



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

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

**TEMA: “La Gestión del Talento Humano y su incidencia  
en la Productividad, en la empresa MOBATEX  
de la Ciudad de Pelileo”**

**AUTOR: José Eduardo Espinoza Carrillo**

**TUTOR: Dr. Hugo Portero Poveda**

**AMBATO – ECUADOR**

**2011**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: "**La Gestión del Talento Humano y su incidencia en la Productividad, en la empresa MOBATEX de la Ciudad de Pelileo**", desarrollado por el Sr. José Eduardo Espinoza Carrillo. Egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador que el Consejo de Tesis designe.

Ambato,.....

---

Dr. Hugo Portero Poveda

TUTOR

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, José Eduardo Espinoza Carrillo, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero de Empresas son originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

.....

Sr. José Espinoza.

C.I. 1803903077

**AUTOR**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. M.Sc. Milton Molina

f).....

Dra. Alicia Villavicencio

Ambato, noviembre del 2011

## **DEDICATORIA**

A Dios, quien con sus bendiciones  
me acompaña por la vida.

A mis padres José Espinoza y  
América Carrillo por apoyarme y  
amarme incondicionalmente.

A Maricela Alexandra por compartir  
tantos momentos y por darnos la  
oportunidad de aprender uno del  
otro.

A la pequeña Liliana Elizabeth  
quien me supo dar fuerza y valor  
para salir adelante.

José Espinoza.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, de manera especial a los docentes y catedráticos por las enseñanzas impartidas durante este tiempo.

Al Dr. Hugo Portero e Ing. Carlos Amaluisa por sus consejos, quienes con su espíritu de colaboración supieron dirigir este proyecto.

Al Sr. Diego Morales propietario de la empresa MOBATEX por permitirme realizar esta investigación.

José Espinoza

<b>ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS</b>	<b>Pág.</b>
Portada	I
Aprobación	II
Autoría de la tesis	III
Aprobación del tribunal de grado	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice general de contenidos	VII
Índice de tablas	X
Índice de gráficos	XI
Resume ejecutivo	XII

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

INTRODUCCIÓN	1
1.1 TEMA	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1 Contextualización	3
1.2.2 Análisis crítico	5
1.2.3 Prognosis	6
1.2.4 Formulación del problema	6
1.2.5 Interrogantes	6
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación	7
1.3 JUSTIFICACIÓN	7
1.4 OBJETIVOS	8
1.4.1 Objetivo general	8
1.4.2 Objetivos específicos	8

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1	ANTECEDENTE INVESTIGATIVOS	9
2.2	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	13
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	13
2.4	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	23
2.5	DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS	24
2.6	HIPÓTESIS	46
2.7	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	46

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

3.1	ENFOQUE	47
3.2	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.3	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	49
3.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	50
3.5.1	Variable Independiente	50
3.5.2	Variable Dependiente	51
3.6	PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	52
3.6	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	53

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	54
4.2	INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	55
4.3	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	69

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	CONCLUSIONES	73
5.2	RECOMENDACIONES	74

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1	DATOS INFORMATIVOS	76
6.2	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	77
6.3	JUSTIFICACIÓN	78
6.4	OBJETIVOS	79
6.5	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	80
6.6	FUNDAMENTACIÓN	82
6.7	MODELO OPERATIVO	84
6.8	ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	105
6.9	PREVISIÓN EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	106
	Bibliografía	107
	Anexos	108

## ÍNDICE DE TABLAS

		<b>Pág.</b>
Tabla # 1	Pregunta 1	55
Tabla # 2	Pregunta 2	56
Tabla # 3	Pregunta 3	57
Tabla # 4	Pregunta 4	59
Tabla # 5	Pregunta 5	60
Tabla # 6	Pregunta 6	61
Tabla # 7	Pregunta 7	63
Tabla # 8	Pregunta 8	64
Tabla # 9	Pregunta 9	66
Tabla # 10	Pregunta 10	67

<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>Pág.</b>
Gráfico # 1 Comportamiento empresarial.	55
Gráfico # 2 Objetivos planteados.	56
Gráfico # 3 Distribución de la maquinaria.	58
Gráfico # 4 Actividad realizada.	59
Gráfico # 5 Esfuerzo realizado.	60
Gráfico # 6 Aceptación del producto.	62
Gráfico # 7 Calidad de las prendas.	63
Gráfico # 8 Recursos utilizados.	65
Gráfico # 9 Métodos de trabajo.	66
Gráfico # 10 Implementación de un modelo.	67

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

El objetivo de este trabajo es definir una forma como pueda mejorar la empresa y fortalecerla para ser más productiva, lo cual se lograra con un plan de gestión de talento humano por competencias, para fomentar un mejoramiento integral. Al potenciar al capital humano también estamos facilitando el incremento de la productividad de la empresa, puesto que al tener mejores procesos, crecimiento del talento humano, relación cliente-empresa, la productividad aumentara así como también la rentabilidad de la empresa.

El presente proyecto, se desarrolló en la empresa MOBATEX, tomando como punto referencial el recurso de la empresa, el que servirá para analizar el comportamiento de los clientes internos y cuáles son las expectativas de satisfacción. Se ha escogido el sector textil, sabiendo que se puede generar una mejor propuesta, para el crecimiento, utilizando una herramienta fundamental, como es la gestión de talento humano, hoy en día, las empresas deben estar a la vanguardia del cambio, en un mundo globalizado, en el que están sometidas las organizaciones; por lo tanto se debe ofrecer alternativas de cambio, utilizando herramientas que nos ofrece dicho modelo. Por esta razón he creído conveniente elaborar este proyecto, como alternativa fundamental, para enfrentar el problema encontrado en la empresa analizada.

## INTRODUCCIÓN

Luego de haber culminado los estudios universitarios, en la carrera de Organización de Empresas, la cual satisfizo mis expectativas de aprendizaje y permitió completar el ciclo de estudios universitarios, me es placentero poner a disposición de la facultad, el presente trabajo de investigación, el cual abarca, el fascinante mundo del Talento Humano.

Las empresas del Ecuador están organizando y sugestionando sus operaciones por medio de las evaluaciones al personal los mismos que miden la eficiencia y eficacia de sus actividades con en el fin de optimizar los recursos, mejorar el desempeño de los trabajadores, como también para mejorar la productividad.

El presente trabajo se ha aplicado a una empresa industrial, dentro del sector de la manufactura del jean, por lo tanto se está sugiriendo se aplique un modelo de gestión por competencias, el cual ayudará a incrementar la productividad de la empresa MOBATEX, generando mayores ingresos e incrementado la rentabilidad de la empresa, a través de la implementación de esa herramienta que ayudará a conseguir las metas y objetivos propuestos.

En la actualidad la empresa de MOBATEX, no cuenta con modelo de gestión de talento humano, debido a que todos los procesos de recursos humanos se generan de manera empírica, sin analizar la satisfacción interna ni las competencias de su capital humano y que afectan directamente a la empresa.

En el **Capítulo I**, se estudia el problema en su profundidad, evidenciando su magnitud en todo su contexto, formulando su justificación y los objetivos propuestos.

El **Capítulo II**, contiene el Marco Teórico, el cual se desarrolla bajo un argumento teórico, el mismo que servirá como instrumento para poder analizar e interpretar los

resultados obtenidos en la investigación y de esta manera desarrollar la propuesta bajo los parámetros normales de ejecución.

El estudio del **Capítulo III**, presenta la Metodología de la investigación, para analizar la modalidad básica de la investigación, el nivel de investigación, Operacionalización de las variables, técnicas de investigación y calcular el tamaño de la muestra a través de encuestas y cuestionarios.

En el **Capítulo IV** se realizó el Análisis e Interpretación de resultados, presentando los datos obtenidos luego de la tabulación de las encuestas realizadas a los clientes internos y entrevistas a los directivos de la empresa, los que se muestran en los diferentes gráficos y cuadros estadísticos, acompañados del análisis e interpretación de cada una de las preguntas. Se plantea la verificación de la Hipótesis, usando como herramienta estadística la prueba del chi cuadrado, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alternativa.

En el **Capítulo V** se describe las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Finalmente en el **Capítulo VI**, se plantea la propuesta, motor fundamental del presente trabajo, en el que se ha tomado en consideración la solución planteada al problema expuesto anteriormente, aquí se involucra directamente a la empresa en la que se desarrollo la investigación.

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencia los puestos de trabajo, un análisis de los puestos de trabajo dentro del personal de planta de la empresa, definición del perfil de competencias requeridas por cada puesto de trabajo y la evaluación sistemática y redefinición de los perfiles, así como también el presupuesto y la administración y evaluación de la propuesta.

## **CAPITULO I.**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA.**

La Gestión del Talento Humano y su incidencia en la Productividad, en la empresa MOBATEX de la Ciudad de Pelileo.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

##### **1.2.1 Contextualización.**

Vivimos una “era del conocimiento”. Hasta hace apenas 15 ó 20 años todavía el eje central de las empresas era su capital económico y sus bienes materiales, las empresas se preocupaban por tener la materia prima y competían por obtenerla más rápido. En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

La globalización mundial, la competitividad, entre otros factores están cambiando su forma de trabajo, su Gestión, y la actividad previamente coordinada, capaz de transformar los insumos en un bien deseado, logrando a su vez metas trazadas con productividad y eficiencia, además tiene un proceso beneficioso mediante el cual es posible transformar recursos en bienes vendibles con generación de valor añadido, beneficios económicos y capacidad de satisfacer al cliente.

En América Latina las empresas deben ser catalizadores del proceso económico, también deben implantar un Modelo de Gestión que les permita administrar de manera coordinada los procesos productivos, transformando recursos en bienes y servicios para obtener un beneficio monetario que le permita crecer cada día más.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano, se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humanos estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Capacitar y desarrollar el personal es necesario para la conformación de equipos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo, la administración del talento humano no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a actitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, la gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, por los adelantos tecnológicos.

La Gestión del Talento Humano por Competencias requiere romper con los actuales esquemas del sistema educativo y reformularlos de acuerdo a los nuevos paradigmas de la educación por competencias.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

### **1.2.2 Análisis crítico.**

En la empresa MOBATEX, la carencia de gestión con el talento humano, en los diferentes procesos de producción representa uno de los problemas para resolver, ocasionando una baja productividad, por la ineficiencia e ineficacia en el rendimiento de los trabajadores, además el retraso de su trabajo crea tiempos muertos en la producción, dando resultados negativos ya que al retrasar su trabajo se aplaza el tiempo estimado de la entrega.

Al no controlar las actividades que realiza el personal, genera otro problema, factor para la disminución de la productividad, ya que al no inspeccionar y controlar las actividades de los obreros se está dejando de verificar el tiempo estimado de entrega.

Al no existir un control en los procesos de producción, se incrementa la cantidad de sobrantes, el volumen de producción se basa en un procedimiento empírico, factores que hacen pensar que la empresa no consigue satisfacer a sus clientes, y sus productos son de baja calidad a un costo por encima de la competencia.

### **1.2.3 Prognosis.**

Si la empresa motivo de esta investigación continua con una deficiente gestión de talento humano, la productividad no solo continuará deficiente sino que decaerá y la empresa no podrá ser competitiva, frente a la competencia perderá poco a poco hasta que esta caiga en quiebra y desaparezca.

### **1.2.4 Formulación del problema.**

MOBATEX no tiene una técnica y adecuada Gestión de su Talento Humano, lo cual está afectando su productividad.

### **1.2.5 Interrogantes.**

¿Cómo afecta la inexistencia de un modelo de gestión del talento humano en la producción en la empresa MOBATEX?

¿De qué forma ayudará la implementación de un modelo de gestión del talento humano en la Empresa “MOBATEX”, a mejorar su productividad.

¿Qué tipo de Modelo de gestión de talento humano se acoplará de manera eficiente en la Empresa “MOBATEX”.

¿Qué factores se debe tomar en cuenta para mejorar la productividad en la empresa MOBATEX?

### **1.2.6 Delimitación del objeto de la investigación.**

Contenido:

CAMPO. Administración de la producción.

AREA. Gestión del talento humano.

ASPECTO. Productividad.

Espacial: Empresa “MOBATEX” la Ciudad de Pelileo.

Temporal: Diciembre 2010 Julio 2011.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN.**

1. La baja productividad en la empresa MOBATEX se da a que cada persona es un fenómeno diferente, sujeto a la influencia de muchas variables.

2. La ausencia de una gestión técnica del talento humano ha provocado que en la empresa no se logre los objetivos de producción, es por eso que una correcta gestión del talento humano ayudará a este propósito.

3. La necesidad de mejorar la gestión del talento humano, nace por la problemática que está enfrentando la empresa MOBATEX, en lo que respecta a la productividad y por ende un bajo porcentaje en la participación en el mercado, motivo por el cual se requiere implementar un modelo sólido para definir una buena gestión del talento humano y así proyectar a la empresa para que de esta forma sea reconocida en el ámbito empresarial como en lo competitivo.

4. La importancia de las competencias en esta gestión es que cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a convertir al recurso humano como capital humano.

## **1.4. OBJETIVOS.**

### **1.4.1 Objetivo general.**

Elaborar un modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias.

### **1.4.2 Objetivos Específicos.**

Identificar los diferentes modelos de Gestión de Talento Humano que existen.

Analizar qué modelo de Gestión del talento humano se podrá implementar dentro de la empresa.

Diseñar y elaborar un modelo de Gestión del talento humano para el desarrollo de la productividad de la empresa.

## **CAPITULO II.**

### **MARCO TEÓRICO.**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.**

Existe información tanto en libros como en el Internet acerca de “Talento Humano”, así como también de su aplicación dentro de las empresas, lo cual servirá como base para llevar a cabo esta investigación.

BOHLANDER, GEORGE W (1995) “Administración de recursos humanos” dice “El término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el

elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.”

IDALBERTO CHIAVENATO “Administración de recursos humanos” Plantea Los principales procesos de la moderna gestión del talento humano son: “la admisión de personas relacionadas directamente con el reclutamiento y selección, la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) la compensación laboral, el desarrollo de las personas, el mantenimiento del personas, y el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y en base de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones internas y externas de la organización”

Conclusiones.

