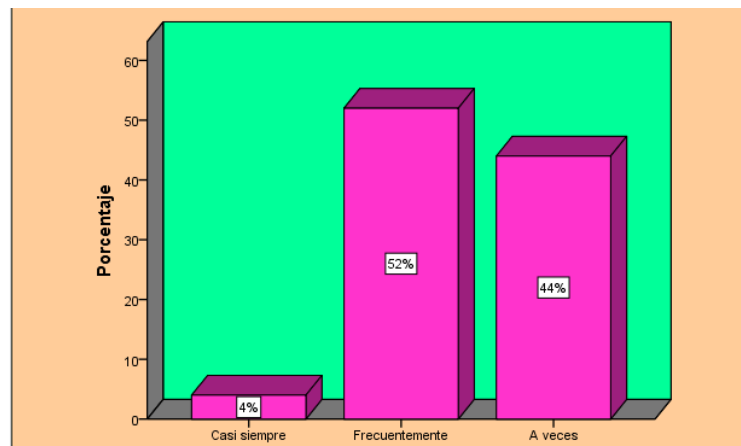
Las compensaciones que los trabajadores reciben tras una tarea bien cumplida en su mayoría son las comisiones, pero para motivar a realizar un trabajo bien hecho se debería buscar otro tipo de compensaciones no sólo económicas.

11.- ¿Cree usted que existe eficacia en los pedidos de las maquinas que realizan los clientes?

Tabla 11: Eficacia en los pedidos de maquinaria

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| | Casi siempre | 1 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| | Frecuentemente | 13 | 52,0 | 52,0 | 56,0 |
| | A veces | 11 | 44,0 | 44,0 | 100,0 |
| | Nunca | 0 | 0,0 | 0,0 | |
| | Total | 25 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico 11: Eficacia en los pedidos de maquinaria



Fuente: Encuesta a clientes internos de Maquilú
Elaborado por: Silvana Pillapa

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados el 4% piensa que casi siempre existe eficacia en los pedidos que realizan los clientes, el 52% asegura que frecuentemente existe eficacia en los pedidos

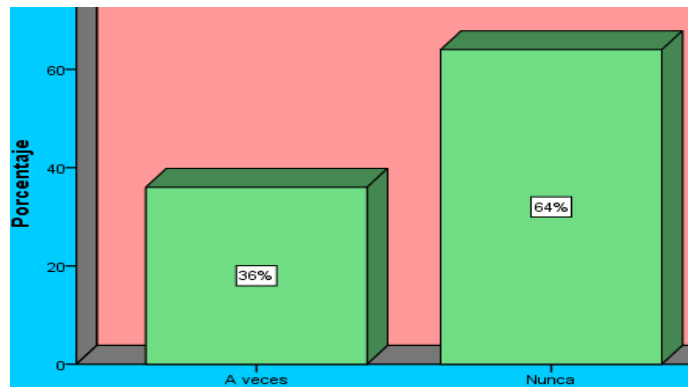
que realizan los clientes, y mientras que el 44% indica que a veces existe eficacia en los pedidos de los clientes. Para los trabajadores de Maquilú la eficacia no es una de sus fortalezas al momento de entregar los pedidos de las máquinas a los clientes, y esto se debe producir por varios factores.

12.- ¿Recibe capacitaciones con las cuales Ud. se desempeña de mejor manera en su puesto de trabajo?

Tabla 12: Capacitación para mejorar el desempeño

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| | Siempre | 0 | 0,0 | 0,0 |
| | Casi siempre | | | |
| | Frecuentemente | 0 | 0,0 | 0,0 |
| | A veces | 9 | 36,0 | 36,0 |
| Nunca | 16 | 64,0 | 64,0 | 64,0 |
| Total | 25 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Gráfico 12: Capacitación para mejorar el desempeño



Fuente: Encuesta a clientes internos de Maquilú

Elaborado por: Silvana Pillapa

Análisis e interpretación

De toda la población encuestada el 36% confirma que a veces reciben capacitaciones para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo y el 64% asegura que nunca reciben capacitaciones para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo en la empresa.

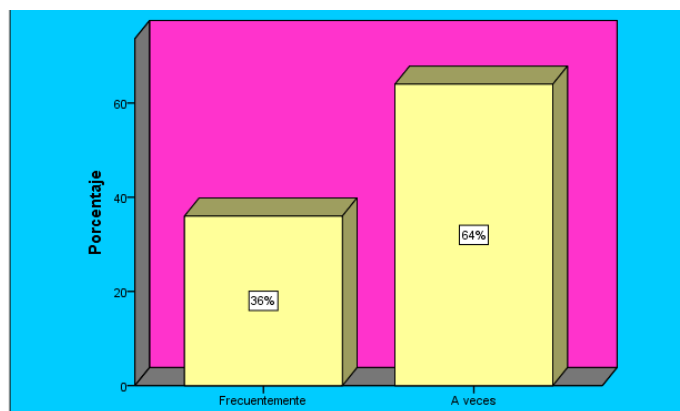
La información obtenida de la encuesta realizada permite observar las capacitaciones son escasas y esto trae retrasos en comparación con las demás empresas en el mercado.

13.- ¿Considera usted que las políticas establecidas en la empresa Maquilú ayudan a alcanzar las metas y objetivos trazados por la misma?

Tabla 13: Alcance de metas y objetivos a través de políticas

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 0 | 0,0 | 0,0 |
| | Casi siempre | 0 | 0,0 | 0,0 |
| | Frecuentemente | 9 | 36,0 | 36,0 |
| | A veces | 16 | 64,0 | 100,0 |
| | Nunca | 0 | 0,0 | 0,0 |
| | Total | 25 | 100,0 | 100,0 |

Gráfico 13: Alcance de metas y objetivos a través de políticas



Fuente: Encuesta a clientes internos de Maquilú
Elaborado por: Silvana Pillapa

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados el 36% asegura que las políticas de la empresa frecuentemente ayudan a alcanzar las metas y objetivos trazados, mientras que el 64% asevera que las políticas de la empresa a veces ayudan a alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

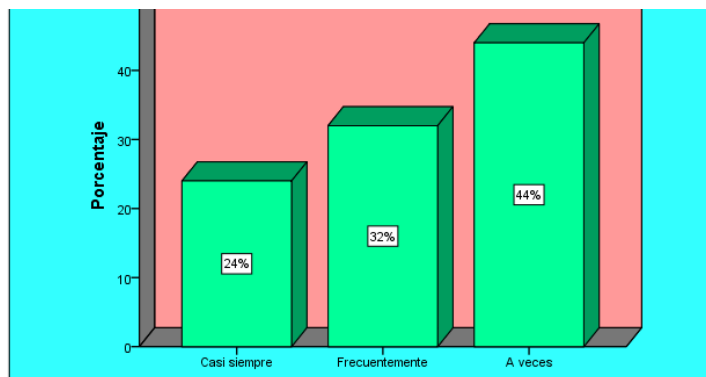
Las personas encuestadas piensan que las políticas trazadas por la empresa no son de gran ayuda para alcanzar los objetivos y metas, muchas veces las políticas en cualquier organización no son tomadas en cuenta ni se les da la importancia debida.

14.- ¿Cree usted que se definen responsabilidades para generar mayor comprometimiento en los trabajadores de la empresa Maquilú?

Tabla 14: Responsabilidades y comprometimiento de los trabajadores

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 0 | 0,0 | 0,0 |
| | Casi siempre | 6 | 24,0 | 24,0 |
| | Frecuentemente | 8 | 32,0 | 56,0 |
| | A veces | 11 | 44,0 | 100,0 |
| | Nunca | 0 | 0,0 | 0,0 |
| | Total | 25 | 100,0 | 100,0 |

Gráfico 14: Responsabilidades y comprometimiento de los trabajadores



Fuente: Encuesta a clientes internos de Maquilú
Elaborado por: Silvana Pillapa

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 24% asegura que si se definen responsabilidades para generar mayor comprometimiento con los trabajadores, el 32% indica que frecuentemente se definen responsabilidades para generar mayor comprometimiento con los trabajadores, y por último el 44% opina que a veces se definen responsabilidades para generar mayor comprometimiento con los trabajadores.

Los trabajadores de la empresa aseguran en su mayoría que a veces se definen responsabilidades para generar mayor comprometimiento en su trabajo, esto quiere decir que el gerente debe tomar mayores medidas sobre su manejo al personal para generar mayor comprometimiento con el fin de ser competitivos en el mercado laboral.

4.2.Verificación de la hipótesis

La verificación de la hipótesis permitió determinar la relación que existe entre las dos variables, es decir buscar una posible solución al problema, por medio de un método de comprobación entre valores observados y esperados.

4.2.1. Combinación de frecuencias

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes internos de la empresa Maquilú, y para establecer la correspondencia de las variables se tomó como referencia las preguntas y respuestas 3 de la variable dependiente y 8 de la variable independiente para el cruce de variables.

3.- ¿Es adecuado el proceso administrativo (planeación, organización dirección y control) que se lleva a cabo en la empresa?

Tabla 3: Situación actual del proceso administrativo

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy de acuerdo | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| De acuerdo | 2 | 8,0 | 8,0 | 8,0 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| En desacuerdo | 14 | 56,0 | 56,0 | 64,0 |
| Nada de acuerdo | 9 | 36,0 | 36,0 | 100,0 |
| Total | 25 | 100,0 | 100,0 | |

8.- ¿Está usted de acuerdo en que se desarrolle un sistema para el mejoramiento del desempeño laboral para el personal de la empresa Maquilú?

Tabla 8: Sistema de mejoramiento del desempeño laboral

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy de acuerdo | 19 | 76,0 | 76,0 | 76,0 |
| De acuerdo | 4 | 16,0 | 16,0 | 92,0 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 8,0 | 8,0 | 100,0 |
| En desacuerdo | 0 | 0,0 | 0,0 | |
| Nada de acuerdo | 0 | 0,0 | 0,0 | |
| Total | 25 | 100,0 | 100,0 | |

Tabla 15: Frecuencia observada

| POBLACIÓN | ALTERNATIVAS | | | | | TOTAL |
|------------|----------------|------------|--------------------------------|---------------|-----------------|-------|
| | MUY DE ACUERDO | DE ACUERDO | NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | NADA DE ACUERDO | |
| PREGUNTA 3 | 0 | 2 | 0 | 14 | 9 | 25 |
| PREGUNTA 8 | 19 | 4 | 2 | 0 | 0 | 25 |
| TOTAL | 19 | 6 | 2 | 14 | 9 | 50 |

Fuente: Encuesta a clientes internos de Maquilú

Elaborado por: Silvana Pillapa

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada la tabla de frecuencias observadas.

$$f_e = \frac{(\text{Total o marginal de fila}) (\text{Total o marginal de columna})}{N}$$

Dónde: N= Número total de frecuencias observadas

Tabla 16: Frecuencia Esperada

| POBLACIÓN | ALTERNATIVAS | | | | | TOTAL |
|------------|----------------|------------|--------------------------------|---------------|-----------------|-------|
| | MUY DE ACUERDO | DE ACUERDO | NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | NADA DE ACUERDO | |
| PREGUNTA 3 | 9,5 | 3,0 | 1,0 | 7,0 | 4,5 | 25 |
| PREGUNTA 8 | 9,5 | 3,0 | 1,0 | 7,0 | 4,5 | 25 |
| TOTAL | 19 | 6,0 | 2,0 | 14,0 | 9,0 | 50 |

Fuente: Encuesta a clientes internos de Maquilú

Elaborado por: Silvana Pillapa

4.2.2. Formulación de la hipótesis

H₀= Hipótesis Nula

La aplicación del Modelo de Gestión del Talento Humano no incidirá en el proceso administrativo en la empresa Maquilú de la ciudad de Ambato.

H₁= Hipótesis Alterna

La aplicación del Modelo de Gestión del Talento Humano si incidirá en el proceso administrativo en la empresa Maquilú de la ciudad de Ambato.

Verificación de la Hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se utilizó la prueba del Chi cuadrado, cuya fórmula es:

$$X^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$$

Dónde:

X^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

Tabla 17: Cálculo del Chi Cuadrado

| | | $X^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$ | O | E | (O - E) | (O - E) ² | $\frac{(O - E)^2}{E}$ |
|-------------------|--------------------------------|----------------------------------|----|-----|---------|------------------------|-----------------------|
| PREGUNTA 3 | MUY DE ACUERDO | | 0 | 9,5 | -9,5 | 90,25 | 9,5 |
| | DE ACUERDO | | 2 | 3,0 | -1 | 1 | 0,33 |
| | NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO | | 0 | 1,0 | -1 | 1 | 1 |
| | EN DESACUERDO | | 14 | 7,0 | 7 | 49 | 7 |
| | NADA DE ACUERDO | | 9 | 4,5 | 4,5 | 20,25 | 4,5 |
| PREGUNTA 8 | MUY DE ACUERDO | | 19 | 9,5 | 9,5 | 90,25 | 9,5 |
| | DE ACUERDO | | 4 | 3,0 | 1 | 1 | 0,33 |
| | NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO | | 2 | 1,0 | 1 | 1 | 1 |
| | EN DESACUERDO | | 0 | 7,0 | -7 | 49 | 7 |
| | NADA DE ACUERDO | | 0 | 4,5 | -4,5 | 20,25 | 4,5 |
| | | | | | | X² = | 44,66 |

Fuente: Encuesta a clientes internos de Maquilú

Elaborado por: Silvana Pillapa

Nivel de significancia

La presente investigación tendrá un nivel de confianza de 95% y por ende tendrá un nivel de riesgo del 5%

$$\alpha = 0,05$$

Zona de aceptación o rechazo

Para calcular la zona de aceptación o rechazo, es necesario calcular los grados de libertad con la siguiente fórmula:

$$gl = (c - 1) (h - 1)$$

Dónde:

gl= Grado de libertad; c = Columnas de la tabla; h = Hileras de la tabla; $gl = (2 - 1) (5 - 1)$;

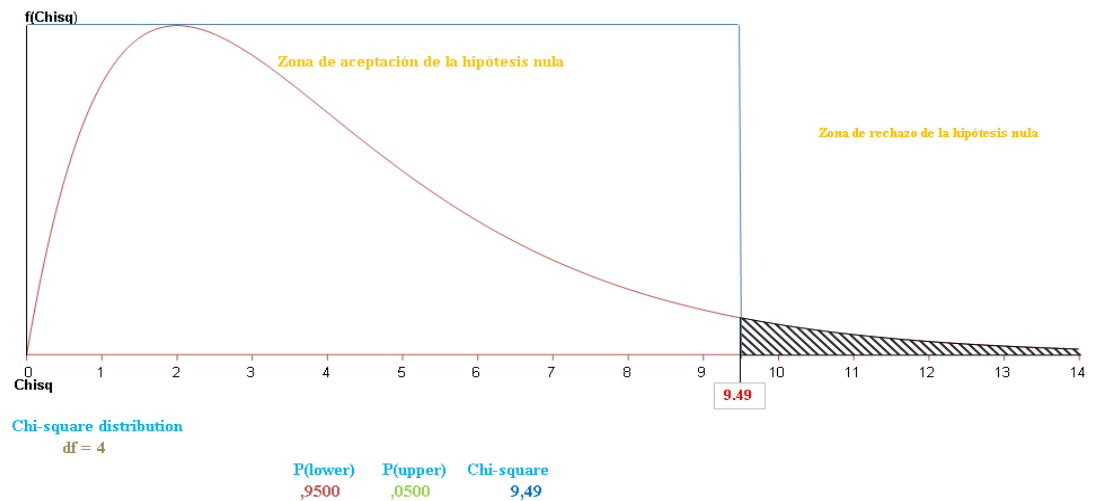
Tabla 18: Datos para la campana de Gauss

| | |
|------------------------|--------|
| Nivel de confianza | 95,00% |
| Nivel de significancia | 5,00% |
| Grados de libertad | 4 |
| Valor crítico | 9,488 |

Fuente: Encuesta a clientes internos de Maquilú

Elaborado por: Silvana Pillapa

Gráfico 15: Campana de Gauss



Fuente: Encuesta a clientes internos de Maquilú

Elaborado por: Silvana Pillapa

Como el X^2 calculado es mayor que el valor X^2 de la tabla; es decir, $X^2_c = 44.66 > X^2_t = 9.49$, por lo cual se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna que dice “La aplicación del Modelo de Gestión del Talento Humano si incidirá en el proceso administrativo en la empresa Maquilú de la ciudad de Ambato”.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- El estilo de liderazgo que lleva el gerente en la empresa no es adecuado porque esto impide que se desarrolle un clima de confianza entre todos los miembros de la empresa al no sentirse tomados en cuenta ante los posibles cambios que se den en la empresa.

