

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “La Gestión del Talento Humano y su efecto
en la Productividad Laboral de la Empresa SECOHI
Cía. Ltda., Matriz Latacunga”**

Autora: Katerine Sofía Herrera Herrera

Tutor: Ing. MBA. Fabricio Ríos Lara

AMBATO – ECUADOR

Julio- 2015



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. Geovanny Fabricio Ríos Lara

CERTIFICA

Que el presente proyecto de investigación ha sido revisado con prolijidad por mi persona. Por lo tanto autorizo la presentación del mismo, cumpliendo las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Ambato, 11 mayo del 2015



.....
Ing. MBA. Geovanny Fabricio Ríos Lara.
CI: 1803081296
DOCENTE TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Herrera Herrera Katerine Sofía, manifiesto por escrito que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



Katerine Sofía Herrera Herrera

C.I. 0502485840

AUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los honorables miembros del tribunal calificador aprueban el presente proyecto de investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad a las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Dra. MBA. Olga Susana Jiménez Calvopiña.

CI: 1801091651

f).....

Ing. MBA. María Soledad Sevilla Galarza

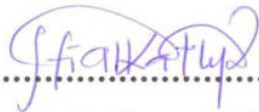
CI: 1802928141

Ambato, 30 junio del 2015

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y aporte a los procesos de investigación, según las normas de la institución.

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



Katherine Sofía Herrera Herrera

C.I. 0502485840

AUTORA

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación lo dedico con todo mi corazón a mi familia: a mi padre, quien me guía desde el cielo, a mi madre, a mi esposo, a mis hermanas, mis sobrinos. Gracias a su apoyo permanente que me ha permitido vencer las adversidades y forjarme como una mujer con un cúmulo de valores humanos y competencias profesionales al servicio de la sociedad.

Kathy

AGRADECIMIENTO

En el presente proyecto de investigación quiero agradecer a Dios, mi Dios de milagros y amor, por haberme bendecido con salud e inteligencia, elementos indispensables para llegar a saborear el éxito. Toda la gloria sea para Él.

Mi más grande y eterno agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, por ser la institución que me abrió las puertas para formarme como profesional al servicio de la sociedad, a todos sus docentes, de manera especial al Ing. Fabricio Ríos, a la Dra. Olga Jiménez e Ing. Soledad Sevilla, tutor y calificadoras del proyecto de investigación.

A mi madre por su infinito amor y paciencia, por los valores inculcados en mí, por su apoyo constante y desinteresado.

A mi esposo por su amor, paciencia y respaldo en todo el tiempo.

A mis hermanas, quienes realmente han sido motivo de inspiración a lo largo de mi vida.

A mis amigos de esta etapa tan grata, por su soporte y una amistad auténtica.

Kathy

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

	PÁG.
PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DEL AUTOR.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
INDICE DE CUADROS.....	xi
INDICE DE TABLAS.....	xii
INDICE DE GRAFICOS.....	xiii
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA	3
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.....	7
1.2.4. Formulación del Problema.....	7
1.2.5. Interrogantes.....	7
1.2.6. Delimitación del objeto de trabajo.....	8
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos.....	
1.4.1. Objetivo General.....	10
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Antecedentes Investigativos.....	11
2.2. Fundamentación Filosófica.....	15
2.3. Fundamentación Legal.....	16
2.4. Categorías Fundamentales.....	18

2.4.1. Desarrollo de la Variable Independiente.....	22
2.4.1.1 Administración.....	22
2.4.1. 2.Administración del talento humano.....	25
2.4.1. 3. Dirección del talento Humano.....	28
2.4.1.4. Gestión del Talento Humano.....	31
2.4.2. Desarrollo de la Variable Dependiente.....	38
2.4.2.1. Calidad.....	38
2.4.2.2. Competitividad.....	42
2.4.2.3. Productividad.....	43
2.4.2.4. Productividad Laboral.....	44
2.5. Hipótesis.....	49
2.6. Señalamiento de Variables.....	50

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA	51
3.1. Enfoque.....	51
3.2. Modalidad.....	52
3.2.1. Investigación bibliográfica o documental.....	52
3.2.2 Investigación de campo.....	52
3.3. Tipos de Investigación.....	52
3.3.1 Investigación Exploratoria.....	52
3.3.2 Investigación Descriptiva.....	53
3.3.3 Investigación Correlacional.....	53
3.3.4 Investigación Explicativa.....	53
3.4. Población y Muestra.....	54
3.5. Operacionalización de las Variables.....	55
3.5.1 Operacionalización de la Variable Independiente.....	55
3.5.2 Operacionalización de la Variable Dependiente.....	56
3.6. Recolección de la Información.....	57
3.7. Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	58
3.8. Procedimiento y Análisis de la Investigación.....	59

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	61
4.1. Análisis de encuestas aplicadas a clientes internos.....	62
4.2 Análisis de encuestas aplicadas a clientes externos.....	69
4.3. Comprobación de la hipótesis.....	74
4.3.1 Hipótesis de Verificación.....	74
4.3.2 Hipótesis Alternativa.....	74
4.3.3 Hipótesis Nula.....	74

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
5.1. Conclusiones.....	79
5.2. Recomendaciones.....	80

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA	82
6.1. Datos informativos.....	82
6.1.1 Título de la propuesta.....	82
6.1.2 Institución ejecutora.....	82
6.1.3 Beneficiarios.....	82
6.1.4 Ubicación.....	82
6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución.....	82
6.1.6 Fecha de inicio.....	82
6.1.7 Fecha de finalización.....	82
6.1.8 Equipo técnico responsable.....	82
6.1.9 Presupuesto de la Propuesta.....	83
6.1.10 Financiamiento.....	83
6.1.11 Identificación de la Institución Objeto De Estudio.....	83
6.2. Antecedentes de la propuesta.....	86
6.3. Justificación.....	86
6.4. Objetivos de la propuesta.....	87
6.4.1 Objetivo General.....	87
6.4.2 Objetivos específicos.....	87
6.5. Análisis de factibilidad.....	87
6.6. Fundamentación Teórica de la propuesta.....	88
6.7. Metodología Modelo Operativo.....	92
6.7.1. Desarrollo del modelo operativo.....	93
6.8. Administración de la propuesta.....	99
6.9. Previsión de la propuesta.....	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100
ANEXOS.....	104

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Operacionalización de la Variable Independiente.....	19
Cuadro N° 2: Operacionalización de la Variable Independiente.....	55
Cuadro N° 3: Categorización de la Teoría de la Investigación de la Variable Independiente y Variable Dependiente.....	56
Cuadro N° 4: Plan De Compensaciones e Incentivos para los trabajadores de SECOHI.....	92
Cuadro N° 5: Planteamiento De Objetivos de la propuesta.....	93
Cuadro N° 6: Revisión Bibliográfica.....	94
Cuadro N° 7: Selección de Estrategias de Compensación.....	95
Cuadro N° 8: Plan de Compensaciones.....	96

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Población y Muestra.....	54
Tabla N° 2: Plan de Recolección de Información.....	57
Tabla N° 3: Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	58
Tabla N° 4: Representatividad de la empresa.....	62
Tabla N° 5: Ambiente Laboral de SECOHI Y Desempeño.....	63
Tabla N° 6: Se manejan en la empresa Programas de Bienestar para los empleados...	64
Tabla N° 7: Necesidad de incorporar más personal a la empresa.....	65
Tabla N° 8: SECOHI supervisa las actividades de la empresa.....	66
Tabla N° 9: Capacitación permanente del personal en SECOHI.....	67
Tabla N° 10: Necesidad que SECOHI implemente un adecuado Sistema de compensación para sus empleados.....	68
Tabla N° 11: SECOHI cumple con todo lo establecido en el contrato.....	69
Tabla N° 12: Calidad de servicio que ofrece SECOHI es la más adecuada.....	70
Tabla N° 13: El Cliente queda satisfecho luego de una compra en SECOHI.....	71
Tabla N° 14: SECOHI debe aumentar su horario de atención.....	72
Tabla N° 15: SECOHI debe aumentar su personal de taller.....	73
Tabla N° 16: Xi Cuadrado Tabular.....	76
Tabla N° 17: Frecuencia Observada.....	76
Tabla N° 18: Frecuencia Esperada.....	77
Tabla N° 19: Calculo Xi Cuadrado.....	77
Tabla N° 20: Presupuesto de la Propuesta.....	83
Tabla N° 21: Previsión de la Propuesta.....	99

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1: Árbol del Problema.....	5
Gráfico N° 2: Constelación de Ideas de la Variable Independiente.....	20
Gráfico N° 3: Constelación de Ideas de la Variable Dependiente.....	21
Gráfico N° 4: Representatividad de la empresa.....	62
Gráfico N° 5: Ambiente Laboral de SECOHI y desempeño.....	63
Gráfico N° 6: Se manejan en la empresa Programas de Bienestar.....	64
Gráfico N° 7: Necesidad de incorporar más personal a la empresa.....	64
Gráfico N° 8: SECOHI supervisa las actividades de la empresa.....	66
Gráfico N° 9: Capacitación permanente del personal en SECOHI.....	67
Gráfico N° 10: Necesidad que SECOHI implemente un adecuado Sistema de compensación para sus empleados.....	68
Gráfico N° 11: SECOHI cumple con todo lo establecido en el contrato.....	69
Gráfico N° 12: Calidad de servicio que ofrece SECOHI es la más adecuada.....	70
Gráfico N° 13: El Cliente queda satisfecho luego de una compra en SECOHI.....	71
Gráfico N° 14: SECOHI debe aumentar su horario de atención.....	72
Gráfico N° 15: SECOHI debe aumentar su personal de taller.....	73
Gráfico N° 16: Prueba Hipótesis Xi Cuadrado.....	78

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1: Imagen Satelital SECOHI Cía. Ltda. Latacunga.....	8
Ilustración N° 2: Proceso Administrativo.....	24
Ilustración N° 3: Dirección del Talento Humano.....	28
Ilustración N° 4: Importancia de la Gestión del Talento Humano.....	35
Ilustración N° 5: Potenciadores de la Productividad Laboral.....	46

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa SECOHI Cía. Ltda., inicia sus actividades en Mayo de 1974 en la ciudad de Latacunga. La empresa se dedica a la importación, compra, distribución y comercialización al por mayor y menor de repuestos y accesorios para vehículos semipesados y pesados multimarca.

El objetivo que mueve la presente investigación es determinar estrategias para que la Gestión del Talento Humano y la Productividad Laboral de la empresa sea el deseado y a través de esto alcanzar los objetivos planteados, ya que es imprescindible dar respuesta a los problema que se van evidenciando en la empresa.

Los resultados del proceso investigativo revelaron el ámbito de gestión de talento humano a tomarse en cuenta en la propuesta del presente proyecto de investigación y sobre todo los aspectos que la empresa debe poner énfasis para que sus trabajadores alcancen una productividad laboral eficiente y eficaz en beneficio de la organización, tomando en cuenta un nuevo modelo de gestión, planteado en la propuesta del mismo.

Con toda la información recolectada y los análisis de los mismos, me direccionó a diseñar un plan de compensación e incentivos para los clientes internos, ya que, a través de esta propuesta se solucionará los inconvenientes suscitados en la empresa debido a puntos específicos establecidos en la compensación del personal y los incentivos que se hacen merecedores por objetivos alcanzados, que dará como resultado un crecimiento significativo en la entidad, reflejado en la productividad de los mismos.

PALABRAS CLAVE: Gestión de Talento Humano, Productividad Laboral, SECOHI Cía. Ltda., Plan de Compensación, Incentivos.

ABSTRACT

SECOHI Cía. Ltda, began operations in May 1974 in the city of Latacunga. The company is engaged in the importation, sale, distribution and marketing wholesale and retail sale of parts and accessories of medium and heavy multi-brand vehicles.

The goal that drives this research is to determine strategies for Human Resource Management and Labor Productivity of the company is the desired and through this achieves the objectives, since it is essential to address the problem to be showing in the company.

The results of the research process revealed the field of management of human talent to be considered in the proposal for this research and all aspects that the company should be emphasized for their workers achieve an efficient and effective labor productivity for the benefit of the organization, taking into account a new management model, proposed in the proposal itself.

With all the information collected and the analysis of them, I was routed by designing a compensation plan and incentives to domestic customers because, through this proposal the problems raised in the company due to specific points made in it will be fixed staff compensation and incentives that make for worthy objectives achieved, which will result in significant growth in the state, reflected in the productivity of the same.

KEYWORDS: Human Resource Management, Labor Productivity, SECOHI Cía. Ltda, Compensation Plan, Incentives.

INTRODUCCIÓN

El desconocimiento de estrategias de gestión del talento humano, se ha constituido un problema que genera grandes dificultades en la productividad laboral de los trabajadores de empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga, desconocimiento que ha ocasionado problemas de rendimiento laboral, clima organizacional y en la calidad de servicio a los clientes externos.

El objetivo fundamental es proponer un nuevo modelo gestión de talento humano para mejorar la productividad laboral de la empresa, con ello se trata de comprobar la hipótesis de que la aplicación de un adecuado modelo de Gestión del Talento Humano ayuda en la Productividad Laboral de la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.

Se advierte claramente en este tema de investigación la presencia de la variable independiente, Gestión de Talento Humano, y la variable dependiente que es la Productividad Laboral.

La población investigada se encuentra dividida en dos estratos: clientes internos y clientes externos de la empresa, al ser una investigación de tipo descriptiva, para su desarrollo se aplicará los métodos como: análisis, síntesis, hipotético – deductivo, estadístico y método científico. Se utilizó la técnica de la encuesta para la recopilación de información de las muestras tomadas del universo investigado.

El proyecto está estructurado en seis capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

En el primer capítulo encontramos **EL PROBLEMA**, aquí se detalla el tema, el planteamiento del problema, su formulación, justificación, interrogantes, delimitación, unidades de observación, justificación y los objetivos.

En el segundo capítulo consta el **MARCO TEÓRICO**, es decir los antecedentes investigativos, la fundamentación científica, fundamentación legal, categorías

fundamentales, el marco teórico por cada variable, la formulación de la hipótesis y el señalamiento de las variables.

El tercer capítulo corresponde a la **METODOLOGÍA**, aquí se señala el enfoque de la investigación, la modalidad, tipo, la población y muestra, operacionalización de las variables, el plan de recolección de la información, técnicas e instrumentos de investigación, procesamiento y análisis de la información

En el capítulo cuarto se detalla **EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**, donde constan la identificación de la institución objeto de estudio, el análisis e interpretación de datos y la comprobación de la hipótesis.

El capítulo quinto contiene **LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**.

El sexto capítulo contempla la **PROPUESTA**, es decir sus datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, metodología y modelo operativo.

Finalmente en el presente informe se hace constar las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU EFECTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA EMPRESA SECOHI CÍA. LTDA., MATRIZ LATACUNGA.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inoportuna Gestión del Talento Humano afecta la Productividad Laboral de la Empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.

1.2.1. Contextualización

En la actualidad, la orbe de las empresas enfrentan situaciones inesperadas, lo cual implica que este mismo mundo se mantenga alerta y decididos para afrontar estos cambios de la manera más adecuada. Mantenerse alerta a los cambios no sólo implica que los altos mandos, como el gerente de la organización y los jefes departamentales posean la capacidad para hacerlo, sino también que todo el personal de dicha empresa, en este caso el operativo, lo esté.

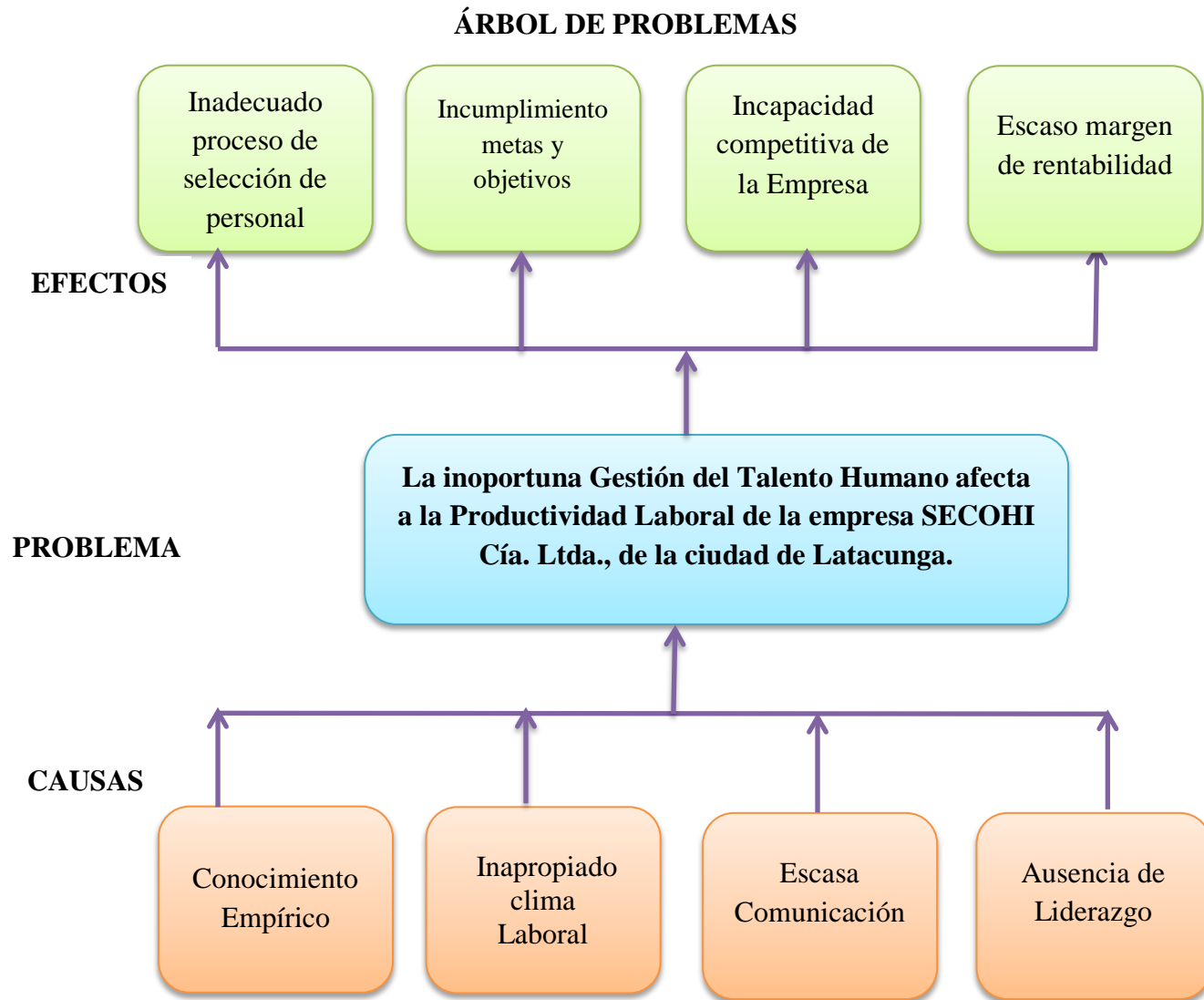
La gestión del talento humano, entre sus diferentes y amplios aspectos, incluye la selección del personal con el cual se va a laborar, la inducción del mismo a la organización y por supuesto, permanentes capacitaciones, motivaciones, logros, metas, añadiendo recompensas de cualquier clase para los mismos.

Las empresas sobresalientes han generado crecimiento debido a una gestión apropiada, la cual se realiza desde el primer día de labores, ya que la planificación de la misma se da desde el primer paso para alcanzar sus logros, siendo productiva. Incluso hasta el micro-negocio no deben dejar de lado este paso para ver su progresión empresarial a futuro. Sin duda, en la actualidad, el tema de gestión del talento humano, en el mundo entero es trascendental, con el transcurso de los años se ha aprendido a mejorar con cada día de labores, con cada experiencia y sobre todo a darle importancia al personal dentro de la organización, pues ellos son el único recurso capaz de generar competitividad y productividad en los mercados.

