



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

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del  
Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de  
Negocios**

**TEMA: “El talento humano y su influencia en el volumen de  
producción de la empresa confecciones “Cazar” de la ciudad  
de Ambato”**

**AUTORA: Rosa Mercedes Gavilánez Vargas**

**TUTOR: Doctor Hugo Portero Poveda**

**AMBATO – ECUADOR**

**2011**

**Doctor Hugo Portero Poveda**

**CERTIFICA:**

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

Ambato, Diciembre del 2011

---

**Doctor Hugo Portero Poveda**

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Rosa Mercedes Gavilánez Vargas, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

---

Rosa Mercedes Gavilánez Vargas

C.I. 160056759-6

**AUTORA**

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

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

f).....

Dra. Jenny Gamboa

f).....

Dr. Fausto Díaz

Ambato, Diciembre del 2011

## **DEDICATORIA**

➤ Este trabajo lo dedico a mi hija querida Danielita y mi esposo amado que ha sido la motivación para superarme, gracias a todos por comprenderme y cederme de tu tiempo para mis estudios.

➤ A mis padres por saberme apoyar en todo aun en los momentos mas difíciles de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi amado Señor Jesucristo, que me ha dado la vida, por permitirme tener esta experiencia maravillosa y me ha bendecido para poder concluir mi carrera universitaria.

A mis maestros, que a lo largo de la carrera me han brindado no solo conocimientos, sino lecciones de vida, en especial a mi tutor el señor Doctor Hugo Portero Poveda

A la empresa Confecciones “Cazar”, que me ha permitido desarrollar paso a paso los conocimientos que me ha brindado la Facultad de Ciencias Administrativas.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

### A. PAGINAS PRELIMINARES

<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
Titulo o portada	i
Aprobación por el tutor	ii
Autoría del trabajo	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General de Contenidos	vii
Índice de cuadros y gráficos	x

## **B. TEXTO:**

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	1
<b>INTRODUCCION</b>	3

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

1.1	Tema	4
1.2	Planteamiento del problema	5
1.2.1	Contextualización	5
	Contextualización macro	5
	Contextualización meso	5
	Contextualización micro	6
1.2.2.	Análisis Crítico	6
1.2.3.	Prognosis	7
1.2.4.	Formulación del problema	8
1.2.5.	Interrogantes	8
1.2.6.	Delimitación Objeto de la Investigación	8
1.3	Justificación	9
1.4.	Objetivos	10
1.4.1	Objetivo General	10
1.4.2	Objetivos Específicos	10

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes Investigativos	11
-----	-----------------------------	----

2.2	Fundamentación Filosófica	14
2.3	Fundamentación Legal	15
2.4	Categorías Fundamentales	19
	Categorización	20
	Definición de categorías	22
2.5	Hipótesis	47
2.6	Señalamiento de variables	47

### **CAPÍTULO III**

#### **3. METODOLOGÍA**

3.1	Modalidad Básica de la Investigación	48
3.2	Nivel o tipo de Investigación	49
3.3	Población y muestra	50
3.4	Operacionalización de variables	51
3.5	Plan de recolección de la Información	55
3.6	Plan de procesamiento de la Información	56

### **CAPÍTULO IV**

#### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1	Análisis de Resultados	57
4.2	Interpretación de datos	58
4.3	Verificación de la Hipótesis	74

### **CAPÍTULO V**

#### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones	79
-----	--------------	----

5.2 Recomendaciones	80
---------------------	----

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

6.1	Datos informativos	81
6.2	Antecedentes de la propuesta	82
6.3	Justificación	83
6.4	Objetivos	84
6.5	Análisis de Factibilidad	85
6.6	Fundamentación	85
6.7	Metodología. Modelo Operativo	96
6.8	Administración	128
6.9	Previsión de la Evaluación	130

### **C. MATERIALES DE REFERENCIA**

1. Bibliografía
2. Anexos

## **ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y TABLAS**

### **ÍNDICE DE CUADROS**

<b>CUADRO</b>	<b>PÁGINA</b>
Cuadro No 1 Variable Independiente: Talento Humano	52
Cuadro No2 Variable Dependiente: Volumen de Producción	54
Cuadro No 3 Plan de Recolección de Información	55
Cuadro No 4 Combinación de Frecuencias	75
Cuadro No 5 Cálculo Matemático	77
Cuadro No 6 Proceso de Reclutamiento	103
Cuadro No 7 Proceso de Selección de personal	104
Cuadro No 8 Pasos de la entrevista	106

Cuadro No 9 Test Rathus	108
Cuadro No 10 Ventas año 2010 y 2011	117
Cuadro No 11 Análisis Interno PCI	118
Cuadro No 12 Matriz de Impacto de Análisis Interno	119
Cuadro No 13 Análisis Externo POAM	120
Cuadro No 14 Matriz de Impacto de Análisis Externo	121
Cuadro No 15 Análisis de la matriz FODA	124
Cuadro No 16 Cronograma de Actividades para la ejecución del Proyecto	126

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS**

<b>GRÁFICOS</b>	<b>PÁGINA</b>
Gráfico y Tabla No 1 Concurso de méritos y oposición	59
Gráfico y Tabla No 2 Recibió Capacitación	60
Gráfico y Tabla No 3 Proceso de Inducción	61
Gráfico y Tabla No 4 El ambiente	62
Gráfico y Tabla No 5 Hay suficiente luz	63
Gráfico y Tabla No 6 Es soportable el ruido	64
Gráfico y Tabla No 7 Ambiente entre compañeros	65
Gráfico y Tabla No 8 Clase de motivación que recibe	66
Gráfico y Tabla No 9 Cual es la aptitud	67
Gráfico y Tabla No 10 Cual es la actitud	68
Gráfico y Tabla No 11 La empresa reconoce su desempeño	69
Gráfico y Tabla No 12 Recursos que brinda la empresa	70
Gráfico y Tabla No 13 Capacidad para producir	71
Gráfico y Tabla No 14 Realiza una rotación de labores	72
Gráfico y Tabla No 15 Al elaborar las prendas es utilizado el tiempo eficiente	73
Gráfico y Tabla No 16 Representación Gráfica del CHI Cuadrado	78
Gráfico No 17 Diagrama de flujo de proceso de selección de personal	114
Gráfico No 18 Matriz para el desarrollo del plan de rotación y selección de P.	115

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLAS</b>	<b>PÁGINA</b>
Tabla No 16 y No 17 Elección de la prueba estadística Chi Cuadrado	77
Tabla No 18 Proceso de elaboración de un brasier	96

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa confecciones “Cazar” de la ciudad de Ambato, se ha dedicado a la producción y comercialización de ropa interior para mujer durante 23 años, tiempo durante el cual ha experimentado las fases de introducción, crecimiento, actualmente se encuentra en la etapa de madurez, por lo tanto es indispensable tomar acciones que permitan a la empresa mantener exitosamente el producto en el mercado nacional.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis del entorno interno y externo de la empresa, con el fin de establecer acciones que permitan incrementar el volumen de producción de la empresa.

En el capítulo I, contiene el Planteamiento del Problema, en el que se estructura el problema que aqueja a la empresa en estudio con su debido contexto y se plantea los objetivos.

En el capítulo II, se ha desarrollado el Marco Teórico, mismo que ha sido estructurado en función de las variables investigadas, los elementos se hallan organizados sistemáticamente con temáticas relacionadas.

En el capítulo III, se detalla la metodología utilizada, la misma ha permitido elegir el tipo de estudio, delimitar el universo a investigar y la elaboración de instrumentos adecuados de recolección de datos, lo cual nos permitió obtener la información real de los aspectos investigados.

En el capítulo IV, se presenta el Análisis e Interpretación de datos, a través de tablas explicativas y gráficos que proporcionan técnica y verazmente los resultados de la investigación.

En el capítulo V, se establece las Conclusiones a las que se ha llegado a lo largo de la investigación poniendo en manifiesto la realidad de la empresa, así como también se establece las Recomendaciones en las que se sugiere lo que se debe realizar en base a un sustento metodológico científico.

El capítulo VI, contiene la propuesta en la cual se detalla un Sistema de Rotación y Contratación de Personal idóneo y de calidad, en el que se propone una serie de pasos para la implantación de dicho sistema en la empresa de confecciones “Cazar”, mismo que cubrirá las necesidades que aquejan al área de producción.

## **INTRODUCCION**

El presente trabajo tiene como propósito desarrollar un sistema de rotación y contratación de personal idóneo y de calidad para el área de producción, para incrementar el volumen de producción de la empresa confecciones “Cazar”, así como el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de investigación.

No obstante, alcanzar una ventaja de producción en las organizaciones depende en gran parte de su habilidad para operar de manera eficaz en dimensiones tales como coste, la calidad, la cantidad, la rapidez, la innovación y la flexibilidad, con el fin de adaptarse a las variaciones de la demanda del mercado.

Por lo cual, el modelo de sistema de rotación y contratación de personal idóneo y de calidad para el área de producción es una herramienta que se construye a partir de un marco teórico que le dota de capacidades explicativas para sustento de su elaboración luego de haber definido previamente el planteamiento del problema, a más de su comprobación por medio de encuestas en que demuestra la necesidad de su implantación, en el que se señala que el modelo más idóneo es un sistema de rotación y contratación de personal porque responde a las necesidades que viene aquejando a la institución investigada.