- El clima laboral dentro de la empresa no es muy favorable dentro de la empresa, debido a varias circunstancias, una de ellas se debe a la mala comunicación entre departamentos y otra es que los problemas personales lo llevan a la empresa, todo

estos factores han contribuido a que en la empresa las relaciones laborales sean regulares y esto es una desventaja para la empresa.

- Los valores que existen en la empresa son básicos pero no cuenta con valores empresariales los cuales les permitan comprometerse en mayor medida con la empresa, al no desarrollar en la empresa valores empresariales, los miembros de la misma no tienen un direccionamiento moral y ético, para ponerlos en práctica dentro y fuera de la empresa.
- La evaluación del desempeño laboral se puede decir que es limitada ya que se lo realiza una vez al año y de esta manera no se puede llevar un control constante sobre el nivel de desempeño que cada persona realiza en su actividad respectiva, es por esta razón que se propone desarrollar un sistema para el mejoramiento del desempeño laboral del personal, llamado Modelo de Gestión del Talento Humano.
- El tipo de compensaciones que reciben los trabajadores es su gran mayoría son comisiones, pero no es suficiente para motivar a las personas dentro de la empresa ya que el dinero no lo es todo. Existen diferentes formas de compensar y motivar al personal tras una tarea bien cumplida y además se le compromete a seguir mejorando y dando lo mejor de sí a cada trabajador.
- Las capacitaciones son nulas en la empresa, al no brindar capacitaciones a los miembros de la empresa no se puede exigir un mejor desempeño, ya que todas las personas necesitamos un conocimiento nuevo y constante cada cierto tiempo para estar a la par de las actualizaciones, la tecnología y las nuevas tendencias del mercado.
- La empresa cuenta con políticas pero estas no son de gran ayuda para los miembros de la misma, ya que no les ayuda en el alcance de sus metas y objetivos, una política

bien trazada es un enfoque al cual seguir para tener en claro lo que se debe y no se debe hacer dentro de la empresa, además que le permiten llevar un comportamiento y conducta adecuada en sus labores.

5.2.Recomendaciones

- Llevar un estilo de liderazgo democrático o participativo en donde todos los miembros de la empresa aporten ideas y soluciones a problemas que se presenten a lo largo del camino, además con este liderazgo se crea un clima de confianza al permitir que todos expresen sus ideas, sus pedidos, sus necesidades y alternativas de solución frente a problemas dentro y fuera de la empresa.
- Mejorar la comunicación entre los miembros de la empresa, establecer pautas para crear hábitos de comunicación y que no sea estrictamente comunicación laboral, sino comunicación de compañerismo donde los problemas que suelen suceder en sus vidas personales los puedan resolver al contar con consejos y apoyo de los compañeros de trabajo para que se desarrolle un clima laboral adecuado en la empresa.
- Administrar debidamente al personal con los pilares fundamentales del proceso administrativo para que cada uno se desempeñe cada vez mejor, aportando su conocimiento y nuevas ideas y estrategias de venta, así como también realicen cada uno una retroalimentación para detectar donde pueden mejorar y donde fallaron. La razón de ser para el desarrollo del presente trabajo investigativo fue el deficiente proceso administrativo en la empresa, es por ello que decidió el desarrollo de un Modelo de Gestión del Talento Humano.

- Desarrollar e implementar nuevos valores empresariales los cuales les comprometan a cada miembro con la empresa, y se acojan a buenos valores que les sirva no solo dentro de la empresa, sino fuera de la misma.
- Evaluar al desempeño laboral según los períodos indicados por medio de una tabla con indicadores de medición, con esto se pretende detectar las falencias y los puntos fuertes de cada persona, para fortalecer y detectar dichas falencias con anticipación y corregirlas previamente, esta es otra de las razones por la que se ha decidido desarrollar un Modelo de gestión para el Talento Humano.
- Compensar de acuerdo a los diferentes tipos de remuneraciones que se plantean como propuesta en vista de que todas las personas no siempre necesitamos de dinero sino de una motivación emocional con lo cual se eleve la capacidad laboral e incentive a ser mejor cada día y esto sirva de ejemplo hacia las demás personas por realizar una tarea bien hecha con lo cual tanto el mismo trabajador como el cliente externo se sienta satisfecho y conforme.
- Realizar capacitaciones desde el ingreso de las personas al trabajo por medio de socializaciones y brindar apoyo en las debilidades que cada uno tenga y superarlas con capacitaciones aptas para desarrollar en las personas nuevos conocimientos y potencializar lo aprendido con estrategias y objetivos en cada capacitación.
- Desarrollar políticas en la empresa alineadas a los objetivos que se trazaron, las políticas deben estar orientadas a cumplir a cabalidad con compromiso y respeto ya que al estar direccionados con políticas todo se vuelve más fácil de trabajar en la empresa, ya que todo estará normado y ordenado.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Tema

Diseño del Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord y su incidencia en el proceso administrativo de la empresa Maquilú de la ciudad de Ambato.

Institución Ejecutora: La empresa Maquilú

Ubicación: Provincia Tungurahua, Cantón Ambato.

Beneficiarios: Gerente y trabajadores de la empresa Maquilú.

Tiempo estimado: Inicio: Julio 2015

Fin: Diciembre 2015

Equipo Técnico Responsable:

Gerente: Sr. Diego Santiago Ulloa Paredes

Tutor: Ing. Alberto Lara

Investigadora: Silvana Elizabeth Pillapa Morales

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En la actualidad las organizaciones están dentro de un mercado complejo y exigente por esa razón toda empresa para ser competitiva en el mercado debe tener excelentes recursos, pero el más importante recurso que debe poseer es el Talento Humano.

La empresa Maquilú no dispone de un Modelo de Gestión para el Talento Humano, siendo este un sistema y herramienta fundamental para el proceso administrativo que se desarrolla dentro de la misma. La administración del personal hoy en día es de vital importancia, ya que es la fuente de mejoramiento de la empresa en todo sentido tanto económico, social, y cultural, permitiendo el crecimiento empresarial, profesional y personal de todos los miembros de una organización, y al no disponer de esquemas o modelos que orienten a las personas genera problemas tales como: inadecuadas relaciones laborales, comunicación escasa, y mínimo crecimiento empresarial.

El Modelo de Gestión del Talento Humano se basa especialmente en el personal de la empresa, para que tengan en claro las metas de la empresa, y conozcan como son distribuidas las responsabilidades y tareas dentro de la empresa, además de conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores cuando reciben recompensas y reconocimientos tras una tarea bien cumplida. El Modelo de Gestión permite también utilizar mecanismos útiles para que los directivos realicen los procesos administrativos para el alcance de objetivos de la empresa.

Una vez concluida la investigación nace la presente propuesta:

Es necesario e indispensable el desarrollo de un Modelo de Gestión del Talento Humano en las empresas que se dediquen a cualquier tipo de actividad, porque al contar con un modelo o esquema el cual oriente a las personas en procesos y actividades que se realice dentro de la misma resulta más fácil y sencillo de hacer, esto da como resultado positivo el ahorro de tiempo, buen clima laboral, retroalimentación constante y una excelente administración.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Siendo el Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord una herramienta que ayuda al proceso administrativo del personal de la empresa Maquilú, el cual diagnostica el propósito de la empresa, la estructura, los tipos de recompensas, las relaciones, el liderazgo, entre otros aspectos nace el interés de la propuesta de desarrollar un modelo que tenga un amplio alcance a todos los miembros en todas sus áreas de trabajo, todo con la finalidad de organizar sus actividades y mejorar eficientemente su desempeño y organización laboral, enfocados en el alcance de las metas y objetivos trazados por la empresa, a través de las políticas, reglas, normas, valores y estrategias establecidas correctamente en tiempo y espacio.

Para la empresa lo más importante son las personas por lo tanto los beneficiarios directos con el desarrollo de esta propuesta son los miembros de la empresa.

La propuesta de diseñar el Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord posee un impacto positivo, porque se evidencia el deficiente proceso administrativo que se efectúa dentro de la empresa, no sólo desde el punto de vista del gerente, sino de todos los trabajadores los cuales se sienten insatisfechos con la forma de liderar la empresa.

Es seguro que este trabajo ayudará al proceso administrativo a efectivizar su aplicación a los trabajadores, creando así un ambiente laboral satisfactorio, trabajadores comprometidos con la empresa y seguros de que sus tareas serán muy bien recompensadas.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Diseñar el Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord para incidir en el proceso administrativo en la empresa Maquilú de la ciudad de Ambato.

6.4.2. Objetivos Específicos

- ❖ Determinar los procesos administrativos claves para estructurar el Modelo de Seis Casillas de Weisbord en la empresa Maquilú.
- ❖ Desarrollar cada uno de los criterios del Modelo de Seis Casillas de Weisbord.
- ❖ Socializar el planteamiento del Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord a los trabajadores de la empresa Maquilú.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El estudio realizado demuestra, que implementar el Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord es factible ya que la empresa cuenta con el talento humano y el recurso económico adecuado. El fin de esta propuesta es que los trabajadores se desempeñen de una mejor manera en sus actividades diarias a través de un buen proceso administrativo de forma ordenada y coordinada, proyectando un buen clima laboral, y capacitando constantemente al personal para alcanzar las metas y objetivos de la empresa y llegar al crecimiento empresarial.

6.5.1. Factibilidad Socio Cultural

Es muy evidente que la actitud de las personas marca una gran diferencia entre las empresas, es por eso que el desarrollo de este modelo de gestión busca crear un cambio en las personas adaptando nuevas formas de innovar y mejorar tanto sus vidas personales como profesionales, incentivándolas a comprometerse con la empresa para lograr los resultados propuestos mediante la dirección del modelo a seguir.

Las empresas que se dedican a comercializar cuentan con su recurso principal que son las personas, las cuales deben ser capacitadas y especializadas en sus tareas para cumplir con eficiencia sus labores, así como también su desempeño debe ser evaluado cada cierto período para visualizar su cambio positivo o negativo, es por eso que el diseño del Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord es factible según el análisis socio-cultural, porque los trabajadores tras una investigación desean realizar los cambios propuestos en pos de mejora y desarrollo empresarial en un ambiente laboral adecuado.

6.5.2. Factibilidad Organizacional

La principal razón de todas las organizaciones es solucionar los problemas y obstáculos que se presenten ante un mercado cada vez más exigente e innovador, y contar con una ventaja competitiva permite posicionarse en el mercado y es así que toda organización se desarrolla para satisfacer los objetivos trazados en un tiempo determinado.

El análisis organizacional muestra que la propuesta es factible, ya que el gerente está de acuerdo que sus trabajadores necesitan ser direccionados de una mejor manera, permitiéndoles desarrollarse dentro y fuera de la empresa. Y esto lo realizarán con la guía que se desarrolle en el modelo de gestión.

6.5.3. Factibilidad Económico Financiero

La empresa Maquilú cuenta con el recurso económico-financiero para implementar el Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord, el mismo que permite crear un buen clima laboral, buscando corregir los puntos negativos que se presenten con la cultura organizacional que se ha venido llevando a cabo por varios años en la empresa.

La empresa espera beneficiarse con el buen desempeño de los trabajadores, y de esta manera ser una empresa reconocida como una de las mejores por medio de la imagen que proyecten los miembros que componen la misma.

6.5.4. Factibilidad Legal

El Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord que se desarrolla en el empresa se encuentra respaldado en el código de relaciones laborales y en el plan nacional del buen vivir 2013-2017, el mismo que se basa en las obligaciones y derechos de los trabajadores.

6.6. FUNDAMENTACION TEÓRICA

6.6.1. Modelo de Gestión

Frente a los nuevos desafíos la dirección de talento humano en las organizaciones se convierten en una principal fuente de ventaja competitiva y sostenible en las empresas, por ello una correcta gestión para las personas se convierte en un mayor rendimiento para las entidades empresariales modernas.

Un modelo de gestión es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso modificar. Un modelo es referencia para la organización

y es gestión de una empresa que permite establecer un enfoque y un marco objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia los cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia de una organización. Según **(López, 1999, pág. 11)**.

Un modelo es:

- Un marco que representa una plantilla como guía.
- Un conjunto de componentes de un proceso o sistema desarrollado para comprender, mejorar y rediseñar un proceso.
- Es una representación de las actividades, de las relaciones, de las comunicaciones, informaciones y de las limitaciones de cada persona dentro de la empresa.

Elementos del modelo de gestión:

- Organización
- Personas
- Estrategias
- Sistemas
- Valores

Según **(Caamaño, 2003, pág. 23)** “La idea de paradigma conlleva generalizaciones como modelos, y compromisos compartidos con teorías sencillas y compatibles. Se trata de un conjunto de conceptos fundamentales aptos para guiar a una población entera”; la noción del modelo de gestión adopta dos sentidos que son:

- Constelación de valores, creencias y técnicas que comparten los miembros de una comunidad y comparten dichas costumbres.