Suministra un marco conceptual teórico y metodológico que contribuye a facilitar el conocimiento teórico y práctico de los fundamentos, para el diseño de una adecuada gestión, de forma que las decisiones que se tomen no sea fruto de un proceso de ensayo y error sino de un verdadero análisis.

Quienes gestionan la empresa deben pensar primero qué es lo que se quiere hacer, luego hacerlo, pero controlando que lo que se está haciendo vaya coincidiendo con lo que se había pensado hacer.

El personal necesita ser capacitado más frecuentemente ya que con un buen conocimiento no solo de su oficio sino del funcionamiento de las maquinas; esta podrá resolver algún imprevisto que se pueda presentar.

SHERMAN, ARTHUR W. (1995) “Administración de recursos humanos” dice Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve

para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

IDALBERTO CHIAVENATO. Administración de recursos Humanos. Edic. Popular 2001. La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de la clientela). Todo costo adicional (reinicios, re fabricación, reemplazo reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad. Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa. En efecto si un producto satisface al cliente, éste se verá inclinado a comprar otros productos de la misma marca; si el cliente ha quedado insatisfecho con un producto se verá inclinado a no volver a comprar otros productos de la misma marca. El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad

Conclusión.

El proceso de producción en ocasiones se ha visto interrumpido por diversas causas, razón por la cual los supervisores deben tomar medidas que permitan solucionar este problema

Además, como el estudio se enfoca en determinar a la gestión, es importante señalar dentro del marco teórico que, el término gestión se define como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados.

GUTIERREZ, L (2005). “Los Sistemas de Producción para mejorar la Calidad del Producto en la fábrica de medias GUTMAN CIA. Ltda. de la ciudad de Ambato” Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

Establecer un sistema de producción que permita mejorar la productividad con el fin de obtener un producto de calidad en la fábrica de medias GUTMAN CIA. Ltda. de la ciudad de Ambato.

Diagnosticar el proceso de producción en la fábrica de medias GUTMAN CIA. Ltda. de la ciudad de Ambato.

Conclusiones.

El personal necesita ser capacitado más frecuentemente ya que con un buen conocimiento no solo de su oficio sino del funcionamiento de las maquinas; esta podrá resolver algún imprevisto que se pueda presentar.

El proceso de producción en ocasiones se ha visto interrumpido por diversas causas, razón por la cual los supervisores deben tomar medidas que permitan solucionar este problema.

MORALES, W.(2004). “El Sistema de Producción en la empresa la Raíz del Jean y su Incidencia en la baja Calidad de Producción” Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos.

Investigar un sistema industrial de producción que permita desarrollar un incremento en la calidad de producción en la empresa la Raíz del Jean.

Determinar un sistema de producción industrial que permita desarrollar un incremento en la calidad de producción en la empresa la Raíz del Jean.

Conclusiones.

La empresa investigada determina que existen falencias más acentuadas, por lo que se necesita que los empresarios pongan a consideración las formas como se llevan los procesos productivos.

El óptimo funcionamiento de la empresa recae en el mal manejo que se da a la maquinaria.

## **1.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.**

La presente investigación se basa en el paradigma crítico – propositivo, que se fundamenta en las siguientes razones:

Es un método que utiliza el modelo del conocimiento independientemente de quien lo estudia, además se apoya en las estadísticas, que es una manera de cuantificar , verificar y medir todo, sin contar cada uno de los elementos que componen el total.

El problema objeto de estudio se origina dentro de la empresa, ya que al no contar con una adecuada Gestión del Talento Humano, no se tiene un control adecuado en sus actividades y por ende esto repercute directamente en la productividad de la empresa.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.**

La empresa MOBATEX de la Ciudad de Pelileo, fue creada en el año 2003 por el Sr. Diego Morales Barroso y su hermano Oscar Morales Barroso la misma que se dedica a la confección de Jeans, la que empezó sus actividades comerciales como un pequeño taller ubicado en el barrio el Tambo de la ciudad de Pelileo, conformada con el apoyo

de su familia y trabajador, con el pasar de los años con esfuerzo y dedicación esta empresa fue evolucionando.

Viéndose en la necesidad de aumentar su espacio de trabajo para un mejor desempeño y mejor productividad, opta por construir una planta adecuada para la confección y tratado del Jeans, la que está ubicada en el barrio el Carmen, Av. Pedro Fermín Cevallos, la misma que funciona desde el año 2006 hasta la actualidad.

En la actualidad cuenta con 35 trabajadores fijos y 10 más que se incrementan por temporada.

Código de Comercio, TÍTULO IX, DE LA SOCIEDAD MERCANTIL DE HECHO.

Art. 498.- La sociedad comercial será de hecho cuando no se constituya por escritura pública. Su existencia podrá demostrarse por cualquiera de los medios probatorios reconocidos en la ley. Art. 499.- La sociedad de hecho no es persona jurídica. Por consiguiente, los derechos que se adquieran y las obligaciones que se contraigan para la empresa social, se entenderán adquiridos o contraídas a favor o a cargo de todos los socios de hecho. Las estipulaciones acordadas por los asociados producirán efectos entre ellos. Art. 500.- Derogado. Decreto 2155 de 1992. Art. 501.- En la sociedad de hecho todos y cada uno de los asociados responderán solidaria e ilimitadamente por las operaciones celebradas. Las estipulaciones tendientes a limitar esta responsabilidad se tendrán por no escritas. Los terceros podrán hacer valer sus derechos y cumplir sus obligaciones a cargo o en favor de todos los asociados de hecho o de cualquiera de ellos. Art. 502.- La declaración judicial de nulidad de la sociedad no afectará los derechos de terceros de buena fe que hayan contratado con ella. Ningún tercero podrá alegar como acción o como excepción que la sociedad es de hecho para exonerarse del cumplimiento de sus obligaciones. Tampoco podrá invocar la nulidad del acto constitutivo ni de sus reformas. Art. 503.- La administración de la empresa social se hará como acuerden válidamente los asociados, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 501 respecto de terceros. Art. 504.- Los bienes destinados al desarrollo del objeto social estarán especialmente afectos al pago de las obligaciones contraídas en

interés de la sociedad de hecho, sin perjuicio de los créditos que gocen de privilegio o prelación especial para su pago. En consecuencia, sobre tales bienes serán preferidos los acreedores sociales a los demás acreedores comunes de los asociados. Art. 505.- Cada uno de los asociados podrá pedir en cualquier tiempo que se haga la liquidación de la sociedad de hecho y que se liquide y pague su participación en ella y los demás asociados estarán obligados al proceder a dicha liquidación. Art. 506.- La liquidación de la sociedad de hecho podrá hacerse por todos los asociados, dando aplicación en lo pertinente a los principios del Capítulo IX, Título I de este Libro. Asimismo podrán nombrar liquidador, y en tal caso, se presumirá que es mandatario de todos y cada uno de ellos, con facultades de representación.

## CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

De los derechos económicos, sociales y culturales

De la propiedad

Art. 30.- La propiedad, en cualquiera de sus formas y mientras cumpla su función social, constituye un derecho que el Estado reconocerá y garantizará para la organización de la economía.

Deberá procurar el incremento y la redistribución del ingreso, y permitir el acceso de la población a los beneficios de la riqueza y el desarrollo

Se reconocerá y garantizará la propiedad intelectual, en los términos previstos en la ley y de conformidad con los convenios y tratados vigentes.

Art. 31.- El Estado estimulará la propiedad y la gestión de los trabajadores en las empresas, por medio de la transferencia de acciones o participaciones a favor de aquellos. El porcentaje de utilidad de las empresas que corresponda a los trabajadores, será pagado en dinero o en acciones o participaciones, de conformidad con la ley. Ésta establecerá los resguardos necesarios para que las utilidades beneficien permanentemente al trabajador y a su familia.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art.320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principio y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistemática, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

#### Del trabajo

Art. 35.- El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia. Se regirá por las siguientes normas fundamentales:

1. La legislación del trabajo y su aplicación se sujetarán a los principios del derecho social.
2. El Estado propenderá a eliminar la desocupación y la subocupación.
3. El Estado garantizará la intangibilidad de los derechos reconocidos a los trabajadores, y adoptará las medidas para su ampliación y mejoramiento.
4. Los derechos del trabajador son irrenunciables.
5. Será válida la transacción en materia laboral, siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.

6. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, se aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.
7. La remuneración del trabajo será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias. Todo lo que deba el empleador por razón del trabajo, constituirá crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun respecto de los hipotecarios.
8. Los trabajadores participarán en las utilidades líquidas de las empresas, de conformidad con la ley.

#### De la seguridad social

Art. 56.- Se establece el sistema nacional de seguridad social. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad y suficiencia, para la atención de las necesidades individuales y colectivas, en procura del bien común.

Art. 57.- El seguro general obligatorio cubrirá las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, cesantía, vejez, invalidez, discapacidad y muerte.

La protección del seguro general obligatorio se extenderá progresivamente a toda la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, conforme lo permitan las condiciones generales del sistema.

El seguro general obligatorio será derecho irrenunciable e imprescriptible de los trabajadores y sus familias.

Art. 58.- La prestación del seguro general obligatorio será responsabilidad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entidad autónoma dirigida por un organismo técnico administrativo, integrado tripartita y paritariamente por representantes de asegurados, empleadores y Estado, quienes serán designados de acuerdo con la ley.

De los derechos colectivos

De los consumidores

Art. 92.- La ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos.

Las personas que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la prestación del servicio, así como por las condiciones del producto que ofrezcan, de acuerdo con la publicidad efectuada y la descripción de su etiqueta. El Estado auspiciará la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, y adoptará medidas para el cumplimiento de sus objetivos.

El Estado y las entidades seccionales autónomas responderán civilmente por los daños y perjuicios causados a los habitantes, por su negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo y por la carencia de servicios que hayan sido pagados.

## LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

Que de conformidad con lo dispuesto por el numeral 7 del artículo 23 de la Constitución Política de la República, es deber del Estado garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados, de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

Que el artículo 92 de la Constitución Política de la República dispone que la ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por

catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos;

## DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES

Art.4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos.
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad.
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar.
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida.
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales.
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos.

8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios.
9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor.
10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos.
11. Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan.
12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

El artículo 244, numeral 8 de la Carta Fundamental señala que al Estado le corresponderá proteger los derechos de los consumidores, sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, la alteración de pesos y medidas, y el incumplimiento de las normas de calidad.

#### CÓDIGO DE TRABAJO.

Art. 36.- Representantes de los empleadores.- Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común.

El empleador y sus representantes serán solidariamente responsables en sus relaciones con el trabajador.

Art. 45.- Son obligaciones del trabajador. Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiado, en la forma, tiempo y lugar convenido.

Retribuir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni lo ocasionado por lo fortuito, fuerza mayor, ni por mala calidad.

Observar una buena conducta durante el trabajo

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

- a) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- b) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- c) Abandonar el trabajo sin causa legal.

Remuneraciones.

Art. 81.- Fijación del salario básico. El salario básico para los trabajadores del sector privado será establecido anualmente por el Ministerio de Trabajo previa consulta al Consejo Nacional de Salarios (CONADES), cuya opinión no será vinculante.

Para la fijación del salario básico el Ministerio de Trabajo y Empleo y el CONADES, tendrán en cuenta.

1.- Que el salario básico baste para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador y de su familia habida cuenta del nivel general de salarios en el país, del costo de la vida, de las prestaciones de seguridad social y nivel de vida relativo de otros grupos sociales.

- 2.- Los factores económicos, incluidos los requerimientos del desarrollo económico, los niveles de productividad y la conveniencia de alcanzar y mantener un alto nivel de empleo.
- 3.- Las distintas ramas generales de la explotación industrial, agrícola, mercantil, manufacturera y otras, en relación con el desgaste de energía, que atenta la naturaleza del trabajo.
- 4.- Las sugerencias y motivaciones de los interesados tanto empleadores como trabajadores.
- 5.- El incremento del salario básico se hará en base al porcentaje de incremento del índice de precios al consumidor proyectado, establecido por el Banco Central del Ecuador.

Art. 87 Estipulación del salario. El salario estipulara libremente por las partes del contrato de trabajo, pero en ningún caso podrá ser inferior al mínimo legal.

El salario se puede convenir por unidad de tiempo, por unidad de obra, por pieza o destajo, o por tarea, y puede incluir también complementos salariales fijados en función de circunstancias relativas a las condiciones personales del trabajador, al trabajo realizado o la situación y resultados.