Cabe mencionar que en los últimos años en Ecuador, se han realizado cambios importantes a los cuales nos acogemos, con el gobierno de la Revolución Ciudadana se han decretado y establecido normas, las cuales se encargan de proteger a todos los trabajadores, sean estos de carácter público y privado. Sin embargo, al igual que se han consolidado nuevas normas y leyes que protegen al personal, los empresarios también han decidido retener únicamente al personal de calidad, aquel personal que esté dispuesto a dar lo mejor de sí mismo para efectuar sus metas personales y las de la empresa a la cual presta sus servicios y por supuesto a seguir atrayendo personal que cuenten con estas características valiosas para una evolución positiva en la empresa.

1.2.2. Análisis Crítico

GRAFICO N° 1



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Katerine Herrera

Indudablemente, es necesario que en toda entidad aplique a la misma una gestión del talento humano acertada, tomando en cuenta las necesidades, su tamaño, su direccionamiento en el ámbito, pues sólo así se logra asegurar a la empresa un personal de calidad y sobretodo que esté predispuesto a acceder a las condiciones que la empresa decida que son las más convenientes para la misma. Sin embargo, hay un sin número de elementos que detienen esta gestión, como el personal que no está predispuesto, lo cual no hace posible que se maneje una gestión adecuada, y es vital detectarlo a tiempo.

El conocimiento empírico de la administración empresarial, es decir que la falta de profesionalización de quienes están al frente de la empresa SECOHI Cía. Ltda., de la ciudad de Latacunga, ocasiona que los procesos de selección de personal sean inadecuados, descuidando etapas elementales en el reclutamiento, selección, contratación e inducción.

Otro aspecto observado en el diagnóstico inicial y que se debe tomar en cuenta es el inapropiado clima laboral, esta debilidad organizacional se ve reflejado en la dificultad para cumplir con las metas y objetivos empresariales.

La escasa comunicación, producto de una estructura organizacional vertical, genera como efecto un cumplimiento obligado de funciones laborales, que evidencia una gran desmotivación y carencia de incentivos, lo que más tarde repercute en una incapacidad competitiva de la empresa que va perdiendo espacio en el mercado local y provincial.

Finalmente la ausencia de liderazgo en el equipo gerencial, los mandos medios y los trabajadores de la empresa, repercute en la demanda de productos, generando como consecuencia una gran inestabilidad económica y escasos márgenes de rentabilidad económica.

1.2.3. Prognosis

Después de analizar el problema que existe dentro de la organización tratada se debe buscar de manera inmediata las posibles soluciones al mismo para lograr enfrentarlos de manera oportuna, caso contrario, los resultados afectan indudablemente la productividad de la empresa y en el caso más extremo se podría presentar el posible fracaso de la misma.

Ahora bien, la inadecuada Gestión del Talento Humano descarta la probabilidad de brindarle a la organización colaboradores de calidad con los cuales podría contar para las distintas actividades de la entidad. Tomando en cuenta que no se dispone con un personal que sea capaz de alcanzar la Productividad Laboral que toda organización se plantea como meta, se habrá perdido todo el sentido de misión y visión institucional, debido a que posiblemente con estos inconvenientes no se cumplen con los objetivos propuestos.

1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta la inoportuna Gestión del Talento Humano en la Productividad de la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga?

1.2.5. INTERROGANTES

- ¿Cómo funciona la Gestión del Talento Humano que se lleva a cabo en la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga?
- ¿Cuáles son los procedimientos (estrategias) que se aplican para mejorar la Productividad Laboral de la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga?
- ¿Con qué modelo de Gestión del Talento Humano mejoraría la Productividad Laboral de la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga?

1.2.6. Delimitación del objeto de trabajo

1.2.6.1. De Contenidos

Campo: Administración.

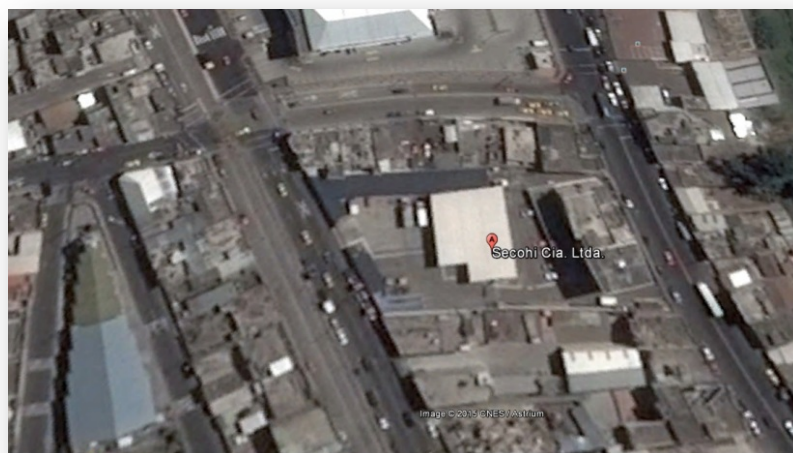
Área: Organización.

Aspecto: Gestión del Talento Humano.

1.2.6.2. Espacial:

La investigación se realizó en la empresa SECOHI Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Latacunga.

ILUSTRACIÓN N°1 IMAGEN SATELITAL SECOHI CIA LTDA MATRIZ LATACUNGA



Fuente: Investigación
Adaptado por: Katerine Herrera

1.2.6.3. Temporal

La presente investigación se realizó en el periodo Abril 2014 – Julio 2015.

1.2.7. UNIDADES DE OBSERVACIÓN

Clientes externos e internos de la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se efectuó sobre de la Gestión de Talento Humano en la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga, cuyo objetivo es obtener respuestas prácticas a los inconvenientes en la empresa, y así proporcionar solución a los problemas organizacionales que se encuentran en la entidad antes mencionada.

La investigación tratada sirvió para poner en la práctica empresarial todo lo aprendido en el transcurso de la carrera universitaria, los conocimientos adquiridos en la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, carrera Organización de Empresas.

Con este estudio planteado, la organización tratada es la beneficiaria primordial por la razón de que se busca alcanzar el éxito de la misma, dando respuestas a sus conflictos a medida de lo posible, relacionándolo con el tema del proyecto. De igual modo, se beneficia la población en la empresa presta sus servicios, ya que se obtiene una mejora en la calidad en la empresa SECOHI Cía. Ltda., basada en la misión y visión empresarial de la misma que ayuda en la relación empresa-cliente, donde ambas partes ganan.

Se pretende conseguir un impacto social al intentar plasmar en la mente de los clientes los productos y servicios que comercializa la empresa y en cuanto a sus aportes metodológicos, radica en que las técnicas e instrumentos de recolección de datos pueden servir de modelo o guía para el estudio de problemas similares al indagado y su aplicación posterior por otros investigadores.

La investigación es plenamente factible de ejecutarlo puesto que se dispone la autorización y aval de equipo directivo de la empresa, la asesoría del docente tutor y calificadores, la

disponibilidad del talento humano, así como recursos materiales y financieros para su realización.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar la Gestión del Talento Humano y la Productividad Laboral de la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la Gestión del Talento Humano actual que se lleva a cabo en la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.
- Analizar los procedimientos referentes a la Productividad Laboral de la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.
- Implementar un modelo de Gestión del Talento Humano adecuado para mejorar la Productividad Laboral de la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

PILATASIG, J. (2012) “La Gestión del Talento Humano y la Productividad de la empresa Agua Bascún de la ciudad de Baños.” Facultad de Ciencias Administrativas – Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

- Evaluar la gestión del talento humano, a través de flujo gramas de cada uno de los procesos copartícipes a este, con la finalidad de rediseñar los mismos.

- Evaluar la productividad de la empresa BASCÚN, a través de indicadores de productividad que permitan conocer la eficiencia de las operaciones y a su vez determinar soluciones viables.
- Proponer un Sistema de Gestión de Talento Humano en la empresa de AGUA BASCÚN; con la finalidad de promover la eficiencia y eficacia en la organización.

Conclusiones:

- Al aplicar las encuestas se determinó que la empresa BASCÚN no cuenta con un diseño de procesos para la selección del personal, impidiéndole tener personal especializado, idóneo e improductiva, por otra parte el plan de capacitación al personal no satisface las expectativas de los mismos; y a su vez no genera los resultados esperados debido a que no contempla, la inducción, formación básica, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Además se pudo determinar la inaplicación de un manual de políticas y funciones que permita el control de las actividades y procedimientos, ocasionando el entorpecimiento y retraso de los proceso; es por esto que se debe tomar en cuenta que un manual de políticas y funciones generará la dedicación y eficiencia en las actividades desarrolladas por los empleados.
- Por último en base al estudio realizado se confirmó la inadecuada gestión del talento humano que a su vez afecta a la productividad, esto se da debido al deficiente estilo de dirección, segregación de funciones y control en cada una de las etapas del proceso. tener personal especializado, idóneo e improductiva, por otra parte el plan de capacitación al personal no satisface las expectativas de los mismos; y a su vez no genera los resultados esperados debido a que no contempla, la inducción, formación básica, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Además se pudo determinar la inaplicación de un manual de políticas y funciones que permita el control de las actividades y procedimientos, ocasionando el entorpecimiento y retraso de los proceso; es por esto que se debe tomar en cuenta que un manual de políticas y funciones generará la dedicación y eficiencia en las actividades desarrolladas por los empleados.

- Por último en base al estudio realizado se confirmó la inadecuada gestión del talento humano que a su vez afecta a la productividad, esto se da debido al deficiente estilo de dirección, segregación de funciones y control en cada una de las etapas del proceso.

QUINTANA, N. (2011) “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el rendimiento productivo de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A. de la ciudad de Ambato.” Facultad de Ciencias Administrativas – Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

- Diagnosticar las causas que originan el bajo rendimiento productivo, mediante la aplicación de un proceso investigativo, para determinar las principales necesidades laborales de la empresa.
- Analizar la evolución de la Gestión del Talento Humano en la empresa, mediante la aplicación de encuestas, para contribuir con el propósito de potenciar el rendimiento productivo de la misma.
- Examinar el rendimiento productivo mediante la utilización de información obtenida en entrevistas, que permita identificar las posibles causas de que exista un bajo rendimiento en el departamento de producción.

Conclusiones:

- Analizadas los resultados de las encuestas se han podido identificar datos importantes para el desarrollo del presente proyecto investigativo, como el alto grado de inconformidad que tienen los trabajadores acerca del trato que reciben por parte de sus jefes o superiores.
- La carencia de mecanismos de control interno en el área de producción, impide la identificación del desarrollo evolutivo de este departamento, creando una mentalidad de conformismo en los empleados, los mismos que al encontrarse en libertad de realizar las actividades que les corresponde al ritmo que ellos crean conveniente, se presenta un bajo en el nivel del rendimiento productivo de la empresa.

- Del análisis ejecutado en la empresa se desprende que la mayoría de trabajadores perciben que la Gestión del Talento Humano dentro de la empresa, no ha cumplido un papel importante en beneficio de los mismos y consideran que puede ser mejor.

CUYANGUILLO, L. (2013) “El Proceso de Selección de Personal y su impacto en la Productividad Laboral de la Empresa Karitex de la ciudad de Pelileo.” Facultad de Ciencias Administrativas – Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

- Diagnosticar cómo se realiza actualmente los procesos de selección de personal, aplicando una investigación de campo en la empresa “Karitex”.
- Analizar las diferentes técnicas de selección de personal que puedan ser implementadas para el mejoramiento de la productividad laboral en la empresa “Karitex”.
- Proponer una correcta aplicación de los procesos técnicos de Reclutamiento y Selección de personal garantizando la igualdad de oportunidad para todo postulante e incrementar la Productividad Laboral.

Conclusiones:

- En la empresa “Karitex” se presentan inconvenientes de orden administrativo, evidenciando la ausencia de un manual de proceso de selección de personal, dado que no existe documentación y estandarización de dicho proceso técnico; esto trae como consecuencia, carencia de criterios unificados para la selección y contratación del personal que afecta directamente a la productividad laboral.
- La empresa no cuenta con un proceso técnico de selección de personal, ya que no aplica ninguna prueba psicológica, conocimiento, habilidad y destreza que permita conocer el comportamiento y la capacidad del candidato además aspectos de personalidad que permitan conocer los intereses hacia los que se inclina, esto puede considerarse que en su totalidad con los requisitos exigidos para llevar a cabo las

funciones inherentes a cargos operativos y/o administrativos; lo que puede resumirse en que las fuentes aplicadas en las técnicas de selección de personal no están claramente definidas y los resultados del proceso se ha observado que no es el más adecuado, debido que el personal seleccionado no ha dado los resultados esperados.

- No hay un control previo a las capacidades intelectuales y manuales del personal como medida previa a la elaboración de un programa de capacitación, restando así la eficacia en el logro de los objetivos.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la presente investigación se utilizó el paradigma crítico-propositivo por las siguientes razones:

El mundo empresarial que yace en el mercado se encuentra en constante movimiento y cambio continuo, entonces es lógico y apropiado entender y aprender que toda gestión debe estar predispuesta al cambio que en ellos se presente como reto. Hoy en día el principal objetivo de las empresas es ser competitivas, mejorar frente la competencia y no estancarse en su zona de conformidad.

Todas intentan conseguir una verdadera productividad planteada como objetivo, es por lo cual cada una de las entidades trabajan en la creación, desarrollo y aplicación de nuevas ideas y nuevas estrategias que les permitan lograr todos los objetivos planteados, siendo la gestión del talento humano una herramienta muy eficaz para lograr una meta relacionada, puesto que nace de un análisis retrospectivo que nos lleva a plantear tácticas objetivas para definir el modelo más accesible para satisfacer la necesidad de la empresa, y a través de ella, los deseos de sus clientes externos, o a la vez replantear las estrategias para llegar en forma acertada al cliente mejorando así los niveles de rendimiento de la empresa.

En cuanto a la **Fundamentación ontológica** se cree que la realidad está generándose, no la vemos como un mundo estático, sino dinámico y cambiante, de la que los seres humanos somos agentes activos en la construcción de la realidad, por lo mismo existen múltiples

realidades dependientes de sus contextos particulares. Entenderemos la ciencia, sus leyes y la verdad como relativa, perfectible; por tanto, la lectura científica como proceso de interpretación la hemos de tomar abierta a nuevas comprensiones.

Fundamentación epistemológica, conoceremos la realidad por el enfoque epistemológico de totalidad concreta, o sea, sólo tiene sentido la práctica de la investigación científica si la comprendemos en la interrelación del problema con sus dimensiones históricas – sociales, ideológicas, políticas, científicas, técnicas, económicas y culturales, en donde sus elementos intervinientes nunca saldrán de la explicación contextualizada, puesto que, se transforman entre sí continuamente.

Fundamentación axiológica, nuestros valores no dejarán de influir en la ciencia, y es que esta no tiene la capacidad de analizar el contexto humano sin base en sus creencias. Se debe mirar que detrás de negocios exitosos, existen un conjunto de valores que han resistido la prueba del tiempo. Estos valores se observan en su organización y se refleja en sus directivos, trabajadores y son la mejor carta de presentación para sus clientes, estos valores se resumen en honestidad en todas las instancias de componentes empresariales; integridad que connota la fuerza y la estabilidad, esto significa tomar el camino mediante la práctica de los más altos estándares éticos. Demuestra integridad y solidez en su carácter y en su organización.

Fundamentación metodológica, para construir el conocimiento utilizamos la investigación cualitativa llevada a cabo con la participación de los sujetos investigados y comprometidos con el problema, es decir, aplicando la práctica metodológica de la hermenéutica – dialéctica porque el significado de la Gestión del Talento Humano será visto dentro de su contexto, y a medida que se vaya construyendo la teoría científica se irá enriqueciendo y perfeccionando conforme lo requiera el estudio.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación se fundamenta en las siguientes leyes:

CÓDIGO DEL 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. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

- 1.** Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
- 2.** Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
- 3.** Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
- 4.** Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
- 5.** Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

Art. 44.- Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

- a)** Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- b)** Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- c)** Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- d)** Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;

e) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a. Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b. Restituir 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 esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c. Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- d. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;

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;

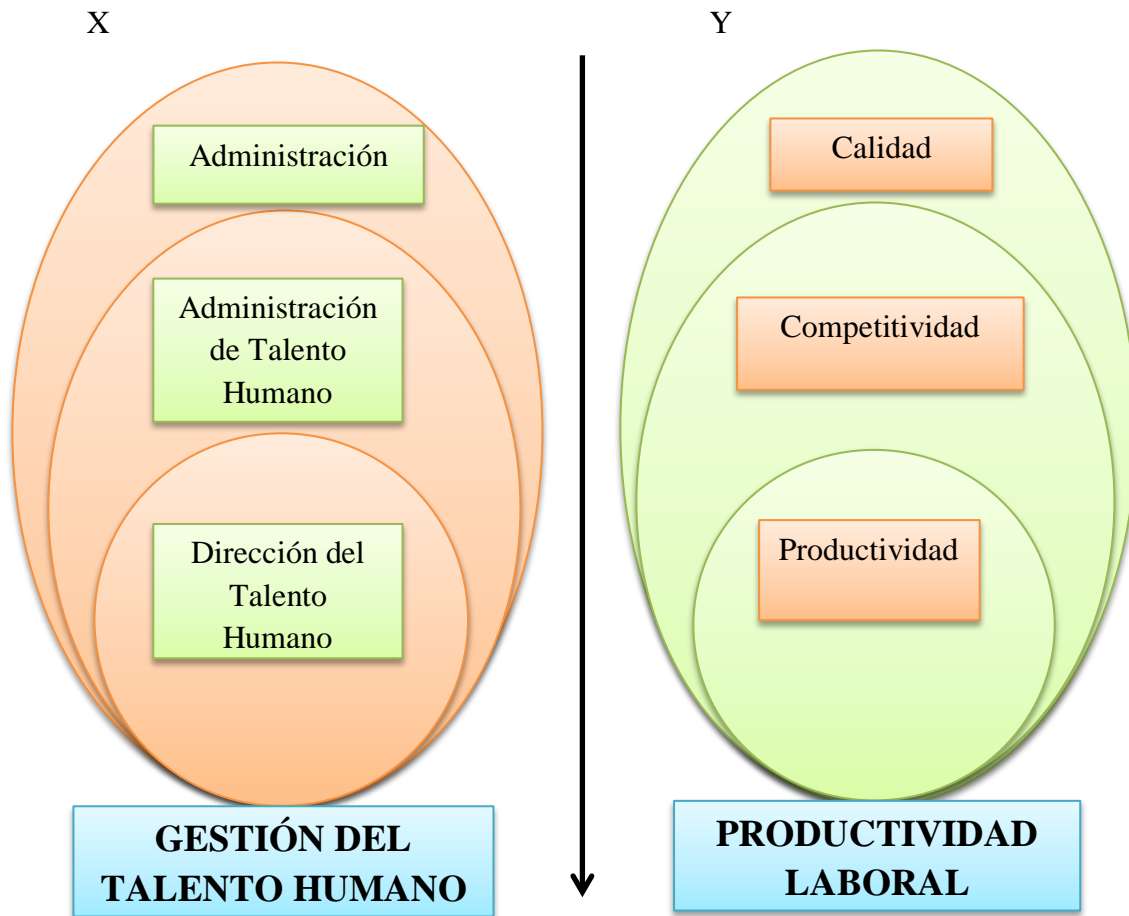
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Formulación del Problema.

¿Cómo afecta la inoportuna Gestión del Talento Humano en la Productividad Laboral de la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga?

- **Variable Independiente:** Gestión del Talento Humano.
- **Variable Dependiente:** Productividad Laboral.

CUADRO N° 1
CATEGORIZACION DE LA TEORÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE LA
VARIABLE INDEPENDIENTE (X) Y DEPENDIENTE (Y).



Fuente: Investigación
Elaborado por: Katerine Herrera

GRAFICO N° 2

CONSTELACIÓN DE IDEAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.