- Soluciones concretas de problemas que se emplean como modelos y pueden reemplazar las reglas explícitas como fundamento de solución.

6.6.2. Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord

El Modelo de Seis Casillas es un marco de referencia desarrollado por el analista Americano Marvin Weisbord para evaluar la operación de las organizaciones, es un instrumento de diagnóstico y un marco de referencia. Este modelo indica dónde se debe buscar para diagnosticar los problemas de una organización. Se debe prestar atención a los aspectos tanto formales como informales de cada cuadro; el sistema formal representa a la forma oficial en que se supone suceden las cosas; el sistema informal representa la forma en la cual suceden realmente las cosas.

“La distinción entre formal e informal, es decir, que se supone lo que debe suceder, en comparación con lo que está sucediendo, es un poderoso elemento de la teoría de la práctica de Desarrollo Organizacional (DO)”, según **(French & Bell, 1996, pág. 127)**

Weisbord con su modelo indica los puntos sobresalientes de una empresa, tanto sus puntos positivos como negativos, este modelo maneja seis variables, y es útil por las siguientes razones:

1. Cuando todos los miembros de una organización no tiene claro el propósito, meta y objetivos de la empresa.
2. Cuando no está claro y definido que labor tiene que desarrollar los miembros de la empresa.
3. Cuando no se tiene por entendido las recompensa e incentivos que brinda la organización.
4. Cuando la relación entre jefe y subordinado no son tan claras.

5. Cuando el líder no desarrolla su papel de manera óptima hacia los subordinados para designar puestos de trabajo.

En el Modelo de Weisbord, la organización está representada por Seis Casillas:

Casilla 1. Propósito

Trata acerca de los dos factores más importantes que son: claridad de meta (el nivel en que los miembros de la organización perciben claramente la misión y los fines de ésta) y el acuerdo acerca de las metas (si las personas apoyan el propósito de la organización)

Casilla 2. Estructura

Consiste en la existencia de relación entre la finalidad y la estructura disponible para lograrla, incluyendo el organigrama, las relaciones de información, las responsabilidades del trabajo, delegación de autoridad.

Casilla 3. Recompensas

Analiza las similitudes y diferencias entre lo que la organización recompensa formalmente y lo que los miembros de la organización sienten acerca de las recompensas o castigos.

Casilla 4. Mecanismos auxiliares

Diagnostica los mecanismos o procesos que todas las organizaciones tienen que atender para mantenerse en el mercado: planeación, control, presupuesto y demás sistemas de información que ayudan a que los trabajadores de la empresa laboren en sus respectivos empleos y alcancen los objetivos y metas empresariales, así como también ayudan a detectar los aspectos que obstaculizan el alcance de los mismos.

Casilla 5. Relaciones

Las relaciones son de tres tipos:

- Entre individuos
- Entre unidades o departamentos que se ejecutan tareas distintas y,
- Entre las personas y la naturaleza con las exigencias de sus empleos.

Se debe diagnosticar en primer lugar la independencia necesaria, en segundo lugar la calidad de las relaciones y en tercer lugar los modos de tratar los conflictos.

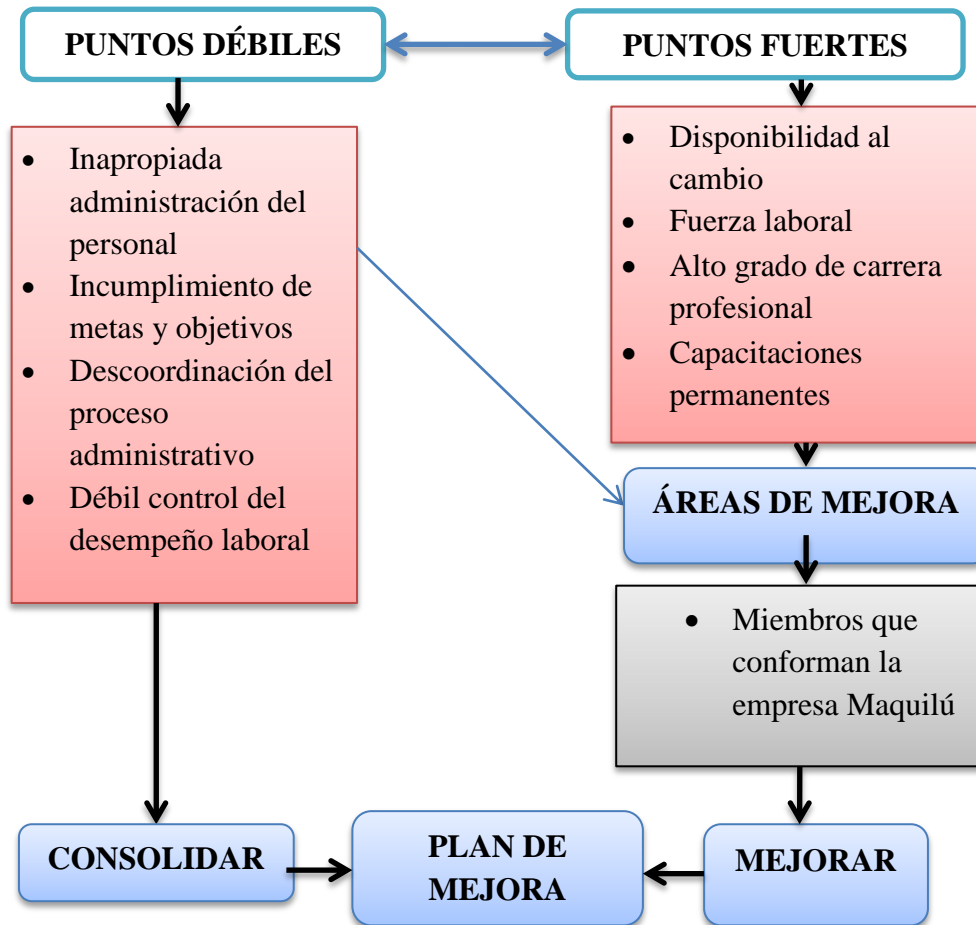
Casilla 6. Liderazgo

La función principal del gerente o líder es mantener un equilibrio entre cada una de las casillas anteriores. En esta casilla se determina el nivel en el que el gerente o líder de la empresa está: definiendo los propósitos, incluyendo los programas de capacitación, defendiendo la integridad de las organizaciones y manteniendo el orden por lo que respecta a los conflictos internos.

6.7. MARCO METODOLÓGICO

(Arias, 2006, pág. 118) “Un proceso que mediante el método científico procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”. Es así que el marco metodológico se basa en el desarrollo del Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord, el cual incidirá en el proceso administrativo en la empresa Maquilú a través de la identificación de los puntos fuertes y débiles de la empresa con el objetivo de establecer mejoras que posteriormente serán implementadas en la empresa.

Gráfico 16: Identificación de puntos fuertes y débiles de la empresa Maquilú



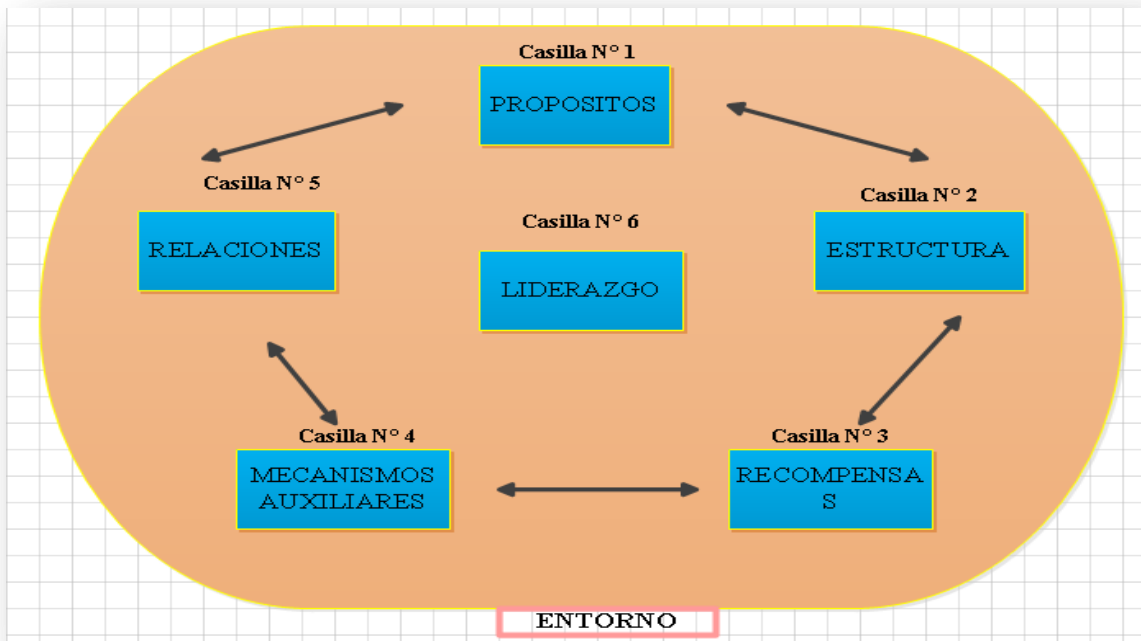
Fuente: Encuesta a clientes internos de Maquilú

Elaborado por: Silvana Pillapa

Este gráfico sirve para detectar los puntos fuertes y débiles y es allí donde se aplicará las recomendaciones mediante el desarrollo del Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord.

6.7.1. Esquema del Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord

Gráfico 17: Esquema del Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord



Fuente: Diagnóstico organizacional, blog spot, Deyanira 1983

Elaborado por: Silvana Pillapa

6.7.2. DESARROLLO

Marvin Weisbord en su Modelo de Seis Casillas plantea las relaciones que existen entre cada una de ellas, es por eso la dirección de sus flechas en los dos sentidos, a continuación el desarrollo del gráfico.

6.7.2.1. Propósitos

a) Establecimiento de la visión y misión de la empresa

VISIÓN

Ser una empresa líder y reconocida en la ciudad de Ambato en el año 2017 y posteriormente a nivel regional, en el mercado en donde se desarrollan actividades de comercialización de maquinaria industrial para la confección de textil, cuero y calzado, ofreciendo a nuestros clientes eficiencia, eficacia y soluciones integrales en la venta y mantenimiento de máquinas, cumpliendo así los objetivos empresariales e individuales de los miembros de la empresa Maquilú.

MISIÓN

Somos una empresa de comercialización de maquinaria para la confección de textil, cuero y calzado, dedicada a promover el sector industrial para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, contamos con máquinas de calidad brindando atención personalizada y oportuna con personal capacitado, con sentido de pertenencia y trabajo en equipo, para generar rentabilidad y bienestar para nuestros colaboradores y la sociedad.

| | |
|----------------------------------|---|
| b) Objetivos y metas | <ul style="list-style-type: none">• Objetivo general• Objetivo específico• Metas |
| c) Valores corporativos | <ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad• Disciplina• Compromiso• Lealtad• Profesionalismo |
| d) Políticas del personal | Las políticas en la empresa ayudan a mantener un proceso actualizado y de mejoramiento permanente en la organización, que permitan alcanzar las metas y objetivos estratégicos de la empresa. |

a) Establecimiento de la misión y visión de la empresa Maquilú

VISIÓN

Ser una empresa líder y reconocida en la ciudad de Ambato en el año 2017 y posteriormente a nivel regional, en el mercado en donde se desarrollan actividades de comercialización de maquinaria industrial para la confección de textil, cuero y calzado, ofreciendo a nuestros clientes eficiencia, eficacia y soluciones integrales en la venta y mantenimiento de máquinas, cumpliendo así los objetivos empresariales e individuales de los miembros de la empresa Maquilú.

MISIÓN

Somos una empresa de comercialización de maquinaria para la confección de textil, cuero y calzado, dedicada a promover el sector industrial para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, contamos con máquinas de calidad brindando atención personalizada y oportuna con personal capacitado, con sentido de pertenencia y trabajo en equipo, para generar rentabilidad y bienestar para nuestros colaboradores y la sociedad.

b) Objetivos empresariales

OBJETIVO GENERAL

- Cumplir y mantener las expectativas de nuestros clientes con una confiabilidad óptima sobre el suministro o servicio prestado, dando soluciones de última tecnología que contribuyan al posicionamiento en el mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Lograr un crecimiento permanente sobre los márgenes del año anterior
2. Crear un ambiente laboral propicio en condiciones seguras y fomentar el desarrollo integral del talento humano, que permita garantizar un alto nivel de desempeño.
3. Implementar, mantener y mejorar continuamente el sistema integrado con el fin de ampliar la confiabilidad de nuestros clientes.

METAS

- Generar el mayor valor agregado a nuestros servicios a través de la atención personalizada al cliente.
- Elaborar continuamente la base de datos de los clientes, y a la misma vez ofrecerle promociones, ofertas y/o descuentos.
- Procurar ser mejor que los demás conociendo a los clientes para saber si valoran más los detalles que el precio de las máquinas.
- Incrementar la demanda de las máquinas, por medio del aumento de la oferta a los clientes.
- Determinar las necesidades del cliente
- Sentir empatía con el cliente al momento de la negociación de la venta.
- Brindar mantenimiento de las máquinas luego de su compra
- Proyectar una buena imagen corporativa a la sociedad

c) Valores Corporativos

Maquilú considera que los valores corporativos son los que conllevan a su sello de garantía en el servicio que brinda a sus clientes.

❖ **Responsabilidad**

Todo el personal pasará reportes sobre sus actividades diarias, de esta manera se podrá conocer si se están cumpliendo con los parámetros establecidos.

❖ **Disciplina**

Cada trabajador velará por su respectivo puesto de trabajo, en casos de atrasos o faltas injustificadas se le llamará la atención, esto evitará pérdidas de tiempo y dinero.

❖ **Comunicación**

Todas las sugerencias de los trabajadores sobre los diferentes aspectos de la empresa, serán atendidas por el gerente, el cual buscará mecanismos adecuados para su aplicación.

❖ **Compromiso**

El personal se comprometerá a no defraudar a la empresa a realizar cada día sus labores con entusiasmo y positivismo, para crear un ambiente positivo en la empresa.

❖ **Lealtad**

La empresa Maquilú buscará alternativas a esas propuestas que no son éticas en las negociaciones diarias y mantener lealtad a la cultura de nuestra empresa.

❖ **Profesionalismo**

El trabajador brindará respuesta eficaz en la gestión que facilite un servicio de excelencia con conciencia económica, con amor al trabajo, y convicción de brindar lo mejor de sí con alto sentido del deber social adquirido.

d) Políticas

Las políticas en la empresa ayudan a mantener un proceso actualizado y de mejoramiento permanente en la organización, que permitan alcanzar las metas y objetivos estratégicos de la empresa.