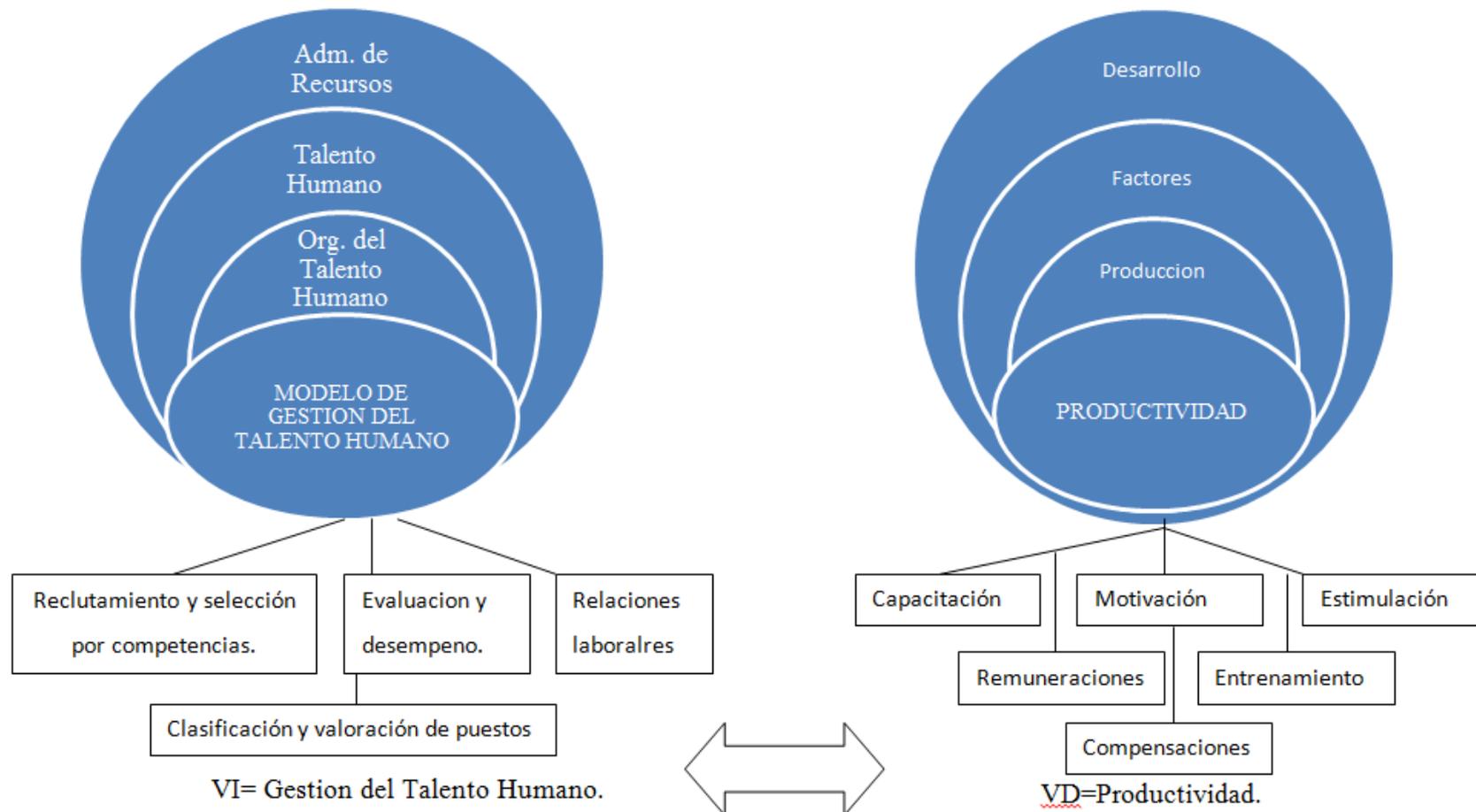
Si el trabajo fuere por tarea, o la obra de las que se puede entregarse por partes, tendrá derecho el trabajador a que cada semana se le reciba el trabajo ejecutado y se le abone su valor.

De igual manera se pagara los restantes beneficios de ley, a excepción de aquellos que por su naturaleza no pueden dividirse, los cuales se pagaran íntegramente.

Sistema Nacional de la Economía Social.

Art.244 Incentivar el pleno empleo y el mejoramiento de los salarios reales, teniendo en cuenta el aumento de la productividad y otorgar subsidios a quienes lo necesiten.

## 2.4. Categorías Fundamentales.



## **2.5. DEFINICIÓN DE LAS CATEGORÍAS.**

**Administración de Recursos Humanos** Los principales procesos de la moderna gestión del talento humano son: “la admisión de personas relacionadas directamente con el reclutamiento y selección, la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) la compensación laboral, el desarrollo de las personas, el mantenimiento del personas, y el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y en base de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones internas y externas de la organización” (Idalberto Chiavenato 2001, pág. 38)

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, satisfacción, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, destrezas. No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y procedimientos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas y procedimientos de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de Administración de Personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño. (Idalberto Chiavenato 2001, pág. 53)

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización.

Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones. En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización.

Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral. (Idalberto Chiavenato 2001, pág. 63)

**Talento humano.** Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica. ¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe

evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías. (Idalberto Chiavenato 2001, pág. 54)

**Organización del Talento Humano** Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización. (Idalberto Chiavenato 2001, pág. 74)

**Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.**

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que: El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede. Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado. El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades. En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que: El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo. El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización. Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización. El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.

La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario. Rensis Likert afirma que, suposiciones

como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala: La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados. El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula. Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos. El control está muy concentrado en la alta dirección. En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV: La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados. La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.

Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones. Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.

La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante. Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de motivar a los empleados - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal. Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas. Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos. (Idalberto Chiavenato 2001, pág. 84)

**Modelos de Gestión de talento humano.-** "Estos nuevos preceptos acerca del factor humano y hacia la GTH han sido incorporados en mayor o menos medida de acuerdo a

cada organización, y se ha desencadenado una necesidad de contar con un sistema de RR.HH. adecuado a los requerimientos organizacionales. Velásquez y Miguel (2001)

La nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de de la actual gestión de RR.HH. impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de gestión de recursos humanos: “Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país” Cuesta, F (2005, p 35)

**Tipos de modelos.** Este entorno obliga a las organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad: sin productividad y calidad es imposible aumentar la competitividad. Este hecho redimensiona la relevancia de los RH pues él constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad. Para que el RH contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad del RH: habilidad; motivación; flexibilidad o adaptación al cambio. ROBBINS, S. (1991. 670 p.)

**Carlos Bustillo, centrado en el puesto de trabajo.** Con este modelo el autor pretende lograr una eficiente GRH y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. El puesto de trabajo es el elemento sobre el cual se pivotan las técnicas y sistemas de GRH, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la organización.

El puesto de trabajo se configura con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en la estructura como consecuencia de la estrategia general definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno. Bustillo, C. (1994,17-28)

**Werther y Davis, sistema de actividades interdependientes.** Donde se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más.

El modelo está conformado por los siguientes elementos:

I. Fundamentos y desafíos: la administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.

II. Planeamiento y selección: Constituye el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de R.H. que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.

III. Desarrollo y evaluación: una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos.

Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.

IV. Compensaciones: Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

V. Servicios al personal: Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se

originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.

VI. Relaciones con el Sindicato: existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los RH.

VII. Perspectiva general de la administración de personal: los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH. Por último se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal pueden restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas. Beer, M.(1990. -- 364 p).

**Harper y Lynch, sistema de inventario de personal.** Plantean un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y "headhunting"; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos). Las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los RH. Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra

las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema. Beer, M.(1990. -- 885 p).

**Idalberto Chiavenato, subsistemas interdependientes.** La administración de RH está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes:

- Subsistema de alimentación de RH, incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- Subsistema de aplicación de RH, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- Subsistema de mantenimiento de RH, incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- Subsistema de desarrollo de RH, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- Subsistema de control de RH, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría de RH.

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los RH son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de RH, este es sin dudas uno de sus principales aportes. Chiavenato, I. (1990. -- 580 p.)

**Gestión de talento humano por competencias.** La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia a esto, de su localidad de residencia. Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo se extendieran en el mundo laboral. Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y que fuere adecuada para desempeñarse con éxito en un puesto determinado, aún no estaba resuelto. En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio. Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” McClelland, (1973 p 12).

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es R E Boyatzis (1982) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en

el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también algunas que solo poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

Concluyendo aquí con lo referente al origen del término en cuestión, pensamos que se impone precisar que son las competencias. A continuación se ofrecen algunas definiciones, las cuales suelen ser múltiples y variadas. 1. Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997) Según este autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto. 2. Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982). 3. Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (según la OIT este es el concepto generalmente más aceptado). 4. Se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en si mismas para un desempeño efectivo. (CONOCER de México). 5. Se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (POLFORM/OIT) 6. Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello. (OIT) 7. Es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas psicológicas sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo de manera adecuada un papel, una función, una actividad o tarea.

(Provincia de Québec) 8. Es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional. (Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina) 9. Se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas. (Australia) Esta definición es considerada como un enfoque holístico, en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar, permitiendo incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente. De una forma u otra, puede concluirse que, de manera general, están contenidos los cinco tipos de características competenciales propuestas por Spencer, L y Signe M (1993, p124).

**Reclutamiento y Selección del Personal por Competencias.-** El reclutamiento y selección por competencias permite dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la organización a través del aprovechamiento de los conocimientos y habilidades/capacidades de cada persona.

Esta aplicación del enfoque de competencias en los recursos humanos abarca las áreas de selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción.

Tradicionalmente, los procesos de reclutamiento y selección tenían como función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios para cubrir las posiciones vacantes en una organización.

Sin embargo, al momento de introducir la variable competencia cambia la visión de los procesos de reclutamiento y selección, ya que la dirección no sólo es la de buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización sino el captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo, pero también que se ajuste a la organización en su

conjunto. Por ello, han pasado a un segundo plano factores tradicionales tales como la edad y el sexo.

Tradicionalmente se ha considerado que su función básica es planear y ejecutar programas de capacitación, muchas veces divorciados del potencial del colaborador o no relacionados con los planes estratégicos del negocio.

Sin embargo, desde la perspectiva de la gestión por competencias cambia esta visión, ya que la empresa:

- Determina planes a corto, mediano y largo plazo para reducir las brechas de los colaboradores en funciones entre lo ideal y lo real.
- Parte de los resultados de las evaluaciones de competencias y de desempeño.
- Diseña planes de capacitación individuales de acuerdo con las necesidades reales del colaborador.
- Define planes de capacitación para desarrollo de las “Core Competencies” (Competencias Potenciales).

En todo momento lo que se procura es que los miembros de la organización adquieran y mejoren las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito.

Es importante señalar, por último, que la capacitación sobre la base del modelo de gestión por competencias conlleva tres aspectos importantes: Control eficaz, una parte de laboratorio donde se entregan herramientas teóricas para desarrollar las competencias necesarias y una evaluación en el puesto de trabajo, donde se medirá la efectividad de lo aprendido.

Algunas empresas en el pasado realizaban este proceso enfocándose en el hecho de evaluar si los colaboradores cumplían con las políticas vigentes y era de una sola vía jefe-subalterno.

La evaluación del desempeño por competencia introduce el elemento retroalimentación, ya que utiliza la evaluación de 360 grados. Este método consiste en la aplicación de un

cuestionario confidencial a todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas (superiores, compañeros, subordinados, etc.) o externas (proveedores, clientes, etc.).

Dicho cuestionario procura obtener información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa.

En este proceso de evaluación del desempeño por competencias también se utiliza parámetros de calidad, rendimiento de productividad y eficiencia, establecidos por la empresa en relación a las competencias establecidas.

Todo ello contribuye a elevar el nivel de productividad planteado por la organización. Además, el elemento competencias tiene la ventaja de detectar aspectos que pueden ser corregidos rápidamente y de manera precoz, ya que existe una comunicación abierta para ello.

Es importante resaltar que los parámetros establecidos en esta evaluación por competencia deben ser medibles y observables para que sean objetivas.

**Evaluación del Desempeño.-** La realización en el trabajo, permite resultados esperados. El esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.

3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos

**Relaciones laborales.-** La relación laboral o las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres. Sin embargo un trabajador aislado se encuentra en una situación de hecho de debilidad frente al empleador que le impide establecer una relación libre, por lo que se entiende que una relación laboral para que sea realmente libre debe realizarse en forma colectiva, entre los trabajadores organizados sindicalmente y el empleador.

**Clasificación y valoración de puestos.-** El Análisis de Puestos es el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.

Para efectuar la Clasificación y Valoración de Puestos, utilizamos una técnica que consiste en el estudio de funciones o tareas relacionadas y puestos, para establecer la complejidad, dificultad y los niveles de responsabilidad requeridos en cada uno de ellos, para luego, agruparlos homogéneamente en clases, series y grupos ocupacionales y lograr una racional ubicación de los colaboradores, una óptima distribución del trabajo y sentar las bases para una justa remuneración.

**Percepción de satisfacción en el puesto de trabajo.** Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y

valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”. Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere: Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. Marquez, M (2009, p145)

**Desarrollo.** Desarrollo de la productividad en las empresas, el término de productividad global es un concepto que se utiliza en las grandes empresas y organizaciones para contribuir a la mejora de la productividad mediante el estudio y discusión de los factores determinantes de la productividad y de los elementos. Cuesta, F (2005, p 75)

**Productividad.** La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de la clientela). Todo costo adicional (reinicios, re fabricación, reemplazo reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad. Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa. En efecto si un producto satisface al cliente, éste se verá inclinado a comprar otros productos de la misma marca; si el cliente ha quedado insatisfecho con un producto se verá inclinado a no volver a comprar otros productos de la misma marca. El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad.

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve

para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. (Idalberto Chiavenato 2001)

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen. Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como: Calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo. Productividad = Salida/ Entradas:

Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.

Salidas: Productos.

Misma entrada, salida más grande

Entrada más pequeña misma salida

Incrementar salida disminuir entrada

Incrementar salida más rápido que la entrada

Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

**¿Cómo se mide la productividad?** La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo. La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana. Mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país) El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia. Con lo anterior vemos que

podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros. Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables. Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

### **Factores internos y externos que afectan la productividad**

Factores Internos:

Terrenos y edificios

Materiales

Energía

Máquinas y equipo

Recurso humano

Factores Externos:

Disponibilidad de materiales o materias primas.