Sin duda el hecho cómo se gestione la producción conjugando todos sus elementos de manera productiva, permitirá alcanzar el éxito deseado marcando la diferencia entre organizaciones y convirtiéndose en empresas de calidad total.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN:**

El talento humano y su influencia en el volumen de producción en la empresa confecciones “Cazar” de la ciudad de Ambato.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

La carencia de la calidad del talento humano idóneo influye en el volumen de producción de la empresa confecciones “Cazar” de la ciudad de Ambato.

### **1.2.1 Contextualización:**

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así que en algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de las personas, donde las mismas deben asumir roles diferentes y una visión diferente de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio.

El talento humano en nuestro país es considerado todavía en las empresas como propiedad suya y no como ente generador y principal factor dentro de la misma para producir. El talento humano en la actualidad son escasos para ciertos tipos de trabajo, no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, experiencia o motivación se encuentran bien ubicados en cada puesto para realizar dicho trabajo. El talento humano es fundamental para el buen funcionamiento de una empresa, ya que una buena o mala gestión en esta área repercutirá en los otros dos pilares de la organización: los recursos técnicos y materiales.

El talento humano es indispensable para cualquier grupo social, ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. El talento humano posee además las siguientes características: posibilidad de desarrollo, ideas, imaginación, creatividad, habilidades, sentimientos, experiencias, conocimientos etc.

En la provincia de Tungurahua no muchas empresas dedicadas a la confección de ropa interior, dicho producto utiliza entre sus materiales como randa, bramante, algodón, licra, tela fina todos estos importados de Colombia.

Confecciones “Cazar” de la ciudad de Ambato es una empresa familiar artesanal que creó el señor Víctor Cazar hace 23 años propietario hasta la actualidad, junto con su familia, se dedican a la confección de ropa interior. Tienen una producción anual de 18000 docenas, a su cargo tienen 40 colaboradores.

Su distribución se lo hace a empresas a nivel nacional únicamente al por mayor logrando así cubrir un mercado más amplio a nivel de distribuidores.

### **1.2.2 Análisis crítico:**

Sabemos que la tecnología de avanzada, es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero nos vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga el talento humano que participa dentro de la organización.

La producción nos conduce a desarrollar los procesos constituidos por actividades, aplicando los métodos más adecuados para obtener el producto apetecido con la

optimización simultanea de calidad, tiempo y costo, todo lo cual nos lleva al concepto de competitividad.

Recordemos que nos hemos referido a la actividad del volumen de producción y como el talento humano influye directamente en aquellos procesos, con el ejemplo de medios adecuados y la utilización de los métodos más eficientes dependerá en sus volúmenes de ventas.

Existe una corriente que con más fuerza mueve a la empresa “Cazar” incrementar y consolidar su prestigio, el talento humano influye en el volumen de producción, centrándose en aspectos y factores importantes.

El talento humano es la responsable del esfuerzo y rendimiento en la empresa “Cazar” con el desempeño individual y colectivo de los participantes.

La eficacia en el volumen de producción dependerá de cada uno de los aspectos relacionados con el, sea gestionado adecuadamente, tales como: talento humano idóneo, materiales, maquinaria, instalaciones para que la maneje.

### **1.2.3 Prognosis:**

Para la empresa confecciones “Cazar”, la falta de calidad de talento humano idóneo influye en los bajos volúmenes de producción además por no contar con más maquinaria, horas de trabajo extendidas, selección al personal, lo cual ha dado como resultado la disminución de la productividad, lo que constituye un riesgo para la vida

de la empresa, la pérdida de mercado, no permite elevar sus ingresos y por ende afecta el sistema económico.

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

¿Cómo influye la carencia de la calidad del Talento Humano idóneo en el volumen de producción de la empresa confecciones “Cazar” de la ciudad de Ambato?

#### **1.2.5 Interrogantes**

¿Cómo demostrar que el talento humano de calidad es importante dentro de una empresa para incrementar el volumen de producción?

¿Mediante que procesos de selección de personal se podría utilizar para que el talento humano sea de calidad y mejore el volumen de producción?

#### **1.2.6 Delimitación del objeto de investigación:**

Campo:

Administrativo

Área:

Producción

Aspecto:

Talento humano

Delimitación Espacial:

La investigación se la realizara en confecciones “Cazar” ubicada en Huachi la Libertad sector la Y de la ciudad de Ambato.

Delimitación temporal:

Junio de 2010 a enero del 2011

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto de investigación y estudio se ha fundamentado para su realización en justificativos razonables que a continuación se exponen:

Hemos situado nuestra atención en el talento humano a nivel de una empresa y su influencia en el volumen de producción ya que se considera que es uno de los puntos más importantes para el desenvolvimiento y progreso de la misma. El interés de investigar dicho problema se basa en que se ha demostrado que para tener éxito en toda empresa es contar con talento humano idóneo y de calidad.

Tenemos la firme idea de que el incremento de la productividad en dicha empresa se relaciona directamente con el talento humano, citando así las posibles técnicas a utilizar, las cuales son factibles de aplicarlas y ponerlas en práctica y así poder obtener un resultado óptimo para obtener mejores niveles en volúmenes de producción. La mayoría de las empresas se han olvidado de este factor importante que es el talento humano de calidad lo cual se vuelve muy novedoso debido que ésta es la clave de crecer y obtener mejores resultados en cualquier plan de trabajo.

## **1.4 Objetivos:**

### **1.4.1 Objetivo General:**

- Diseñar un proceso de selección de talento humano, para mejorar el nivel de volúmenes de producción de la empresa confecciones “Cazar”.

### **1.4.2 Objetivos Específicos:**

- Realizar un debido reclutamiento de personal idóneo, que permita adaptarse inmediatamente en el trabajo, para obtener mejores volúmenes de producción de la empresa confecciones “Cazar”.
- Evaluar la selección de personal que permita detectar debilidades en el talento humano, para obtener mejores volúmenes de producción de la empresa confecciones “Cazar”.
- Elaborar un proceso de selección, que permita elegir la calidad de talento humano, para obtener mejores volúmenes de producción de la empresa confecciones “Cazar”.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Para realizar este estudio, se ha tomado como referencia los datos proporcionados por el personal administrativo de la empresa confecciones “Cazar”; se ha realizado además, la revisión y análisis del material bibliográfico existente en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato y la Escuela Politécnica de Chimborazo que versa sobre este tema y de los cuales se ha tomado el enfoque teórico del tema, que determina los objetivos expuestos en el contenido del texto y que están relacionados con este estudio; y las conclusiones obtenidas sobre el análisis del tema, lo que constituye a la vez, el aporte de los antecedentes investigativos realizados y que se detallan a continuación:

Fierro Sandra desarrollado en el 2009 con el tema “Implementación de indicadores de Gestión en el área de recursos humanos y producción para mejorar la productividad de la empresa de Carrocerías Metálicas MEGABUSS en la parroquia San Andrés cantón Guano provincia de Chimborazo”

La empresa de carrocerías metálicas MEGABUSS fabrica con material de calidad acabados de primera aprovechando la tecnología y los recursos con los que cuenta la empresa.

El recurso humano es el elemento de mayor importancia dentro de la empresa de carrocerías metálicas “MEGABUSS”, siendo esta la base para crear valor agregado que le permite sobresalir en un mercado competitivo y exigente sin embargo esta ventaja no es aprovechada por la empresa.

La empresa de carrocerías metálicas “MEGABUSS” no brinda la capacitación y motivación necesaria al personal, sabiendo que es de vital importancia, para lograr un mejor rendimiento por parte de los mismos.

Se debe tener presente el valor que tiene el recurso humano dentro de la organización, es por esto que se debe valorar, conservar y elegir el recurso humano, puesto que este es el pilar más importante dentro de la empresa.

La empresa debe capacitar al personal del área de producción como por ejemplo en el manejo de las maquinas, soldadura, ya que es de vital importancia, puesto que de esta manera se podrá mejorar el desempeño de cada uno de ellos, y así llegar a ser más productivos.

Morayma Arellano desarrollado en el 2005 con el tema “Evaluación del desempeño del talento humano como sistema de gestión para la empresa cemento Chimborazo C.A.”

La empresa cemento Chimborazo tiene por objeto la explotación de las mismas de caliza así como de todas las sustancias necesarias para la producción, la fabricación de derivados de los mismos y de otros materiales de construcción, la producción de energía eléctrica y la comercialización de su producción industrial, sus actividades las ejerce principalmente en las provincias de: Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Sucumbíos y Pastaza.

La evaluación empresarial empieza en la organización, cuando se efectúa esta debe establecerse como se evaluara el desempeño.

La evaluación del desempeño es sinónimo de rendimiento, eficiencia, eficacia, efectividad y economía empresa que no aplique va directo al desperdicio y a la quiebra.

Antes de iniciarse un proceso de evaluación del desempeño en la empresa cemento Chimborazo debe incluirse en su estructura una unidad de analista de puestos de recursos humanos.

Debe evaluar también su organización informal, pues de acuerdo al contrato colectivo, son muchos los recursos que se otorga a favor de esta organización.

Los actuales momentos para que una empresa sea eficaz implica un alcance amplio y su implementación exige mucha destreza en el manejo del Recurso Humano lo cual

constituye un aspecto problemático ya que el ser humano es un ente inminentemente cambiante y distinto a los demás, y esto afecta a todos en la organización, en este sentido se debe tener en cuenta que quienes dirigen las organizaciones deben ser profesionales altamente capacitados en el área administrativa y del talento humano.

Ricardo Castro desarrollado en el 2002, con el tema “Elaboración del reglamento interno de Recursos Humanos para la Dirección Provincial de Educación Hispana de Tungurahua”

Contribuir en el desarrollo personal e institucional de la Dirección Provincial de Educación Hispana de Tungurahua optimizando la relación entre la Institución y sus servidores, y contar con una administración de personal eficiente con la elaboración de un reglamento interno de Recursos Humanos.