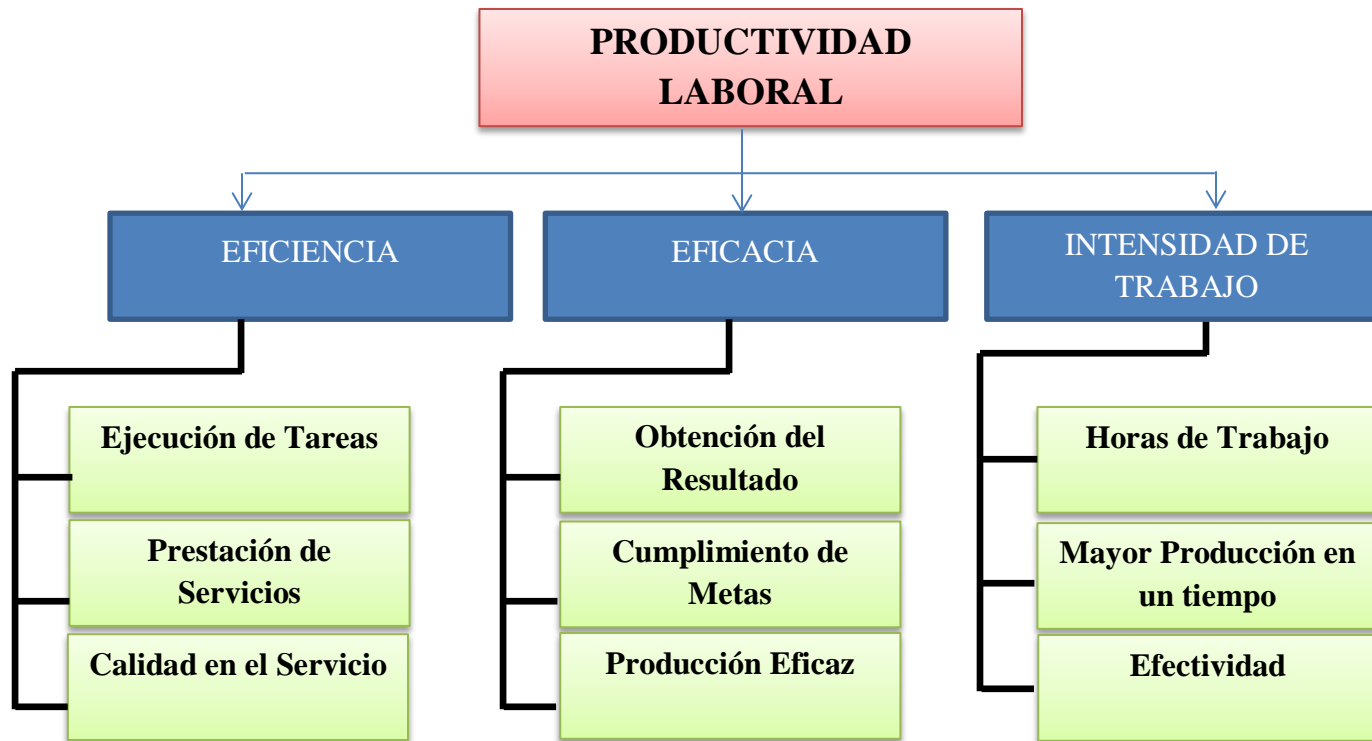


Fuente: Investigación

Elaborado por: Katerine Herrera

GRAFICO N° 3

CONSTELACIÓN DE IDEAS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.



Fuente: Investigación
Elaborado por: Katerine Herrera

2.4.1. Desarrollo de la Variable Independiente

2.4.1.1 Administración.- Para Robbins y De Cenzo, (2009), “El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto a ellas”

Otros autores como Bateman y Snell (2009), sostienen que “La administración es el proceso de trabajar con las personas y los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente”

De igual forma Jones y George, (2010), definen que “La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización”

Como se puede evidenciar los autores citados concuerdan plenamente definiendo a la administración, todos no hablan de un proceso y fundamentalmente que en debe haber eficiencia y eficacia, es decir que ser eficiente significa alcanzar la metas con el menor desperdicio de recursos, emplear de mejor manera el capital, los materiales y los trabajadores; la eficacia es la capacidad de la empresa para alcanzar las metas organizacionales.

La administración científica

Parafraseando a Yuri E. (2012), la Administración científica es el nombre que recibió debido al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para lograr una gran eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La teoría de la administración científica surgió en parte por la necesidad de elevar la productividad. A mediados del siglo XX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de elevar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores.

Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y William Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica.

Según (Taylor, 2006) por lo general se reconoce a Taylor como "el padre de la administración científica". Probablemente ninguna otra persona ha tenido una repercusión mayor sobre el desarrollo inicial de la administración. Sus experiencias como aprendiz, como obrero común, capataz, maestro mecánico y luego ingeniero en jefe de una compañía aserrera, le dieron una amplia oportunidad para conocer de primera mano los problemas y las actitudes de los trabajadores y observar las grandes posibilidades para mejorar la calidad de la administración.

La famosa obra de Taylor titulada *Principals of Scientific Management* se publicó en 1911. Sin embargo, una de las mejores exposiciones de su filosofía de la administración se encuentra en su testimonio ante un comité de la Cámara de Representantes de los estados Unidos; se le obligo a defender sus ideas ante un grupo de congresistas, la mayoría de ellos hostiles debido a que creían, junto con los líderes de los trabajadores, que las ideas de Taylor conducirían a un exceso de trabajo y al despido de trabajadores.

En pocas palabras, Taylor pensaba que tanto obreros como patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad.

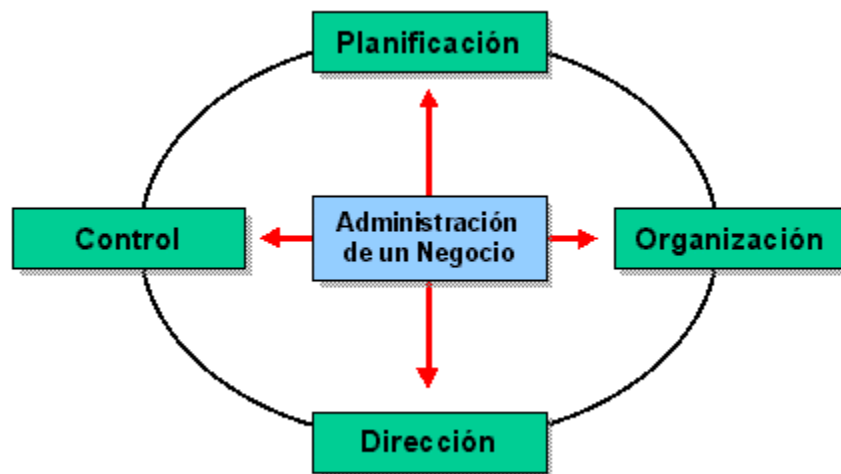
Taylor fundamentó su sistema de administración en estudios de tiempo de la línea de producción. En lugar de partir de métodos laborales tradicionales, analizó y tomó el tiempo de los movimientos de trabajadores siderúrgicos que realizan una serie de trabajos. A partir de este mismo estudio, separó cada uno de estos trabajos en sus componentes y diseñó los métodos más adecuados y rápidos para ejecutar cada componente. De esta manera, estableció la cantidad de trabajo que deberían realizar los trabajadores con el equipo y los materiales que tenían. Asimismo, sugirió a los patrones que les pagaran a los trabajadores más productivos una cantidad superior a la de los demás, usando una tasa "científicamente correcta", con lo que beneficiarían tanto a la empresa como al trabajador.

Así, se fomentaría que los trabajadores superaran los parámetros de sus resultados anteriores, con miras a obtener un mejor sueldo. Taylor llamó a su plan el sistema de tasas diferenciales.

Etapas de la administración

Fernández Arenas. J, (2013) en base a la teoría de Taylor sostiene que en la administración se debe cumplir s siguientes etapas:

ILUSTRACIÓN N°2 PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Fernández Arenas. J, (2013)
Adaptado por: Katerine Herrera

Planificar: Es el proceso que comienza con la visión que tiene la persona que dirige a una organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo, donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.

Organizar: Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de proceso de negocio, que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

Dirigir: Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.

Controlar: Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales

2.4.1.2 Administración del Talento Humano.- En la actualidad la administración del personal o del talento humano es una parte del estudio administrativo que se encuentra en plena evolución y por el hecho de ser complejo abarca muchas definiciones y conceptos.

En su libro (Castillo Aponte, 2006, pág. 6) indica:

Yoder define la Gestión de Personal así: «es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna». Esta definición se concentra en las relaciones que surgen del contrato laboral.

Byars y Rué definen la Administración de Personal como: «el área de la administración relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa. Por ejemplo: determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales y manejar otros asuntos del

bienestar de los empleados». Evidentemente estos autores definen la Administración de Personal en términos más amplios que los usados por Yoder.

Flippo a su turno visualiza la Administración de Personal como: «La planeación, organización, dirección y control de la obtención, desarrollo, compensación, integración y mantenimiento del personal con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización». Esta definición destaca la aparición de los procesos administrativos como esquemas operativos de la gestión de personal.

Meliton concibe también la Administración de Personal como parte de la Administración General, pero destacando la conciliación de intereses de la organización y de sus colaboradores, al decir que la Administración de Personal es a su vez un conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación y armonización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.

Para efectos de nuestro estudio, la Administración de Personal es definida como: el sistema administrativo constituido por la planeación, organización. Coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones.

Por otro lado (RODRÍGUEZ VALENCIA, 2007, pág. 3) señala:

La administración se relaciona con varios recursos de operación, por ejemplo: el dinero, los materiales y por supuesto, el personal que realiza el trabajo para la organización.

El manejo de personal es un subsistema del sistema administrativo. Los objetivos de un organismo social son satisfacer las necesidades de bienes y servicios específicos de todo público y el personal, así como obtener utilidades al satisfacerlas. En último término, el éxito de estos esfuerzos depende sobre todo de los esfuerzos de los empleados. En consecuencia, al realizar las actividades administrativas es fundamental reconocer la importancia que tiene el elemento humano en las operaciones diarias de una organización.

El área de administración de personal se ocupa de los problemas administrativos desde el punto de vista del personal. Sus actividades incluyen la aplicación de diversos métodos de

comunicación, dinámicas de grupos, valoración de encuestas, estudio del conflicto, selección, capacitación y desarrollo, remuneración, etc.

En un aporte valioso (JIMENEZ, 2011, págs. 21, 22) explica:

Realmente una de las tareas más difíciles, dentro de nuestro entorno actual, es la delimitación del área que nos ocupa, dada la multitud de perspectivas y matices que los recursos humanos presentan. Se trata de una complejidad puesta de manifiesto por la necesidad de coexistir dos realidades a veces contrapuestas como son la empresa y la persona; de una dificultad desde un punto de vista estructural, por cuanto que los recursos humanos exceden a la propia área funcional; de una dificultad en hacer tangible lo que en muchos casos parece intangible, y sobre todo hay que tener en cuenta que la complejidad actual se centra en buscar palancas de gestión que propicien un contenido realmente estratégico a nuestra área de estudio.

Principales líneas de desarrollo

El concepto y contenido que hoy tenemos de los recursos humanos es fruto de numerosos análisis e investigaciones, que han dado lugar a diferentes escuelas, cuyos parámetros no son en muchos casos coincidentes. Por ello, no se pueden entender los recursos humanos en la realidad actual de nuestras organizaciones sin tener en cuenta las diferentes perspectivas y enfoques que han ayudado históricamente a dotarlo de un contenido científico y metodológico.

Escuela mecanicista

Surge como consecuencia de la aparición de los núcleos industriales en las ciudades (revolución industrial), como un paso más en la transformación del comerciante en empresario. Bajo esta hipótesis, se analiza el trabajo desde el punto de vista de las funciones, inspiradas en los rendimientos cuantitativos de los procesos productivos. Se preocupa por tanto de la mecánica del trabajo, y su principal exponente lo encontramos en las tesis de Taylor, cuyo producto es la llamada «organización científica del trabajo», la cual presupone una doble división horizontal (división de tareas) y vertical (separación entre la concepción y la ejecución). En esta línea de pensamiento se encuentran autores

como Henri Fayol (1916) «Teoría Administrativa», Weber (1947) «Teoría Burocrática». Lutlier Cúliek. etc.

2.4.1.3 Dirección del Talento Humano.- Adentrándonos más en el tema (Tejada, 2006, págs. 84, 85, 86) manifiesta:

La dirección del talento humano es un aspecto que ha adquirido cada vez más importancia en todas las organizaciones. El reconocimiento de que toda empresa es ante todo una realidad humana y que el cumplimiento de los objetivos depende en gran medida de su personal, ha llevado a una “revalorización” de este activo único. Actualmente, predomina la teoría de que son las entidades las que deben adaptarse a los seres humanos que las integran y no al contrario. Esto ha traído enormes repercusiones acerca de cómo debe llevarse a cabo la dirección del personal.

ILUSTRACIÓN N° 3

DIRECCION DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Investigación
Adaptado por: Katerine Herrera

Evolución de la Dirección del Talento Humano

Es mucho el camino que se ha recorrido en el campo de la dirección del talento humano, pero todavía hay mucho por hacer.

Hay que recordar que a partir de 1819 se necesitó un siglo para reducir en cuatro horas la jornada laboral media y que solo en los últimos 50 años se ha comenzado a considerar el esparcimiento como un complemento necesario del trabajo. Así mismo, apenas ahora algunos directivos progresistas comienzan a hablar, tímidamente, de que una parte de las denominadas horas de trabajo se deben considerar como de recreo. Los inicios de la era industrial representaron para los trabajadores unas condiciones que ahora horrorizan; por ejemplo, el empleo de niños huérfanos con jornadas de 12 a 14 h diarias, condiciones de trabajo infrahumanas para las mujeres y represión violenta de la agitación.

Afortunadamente, la situación ha cambiado, aunque todavía no es satisfactoria. Las exigencias de los trabajadores siguen siendo por mejores salarios, reducción de la jornada laboral, condiciones ambientales adecuadas, protección en la enfermedad y la vejez y por muchas otras cosas. La estructura de las empresas está compuesta por el capital, el *management* -gerencia o administración- y el trabajo. El antiguo capitalista controlaba las materias primas y el mercado, pero el obrero era dueño de sus materiales productivos y fijaba sus condiciones de trabajo.

Poco a poco, el capitalista se hizo dueño también de las herramientas de trabajo y alquiló el trabajo de los obreros, primero en sus domicilios y posteriormente en edificios denominados fábricas. En esta forma, se convirtió en comprador, vendedor, empresario y propietario de la planta. Con el progreso, se fueron separando estas funciones y se delimitaron claramente las responsabilidades de los tres elementos de la estructura de las empresas.

En un comienzo, el elemento trabajo se consideraba un recurso más, y poco importaban sus necesidades y motivaciones. La administración científica, con Frederick Taylor, introdujo la teoría de que el hombre trabajaba por dinero y que se le podía motivar pagándole de acuerdo con lo producido. Elton Mayo refutó a Taylor, realizando experimentos que mostraban relaciones humanas, más que el dinero, llevaban al trabajador a rendir en su trabajo.

Así mismo (PÉREZ & OTEO, 2006, págs. 2,3) explican:

Dirigir consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión y control. El trabajo del directivo es combinar los recursos humanos y técnicos lo mejor posible para conseguir los objetivos; ha de dirigir los esfuerzos de otras personas hacia los objetivos de la empresa. El factor directivo es crítico en cualquier empresa.

Los diversos *niveles directivos* forman una pirámide jerárquica dividida en tres partes: la alta dirección, la dirección intermedia, y la dirección operativa:

1. La alta dirección ocupa el nivel más elevado de la pirámide. Está integrada por el presidente y otros directivos clave que se ocupan de desarrollar los planes a largo plazo. Toman decisiones de nivel tan elevado como las relativas a la elaboración de nuevos productos, la adquisición de otras organizaciones o la realización de operaciones internacionales. Además, supervisan el funcionamiento general de la entidad.

2. En la dirección intermedia se incluyen ejecutivos como los directores de fábricas o los jefes de divisiones. Los directivos intermedios se ocupan más que la alta dirección de cuestiones específicas. Son responsables de desarrollar planes y procedimientos detallados para llevar a la práctica los planes generales de la alta dirección. Se ocupan, por ejemplo, de determinar el número de vendedores que ha de operar en un cierto territorio, seleccionar un equipo de producción o determinar cómo se ha de evaluar el trabajo y la productividad de los empleados. Además, supervisa a la dirección operativa.

3. La dirección operativa, también llamada dirección de supervisión o dirección de primera línea, incluye a todos aquellos que son responsables directamente de asignar trabajadores a trabajos específicos y evaluar sus resultados diariamente, e incluso hora a hora. Se encarga de poner en acción los planes desarrollados por los directivos intermedios y se encuentra en contacto directo con los trabajadores.

En cualquiera de los niveles, los ejecutivos han de poseer ciertas cualidades para tener éxito, como la facilidad para trabajar en equipo, la capacidad para diseñar y llevar a cabo planes a largo plazo, el valor de asumir riesgos, o el saber desarrollar y mantener buenas relaciones humanas.

A la vez que (SANCHÍS & RIBEIRO, 1999, págs. 173, 174) nos indican:

No obstante, con el surgimiento de la *Dirección Estratégica o Strategic Management*, el factor humano adquiere su justa dimensión, como consecuencia de la gran preocupación por este factor desde el entorno así como por la constatación de las dificultades en la implementación de las estrategias empresariales supuestamente bien formuladas. Así, el

factor humano se convierte en un factor estratégico que puede ser fuente de ventajas competitivas para la empresa al permitir incrementar su nivel de competitividad.

El factor humano como factor estratégico de la empresa

La importancia que se le va dando al factor humano en la empresa a través del enfoque estratégico del management responde a una doble necesidad (Menguzzato y Renau, 1991).

En primer lugar, una necesidad planteada desde dentro de la empresa, resultado de un mayor nivel de formación general de las personas y, por tanto, de un mayor nivel de exigencias en busca de la satisfacción en el trabajo (condiciones de trabajo, calidad de vida laboral, información y comunicación, participación en las decisiones, etc.).

En segundo lugar, una necesidad creada por la evolución del entorno general y del entorno competitivo, al alterar las reglas del juego de la competencia: fluctuaciones del crecimiento económico, papel motor de una tecnología en constante evolución, mundialización de la economía, importancia cada vez mayor del servicio, de la calidad, del cliente como tal.

La perspectiva social sufre un cambio importante que se traduce, a grandes rasgos, en una mayor preocupación de la calidad en detrimento de la cantidad. De un sistema cuantitativista de producción en masa-consumo en el que los recursos humanos se aprecian únicamente desde la lógica productivista, se pasa a un sistema basado en la alta tecnología y los servicios donde los recursos humanos se convierten en un recurso escaso de gran utilidad, que hay que conseguir. Ya es importante, no sólo la persona como tal, en su faceta de recurso humano, sino los grupos de personas organizados a través de una determinada filosofía y en base a unos objetivos compartidos.

2.4.1.4 Gestión del Talento Humano.- De la gestión del talento humano en todas las organizaciones, se logrará la competitividad empresarial. Para definir la gestión del talento humano tenemos el aporte de Veras y Cuello (2011), quienes indican:

La Gestión Humana o Gestión del Talento Humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización. (En la sociedad contemporánea, la Gestión Humana ha devenido en un mecanismo efectivo y fundamental para garantizar el cambio de las organizaciones y adaptarlas a las demandas crecientes del entorno social.

La Gestión Humana es un componente de la gerencia moderna y su fin principal consiste en promover del desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada y de estrategias de mejoramiento continuo del conocimiento y el talento humano. Como todo proceso de gestión, la Gestión Humana es dinámica, interactiva e integral, de manera que permite tanto a la organización como a sus colaboradores crecer juntos y desarrollar al máximo sus potencialidades. Esto, desde luego no es posible sin una visión moderna de la Gestión Organizacional por parte de los gerentes generales y de los gerentes del personal humano en particular, lo que implica, romper definitivamente con las prácticas mecanicistas e instrumentalistas de la tradicional administración de recursos humanos, basada en una concepción de la organización como una estructura fija de relaciones formales, diseñadas principalmente para alcanzar metas técnicas y económicas con el máximo de eficiencia y en donde las personas en la punta de la jerarquía de autoridad definen las metas, toman las decisiones y emiten las órdenes, en tanto que los que están en los niveles operativos deben comportarse como meros instrumentos, limitados a recibir y ejecutar dichas órdenes (p.p. 15-17).