Mano de obra calificada

Políticas estatales relativas a tributación y aranceles

Infraestructura existente

Disponibilidad de capital e interese

Medidas de ajuste aplicadas

**Producto.** Si consideramos a la organización formada por un conjunto de procesos que se interconectan con el objetivo de alcanzar los resultados finales, podemos entonces observar que en cada uno existen uno o varios suministradores, que se realiza un proceso de transformación a partir de los insumos que suministran y que con ello se obtiene un producto o resultado que será destinado a un cliente con el objetivo de satisfacer una necesidad. Marquez, M (2009, p75)

**Calidad.** La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.  $\text{Productividad} = \text{Salida} / \text{Entradas}$ , Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital. Salidas: Productos. Misma entrada, salida más grande. Entrada más pequeña misma salida. Incrementar salida disminuir entrada. Incrementar salida más rápido que la entrada. Disminuir la salida en forma menor que la entrada. Crosby, P. (1988, p24)

**Recursos.** Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia. Crosby, P. (1988, p44)

**Producción.** La producción es el proceso de creación de utilidades, por medio de la integración de diversos recursos como: materias primas y otros materiales, las maquinas que fusionan las materias primas y materiales, en adición a la mano de obra que manipula los materiales y opera los equipos. Crosby, P. (1988, p55)

**Control y Evaluación de la productividad.** Existen varios métodos para evaluar la productividad entre los cuales citamos el teórico o utilizado por la administración general y el de eficiencia por throughput tomado por la ingeniería industrial. Crosby, P. (1988, p74)

**Evaluación administrativa.** es igual al total obtenido sobre el total de recursos utilizados para llegar a ese resultado, su fórmula es:  $\text{productividad Total} = \frac{\text{Resultado Tangible Total}}{\text{Insumo Tangible Total}}$ . Crosby, P. (1988, p71)

**Evaluación de ingeniería Industrial.-** Productividad, que es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada. A manera de ejemplo se tiene un operario el cual realiza una producción de 7 piezas por hora mientras se tiene un operario el cual realiza una producción de 10 piezas por hora mientras que la tasa estándar es de 10 piezas por hora,. Por lo tanto su eficiencia es  $7/10 = 0.7$  ó 70%. Y efectividad es el grado en que se logran los objetivos. GOLDRATT, E. (2005, p131)

**Diagnóstico de la realidad de la empresa.** se refiere a un pequeño examen interno que se toma para determinar la situación actual de la empresa en cuanto a desempeño, satisfacción comportamiento, etc. AMIBILE, Teresa. (1999. p.22)

**Comportamiento interpersonal.** En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del CONTRATO PSICOLÓGICO. "Este consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir lo que la administración espera de los trabajadores e inversa" 3. De hecho este contrato define las expectativas conductuales que incluye cada rol. Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. AMIBILE, Teresa. (1999. p. 4)

**Cumplimento de objetivos.** Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. AMIBILE, Teresa. (1999. p. 14)

**Distribución física.** Es el término empleado para describir las actividades relativas al movimiento de la cantidad correcta de los productos adecuados al lugar preciso en el momento exacto. AMIBILE, Teresa. (1999. p. 16)

**Rendimiento en el puesto de trabajo.** El análisis de puesto es la recolección de datos que describen las conductas del puesto observable desempeñadas por trabajadores los cuales incluyen los logros y las herramientas que usan para lograr los resultados de acuerdo a características verificables de sus condiciones interiores y exteriores y a sus premisas de rendimiento. AMIBILE, Teresa. (1999. p. 44)

**Capacitación y desarrollo.-** Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento. El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función.

Mientras que el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

En cambio, capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador.

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.

Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

**Motivación.-** La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, entre más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

**Estimulación.-** La estimulación al trabajo como todas las restantes funciones de gestión de recursos humanos debe enfocarse de forma integral como un sistema. El sistema de estimulación entonces contendrá las direcciones o esferas de atención en que deben realizarse las acciones de estimulación, así como los principios y procedimientos a partir de los cuales se realizarán, teniendo como centro al hombre; con el objetivo de lograr la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y así contribuir a los objetivos organizacionales y sociales.

**Remuneraciones.-** Es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución. Y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia.

En otras palabras constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asigno la organización; la compensación puede ser directa e indirecta, la compensación directa es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones. La compensación indirecta, llamada también beneficios, son las que se otorgan por derechos y prestaciones que se adquieren, como son las vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, seguros, etc.

Generalmente las remuneraciones o compensaciones, se otorgan a los colaboradores, por los servicios prestados, pudiendo ser esfuerzos físicos, mentales y/o visuales, que desarrolla un colaborador a favor de un empleador o patrón, en los contratos de trabajo se establecerán las condiciones bajo las cuales se prestan los servicios. Constituye remuneración el integro de lo que el colaborador recibe por sus servicios en dinero o especie, cualesquiera sean la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición; dentro de las remuneraciones más conocidas en nuestra legislación laboral, tenemos: sueldos, salarios, primas, comisiones, bonificaciones, bonos y asignaciones.

## **2.5. HIPÓTESIS.**

La aplicación de un modelo de Gestión de Talento Humano genera un aumento en la Productividad en la empresa MOBATEX.

## **2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.**

VARIABLE INDEPENDIENTE.

X = Modelo de Gestión de Talento Humano.

VARIABLE DEPENDIENTE.

Y = Productividad.

## **CAPITULO III.**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **3.1. ENFOQUE.**

La presente investigación está basado en el paradigma Crítico propositivo de conformidad con la fundamentación filosófica; pero para el desarrollo de la investigación propuesta se utilizará, un enfoque cualicuantitativo por lo que las variables interactúan entre sí, cambian constantemente, esto permitirá conocer con exactitud los factores por las cuales se origina o se da el problema. Conocidas las causas, se podrá tomar decisiones que permita dar solución al problema objeto de estudio

Mediante el enfoque cualicuantitativo, se analizará las cualidades de los trabajadores, el ambiente en el que se desenvuelven y el nivel de satisfacción de sus necesidades.

Además, permitirá analizar y estudiar el problema en el lugar de los hechos; su proceso, a fin de establecer en qué momento se producen falencias así como también proponer

una solución que contribuya al cambio de actitudes en todos los integrantes de la organización.

### **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.**

Para la ejecución de la presente investigación, se utilizó las siguientes modalidades de investigación.

#### **Investigación de Campo.**

La modalidad de este trabajo investigativo es de campo; porque el estudio de los hechos es sistemático en el lugar mismo donde se produce los acontecimientos, a través de una encuesta y preguntas directas a los trabajadores que laboran en el área de producción de la empresa MOBATEX, de manera que permitirá recolectar y registrar datos referentes al problema.

#### **Investigación Bibliográfica o Documental.**

Se utilizó este tipo de investigación, ya que contamos con todas las fuentes para recolectar información tanto de la variable independiente como dependiente, este tipo de información se la obtenido de libros, tesis e internet; relacionados con la Gestión del Talento Humano y Productividad, también se utilizó documentos pertinentes a la empresa relacionados principalmente a datos relativos a la población investigada, es decir el personal del área de producción de la empresa MOBATEX.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

La presente investigación es aplicada para cumplir con los objetivos expuestos que beneficiará a la empresa y su aplicación es inmediata. El alcance es descriptivo por sus procesos y aplicación.

Por el lugar es de campo, porque se encuentra en el lugar de los hechos. Por la naturaleza es de acción porque su implementación es inmediata.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.**

La población y muestra de la presente investigación se la toma de los clientes internos de la empresa “MOBATEX” de la Ciudad de Pelileo, es decir se tomará en cuenta al área de producción la misma que cuenta con 35 trabajadores, entre los que tenemos; 11 costureros, 13 pegadores de piezas, 6 planchadores y 5 terminadores.

<b>POBLACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>	<b>MUESTRA</b>
Clientes internos.	35	100%	35
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>35</b>

**FUENTE:** Empresa MOBATEX

**ELABORADO POR:** José Espinoza

Considerando la población de la empresa MOBATEX es finita no se aplica la técnica de muestreo.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

#### VARIABLE INDEPENDIENTE:

#### Modelo de Gestión de Talento Humano

CONTEXTUALIZACIÓN.	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Constituye un sin número de modelos de tratamiento del talento humano que gira en relación a varios aspectos empresariales, para su aplicación es necesario la evaluación de la situación empresarial y la decisión de aplicación de qué tipo de modelos de gestión de talento humano es apta en función de su realidad.</p>	<p>Diagnóstico de la realidad empresarial</p> <p>-Comportamiento interpersonal</p> <p>-Cumplimiento de objetivos</p> <p>-Distribución física Estructura</p> <p>-Rendimiento en el puesto de trabajo *actividad</p> <p>*Esfuerzo</p>	<p>-Excelente</p> <p>-Bueno</p> <p>-Regular</p> <p>-Totalmente</p> <p>-Parcialmente</p> <p>-No se cumple</p> <p>-Adecuada</p> <p>-Inadecuada</p> <p>-Altamente aceptable</p> <p>-Medianamente aceptable</p> <p>-Inaceptable</p> <p>-Alto</p> <p>-Medio</p> <p>-Bajo</p>	<p>¿Cómo es su comportamiento con el resto del personal y en si en la empresa?</p> <p>¿Piensa usted que los objetivos planteados dentro de la empresa son?</p> <p>¿La distribución física de la empresa es?</p> <p>¿La actividad que usted realiza dentro de la empresa es?</p> <p>¿Se siente conforme con el esfuerzo que usted realiza dentro de la empresa?</p>	<p>Encuesta 1, Anexo 1</p>

**VARIABLE DEPENDIENTE.**

**Productividad.**

CONTEXTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES.	ITEMS.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.
Es la relación medible entre el producto obtenido (resultado o calidad) y los recursos empleados en la producción.	Percepción de satisfacción en el puesto de trabajo -Producto.  -Calidad.  -Recursos  -Producción	-Altamente aceptable -Medianamente aceptable -Inaceptable  -Alta -Media -Baja  -Muchos -Pocos -Nada  -Excelente -Bueno -Regular	¿Se siente satisfecho con el producto que labora la empresa?  ¿Piensa usted que las prendas que se elaboran dentro de la empresa son de calidad?  ¿Cree que los recursos de la empresa son suficientes para realizar su trabajo?  ¿Piensa que los procesos utilizados dentro de la empresa son los más adecuados?	Encuesta 1, Anexo 1

### 3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para relacionar el tema de investigación con fundamentos teóricos científicos e interpretar los hechos y fenómenos de un problema planteado.
¿A qué personas o sujetos?	La recolección de la información se la aplicará a todos los clientes internos.
¿Sobre qué aspectos?	Los datos se basarán en el talento humano, la estructura organizacional, la eficiencia del desempeño, los objetivos primordiales de la empresa, y sus funciones etc.
¿Quién?	El investigador, asesor.
¿Cuándo?	El mes de abril.
¿Lugar de recolección de la información?	El lugar en el que se empleará la recolección de la información es la empresa MOBATEX de la Ciudad de Pelileo
¿Cuántas veces?	Las veces que sean necesarias.
¿Qué técnicas de recolección?	La técnica que se empleará para la recolección de la información será la encuesta y la observación.
¿Con que?	Para ello se elaborará un cuestionario, y encuestas repartidas a los clientes internos de la empresa.
¿En qué situación?	La recolección de la información se realizará cuando haya afluencia de clientes en la empresa

La información investigada se encuentra representada de la siguiente manera.

<b>TÉCNICAS DE INFORMACIÓN.</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.</b>	<b>TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.</b>
Información Primaria	Información de campo.	Observación, encuesta.
Información Secundaria	Libros. Revistas. Folletos. Internet.	Lectura científica.

**FUENTE:** CHIAVENATO 2007 Administración de Recursos Humanos.

**AUTOR:** José Espinoza.

**FECHA:** 22 de enero del 2011.

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.**

Para procesar, interpretar y analizar la información:

Reviso la información obtenida de las encuestas realizada en el área de producción de la empresa MOBATEX, para detectar errores u omisiones.

Se tabuló la información de forma manual, debido a que se trata de procesar un número pequeño de datos.

Se presenta los datos en cuadros y gráficos estadísticos (circular).

Finalmente se analizará e interpretará los resultados obtenidos.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Para realizar la recolección de información se utiliza como instrumento el formulario de encuesta, mismo que ha sido aplicado a 35 personas que es el resultado del tamaño de la muestra.

La encuesta ha sido aplicada a los clientes internos de la empresa de MOBATEX de la Ciudad de Pelileo, es decir se tomó en cuenta al área de producción integrada por 35 trabajadores, entre los que tenemos costureros, pegadores de piezas, planchadores y terminadores.

Para tabulación de los resultados alcanzados se utilizó el programa EXCEL como hoja de cálculo y los resultados se detallan a continuación.

## 4.2 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

### 4.2.1 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE PLANTA DE LA EMPRESA MOBATEX

#### PREGUNTA # 1

¿Cómo es su comportamiento con sus compañeros de la empresa?

**TABLA# 1**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJES %</b>
EXCELENTE	12	34%
BUENO	18	52%
REGULAR	5	14%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** José Espinoza C.

**GRAFICA # 1**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 86% del personal responde que su comportamiento empresarial es entre bueno y excelente, significa que, los trabajadores mantienen una buena relación que aporta positivamente al mantenimiento de un buen clima laboral, aspecto que debe ser aprovechado por la empresa. El 14% restante dice que su comportamiento empresarial es regular, obedece, probablemente a que el personal es nuevo, y en ese sentido no han logrado aún integrarse positivamente con sus compañeros.

### PREGUNTA # 2

¿Piensa usted que los objetivos planteados dentro de la empresa?

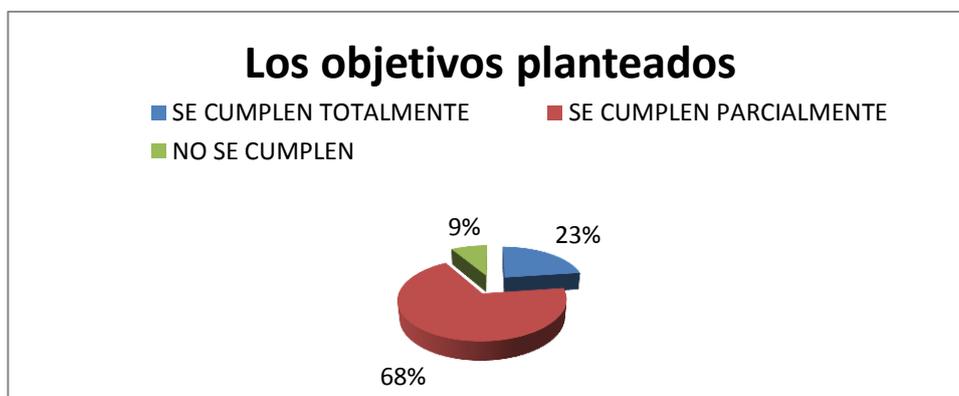
**TABLA # 2**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJES %</b>
SE CUMPLEN TOTALMENTE	8	23%
SE CUMPLEN PARCIALMENTE	24	68%
NO SE CUMPLEN	3	9%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** José Espinoza C.

**GRAFICA # 2**



## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

Puede apreciarse en el fondo que, la mayoría de los trabajadores dicen que los objetivos se cumplen, parcial o totalmente, lo cual es beneficioso para la empresa; sin embargo, ese puede ser el motivo por lo que la productividad de MOBATEX no sea la mejor. Con quienes dijeron que no se cumplen los objetivos, habría que trabajar seriamente al momento de la inducción.

### **PREGUNTA # 3**

¿La distribución física de la maquinaria en la empresa es?