Los aspectos de vital importancia para lograr establecer y mantener una mejor administración de recursos humanos son las normas y las relaciones entre la institución y sus servidores para el logro del bienestar personal e institucional.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La fundamentación filosófica para este proyecto se encuentra bajo el paradigma crítico-propositivo para la administración, ya que la investigación determina un problema para posteriormente proponer la solución dentro de la empresa confecciones “Cazar”.

La Fundamentación Filosófica planteada en esta tesis se basa en la práctica y en

experiencia metodológica, hermenéutica- dialéctica propuesta en la investigación, que sin duda va a enriquecer el contenido de este estudio.

Ontológicamente esta investigación estudiara el problema y los diferentes cambios para analizar y proponer diferentes soluciones, creando oportunidades para el mejoramiento del sistema de producción.

Epistemológicamente para la Administración se llega a conceptualizar la variable independiente y la variable dependiente que forma parte de la presente investigación.

Axiológicamente la presente investigación se desarrollara desde el punto de vista de la honestidad, ética profesional, responsabilidad, respeto, lealtad sin dejar de lado los principios básicos.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Registro Oficial No. 71

23-MAY-1997

**CONGRESO NACIONAL**

**CODIFICACIÓN DE LA LEY DE DEFENSA DEL ARTESANO**

**Art. 1.-** Esta Ley ampara a los artesanos de cualquiera de las ramas de artes, oficios y servicios, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes o que se establecieren posteriormente.

**Art. 2.-** Para los efectos de esta Ley, se definen los siguientes términos:

a) Actividad Artesanal: La practicada manualmente para la transformación de la materia prima destinada a la producción de bienes y servicios, con o sin auxilio de máquinas, equipos o herramientas;

b) Artesano: Al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y registrado en el Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos, desarrolle su actividad y trabajo personalmente y hubiere invertido en su taller, en implementos de trabajo, maquinarias y materias primas, una cantidad no superior al veinticinco por ciento (25%) del capital fijado para la pequeña industria. Igualmente se considera como artesano al trabajador manual aunque no haya invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o carezca de operarios;

c) Maestro de Taller: Es la persona mayor de edad que, a través de los colegios técnicos de enseñanza artesanal, establecimientos o centros de formación artesanal y organizaciones gremiales legalmente constituidas, ha obtenido tal título otorgado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y refrendado por los Ministerios de Educación y Cultura, y del Trabajo y Recursos Humanos;

d) Operario: Es la persona que sin dominar de manera total los conocimientos teóricos y prácticos de un arte u oficio y habiendo dejado de ser aprendiz, contribuye a la elaboración de obras de artesanía o la prestación de servicios, bajo la dirección de un maestro de taller;

e) Aprendiz: Es la persona que ingresa a un taller artesanal o a un centro de enseñanza artesanal, con el objeto de adquirir conocimientos sobre una rama artesanal a cambio de

sus servicios personales por tiempo determinado, de conformidad con lo dispuesto en el Código del Trabajo; y,

f) Taller Artesanal: Es el local o establecimiento en el cual el artesano ejerce habitualmente su profesión, arte u oficio.

**Art. 3.-** La formación profesional a nivel artesanal incluye el ciclo básico con tres años de estudio.

Se aplicará de conformidad con el respectivo Reglamento.

**Art. 4.-** Créase la Junta Nacional de Defensa del Artesano como institución autónoma de derecho público, con personería jurídica, finalidad social, patrimonio y recursos propios. Tendrá su domicilio en la ciudad de Quito.

**Art. 5.-** La Junta Nacional de Defensa del Artesano estará integrada por los siguientes miembros:

- a) Un representante del Presidente de la República;
- b) Un diputado, con su respectivo suplente, elegido por el Congreso Nacional en Pleno;
- c) El Director General del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) o su delegado; y,
- d) Cuatro delegados de las asociaciones de artesanos simples o compuestas legalmente constituidas, con sus respectivos suplentes.

Estos delegados, que serán elegidos de conformidad con el correspondiente reglamento necesariamente deberán ser artesanos calificados. Durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez.

## CÓDIGO DE TRABAJO

### **Art. 2.- Normas básicas**

1. En las disposiciones de este Código, la designación de personas en masculino tiene un sentido genérico, referido siempre por igual a hombres y mujeres, salvo que de la norma se entienda lo contrario.

2. Las disposiciones de este Código se aplican al trabajo prestado o convenido en el país, incluidos los contratos de trabajo celebrados en el país para prestar servicios en el extranjero, sin perjuicio de las normas más favorables a los trabajadores y las de orden público aplicables en el lugar de ejecución del trabajo.

3. Respecto de los contratos celebrados en el país para prestar servicios en el extranjero, el Estado podrá considerar la posibilidad de concertar acuerdos bilaterales o multilaterales con objeto de prevenir abusos y prácticas fraudulentas encaminadas a eludir los acuerdos existentes para la protección de los trabajadores en el contexto de una relación de trabajo.

### Parágrafo 2. Principios

### **Art. 4.- Principios**

1. El trabajo es una libertad fundamental, un derecho y un deber social, en los términos establecidos por la ley. El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

2. No puede haber trabajo exigido bajo la amenaza de una pena, cualquiera que sea, que

no sea impuesto por ley, salvo en los casos de emergencia, urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio y el que pueda ser considerado como una tarea cívica normal. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

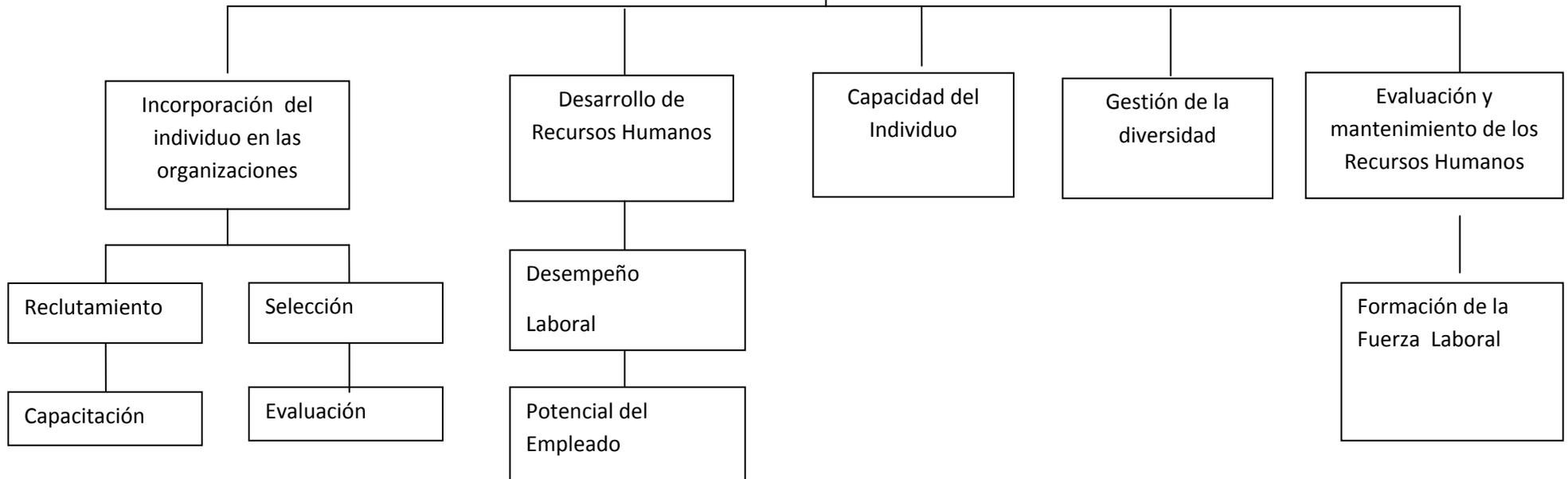
3. Los trabajadores gozarán de igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación. En consecuencia, no serán discriminados para acceder al empleo, o una vez empleados, por razones de edad, sexo, estado civil, raza, color, ascendencia nacional, origen o condición social, religión, ideas políticas, estado de salud, orientación sexual o afiliación o no a un sindicato. Tampoco podrán ser discriminados por razón de disminuciones físicas, psíquicas o sensoriales, siempre que se hallen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate.