En este modelo tradicional de gerencia, se ignora o relega a un segundo plano la inversión en el desarrollo del talento humano. El empleado, por su parte se siente alienado de la organización como totalidad, reducido a la condición de ejecutor de tareas rutinarias y, muchas veces, aplastado por el peso de la autoridad. La concepción de la Gestión Organizacional actualmente en boga se enfoca en prestar atención no solo a los factores de producción y mercadeo sino en lograr una integración total de la Gestión Humana con la misión y visión de toda la organización, de tal forma que todos los colaboradores se sientan parte integrante de ésta y hacer que su trabajo no sólo sea eficiente y rentable sino que produzca satisfacción y bienestar para todos.

Contrario al modelo tradicional de la administración de recursos humanos, el paradigma de Gestión Humana es una concepción integral de la organización y su entorno, que tiene como eje central y como principal riqueza a las personas y que por tanto, entiende que toda inversión en la mejora del conocimiento, habilidades y calidad de vida de sus colaboradores es a la vez una inversión en la competitividad y sostenibilidad de la empresa. "Son las personas las que con su actuación, su desempeño, su manera diaria de hacer las cosas, permiten cristalizar la estrategia con cada una de sus acciones".

El desafío de los responsables de la Gestión Humana en una organización, es pues, optimizar la valoración subjetiva de los colaboradores en relación con el esfuerzo

económico que realiza la organización, dentro de una lógica de equidad interna y competitividad externa.

Para ser competitiva, una empresa debe procurar ser altamente productiva, ofrecer calidad y excelencia en el servicio al cliente interno y externo, valorar la ética y la transparencia así como la responsabilidad social para con la comunidad y los trabajadores. Adicionalmente, la competitividad le exige a la organización un mejoramiento continuo y sostenible. Pero las empresas son competitivas, fundamentalmente, por la competencia de sus trabajadores y éstos, a su vez, lo son debido a la competencia gerencial de sus directivos cuya misión es desarrollar y describir una visión común de cómo deben ser las cosas, establecer una estrategia para alcanzarla, crear el ambiente de trabajo correcto para lograrla, operando y tomando decisiones a un alto nivel ético y comercial, asegurándose de que la gente adecuada está en los lugares adecuados y que está comprometida en los procesos de mejoramiento continuo a través de los cuáles puede satisfacer las nuevas exigencias de sus clientes.

Existen diferentes enfoques de la gestión humana, sin embargo, no importan cuan distantes estén estos enfoques uno de otros, el hilo conductor de todos ellos es el énfasis en la gestión estratégica del factor humano, esto es, en la búsqueda constante de formas de integración de las personas a la organización, que les permitan involucrarse en la estrategia empresarial, movilizand o todas sus capacidades y talentos hacia la consecución de objetivos de desarrollo corporativo, social e individual. Esto, desde luego, implica, que la organización está dispuesta a hacer una redistribución más equitativa y justa de sus beneficios, dando paso a la promoción y creación de una cultura organizacional basada en valores altruistas y humanizantes.

El motor del cambio en las organizaciones está en las personas, ellas son las portadoras del conocimiento y el know how que permiten la innovación y adaptación permanentes de éstas. Es por ello por lo que las tendencias de las mejores prácticas de Gestión Humana en las organizaciones modernas van dirigidas a formular programas de Gestión de Conocimientos y Gestión de Personal que contribuyan a generar una cultura de cambio en

el proceder de los ejecutivos, los accionistas y los colaboradores y de esta manera alinear la productividad interna con un mundo en constante cambio y que sólo el individuo con su capacidad de análisis e innovación lo abordará.

Los elementos básicos de la Gestión Humana vienen dados por la planeación, la formación, la selección, la supervisión, el control, la evaluación, la calidad y el bienestar del talento humano. En el concepto de talento humano se incluye todo el esfuerzo humano desplegado dentro del entorno organizacional y las potencialidades, así como todos los factores que cualifican este esfuerzo y potencialidades, como son los conocimientos técnicos y profesionales, las experiencias, las habilidades, la motivación, los intereses vocacionales, la salud, las aptitudes, las actitudes, la creatividad y la cultura general.

A continuación se presenta un extracto de manera resumida de todo lo que abarca la gestión del talento humano.

Aspectos que involucra la gestión del talento humano

La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye:

- Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo.
- Capacitar a los empleados.
- Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

Responsabilidades

Además la gestión del talento humano existe para cumplir con ciertas obligaciones que demandan o necesitan tanto la compañía como todos los empleados de la misma, se puede mencionar dos importantes:

- ✓ Apoyar la gestión de la compañía.
- ✓ Representar a los empleados.

Importancia

Para Fernández (2012) la gestión de talento humano es importante dentro de una empresa porque:

- Genera **ambientes favorables** que propician motivación, compromiso y productividad.
- Identifica las **necesidades del trabajador** para encaminar programas.
- Capacita y desarrolla a los empleados continuamente.
- Diseña e implementa **programas de bienestar a los empleados**.
- Apoya las decisiones que toma la gerencia.
- Impulsa el **análisis** del personal en cada tarea realizada, creando una **mejora** en su área de trabajo y obteniendo los **resultados** esperados.

ILUSTRACIÓN N° 4

IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Investigación
Adaptado por: Katerine Herrera

Funciones

En su proyecto investigativo Quintana, (2011) resalta que la gestión de talento humano cumple las siguientes funciones:

Admisión de Personas

Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de estas a la organización; representan la puerta de entrada, abierta solo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las necesidades predominantes de la organización.

Formación y Desarrollo de Personas

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo.

Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución al negocio de la organización.

Además es importante señalar que toda persona debe recibir retroalimentación del desempeño, para saber cómo marcha en su trabajo. La organización también debe conocer cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades.

Para Chiavenato, I. (1998) la aplicación de la evaluación de los colaboradores de la organización sirve para:

- El mejoramiento del desempeño laboral.
- Reajustar las remuneraciones del personal.
- Ubicar a los empleados en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- La rotación y promoción de colaboradores.
- Detectar necesidades de capacitación.

Compensación de Personas

Los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales y los objetivos individuales que se deben alcanzar. Las organizaciones desarrollan sistemas de compensación que producen un efecto directo en la capacidad de atraer, mantener y motivar a los empleados. (Tejada, 2006)

Desarrollo del Recurso Humano

El desarrollo del talento humano como ventaja competitiva es un tema relevante hoy, mañana y lo será siempre porque convivimos con la crisis económica y social, transformaciones de empresa, despidos, pero todas aquellas empresas que hayan interiorizado la importancia de contar con los mejores equipos humanos y de construir el compromiso con sus profesionales gozarán de posiciones privilegiadas.

El talento es un activo estratégico de las empresas. El nuevo paradigma empresarial está centrado en las personas y en los resultados. En la medida en que se cree en él y se actúe en consecuencia –no solo de palabra– se podrán aumentar los beneficios e incrementar la satisfacción personal.

La felicidad parece que está muy cerca de nuestras potencialidades y si una organización nos ofrece la oportunidad para conseguirlo, nuestra autorrealización será aún mayor. Así pues, podemos decir que la gestión del talento ayuda a alcanzar resultados y, de paso, felicidad personal.

En la actualidad, las compañías han de basar su ventaja competitiva en estrategias que se apoyen en la cercanía con el cliente, en la velocidad de respuesta y, por supuesto, en la capacidad de innovación. (Castillo Aponte, 2006)

2.4.2. Desarrollo de la Variable Dependiente

2.4.2.1 Calidad.- La norma ISO 8402 define a la calidad “como el conjunto de características de una entidad, que le confiere la aptitud para satisfacer necesidades establecidas e implícitas.

La norma UNE-EN ISO 9000:2000 define a la calidad “como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con sus requisitos”.

De acuerdo a estos dos conceptos no debemos confundir lo que es calidad con control de calidad, la calidad es algo más completo y solo se consigue a través de:

1. Una definición clara de lo que quiere el cliente
2. Un proyecto bien estudiado
3. Un proceso adecuado de fabricación del producto
4. El cumplimiento estricto de todo tipo de normas
5. Un proceso adecuado de posproducción del producto
6. Una adecuada comercialización

Deming, E. (2010) sostiene que la calidad “es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente". (p. 12).

Juran, J. (2011), sostiene que "La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias". (p.9).

Ishikawa, K. (2009), expresa que "de manera somera calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc."

Crosby, P. (2013) sostiene que la "calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad". (p.32).

En resumen, podemos decir que calidad es cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos. La calidad involucra a todos los componentes de una empresa, por lo tanto cada uno es responsable desde su función asegurar que su trabajo se refleje en la calidad total de la empresa.

Importancia de la calidad

Parafraseando a Colunga, C. (2013) la importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.

Reducción de costos.- Automáticamente los costos se reducen ya que la organización tendrá menos reprocesos, con esto, las piezas que se desechaban, ahora serán utilizadas, las personas que se encargaban de volver a reprocesar dichas piezas, ahora podrán dedicarse a la producción y el tiempo que le dedicaban a este mismo los podrán utilizar para innovar nuevos productos o mejorar sus sistemas de producción, también ocasionando un ahorro en el tiempo y los materiales ocupados para la elaboración del producto.

Disminución en los precios.- Como consecuencia en la reducción de costos, ocasionado por el menor uso de materiales, por la reducción en los reprocesos, por el menor desperdicio y por el menor desgaste humano, la productividad aumenta considerablemente y el precio del producto o servicio puede ser menor.

Presencia en el mercado.- Con una calidad superior a la de la competencia, con un precio competitivo, con productos innovadores y cada vez más perfeccionados, el mercado

reconoce la marca creando una confiabilidad hacia los productos fabricados o servicio otorgados; lo que redundará en una presencia sobresaliente en el mercado.

Permanencia en el mercado.- Como consecuencia de las ventajas antes mencionadas, la empresa tiene alta probabilidad de permanecer en el mercado con una fidelidad por parte de los consumidores.

Generación de empleos.- Al mejorar la calidad, con un precio competitivo, con presencia y permanencia en el mercado, se pueden proporcionar más empleos, que a su vez demuestra un crecimiento en la organización y cumple íntegramente con uno de los objetivos de la empresa.

Principios de la calidad

Viveros, J. (2010) nos dice que la calidad se establece por 13 principios:

- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Satisfacer las necesidades del cliente (tanto externo como interno ampliamente)
- Buscar soluciones y no estar justificando errores.
- Ser optimista a ultranza.
- Tener buen trato con los demás.
- Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.
- Ser puntual.
- Colaborar con amabilidad con sus compañeros de equipo de trabajo.
- Aprender a reconocer nuestros errores y procurar enmendarlos.
- Ser humilde para aprender y enseñar a otros.
- Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipo de trabajo.
- Ser responsable y generar confianza en los demás.
- Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos,

Todo lo anterior nos lleva a un producto o servicio con calidad, al tener más calidad se puede vender más y se tiene un mejor servicio, por lo consiguiente, se genera más utilidad, que es uno de los objetivos principales de todas las empresas.

Requisitos para lograr la calidad

Anda, C. (2011), manifiesta que en una organización encaminada hacia la calidad, se deben tomar en cuenta los siguientes requisitos para lograrla:

- Se debe ser constante en el propósito de mejorar el servicio y el producto.
- Al estar en una nueva era económica, estamos obligados a ser más competentes.
- El servicio o producto desde su inicio debe hacerse con calidad.
- El precio de los productos debe estar en relación con la calidad de los mismos.
- Se debe mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio, para mejorar la calidad y la productividad para abatir así los costos.
- Hay que establecer métodos modernos de capacitación y entrenamiento.
- Se debe procurar administrar con una gran dosis de liderazgo, a fin de ayudar al personal a mejorar su propio desempeño.
- Se debe crear un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño personal.
- Deben eliminarse las barreras interdepartamentales.
- A los trabajadores en lugar de metas numéricas se les debe trazar una ruta a seguir para mejorar la calidad y la productividad.
- El trabajador debe sentirse orgulloso del trabajo que realiza.
- Se debe impulsar la educación de todo el personal y su autodesarrollo.
- Se deben establecer todas las acciones necesarias para transformar la empresa hacia un fin de calidad.

Estos requisitos hay que tomarlos en cuenta para que toda organización logre implantar la calidad tanto en los productos que ofrece como en el servicio que nos brinda, esto sólo se puede alcanzar siendo perseverantes en aplicar los pasos antes mencionados, con el fin de hacer de la calidad un compromiso para cada uno de los miembros de la institución.

2.4.2.2. Competitividad.- Existen muchos conceptos como autores para definir a la competitividad, a continuación veremos algunas definiciones. (BERUMEN, 2006, págs. 49-50) Define:

Desde el punto de vista microeconómico la competitividad es la capacidad de las empresas para competir en los mercados y en base a su éxito ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer: generar valor para los accionistas y riqueza para la sociedad. Los factores determinantes de la competitividad empresarial son de dos tipos. Los primeros son los relacionados con los precios y los costes: i) una empresa que produce un bien o servicio será más competitiva en la medida en que sea capaz de ofrecer menores precios que los de los competidores; ii) sobre los precios de venta influyen los costes de los factores tales como los costes de capital, de la mano de obra y de las materias primas: y iii). las estrategias mayormente elegidas para ser más competitivos en este aspecto se orientan a la reducción de los costes de financiación, a acompañar el incremento de los salarios con el crecimiento de la productividad, y al desarrollo de nuevas fuentes de energía y menor dependencia de las fuentes tradicionales. Los segundos, son los relacionados con: i) la calidad de los productos: ii) la incorporación de mejoras tecnológicas en los procesos: iii) las adecuaciones convenientes a nivel de la estructura organizacional; iv) la gestión eficiente de los flujos de producción; v) la capacidad para desarrollar y mantener relaciones con otras empresas; vi) las buenas relaciones con el sector público y las universidades; vii) el diseño, ingeniería y fabricación industrial; viii) la optimización de las capacidades de los trabajadores a través de la capacitación y entrenamiento: y ix) la vital capacidad de generar procesos de Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i), entre otros.

De igual manera (Editorial Vértice, 2007, pág. 4) afirma que:

Competitividad es un término relativo, ya que siempre está en función del entorno de negocio de una empresa; es una comparación exigente con las empresas rivales, habitualmente referida a la posición y futuro de la empresa en el mercado; esto es, la capacidad de los productos o servicios para competir con ventaja en el mercado, a unos precios que permitan la retribución adecuada de todos los factores de producción que han intervenido en su elaboración. La competitividad se podría interpretar como la respuesta del entorno a la gestión llevada a cabo en la empresa.

El tema de competitividad al ser un tema muy amplio es fácil encontrarnos con diferentes definiciones, por ejemplo una idea de Bueno Campos E. (1994) leída en una publicación de (AHUMADA LOBO & al., 2007, pág. 277) señala que:

La competitividad es una variable multifactorial: formación empresarial, habilidades administrativas, laborales y productivas, gestión, innovación y desarrollo tecnológico, entre otras. Entonces, la competitividad requiere arreglos institucionales diversos, pues incluye tanto las estrategias de mercado, un ambiente de competencia, como las estrategias respecto al desarrollo de sus capacidades y recursos de la empresa. En efecto la competitividad refiere una ventaja basada en 'el dominio por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia

2.4.2.3 Productividad.- Como primer aporte sobre productividad tenemos la definición de (Tejero, 2007, pág. 87) quien define:

La productividad se podría definir como la relación entre el output de productos o servicios obtenidos con relación a los recursos empleados para la consecución de los mismos; pudiéndose, por lo tanto, hablar de la productividad de instalaciones, máquinas, equipos, así como la relativa al factor humano, mano de obra directa. Por lo tanto se podría esquematizar con la siguiente expresión: $\text{Productividad} = \text{Output Obtenido} / \text{Recursos Empleados}$

En este sentido, vemos que aumentar la productividad significa:

- Producir más con el mismo consumo de recursos.
- Producir igual utilizando menos recursos.

De igual manera (JIMÉNEZ & ESPINOZA, 2007, pág. 528) afirma:

La productividad total es el resultado de dividir las salidas entre las entradas, o sea el valor de todos los productos fabricados entre el valor de todos los insumos utilizados para ello. En una empresa que se dedica a la fabricación y venta, las salidas deben estar reflejadas por las ventas de la empresa. Si fabricó más de que lo vendió, la empresa no debe reflejar la acumulación de inventarios como un aumento de la productividad total de la empresa, por

el concepto moderno de lo negativo que representa para la empresa esta acumulación de inventarios. El concepto tradicional de medición de la Productividad se basa más en lo producido que en lo vendido en un periodo, incluso unidades parcialmente terminadas que quedan en proceso son tomadas en cuenta.

Un concepto más amplio de productividad según (FLEITMAN, 2008, pág. 92) afirma:

Los indicadores tradicionales de productividad (económicos o estadísticos), además de medir el incremento en ventas, buscan medir la reducción de los costos, la eficiencia en la producción, comparar el mercado y la competencia, conocer la satisfacción del cliente, etcétera.

Se puede decir que productividad es hacer más con menos; algo es productivo cuando es útil o genera un resultado favorable.

La medición de la productividad es el primer paso para realizar un diagnóstico sobre la utilización eficiente de los recursos productivos.

Es importante conocer los factores que determinan la productividad ya que eso permite incidir en ellos y hacer que ésta se eleve.

La productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelantos tecnológicos, además del mejoramiento de las capacidades y habilidades de los recursos humanos.

En las empresas se debe hacer la combinación de factores buscando reducir al mínimo posible los recursos utilizados, pero al mismo tiempo lograr la más alta cantidad de productos de calidad.

2.4.2.4. Productividad Laboral.- En sí definir la productividad laboral es sumamente importante, pues es el objetivo de todas las organizaciones. (Social Development Division, Simone Cecchini, Economic Commission for Latin America and the Caribbean, Andras Uthoff B, United Nations, 2008, pág. 28) señala:

En términos generales, la productividad es la medida de cuán eficiente ha sido el uso de los recursos. La definición básica de la productividad laboral es el producto o el valor añadido dividido por la cantidad de trabajo que se utilizó para generar el producto. Se puede definir como producto por hora trabajada, o como producto anual por persona empleada. La productividad laboral es más específica que la productividad de todos los factores de

producción, que abarca no sólo el trabajo básico, sino también aspectos tales como la calidad de la gestión, el progreso técnico, el sistema de gobierno y los efectos de las enfermedades y la criminalidad.

La productividad laboral aumenta con el incremento del valor añadido obtenido mediante una mejor utilización y coordinación de todos los factores de producción. El valor añadido puede aumentar a raíz de que la mano de obra trabaja con más agilidad, empeño o rapidez, o ha mejorado sus niveles de destreza profesional, pero también interviene el uso de máquinas en mayor cantidad o de máquinas perfeccionadas, la reducción del despilfarro de insumos o el recurso a innovaciones técnicas. De hecho, cualquier factor extra laboral que contribuya al crecimiento del valor añadido contribuirá también a aumentar la productividad del trabajo.

¿Qué es la Productividad Laboral?

La productividad laboral es un objetivo y un indicador. Es la mejora continua del logro colectivo, la consecuencia de la eficiencia con que se administra el talento humano en su conjunto. Tener el valor de medirla inducirá a accionistas, y profesionales a dirigir los esfuerzos en invertir sin cuestionar que los recursos financieros que se inviertan en el capital humano tendrán un retorno, a tasas significativas y en menor tiempo. Permitirá a los profesionales de otros campos comprender la importancia de nuestra profesión. Para nuestros colegas será el principal indicador que hará visible su capacidad de gestión y el nivel de aporte que otorgan a su organización. (FLEITMAN, 2008)

¿Cómo se puede potenciar y desarrollar la productividad laboral?