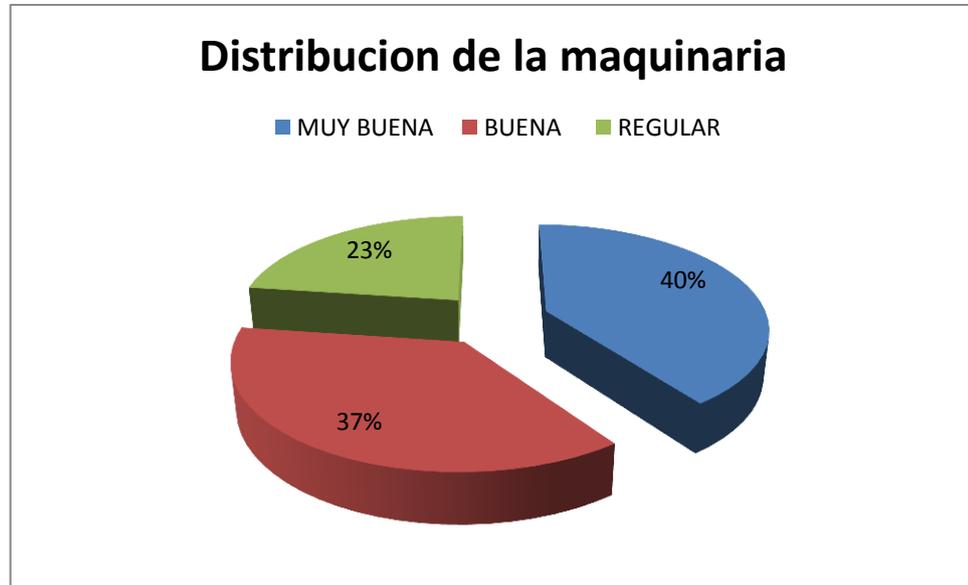
**TABLA # 3**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
MUY BUENA	14	40%
BUENA	13	37%
REGULAR	8	23%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** José Espinoza C.

### GRAFICA # 3



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Con el 77% las cifras evidencian que, la distribución de la maquinaria en la planta satisface las necesidades empresariales y se ajusta a sus funciones, debido a que la infraestructura de la empresa es bastante amplia y cómoda, debidamente adecuada para que el personal realice sus actividades de mejor manera, sin embargo hay un porcentaje de trabajadores que expresan que la distribución de la maquinaria es regular ya que su infraestructura es parecida a las demás empresas que realizan la misma actividad; por lo tanto, aquí no está el problema.

#### PREGUNTA # 4

¿La actividad que usted realiza dentro de la empresa es?

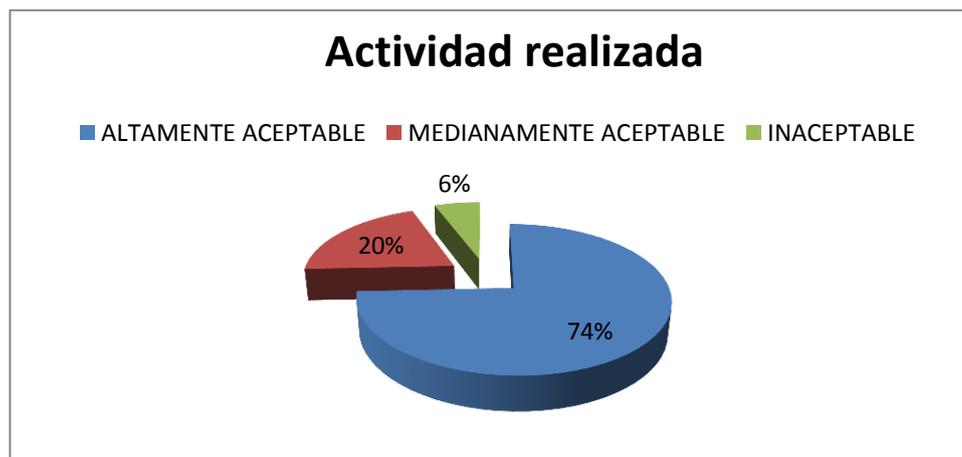
**TABLA # 4**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJES %</b>
ALTAMENTE ACEPTABLE	26	74%
MEDIANAMENTE ACEPTABLE	7	20%
INACEPTABLE	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** José Espinoza C.

**GRAFICA # 4**



### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 74% del personal de la empresa MOBATEX considera que la actividad que realiza en la empresa es alta y medianamente aceptable, debido a su esfuerzo y dedicación en su trabajo, pero están conscientes que a veces el trabajo les resulta complejo, por lo que requieren capacitación para el manejo y mantenimiento de la maquinaria, y un bajo porcentaje de trabajadores piensa que su actividad realizada en la empresa es inaceptable tal vez porque no se adecúa al puesto de trabajo.

### PREGUNTA # 5

¿El esfuerzo que usted realiza en la empresa es?

**TABLA # 5**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJES%</b>
ALTO	16	46%
MEDIO	13	37%
BAJO	6	17%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** José Espinoza C. \

**GRAFICA # 5**



## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

El esfuerzo que realizan la mayoría de trabajadores es alto ya que tienen que laborar por 8 horas continuas y adaptarse a la rotación de turnos, un porcentaje bajo piensa que su esfuerzo es moderado ya que están acostumbrados a su rutina diaria de trabajo, y un mínimo dice que su esfuerzo es bajo ya que se dedican a actividades menores en la empresa y no se requiere mayor esfuerzo.

### **PREGUNTA # 6**

¿El producto terminado que genera la empresa es?

**TABLA # 6**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJES %</b>
ALTAMENTE ACEPTABLE	5	14%
MEDIANAMENTE ACEPTABLE	27	77%
INACEPTABLE	3	9%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** José Espinoza C.

## GRAFICA # 6



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Se puede observar que un bajo porcentaje de los trabajadores opinan que el producto terminado generado por la empresa es altamente aceptable debido a su variedad de modelos, el mayor porcentaje de los trabajadores opinan que el producto terminado generado por la empresa es medianamente aceptable porque sus precios son accesibles, y en mínimo porcentaje de los trabajadores opinan que el producto terminado generado por la empresa es inaceptable porque no cubre los gustos, deseos, y necesidades de los clientes, respecto a estos últimos, la empresa vía capacitación, debe corregir inmediatamente el problema.

### PREGUNTA # 7

¿Piensa usted que las prendas que se elaboran dentro de la empresa son de calidad?

**TABLA # 7**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJES %</b>
ALTA	11	31%
MEDIA	21	60%
BAJA	3	9%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** José Espinoza C.

**GRAFICA # 7**



## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

Se puede observar que los trabajadores opinan de la siguiente manera, un porcentaje apreciable, del 60% considera que las prendas que labora la empresa son de calidad alta debido a sus acabados y nuevos diseños, la mayoría de trabajadores considera que son de calidad media por el alto nivel de competencia de empresas que realizan la misma actividad, y un mínimo porcentaje piensa que es baja por su proceso de producción.

### **PREGUNTA # 8**

¿Los recursos materiales y técnicos utilizados dentro de la empresa son?

**TABLA # 8**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJES%</b>
MUCHOS	21	60%
POCOS	14	40%
NADA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** José Espinoza C.

## GRAFICA # 8



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

La mayoría de los empleados consideran que los recursos materiales y técnicos utilizados dentro de la empresa son muchos ya que se cuenta con un variado stock de materiales y esto permite laborar sin ningún contratiempo, y la minoría considera que los recursos materiales y técnicos utilizados dentro de la empresa son pocos ya que cuando hay desperfectos en la máquinas se demora su reparación y esto retrasa la producción.

### PREGUNTA # 9

¿Piensa que los métodos de trabajo utilizados dentro de la empresa son?

**TABLA # 9**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJES %</b>
MUY BUENOS	9	26%
BUENOS	15	43%
REGULARES	11	31%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** José Espinoza C

**GRAFICA # 9**



### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

El más alto porcentaje de los trabajadores consideran que los métodos de trabajo utilizados dentro de la empresa son buenos ya que se mantiene una producción estándar con turnos de trabajo rotativos para así poder satisfacer las necesidades del mercado, mientras un buen porcentaje de los trabajadores consideran que los métodos de trabajo utilizados dentro de la empresa son regulares ya que consideran que son métodos tradicionales de trabajo.

### PREGUNTA # 10

¿Piensa usted que la implementación de un modelo de gestión de talento humano por competencia dentro de la empresa MOBATEX?:

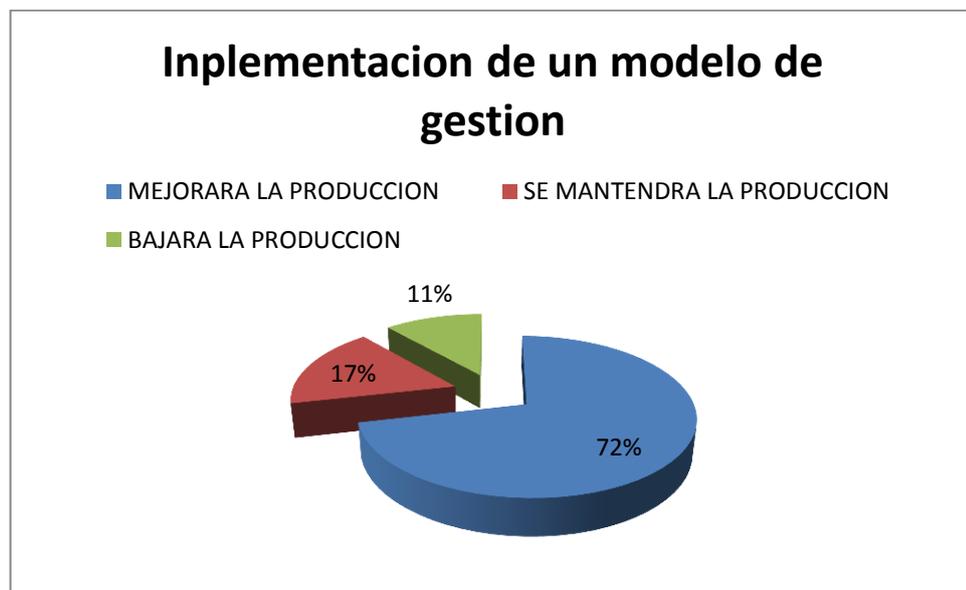
**TABLA# 10**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
MEJORARA LA PRODUCCION	25	72%
SE MANTENDRA LA PRODUCCION	6	17%
BAJARA LA PRODUCCION	4	11%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** José Espinoza C

**GRAFICA # 10**



## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

La mayoría de los trabajadores que es el 72%, piensan que con la implementación de un modelo de gestión de talento humano dentro de la empresa se aumentará la producción ya que cada uno de los trabajadores se va a poder desenvolver de mejor manera en cada uno de sus puestos de trabajo, la minoría piensa que con la implementación de un modelo de gestión de talento humano dentro de la empresa se mantendría, o bajaría la producción debido a que es algo nuevo para ellos y desconocen sus procedimientos, consecuentemente en la implantación de la propuesta, hay que trabajar sostenidamente con estas 4 personas.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Formulación de la hipótesis

$H_0$  = Hipótesis nula

$H_1$  = Hipótesis alterna

$H_0$  = Mediante una adecuada Gestión del Talento Humano NO se aumentara la Productividad en la empresa MOBATEX de la ciudad de Pelileo.

$H_1$  = Mediante una adecuada Gestión del Talento Humano SI se aumentara la Productividad en la empresa MOBATEX de la ciudad de Pelileo.

Definición del nivel de significación

El nivel de significación escogido para la investigación fue el 5% (95%).

Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

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

Simbología:

O = Datos observados

E = Datos esperados

#### PREGUNTA # 4

¿La actividad que usted realiza dentro de la empresa es?

Altamente aceptable

Medianamente aceptable

Inaceptable

#### PREGUNTA # 6

¿El producto terminado que genera la empresa es?

Altamente aceptable

Medianamente aceptable

Inaceptable

#### FRECUENCIAS OBSERVADAS

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS			TOTAL
	ALTAMENTE ACEPTABLE	MEDIANAMENTE ACEPTABLE	INACEPTABLE	
ACTIVIDAD REALIZADA	26	7	2	35
ACEPTACION DEL PRODUCTO	5	27	3	35
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>34</b>	<b>5</b>	<b>70</b>

## GRADOS DE LIBERTAD.

Grado de libertad = (Renglonas - 1)(columna - 1)

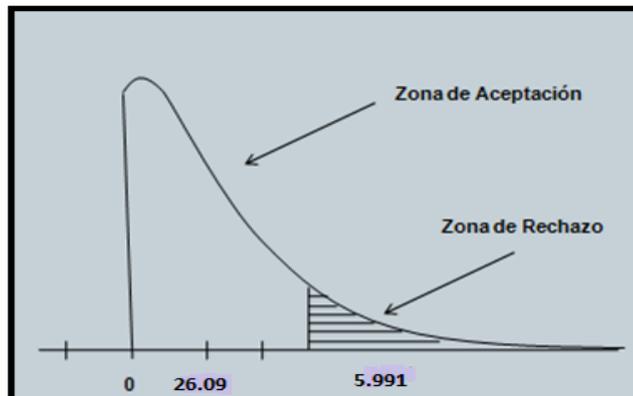
$$Gl = (r-1)(c-1)$$

$$Gl = (2 - 1)(3 - 1)$$

$$Gl = 2$$

El valor tabulado de  $X^2$  con 2 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 5.991.