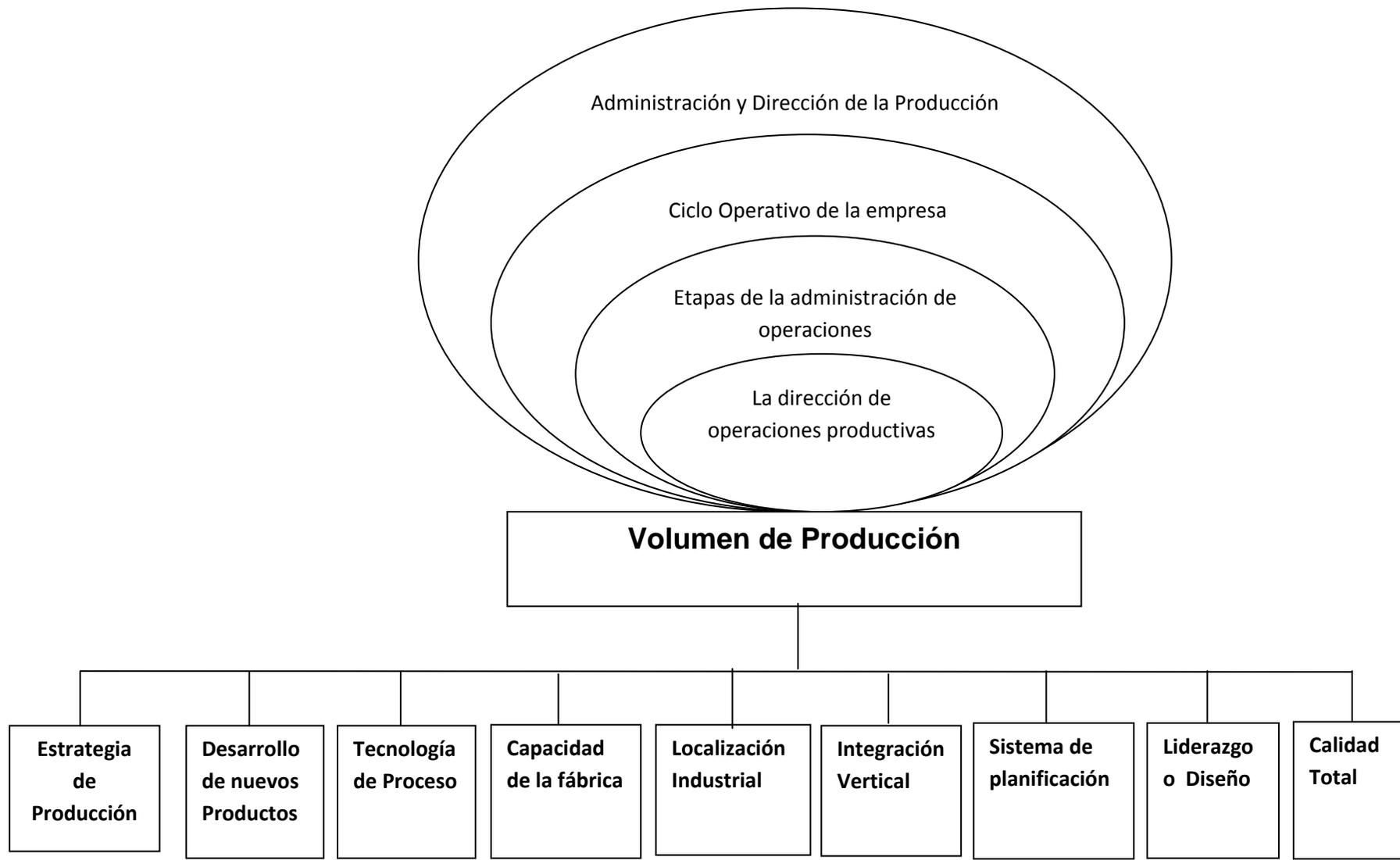
4. Se prohíbe la redacción y publicación de ofertas de empleo que incluyan requisitos de carácter sexista o excluyente en cualquier forma.

## **2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**



**Talento Humano**





Definición de categorías

### **Administración de Recursos Humanos**

**Chiavenato (2002, p.10)** “Es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos”.

### **Gestión del Talento Humano**

**Chiavenato (2002, p.4)** “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.

### **Procesos de gestión del talento humano:**

R/ El personal de talento humano se encarga de las siguientes funciones; y estas son sus características y principales actividades que desarrollan dentro de la organización.

Diagnostico de Necesidades de Capacitación.

Análisis: Proceso mediante el cual se separa las diversas partes componentes de un todo, con miras a establecer la interrogación entre ellas y de cada una con el todo.  
Planeación: es una actividad intelectual, cuyo objeto es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo

Desarrollo: es una actividad planificada puesto que implica el diagnóstico de problemas, la realización de un plan y la movilización de recursos para ejecutar el plan.  
Asesoría: Proceso por el cual se aconseja o sugieren cambios.  
Consultoría: Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.  
Capacitación: es hacer a alguien apto, habilitarlo para algo entrenarlo para mejores resultados.

### Manejo de Personal

Reclutamiento: técnicas de selección, para facilitar la observación de algunos factores, como la iniciativa, la agresividad, equilibrio, adaptabilidad a situaciones nuevas, tacto, capacidad para relacionarse con personas y otras cualidades similares.  
Selección: comprende la fase de un proceso de selección para ubicar a la Persona Adecuada en El Cargo Adecuado, según las necesidades de cada organización.  
Inducción: incluye: Historia, filosofía (misión, visión, valores y principios) objetivos específicos y generales organigrama. Estrategias, beneficios, sanciones, obligaciones, Áreas (funciones, procedimientos, proyectos específicos, etc.), clientes y producto.

Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Procesos-De-Gesti%C3%B3n-Del-Talento-Humano/214110.html>, 22/01/10, 12:36PM

## **Talento humano**

Los recursos humanos es un término usado para describir a los individuos que componen la fuerza de trabajo de una organización, aunque se aplica también en economía del trabajo, por ejemplo, los sectores empresariales e incluso naciones enteras. Los recursos humanos es también el nombre de la función dentro de una organización encargada de la responsabilidad general de la aplicación de estrategias y políticas relacionadas con la gestión de las personas.

Recuperado de:

[http://translate.google.com/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Human\\_resources](http://translate.google.com/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resources), 18/01/10, 14:46PM

No solo es el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad; conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Recuperado de: [www.Scnbd.com/doc/3756082/talento-humano](http://www.Scnbd.com/doc/3756082/talento-humano), 16/02/10, 11:02AM

**Gómez (2001, p.2)** “Personas que trabajan en una organización. También denominado personal.

**Hernández (2005, p.339)**“La principal función del área de recursos humanos radica en encontrar, mantener y desarrollar al capital humano de la empresa motivado e integrado por valores morales, hacia la misión, visión estratégica de la misma a través de sistemas competitivos de remuneración económica y de reconocimiento a su desempeño con calidad de vida y dentro del marco legal, vinculando los planes y programas de desarrollo con los de los individuos, de tal forma que se obtengan los máximos resultados para ambas partes.”

“Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”

### **Incorporación del individuo en las organizaciones**

**Uriz (2008, p.15)** “La incorporación de los individuos a la organización se realiza en dos etapas que corresponde a grandes rasgos a sus dos tipos de necesidades.

La primera se produce en el registro de un sub-sistencia. La organización acoge al individuo que se incorpora a ella. La segunda se sitúa en el registro de la ex\_sistencia y corresponde a la realización por el ya miembro de las tareas que lo son confundidas”.

### **Reclutamiento y Selección**

El reclutamiento y selección permite escoger, evaluar al personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Reclutar: atraer el mayor número de candidatos que tengan el perfil que la empresa requiera.

Seleccionar: escoger al mejor el más idóneo, permite realizar un ajuste PERSONA/PUESTO

Las etapas de proceso de selección: análisis de necesidades, del empleo, reclutamiento, selección, socialización.

Es el proceso que comprende tanto la recopilación de información sobre las cualidades de un puesto de trabajo como la determinación a quien deberá contratarse.

El análisis de puesto produce información acerca de lo que entraña el puesto y las características humanas que se requieren para realizar estas actividades, a continuación esta información de la información de la descripción del puesto se usa para decidir el tipo de personas que se habrán de reclutar y contratar. Capacitación: Proceso orientado a la gente ubicado en el nivel de apoyo administrativo.

Selección de Personal, Publicaciones Vértice 2008

**Gómez (2001, p.189-190)** Selección: dado el grupo de candidatos obtenido tras el esfuerzo de reclutamiento, la selección es el mecanismo que permite determinar la cualidad total de los recursos humanos de una organización.

**Chiavenato (2008, p.137)** “Selección: funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas aquellas que cuentan con las características deseadas”.

**Desarrollo de recursos humanos**

**Werther y Davis (2008, p.86)** “El desarrollo del capital humano de la organización va adquiriendo creciente importancia en el contexto del planteamiento estratégico de la corporación. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, se incrementa el nivel de satisfacción laboral y se reduce la tasa de rotación del personal”.

### **Desempeño laboral**

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas.

Recuperado de [www.google.com](http://www.google.com), 19/01/10, 16:47PM

**Chiavenato (2002, p.260)** “En general el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que estas dependan del esfuerzo como vimos en la teoría de la expectativa, en la parte dedicada a la motivación humana. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene de papel que debe desempeñar.”

### **Potencial del Empleado**

El potencial es la amalgama perfecta entre las capacidades actuales de una persona y sus posibles roles futuros, teniendo en cuenta su capacidad de crecimiento a largo plazo y los riesgos de posibles desvíos.

Recuperado de <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=37845>  
18/01/10, 23:12PM

El potencial humano se define como lo que el hombre es capaz de hacer, el potencial que tiene una persona en su interior y obviamente dicho potencial se puede entrenar. El concepto del Potencial humano es importantísimo porque hay que ser consciente de que todos tenemos un gran potencial humano y podemos utilizarlo para mejorar nuestra vida y por qué no mejorar el mundo, de hecho desarrollar nuestro potencial humano es mejorar el mundo porque si nosotros somos mejores personas el resto del mundo lo va a notar.

Recuperado de <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/potencial-humano/>  
18/01/10, 23:17PM

### **Capacidad del individuo**

Todo elemento que ingresa a una empresa, necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él. Este desarrollo puede ser de un orden teórico o práctico, a fin de dar a todo trabajador, empleado o jefe, independiente de los conocimientos previos que el

tenga, destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de su labor. Bajo este concepto, todo nuevo trabajador, y muchas veces los que están laborando ya hace tiempo, requieren este adiestramiento o capacitación.