Utilizando las mejoras prácticas locales e internacionales para la gestión del talento humano. Actualmente contamos con muchos procesos a cargo y requerimos herramientas de gestión, las que son continuamente perfeccionadas y los profesionales interesados deben estar atentos para elegir las mejores. Como ejemplo, sabemos que debemos incorporar a colaboradores con el talento, valores y comportamiento adecuado, atraer y retener al mejor talento disponible; lograr un índice de satisfacción laboral adecuado; compensar de manera fija y variable de acuerdo al mercado y consistencia interna; estimular la iniciativa y emprendimiento de cada colaborador; liderar planes de sucesión para lograr la continuidad

de los negocios, negociar pliegos de reclamos donde todos ganen; brindar perfeccionamiento laboral continuo; brindar formación en conocimientos y competencias para formar a los futuros ejecutivos; evaluar el desempeño ascendente, descendente y de 360° para desarrollar planes de reconocimiento, corrección y mejora continua; establecer planes de compensación por resultados; aplicar la normatividad legal adecuadamente, etc. (HURTADO, 2008)

ILUSTRACION N° 5 POTENCIADORES PRODUCTIVIDAD LABORAL



Fuente: Investigación
Adaptado por: Katerine Herrera

¿Cuáles son los indicadores que permiten a los profesionales de RR.HH. medir el nivel de productividad laboral y cuáles son las ventajas de realizar mediciones?

Se usan varios indicadores de importancia pero ninguno por si solo permite obtener una percepción global del esfuerzo realizado en conjunto. La rotación, las horas hombre de capacitación, la tasa de reposición, el costo laboral sobre las ventas, el ratio de colaboradores empresa entre colaboradores de recursos humanos, la conflictividad laboral, el índice de satisfacción laboral, la cartera de jóvenes ejecutivos en desarrollo, las horas hombre perdidas, etc., todos son sub indicadores que debemos seguir pero que no

nos permiten concluir si nuestra gestión integral va mejorando o está bien encaminada, la productividad laboral como indicador final sí.

(Delgado, 2010)

Según (Castillo Aponte, 2006) la **productividad en el trabajo** (productividad laboral), como concepto, es la relación entre la producción de un bien o la prestación de un servicio y el personal que los realiza. Es decir, mide o refleja la “**eficiencia, eficacia o la intensidad del trabajo**” del personal en los procesos productivos o en la prestación de un servicio. En este punto señalar que, cada vez más, la variable “bienestar en el trabajo” empieza a considerarse en algunas organizaciones. Bienestar en el trabajo implica encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Google podría ser considerada como un ejemplo de empresa donde su política de relaciones laborales es el espejo de muchas de las startups tecnológicas que inician su singladura en el líquido siglo XXI, aunque debemos señalar que dicha política tiene su lado oscuro.

Eficiencia

La **eficiencia** implica la ejecución tareas de forma disciplinada acorde con un determinado método en los procesos de producción de bienes o en **la prestación de servicios** con una alta calidad en el menor tiempo posible. En este punto, señalar que se puede ser eficiente pero con un resultado no efectivo al no conseguir los resultados deseados. Mientras que la **eficacia**, en el contexto de la productividad en el trabajo, sería el grado de **obtención del resultado** deseado aunque no se haya dado la **ejecución de las tareas** o el plan de trabajo de forma disciplinada. Por último, la **intensidad del trabajo** sería el incremento de trabajo o el sobreesfuerzo del trabajador en la realización de sus actividades ya sea mediante **el aumento de horas de trabajo** o exigiendo mucha **más producción en una unidad de tiempo**. (FAJARDO Óscar, 2008)

Como individuos, nuestra productividad personal siempre estará condicionada por: el tipo de actividades que realizamos; por los sistemas o indicadores que “definen” la eficiencia, la eficacia y la intensidad de trabajo según el tipo de actividad; por el grado de control de

nuestra propia productividad y la autonomía personal dentro de una organización; y, sobre todo, por el ecosistema productivo en el que desarrollamos nuestra actividad.

No es lo mismo trabajar en un sistema de producción industrial donde el individuo es una pieza más del proceso con unas actividades bien definidas y unos tiempos acotados (Taylorismo, Fordismo o el Toyotismo como forma de superación del Fordismo como método), que trabajar en un sistema donde la información es la materia prima y el conocimiento las herramientas donde el individuo es el actor central del proceso y tiene que gestionar, en general, sus propias actividades y tiempos en un contexto de producción determinado. Señalar que uno de los problemas actuales, en la transición entre una sociedad industrial (siglo XX) y una sociedad del conocimiento (siglo XXI), es que nos encontramos con organizaciones donde al trabajador del conocimiento se le imponen métodos de la producción industrial restringiendo las propias herramientas del trabajador, es decir su conocimiento y su capacidad de innovar.

(LÓPEZ PONCE, 2012)

Calidad en el Servicio

Para (James, 2011) la calidad en el servicio es una metodología que organizaciones privadas, públicas y sociales implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos. Esta metodología analiza las siguientes dimensiones:

- Accesibilidad
- Comunicación
- Competencia
- Cortesía
- Credibilidad
- Confiabilidad
- Velocidad de Respuesta
- Seguridad
- Tangibles
- Entender / conocer al cliente

Es importante mencionar que el servicio es multidimensional (el cliente observa múltiples dimensiones del servicio calidad, ambiente, y tiempo respuesta). En adición, se puede detallar la descripción de las dimensiones utilizadas por los clientes a la hora de contratar un servicio:

- Tangibles: se refieren a las instalaciones de la empresa si están limpias, en buen estado, etc.
- Confiabilidad: trabajo bien hecho por parte de la empresa.
- Velocidad de respuesta: el trabajo está listo en el tiempo que dijo la empresa que estaría.
- Aseguramiento: el personal de la empresa da la impresión de que puede hacer bien su trabajo.
- Empatía: el personal entiende que quiere el cliente y le proporciona lo que necesita.
(James, 2011)

Efectividad

La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable. Ejemplo: matar una mosca de un cañonazo es eficaz (o efectivo: conseguimos el objetivo) pero poco eficiente (se gastan recursos desmesurados para la meta buscada). Pero acabar con su vida con un matamoscas, aparte de ser eficaz es eficiente. Stephen Covey define la efectividad como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. Para ello se basa en la fábula de Esopo, La gallina de los huevos de oro, comparando los huevos de oro con la producción y la gallina con la capacidad que tiene de producirlos. (Caldas, Carrión, & Heras, 2009)

2.5 HIPÓTESIS

Formulación del problema:

¿Cómo afecta la inoportuna Gestión del Talento Humano en la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga?

La aplicación de un adecuado modelo de Gestión del Talento Humano ayudará en la Productividad Laboral de la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.

2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

X= Gestión del Talento Humano. Cualitativa

Y= Productividad Laboral. Cuantitativa

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE

La presente investigación tuvo un enfoque cuali- cuantitativo. Es de manera cuantitativa porque se utilizó la recolección y el análisis de todos los datos obtenidos a la largo del proyecto, para comprobar la hipótesis dada anteriormente, mediante la aplicación de la estadística y sus herramientas para establecer de manera exacta las conductas de comportamiento en la población que está sujeta a estudio. A la vez, se utilizó el enfoque cualitativo, porque se manejó primero para descubrir y refinar preguntas de investigación, métodos de recolección de datos sin medición numérica, descripciones, conductas, situaciones y observaciones que permitió la comprensión del problema objeto de estudio y el descubrimiento de la hipótesis, poniendo énfasis en los procesos que se fueron dando en el proyecto presente.

3.2. MODALIDAD

En la investigación dada, en cuanto a la modalidad en el transcurso de investigación se llevó a cabo la Investigación bibliográfica o documental y la de campo:

3.2.1. Investigación bibliográfica o documental

La presente investigación constituyó una parte esencial del proceso de estudio en la revisión, análisis y construcción de la fundamentación teórica del tema tratado, al mismo tiempo que fue de gran utilidad para confirmar archivos de la empresa que documenten el problema de investigación dada, es decir la Gestión del Talento Humano y la Productividad Laboral, y así poder dar solución a los inconvenientes suscitados.

3.2.2. Investigación de campo

A través de esta manera de investigación se procedió a tener una base de conocimientos sumamente acertados, oportunos y precisos del fenómeno que se estudió con esta investigación, la situación actual verdadera y real de la Gestión del Talento Humano y la Productividad Laboral en la empresa SECOHI para examinar todas las necesidades y los problemas dados en la entidad, con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos y ponerlos a la práctica para plantear la propuesta de solución al problema.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación Exploratoria

La investigación propuesta es de tipo exploratoria debido a que a través de ella se pretende dar una visión general, de tipo aproximativo, respecto al problema de la gestión del talento humano y la productividad laboral. Este tipo de investigación ha sido poco explorado en las empresas del centro del país. Se considera que es un fenómeno nuevo, por lo tanto se explora en un ámbito desconocido de la gestión empresarial dentro del país, con ella se pretende familiarizar a la investigadora con el fenómeno a investigarse.

3.3.2. Investigación Descriptiva

Al mismo tiempo constituye una investigación de tipo descriptiva porque a través de ella se realizará una descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables, en este caso la gestión del talento humano y la productividad laboral. En esta investigación la postulante no fue una mera tabuladora, sino que recogió los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, expuso y resumió la información de manera cuidadosa, para luego analizar minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento, que posteriormente se verá reflejada en la propuesta.

3.3.3. Investigación Correlacional

El proyecto propuesto responde a una investigación correlacional debido a que al tener el carácter descriptivo tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre las dos variables propuestas. Se caracterizó porque primero se midió las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estimó la correlación. Aunque no establece de forma directa las relaciones causales, aportará con indicios sobre las posibles causas de un fenómeno. Con este tipo de investigación descriptiva se buscará determinar el grado de relación existente entre las variables propuestas.

3.3.4. Investigación Explicativa

La aplicación de este tipo de investigación permitirá comprobar las hipótesis causales o explicativas es decir el análisis de las causas en la variable independiente y sus resultados reflejados en la variable dependiente. Este tipo de investigación fue aplicada en la sustentación teórica del proyecto, siendo imprescindible que la investigadora desarrolle sus capacidades de análisis, síntesis e interpretación.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Los grupos en los que se han dividido el global de la presente investigación fueron los siguientes estratos: por una parte, los clientes internos y los clientes externos de la entidad, los mismos que al constituirse en una población reducida, la recolección de información se realizó a su totalidad; así:

TABLA N° 1
POBLACIÓN Y MUESTRA

GRUPOS	POBLACIÓN	MUESTRA
Cientes externos	100	100
Cientes internos	25	25
TOTAL	125	125

Fuente: Investigación

Elaborado por: Katerine Herrera

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

CUADRO N° 2
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Variable Independiente: Gestión del Talento Humano				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA O INSTRUMENTO
La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, por eso su importancia, a la vez que cumple con funciones vitales para la sostenibilidad de la empresa.	Responsabilidades	Apoyar la Gestión de la Compañía		
		Representar a los Empleados	¿Cree usted que se encuentra muy bien representado por la empresa?	Encuesta - Cuestionario aplicado a los Clientes Internos de SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.
	Importancia	Ambiente Favorable	¿Considera usted que con la mejora del ambiente laboral en SECOHI mejoraría su desempeño?	Encuesta - Cuestionario aplicado a los Clientes Internos de SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.
		Necesidades del Trabajador		
		Programas de Bienestar	¿Considera usted que dentro de la empresa SECOHI se maneja programas de bienestar para los empleados?	Encuesta - Cuestionario aplicado a los Clientes Internos de SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.
	Funciones	Admisión de Personas	¿Cree usted necesario incorporar más personal para mejorar la atención al cliente?	Encuesta - Cuestionario aplicado a los Clientes Internos de SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.
		Formación y Desarrollo de Recurso Humano	¿SECOHI permanentemente supervisa las actividades que se realizan?	Encuesta - Cuestionario aplicado a los Clientes Internos de SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.
			¿SECOHI realiza periódicamente capacitaciones para mejorar el rendimiento laboral de sus empleados?	Encuesta - Cuestionario aplicado a los Clientes Internos de SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.
		Compensación al recurso Humano	¿Considera usted necesario que SECOHI implemente un adecuado sistema de compensación para sus empleados?	Encuesta - Cuestionario aplicado a los Clientes Internos de SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.

Fuente: Investigación
Elaborado por: Katerine Herrera

CUADRO N° 3

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

Variable Dependiente: Productividad Laboral				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA O INSTRUMENTO
La Productividad Laboral básicamente se mide a través de los siguientes parámetros: Eficiencia, Eficacia e Intensidad del Trabajo, los mismos que representan el desempeño de los empleados	Eficiencia	Ejecución de Tareas	¿Considera usted que SECOHI cumple con todo lo establecido en el contrato?	Encuesta - Cuestionario aplicado a los Clientes Externos de SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.
		Prestación de Servicio	¿Considera usted que la calidad de servicio que ofrece SECOHI es el más adecuado?	Encuesta - Cuestionario aplicado a los Clientes Externos de SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.
	Eficacia	Obtención del Resultado	¿Usted queda satisfecho luego de haber realizado alguna compra o haber recibido un servicio en SECOHI?	Encuesta - Cuestionario aplicado a los Clientes Externos de SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.
	Intensidad del Trabajo	Aumento de horas de trabajo	¿Considera usted que SECOHI debe aumentar su horario de atención?	Encuesta - Cuestionario aplicado a los Clientes Externos de SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.
		Mayor Producción en una unidad de tiempo	¿Considera usted que SECOHI debe aumentar su personal de taller?	Encuesta - Cuestionario aplicado a los Clientes Externos de SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.

Fuente: Investigación
Elaborado por: Katerine Herrera

3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En la presente investigación se realizaron las encuestas a los Clientes Externos e Internos de la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.

TABLA N° 2

PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS		EXPLICACIÓN
1	¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación
2	¿A qué personas?	La investigación se realizó a los Clientes Externos e Internos de la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.
3	¿Sobre qué aspectos?	Sobre la Gestión del Talento Humano y la Productividad Laboral de la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.
4	¿Quién?	Katerine Sofía Herrera Herrera.
5	¿Cuándo?	Abril 2014 - Julio 2015
6	¿Cuántas veces?	Se realizó una vez a cada uno de los investigados
7	¿Con qué técnicas?	Encuestas
8	¿Con qué instrumentos?	Cuestionarios
9	¿En qué situación?	Se buscó el momento más adecuado para obtener datos reales y concretos

Fuente: Investigación

Elaborado por: Katerine Herrera

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

TABLA N° 3

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
INFORMACIÓN SECUNDARIA	Libros sobre:
Lectura Científica	Educación, Ciencia, Tecnología y Competitividad.
	Logística Integral. La Gestión Operativa de la empresa.
	Dirección Estratégica.
	Evaluación Integral para Implementar Modelos de Calidad.
	Manual de Recursos Humanos.
	Costos Industriales.
	Función Directiva y recursos humanos en sanidad.
	Administración Moderna de Personal.
	Creación y Dirección de Pymes.
	Gestión y Conocimiento en Organizaciones que aprenden.
	Reducción de la Pobreza, Tendencias Demográficas, Familias y Mercado de Trabajo en América Latina.
	Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana.
INFORMACIÓN PRIMARIA	Instrumento:
Encuesta	Cuestionario

3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Para el análisis y procesamiento de la información se procedió de la siguiente manera:

Codificación de la Información

Para poder tener una buena codificación se enumeró cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los empleados y clientes de SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga, para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación, obteniéndose una información real y dando una solución adecuada al problema.

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

Tabulación de la Información

Para realizar la tabulación de datos se realizó a través del programa EXCEL, lo que nos permitió verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

Graficar

Para esta presentación se utilizará gráficos de barra.

Analizar Gráficos Estadísticos

Para proceder al análisis de los datos se realizará por medio de porcentajes que nos permitirá interpretar los resultados que proyecta.

Interpretación

La interpretación de resultados se elaborará bajo una síntesis de los mismos para poder encontrar la información necesaria que nos dará la posible solución al problema del objeto de estudio. Se aplicará el XI CUADRADO para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la relación entre variables.

Fórmula XI Cuadrado

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

Donde,

O: Datos Observados

E: Datos Esperados

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para la recolección de la información se utilizó como instrumento la encuesta, la misma que fue aplicada a 25 personas, los cuales son clientes internos de SECOHI CIA LTDA, matriz Latacunga y a 100 clientes externos. Los resultados que se obtuvieron al aplicar la encuesta son los siguientes:

4.1. Encuesta aplicada a los clientes internos

Pregunta 1: ¿Considera usted que se encuentra muy bien representado por la empresa?

TABLA N° 4

REPRESENTATIVIDAD DE LA EMPRESA

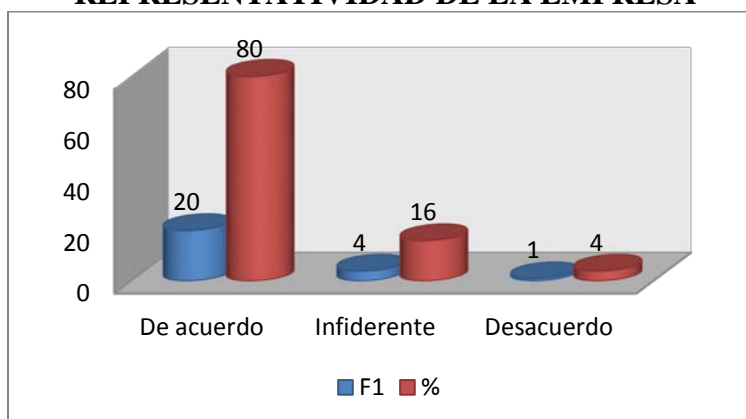
ALTERNATIVAS	F1	%
De acuerdo	20	80
Indiferente	4	16
Desacuerdo	1	4
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de SECOHI

Elaborado por: Katerine Herrera

GRÁFICO N° 4

REPRESENTATIVIDAD DE LA EMPRESA



Análisis e interpretación.- De los 25 clientes internos encuestados, 20 que son el 80% responden que están de acuerdo que la empresa se encuentra bien representada, 4 que son el 16% están indiferentes y 1 que es el 4% está en desacuerdo. Con estos datos se evidencia que la empresa SECOHI está bien por sus directivos.

Pregunta 2: ¿Considera usted que con la mejora del ambiente laboral en SECOHI mejoraría su desempeño?

TABLA N° 5

AMBIENTE LABORAL DE SECOHI Y DESEMPEÑO

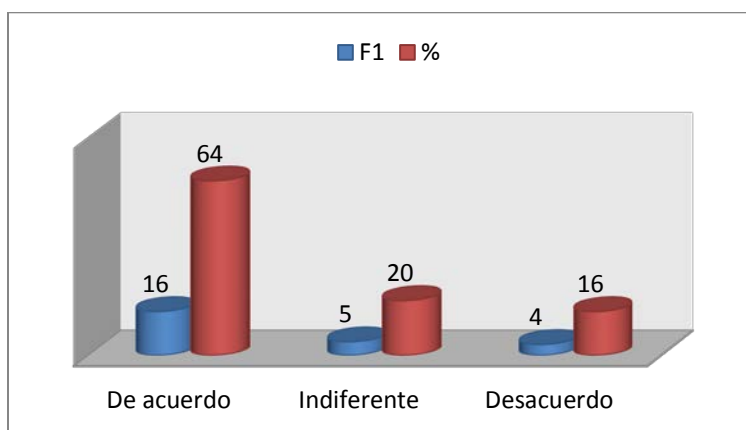
ALTERNATIVAS	F1	%
De acuerdo	16	64
Indiferente	5	20
Desacuerdo	4	16
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de SECOHI

Elaborado por: Katerine Herrera

GRÁFICO N° 5

AMBIENTE LABORAL DE SECOHI Y DESEMPEÑO LABORAL



Análisis e interpretación.- De los 25 clientes internos encuestados, 16 que son el 64% responden que están de acuerdo que con la mejora del ambiente laboral en SECOHI optimizaría su desempeño, 5 que son el 20%, responden que están indiferentes, 4 que es el 16% que están en desacuerdo. Con estos datos se evidencia que los clientes internos de la empresa SECOHI no están requiriendo que se mejore su ambiente laboral.

Pregunta 3: ¿Considera usted que dentro de la empresa SECOHI se manejan programas de bienestar para los empleados?