- El gerente debe tener en claro si los propósitos establecidos son razonables medibles y alcanzables para los trabajadores, de lo contrario se puede hacer modificaciones a los mismos.
- Mantener la comunicación permanente y oportuna con lenguaje claro.
- Socializar a los miembros de la empresa la misión, visión, planes, objetivos, políticas y estrategias, esto permite mantener la coordinación entre lo que la empresa hace y desea hacer y ser en un futuro.
- Rediseñar y mantener la estructura orgánica de la empresa enfocada hacia los miembros que conforman la empresa tanto interna como externamente.
- Todo tipo de comunicado se lo realizará por medio de registros de recepción y en forma escrita.
- Realizar sesiones mensuales para coordinar las actividades y programas eventuales.
- Seguimiento a los trabajadores para determinar su progreso en el cumplimiento de desempeño.
- Elaborar el organigrama estructural, funcional y descripción del Talento Humano.
- Brindar a los trabajadores la apertura necesaria para atender sus pedidos, sugerencias y necesidades, así se podrá alcanzar la mayor satisfacción de la expectativa laboral.
- Respetar las costumbres, creencias y religión de cada persona.
- Reconocer el potencial de crecimiento de los trabajadores.
- Incrementar la responsabilidad de los trabajadores a través de tareas definidas.
- Evitar la acción disciplinaria por parte del gerente, a través de acciones preventivas.
- Capacitar al personal constantemente para convertirlo en un líder de equipo.
- Los trabajadores deberán guardar relación con las actividades planeadas, esto evitará duplicidad de tareas y responsabilidades.

ACTIVIDADES PARA SOCIALIZAR MISION, VISION, VALORES, POLITICAS Y ESTRATEGIAS NEMPRESARIALES

- a. Comunicar a los trabajadores la misión y visión, valores y políticas en las diferentes capacitaciones que se les brindará, a los trabajadores que recién ingresen a la empresa se les comunicará previamente en el proceso de reclutamiento de personas.
- b. Diseñar cuadros en donde conste la misión y visión colocado en los espacios físicos de la empresa, en pachadas fachadas, en la oficina principal, y en el almacén.
- c. Crear una página para los trabajadores en redes sociales (Facebook) en donde conste la misión y visión, valores y políticas de la empresa, de la misma manera esta página servirá para los anuncios a actividades o eventos que se quieran realizar.
- d. Realizar encuestas de opinión acerca de lo desarrollado para medir su grado de apoyo y cumplimiento de las mismas, caso contrario tomar soluciones correctivas a cualquier punto en desacuerdo o que se considere imposible de cumplir y ser más realista en las metas trazadas para los trabajadores.
- e. Implementar un buzón de sugerencias ante dudas o desacuerdos de lo elaborado, o a su vez en la página de Facebook realizar los comentarios y/o sugerencias
- f. Evaluar el conocimiento de la misión y visión, valores y políticas cada vez que el gerente crea necesario.

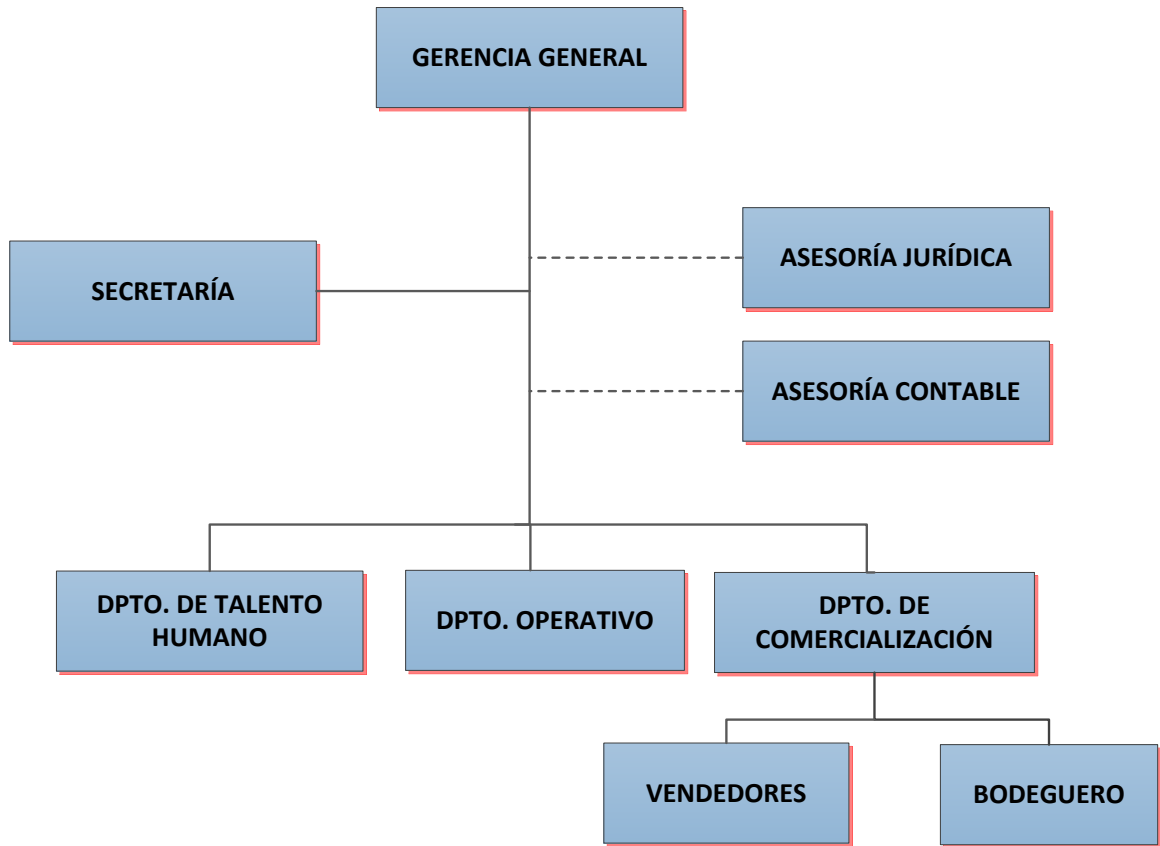
6.7.2.2. Estructura

La estructura orgánica permite a la empresa Maquilú definir el nivel de jerarquías para que cada trabajador tenga un solo superior el cual le dirija y designe y acate responsabilidades, he aquí se elabora los siguientes organigramas mencionando las principales funciones para cada miembro de la empresa.

Por medio del diseño de los organigramas se tiene una sola estructura definida para cada persona, y con el manual de descripción de puestos se delega las responsabilidades correspondientes de acuerdo a sus capacidades y aptitudes.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico 18: Organigrama estructural

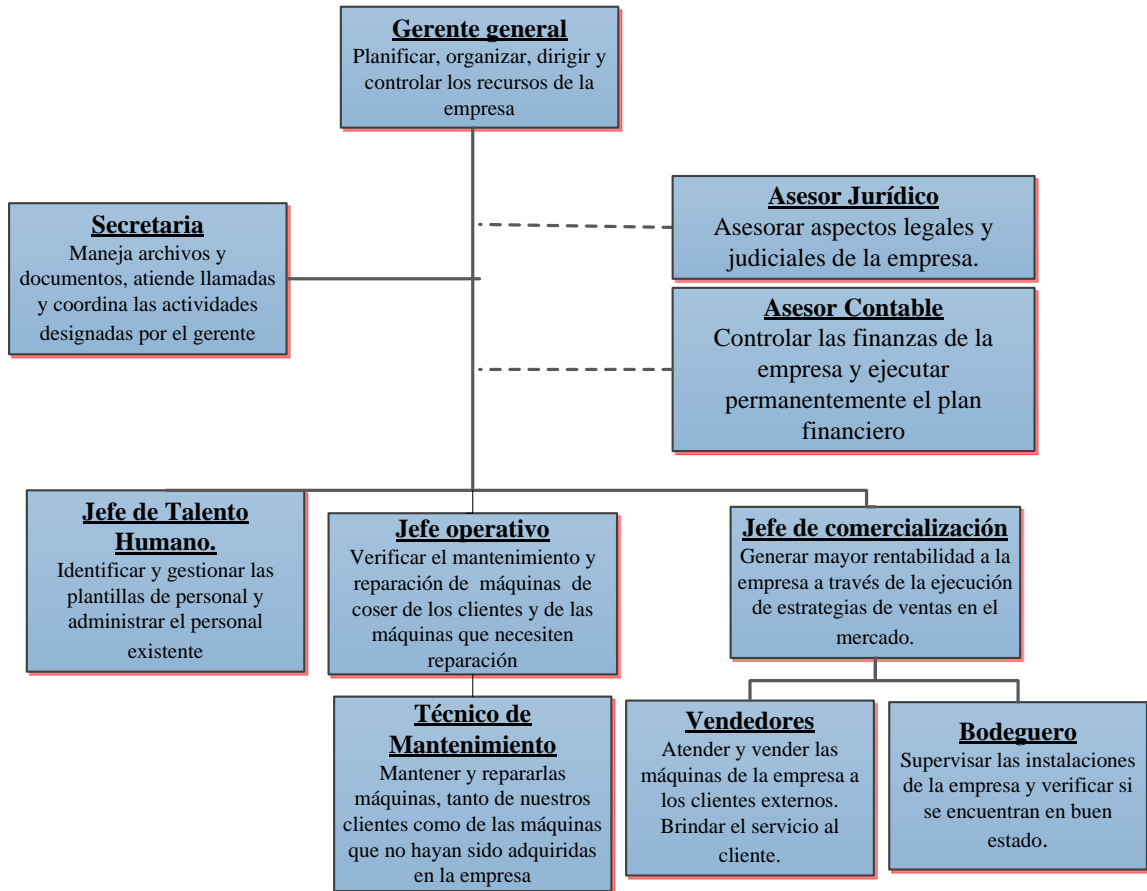


| REFERENCIA | ELABORADO POR | APROBADO POR | FECHA DE ELABORACION |
|-----------------|-----------------|---------------------------------------|----------------------|
| Nivel Directivo | Silvana Pillapa | Gerente General Sr. Santiago Ulloa | 05/01/2015 |
| Nivel Auxiliar | | | |
| Nivel Asesor | | | |
| Nivel Operativo | | | |

Elaborado por: Silvana Pillapa

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Gráfico 19: Organigrama funcional



| REFERENCIA | ELABORADO POR | APROBADO POR | FECHA DE ELABORACION |
|-----------------|-----------------|------------------------------------|----------------------|
| Nivel Directivo | Silvana Pillapa | Gerente General Sr. Santiago Ulloa | 05/01/2015 |
| Nivel Auxiliar | | | |
| Nivel Asesor | | | |
| Nivel Operativo | | | |

Elaborado por: Silvana Pillapa

Tabla 19: Relación entre la estructura y la finalidad

| RELACIÓN | | |
|----------------------------------|---|---|
| | ESTRUCTURA | FINALIDAD |
| 1. ORGANIGRAMA | <p>Consta de figuras Indica la relación o subordinación existente entre las unidades organizativas Identifica los departamentos de la empresa y las relaciones entre las unidades Muestra los niveles de autoridad y relatividad dentro de la empresa</p> | <p>Representar las unidades que constituyen la empresa con sus respectivos niveles jerárquicos. Reflejar los diferentes tipos de trabajo, asignados debidamente la responsabilidad y función.</p> |
| 2. RELACIÓN DE INFORMACIÓN | <p>Grupo de datos Significado Conocimiento</p> | <p>Servir como un lenguaje único para disminuir incertidumbres y aumentar conocimiento acerca de un tema en específico y permite tomar decisiones</p> |
| 3. RESPONSABILIDADES DEL TRABAJO | <p>Tareas Obligaciones Cumplimiento de metas Funciones</p> | <p>Cumplir a cabalidad lo encomendado por la autoridad a su cargo, desarrollando los valores y aplicando las normas previamente impartidas dentro de la empresa</p> |
| 4. DELEGACIÓN DE AUTORIDAD | <p>Autoridad (Líder-Gerente) Subordinados Responsabilidades Objetivos</p> | <p>Reforzar el sistema de control interno clarificando funciones y decisiones en los procesos de la empresa.</p> |

Elaborado por: Silvana Pillapa

ACTIVIDADES PARA SOCIALIZAR LAS RELACIONES LABORALES EN LA EMPRESA

- a. Dar a conocer en la empresa la estructura, los organigramas: estructural y funcional, el manual de descripción de puestos, las responsabilidades y funciones en cada puesto de trabajo en la capacitación que se impartirá una vez que el gerente de la empresa ponga en práctica el presente trabajo investigativo
- b. Las políticas se las plasmará en hojas selladas en carpetas que se entregarán en las capacitaciones al personal
- c. Las responsabilidades se las hará conocer a cada persona individualmente en una conversación personal
- d. El manual de descripción de puestos se lo imprimirá y estará a cargo de la secretaria para quien lo quiera ver el momento que lo desee.

6.7.2.3. Recompensas

El crecimiento y la innovación dentro de las empresas exigen mayor complejidad para desarrollar el desempeño laboral, porque se intensifica la aplicación de conocimientos, destrezas y habilidades. Es por eso que la mayoría de las personas trabajan en función de ciertas expectativas y a cambio de recibir un beneficio significativo por su dedicación y esfuerzo, es decir, el desarrollo organizacional depende del grado percibido de reciprocidad de la empresa a las personas, si es mayor el beneficio mayor será el compromiso. Por esta razón se debe elaborar sistemas de recompensas para incrementar el compromiso de las personas hacia la organización para que apliquen sus puntos fuertes en su desempeño laboral. Las recompensas deber ser otorgadas de manera equitativa y diseñadas según las necesidades de cada persona. Con un sistema de recompensas se mejorará los siguientes aspectos de las personas:

Fines de la Remuneración

1. Garantizar equidad
2. Objetividad y transparencia
3. Contar con la participación del trabajador
4. Asegurar la fuente de ingreso mediante la rentabilidad sostenida de la empresa
5. Fortalecer el trabajo en equipo
6. Separar el salario de la evaluación del desempeño
7. Ser adaptable al cambio
8. Su responsabilidad recae en la gerencia
9. Remover la frustración del trabajador
10. Recompensar el cumplimiento, la iniciativa, y la capacitación de ejecutar y contribuir
11. Ofrecer participación en las utilidades netas a todos los trabajadores
12. Enlazar al método de remunerar con la satisfacción del cliente
13. Ayudar a concentrarnos en lo que debemos hacer
14. Motivar a la contribución significativa del cumplimiento efectivo de los resultados de la empresa.
15. Desarrollar en los empleados un sentido de pertenencia hacia la empresa
16. Elevar la moral de la fuerza laboral de la empresa mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores.