Recuperado de [www.google.com](http://www.google.com) 18/01/10, 18:30PM

Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo. El término capacidad también puede hacer referencia a posibilidades positivas de cualquier elemento.

Recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php> 18/01/10, 23:42PM

Conjunto de condiciones intelectuales para el cumplimiento de una función o el desempeño de un cargo: tiene capacidad para las matemática: aptitud.

Recuperado de <http://es.thefreedictionary.com/capacidad> 18/01/10, 22:37PM

Conjunto de condiciones propias de una persona o animal, en particular sus dotes intelectuales, que determinan su posibilidad de realizar con éxito determinada tarea  
Sinónimos: aptitud, talento

Antónimos: incapacidad, ineptitud

Recuperado de <http://es.wiktionary.org/wiki/capacidad> 18/01/10, 22:40PM

### **Gestión de la diversidad**

La Declaración de la UNESCO dando a la Diversidad rango de Patrimonio de la Humanidad, la definición de la ONU, y sobre realidad que se ha puesto en evidencia en el siglo XXI creada por las características, necesidades y aportaciones diferentes de las personas como eje de todo el sistema social y económico tanto mundial como local; en las comunidades en las que la persona desarrolla su vida; genera la necesidad de crear una legislación que de marco al comportamiento de los individuos y de sus instituciones para defender y potenciar los derechos y deberes de las personas a disfrutar de un entorno de respeto en todos los ámbitos de actuación.

Recuperado de <http://www.iegd.org/spanish800/legislacion.htm>, 28/01/10, 15:10PM

### **Definición de gestión de la diversidad**

El conjunto de actividades tendientes a integrar a los empleados no tradicionales (mujeres y minorías) n la fuerza laboral y utilizar su diversidad para crear una ventaja competitiva de la empresa.

Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2296-la-diversidad-y-la-integracion-de-minorias-en-la-fuerza-laboral-de-los-estados-unidos.html>28/01/10,15:05PM

**Gómez (2001, p.134)** “Se refiere a las características humanas que hacen que la gente sea distinta entre sí pueden agruparse en dos categorías, la primera incluyen características determinadas de forma biológica, como la raza, sexo, la edad y algunos atributos físicos así como la familia y la sociedad donde de nace, la segunda categoría se incluyen características que las personas pueden adoptar, abandonar o modificar a lo largo de sus vidas a través de una elección consiente y esfuerzos deliberados”.

### **Evaluación, compensación y mantenimiento del talento humano**

Dentro de los procesos de Gestión de la Función Mantenimiento, existe uno que llama la atención de todos los mantenedores, por la contradictoria relación que se plantea entre dos características fundamentales: DINÁMICA y RIGIDEZ. La primera está enfocada a la necesidad de establecer planes de Mantenimiento, donde se prevé la ejecución de acciones de Mantenimiento para evitar la falla de los equipos, pero que está condicionada al comportamiento real dentro de las líneas de producción y/o servicio.

La segunda característica, la obtenemos según la obstinada razón de planificar y no corregir los elementos ni en función del tiempo ni en función de las acciones. Esta contraposición, sugiere una revisión constante de los programas de Mantenimiento, y de las tareas o acciones que se pretenden acometer.

Compensación

Compensaciones y beneficios

- Factor de compensación = Compensación (sin beneficios) / Fuerza total de trabajo
- Factor de beneficios = Beneficios / Fuerza total de trabajo
- Beneficios entre compensación = Costos de beneficios / Gastos de compensación

Recuperado de [www.monografias.com](http://www.monografias.com) 28/01/10,15:18PM

## MANTENIMIENTO

La labor del departamento de mantenimiento, está relacionada muy estrechamente en la prevención de accidentes y lesiones en el trabajador ya que tiene la responsabilidad de mantener en buenas condiciones, la maquinaria y herramienta, equipo de trabajo, lo cual permite un mejor desenvolvimiento y seguridad evitando en parte riesgos en el área laboral.

### Mantenimiento

Es un servicio que agrupa una serie de actividades cuya ejecución permite alcanzar un mayor grado de confiabilidad en los equipos, máquinas, construcciones civiles, instalaciones.

El mantenimiento adecuado, tiende a prolongar la vida útil de los bienes, a obtener un rendimiento aceptable de los mismos durante más tiempo y a reducir el número de fallas.

Decimos que algo falla cuando deja de brindarnos el servicio que debía darnos o cuando aparecen efectos indeseables, según las especificaciones de diseño con las que fue construido o instalado el bien en cuestión.

Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos15/mantenimiento-industrial/mantenimiento-industrial.shtml>, 28/01/10,14:26PM

## **Evaluación y gestión del rendimiento**

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

Recuperado de [www.google.com/recursoshumanos/definiciones](http://www.google.com/recursoshumanos/definiciones), 28/01/10,14:25PM

## **Formación de la fuerza laboral**

Conjunto de condiciones físicas y espirituales que se dan en la personalidad viviente de un hombre y que ésta pone en acción al producir bienes de cualquier clase. En la sociedad capitalista, señala la teoría marxista, la fuerza de trabajo se transforma en mercancía. Esto se debe a que al no tener acceso a la propiedad de los medios de producción, el hombre, para subsistir, se ve obligado a vender su capacidad o fuerza de trabajo como mercancía.

Recuperado de <http://www.definicion.org/fuerza-de-trabajo>,23/01/10,11:44AM

**Gómez (2001, p.281)** “Suele llevarse a cabo cuando los empleados tienen un déficit de capacidades o cuando una organización cambian los sistemas y los empleados tienen que aprender nuevas habilidades”.

### **Administración y Dirección de la producción**

La dirección de operaciones (o administración de la producción, como se llama con frecuencia) puede definirse como la administración de los recursos directos necesarios para producir los bienes y servicios que ofrece una organización. En el Esquema 1 se presenta un modelo resumido de esta área, en un contexto empresarial general.

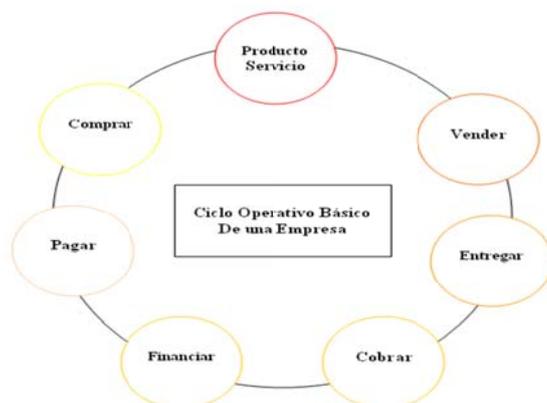
El mercado (los clientes de los productos o servicios de la empresa) da forma a la estrategia corporativa, que se basa en la misión de la empresa y, en esencia, refleja la forma en que se la piensa utilizar todos sus recursos y funciones (mercadotecnia, finanzas y operaciones) para lograr la ventaja competitiva. La estrategia de operaciones específica la manera en que la empresa empleará sus capacidades de producción para apoyar la estrategia corporativa.

La dirección de operaciones trata con los recursos directos de producción de la empresa, los cuales pueden considerarse como las cinco P de la dirección de operaciones: Personas, Plantas, Partas, Procesos y sistemas de Planificación y control. Las personas son la fuerza de trabajo directa e indirecta; las plantas, las fábricas o ramas de servicio donde se realiza la producción; las partes comprenden los materiales (o en el caso de servicios, los suministros) que pasan a través del sistema; en los procesos se agrupan el equipo y los pasos necesarios para lograr la producción; y los sistemas de planificación y control son los procedimientos y la información que utiliza la gerencia para manejar el sistema

Recuperado de <http://adminoperaciones.blogspot.com/2009/04/definicion-de-direccion-de-operaciones.html>,23/01/10,11:31AM

**Fernández (2006, p.4)** “La administración de empresas tiene de ciencia y de arte. En la actualidad los gerentes tienen muy poco tiempo para tomar decisiones lo cual exige una mayor preparación, experiencia, dotes y cualidades especiales que lo diferencien de otros profesionales.

### Ciclo operativo de la empresa



En las empresas una de las cuestiones más importantes es el ciclo operativo de la misma. Incluso en las empresas más pequeñas o con un menor desarrollo gerencial, es el aspecto más importante de toda la estructura organizativa.

En la actualidad la rueda operativa o el ciclo operativo ha dejado de ser el factor “estrella” para un negocio, aunque no por ello ha dejado de ser un factor clave o desequilibrante en la vida de la empresa, justamente porque de alguna forma el ciclo operativo es la “vida del negocio”.

El gerente o administrador de una empresa, no puede basar solamente su gestión en el ciclo operativo de la empresa, sino que debe tener una visión mucho más amplia del negocio y no cerrarse en cuando comprar o vender.

Recuperado de <http://finanbolsa.com/2009/11/16/que-es-el-ciclo-operativo-de-una-empresa/> 28/01/10,14:48PM

**D’Alessio (2005, p.4)** “Estas áreas son finanzas, operaciones y marketing. Tres áreas unidas por una columna central recursos humanos y apoyados por una quinta área logística”.

Operaciones

Finanzas

Recursos Humanos

Marketing

## **Etapas de la administración de operaciones**

**Fernández (2006, p.p.11-12)** Funcional o de procesos: llamado también tradicional o clásico, desarrolla el planeamiento, organización y dirección y control de las actividades de una organización.

De comportamiento: o de las relaciones humanas, enfatiza el comportamiento organizacional y la relacional interpersonal, para que por medio de las personas pueden conducirse las actividades de la organización.