TABLA N° 6

SE MANEJAN EN LA EMPRESA PROGRAMAS DE BIENESTAR PARA LOS EMPLEADOS

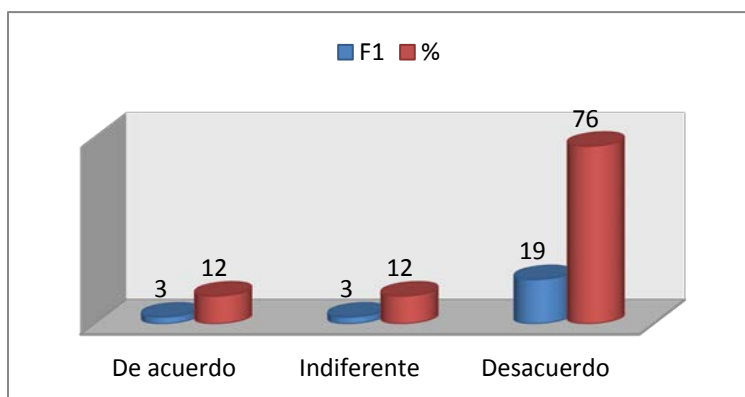
ALTERNATIVAS	F1	%
De acuerdo	3	12
Indiferente	3	12
Desacuerdo	19	76
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de SECOHI

Elaborado por: Katerine Herrera

GRÁFICO N° 6

SE MANEJAN EN LA EMPRESA PROGRAMAS DE BIENESTAR PARA LOS EMPLEADOS



Análisis e interpretación.- De los 25 clientes internos encuestados, 3 que son el 12%, responden que están de acuerdo que la empresa maneja programas de bienestar para los empleados, 3 que son el 12% están indiferentes y 19 que son el 76% están en desacuerdo. Con estos datos se evidencia que empresa SECOHI necesita programas de bienestar para sus empleados.

Pregunta 4: ¿Cree usted necesario incorporar más personal para mejorar la atención al cliente?

TABLA N° 7

NECESIDAD DE INCORPORAR MÁS PERSONAL A LA EMPRESA

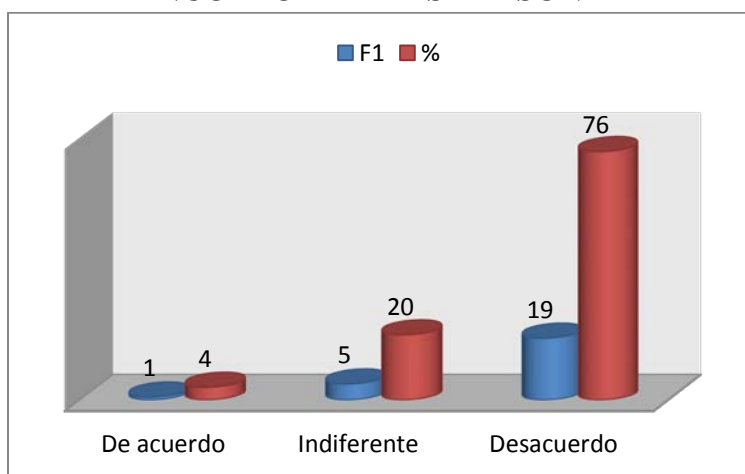
ALTERNATIVAS	F1	%
De acuerdo	1	4
Indiferente	5	20
Desacuerdo	19	76
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de SECOHI

Elaborado por: Katerine Herrera

GRÁFICO N° 7

NECESIDAD DE INCORPORAR MÁS PERSONAL A LA EMPRESA



Análisis e interpretación.- De los 25 clientes internos encuestados, 1 que es el 4% responde que está de acuerdo la incorporación de más personal a la empresa SECOHI, 5 que son el 20%, responden que están indiferentes, 19 que son el 76% están en desacuerdo. Con estos datos se evidencia que a criterio de los clientes internos de la empresa SECOHI no se requiere contratar más personal sino hacer eficiente su trabajo.

Pregunta 5: ¿SECOHI permanentemente supervisa las actividades que se realizan en la empresa?

TABLA N° 8

SECOHI SUPERVISA LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

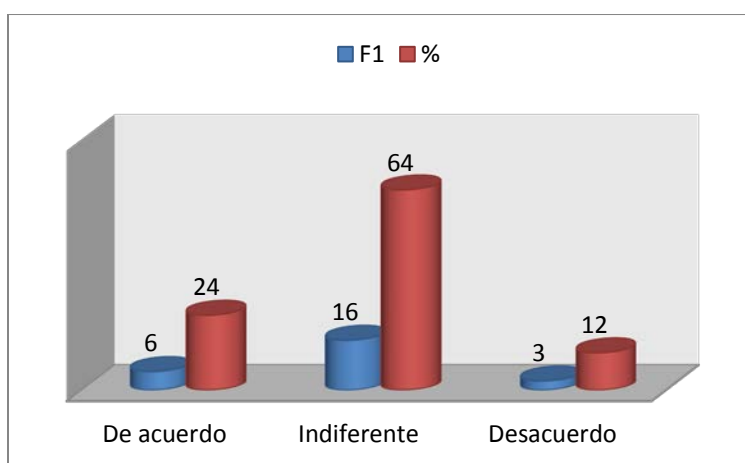
ALTERNATIVAS	F1	%
De acuerdo	6	24
Indiferente	16	64
Desacuerdo	3	12
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de SECOHI

Elaborado por: Katerine Herrera

GRÁFICO N° 8

SECOHI SUPERVISA LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA



Análisis e interpretación.- De los 25 clientes internos encuestados, 6 que son el 24% responden que están de acuerdo que SECOHI supervisa las actividades de la empresa, 16 que son el 64%, responden que están indiferentes y 3 que son el 12% están en desacuerdo. Con estos datos se evidencia que a criterio de los clientes internos que la empresa SECOHI no tienen un criterio claro sobre los procesos de supervisión de las actividades de la empresa.

Pregunta 6: ¿SECOHI realiza periódicamente capacitaciones para mejorar el rendimiento laboral de sus empleados?

TABLA N° 9

CAPACITACIÓN PERMANENTE DEL PERSONAL EN SECOHI

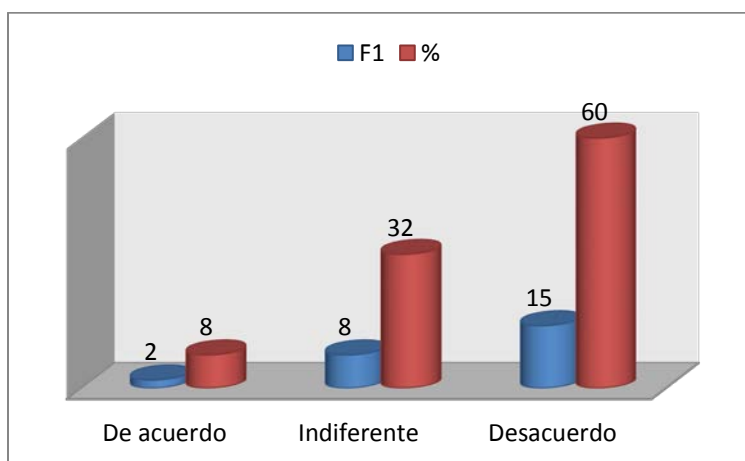
ALTERNATIVAS	F1	%
De acuerdo	2	8
Indiferente	8	32
Desacuerdo	15	60
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de SECOHI

Elaborado por: Katerine Herrera

GRÁFICO N° 9

CAPACITACIÓN PERMANENTE DEL PERSONAL EN SECOHI



Análisis e interpretación.- De los 25 clientes internos encuestados, 2 que son el 8% responden que están de acuerdo que SECOHI capacita permanentemente al personal de la empresa, 8 que son el 32%, responden que están indiferentes y 15 que son el 60% están en desacuerdo. Con estos datos se evidencia que a criterio de los clientes internos que la empresa SECOHI no realiza capacitaciones al personal de la empresa.

Pregunta 7: ¿Considera usted necesario que SECOHI implemente un adecuado sistema de compensación para sus empleados?

TABLA N° 10

NECESIDAD QUE SECOHI IMPLEMENTE UN ADECUADO SISTEMA DE COMPENSACIÓN PARA SUS EMPLEADOS

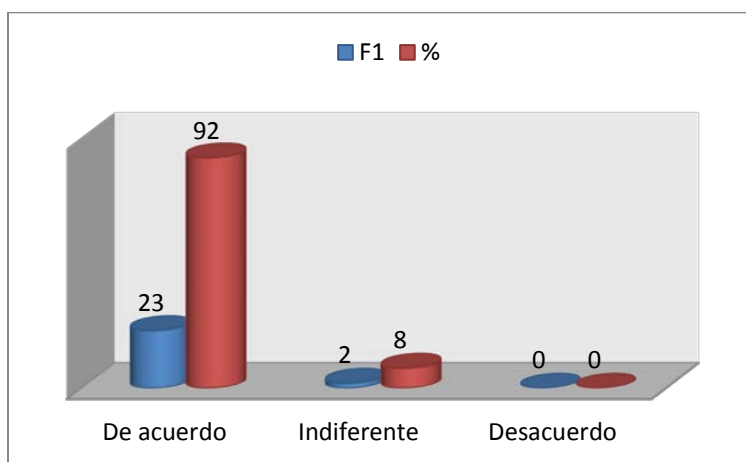
ALTERNATIVAS	F1	%
De acuerdo	23	92
Indiferente	2	8
Desacuerdo	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de SECOHI

Elaborado por: Katerine Herrera

GRÁFICO N° 10

IMPLEMENTACIÓN DE UN ADECUADO SISTEMA DE COMPENSACIÓN PARA SUS EMPLEADOS



Análisis e interpretación.- De los 25 clientes internos encuestados, 23 que son el 92% responden que están de acuerdo que es necesario que SECOHI implemente un adecuado sistema de compensación para sus empleados, 2 encuestados que son el 8% están indiferentes. Con estos datos se evidencia claramente que a criterio de los clientes internos la empresa SECOHI requiere de un sistema de compensaciones para sus empleados.

4.2 Encuesta aplicada a los clientes externos

Pregunta 1: ¿Considera usted qué SECOHI cumple con todo lo establecido en el contrato?

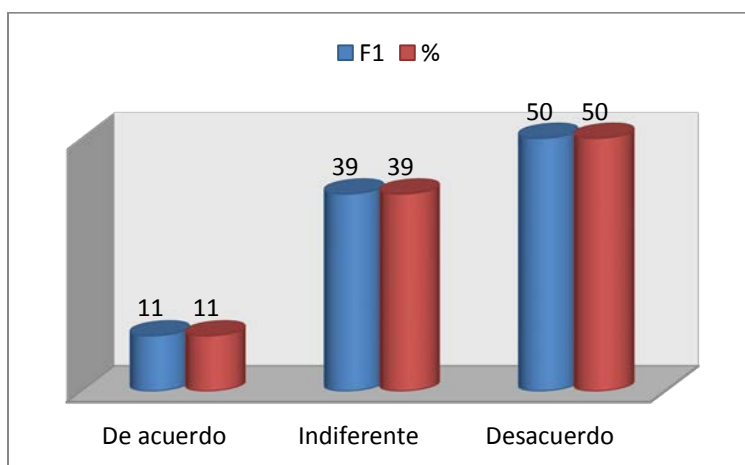
TABLA N° 11
SECOHI CUMPLE CON TODO LO ESTABLECIDO EN EL CONTRATO

ALTERNATIVAS	F1	%
De acuerdo	11	11
Indiferente	39	39
Desacuerdo	50	50
TOTAL	100	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes externos de SECOHI

Elaborado por: Katerine Herrera

GRÁFICO N° 11
SECOHI CUMPLE CON TODO LO ESTABLECIDO EN EL CONTRATO



Análisis e interpretación.- De los 100 clientes externos encuestados, 11 que son el 11% responden que están de acuerdo la empresa SECOHI cumple con lo establecido en el contrato, 39 que son el 39% responden que están indiferentes y 50 que son el 50%, responden que están en desacuerdo. Con estos datos se evidencia claramente que a criterio de los clientes externos la empresa SECOHI no cumple a completamente a satisfacción sus contratos.

Pregunta 2: ¿Considera usted que la calidad de servicio que ofrece SECOHI es la más adecuada?

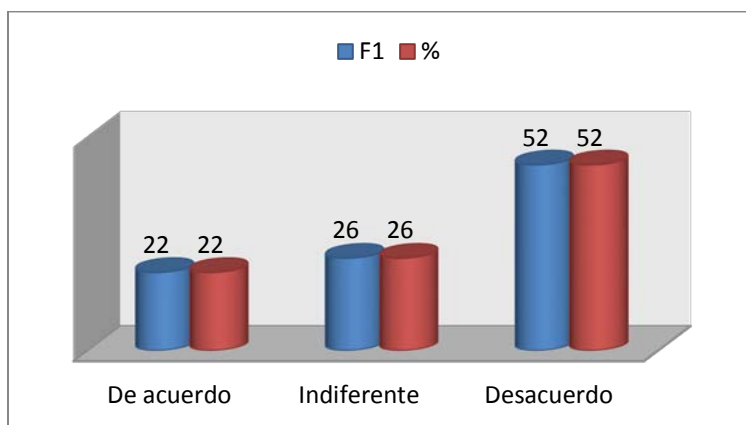
TABLA N° 12
CALIDAD DE SERVICIO QUE OFRECE SECOHI ES LA MÁS ADECUADA

ALTERNATIVAS	F1	%
De acuerdo	22	22
Indiferente	26	26
Desacuerdo	52	52
TOTAL	100	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes externos de SECOHI

Elaborado por: Katerine Herrera

GRÁFICO N° 12
CALIDAD DE SERVICIO QUE OFRECE SECOHI ES LA MÁS ADECUADA



Análisis e interpretación.- De los 100 clientes externos encuestados, 22 que son el 22% responden que están de acuerdo que la calidad de servicio que ofrece SECOHI es la más adecuada, 26 encuestados que son el 26% responden que están indiferentes y 52 que son el 52%, responden están en desacuerdo. Con estos datos se evidencia claramente que a criterio de los clientes externos la empresa SECOHI la calidad de servicios no es la más adecuada.

Pregunta 3: ¿Usted queda satisfecho luego de haber realizado alguna compra o haber recibido un servicio en SECOHI?

TABLA N° 13

EL CLIENTE QUEDA SATISFECHO LUEGO DE UNA COMPRA O SERVICIO EN SECOHI

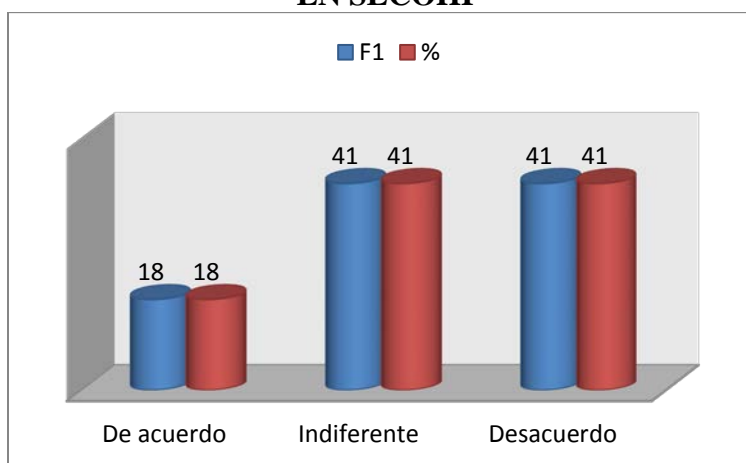
ALTERNATIVAS	F1	%
De acuerdo	18	18
Indiferente	41	41
Desacuerdo	41	41
TOTAL	100	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes externos de SECOHI

Elaborado por: Katerine Herrera

GRÁFICO N° 13

EL CLIENTE QUEDA SATISFECHO LUEGO DE UNA COMPRA O SERVICIO EN SECOHI



Análisis e interpretación.- De los 100 clientes externos encuestados, 18 que son el 18% responden que están de acuerdo que quedan satisfecho luego de haber realizado alguna compra o haber recibido un servicio en SECOHI, 41 encuestados que son el 41% responden que están indiferentes y 41 que son el 41% responden que están en desacuerdo. Con estos datos se evidencia claramente que a criterio de los clientes externos la empresa SECOHI no brinda completamente satisfacción luego de una compra o servicio.

Pregunta 4: ¿Considera usted que SECOHI debe aumentar su horario de atención?

TABLA N° 14

SECOHI DEBE AUMENTAR SU HORARIO DE ATENCIÓN

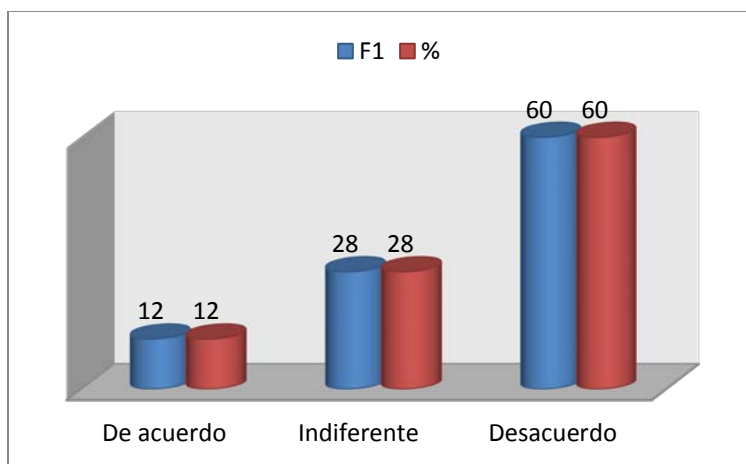
ALTERNATIVAS	F1	%
De acuerdo	12	12
Indiferente	28	28
Desacuerdo	60	60
TOTAL	100	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes externos de SECOHI

Elaborado por: Katerine Herrera

GRÁFICO N° 14

SECOHI DEBE AUMENTAR SU HORARIO DE ATENCIÓN



Análisis e interpretación.- De los 100 clientes externos encuestados, 12 que son el 12% responden que están de acuerdo que la empresa SECOHI debe aumentar su horario de atención, 28 encuestados que son el 28% responden que están indiferentes y 60 que son el 60% están desacuerdo. Con estos datos se evidencia claramente que a criterio de los clientes externos la empresa SECOHI debe ampliar sus horarios de atención.

Pregunta 5: ¿Considera usted qué SECOHI debe aumentar su personal de taller?

TABLA N° 15

SECOHI DEBE AUMENTAR SU PERSONAL DE TALLER

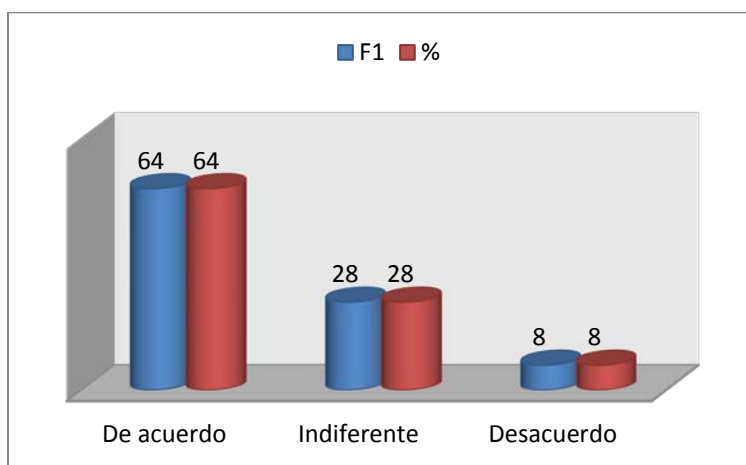
ALTERNATIVAS	F1	%
De acuerdo	64	64
Indiferente	28	28
Desacuerdo	8	8
TOTAL	100	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes externos de SECOHI

Elaborado por: Katerine Herrera

GRÁFICO N° 15

SECOHI DEBE AUMENTAR SU PERSONAL DE TALLER



Análisis e interpretación.- De los 100 clientes externos encuestados 64 que son el 64% responden que están de acuerdo que la empresa SECOHI debe aumentar su personal de taller, 28 encuestados que son el 28% responden que están indiferentes y 8 que son el 8% están desacuerdo. Con estos datos se evidencia claramente que a criterio de los clientes externos la empresa SECOHI debe aumentar su personal en los talleres.

4.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.3.1 Hipótesis de Verificación

La aplicación de un adecuado modelo de Gestión del Talento Humano ayudará en la Productividad Laboral de la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.