Beneficios

Empresa:

- Se valora objetivamente los resultados y el esfuerzo obtenido de los trabajadores.
- Se retiene al personal valioso.
- Fomenta el trabajo en equipo.

Trabajadores

- Mejora su calidad de vida.

- Mejora las relaciones entre los compañeros y la empresa.
- Existe mayor satisfacción en su puesto de trabajo.

Políticas para la elaboración de las remuneraciones en Maquilú

- Llevar en la empresa un control de asistencias de cada empleado, y al final de cada semestre verificar cual es el trabajador que ha faltado menos a la empresa.
- Recompensar el compromiso que tiene el trabajador con la empresa.
- Agasajar al personal por asistir oportunamente a la empresa
- Brindar un reconocimiento simbólico y económico al empleado que haya tenido menos inasistencias de trabajo.
- Generar iniciativa y promover el buen desempeño de todos los trabajadores
- Gratificar económicamente al personal a través de un bono, por cumplimiento de metas propuestas por la empresa.
- Los bonos serán otorgados cuando la empresa haya logrado las metas propuestas las cuales se verán reflejadas en las utilidades alcanzadas y aumento de la participación en el mercado.
- Al final de cada ejercicio se verificará si la empresa ha aumentado significativamente sus utilidades en un 3% ya que para recibir este incentivo el cual corresponderá al 25% del salario básico, es importante aumentar las ganancias
- Obtener un mejoramiento de la moral y calidad de vida y motivación de los trabajadores en toda la empresa.
- Mantener la rotación baja y el ausentismo del personal
- Lograr buenas relaciones para la obtención de mayor competitividad y prestigio
- Lograr mayor fidelización por parte de los trabajadores hacia la empresa, al poseer un sentido de pertenencia

Normativas

- ♣ Aumentos: la realización de los aumentos salariales se realizará bajo el criterio de antigüedad, aplicado a todos los trabajadores de la empresa Maquilú.

| CRITERIO | TIEMPO | PORCENTAJE |
|-----------------------|----------|------------|
| Por antigüedad | 3 | 3% |
| | 5 | 6% |
| | 7 | 9% |
| | 10 | 12% |
| | 12 o más | 15% |

- ♣ Adelantos salariales se os realizará tomando en cuenta un porcentaje que dependerá del tiempo en que el trabajador esté laborando en la empresa

| CRITERIO | TIEMPO | PORCENTAJE |
|-----------------------|---------------------|------------|
| Por antigüedad | 0-2 años | 15% |
| | 2-5 años | 30% |
| | 5-7 años | 45% |
| | 7-10 años | 70% |
| | 10 años en adelante | 100% |

Tabla 20: Beneficios a los trabajadores

| BENEFICIOS | OBJETIVO | METODOLOGÍA | PRESUPUESTO ANUAL |
|------------------------------------|--|---|-------------------|
| Asistencia medica | Procurar el bienestar del trabajador en relación a su salud | El gerente destinará el 3% del salario del trabajador en todas las áreas. | |
| Complementación de salarios | Mantener al empleado satisfecho aun cuando goce de salud | En las ausencias prolongadas por motivos de enfermedad se realizará la complementación de salario | |
| Áreas de descanso | Generar un ambiente confortable y agradable en el lugar de trabajo | Se destinarán un área de descanso en los intervalos de tiempo de trabajo | \$50 |
| Música ambiental | Generar un ambiente agradable en el | Se implementará lapsos de tiempos de música para crear un ambiente placentero de | \$70 |

| | | | |
|-------------------------------------|--|---|---------------|
| | trabajo | trabajo. | |
| Cena navideña | Aumentar en los trabajadores un grado de satisfacción y motivación en el trabajo | En diciembre se invitara a los trabajadores a u cena navideña en donde se realizará la entrega de estímulos y otras actividades | \$500 |
| Paseos programados | Mejorar la relación entre los compañeros de la empresa | Se fijará un paseo al año a Salinas, este lugar estará sujeto a cambio, y se fijará en un par de días no hábiles de trabajo para que asistan los trabajadores con su familia si lo desean, el costo de transporte correrá por cuenta de la empresa los demás gastos por cuenta del trabajador | \$150 |
| Reconocimiento al desempeño | Genera iniciativa y promueve el buen desempeño | Evaluaciones semestrales de 180° y análisis de resultados, se premiará a los 3 mejores evaluados. | \$30 |
| Plan de alimentación | Contribuir al mejoramiento del nivel de calidad de vida del trabajador reduciendo la búsqueda sus necesidades fisiológicas | Vales de almuerzo por un día de trabajo, un vale tiene \$1,50 de descuento | \$38 |
| Provisión de ropa de trabajo | Aumentar en los trabajadores el grado de satisfacción y motivación | Se promueve la provisión de indumentaria para el uso exclusivo de trabajo una vez al año. | \$625 |
| Estímulo a cumpleaños | Valorizar al trabajador en su día especial | Se tomará control sobre las fechas de cumpleaños, ese día trabajará la mitad de la jornada y se le entregará pequeños estímulos. | \$500 |
| TOTAL | | | \$1963 |

Elaborado por: Silvana Pillapa

ACTIVIDADES PARA SOCIALIZAR EL SISTEMA DE REMUNERACIONES INCENTIVOS, MOTIVACIONES Y BENEFICIOS

- a. Comunicar a los empleados el nuevo sistema de remuneración, explicando detalladamente en qué consiste cada incentivo que se ofrecerá las nuevas prestaciones, el uso que pueden hacer de estas.
- b. Crear una guía informativa en el que se muestre la explicación de la metodología de incentivos, prestaciones remuneraciones, para lograr mayor compensación al trabajador.
- c. Recaltar a los empleados que el sistema no es una obligación para la empresa, sino una forma de mantenerlos satisfechos, comprometidos y fieles a la empresa.
- d. Realizar encuestas de opinión previos a la implementación de cualquier sistema de recompensas para evitar gastos innecesarios, pero se debe contar con financiamiento sólido para mantenerlo a largo plazo.
- e. Al implementar las remuneraciones en conjunto con las capacitaciones al personal se logrará ,mayor efectividad en el sistema
- f. Evaluar el desempeño por medio de indicadores a partir de la implementación del sistema para conocer si los resultados son los esperados, caso contrario se analizarán las causas y si es posible se modificarán algunos factores.

6.7.2.4. Mecanismos auxiliares

Los mecanismos auxiliares de Maquilú son herramientas básicas e importantes para la empresa ya que ayudarán a realizar de manera adecuada las actividades de los trabajadores, por medio de capacitaciones que proporcionarán medios para el aprendizaje de cada individuo por medio de su conducta cotidiana. Por medio de la capacitación los individuos desarrollan más rápido sus conocimientos y habilidades es por ello que se plantea las siguientes acciones con los cuales se desarrollaran las diferentes capacitaciones en la empresa.

Capacitaciones a los trabajadores: Para realizar capacitaciones a las personas se necesita tomar en cuenta algunas acciones a seguir:

- a. **Detectar las necesidades de capacitación:** es la responsabilidad del gerente de la empresa.
- b. **Diseñar el programa de capacitación:** tomando en cuenta el tema el capacitador, el tiempo el lugar, entre otros aspectos.
- c. **Ejecución de la capacitación:** la inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un trabajador preste sus servicios en la empresa.
- d. **Evaluación de los resultados de la capacitación:** respondiendo a tales preguntas ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

Actividades de la capacitación

1. Convocar previamente a todos los trabajadores que se llevará a cabo capacitaciones comunicándoles el motivo de las mismas, la duración y los resultados que se espera con ellas.
2. Las capacitaciones se las realizarán dentro de la empresa en horarios que todos estén de acuerdo, sea fuera del horario del trabajo o en días no laborables.
3. El enfoque de las capacitaciones tendrán el objetivo propuesto dentro de un ambiente tranquilo, en el cual se responda a todas las dudas posibles de los trabajadores.
4. Se otorgarán certificados de participación y aprobación a todo el personal que asista a las capacitaciones
5. Se establecerá una forma permanente un programa de capacitación y desarrollo
6. Consensar el financiamiento requerido para las capacitaciones cuando sea necesario
7. Evaluar constantemente si se está transmitiendo los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.

Tabla 21: Recursos necesarios para la capacitación

| RECURSO | VALOR UNITARIO | CANTIDAD | TOTAL |
|---|----------------|-------------|-----------------|
| Humano: | | | |
| trabajadores, | \$25 | 24 personas | \$600 |
| facilitadores | \$60 | 10 horas | \$600 |
| Materiales: | | | |
| infraestructura en el salón de reuniones de la empresa | \$20 | 1 | \$20 |
| Mobiliario y equipo: | | | |
| Carpetas, | \$0.30 | 24 | \$7.20 |
| pizarra, esferos, | \$10 | 1 | \$10 |
| marcadores, | \$0.30 | 24 | \$7.20 |
| retroproyector | \$0.30 | 3 | \$0.90 |
| | \$650 | 1 | \$650 |
| Documento técnico: | | | |
| certificados | \$3.50 | 24 | \$84 |
| encuestas de evaluación | \$0.10 | 24 | \$2.40 |
| TOTAL | | | 1.981,70 |

Elaborado por: Silvana Pillapa

Tabla 22: Cronograma de actividades de la capacitación

| N° | ACTIVIDADES | JUNIO | | | | JULIO | | | |
|----|--|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Convocar previamente a todos los trabajadores acerca de las capacitaciones | | | | | | | | |
| 2 | Negociación y Contratación con el capacitador | | | | | | | | |
| 3 | Establecer fechas y horas de la capacitación | | | | | | | | |
| 4 | Capacitación a los trabajadores | | | | | | | | |
| 5 | Evaluación de los trabajadores sobre la capacitación | | | | | | | | |
| 6 | Presentación de resultados de la capacitación al gerente | | | | | | | | |
| 7 | Otorgamiento de certificados | | | | | | | | |

Elaborado por: Silvana Pillapa

Ejecución de las capacitaciones

El periodo de las capacitaciones será cada vez que el gerente crea necesario impartirlas

Capacitación N° 1

a) Tema: Funcionamiento, características y uso de las máquinas

Socialización por parte del Gerente de los nuevos elementos desarrollados en la empresa

Fecha:

Facilitador:

Duración: 5 días

Lugar: salón de reuniones de la empresa Maquilú

Dirigido: trabajadores de la empresa

N° de personas: 24

b) Actitud deseada: Dispuestos a recibir nuevos conocimientos

Capaz de reconocer si existe deficiencia en su desempeño

Comprometido a practicar de forma inmediata lo aprendido

c) Objetivo:

- Desarrollar el conocimiento acerca de las máquinas su funcionamiento y estructura.
- Lograr que los trabajadores de la empresa conozcan a profundidad la misión, visión, políticas, así como también la estructura de la empresa, las responsabilidades y funciones de cada persona en la empresa.

d) Puntos a tratar

- Socialización de misión visión, valores, políticas de la empresa entre otros
- Socialización de la estructura, funciones y responsabilidades en cada puesto de trabajo

- Socialización del sistema de remuneraciones, incentivos, y beneficios desarrollados para todos los miembros de la empresa
- Socialización de las relaciones que se desarrollaran entre compañeros, entre departamentos, y con la sociedad en general (proveedores y clientes)
- Conocimiento sobre algunas formas en que será evaluado el desempeño del trabajador por parte del gerente.
- Conocimiento de la estructura de la máquina
- Reconocimiento de materiales accesorios y herramientas originales
- Desarmado y armado de la máquina
- Detección de fallas y defectos de fábrica
- Taller práctico del uso y mantenimiento de las máquinas
- Evaluación de lo aprendido

e) Informe de la capacitación

Este informe estará a cargo del jefe de talento humano y del gerente de la empresa el cual incluye los siguientes puntos:

- a) Tema
- b) Objetivo
- c) Presupuesto
- d) Tiempo
- e) Conclusiones de los capacitadores
- f) Recomendaciones de los capacitadores
- g) Nombres de los capacitadores
- h) Nombres de los trabajadores que asistieron
- i) Firma de los trabajadores que asistieron

NOTA:

- a. Los modelos de evaluaciones que se recomienda al gerente de la empresa aplicar a los trabajadores una vez que se socialice lo desarrollado en el presente trabajo investigativo lo encuentra en el ANEXO N°3
- b. La evaluación del aprendizaje de las capacitaciones al igual que la relación de costo-beneficio de la capacitación entre otros aspectos lo encuentra en el ANEXO°4
- c. Las posteriores capacitaciones se recomiendan al gerente realizarlas en el tiempo que él crea conveniente, tomando en cuenta y como referencia las acciones, actividades, el modelo de capacitación y la evaluación que se desarrolló anteriormente.

Temas a considerarse para las próximas capacitaciones**Tema 1:** Análisis de satisfacción laboral

Objetivos: Conocer los niveles de satisfacción de los trabajadores con las variables de explicación

Puntos a tratar:

- Organización del trabajo
- Trabajo en equipo
- Salud física y psíquica
- Conductas laborales
- Calidad de vida laboral autonomía en las tareas
- Exigencia a trabajar con rapidez

Tema 2: Atención y servicio al cliente

Objetivos: Lograr que los trabajadores alcancen un servicio de atención al cliente cumpliendo las expectativas del cliente

Puntos a tratar:

- Nivel de servicio que se debe ofrecer
- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Importancia del servicio al cliente
- Estrategias del servicio al cliente

Tema 3: Estrategias de venta

Objetivo: Diseñar un plan de ventas con estrategias para mantener y aumentar cada año las ventas.

Puntos a tratar:

- Técnicas de venta
- Conocer bien a los clientes
- Saber controlar el miedo a vender
- Personalidad del vendedor
- Como generar liquidez económica

Tema 4: Publicidad y promoción de la empresa

Objetivo: Dar a conocer a los posibles clientes la existencia de nuestra empresa Maquilú

Puntos a tratar:

- La venta personal
- La promoción de ventas
- La publicidad
- Contrarrestar acciones de la competencia
- Reforzar la campaña publicitaria
- Fidelización de los clientes

6.7.2.5. Relaciones

Las relaciones en la empresa son muy importantes y debido a esto se debe fijar una orientación por medio de normas y estructuras las cuales permitan establecer un vínculo entre los trabajadores y el gerente.

A través de las relaciones se refuerzan los lazos sociales con el entorno y su adaptación al mismo. En vista de que los trabajadores de Maquilú no tienen objetivos ni intereses similares lo cual los conlleva a crear conflictos, pero esto se lo puede evitar con una buena comunicación entre todos los miembros de la empresa, ya que al llevar una buena comunicación permite mantener unida a la empresa y le proporciona medios para transmitir la adecuada información para realizar las actividades laborales, las metas y objetivos trazados.