Sistémico: se centra en el uso de sistemas, datos y técnicas cuantitativas para tomar decisiones a fin de facilitar la consecución de los objetivos.

Planeamiento: seleccionar los objetos para el sistema de operaciones de la organización y las políticas programas y procedimientos para alcanzar tales objetivos.

Organización: establecer una estructura intencional de procesos dentro del sistema de operaciones.

Dirección: ejecutar lo programado y ser el responsable de la marcha del sistema de operaciones cuyos resultados serán monitoreados durante la función de control.

Control: asegurar que los planes y programas para el sistema de operaciones sean llevados a cabo.

## **La Dirección de operaciones productivas**

Actividades que llevan a la producción de los bienes y servicios, al transformar los recursos en productos.

Consiste en planificar, organizar dirigir y controlar todas las actividades implicadas para la producción de bienes y servicios.

Recuperado de [www.monografias.com/trabajos20/control-produccion/control-produccion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos20/control-produccion/control-produccion.shtml) 28/01/10,14:55PM

### **Volumen de Producción**

El nivel de actividad o volumen de producción es el grado de uso de la capacidad de producción. Se la suele medir como un porcentaje de uso de dicha capacidad. También se usan magnitudes absolutas, como unidades producidas, horas de servicio insumidas, cantidad de servicios realizados, etc.

El nivel de actividad real -o resultante, o histórico- es aquel efectivamente alcanzado. Pero también puede trabajarse con niveles hipotéticos, estándares, esperados, etc. Los niveles esperados, a modo de ejemplo, determinarán la magnitud de ciertos costes fijos al elaborar el presupuesto anual.

El estudio de los niveles de actividad es fundamental para la gestión empresarial y más aún en aquellos casos en que existen grandes variaciones estacionales durante el año, como en actividades turísticas.

Recuperado de <http://www.monografias.com/definición.es>,06/02/10,12:00PM

### **Estrategia de producción**

El término **estrategia** procede de la palabra griega "strategos", formada por stratos, que significa ejército y que significa dirigir. Según Quinn (1993) en el campo de la administración, una estrategia "es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar". También, se identifica como "el arte de crear y proyectar planes para alcanzar una meta concreta".

Una definición más pertinente del concepto de estrategia de producción la describe como "un plan de acción a largo plazo para la función, en el que se recogen los objetivos deseados, así como los necesarios cursos de acción y la asignación de los recursos cuyo requisito fundamental es contribuir al logro de los objetivos globales de la empresa en el marco de su estrategia empresarial y corporativa dando como resultado un patrón consistente para el desarrollo apropiado de las decisiones tácticas y operativas del subsistema".

Recuperado de [http://www\\_monografias\\_com/trabajos20/administracion\\_operaciones/administracion\\_operaciones\\_shtml](http://www_monografias_com/trabajos20/administracion_operaciones/administracion_operaciones_shtml),23/01/10,11:50AM

**Fernández (2008, p.57)** “La estrategia se inicia con la declaración de la visión acerca de lo que será la empresa en el futuro donde está y hacia dónde se dirige. Continúa con la determinación de los objetivos a alcanzar. Y finaliza con la formulación de la estrategia en los diferentes niveles jerárquicos. Una vez creada. La estrategia se pone en marcha diseñando una organización eficaz y, posteriormente, se evalúa el desempeño. En esta sección se analiza el proceso de creación de la estrategia. Este marco constituye la referencia para la planificación de la estrategia de producción”.

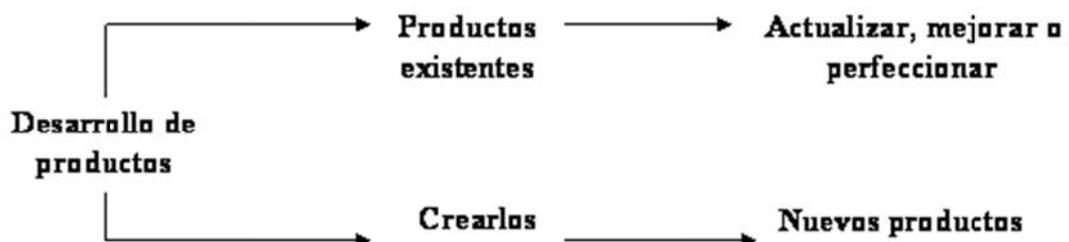
### **Desarrollo de nuevos productos**

Desarrollo de productos: es el conjunto de acciones que tienen como fin la creación de nuevos satisfactores y/o la actualización, cambio mejoramiento de satisfactores existentes, con el fin de comercializarlos para obtener:

- a. La satisfacción de las necesidades o deseos de los consumidores.
- b. Generar ingresos para que las empresas puedan operar, actualizarse y crecer.

El desarrollo de productos es importante para el consumidor, indispensable para la empresa y estratégico para la nación.

Desarrollo de nuevos productos o de productos existentes.



Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos67/desarrollo-nuevos-productos/desarrollo-nuevos-productos.shtml>23/01/10,11:57AM

**Diccionario de Marketing** “Dentro de la estrategia de crecimiento intensivo, el desarrollo de nuevos productos puede tener su origen:

-en la incorporación de nuevas características al producto tradicional

-el desarrollo de productos innovadores con un nivel tecnológico superior al producto actual.

-finalmente cabe la orientación nace nuevos productos: productos que satisfacen necesidades diferentes a las que satisface el negocio actual y que se producen gracias al aprovechamiento de determinados puntos fuertes del negocio tradicional”.

**Fernández (2006, p.107)** “Esta sección describe el concepto de producto para, posteriormente, analizar el significado de nuevo producto y precisar, en la medida de lo posible, el concepto tal y como se utilizara en este texto.

El desarrollo de nuevos productos, forman parte de las decisiones de la fabricación infraestructurales. Y que sirve para satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores”.

### **Tecnología de Proceso**

**Fernández (2006, p.p.173-174)** “Con el fin de sobrevivir en sectores industriales caracterizados por continuas innovaciones, una intensa rivalidad competitiva y clientes refinados que demandan productos personalizados, es necesario utilizar sistemas

productivos que sean capaces de fabricar a costes bajos una amplia variedad de productos.

Una forma de alcanzar simultáneamente los objetivos de eficiencia y de flexibilidad, considerados antagónicos en la fabricas convencionales, consiste en aplicar las modernas tecnologías de la información en los procesos productivos, dando lugar, así, a la automatización. La tecnología de fabricación avanzada, consiste en utilizar los ordenadores y la informática para dirigir y controlar las actividades de transformación que llevan a cabo las maquinas.

La aplicación del ordenador en la industria proporciona dos posibilidades nuevas a la fabricación. En primer lugar la utilización de programas (SOFTWARE) variables y de acceso directo con objeto de lograr la optimización continua del proceso. La automatización se apoya en el principio de retroalimentación y permite modificar el autput del proceso sin tener que cambiar los factores de producción. Basta, por ejemplo, cambiar las instrucciones programadas que guían las distintas maquinas para producir una variedad de piezas o componentes de distintas formas y tamaños, dentro de una amplia gama predeterminada por el programa en uso.

En segundo lugar, el campo de acción de la automatización no se limita únicamente a la actividad de transformación propiamente dicha, sino que va mas allá, ampliando su contenido a la totalidad de sus funciones relacionadas con la producción, permitiendo la gestión integral de la fabrica y sus sistemas adyacentes, lo que contribuye a transformar el funcionamiento de la empresa”.

**Everett (2005, p.144)** “Se refiere al conjunto de equipos, personas y procedimientos empleados a elaborar los productos y servicios de la empresa.”

### **Capacidad de la fábrica**

**Fernández (2006, p.p.217-218)** “Capacidad es el potencial de un trabajador, una maquina, un centro de trabajo, un proceso, una planta o una organización para fabricar productos por unidad de tiempo. La capacidad de una instalación productiva se refiere a la cantidad de producto que esta puede obtener por unidad de tiempo con los recursos o activos disponibles y en condiciones de funcionamiento normales. No obstante, la medición de la capacidad presenta ciertos problemas: Referencia temporal, Operaciones con distinta capacidad, Definición de las condiciones normales de funcionamiento, Influencia de la decisiones de la dirección de la empresa, Unidad de medida”.

### **Localización Industrial**

El proceso de ubicación del lugar adecuado para instalar una planta industrial requiere el análisis de diversos factores, y desde los puntos de vista económico, social, tecnológico y del mercado entre otros.

**Fernández (2006, p.p.271-272)** “La localización industrial es el proceso de elección de un lugar geográfico para realizar la actividad productiva, esto es, el emplazamiento a donde deben trasladarse los inputs del proceso y desde donde se transportan los productos a los clientes de la empresa. La localización es una decisión estructural y por

lo tanto, tiene carácter estratégico para la empresa, requiere una inversión considerable y tiene implicaciones a largo plazo.

Si bien las decisiones de localización, se pueden, considerar esporádicas, en realidad, la distribución espacial de una industria está sometida a continuos cambios. Aunque la localización comienza con la determinación del lugar donde iniciar la actividad productiva, esta decisión se extiende durante la vida de la empresa. La selección del lugar donde la empresa va a desarrollar su actividad no debe desvincularse de ciertas decisiones, tales como la capacidad y la tecnología productiva, entre otras.

La mejor localización para una empresa depende, asimismo, del tipo de negocio al que se dedica”.