4.3.2 Hipótesis Alternativa

La aplicación de un adecuado modelo de Gestión del Talento Humano SI ayudará en la Productividad Laboral de la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.

4.3.3 Hipótesis nula

La aplicación de un adecuado modelo de Gestión del Talento Humano NO ayudará en la Productividad Laboral de la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.

Con el objeto de comprobar la hipótesis planteada en la presente investigación, se aplicó la estadística inferencial a través de la prueba del Xi cuadrado, útil para comprobar hipótesis relacionadas con la diferencia de frecuencias observada y la frecuencia esperada. Se ha utilizado la pregunta 2 y 7 de la encuesta realizada a los clientes internos.

La fórmula utilizada para este cálculo es:

$$X = \sum (fo - fe)^2 / fe$$

En donde:

X= Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

Fo= Frecuencia observada

Fe= Frecuencia esperada

La aplicación de esta ecuación requiere:

- Encontrar la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada
- Elevar al cuadrado estas diferencias
- Dividir cada diferencia elevada al cuadrado para la correspondiente frecuencia esperada.
- Sumar los cocientes restantes.

XI CUADRADO TABULAR

Para el cálculo del XI cuadrado tabular (X^2_t) se utilizó nivel de significancia de 95% y un nivel de confianza del 5%. De igual forma para este cálculo se hizo necesario calcular los grados de libertad a través de la siguiente fórmula:

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

En donde:

Gl= Grados de libertad

f = filas

c= columnas

Para comprobar la hipótesis se compara el Chi cuadrado de la tabla (X^2_t), con el Chi cuadrado calculado (X^2_c). De acuerdo a este criterio si (X^2_c) es mayor o igual al (X^2_t) se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, caso contrario acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa.

Grado de libertad

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

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

$$Gl = (1) (2)$$

$$Gl = 2$$

Nivel de Significancia: 95%

Nivel de Confianza= 0,05

Chi-cuadrado de la tabla (X²t)= 5,991

TABLA N° 16

XI CUADRADO TABULAR

Grados de libertad	$\alpha=.995$	$\alpha=.99$	$\alpha=.975$	$\alpha=.95$	$\alpha=.90$	$\alpha=.10$	$\alpha=.05$	$\alpha=.025$	$\alpha=.01$	$\alpha=.005$
1	0.0000	0.0002	0.0010	0.0039	0.0158	2.7055	3.8415	5.0239	6.6349	7.8794
2	0.0100	0.0201	0.0506	0.1026	0.2107	4.6052	5.9915	7.3778	9.2103	10.597
3	0.0717	0.1148	0.2158	0.3518	0.5844	6.2514	7.8147	9.3484	11.345	12.838
4	0.2070	0.2971	0.4844	0.7107	1.0636	7.7794	9.4877	11.143	13.277	14.860
5	0.4117	0.5543	0.8312	1.1455	1.6103	9.2364	11.070	12.833	15.086	16.750
6	0.6757	0.8721	1.2373	1.6354	2.2041	10.645	12.592	14.449	16.812	18.548
7	0.9893	1.2390	1.6899	2.1673	2.8331	12.017	14.067	16.013	18.475	20.278
8	1.3444	1.6465	2.1797	2.7326	3.4895	13.362	15.507	17.535	20.090	21.955
9	1.7349	2.0879	2.7004	3.3251	4.1682	14.684	16.919	19.023	21.666	23.589

XI CUADRADO CALCULADO

TABLA N° 17

FRECUENCIA OBSERVADA

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS			SUBTOTAL
	DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO	
Pregunta 2: ¿Considera usted que con la mejora del ambiente laboral en SECOHI mejoraría su desempeño?	16	5	4	25
Pregunta 7: ¿Considera usted necesario que SECOHI implemente un adecuado sistema de compensación para sus empleados?	23	2	0	25
TOTAL	39	7	4	50

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes internos de SECOHI

TABLA N° 18
FRECUENCIA ESPERADA

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS			SUBTOTAL
	DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO	
Pregunta 2: ¿Considera usted que con la mejora del ambiente laboral en SECOHI mejoraría su desempeño?	19,5	3,5	2	25
Pregunta 7: ¿Considera usted necesario que SECOHI implemente un adecuado sistema de compensación para sus empleados?	19,5	3,5	2	25
TOTAL	39	7	4	50

Fuente: Resultados esperados de las encuesta aplicadas a los clientes internos de SECOHI

Elaborado por: Katerine Herrera

TABLA N° 19
CALCULO XI CUADRADO

ALTERNATIVAS	Fo	fe	fo – fe	(fo - fe) ² /fe
P 2 De acuerdo	16	19,5	-3,5	0,628
P 2 Indiferente	5	3,5	1,5	0,642
P 2 Desacuerdo	4	2	2	2
P 7 De acuerdo	23	19,5	3,5	0,628
P 7 Indiferente	2	3,5	-1,5	0,642
P 7 Desacuerdo	0	2	-2	2
TOTAL			X²c →	6,542

Fuente: Resultados de la frecuencia observada y esperada de las encuesta aplicadas a los clientes internos

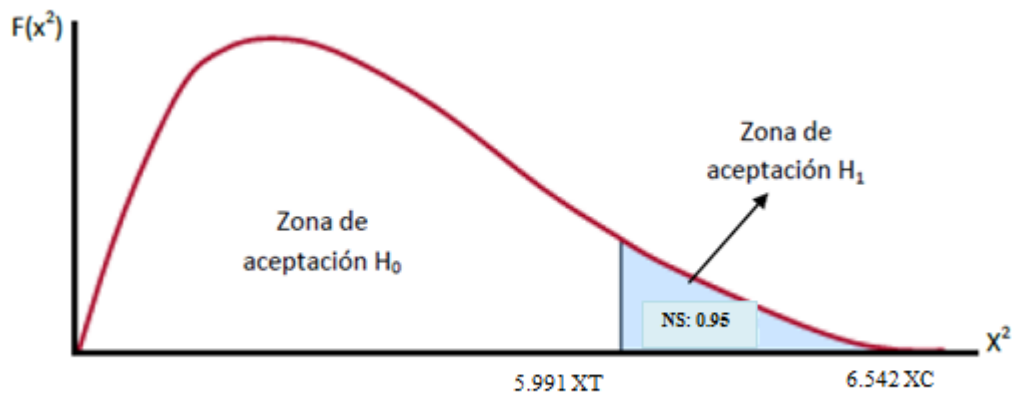
Elaborado por: Katerine Herrera

DECISION SEGÚN RESULTADOS

Chi-cuadrado calculado (X_{2c})= 6.542 > Chi-cuadrado de la tabla (X_{2t})= 5.991

De acuerdo a estos resultados se pudo comprobar que el Chi-cuadrado calculado (X_{2c}) es mayor que el Chi-cuadrado de la tabla (X_{2t}), por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir que “La aplicación de un adecuado modelo de Gestión de la Talento Humano ayudará en la Productividad Laboral de la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga”.

GRAFICO N° 16
PRUEBA HIPOTESIS XI CUADRADO



Fuente: Xi cuadrado Tabular y Calculada
Elaborado por: Katerine Herrera

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Luego del análisis e interpretación de resultados se puede determinar las siguientes conclusiones:

- Al aplicar las encuestas se determinó que la empresa SECOHI tiene limitaciones en la Gestión del Talento Humano, ya que no está totalmente determinada. Sin embargo, es criterio de los clientes internos de la empresa SECOHI de la ciudad de Latacunga, que la empresa está bien representada en el ámbito administrativo, esto evidencia que el trabajo realizado por ellos tiene el pleno respaldo de sus trabajadores constituyéndose en una fortaleza para el crecimiento empresarial.
- Por otra parte, se concluye que los procedimientos relacionados con la Productividad Laboral no van a la par con lo que la empresa desea alcanzar, debido

al poco compromiso del Talento Humano en cumplir con las tareas designadas a las mismas.

- Los trabajadores de SECOHI coinciden plenamente que el ambiente laboral es un factor importante para su desempeño, que su rendimiento mucho depende de las condiciones en las que desarrollan sus actividades tanto en la venta de repuestos, así como en el ofrecimiento de servicio.
- Los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes externos evidencian las limitaciones en los horarios de atención en los talleres, por ende la insuficiencia en su personal para cubrir los servicios requeridos.
- Es de resaltar que la empresa carece de incentivos para sus trabajadores, por lo tanto sus actividades les resultan monótonas, cotidianas; sin que se refleje un verdadero espíritu de pertinencia hacia su trabajo y el cumplimiento de las metas corporativas.
- Con la aplicación de las encuestas, se puede concluir que el modelo de Gestión de Talento Humano no es el adecuado para poder cumplir con las metas planteadas en la empresa.

5. 2 RECOMENDACIONES

Para la culminación exitosa del presente proyecto de investigación es menester realizar las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda evolucionar de manera adecuada la Gestión del Talento Humano que se aplica en la empresa SECOHI, con el fin de mantener al personal inmiscuido en la entidad.

- Se recomienda que se planifiquen y ejecuten estrategias internas que favorezcan la consolidación del ambiente laboral, mediante la aplicación de reconocimientos, incentivos, normas de seguridad, infraestructura y una sana convivencia empresarial.
- Es recomendable apreciar periódicamente los procedimientos en la Productividad para identificar falencias y poderlas solucionar a tiempo, debido al impacto que puede tener en el logro de los objetivos de la empresa.
- Se recomienda a los administradores de la empresa extender los horarios de atención en los talleres, para ello es necesario un adecuado proceso de contratación y la promoción de asensos entre sus clientes internos, producto de su desempeño laboral.
- Es imprescindible que la empresa SECOHI cuente con un modelo de Gestión de Talento Humano, referido al plan de compensaciones e incentivos para sus trabajadores, que llenen sus expectativas laborales en lo económico, profesional, familiar y organizacional.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

6.1.1. Título de la propuesta

Diseño de un plan de compensaciones e incentivos para el mejoramiento de la productividad laboral de la empresa SECOHI de la ciudad de Latacunga.

6.1.2. Institución ejecutora: Empresa SECOHI, ciudad de Latacunga.

6.1.3. Beneficiarios: Clientes internos

6.1.4. Ubicación: Latacunga, Av. Eloy Alfaro 79-411 y Gatazo.

6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución: 60 días

6.1.6. Fecha de inicio: Diciembre 2014

6.1.7. Fecha de finalización: Febrero del 2015

6.1.8. Equipo técnico responsable: SECOHI Cía. Ltda. Matriz Latacunga, Investigadora.

6.1.9 Presupuesto de la Propuesta: La inversión que implica la aplicación de la propuesta presentada es de \$ 429 (cuatro cientos veinte y nueve dólares americanos) aproximadamente, los cuales están administrados de la siguiente manera:

TABLA N° 20

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

GASTOS	VALOR EN DOLARES
Etapa 1. Planteamiento de objetivos	
Etapa 2. Revisión bibliográfica	
Etapa 3: Selección de estrategias	
<ul style="list-style-type: none"> • Suministros (CD, tinta, hojas, Internet, copias, impresiones, transporte, entre otros) 	\$ 60
Etapa 4: Desarrollo del plan de compensaciones e incentivos	\$ 250
Socialización de la Propuesta	\$ 50
Informe Final de la Investigación	\$ 30
SUBTOTAL	\$390
Imprevistos 10%	\$39
TOTAL	\$ 429

6.1.10 Financiamiento

El financiamiento de esta investigación se conseguirá a través del autofinanciamiento impulsado por el equipo técnico responsable.

6.1.11 Identificación de la Institución Objeto De Estudio

La empresa SECOHI tiene su origen cuando don Segundo Eloy Corrales, junto a sus hijos, funda la empresa que lleva su nombre: SECOHI Cía. Ltda. En Mayo de 1974 en la ciudad de Latacunga–Ecuador. Sus objetivos son, entre otros, la importación, compra, distribución y comercialización al por mayor y menor de repuestos y accesorios para vehículos semipesados y pesados multimarca.

Actualmente la empresa es representante y distribuidor autorizado de varias marcas de partes y piezas, repuestos y neumáticos, reconocidas a nivel mundial, para la reparación y el mantenimiento automotriz.

La filosofía de la compañía está orientada a superar las expectativas de los clientes internos y externos mediante productos de calidad y un excelente servicio personalizado.

Contamos con una cobertura a nivel nacional con 12 puntos de venta y 3 talleres especializados de mantenimiento multimarcas.

Misión

Somos una Corporación dedicada a la importación, distribución de partes, piezas y servicio de mantenimiento para el sector automotriz y agrícola. Productores, comercializadores y exportadores de productos agroindustriales.

Dando a sus accionistas y colaboradores una rentabilidad creciente y sostenible para su desarrollo; superando las expectativas de nuestros clientes con tecnología de punta y en armonía con el medio ambiente.

Visión

Ser una Corporación Multinacional especializada en el mercado automotriz y agrícola, que aplica tecnologías de punta, financieramente sustentable; contamos con el mejor talento humano, técnicamente capacitado para cumplir su responsabilidad social empresarial y el cuidado del medio ambiente.

Agencias - Cobertura a Nivel Nacional

Latacunga Matriz.- Av. Eloy Alfaro 79-411 y Gatazo. Tel: (593) (03) 2813 869
Contacto: comerciallat02@secohi.ec.

Quito Norte. - Av. Eloy Alfaro N46-23 y Buganvillas. Tel:(593) (02) 3343 284 - (593) (02) 3343 289 Contacto: gerenteuionorte@secohi.ec.

Quito Recreo.- Av. Maldonado s/n y Pujilí esq. Tel: (593) (02) 2655 711 Contacto: comercialuio03@secohi.ec.

Quito Sur.- Av. Maldonado526-33 y Cusubamba. Tel: (593) (02) 2675 102
Contacto: comercialuio01@secohi.ec.

Cuenca.- Av. España 18-84 y Av. Gil Ramírez Dávalos. Tel: (593) (07) 2860 727
Contacto: comercialcue01@secohi.ec.

Ambato.- Av. Bolivariana (frente estadio alterno). Tel: (593) (03) 285 1526
Contacto: comercialamb@secohi.ec.

Machala.- Av. Arízaga 617 y Los Sauces esq. Tel: (593) (07) 2961 220
Contacto: comercialmac@secohi.ec.

Santo Domingo.- Vía Quevedo Km 3 frente Ambacar. Tel: (593) (02) 3703 950
Contacto: comercialsto@secohi.ec.

Ibarra.- Av. Cristóbal de Troya 966 y Fray Vaca Galindo. Tel: (593) (06) 2600 654
Contacto: comercialiba@secohi.ec.

Guayaquil Norte.- Av. De las Américas (frente al Aeropuerto J.J de Olmedo). Tel: (593) (04) 2656 277 Contacto: comercialgye01@secohi.ec.

Guayaquil Sur.- Av. Gómez Rendón 39-15 entre 16 y 17. Tel: (593) (04) 2475 804
Contacto: comercialgye04@secohi.ec.

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Sobre la base de la información recolectada en el proceso investigativo, se puede evidenciar las falencias que presenta el ambiente laboral y los sistemas de compensaciones e incentivos la empresa SECOHI, de Latacunga, cuyos efectos están repercutiendo sobre en el desempeño productivo de sus trabajadores. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad laboral de los trabajadores de la empresa y por ende en el cumplimiento de las metas organizacionales.

Los clientes internos en su gran mayoría se sienten afectados porque dentro de la empresa no se manejan políticas que beneficien su desenvolvimiento laboral. Los procesos de capacitación son inexistentes, no se tiene manuales de procedimientos para asensos internos, no existe incentivos para los trabajadores que hayan cumplido las metas establecidas, por lo tanto el ambiente laboral carece de motivación y se refleja en una monótona rutina.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Por todo lo señalado en apartado anterior se hace urgente y necesario el diseño de un plan de compensaciones e incentivos para los trabajadores de la empresa SECOHI, Latacunga, de esta forma se contribuirá a elevar su productividad laboral, por lo tanto su utilidad práctica se verá reflejada en el ambiente laboral empresarial, por ende se desprende que los beneficiarios directos de la propuesta constituirán los empleados de la empresa, al igual que la empresa mejorará sustancialmente su posicionamiento local al ofrecer a través de sus trabajadores la atención de productos y servicios a los clientes externos.

Su utilidad metodológica se puede advertir en el diseño de instrumentos, los mismos que pueden ser utilizados en investigaciones similares. Su ejecución es plenamente factible debido a que la empresa cuenta con una sólida solvencia financiera y organizacional, que garantizan la consolidación de la propuesta.

6.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.4.1. Objetivo general

Impulsar el mejoramiento de la productividad laboral de la empresa SECOHI, Latacunga, mediante el diseño de un Plan de compensaciones e incentivos para sus trabajadores.

6.4.2. Objetivos específicos

- Investigar en fuentes bibliográficas los tipos de compensaciones e incentivos para los clientes internos que potencien su productividad laboral.
- Definir las estrategias válidas y aplicables que respondan a la realidad de los trabajadores de la empresa SECOHI, Latacunga.
- Desarrollar una planificación organizada de la propuesta que permita una ejecución operativa de la misma y resuelva el problema en estudio.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El diseño de la presente propuesta se fundamenta en los siguientes aspectos:

Factibilidad política: Voluntad plena de los directivos y equipos de los diversos departamentos de la empresa.

Factibilidad técnica – operativa: Disponibilidad total de los recursos tanto económicos, humanos y tecnológicos para el diseño de la propuesta.

Factibilidad social: Cada uno de los miembros de la institución está dispuesto a contribuir con el desarrollo y mejora de la organización.

Factibilidad legal: La Ley Orgánica de Justicia laboral, adicionalmente el diseño de la propuesta no infringe ninguna norma o ley establecida a nivel local, municipal o nacional.

6.6 FUNDAMENTACIÓN TEORICA

Plan de Compensación

Según (Dessler, 2009) la compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”.

Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su "inversión".

El hecho de que se hable de un sistema de compensaciones está originado en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización son distintos. Es por ello que no se habla de un salario o compensación propia de cada empresa y válida para todos sus empleados. Al admitir la existencia de diferencias respecto al "impacto" de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y puestos. Se asume que un gerente puede ganar más que el portero porque impacta más con sus decisiones y actitudes sobre los resultados de la empresa.

Un nivel inadecuado de compensación puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Los resultados de la falta de satisfacción también conducen a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

Lo que el administrador de compensación debe tener claro al ejercer su función es: Procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc.

La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Objetivos de la compensación.

Según (Sikula, 2011) las compensaciones deben lograr ciertos objetivos. En ocasiones estos objetivos, crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Por ejemplo, a fin de retener a los empleados y garantizar la igualdad y la justicia, los analistas de sueldos y salarios cubren cantidades similares por labores similares. Es posible, sin embargo, que un reclutador desee hacer una oferta excepcionalmente alta a fin de atraer a una persona en especial. En este punto, el gerente de personal deberá equilibrar ambos objetivos.

Beneficios de la Compensación

- **Personal calificado:** Las la compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido al hecho de que las compañías compiten una contra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral.
- **Retener a los empleados actuales:** Cuando los niveles de compensación no son competitivas, la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser competitivo.
- **Garantizar la igualdad:** La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna así como la externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo del puesto, expresando en la formula “igual retribución, igual función”. La igualdad externa significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones similares en otras organizaciones.
- **Alentar el desempeño adecuado:** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades, para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- **Comprobar los costos:** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse pagando en exceso o insuficientemente los esfuerzos de sus miembros.

- **Cumplir con las disposiciones legales:** Al igual que en otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico.
- **Mejorar la eficiencia administrativa:** Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se pueda administrar con eficiencia

Programas de Incentivos

Según (Velandia, 2007) la llegada de las empresas a la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente como fruto de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios.