### REPRESENTACION DEL JI CUADRADO ZONA DE ACEPTACIÓN Y RECHAZO



## CALCULO MATEMÁTICO DEL JI CUADRADO

### FRECUENCIAS ESPERADAS

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

	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> E
ACTIVIDAD REALIZADA A/A	26	15.5	10.5	110.25	7.11
ACTIVIDAD REALIZADA M/A	7	17.0	-10.0	100.00	5.88
ACTIVIDAD REALIZADA I	2	2.5	-0.5	0.25	0.10
ACEPTACION PRODUCTO A/A	5	15.5	-10.5	110.25	7.11
ACEPTACION PRODUCTO M/A	27	17.0	10.0	100.00	5.88
ACEPTACION PRODUCTO I	3	2.5	0.5	0.25	0.10

$$X^2 = 26.09$$

### DECISIÓN

El valor de  $X^2_t = 5.991 < X^2_C = 26.09$

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir, que mediante una adecuada Gestión del Talento Humano se aumentará la Productividad en la empresa MOBATEX de la Ciudad de Pelileo, y se procede a rechazar la hipótesis nula.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **5.1. CONCLUSIONES.**

1.- El resultado del estudio en cuanto tiene relación al comportamiento empresarial, permite visualizar que la mayoría de los empleados tiene un comportamiento bueno y regular, y se debe elevar el desarrollo e involucramiento del personal a la empresa y de esta manera elevar el grado de excelencia a través del esfuerzo humano coordinado, lo que permite ganar o mantener la ventaja competitiva de la empresa frente a los distintos oferentes del mercado.

2.- Debido a un crecimiento de la empresa no óptimo y al no tener identificado con claridad los procesos administrativos relacionados con el manejo del personal ha ocasionado serios inconvenientes en el rendimiento y satisfacción de los empleados.

3.- El personal no cuenta con un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral, por esta razón no existe una capacitación sobre el uso de

maquinaria hacia su personal, por lo cual no se puede medir el grado de eficiencia y calidad de desempeño.

4.- La empresa no cuenta con un eficaz desempeño de cada uno de los trabajadores, para poder ejercer sus actividades; es decir no logran con cumplir las metas trazadas con los recursos disponibles dentro del tiempo estimado.

5.- El diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano ayudará a reducir las falencias detectadas en el manejo del personal mediante un manual que sirva de herramienta guía para optimizar los procesos relacionados con el personal de la empresa y las actividades que realiza cada uno de ellos, con lo cual se busca comprometerlos con los objetivos de la empresa y la satisfacción personal.

## **5.2. RECOMENDACIONES.**

1.- Transformar el índice del comportamiento empresarial bueno y regular en excelente, a través del trabajo en equipo, integrando al Departamento de Recursos Humanos a la estructura organizacional de la empresa debido a la gran importancia que tiene el manejo del capital humano para la consecución de los objetivos y metas.

2.- El personal de toda la empresa debe contar con una inducción adecuada en la cual se describan correctamente las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo.

3.- Al personal técnico se le debe proporcionar la información con las características de toda la maquinaria y adicional se le brindar una inducción práctica de desarmado, ensamble y conocimiento general de las partes de las máquinas ya que no existe una carrera específica para esta área, y así de esta manera poder capacitar al personal de la empresa.

4.- Implementar en la empresa un sistema que mida el tiempo de entrega del trabajo terminado, el cual ayudará a que los trabajadores realicen su trabajo en el tiempo estimado, y verificar en qué momentos se para la producción.

5.- Al emplear la Gestión del Talento Humano el ambiente se transforma en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la organización empieza a involucrar las necesidades y deseos de sus colaboradores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo capaz de enriquecer la personalidad de cada empleado; convirtiéndolo en uno de los recursos que al ser administrados correctamente, le permitirán o facilitarán a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos y organizacionales.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

**TEMA:** Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias para la empresa MOBATEX de la Ciudad de Pelileo.

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS.**

Institución Ejecutora: Empresa MOBATEX

Provincia: Tungurahua.

Cantón: Pelileo.

Dirección: Barrio el Carmen, Av. Pedro Fermín Cevallos.

Beneficiarios: Clientes internos

Tiempo estimado:

Inicio: Octubre del 2011

Finalización: Octubre del 2012

Responsable: José Espinoza

Director del Proyecto: Dr. Hugo Portero

Tipo de Proyecto: Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias.

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Las premisas dadas en las conclusiones y recomendaciones conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la Gestión del Talento Humano, como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamiento de las personas dentro de la organización, direccionando a la optimización de los recursos.

En la empresa MOBATEX no se ha establecido hasta el momento ningún tipo de modelo gestión del talento humano en esta área que permita perfeccionar su desempeño laboral, y además poder conocer y analizar los problemas en cada uno de sus puestos de trabajo y valorar las capacidades reales de los empleados de la empresa, por tanto, es necesario conseguir una medida que explique de una manera eficaz y cierta, el comportamiento del capital humano, a través de crear un ambiente de confianza y satisfacción mejorando en cuanto sea posible su labor y potenciar sus capacidades.

La idea de implantar un modelo de gestión de talento humano por competencias, es

satisfacer las necesidades de los clientes, por lo que es necesario definir una estrategia de cambio, ya que se va a conjugar dos posturas: conseguir una mejor productividad y una mayor exigencia de recursos por parte del potencial humano.

En base a las conclusiones y recomendaciones obtenidas se puede notar que la empresa MOBATEX necesita aplicar un modelo de gestión de talento humano por competencias a los empleados, en donde puedan resolver los siguientes problemas:

Desperdicio de materia prima.

Retrasos en recepción de materia prima.

Retrasos en la entrega de producción.

Desorden en la planta.

Uso inadecuado de la maquinaria.

Reproceso.

Se determina entonces que la ausencia de un modelo de gestión de talento humano por competencias en la empresa no permite generar la productividad deseada, de esta manera la toma de decisiones de una forma empírica genera que la información obtenida no sea idónea para el desarrollo organizacional, por lo tanto es necesario determinar el direccionamiento operativo de la empresa.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

El objeto de la propuesta es efectuar una estructura organizacional sólida y competitiva que mejore el nivel de calidad de desempeño laboral y el desarrollo de talento humano.

La propuesta también quiere promover al talento humano ya que ellos son aquellas personas que sobreviven a los cambios, con el modelo de gestión de talento humano por competencias el equipo de trabajo de la empresa será más productivo, su entorno

de trabajo será más agradable y creativo, existirá un clima de confianza y apoyo.

Un personal motivado, capacitado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones sustentan sus logros. Estos aspectos además de constituir fuerzas internas de gran importancia para que la empresa alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Estructurar un modelo de Gestión del Talento Humano por competencias que permita alcanzar un mayor volumen de productividad en cantidad y calidad en la empresa “MOBATEX”

### **6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Mejorar las relaciones entre compañeros y en si con los que laboran dentro de la empresa.

Crear un clima laboral positivo.

Controlar el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores

Mejorar el rendimiento y el manejo de los recursos materiales y tecnológicos de la empresa.

Establecer cada una de las actividades en cada puesto de trabajo,

Cumplir y hacer cumplir con los objetivos de producción.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **SOCIO CULTURAL**

MOBATEX se ha preocupado en el aspecto socio- cultural, manteniendo buenas relaciones con el cliente interno, motivando a su personal, apoyándolo en su crecimiento personal, ya sea incentivando a que terminen sus estudios o apoyando al trabajador en lo que se crea conveniente, ofreciendo de esta manera estabilidad laboral y creando un ambiente de seguridad en la organización.

Los principios de la motivación resultan una guía práctica, pero cada empleado es una persona individual, y la tendencia a pensar que responderán a las cosas de la misma manera debe ser dejada a un lado. La naturaleza del personal y del trabajo que desempeñan, tiene un peso en su situación. Para tener efecto, las acciones encaminadas a cambiar y mejorar la motivación tienen que estar bien enfocadas.

### **TECNOLÓGICO**

La empresa cuenta con los elementos tecnológicos adecuados, posee máquinas con soporte para facilitar la costura, máquinas overlock para el pegado y entallado de piezas que facilita el proceso, un Bombo de lavado marca Fullton, un generador de energía eléctrica, varios tablero de corte y troquelado, dos compresores, adicionalmente posee dos destalladoras con sensibilidad a estática del cuerpo que se para al contacto. Dos secadoras a vapor y sobre todo cuenta con equipos de cómputo en todas las áreas, los mismos que funcionan en red, cabe mencionar que todos los equipos mencionados anteriormente son de última generación, los mismos que sirven para cumplir con los objetivos y metas planteados en la presente propuesta.

## **ORGANIZACIONAL**

Al realizar un análisis organizacional se predispone de todo el apoyo gerencial de la empresa MOBATEX con todos sus colaboradores, para establecer un modelo de gestión de talento humano por competencias, y toda la información que sirve de base para la aplicación de la propuesta; razón fundamental que induce a mejorar el desempeño laboral del cliente interno y una gran oportunidad para que la empresa tenga una mejor productividad.

## **AMBIENTAL**

La empresa cumple con la ordenanza para la prevención y control de la contaminación ambiental ocasionada por las actividades agroindustriales, industriales y artesanales, preocupada de preservar el medio ambiente.

## **ECONÓMICO- FINANCIERO**

MOBATEX al contar con capital propio va a autofinanciar este proyecto de investigación sobre la gestión de talento humano por competencias, en el área de producción, también se puede mencionar que la empresa MOBATEX tiene modelos exclusivos, lo cual hace la diferencia con otras empresas, por esta razón posee una ventaja competitiva que beneficia para el talento humano y así mejorar su desempeño laboral.

## **LEGAL**

La finalidad de la gestión del talento humano es lograr que el trabajador sea más competente en lo que hace, además tener nuevos conocimientos adquiridos, esto permitirá cumplir con el artículo 218 del código de trabajo “Las obligaciones del empleador son las de enseñar el arte, el oficio o forma de trabajo a la que se hubiere

comprometido” y con otras obligaciones en el ámbito de la capacitación que establecen las leyes laborales vigentes

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN.**

El Departamento de Gestión de Talento Humano, que de manera general se encargará del mejor aprovechamiento de cada uno de los trabajadores, de esta manera mejorar la productividad, de manera más técnica y objetiva.

Este Departamento asumirá el manejo de los subsistemas de Recursos Humanos:

- Reclutamiento y Selección de Personal
- Clasificación y Valoración de Puestos
- Evaluación del Desempeño
- Remuneraciones
- Relaciones Laborales
- Entrenamiento
- Seguridad e Higiene en el Trabajo

El modelo de gestión de talento humano, es una herramienta que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada cargo, contribuyendo de esta manera mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y requisitos mínimos de cada uno de los cargos asignados a las diferentes unidades de la empresa.

El control se ejecutará por medio de una serie de etapas, que forman un proceso, control que está compuesta de cuatro etapas:

1. Establecimiento de patrones deseados.

2. Observación del desempeño.
3. Comparación del desempeño con los patrones deseados.
4. Acción correctiva.

El proceso de control actúa en el sentido de ajustar las operaciones a determinados objetivos de producción previamente establecidos y funciona de acuerdo a cada sección que divide la empresa.

Esta información permite realizar una acción correctiva que es la base de control.

## 6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

En este punto se desarrollará la propuesta, misma que será el motor en el desarrollo del presente trabajo la gestión de talento humano por competencias para mejorar la productividad.

### ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE POR COMPETENCIAS



### **6.7.1** Realizar un proceso de sensibilización del personal y alta gerencia.

Para esto se realizó una conferencia con los directivos de la empresa con el fin de explicarles los pasos a seguir y los beneficios que conllevan la aplicación de un modelo de gestión de esta índole, los puntos a tratar dentro de esta conferencia son:

- Presentación
- Conceptos básicos iniciales
- ¿Qué son las competencias?
- Clasificación de las competencias
- Nivel de las competencias
- Componentes de las competencias
- El referente del puesto y de la competencia
- El perfil competencial del puesto de trabajo
- El perfil competencial personal
- Antes de comenzar con el diagnóstico de necesidades de formación: aspectos previos
- Información e implicación de la dirección de la empresa
- Información a los/as empleados/as
- Beneficios del modelo

**6.7.2** Describir las actividades y acciones de cada puesto, mediante un listado completo de cada uno de ellos

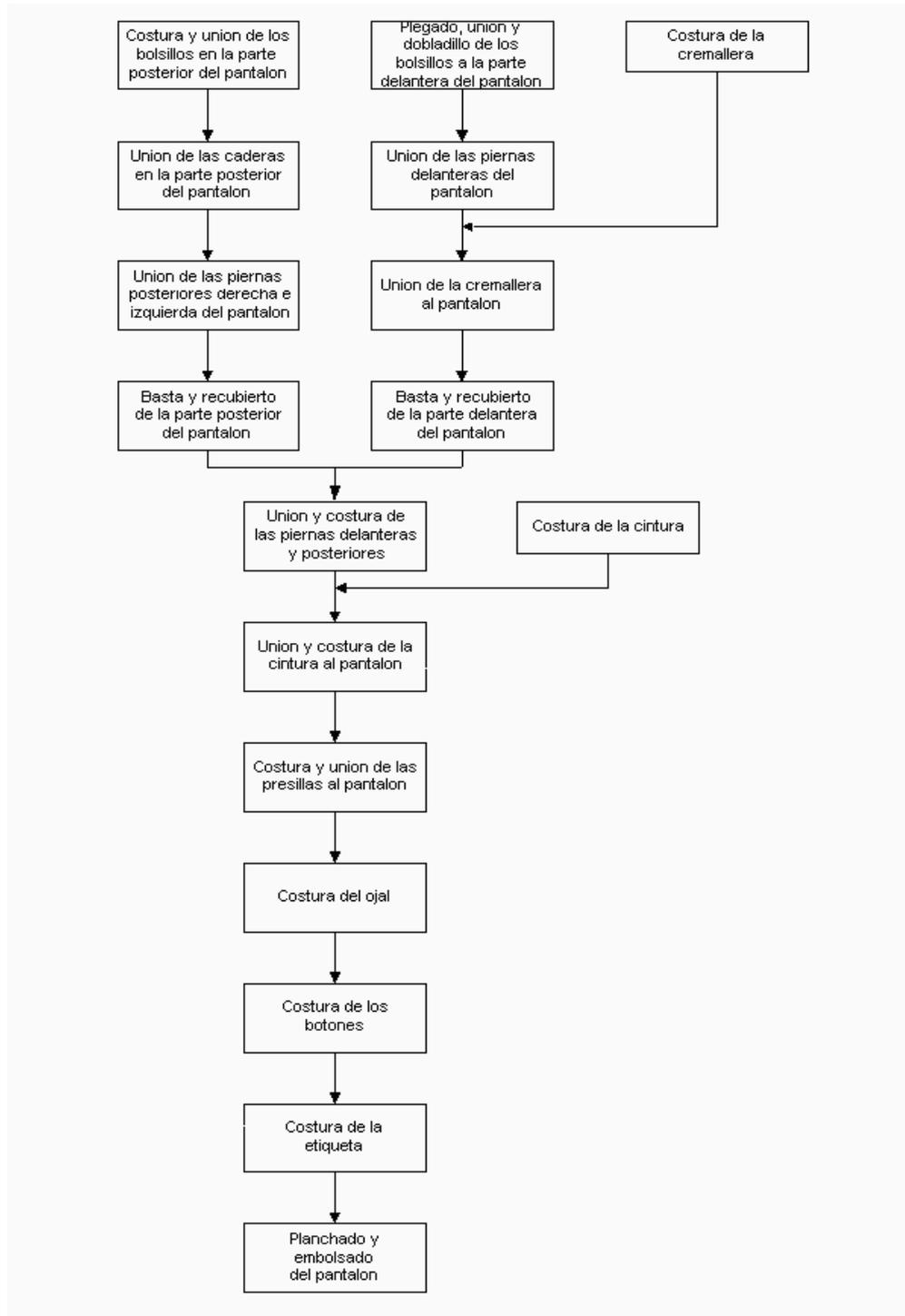
### **Proceso de confección de Jeans.**

1. Costura del bolsillo de la parte posterior izquierda. Se utiliza una máquina de coser de doble puntada. La producción diaria es de 1,260 piezas (bolsillos izquierdos). Se requerirá de dos trabajadores para realizar esta operación y cumplir con la producción diaria.