El proceso de la comunicación en la empresa Maquilú se desarrollará de la siguiente manera:

- a. **El emisor:** es la persona que inicia el proceso de comunicación y emite mensajes en beneficio de la empresa.
- b. **El desarrollo de la idea:** es importante porque de este depende de los demás pasos a seguir, este mensaje debe valer la pena al tener fundamentos confiables e ideas claras.
- c. **La codificación o traducción:** en la empresa se la realizará por medio de graficas o símbolos correctos para comunicar el mensaje.

La comunicación en la empresa Maquilú poseerá los siguientes principios:

- d. **Pertinencia:** en donde el mensaje contendrá significado, selección adecuada de las palabras o símbolos que formen el mensaje.
- e. **Sencillez:** desarrollar un mensaje lo más simple posible.

- f. **Organización:** cada mensaje se debe desarrollar según una secuencia establecida paso a paso para su fácil comprensión y se deberá concluir todos los puntos a emitir el mensaje.
- g. **Repetición:** las partes fundamentales del mensaje se deben formular por lo menos dos veces.
- h. **Enfoque:** el mensaje a emitir debe ser lo más claro posible, y evitar las partes innecesarias.
- i. **Transmisión:** concluido el mensaje se lo transmitirá mediante memorándum, mensajes de texto, emails por correo electrónico, llamadas telefónicas, etc.

Se debe tomar en cuenta que la comunicación para satisfacer las necesidades de las personas debe tener: calidad, cantidad y credibilidad.

Los canales formales de comunicación en la empresa son:

- Manual de bienvenida: consiste en crear una ambientación a un nuevo miembro a la empresa.
- Convocatorias, boletines, correos electrónicos, posters, cartas, circulares, etc.
- Buzón de comunicaciones: con sugerencias, comentarios, quejas o peticiones de información.

Los canales informales de comunicación en la empresa son:

- Los departamentos, secretaria, corredores, oficinas.
- La retroalimentación completa el ciclo de la comunicación ya que el receptor recibió y analizó la información recibida para ejecutarla posteriormente, la retroalimentación debe ser, útil, específica, descriptiva y oportuna.

Tabla 23: Los objetivos de desarrollar una buena comunicación en la empresa

| OBJETIVOS | ACTIVIDADES | DURACIÓN | PRESUPUESTO |
|---|---|---|--------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ✚ Comprometer a los trabajadores designando responsabilidades y gran sentido de pertenencia con la empresa. | <p>Reuniones dirigidas a los líderes responsables de cada área con el fin de enterarse del nuevo plan de comunicación.</p> | <p>2 días de 1 hora</p> | <p>\$100</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ✚ Adaptar de los trabajadores a la empresa contando con un buen clima laboral, en donde cada trabajador se sienta bien consigo mismo y con los demás. | <p>Socializar al nuevo integrante a la empresa con el fin de que conozca la empresa.</p> | <p>1 hora, el día que ingrese a la empresa</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✚ Resolver problemas y lo más importante colaborar y participar en la toma de decisiones por medio de sus experiencias y conocimientos. | <p>Se realizarán talleres didácticos a todos los trabajadores los días viernes con el fin de que conozcan y se apropien del plan de comunicación y de los cambios que se desarrollen en la misma.</p> | <p>1 hora por una semana en horarios de trabajo en la mañana o en la tarde.</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✚ Plantear nuevos proyectos o actividades a desarrollarse en la empresa. | <p>Reuniones enfocadas en las nuevas actividades que se deseen desarrollar en la empresa</p> | <p>Las veces necesarias</p> | |

Elaborado por: Silvana Pillapa

A continuación se plantean directrices para tener una buena comunicación entre los miembros y departamentos de la empresa Maquilú:

Modos de tratar conflictos

Se recomienda al gerente impartir las siguientes instrucciones para resolver los diferentes conflictos que se pueden dar entre los trabajadores de la empresa:

1. Evitar como mediador ponerse de parte de alguno de los involucrados.
2. Incluir soluciones efectivas que impidan que se repitan problemas o se generalice a los demás trabajadores.
3. Atender el problema actuando directamente entre los afectados para iniciar una negociación y llegar a un acuerdo.
4. Pedir la colaboración de las partes afectadas para ceder y modificar las actitudes que estén incorrectas para llegar a lo que sea mejor para todos.
5. Apelar al profesionalismo con objetividad y tomarse el tiempo necesario para encontrar la solución al problema.
6. Conocer muy bien al trabajador involucrado para determinar si recurre constantemente en conflictos o es el buscador de disputas y tomar acciones correctivas con el involucrado.
7. La comunicación es la base fundamental para evitar malos entendidos que generan muchas veces conflictos, desarrollar una comunicación efectiva dentro de la empresa evitará grandes problemas entre los miembros de la empresa.

Cree un clima de confianza con todos los compañeros y recuerde que la empresa es el segundo hogar y ante todo apóyense unos a otros con los posibles problemas laborales y en caso de problemas personales sepa escuchar y motivar a su compañero.

Tabla 24: Tipos de relaciones laborales

| TIPO | DESARROLLO |
|---|---|
| Entre trabajadores | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sea respetuoso, cortés y agradecido con todas las personas dentro de la empresa. ✓ Evite las actitudes agresivas o negativas ante un conflicto con cualquier persona. ✓ Hable y escuche con mente abierta y sin hacerse previamente juicios suyos. ✓ Mantenga el orden y la coordinación entre las dependencias de relación. ✓ Desarrolle y cuide su clima organizacional mediante valores y normas de comportamiento. |
| Entre departamentos | <ul style="list-style-type: none"> – La comunicación ascendente: se la realizará mediante circulares, manuales, tablas de anuncios, folletos, entrevistas. – La comunicación ascendente permitirá al gerente conocer los problemas de los trabajadores, facilitará la participación de los mismos, incentiva a mejorar su desempeño, motiva a tomar decisiones en beneficio de todos los miembros de la empresa. – La comunicación horizontal: promueve el espíritu de equipo y el compañerismo, ayude a la coordinación de actividades, evite malos entendidos, entre otros. |
| Entre trabajadores con proveedores y clientes externos | <p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer los deseos, necesidades, preocupaciones de los clientes para llenar las expectativas a través de la venta. ▪ Ser comunicativo de todo lo que la empresa brinda, como valor agregado en la venta. ▪ Tratar al cliente dentro del marco de transparencia y ética. <p>Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener la lealtad mediante controles administrativos en la empresa para evitar actos anti-éticos • Construir alianzas a largo plazo • Cumplir legalmente las obligaciones legales • Promover la relación ganar-ganar. |

Elaborado por: Silvana Pillapa

6.7.2.6. Liderazgo

Mediante el desarrollo del trabajo investigativo se pretende facilitar al gerente un mejor proceso administrativo en el cual se abarcan los elementos desarrollados anteriormente, donde la tarea del gerente es mantener equilibrada cada una de las casillas. Como se pudo evidenciar que el estilo de liderazgo en la empresa Maquilú es un estilo autocrático el cual no es el más adecuado, por lo que se propone al gerente llevar un estilo de liderazgo democrático con el que se podrá:

- ❖ Socializar a los trabajadores y obtener ayuda de todos los miembros de la empresa y se vigilar lo que las personas hacen, un liderazgo con el que se inspire confianza y apoyo a los trabajadores para alcanzar las metas y objetivos laborales e individuales, además el líder debe ser el creador de una cultura organizacional a sus miembros, motivándolos a que movilicen su energía, y generen actitud y espíritu innovador.
- ❖ Como también mantenga una correcta estructura empresarial en la que todos conozcan sus funciones, responsabilidades y delegación de autoridad, y con esto se equilibre las tareas y cantidad de trabajo para todos de una manera justa y adaptada a cada una de sus necesidades.
- ❖ Otra de sus funciones es saber manejar las recompensas, motivaciones e incentivos dentro de la empresa de la manera más justa, dependiendo siempre del desempeño laboral de cada miembro.
- ❖ Atender adecuadamente los mecanismos auxiliares dentro y fuera de la empresa y verificar si se están cumpliendo con normalidad.
- ❖ Las relaciones dentro de la empresa serán la base en la cual el líder se apoya para crear un buen clima organizacional, todo nace del líder y difunde a los demás con su ejemplo.

- ❖ El líder debe proporcionar las tareas adecuadamente con el fin de revisar si se están cumpliendo cada estrategia diseñada en cada casilla por medio de controles permanentes del desempeño laboral

Tabla 25: Medición de los indicadores de desempeño laboral

| INDICADORES | Deficiente | Regular | Aceptable | Muy bueno | Excelente |
|---|-------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Satisfacción en el puesto de trabajo | | | | | |
| Calidad del trabajo | | | | | |
| Disciplina laboral | | | | | |
| Cooperación y trabajo en equipo | | | | | |
| Superación personal | | | | | |
| Cumplimiento de políticas de la empresa | | | | | |
| Organización | | | | | |
| Comunicación | | | | | |
| Solución de problemas y conflictos | | | | | |
| Cumplimiento de los planes de trabajo | | | | | |
| Compromiso organizacional | | | | | |
| Satisfacción con las recompensas recibidas | | | | | |
| Ausentismo en la empresa | | | | | |
| Renuncias en los empleados | | | | | |
| Efectividad en las Ventas | | | | | |
| Utilidades | | | | | |

Elaborado por: Silvana Pillapa

Conceptualización de indicadores:

- Satisfacción en el puesto de trabajo: nivel de aportación de ideas e involucramiento en el puesto de trabajo, criterios a las actividades diarias, innovación de mejoras del trabajo.
- Calidad del trabajo: Nivel de profesionalismo, limpieza, orden y esfuerzo dedicado a la actividad laboral de cada trabajador.
- Disciplina laboral: nivel de cumplimiento en las jornadas laborales, y cumplimiento de políticas establecidas.
- Cooperación y trabajo en equipo: nivel de aportación de conocimiento e investigación a las actividades que se realice en grupo, don de líder.
- Superación personal: nivel de rendimiento y aprovechamiento de las capacitaciones impartidas, autoeducación personal y resultados alcanzados.
- Cumplimiento de políticas de: nivel de cumplimiento del comportamiento y actitud de los trabajadores que se los evalúa una vez impartidas las políticas.
- Organización: nivel de orden y coordinación entre los departamentos de la empresa, direccionamiento de las actividades.
- Comunicación: nivel de relaciones interpersonales a nivel interno y externo de los miembros de la empresa.
- Solución de problemas y conflictos: nivel de resolución de conflictos, grado de profesionalismo para negociar entre las partes involucradas de manera justa y equitativa.
- Cumplimiento de los planes de trabajo: nivel de cumplimiento de los planes que se desarrollen para las tareas asignadas a cada persona en tiempo, a partir de acciones a ejecutarse.
- Compromiso organizacional: nivel en el que el trabajador se identifica con la empresa con sus metas y desea mantener la pertenencia a ella
- Satisfacción con las recompensas recibidas: nivel de desempeño laboral

- Ausentismo en la empresa: nivel de ausencias en los puestos de trabajo dentro de la empresa vs incentivos propuestos
- Renuncia de los empleados: nivel de fidelidad y apoyo en la misión y metas y en los nuevos sistemas diseñados en cuanto a las relaciones, recompensa, capacitaciones y forma de liderar la empresa.
- Efectividad en las ventas: nivel de cumplimiento en porcentaje del plan de ventas, en términos de volumen despachado.
- Utilidades: nivel de las ganancias netas vs trabajo en equipo y persecución de un mismo objetivo en común

Tabla 26: Conceptualización de niveles de respuesta

| Evaluación del desempeño laboral | Propuesta de la evaluación al desempeño |
|---|---|
| Deficiente | Valorar y tomar una decisión y medida adecuada en su cargo. |
| Regular | Capacitar constantemente al trabajador |
| Aceptable | Mantener motivado al trabajador |
| Muy bueno | Capacitar y reconocer su desempeño |
| Excelente | Recompensar, incentivar y motivar su desempeño |

Elaborado por: Silvana Pillapa

NOTA: Las evaluaciones posteriores se las realizará en el tiempo que el gerente considere necesario y adecuado.

En caso de no encontrar mejoría en el desempeño del personal una vez aplicada la propuesta a su empresa o que las capacitaciones no den el resultado esperado el gerente sabrá tomar las decisiones y medidas más adecuadas con el trabajador en efecto.

6.8. ADMINISTRACIÓN

6.8.1. Recursos Humanos

Investigadora: Silvana Pillapa

Gerente: Sr. Diego Santiago Ulloa Paredes

6.8.2. Recursos Físicos

Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. Información e investigación en la empresa Maquilú.

6.8.3. Recursos Económicos

Tabla 27: Presupuesto de la propuesta

| DETALLE | COSTO TOTAL |
|-------------------------------------|-------------|
| Implementación de la propuesta | \$9.880,00 |
| Recursos materiales | \$1.500,00 |
| Impresión del trabajo investigativo | \$170,00 |
| Gastos Administrativos | \$2000,00 |
| Subtotal | \$13.550,00 |
| Imprevistos | \$500,00 |
| TOTAL | \$14.050,00 |

Elaborado por: Silvana Pillapa

6.8.4. Plan de acción

Tabla 28: Plan de acción de implementación

| META | OBJETIVOS | ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES | RECURSOS | | | COORDINACIÓN |
|--|---|---|--|----------------------------------|------------------------|--------|----------------------|
| | | | | Humano | Material | USD | |
| Mejorar el proceso administrativo en la empresa Maquilú de la ciudad de Ambato | Identificar los procesos clave de la empresa | Mejorar continuamente los procesos identificados | Investigar los recursos existentes de la empresa. | Gerente y Jefe de Talento Humano | Suministros de oficina | \$1200 | Gerente y Secretaria |
| | | | Designar al Dpto. De RR.HH la investigación de los procesos | | | | |
| | | | Elaborar organigramas de los procesos encontrados | | | | |
| | Planificar los propósitos a conseguir de los trabajadores | Formular la misión, visión, políticas y objetivos de los trabajadores | Analizar cuantitativa y cualitativamente los propósitos formulados | Gerente y Jefe de Talento Humano | Suministros de oficina | \$700 | Gerente y Secretaria |
| | | | Socializar con todos los trabajadores el enfoque de los propósitos | | | | |
| | | | Estimar el tiempo para cumplir con los propósitos planteados | | | | |
| | Organizar la estructura funcional de la empresa. | Estructurar constantemente las responsabilidades de los trabajadores | Elaborar organigramas de estructurales y funcionales | Gerente y Jefe de Talento Humano | Suministros de oficina | \$1300 | Gerente y Secretaria |
| | | | Establecer funciones equitativas y justas | | | | |
| | | | Definir las líneas de autoridad | | | | |
| | Desarrollar un | Dirigir las | Elaborar un plan de incentivos y | Gerente | Suminist | \$800 | Gerente y |

| | | | | | | | | |
|--|---|---|---|--|----------------------------------|------------------------|------------|----------------------|
| | buen clima organizacional | recompensas, y relaciones de los trabajadores | recompensas para los trabajadores | | ros de oficina | | Secretaria | |
| | | | Crear lazos eficientes de comunicación entre todos los miembros | | | | | |
| | | | Motivar el buen desempeño y la buena comunicación para evitar conflictos entre los trabajadores | | | | | |
| | Controlar las actividades de los trabajadores con un buen liderazgo | Capacitar a los trabajadores de la empresa | Coordinar las capacitaciones con todos los trabajadores | | Gerente y Jefe de Talento Humano | Suministros de oficina | \$5880 | Gerente y Secretaria |
| | | | Estructurar temas para las capacitaciones futuras | | | | | |
| | | | Planificar los temas a impartir en las capacitaciones | | | | | |
| | | | | | Total | \$9880 | | |