Objetivos más importantes de un plan de incentivos son:

1. Reducir la rotación de personal
2. Elevar la moral de la fuerza laboral
3. Reforzar la seguridad laboral

6.7. METODOLOGÍA – MODELO OPERATIVO

CUADRO N° 4

PLAN DE COMPENSACIONES E INCENTIVOS PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA SECOHI, LATACUNGA

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Planteamiento de objetivos	Establecer los objetivos para la propuesta.	Diseño un objetivo general que servirá como eje central. Elaboración de los objetivos específicos apegados al objetivo general.	Humanos Tecnológicos	Investigadora	1 día
Revisión bibliográfica	Fundamentar la propuesta en modelos de compensaciones e incentivos para trabajadores.	Revisión bibliográfica Búsqueda en la internet Registro en fichas bibliográficas	Bibliográficos Tecnológicos Fichas	Investigadora	1 semana
Selección de estrategias de compensación e incentivos aplicables a la empresa.	Definir las estrategias válidas y aplicables que respondan a la realidad de los trabajadores de la empresa SECOHI, Latacunga.	Selección de los mecanismos que van acorde con la estructura del plan de compensaciones e incentivos.	Humanos Tecnológicos Bibliográficos	Investigadora	1 semana
Desarrollo del plan de compensaciones e incentivos.	Estructurar las estrategias de compensaciones e incentivos para los trabajadores de SECOHI, Latacunga.	Clasificación de incentivos Operativización de incentivos acordes a cada caso.	Humanos Materiales Legales	Investigadora	1 semana

Fuente: Investigación

Elaborado por: Katerine Herrera

6.7.1. Desarrollo del modelo operativo

El presente modelo de Compensación e Incentivos está basado en la propuesta del plan según (Amaya, 2008), el cual que está adaptado a las necesidades de le empresa en cuestión y se presenta de la siguiente manera:

Etapa 1. Planteamiento de objetivos

En la primera etapa se elaboró y detalló los objetivos de la presente propuesta. Se inició con el diseño del objetivo general y posteriormente con el diseño de los objetivos específicos. Un objetivo es la directriz base que nos dio la pauta de lo que deseamos conseguir en determinado tiempo.

CUADRO N° 5
PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Impulsar el mejoramiento de la productividad laboral de la empresa SECOHI, Latacunga, mediante el diseño de un Plan de compensaciones e incentivos para sus trabajadores.	Investigar en fuentes bibliográficas los tipos de compensaciones e incentivos para los clientes internos que potencien su productividad laboral.	Investigadora	120 minutos
	Definir las estrategias válidas y aplicables que respondan a la realidad de los trabajadores de la empresa SECOHI, Latacunga.	Investigadora	60 minutos
	Desarrollar una planificación organizada de la propuesta que permita una ejecución operativa de la misma y resuelva el problema en estudio.	Investigadora	60 minutos

Fuente: Investigación

Elaborado por: Katerine Herrera

Etapa 2. Revisión bibliográfica

En esta etapa se procede a revisar en fuentes bibliográficas y electrónicas los procedimientos y estrategias más usadas para incentivar a los trabajadores de una empresa, para esta fase se desarrollan las siguientes actividades:

CUADRO N° 6

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
Fundamentar la propuesta en modelos de compensaciones e incentivos para trabajadores.	Revisión bibliográfica en diferentes fuentes sobre gestión de talento humano y sistemas de incentivos empresariales.	Investigadora	3 días
	Búsqueda de información en medios electrónicos y sitios web.	Investigadora	4 días
	Registro de información mediante fichaje.	Investigadora	4 días

Fuente: Investigación

Elaborado por: Katerine Herrera

Etapa 3: Selección de estrategias

En esta etapa se selecciona las estrategias acordes con los objetivos establecidos. Estas nos servirán para captar la atención del público objetivo, así como para llegar con un mensaje

claro al público objetivo. Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

CUADRO N° 7
SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMPENSACIÓN

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	COMPENSACIONES	RESPONSABLE	TIEMPO
Definir las estrategias válidas y aplicables que respondan a la realidad de los trabajadores de la empresa SECOHI, Latacunga.	Incentivos monetarios	Bonos individuales al trabajador del mes por ventas o trabajo realizado. Bono por nivel de satisfacción en la atención al cliente. Bonos por equipos. Anticipos de sueldo	Departamento de Talento Humano Investigadora	2 días
	Incentivos no monetarios	Capacitación continua Flexibilidad en horarios Elección de trabajadores para días libres y vacaciones Reconocimiento de logros Buen ambiente de trabajo Sentirse parte de la empresa Expectativas de futuro Interés por su vida	Departamento de Talento Humano Investigadora	2 días

Fuente: Investigación

Elaborado por: Katerine Herrera

Etapas 4: Desarrollo del plan de compensaciones e incentivos

En esta etapa se define de manera operativa cuales van a ser los tipos de incentivos a aplicarse en la empresa SECOHI, Latacunga; así mismo se establece los canales para que los mismos se puedan operativizar de manera efectiva.

OBJETIVO: Estructurar las estrategias de compensaciones e incentivos para los trabajadores de SECOHI, Latacunga.

CUADRO N° 8

PLAN DE COMPENSACIONES

INCENTIVO	COMPENSACIONES	OPERATIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
MONETARIOS	Bonos individuales al trabajador del mes por ventas o trabajo realizado.	Los trabajadores que hayan superado las metas establecidas por la empresa tanto en el área de ventas como en los talleres, serán nombrados como TRABAJADOR DEL MES y se hará merecedor a un bono de eficiencia equivalente al 25% de una remuneración básica.	Departamento de talento humano	Cada mes
	Bono por nivel de satisfacción en la atención al cliente.	La empresa colocará un ánfora donde el cliente calificará el nivel de desempeño de la persona responsable que lo atendió, el trabajador que tenga las mejores calificaciones del cliente se y se hará merecedor a un bono de eficiencia equivalente al 25% de una remuneración básica.	Departamento de talento humano	Cada mes
	Bonos por equipos	Los equipos o turnos que generen mayores ingresos mes a mes producto de su atención al cliente en ventas y servicios de mantenimiento, al finalizar el año calendario se harán merecedor a un bono de eficiencia equivalente al 25% de una remuneración básica cada uno de los integrantes de ese equipo.	Departamento de talento humano	Fin de cada año
	Anticipos de sueldo	Cuándo el trabajador ante cualquier emergencia requiera de un anticipo de su salario o préstamo, podrá solicitar hasta el 50% del mismo, pudiendo ser prorrateado su pago hasta para 6 meses, sin ningún tipo de intereses.	Departamento de financiero	Cada mes

NO MONETARIOS	Capacitación continua	De acuerdo al plan de capacitaciones del Departamento de Talento Humano, los trabajadores por cuenta de la empresa serán capacitados dentro y fuera de la ciudad, habrá facilidades para el trabajador que curse estudios superiores.	Departamento de talento humano	Cada semestre
	Flexibilidad en horarios	El trabajador podrá reducir el tiempo dedicado para la comida a fin de poder adelantar la hora de salida o trabajar más horas durante la semana días para poder tener a cambio el viernes por la tarde libre.	Departamento de talento humano	Cada semana
	Elección de trabajadores para días libres y vacaciones	El trabajador podrá solicitar vacaciones a fin de facilitar la conciliación familiar y laboral al posibilitar por ejemplo que los empleados que tengan hijos puedan seleccionar días de vacaciones coincidiendo con las vacaciones escolares de navidad, semana santa o demás días festivos, siempre garantizando que en su lugar existe otro trabajador que cubra su plaza o actividad.	Departamento de talento humano	Anualmente
	Reconocimiento de logros	Quienes hayan sido destacados como trabajadores del mes por desempeño o por calificación de atención al cliente, serán reconocidos con la colocación de su perfil y logros en la cartelera de la empresa y en la página web.	Departamento de talento humano	Cada fin de mes
	Buen ambiente de trabajo	<p>Periódicamente se realizarán: reuniones sociales, encuentros de fraternidad deportiva.</p> <p>Paseo financiado por la empresa por el día del trabajo.</p> <p>Implementación de infraestructura, normas de seguridad y dotación ropa de trabajo que garanticen la seguridad laboral</p>	<p>Departamento de talento humano</p> <p>Departamento de talento humano</p> <p>Departamento de</p>	<p>Cada trimestre</p> <p>1° de Mayo</p>

			talento humano Departamento de financiero	Todo el año
	Sentirse parte de la empresa	Adecuados procesos de inducción a los nuevos trabajadores esto permitirá incrementar el sentimiento de pertenencia a la empresa, para favorecer el buen clima laboral, la productividad y la consecución de objetivos. El hecho de que los empleados conozcan todos los productos, facetas, etc. de la empresa conlleva que sientan mayor vinculación con la filosofía organizacional.	Departamento de talento humano	Todo el año
	Expectativas de futuro	Ejecución de un plan de asensos de conformidad a los perfiles profesionales, méritos y desempeño.	Departamento de talento humano	Todo el año

Fuente: Investigación

Elaborado por: Katerine Herrera

6.8 Administración de la Propuesta

La administración de la propuesta está encaminada a generar un cumplimiento de la gestión en base a un control interno en la empresa en cuestión. La responsabilidad de la aplicación continua del plan propuesto está a cargo del personal de Talento Humano, los mismos que velarán por su correcta aplicación y uso veraz, para seguir manteniendo al personal afianzado a la entidad con todo lo planificado en dicho plan. El plan puede ser ajustado fácilmente de acuerdo a los requerimientos de la institución en beneficio del cumplimiento de sus objetivos institucionales.

6.9 Previsión de la propuesta

TABLA N° 21

PREVISIÓN DE LA PROPUESTA

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Altos mandos de la empresa SECOHI Cía. Ltda.
¿Por qué evaluar?	Para verificar el cumplimiento de la propuesta
¿Para qué evaluar?	Para medir el grado de factibilidad de la empresa
¿Con qué criterios evaluar?	Eficiencia, tiempo, aplicabilidad
¿Con qué indicadores?	Cualitativos y Cuantitativos
¿Qué evaluar?	Los objetivos establecidos en la propuesta
¿Quién evaluará?	Personal del Dpto. de Talento Humano
¿Cuándo evaluar?	Periódicamente, de manera mensual

Elaborado por: Katerine Herrera

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABC DIGITAL. (24 de Octubre de 2008). *abc.com.py*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2012, de abc.com.py: <http://archivo.abc.com.py/2008-10-24/articulos/462092/funciones-de-la-gestion-administrativa>
- Acebedo, H. (mayo de 2011). *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado el 2015, de www.eumed.net/rev/cccss/12/
- ÁGUEDA, E. (2008). *Principios de Marketing (3 Edicion)*. Madrid: ESIC Editorial.
- AHUMADA LOBO, I., & al., e. (2007). *Educación, ciencia, tecnología y competitividad*. México: UNAM.
- Amaya, M. A. (2008). *Administración de Salarios e Incentivos*. Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería Empresarial.
- BERUMEN, S. (2006). *Competitividad y desarrollo local en la economía global*. Madrid: ESIC Editorial.
- Caldas, Carrión, & Heras, A. (2009). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Madrid: Editex.
- CALDAS, CARRIÓN, & HERAS, A. (2009). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Madrid: Editex.
- CASADO, & SELLERS, R. (2006). *Dirección de maketing: teoría y práctica*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Castillo Aponte, J. (2006). *ADMINISTRACION DE PERSONAL: UN ENFOQUE HACIA LA CALIDAD*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- CASTILLO PUENTE, Á. (2008). *18 Axiomas Fundamentales de la Investigación de Mercados.: ¿Por qué fracasan productos que han obtenido los mejores resultados en investigaciones de mercado previas?* La Coruña: Netbiblo.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. nn: Mc Graw Hill.
- CÓRDOVA P, M. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Delgado, J. (2 de Octubre de 2010). *Aptitus*. Recuperado el 17 de Junio de 2013, de Aptitus: <http://aptitus.clasificados.pe/blog/gestion-laboral/productividad-laboral/>
- Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Totonto: NN.

- FAJARDO Óscar. (5 de Enero de 2008). *fbusiness.wordpress.com*. Recuperado el 5 de Enero de 2008, de [fbusiness.wordpress.com](http://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/):
- FERNÁNDEZ, J. (2012). *SLIDESHARE*. Recuperado el 17 de Junio de 2013, de SLIDESHARE: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>
- FLEITMAN, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Editorial Pax México.
- FLÓREZ U, J. (2007). *Proyecto de inversión para las PYME. Creación de empresas*. . Bogotá: ECOE EDICIONES.
- HURTADO, D. (2008). *Principio de Administración*. Medellín: ITM.
- James, S. (3 de Junio de 2011). *Monografías*. Recuperado el 6 de Mayo de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos96/calidad-en-el-servicio-al-cliente/calidad-en-el-servicio-al-cliente.shtml>
- JEREMÍAS, B. (11 de Noviembre de 2011). *bernardojeremias.com*. Recuperado el 3 de Enero de 2013, de <http://blog.bernardojeremias.com/infografia/diferencia-entre-identidad-e-imagen-corporativa-y-linea-grafica/>
- JIMÉNEZ, D. (2011). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- JIMÉNEZ, & ESPINOZA, C. (2007). *Costos industriales*. Cartago, Costa Rica: Editorial Tecnologica de CR.
- LEÓN, C. (2007). *eumed.net*. Recuperado el 3 de Julio de 2012, de [eumed.net](http://www.eumed.net/libros/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm):
- LÓPEZ PONCE, J. (13 de Diciembre de 2012). *Rizomatica*. Recuperado el 17 de Junio de 2013, de Rizomatica: <http://www.rizomatica.net/aclarando-conceptos-productividad-competitividad/>
- MENGO, O. (julio de 2009). *Investigación Documental*. Maracay. Recuperado el 25 de junio de 2012
- MERINO, PINTADO, SÁNCHEZ, GRANDE, & ESTÉVEZ, M. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC Editorial.
- METZGER, & DONAIRE, V. (2007). *Gerencia estratégica de mercadeo*. México: Cengage Learning Editores.

- Morales, F. (2010). *AcademiaEdu*. Recuperado el 2014, de http://www.academia.edu/4646164/Tipos_de_Investigaci%C3%B3n
- Morales, F. (16 de septiembre de 2010). *bligoo*. Recuperado el 25 de junio de 2012, de <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- MUÑOZ, M. (2012). *ups.edu.ec*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2012, de ups.edu.ec: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/2/Capitulo%201.pdf>
- NOE, M. (25 de marzo de 2007). *blogia.com*. Recuperado el 23 de junio de 2012, de <http://noemagico.blogia.com/2007/032501-la-investigacion-documental.php>
- Páez, J. A. (2011). *monografías*. Recuperado el 3 de Enero de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos7/imco/imco.shtml>
- PÉREZ, E., & OTEO, L. (2006). *Función directiva y recursos humanos en sanidad*. Málaga: Ediciones Díaz de Santos.
- QUINTANA, N. (2011). *La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el rendimiento productivo de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A. de la ciudad de Ambato*. Ambato.
- Ramirez, F. M. (2011). *Características de la ciencia*. Recuperado el 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos59/trabajo-kerlinger/trabajo-kerlinger2.shtml>
- RODRÍGUEZ VALENCIA, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. México: Cengage Learning Editores.
- SÁNCHEZ H, J. (2009). *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- SANCHÍS, J., & RIBEIRO, D. (1999). *Creación y Dirección de Pymes*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- SAUQUET, A. (2006). *Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden / Knowledge Management Within Learning Organizations*. México: Cengage Learning Editores.
- Sikula, A. (2011). *Administración de Recursos Humanos en la empresa*. nn: Limusa.
- Social Development Division, Simone Cecchini, Economic Commission for Latin America and the Caribbean, Andras Uthoff B, United Nations. (2008). *Reducción de la Pobreza, Tendencias Demográficas, Familias y Mercado de Trabajo en América Latina*. Santiago: United Nations Publications.

- Tamayo, T. M. (2013). *Proceso de Investigación Científica*. Recuperado el 2014, de <https://bianneygiraldo77.wordpress.com/category/capitulo-iii/>
- Taylor. (2006). *Principals Of Scientific*. EEUU.
- Tejada, D. (2006). *Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios*. Antioquia: Universidad de Antioquia.
- Tejero, A. (2007). *Logística integral: la gestión operativa de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Velandia, N. (2007). *Salarios, Estrategias y Sistemas*. Montevideo: NN.
- VERAS, M., & CUELLO. (2006). *Prácticas de gestión humana en la República Dominicana*. Santo Domingo: INTEC.
- ZIKMUND, & BABIN, B. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Cengage Learning Editores.

ANEXOS

ANEXO N° 1

ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD
LABORAL DE LA EMPRESA SECOHI CÍA. LTDA., MATRIZ LATACUNGA
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DE SECOHI CÍA. LTDA.,
MATRIZ LATACUNGA

OBJETIVO:

Determinar si la Gestión del Talento Humano que se lleva a cabo es la adecuada para lograr la Productividad Laboral de la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.

INSTRUCCIONES:

Coloque una X en la respuesta que crea conveniente.

La encuesta tiene fines investigativos, por lo cual necesitamos de su completa colaboración al contestar las preguntas, pues únicamente nos sirve la veracidad en sus respuestas, si desconoce alguna pregunta dejarla en blanco.

1. ¿Considera usted que se encuentra muy bien representado por la empresa?
De acuerdo () Indiferente () Desacuerdo ()
2. ¿Considera usted que el ambiente laboral de SECOHI es el adecuado?
De acuerdo () Indiferente () Desacuerdo ()
3. ¿Considera usted que dentro de la empresa SECOHI se manejan programas de bienestar para los empleados?
De acuerdo () Indiferente () Desacuerdo ()
4. ¿Cree usted necesario incorporar más personal para mejorar la atención al cliente?
De acuerdo () Indiferente () Desacuerdo ()
5. ¿SECOHI permanentemente supervisa las actividades que se realizan?
De acuerdo () Indiferente () Desacuerdo ()
6. ¿SECOHI realiza periódicamente capacitaciones para mejorar el rendimiento laboral de sus empleados?
De acuerdo () Indiferente () Desacuerdo ()
7. ¿Considera usted que SECOHI maneja un adecuado sistema de compensación para sus empleados?
De acuerdo () Indiferente () Desacuerdo ()

ANEXO N° 2

ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE SECOHI CÍA. LTDA.,
MATRIZ LATACUNGA**

OBJETIVO:

Determinar si la Gestión del Talento Humano que se lleva a cabo es la adecuada para lograr la Productividad Laboral de la empresa SECOHI Cía. Ltda., matriz Latacunga.

INSTRUCCIONES:

Coloque una X en la respuesta que crea conveniente.

La encuesta tiene fines investigativos, por lo cual necesitamos de su completa colaboración al contestar las preguntas, pues únicamente nos sirve la veracidad en sus respuestas, si desconoce alguna pregunta dejarla en blanco.

1. ¿Considera usted que SECOHI cumple con todo lo establecido en el contrato?

De acuerdo () Indiferente () Desacuerdo ()

2. ¿Considera usted que la calidad de servicio que ofrece SECOHI es la más adecuada?

De acuerdo () Indiferente () Desacuerdo ()

3. ¿Usted queda satisfecho luego de haber realizado alguna compra o haber recibido un servicio en SECOHI?

De acuerdo () Indiferente () Desacuerdo ()

4. ¿Considera usted que SECOHI debe aumentar su horario de atención?

De acuerdo () Indiferente () Desacuerdo ()

5. ¿Considera usted que SECOHI debe aumentar su personal de taller?

De acuerdo () Indiferente () Desacuerdo ()

ANEXO N° 3

FOTOGRAFIAS SECOHI CÍA LTDA, MATRIZ LATACUNGA

LOGOTIPO EMPRESARIAL



PERSONAL ADMINISTRATIVO SECOHI CÍA LTDA, MATRIZ LATACUNGA



TALLERES SECOHI CÍA LTDA, MATRIZ LATACUNGA



TALLERES SECOHI CÍA LTDA, MATRIZ LATACUNGA



OFICINA DE TALLER SECOHI CÍA LTDA, MATRIZ LATACUNGA



OFICINA SISTEMAS SECOHI CÍA LTDA, MATRIZ LATACUNGA



OFICINA FACTURACION SECOHI CÍA LTDA, MATRIZ LATACUNGA



ENTRADA PRINCIPAL SECOHI CÍA LTDA, MATRIZ LATACUNGA



BODEGA REPUESTOS SECOHI CÍA LTDA., MATRIZ LATACUNGA



SECOHI CÍA LTDA., MATRIZ LATACUNGA