### **Integración vertical**

La integración vertical comprende un conjunto de decisiones que, por su naturaleza, se sitúan a nivel corporativo de una organización. Dichas decisiones son de tres tipos:

1. Definir los límites que una empresa debería establecer en cuanto a las actividades genéricas de la cadena de valor de la producción.
2. Establecer la relación de la empresa con las audiencias relevantes fuera de sus límites, fundamentalmente sus proveedores, distribuidores y clientes.
3. Identificar las circunstancias bajo las cuales dichos límites y relaciones deberían cambiar para aumentar y proteger la ventaja competitiva de la empresa.

Recuperado

de <http://web.ing.puc.cl/~power/alumno%2000/Integra%20Verti/iv.htm>, 23/01/10,  
11:59AM

## **Sistema de planificación**

Los Sistemas de Planeación y Control de la Producción/Operaciones, están formados por un conjunto de niveles estructurados (jerárquicamente) de planificación que contemplan tanto los Planes Agregados, los Planes Maestros, la Gestión de Materiales, así como, los niveles de Ejecución o Gestión de Taller.

Cuando se habla de planificación y control de la producción, se suele hacer referencia a métodos y técnicas que se pueden subdividir en aquellas dirigidas a planificar y controlar "operaciones de procesos "y "operaciones de proyecto." Dentro del primer grupo se pueden citar las Sistemáticas siguientes:

- MRP/ MRP-II (Planeación de Requerimientos Materiales y de Recursos Productivos), surgido en los Estados Unidos en la empresa IBM.
- JIT (Just in Time), origen japonés y desarrollado inicialmente por Toyota Motor Co.
- OPT (Tecnología de Producción Optimizada), desarrollada inicialmente por Eliyahu M. Goldratt, que más tarde dio lugar al surgimiento de la Teoría de las Limitaciones(TOC) y a su aplicación en producción (sistema DBR: drum-buffer-rope)
- LOP (Load Oriented Production), control de Producción Orientado a la Carga, sistema desarrollado en Europa Occidental.

Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos20/control-produccion/control-produccion.shtml> 28/01/10, 14:49PM

## **Liderazgo o diseño**

**Fernández (2006, p.p.419-420)** “El directivo de la empresa debe ser un gestor y un líder. La gestión se centra en hacer las cosas correctamente, mientras que el liderazgo se preocupa por hacer las cosas correctas. Ambos sistemas de acción, aunque diferentes, son complementarios y necesarios para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico.

El gestor tiende a adoptar actitudes pasivas hacia los objetivos, ya que los formula a partir de las necesidades más que de los deseos de los clientes y, por tanto, los mantiene profundamente enraizados en la historia y la cultura de la organización. Desde esta perspectiva, perpetua los usos y costumbres en los que se asienta la organización, lo que resulta inhibitorio y poco creativo. No obstante, el gestor debe brindar a los empleados información y conocimiento a la par que fija metas significativas. También debe crear oportunidades para que los empleados participen en el proceso de fijación de objetivos”.

## **Calidad Total**

La calidad total, lo cual implica entender que el usuario es quien define la calidad; obsesionarse por complacer a los clientes y no contentarse sólo con librarlos de sus problemas inmediatos, sino ir más allá para entender a fondo sus necesidades presentes y futuras, a fin de sorprenderlos con productos y servicios que ni siquiera imaginaban. Este conocimiento ya no es dominio exclusivo de grupos especiales de una organización; por el contrario, lo comparten y lo desarrollan todos los empleados.

Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos20/administracion-operaciones/administracion-operaciones.shtml> 23/01/10,11:20PM

**Fernández (2006, p.482)** “La calidad es una fuente de ventajas competitivas a que los clientes otorgan cada vez mayor valor. Por ello se utiliza en la publicidad de los productos y servicios, e incluso en la promoción de la imagen corporativa de la empresa. En muchos casos, la calidad se ha convertido en una restricción para competir, dado que los productos defectuosos son expulsados del mercado. La obtención de productos de elevada calidad es un proceso lento y no exento de dificultades. Sin embargo, un fallo importante deteriora en poco tiempo la imagen que tanto costó conseguir, y repercute de forma negativa en los beneficios de la empresa más allá del tiempo que aconteció”.

## **2.5 HIPÓTESIS**

La implantación de un plan de rotación de labores y selección de talento humano idóneo y de calidad contribuirá al incremento de los volúmenes de producción de la empresa confecciones “Cazar”.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

X= Talento humano (Cualitativa)

Y= Volumen de Producción (Cuantitativa)

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

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

Debido a que el presente proyecto se fundamenta filosóficamente en el paradigma crítico propositivo, su enfoque será cualicuantitativo ya que este permite la participación de todos los involucrados en la investigación, nos orienta hacia la consecución de la hipótesis además la dirección que sigue este proyecto específicamente es el incremento del sistema de producción.

Esta investigación utilizará las siguientes modalidades:

Investigación bibliográfica. Para desarrollar la presente investigación se utilizara la modalidad bibliográfica documentada ya que se consultara en libros, internet, tesis de grado, revistas especializadas, documentos y trabajos escritos que se han publicado a nivel nacional e internacional sobre los distintos aspectos que tienen relación con el tema del talento humano y el sistema de producción, por lo que se debe analizar minuciosamente los apoyos bibliográficos que vayamos conociendo con el desarrollo de la investigación.

Investigación de campo.- Esta modalidad la utilizaremos ya que permite recolectar información de primera mano en una forma directa, con la presencia del investigador en el campo (Empresa Confecciones “Cazar”) con la finalidad de que este conozca la realidad misma de los hechos estableciendo un mayor conocimiento sobre el problema que posee la organización, para lo cual es necesario la utilización de técnicas como:

La observación directa en los diferentes departamentos de la empresa (Producción, Recursos Humanos), permitiendo analizar del comportamiento de todos los involucrados en el desarrollo de sistemas de selección de personal, facilitando al investigador la información precisa sobre inconvenientes de la empresa.

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

Para la realización del presente proyecto se utilizara los siguientes tipos de investigación:

### Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación tendrá la finalidad de explorar, buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara del mismo, para desarrollar esta investigación, el investigador se pondrá en contacto con la realidad para identificar el problema.

### Investigación Descriptiva

El propósito de esta investigación es describir el problema en todo el contexto, es decir como son y cómo se manifiesta determinados fenómenos, en circunstancias de tiempo y espacio.

### Investigación Correlacional

Tiene como propósito medir el grado de incidencia entre las variables que se manipulan en el problema, de tal manera que podamos relacionar la variable independiente que se refiere al talento humano y la variable dependiente que es el volumen de producción, con el fin de evaluar la variaciones de comportamiento, determinando las causas, efectos conceptualizando con la teoría disponible y confrontándolas con la conclusiones del investigador.

## **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Población:

Nuestra investigación va destinada a los talleres de producción de la empresa confecciones “Cazar”

Operarias: 15

Aprendices: 5

Obreras: 15

Gerente: 1

Administrativo: 4

Muestra:

El tipo de muestreo utilizado en el trabajo investigativo es probabilístico, en el cual toda la población tiene la posibilidad de participar en el muestreo. En virtud de que la población es menor que cien personas no se aplique ninguna fórmula, y se aplica a todas las personas que trabajan en el área de producción.

### **3.4 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES**

#### **MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

#### **VARIABLE INDEPENDIENTE: TALENTO HUMANO**

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p><b>Talento Humano</b></p> <p>El recurso humano es la parte principal de toda empresa. Son ellos los encargados de controlar la calidad, diseñar, producir, distribuir los productos o servicios. Además son los que manejan maquinas y necesitan espacio, buen ambiente laboral y una motivación para trabajar y posee conocimientos, experiencias, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.</p>	<p>Calidad</p> <p>Maquinas</p> <p>Espacio</p> <p>Ambiente laboral</p> <p>Motivación</p>	<p>Número de unidades producidas</p> <p>Número de personas que trabajan en la elaboración de las prendas</p> <p>Número de máquinas en buen estado</p> <p>Número de máquinas que se encuentran obsoletas</p> <p>Medición de espacio físico</p> <p>Medición del contexto físico, social e intraorganizacional</p> <p>Medición de el salario que ganan Tiempos de ascenso Tiempos de conferencias</p>	<p>¿El tiempo de elaboración de la prenda es?</p> <p>¿La maquinaria que utiliza para la elaboración de la prenda se encuentra en?</p> <p>¿El espacio en el que labora es Amplio Cómodo Agradable Desagradable Tiene suficiente luz Es soportable el ruido?</p> <p>¿Tiene usted un buen ambiente laboral entre sus Compañeros, gerente?</p> <p>¿La empresa le da alguna clase de motivación: en ascenso, económica y conferencias?</p>	<p><i>Encuesta a empleados de la empresa</i></p> <p><i>Encuesta a empleados de la empresa</i></p>

	Aptitudes	Porcentaje de razonamiento mecánico, verbal, abstracto. Porcentaje de velocidad y precisión. Medición de ortografía y lenguaje	¿Cuenta usted con buena aptitud en el trabajo y cuál es vigor muscular, capacidad táctil?	Encuesta a empleados de la empresa
	Actitudes	Medición mediante la observación	¿Cuál es su actitud dentro de la empresa <i>proactiva, colaboradora, reactiva, pasiva, negativa?</i>	