Elaborado por: Silvana Pillapa

6.8.5. Cronograma de actividades

Tabla 29: Cronograma de actividades de la implementación del Modelo de Seis Casillas

| ACTIVIDADES | JUNIO | | | | JULIO | | | | AGOSTO | | | | SEPTIEMBRE | | | | OCTUBRE | | | | NOVIEMBRE | | | | | |
|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|--|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| Investigar los recursos existentes de la empresa. | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Designar al Dpto. de Talento Humano la investigación de los procesos | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Analizar cuantitativa y cualitativamente los propósitos formulados | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Socializar con todos los trabajadores el enfoque de los propósitos | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estimar el tiempo para cumplir con los propósitos planteados | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborar organigramas de estructurales y funcionales | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborar un plan de incentivos y recompensas para los trabajadores | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Motivar el buen desempeño y la buena comunicación para evitar conflictos entre los trabajadores | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Coordinar las capacitaciones con todos los trabajadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | |
| Estructurar temas para las capacitaciones futuras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | |
| Planificar los temas a impartir en las capacitaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | |

Elaborado por: Silvana Pillapa

6.9. EVALUACIÓN

La presente investigación se ha realizado con el propósito de dar la mejor solución al problema planteado, se recogió y recopiló la información, la misma que fue analizada y tabulada para posteriormente realizar un estudio, las cuales fueron fundamentales para realizar la propuesta, enfocándose en conseguir los objetivos trazados. Se debe recalcar que el presente estudio tuvo el apoyo del Gerente de la empresa Maquilú, Sr. Diego Santiago Ulloa Paredes, quién dispuso de su tiempo, y brindó la información necesaria, así como también permitió el ingreso a su empresa para ver y palpar de más cerca la realidad en la que vive la empresa.

El Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord se lo implementará paso a paso para ir dando solución al problema investigado, con el objetivo de mejorar el proceso administrativo en la empresa, todo estará dirigido y a cargo del gerente, quien sabrá utilizarlo adecuadamente en beneficio de sus trabajadores.

Tabla 30: Evaluación

| PREGUNTAS BÁSICAS | EXPLICACIÓN |
|--------------------------------|--|
| 1. ¿Quiénes solicitan evaluar? | El gerente de la empresa Maquilú |
| 2. ¿Por qué evaluar? | Para verificar si la propuesta arrojó los resultados esperados. |
| 3. ¿Para qué? | Para alcanzar los objetivos de la investigación realizada. |
| 4. ¿Qué evaluar? | El impacto del modelo de gestión de Weisbord. Contribución del modelo para mejorar el proceso administrativo. |
| 5. ¿Quién? | El investigador (Silvana Pillapa) y el gerente de la empresa |
| 6. ¿Cuándo? | Desde la investigación del problema y la finalización del proyecto. |
| 7. ¿Cuántas veces? | Las veces necesarias. |
| 8. ¿Con qué técnicas? | Encuesta. |
| 9. ¿Con qué instrumentos? | Cuestionario. |
| 10. ¿En qué situación? | En el momento adecuado para conseguir los datos verdaderos |

Elaborado por: Silvana Pillapa

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias* (Segunda ed.). Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de comportamientos*. Buenos Aires Argentina: Ediciones Granica.
- Alvarez, M. (2007). *Manual de Planificación Estratégica*. México: Panorama.
- Apolinar, E. (2013). *Estrategias empresariales*. Bogotá: Bilineata Publishing.
- Ariza, J., & Morales, A. (2012). *Dirección y administración integrada de personas*. Mc Graw-Hill.
- Bedodo, V., & Gilio, C. (2007). *Motivación laboral y compensaciones*. Santiago: Archivo Chile.
- Bernal, C. (2008). *Porceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Educación.
- BernalL, C. (2010). *Introducción a la Administración de las organizaciones* (Primera ed.). Colombia: Pearson Educacion de México.
- Bernard, G. (2012). La gestión por competencias, Una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. *GestioPolis*.
- Bierman, B. (2008). *Análisis cuantitativo para la toma de decisiones*. Adison, Wesley.
- Bravo, P. (2007). *Manual de evaluación del desempeño*. Riobamba.
- Caamaño, M. (2003). *Técnico en Gestión*. Cultural, S.A.
- Cardona, A. (2009). *La motivación laboral en la empresa*. Bolivia: Kindle.
- Carrasco, B. (2010). *Gestión Participativa Real*. Argentina: Cisterna.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos Humanos* (Novena ed.). México: Industria Mexicana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Grill.
- David, A. (2007). *La planeación administrativa*. Tercer mundo.
- David, D. (2008). *La gerencia estratégica*. Bogotá: Calado. N.
- Dessler, G. (2010). *Administración del Personal*. México: Companion Website.
- Drukcer, F. (2006). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Eslava, A. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Bogotá: Upao.

- Fortes, A. (2014). *La responsabilidad en la administración*. INAP.
- French, G., & Bell. (1996). *Desarrollo Organizacional* (Primera edición ed.). Prentice Hall.
- García, G. (enero-julio de 2012). Valores humanos y su relación con el desempeño laboral. *Revista electrónica Ciencias de la Administración*, 137.
- García, I. (2009). Las relaciones entre innovación, nuevas formas de organización del trabajo y políticas de recursos humanos. *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 63; 70.
- García, L. M. (2007). *la capacidad de innovacion*. Valencia-España: ALTEC.
- García, M. (2011). La importancia de la evaluación del desempeño. *Revista Proyecciones*, 9.
- García, S., Nájera, J., & Rico, G. (2011). *Organización y Administración de empresas*. Madrid: ESIC.
- Harold, K. (2007). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Herbert, A. (2011). *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires: Aguilar.
- Ibañez, M. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Primera ed.). Lima: San Marcos.
- Jiménez, D. P. (2011). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Lizano, J. (2014). *La Gestión del talento humano y su incidencia en el clima organizacional*. Ambato.
- López, R. (1999). *Modelos de Gestión Empresarial*. México: Pearson Education.
- Mando, F. (2008). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Matos, F. (11 de marzo de 2013). Evaluación del desempeño Laboral. *Madeon*, 24.
- Mercado, M. (2014). Gestión del Talento Humano. PCW.
- Miguel, A. (2012). La gestión humana y la innovación en las organizaciones. *Revista de negocios del IEEM*, 80.
- Moreno, A., & Pleite, F. (2006). *Procedimiento y proceso administrativo*. España: Wolters Kluwer.
- Nieto, P. (2009). Principios de la gestión Administrativa. En P. Nieto, *Principios de la gestión Administrativa*.
- Ortega, F. (2013). *Los procesos administrativos y la gestión administrativa*.
- Perdomo, V. (2008). *Las actitudes laborales, una mirada desde la teoría*. Lima.
- Pérez, A. (2014). Evaluación del desempeño laboral. *MAP*, 19-22.

- Perez, G. (2014). *La Gestión del Talento Humano y su incidencia en la calidad del servicio al cliente*. Ambato.
- Pfiffner, M. (2010). *Administración*. México: Hermanos Sucesores.
- Porret, M. (2008). *Recursos Humanos, dirigir y gestionar personas en las organizaciones* (Tercera ed.). Madrid: ESIC.
- Rafael López Cubino. (1999). *Modelos de Gestión empresarial*. México: Pearson Education.
- Reyes, A. (2010). *Administración Moderna*. México: LIMUSA.
- Rivera, E. (2014). Desarrollo de aptitudes. *Comisión Europea Educación y Formación*, 25-29.
- Rodriguez, J. (2008). *Dirección moderna de las organizaciones*. México: Thomson.
- Rogers, A. (2009). Alfabetización y desarrollo de aptitudes . *vhs DVV International*.
- Sallenave, P. (2012). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Sánchez, G. (2007). *Planeación estratégica*. México: Trillas.
- Schuler, R. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Santa Cruz: Odegsg.
- Spencer, & Spencer, F. (2010). Gestión por Competencias. *Desempeño Superior*, 11.
- Stephen, P. (2012). *Fundamentos de Administración* (Tercera ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Stephen, R. (2007). *Comportamiento organizacional*. México: Pretince hall.
- Stoner, J. (2007). *Administración* (Sexta ed.). México: Pearson.
- Tabash, A. (2010). *Factores de la cultura organizacional*. Buenos Aires: Limusa.
- Torres, S. (2010). *Calidad de vida laboral*. España: Colegio oficial de Asturias.
- Valda, C. (2013). Compensación laboral y el salario emocional. *Grandes Pymes*.
- Van Den, E. (2010). *Gestión y gerencia empresarial aplicadas al siglo XXI*. Bogotá: Eco-Bogotá.
- Vanga, A., & Silva, V. (2008). Etica empresarial y el desempeño laboral en organizaciones de alta tecnología. *Revista venezolana de Gerencia*, 13-43.
- Varela, R. (2011). *Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas* (segunda ed.). Colombia: Pearson educación de Colombia.
- Zayas, M. (2010). *Las competencias, una visión teórico-metodológica*. Habana: Holguín.
- Zayas, P. (2012). *Liderazgo empresarial*. EAE.

ANEXOS



ANEXO 1. Encuesta
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Carrera: Organización de Empresas



ENCUESTA

Dirigida a: Clientes internos y al gerente de la empresa Maquilú.

Objetivo:

Determinar la situación actual del proceso administrativo y el desarrollo de un modelo de gestión del talento humano en la empresa Maquilú.

Instructivo:

Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una (X) la o las opciones que considere adecuadas.

1.- ¿Qué estilo de liderazgo lleva a cabo el gerente de la empresa?

- a) Liderazgo autocrático
- b) Liderazgo participativo o democrático
- c) Liderazgo carismático

2.- ¿Cómo califica usted al clima laboral dentro de la empresa?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Mala
- e) Muy mala

3.- ¿Es adecuado el proceso administrativo (planeación, organización dirección y control) que se lleva a cabo en la empresa?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo

- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Nada de acuerdo

4.- ¿Cómo califica usted el manejo del personal dentro de la empresa?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Malo
- e) Muy malo

5.- ¿Realiza cada miembro de la empresa una retroalimentación para mejorar su desempeño laboral?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Frecuentemente
- d) A veces
- e) Nunca

6.- ¿Cuáles de los siguientes valores considera Ud. que existen en la empresa?

- a) Responsabilidad
- b) Disciplina
- c) Honestidad
- d) Compromiso

7.- ¿Con qué frecuencia considera usted que se evalúa el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Maquilú?

- a) Anualmente
- b) Semestralmente
- c) Trimestralmente
- d) Mensualmente

8.- ¿Está usted de acuerdo en que se desarrolle un sistema para el mejoramiento del desempeño laboral para el personal de la empresa Maquilú?

- f) Muy de acuerdo
- g) De acuerdo
- h) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- i) En desacuerdo
- j) Nada de acuerdo

9.- ¿Cómo es la relación laboral entre los miembros de la empresa Maquilú?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala

10.- ¿Qué tipo de compensaciones recibe usted tras una tarea bien cumplida?

- a) Sueldos
- b) Bonos
- c) Comisiones

11.- ¿Cree usted que existe eficacia en los pedidos que realizan los clientes de la empresa?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Frecuentemente
- d) A veces
- e) Nunca

12.- ¿Recibe capacitaciones con las cuales Ud. se desempeña de mejor manera en su puesto de trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Frecuentemente
- d) A veces

e) Nunca

13.- ¿Considera usted que las políticas establecidas en la empresa Maquilú ayudan a alcanzar las metas y objetivos trazados por la misma?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Frecuentemente

d) A veces

e) Nunca

14.- ¿Cree usted que se definen responsabilidades para generar mayor comprometimiento en los trabajadores de la empresa Maquilú?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Frecuentemente

d) A veces

e) Nunca

Gracias por su colaboración

ANEXO 2. Descripción de puestos

| NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL | |
|--|--|
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: | |
| JEFE INMEDIATO SUPERIOR: NINGUNO | |
| PUESTO BAJO SU MANDO: DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO, DE COMERCIALIZACIÓN Y OPERATIVO, SECRETARÍA, ASESOR JURÍDICO, ASESOR CONTABLE | |
| 2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO | |
| 2.1 Objetivo: Asegurar el funcionamiento de toda la empresa, encaminando a los miembros de la empresa a generar el desarrollo empresarial en busca de los objetivos de la misma, de acuerdo a la filosofía de la empresa. | |
| <ul style="list-style-type: none">✓ Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de la empresa acorde a los objetivos y políticas trazadas.✓ Administrar al Talento Humano en sus actividades, necesidades responsabilidades y obligaciones.✓ Efectuar las acciones necesarias para corregir problemas y tomar decisiones y efectuar acciones correctivas.✓ Ser el principal responsable en el cumplimiento de las metas y cambios planteados en la empresa.✓ Representar a la empresa en asuntos legales, sociales y empresariales. | |
| 3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD | |
| Gerencia General | |
| 4. CARACTERÍSTICAS Y REQUERIMIENTOS | |
| Formación Universitaria en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Ingeniería en Marketing, y profesiones a fines. Ser una persona con ética y principios, tener conocimientos, aptitud y actitud para liderar la empresa, poseer ideas innovadoras y emprendedoras, y capacidad para tomar decisiones | |

NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE GENERAL

PUESTO BAJO SU MANDO: NINGUNO.

2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

2.1 Objetivo: Ejecutar las actividades encomendadas por la gerencia y dependencia asignada.

- ✓ **Tramitar, preparar y controlar los documentos generados por el gerente**
- ✓ **Convocar a sesiones o reuniones.**
- ✓ **Coordinar las actividades de comunicación interna, y entrega de documentos.**
- ✓ **Preparar los informes que se soliciten.**
- ✓ **Atender a proveedores y hacer la entrega de órdenes de compra**
- ✓ **Llevar controles administrativos a través de archivos o en sistemas tecnológicos.**
- ✓ **Enviar comunicados a los diferentes departamentos.**
- ✓ **Atender llamadas, comunicados o escritos con cortesía.**
- ✓ **Tramitar la agenda del gerente diariamente.**
- ✓ **Mantener la buena presentación y el orden en las sesiones y administrar los recursos requeridos para la misma.**

3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

DEPARTAMENTO DE GERENCIA GENERAL

4. CARACTERÍSTICAS Y REQUERIMIENTOS

Carrera técnica secretarial, amplio manejo de sistemas de computación, buena presencia, receptiva y servicial, excelente manejo de las relaciones interpersonales, activa y dinámica, tiene que ser discreta con la información que se le conceda, tener disposición para lograr ser intermediaria con los trabajadores, proveedores y demás autoridades.