2. Unión del bolsillo a la parte posterior izquierda del pantalón, para la cual se utiliza una máquina de coser de triple puntada. Su producción diaria es de 1,680 bolsillos. La realización de la tarea es hecha por un operario.
3. Costura del bolsillo de la parte posterior derecha y unión de ésta a la parte posterior derecha del pantalón.
4. Costura del borde del bolsillo delantero derecho. Se utiliza una máquina de coser de triple puntada. La producción diaria de esta operación es de 1,185 bolsillos cosidos. La realización de esta operación requiere de dos operarios para cumplir con la producción diaria señalada.
5. Después se va a coser la cremallera utilizando una máquina de puntada de cerrado y va a ser realizada por tres operarios los cuales generarán una producción diaria de 876 cremalleras cerradas.
6. Unión de las dos piernas delanteras, la cual se va a realizar en una máquina de coser de puntada de cerrado. La producción diaria es de 1,344 uniones. El trabajo es realizado por dos operarios.
7. Unión de la cremallera a la parte delantera del pantalón. Se utiliza una máquina de doble puntada de cerrado. La producción diaria de esta operación es de 775 uniones y es realizada por tres operarios.
8. Costura de la basta delantera, la cual es realizada en una máquina de puntada de cerrado, realizando una producción diaria de 916 bastas utilizando tres operarios.
9. Costura de basta y elevaciones de la parte trasera del pantalón, utilizando una máquina de coser de triple puntada para realizar una producción diaria igual a 840 costuras con un requerimiento de tres operarios.

10. La unión de las piernas es realizada con una máquina de coser de triple puntada, realizando una producción diaria de 347 uniones. El requerimiento de operarios es de siete operarios.
11. Unión de la parte delantera y trasera, la cual es realizada en una máquina de puntada de cerrado de cinco hilos. La producción diaria es de 504 uniones y se requiere de cinco trabajadores para realizar esta operación.
12. Costura de la banda o tira de la cintura, la cual es realizada en una máquina de coser especial teniendo una producción diaria de 672 costuras y es realizada por cuatro trabajadores.
13. Unión de la tira de la cintura al pantalón. Para esta operación se utiliza una máquina de coser de puntada de cerrado. Su producción diaria es de 448 uniones. Esta operación es realizada por cinco operadores.
14. Costura del ojal, la cual es realizada en una máquina de coser especial teniendo una producción diaria de 1,344 ojales y es realizada por dos operarios.
15. Costura del botón. Realizada en una máquina abotonadora, la cual tiene una producción de 1,120 costuras y es realizada por dos operarios.
16. Costura de la etiqueta de cuero. Realizada en una máquina de puntada de cerrado. La producción diaria es de 1,008 costuras y es realizada por dos operarios.
17. Después de haber cosido la etiqueta, el siguiente paso será realizar el planchado tanto de la parte de la cintura como de las piernas, para que luego pase a través de una inspección manual y finalmente sea embolsado y almacenado.

## Flujograma de procesos confección de jeans.



**6.7.3** Definir el perfil de competencias, enlistando la necesidad de las mismas para cada puesto.

## RELACIÓN DE COMPETENCIAS ASOCIADAS AL PUESTO

PUESTO: Pegador de piezas

COMPETENCIA GENERAL: Unir las piezas, Pegar los materiales según el modelo, cumpliendo las normas de calidad del proceso y prevención de riesgos laborales.

PRODUCTOS Y RESULTADOS: Jeans pegados y listos para coser.

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Competencias técnicas
Juntar las piezas y armar el pantalón
Pegar los materiales según la especificación del modelo
Realizar el mantenimiento de primer nivel de equipos e instalaciones.
Realizar el control de calidad de las piezas pegadas
Competencias genéricas
Análisis de problemas: Identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.
Decisión: Ejecutar rápidamente las acciones necesarias para resolver dificultades o problemas que surgen en la actividad diaria

REFERENTE DE COMPETENCIA

PUESTO	Pegador
COMPETENCIA GENERAL	Unir las piezas, Pegar los materiales según el modelo, cumpliendo las normas de calidad del proceso y prevención de riesgos laborales.
PRODUCTOS RESULTADOS	Y Jeans pegados y listos para coser
COMPETENCIA ESPECIFICA	Armar y pegar los jeans
Nivel requerido	Nivel 2
INDICADORES DE SITUACIÓN	<p>Ante la recepción de piezas, armar las partes de la siguiente pieza y verificar que se encuentran en perfecto orden, y su unión este correcta, las piernas están en su sitio y los ojales y bolsillos también, las bastas iguales y la forma de asentadora en los pliegues estén alineadas.</p> <p>Avisar al oficial y realizar cambio de si esta presenta daños o rupturas.</p> <p>Limpiar la primera pieza en caso necesario, cuidando que no haya accidentes con las herramientas de la mesa de costura.</p> <p>Colocar el químico para pegar los materiales y clavar los herrajes.</p> <p>Asegurar el orden de entrada de los jeans y el ajuste entre la cantidad real y los datos de producción a través del el tiquete de orden de producción.</p> <p>Martillar las partes a pegar y verificar que se haya adherido correctamente.</p> <p>En el caso de accidentes de trabajo de compañeros, avisar al jefe de turno para tomar las medidas oportunas.</p> <p>En salida de piezas, controlar suministro de canastillas en perfecto estado, y recibir información de operarios sobre problemas de calidad, personal, u otros aspectos y resolver dichos problemas personalmente o avisando a responsable dichos problemas.</p> <p>Detectar y realizar los trabajos de limpieza y orden necesarios para mantener en óptimas condiciones el ámbito de su puesto de trabajo.</p>

INDICADORES DE RESULTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cumplen los objetivos de piezas a recuperar</li> <li>- Se cumplen los objetivos de piezas manchadas con pega.</li> <li>- Se cumplen los objetivos de piezas a coser</li> <li>- Los cambios de pieza se realizan en el tiempo establecido</li> <li>- Los accidentes de trabajo se encuentran dentro de los objetivos establecidos</li> <li>- No existen desviaciones con respecto a los índices u objetivos de producción.</li> <li>- Se cumplen los objetivos de orden y limpieza</li> </ul>			
RECURSOS O COMPONENTE	Conocimientos	Habilidades	Actitudes	Medios materiales
	Sistemas informáticos Seguridad y prevención de riesgos Limpieza del jean Ergonomía del producto	Responsabilidad	Orientación resultados	Equipos de protección individual Marcador de tinta

PUESTO: Costurero

COMPETENCIA GENERAL: Preparar la pieza para la costura, mover las piezas en la máquina para coserlas, revisar que este bien pegado cumpliendo las normas de calidad del proceso y prevención de riesgos laborales.

PRODUCTOS Y RESULTADOS: Jeans cosidos listos para terminar.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

Competencias técnicas
Alimentar y preparar la máquina de coser con el objeto de iniciar el proceso de unido
Coser los jeans
Realizar el mantenimiento de primer nivel de equipos e instalaciones.
Realizar el control de calidad de las piezas planchadas
Competencias genéricas
Análisis de problemas: Identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.
Decisión: Ejecutar rápidamente las acciones necesarias para resolver dificultades o problemas que surgen en la actividad diaria

REFERENTE DE COMPETENCIA

PUESTO	Cosedor
COMPETENCIA GENERAL	Preparar la pieza para la costura, mover las piezas en la máquina para coserlas, revisar que este bien pegado cumpliendo las normas de calidad del proceso y prevención de riesgos laborales
PRODUCTOS RESULTADOS	Y Jeans cosidos listos para terminar
COMPETENCIA ESPECIFICA	Coser jeans
Nivel requerido	Nivel 3
INDICADORES DE SITUACIÓN	<p>Ante el cambio de pieza, comprobar que las partes de la siguiente pieza se encuentran en perfecto orden, y su entalle es correcto, las piernas están en su sitio y los ojales y bolsillos también, las bastas iguales, los pliegues estén alineados.</p> <p>Avisar al oficial y realizar cambio de pieza de forma automática, comprobando que la maquina está alineada y que no haya nada que pueda dañar la máquina, solucionando individualmente o junto con mantenimiento cualquier problema o avería.</p> <p>Limpiar la primera pieza dentro de la prensa en caso necesario, parando la máquina, pasando el hilo o revisando los carretes.</p> <p>Accionar pulsador para continuar proceso de cosido al inicio del proceso o ante paradas diversas.</p> <p>Comprobar el sentido y rectitud de la costura, y en caso necesario parar máquina, solucionar personalmente o avisar jefe de planta para dar solución al problema.</p> <p>Asegurar el orden de entrada de los jeans y el ajuste entre la cantidad real y los datos la orden de producción sea correcto.</p> <p>Poner en marcha el motor y asegurar su correcto funcionamiento, realizando los cambios necesarios ante cualquier cambio de pieza, y asegurando su mantenimiento.</p> <p>Programar la máquina para la medida de costura apropiada según las especificaciones,</p> <p>En el caso de accidentes de trabajo de compañeros, avisar al jefe de turno para tomar las medidas oportunas.</p> <p>En salida de piezas, controlar suministro de contenedores en perfecto estado, y recibir información de operarios sobre problemas de calidad, personal, u otros aspectos y resolver dichos problemas personalmente o avisando a responsable dichos problemas.</p> <p>Detectar y realizar los trabajos de limpieza y orden necesarios para mantener en óptimas condiciones el ámbito de su puesto de trabajo.</p>

Indicadores de resultado	<p>Se cumplen los objetivos de piezas a recuperar</p> <p>Se cumplen los objetivos de piezas rotas.</p> <p>Se cumplen los objetivos de piezas a terminar</p> <p>Los cambios de pieza se realizan en el tiempo establecido</p> <p>Los accidentes de trabajo se encuentran dentro de los objetivos establecidos</p> <p>No existen desviaciones con respecto a los índices u objetivos de producción.</p> <p>Se cumplen los objetivos de orden y limpieza</p>			
Recursos o componentes	Conocimientos	Habilidades	Actitudes	Medios materiales
	<p>Sistemas informáticos</p> <p>Seguridad y prevención de riesgos</p> <p>Presentación del jean</p> <p>Ergonomía del producto</p>	Responsabilidad	Orientación a resultados	<p>Equipos de protección individual</p> <p>Marcador de tinta</p>

PUESTO: Terminador

COMPETENCIA GENERAL: Revisar el producto, detectar manchas o errores de producción o desperfectos de materiales, arreglar los problemas del producto si es posible si no apartar del lote y empaçar.

PRODUCTOS Y RESULTADOS: Jeans terminados y empaçados listos para la venta.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

Competencias técnicas
Supervisar el producto completamente
Cortar excesos de material, borrar manchas, quemar hilo de exceso
Reportar los errores en producción.
Realizar el control de calidad de las piezas terminadas
Competencias genéricas
Análisis de problemas: Identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.
Decisión: Ejecutar rápidamente las acciones necesarias para resolver dificultades o problemas que surgen en la actividad diaria

REFERENTE DE COMPETENCIA

<b>PUESTO</b>	Terminador
<b>COMPETENCIA GENERAL</b>	Revisar el producto, detectar manchas o errores de producción o desperfectos de materiales, arreglar los problemas del producto si es posible si no apartar del lote y empaacar.
<b>PRODUCTOS Y RESULTADOS</b>	Jeans terminados y empacados listos para la venta
<b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b>	Cortar excesos de material, borrar manchas, quemar hilo de exceso
<b>Nivel requerido</b>	Nivel 2
<b>INDICADORES DE SITUACIÓN</b>	<p>Ante el cambio de unidad, comprobar que las piezas no se encuentren con fallas o excesos de material.</p> <p>Al encontrar un daño irreparable reportar al jefe de planta los productos de mala calidad.</p> <p>Limpiar la primera pieza dentro de la prensa en caso necesario, revisando detalle a detalle.</p> <p>Asegurar el orden de entrada de los jeans y el ajuste entre la cantidad real y los datos de proveedor a través del sistema de especificación de la orden de pedido.</p> <p>Empaquetar el producto para su embalaje y envió.</p>

<b>Indicadores de resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cumplen los objetivos de piezas a recuperar</li> <li>- Se cumplen los objetivos de piezas controladas.</li> <li>- Se cumplen los objetivos de piezas a enviar</li> <li>- Los cambios de pieza se realizan en el tiempo establecido</li> <li>- Los accidentes de trabajo se encuentran dentro de los objetivos establecidos</li> <li>- No existen desviaciones con respecto a los índices u objetivos de producción.</li> <li>- Se cumplen los objetivos de orden y limpieza</li> </ul>			
	<b>Recursos componentes</b>	<b>Conocimientos</b> Sistemas informáticos Seguridad y prevención de riesgos Presentación del jean Ergonomía del producto	<b>Habilidades</b> Responsabilidad	<b>Actitudes</b> Orientación resultados

PUESTO: Planchador

COMPETENCIA GENERAL: Conducir la línea de prensa para planchado, planchar los jeans y realizar el primer nivel de mantenimiento de la misma, cumpliendo las normas de calidad del proceso y prevención de riesgos laborales.

PRODUCTOS Y RESULTADOS: Jeans planchados listos para empaçar.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

Competencias técnicas
Alimentar y preparar la prensa con el objeto de iniciar el proceso de planchado
Planchar los jeans
Realizar el mantenimiento de primer nivel de equipos e instalaciones.
Realizar el control de calidad de las piezas planchadas
Competencias genéricas
Análisis de problemas: Identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.
Decisión: Ejecutar rápidamente las acciones necesarias para resolver dificultades o problemas que surgen en la actividad diaria

REFERENTE DE COMPETENCIA

PUESTO	Planchador
COMPETENCIA GENERAL	Conducir la línea de prensa para planchado y realizar el primer nivel de mantenimiento de la misma, cumpliendo las normas de calidad del proceso y prevención de riesgos laborales.
PRODUCTOS RESULTADOS	Y Jeans planchados listos para empaçar
COMPETENCIA ESPECIFICA	Planchar los jeans
Nivel requerido	Nivel 4
INDICADORES DE SITUACIÓN	<p>Ante el cambio de pieza, comprobar que las partes de la siguiente pieza se encuentran en perfecto orden, y su entalle es correcto, las piernas están en su sitio y los ojales y bolsillos también, las bastas iguales y la forma de asentadora en los pliegues estén alineadas.</p> <p>Avisar al oficial y realizar cambio de pieza de forma automática, comprobando que la maquina está alineada y que no haya nada que pueda dañar la prensa, solucionando individualmente o junto con mantenimiento cualquier problema o avería.</p> <p>Limpiar la primera pieza dentro de la prensa en caso necesario, parando la máquina, subiendo la puerta y entrando a limpiar.</p> <p>Accionar pulsador para continuar proceso de planchado al inicio del proceso o ante paradas diversas.</p> <p>Comprobar caída de retales y acumulación de los mismos, y en caso necesario parar prensa, solucionar personalmente o avisar a mantenimiento para dar solución al problema.</p> <p>Asegurar el orden de entrada de los jeans y el ajuste entre la cantidad real y los datos de proveedor a través del sistema de especificación de temperatura por material.</p> <p>Poner en marcha el vaporizador y asegurar su correcto funcionamiento, realizando los cambios necesarios ante cualquier cambio de pieza, y asegurando su mantenimiento.</p> <p>Programar la prensa para la entrada de engrasadora, en el caso de detectar falta de aceite.</p> <p>Comprobar que la velocidad de la prensa sea adecuada según el número de personal y carga de Trabajo, modificando la velocidad si existiera desajuste y avisando al jefe de turno.</p> <p>En el caso de accidentes de trabajo de compañeros, avisar al jefe de turno para tomar las medidas oportunas.</p> <p>En salida de piezas, controlar suministro de contenedores en perfecto estado, y recibir información de operarios sobre problemas de calidad, personal, u otros aspectos y resolver dichos problemas personalmente o avisando a responsable dichos problemas.</p> <p>Detectar y realizar los trabajos de limpieza y orden necesarios para mantener en óptimas condiciones el ámbito de su puesto de trabajo.</p>

Indicadores de resultado	<p>Se cumplen los objetivos de piezas a recuperar</p> <p>Se cumplen los objetivos de piezas quemadas.</p> <p>Se cumplen los objetivos de piezas a empaquetar</p> <p>Los cambios de pieza se realizan en el tiempo establecido</p> <p>Los accidentes de trabajo se encuentran dentro de los objetivos establecidos</p> <p>No existen desviaciones con respecto a los índices u objetivos de producción.</p> <p>Se cumplen los objetivos de orden y limpieza</p>			
Recursos o componentes	Conocimientos	Habilidades	Actitudes	Medios materiales
	<p>Sistemas informáticos</p> <p>Seguridad y prevención de riesgos</p> <p>Presentación del jean</p> <p>Ergonomía del producto</p>	Responsabilidad	Orientación resultados	<p>Equipos de protección individual</p> <p>Marcador de tinta</p>

**6.7.4** Evaluar sistemáticamente cada puesto con el fin de redefinir cada perfil apegándose a las necesidades en función de la misión de la empresa

### Evaluación de desempeño

#### Referente de Puesto: Pegador de piezas

#### Evaluación de: Diego Cherez

Empresa o Planta	MOBATEX	Área	Pegado
Personas con referente similar	2	Última modificación	08/08/2011
Jornada laboral	lunes a viernes	Horario de trabajo	8 a 18 horas
Competencia General	Unir las piezas, Pegar los materiales según el modelo, cumpliendo las normas de calidad del proceso y prevención de riesgos laborales		
Referentes de los que depende	Jefe de planta	Referentes que dependen de éste	Oficial de pegado

Fecha	Evaluaciones realizadas	Autoevaluación
08/08/2011	Evaluador: José Espinoza y el mismo trabajador	x

### Competencias Específicas

Competencia	Nivel perfil puesto	Nivel perfil personal
Juntar las piezas y armar el pantalón	2	2
Pegar los materiales según la especificación del modelo	2	2
Realizar el mantenimiento de primer nivel de equipos e instalaciones.	2	1
Realizar el control de calidad de las piezas pegadas	2	2

## Referente de Puesto: Costurero

### Evaluación de: Augusto Cajas

Empresa o Planta	MOBATEX	Área	Costura
Personas con referente similar	8	Última modificación	08/08/2011
Jornada laboral	lunes a viernes	Horario de trabajo	8 a 18 horas
Competencia General	Preparar la pieza para la costura, mover las piezas en la máquina para coserlas, revisar que este bien pegado cumpliendo las normas de calidad del proceso y prevención de riesgos laborales		
Referentes de los que depende	Jefe de planta	Referentes que dependen de éste	Oficial de costura

Fecha	Evaluaciones realizadas	Autoevaluación
08/08/2011	Evaluador: José Espinoza y el mismo trabajador	x

### Competencias Específicas

Competencia	Nivel perfil puesto	Nivel perfil personal
Alimentar y preparar la máquina de coser con el objeto de iniciar el proceso de unido	2	2
Coser los jeans	1	1
Realizar el mantenimiento de primer nivel de equipos e instalaciones.	2	1
Realizar el control de calidad de las piezas planchadas	1	1

**Referente de Puesto: Terminador**  
**Evaluación de: Truman García**

Empresa o Planta	MOBATEX	Área	Pegado
Personas con referente similar		Última modificación	08/08/2011
Jornada laboral	lunes a viernes	Horario de trabajo	8 a 18 horas
Competencia General	Revisar el producto, detectar manchas o errores de producción o desperfectos de materiales, arreglar los problemas del producto si es posible si no apartar del lote y empacar.		
Referentes de los que depende	Jefe de planta	Referentes que dependen de éste	

Fecha	Evaluaciones realizadas	Autoevaluación
08/08/2011	Evaluador: José Espinoza y el mismo trabajador	x

**Competencias Específicas**

Competencia	Nivel perfil puesto	Nivel perfil personal
Supervisar el producto completamente	2	2
Cortar excesos de material, borrar manchas, quemar hilo de exceso	2	2
Reportar los errores en producción.	2	2
Realizar el control de calidad de las piezas terminadas	2	2

**Referente de Puesto: Planchador****Evaluación de: Jorge Martínez**

Empresa o Planta	MOBATEX	Área	Pegado
Personas con referente similar		Última modificación	08/08/2011
Jornada laboral	lunes a viernes	Horario de trabajo	8 a 18 horas
Competencia General	Conducir la línea de prensa para planchado, planchar los jeans y realizar el primer nivel de mantenimiento de la misma, cumpliendo las normas de calidad del proceso y prevención de riesgos laborales.		
Referentes de los que depende	Jefe de planta	Referentes que dependen de éste	Oficial de planchado

Fecha	Evaluaciones realizadas	Autoevaluación
08/08/2011	Evaluador: José Espinoza y el mismo trabajador	x

**Competencias Específicas**

Competencia	Nivel perfil puesto	Nivel perfil personal
Alimentar y preparar la prensa con el objeto de iniciar el proceso de planchado	2	2
Planchar los jeans	3	2
Realizar el mantenimiento de primer nivel de equipos e instalaciones.	3	2
Realizar el control de calidad de las piezas planchadas	2	2

### 6.7.5 Presupuesto

<b>INGRESOS</b>			
<b>DETALLE</b>			<b>TOTAL</b>
Aporte de la Empresa			\$ 1500,00
Aporte personal (del investigador)			\$ 550,00
<b>TOTAL INGRESO</b>			<b>\$ 2050,00</b>
<b>EGRESOS</b>			
<b>RUBROS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P. UNITARIO</b>	<b>P. TOTAL</b>
Aplicación del modelo por competencias	1	\$ 1800,00	\$ 1800,00
Capacitación para la ejecución del modelo por competencias	1	\$ 250,00	\$ 250,00
<b>TOTAL EGRESO</b>			<b>\$ 2050,00</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: ESPINOZA, José (2011)

## 6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La empresa MOBATEX se encargara de ejecutar la presente propuesta, empresa que se encuentra estructurada de siguiente manera:



NIVELES	CLAVE
1 .Nivel directivo	—
2 Nivel directivo	—
Nivel operativo	┐
Nivel auxiliar	▬

*Administrador: Director del proyecto*

*Asistente Gerencial: Secretaria*

*Gerente Propietario: Monitoreo*

*Jefe de producción: Ejecución*

*Auditor de mercado: Ejecución*

*Logística: Ejecución*

*RRHH: Ejecución*

Fuente: Empresa MOBATEX

Elaboración: ESPINOZA, José (2011)

## **6.10 PREVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

El plan de monitoreo y evaluación de la propuesta debe estar sustentado por los señores propietarios, que a través de su aporte, económico y personal permitirán el éxito de la presente propuesta.

El encargado de la evaluación será el gerente, el mismo que se apoya en los índices y resultados que arroje el modelo de gestión por competencias, luego de la ejecución de la misma.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- BARNES Ralph, " Estudios de Movimientos y Tiempos", Quinta Edición, española Aguilar. s.a. de ediciones, Madrid – España, 1979, 323 pp.
- CERTO Samuel, "Administración Moderna", Octava Edición, Ed. Prentice-Hall Hispanoamérica, Bogotá – Colombia, 2001, 624 pp.
- HERRERA E. Luis, et. al., "Tutoría de la Investigación", Diemerino Editores, Quito - Ecuador, 2004, 252 pp.
- HITT M., IRELAND A., HOSKISSON R., "Administración Estratégica.", Tercera Edición, Editorial Thomson, México Df– Mexico, 1999, 396 pp.
- NIEBEL Benjamín, " Ingeniería Industrial", Novena Edición, Editorial Alfa omega S.A, Chapultepec – México, 1996, 752 pp.
- ALLES, M. (2002). "Gestión por Competencias: El Diccionario". Barcelona. Ediciones Granica, S.A.
- ALLES, M. (2002). "Gestión por Competencias: El Diccionario". Barcelona. Ediciones Granica, S.A.
- CERTO, Samuel. Administración Moderna. Bogotá : Prentice Hall, 2001. P 350 –380.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Bogotá : Mac Graw Hill, 1999. 699 p.
- KOONTZ, H y WEINHRICH, H. Administración una perspectiva global. México : Mac Graw Hill, 1998. 500 p.
- Beer, Michael. Gestión de Recursos Humanos / Michael Beer. -- España: Ed. Ministerio del Trabajo, 1990. -- 885 p.
- Besseyre des Horts, Charles-Henri. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos / Charles-Henri Besseyre des Horts. -- Madrid: Ed. Deusto, 1990. -- 222 p.
- Bustillo, Carlos. La Gestión de Recursos Humano y la Motivación de las personas. Capital Humano (España). 73: 17-28, 1994.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos / Idalberto Chiavenato. -- México: Ed. Altos, 1990. -- 580 p.
- Davis, Keith. Administración de personal y recursos humanos / Keith Davis, William Werther. -- México: Ed. McGraw-Hill, 1991. -- 395 p.

-Gómez, Luis. La Nueva Gerencia de Recursos Humanos / Luis Gómez. -- Venezuela: Ed. Nuevos Tiempos, 1990. 280 p.

-Harper y Lynch. Manuales de recursos humanos / Harper y Lynch. -- Madrid: Ed. Gaceta de Negocios, 1992. – 417 p.

# ANEXOS

**Anexo 1.**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Cuestionario No...

ENCUESTA SOBRE QUE MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO SE PUEDE APLICAR DENTRO DE LA EMPRESA “MOBATEX” PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD.

**OBJETIVO.**

Investigar por qué la gestión del talento humano incide en la productividad de la empresa “MOBATEX”

**INSTRUCCIONES.**

Marcar con una X la respuesta escogida.

En cada pregunta marcar una sola respuesta.

¿Cómo es su comportamiento con sus compañeros de la empresa?

Excelente

Bueno

Regular

¿Piensa usted que los objetivos planteados dentro de la empresa?

Se cumplen totalmente

Se cumplen parcialmente

No se cumplen

¿La distribución física de la maquinaria en la empresa es?

- Muy Buena
- Buena
- Regular

¿La actividad que usted realiza dentro de la empresa es?

- Altamente aceptable
- Medianamente aceptable
- Inaceptable

¿El esfuerzo que usted realiza en la empresa es?

- Alto
- Medio
- Bajo

¿El producto terminado que genera la empresa es?

- Altamente aceptable
- Medianamente aceptable
- Inaceptable

¿Piensa usted que las prendas que se elaboran dentro de la empresa son de calidad?

- Alta
- Media
- Baja

¿Los recursos materiales y técnicos utilizados dentro de la empresa son?

Muchos

Pocos

Nada

¿Piensa que los métodos de trabajo utilizados dentro de la empresa son?

Muy buenos

Buenos

Regulares

¿Piensa usted que la implementación de un modelo de gestión de talento humano por competencias dentro de la empresa MOBATEX?:

Mejorara la producción

Se mantendrá la producción

Bajara la producción

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.