NOMBRE DEL PUESTO: **JEFE DE TALENTO HUMANO**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: **GERENTE GENERAL**

PUESTO BAJO SU MANDO: Personal de la empresa

2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

2.1 Objetivo: **Identificar y gestionar las plantillas de personal y administrar el personal existente**

- ✓ **Coordinar y elaborar el cronograma de actividades de los trabajadores de la empresa Maquilú.**
- ✓ **Gestionar los pagos y salarios, a la vez conciliar los procedimientos administrativos para las prestaciones laborales a las que tienen derecho los trabajadores.**
- ✓ **Elaborar y actualizar los reglamentos instructivos, sistemas de control del personal.**
- ✓ **Capacitar a los trabajadores constantemente en las innovaciones y nuevos retos que se plantearon.**
- ✓ **Asistir a los trabajadores en sus necesidades, problemas, quejas, pedidos, etc.**
- ✓ **Supervisar las administración técnica del personal en relación a las selección, contratación , introducción y desarrollo de los mismos**

3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

PERSONAL DE LA EMPRESA

4. CARACTERÍSTICAS REQUERIMIENTOS

Formación universitaria en Administración de Empresas, poseer espíritu de liderazgo enfocado a resultados, estar comprometido con la empresa y con los miembros de la misma. Ser objetivo, ordenado y fácil relación interpersonal, ser capaz de dar y recibir ideas que apoyen las necesidades de los trabajadores, capacidad para resolver conflictos entre el personal de la empresa.

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE COMERCIALIZACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: **GERENTE GENERAL**

PUESTO BAJO SU MANDO: **VENEDORES, BODEGUERO**

2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

2.1 Objetivo: **Generar mayor rentabilidad a la empresa a través de la ejecución de estrategias de ventas en el mercado.**

- ✓ **Manejar la maquinaria para la venta en la empresa.**
- ✓ **Planificar las ventas de la empresa**
- ✓ **Investigar los mercados objetivos, con la mayor demanda, necesidades y preferencias de los clientes.**
- ✓ **Estructurar los niveles de venta mensualmente.**
- ✓ **Elaborar estrategias de publicidad y promoción**
- ✓ **Supervisar la ejecución de las estrategias de venta.**
- ✓ **Realizar visitas a clientes claves de la empresa.**

3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

4. CARACTERÍSTICAS REQUERIMIENTOS

**Formación Universitaria en Ingeniería en Marketing, y profesiones a fines.
Ser una persona visionaria de negocios, orientada a resultados, experto en planificación estratégica de ventas, negociador y ser capaz de liderar a sus vendedores bajo su cargo.**

NOMBRE DEL PUESTO: VENDEDOR

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: **JEFE DE COMERCIALIZACIÓN**

PUESTO BAJO SU MANDO: **NINGUNO**

2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

2.1 Objetivo: **Atender y vender las máquinas de la empresa a los clientes externos.**

- ✓ **Realizar reportes de venta diarias**
- ✓ **Elaborar la base de datos de los clientes externos.**
- ✓ **Atender al cliente externo.**
- ✓ **Conocer todo acerca de las máquinas, sus partes, sus repuestos, accesorios para explicar a los clientes acerca de lo que está ofreciendo.**
- ✓ **Conocer a la empresa para proyectar la imagen de la misma a través de los valores y principios impartidos internamente a los miembros de la empresa.**
- ✓ **Conocer el mercado meta al cual se dirige la venta de las máquinas.**
- ✓ **Perseverar en la venta de la máquina a los clientes nuevos, fijos y claves.**

3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

4. CARACTERÍSTICAS Y REQUERIMIENTOS

Formación secundaria con primeros niveles de universidad en áreas de marketing y ventas o experiencias a fines, poseer facilidad de palabra, poder de convencimiento hacia el cliente, tener actitud de vendedor, tener compromiso, entusiasmo, paciencia, dinamismo, sinceridad, empatía y habilidades para a venta.

NOMBRE DEL PUESTO: **BODEGUERO**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: **JEFE DE COMERCIALIZACIÓN**

PUESTO BAJO SU MANDO: **NINGUNO**

2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

2.1 Objetivo: **Supervisar las instalaciones de la empresa y verificar si se encuentran en buen estado.**

- ✓ **Realizar la limpieza de los diferentes departamentos.**
- ✓ **Apoyar al técnico de mantenimiento en las reparaciones de máquinas en caso de necesitarlo.**
- ✓ **Llevar el inventario de los accesorios, materiales y herramientas que se utilizan en las reparaciones de las máquinas.**
- ✓ **Auxiliar las actividades del técnico de mantenimiento en caso de su ausencia.**
- ✓ **Mantener en buen cuidado, orden y limpieza los accesorios de las máquinas.**

3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

ALMACEN Y BODEGA

4. CARACTERÍSTICAS REQUERIMIENTOS

Ser una persona responsable, cuidadosas con los accesorios, observadora, que conozca de mecánica, plomería y electricidad.

Tener estudios secundarios o experiencias afines a la mecánica.

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE OPERATIVO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: **GERENTE GENERAL**

PUESTO BAJO SU MANDO: **TÉCNICO DE MANTENIMIENTO**

2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

2.1 Objetivo: Supervisión del mantenimiento y reparación de máquinas industriales de confección textil, cuero y calzado.

- ✓ **Supervisar las actividades de mantenimiento y supervisión de las máquinas**
- ✓ **Diagnosticar, desajustes, desperfectos y roturas en las máquinas**
- ✓ **Realizar el mantenimiento preventivo y recomendar el uso de las máquinas**
- ✓ **Operar máquinas industriales de confección textil, cuero y calzado.**
- ✓ **Planificar y especificar métodos para la ejecución del mantenimiento de las máquinas.**
- ✓ **Asesoramiento básico sobre el manejo y conocimiento básico acerca de las máquinas a los vendedores.**

3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

MANTENIMIENTO DE LAS MÁQUINAS

4. CARACTERÍSTICAS REQUERIMIENTOS

Mecánico de mantenimiento en empresas de confección textil, cuero, calzado y/ o talleres independientes, asesor técnico de mantenimiento, ser paciente para llegar a entender el mecanismo de la máquina, minucioso para desarmar máquinas y conocer sus partes, responsable con el cumplimiento de las normas de salud ocupacional y seguridad industrial. Y tener sentido práctico para solucionar posibles daños en las máquinas.

NOMBRE DEL PUESTO: TÉCNICO DE MANTENIMIENTO

5. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: JEFE OPERATIVO

PUESTO BAJO SU MANDO: NINGUNO

6. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

2.2 Objetivo: Dar mantenimiento y realizar la reparación de máquinas industriales de confección textil, cuero y calzado.

- ✓ **Mantener en óptimas condiciones la maquinaria adquirida para su venta posterior.**
- ✓ **Diagnosticar, desajustes, desperfectos y roturas en las máquinas**
- ✓ **Realizar el mantenimiento preventivo y recomendar el uso de las máquinas**
- ✓ **Operar máquinas industriales de confección textil, cuero y calzado.**
- ✓ **Asesoramiento básico sobre el manejo y conocimiento básico acerca de las máquinas a los vendedores.**

7. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

MANTENIMIENTO DE LAS MÁQUINAS

8. CARACTERÍSTICAS REQUERIMIENTOS

Mecánico de mantenimiento en empresas de confección textil, cuero, calzado y/ o talleres independientes, asesor técnico de mantenimiento, ser paciente para llegar a entender el mecanismo de la máquina, minucioso para desarmar máquinas y conocer sus partes, responsable con el cumplimiento de las normas de salud ocupacional y seguridad industrial. Y tener sentido práctico para solucionar posibles daños en las máquinas.

NOMBRE DEL PUESTO: ASESOR JURÍDICO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: **GERENTE GENERAL**

PUESTO BAJO SU MANDO: **NINGUNO.**

2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

2.1 Objetivo: **Garantizar que las acciones institucionales se realicen dentro del marco legal vigente, a través de la tramitación de documentos.**

- ✓ **Proponer al gerente cursos de acción más convenientes dentro del marco legal.**
- ✓ **Asesorar aspectos legales y judiciales al gerente.**
- ✓ **Ejercer la representación legal del Maquilú**
- ✓ **Participar en la elaboración de documentos de carácter legal.**
- ✓ **Recomendar las modificaciones legales que mejoren el desempeño de la empresa.**
- ✓ **Elaborar demandas, quejas y distintas denuncias ante las autoridades de acuerdo a las leyes del Estado y las demás leyes vigentes.**
- ✓ **Tramitar y resolver en forma y tiempo los recursos administrativos de la empresa.**

3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

NINGUNA

4. CARACTERÍSTICAS REQUERIMIENTOS

Título académico en Derecho o Ciencias jurídicas, autorizado para ejercer la Abogacía y el Notariado. Tener amplio conocimiento en la legislación mercantil y políticas públicas, leyes tributarias, resolución y manejo de conflictos, poseer facilidad de expresión verbal y escrita, redacción de informes técnicos, espíritu investigador, buenas relaciones interpersonales, y tener carácter firme.

NOMBRE DEL PUESTO: ASESOR CONTABLE

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: **GERENTE GENERAL**

PUESTO BAJO SU MANDO: **NINGUNO**

2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

2.1 Objetivo: **Controlar las finanzas de la empresa y ejecutar permanentemente el plan financiero estratégico para generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones.**

- ✓ **Participar en la elaboración de informes y estados financieros**
- ✓ **Elaborar el presupuesto anual de la empresa.**
- ✓ **Colaborar en la toma de decisiones económicas al gerente de la empresa.**
- ✓ **Proporcionar información acerca del estado económico de la empresa.**
- ✓ **Estimar los gastos necesarios en la continuidad de la empresa.**
- ✓ **Vigilar el registro de las operaciones financiera y contable.**
- ✓ **Responsable de las compras de máquinas.**
- ✓ **Realizar la facturación de las operaciones de compra y venta de la maquinaria.**
- ✓ **Elaborar el flujo de caja para efectuar los pagos de nómina, obligaciones patronales y proveedores.**

3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

NINGUNA

4. CARACTERÍSTICAS Y REQUERIMIENTOS

Formación universitaria en Contabilidad, capacidad de concentración en situaciones conflictivas económicas, atender tareas múltiples, capacidad para tomar decisiones en el aspecto financiero junto con el gerente, tener un alto nivel de responsabilidad con el flujo de efectivo que se maneja en la empresa.

ANEXO 3. Encuesta para conocer la satisfacción del trabajador

El presente cuestionario tiene el objetivo de obtener la información sobre la perspectiva de los empleados, su relación y apoyo al gerente luego de haber aplicado el modelo de Gestión de Weisbord. La misma información será analizada por el gerente para tomar acciones dependiendo de los resultados que se obtengan de la encuesta.

Instrucciones: Responda con una X según su criterio, su sinceridad y franqueza servirán de mucha ayuda para el desarrollo de la empresa.

Escala

Siempre: 1 Casi siempre: 2 Frecuentemente: 3 Casi nunca: 4 Nunca: 5

Casilla 1. Propósito

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| ¿Se socializa con los trabajadores la misión, visión, y políticas de la empresa? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Están elaborados de una manera clara los objetivos en la empresa? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Está de acuerdo con los objetivos elaborados? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Se le ha comunicado los propósitos de sus actividades? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Cree que su buen desempeño mejora la calidad del servicio? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Casilla 2. Estructura

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ¿Está diseñada correctamente la estructura de su trabajo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Están claras las tareas y actividades a su cargo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Las tareas asignadas le ayudan a alcanzar los objetivos? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Realiza otras tareas que no le corresponden a usted? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Le dan seguimiento de control en sus actividades? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Casilla 3. Recompensas

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| ¿Su puesto de trabajo le permite crecer como persona? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Las recompensas por su trabajo son equitativas y justas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Le motivan las recompensas que recibe por sus labores? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Piensa que las sanciones deberían darse por el incumplimiento de sus tareas correspondientes? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Satisface sus expectativas los estímulos que recibe? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Casilla 4. Mecanismos auxiliares

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| ¿Las capacitaciones que recibe le ayudan a desempeñarse mejor? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Debería impartirse capacitaciones con preferencias? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Le parece una pérdida de tiempo recibir capacitaciones? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Está dispuesto a continuar capacitándose constantemente? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Realiza una retroalimentación tras una capacitación recibida? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Casilla 5. Relaciones

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| ¿Es buena la relación entre los miembros de la empresa? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿La comunicación entre departamentos beneficia el ambiente de trabajo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Los canales de comunicación son adecuados? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Los medios de comunicación satisfacen sus necesidades? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿La solución de conflictos le motiva a cambiar de actitud? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Casilla 6. Liderazgo

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ¿Está de acuerdo con el tipo de liderazgo que lleva el gerente? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Recibe apoyo para progresar en sus labores por parte del líder? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Cumple a cabalidad los objetivos trazados en su puesto? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Participa en la toma de decisiones en la empresa? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Su jefe inmediato es comprensivo cuando usted atraviesa un problema? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Gracias por su colaboración

ANEXO N°4 Evaluación de la capacitación

Con el fin de proporcionarles un servicio eficiente a la capacitación y desarrollo le solicitamos contestar en forma objetiva el siguiente cuestionario:

1. ¿Aprendió algo nuevo en esta capacitación?

SI

NO.....

Si su respuesta es si. ¿Qué tema aprendió?

.....

2. ¿Tienen aplicabilidad los temas tratados en el desempeño de las funciones?

SI

NO.....

Si su respuesta es no. ¿Por qué?

.....

3. ¿Considera que el capacitador domina bien el tema?

SI

NO.....

4. ¿El capacitador fue capaz de aclarar dudas y adaptarlas a la realidad?

SI

NO.....

5. Mantuvo el capacitador durante el desarrollo un ambiente de armonía y respeto?

SI

NO.....

6. ¿Qué observaciones pudiera hacer al capacitador?

.....

.....

7. ¿En qué áreas le gustaría que le capaciten?

.....

.....

8. En términos generales ¿Cómo califica al evento?

a. Excelente

b. bueno

c. regular

d. malo

Comentarios:

.....

.....

Gracias por su colaboración

9. ANEXO° 5