CUADRO N.1

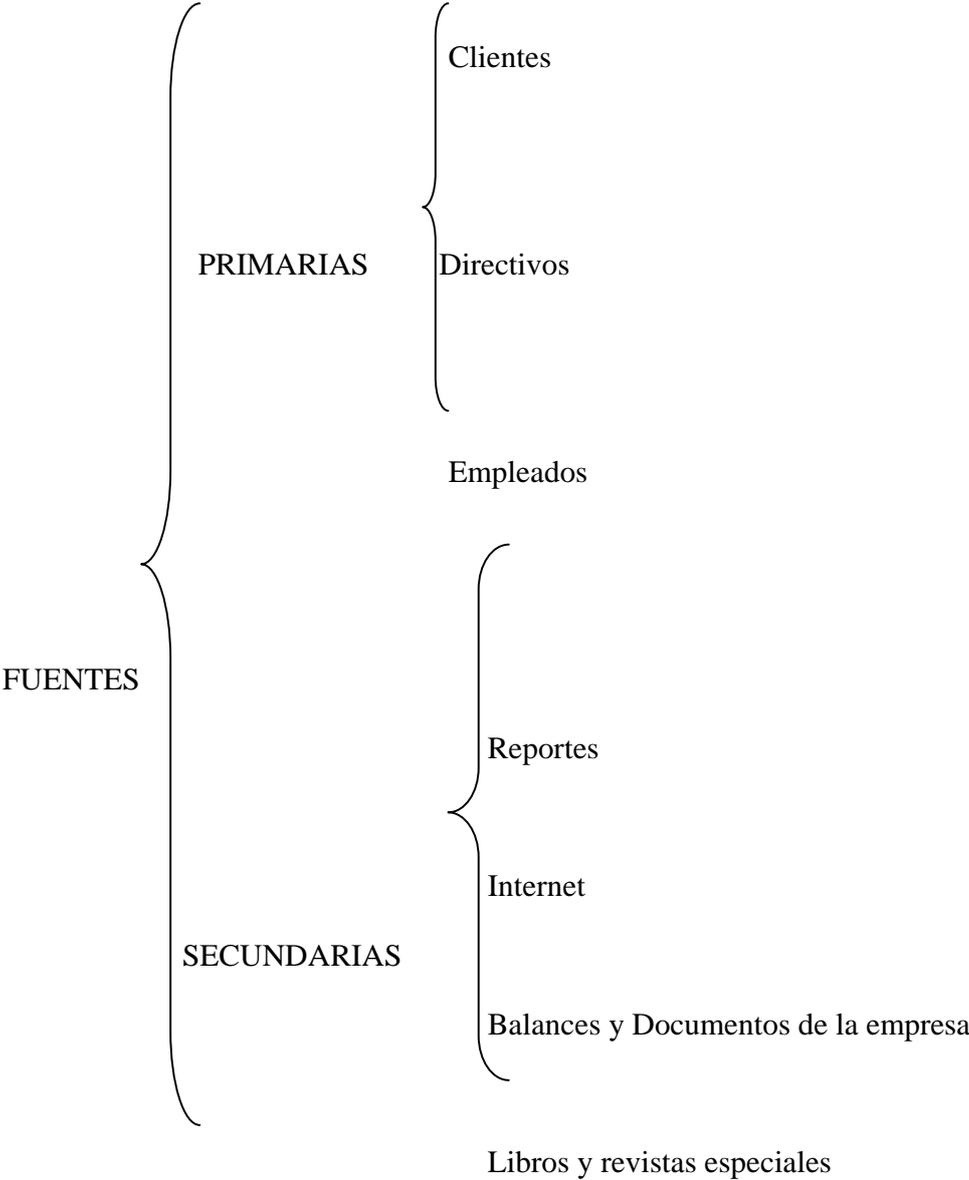
## VARIABLE DEPENDIENTE: VOLUMEN DE PRODUCCIÓN

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p><b>Volumen de Producción</b></p> <p>Es el grado de uso de la capacidad de producción. Se la suele medir como un porcentaje de uso de dicha capacidad. También se usan magnitudes absolutas: como unidades producidas, horas de servicio insumidas, cantidad de servicios realizados y los recursos con los que cuenta.</p>	Capacidad de producción	Porcentaje de unidades	¿Su capacidad para producir las prendas es en unidades, docenas, miles?	<i>Encuesta a empleados de la empresa</i>
	Horas de Servicio	Medición del tiempo de trabajo	¿Las horas de servicio en el trabajo son de una jornada, doble jornada, por horas?	<i>Encuesta a empleados de la empresa</i>
	Recursos	Porcentaje de recursos para los trabajadores	¿La empresa le ofrece todos los recursos necesarios que usted necesita para desenvolverse en el trabajo protección personal, uniformes, materiales?	<i>Encuesta a empleados de la empresa</i>

CUADRO N.2

### 3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se recurrirá a las siguientes técnicas e instrumentos:



CUADRO N.3

### **3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Una vez aplicada la entrevista al jefe de recursos humanos y la encuesta a los empleados de la empresa confecciones “Cazar” es necesario procesar y analizar la información proporcionada.

Se analizará si la entrevista y la encuesta cumple con las directrices que permitan conocer a fondo el problema objeto de estudio, se verifica si las encuestas están debidamente elaboradas.

Se procederá a codificar las encuestas de forma coherente, categorizando las preguntas.

Se realizará la tabulación de los datos que se han obtenido de la encuesta.

Se ejecutará el análisis de los datos mediante la utilización del estadígrafo para investigaciones explicativas. Se presentara en forma tabular y grafica para menor dificultad en su realización y fácil al interpretar los resultados obtenidos.

Finalmente se ejecutara la interpretación, análisis y presentación de los resultados para encontrar información vital que ayudara a dar una posible solución al problema objeto de estudio.

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

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

Del resultado obtenido en las encuestas realizadas al total de la muestra de la empresa confecciones “Cazar”, sobre la influencia del talento humano en el volumen de producción, ha demostrado que el enfoque propuesto en este estudio, se dirigió hacia la consecución del objetivo que es confirmar que el talento humano idóneo y de calidad es escaso para elaborar ropa interior de mujer.

Mediante la investigación de campo realizada en la empresa se recolectó la información primaria.

Las respuestas que se obtuvieron son claras ya que en la encuesta se utilizó un lenguaje sencillo, que facilitan la recopilación de datos que servirán para resolver la problemática encontrada en la empresa.

#### **4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Se utilizó la encuesta como la herramienta que permite realizar un diagnóstico sobre los requerimientos actuales de los clientes internos de la empresa confecciones “Cazar” de la ciudad de Ambato, para poder determinar el talento humano idóneo y de calidad para el área de producción.

La población encuestada considera que necesita trabajar en rotación de labores, esta información permitió además conocer en forma porcentual si los clientes internos se encuentran conformes tanto en el espacio que confeccionan las prendas como su ambiente laboral.

#### 4.2.1 ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA CONFECCIONES “CAZAR” DE LA CIUDAD DE AMBATO.

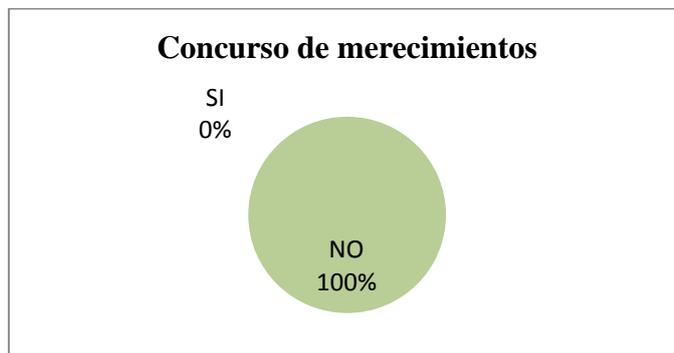
##### Pregunta 1

¿Su contratación es el resultado de un concurso de méritos y oposición?

TABLA No. 1 CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
SI	0	0%
NO	40	100%
Total	40	100%

GRAFICO No. 1



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Gaviláñez

##### Interpretación:

Del 100% de la población encuestada el 100% de las personas contratadas por la empresa no ha ingresado a través de un concurso de méritos y oposición.

##### Análisis:

Los resultados obtenidos demuestran que las personas al momento de ser contratadas no ingresan mediante un proceso de concurso de méritos y oposición.

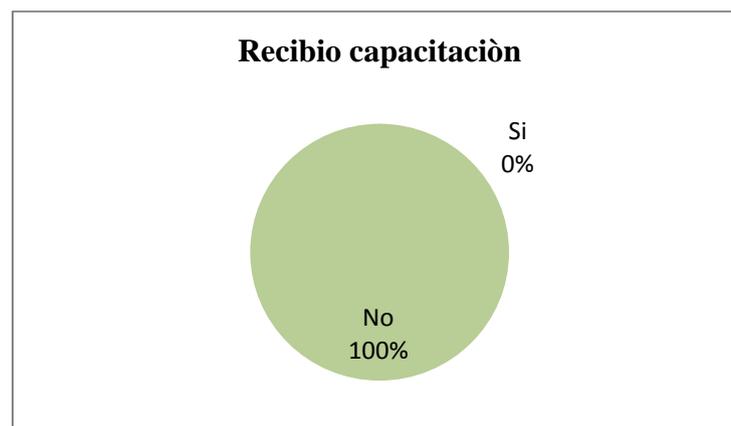
## Pregunta 2

¿Recibió alguna clase de capacitación para elaborar las prendas por parte de la empresa?

TABLA No. 2 RECIBIO CAPACITACIÓN

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	0	0%
No	40	100%
Total	40	100%

GRAFICO No. 2



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Gavilánez

### Interpretación:

Del 100% de la población ninguna persona recibió capacitación.

### Análisis:

Los resultados obtenidos demuestran que la empresa no dio ninguna clase de capacitación al personal del área de producción.

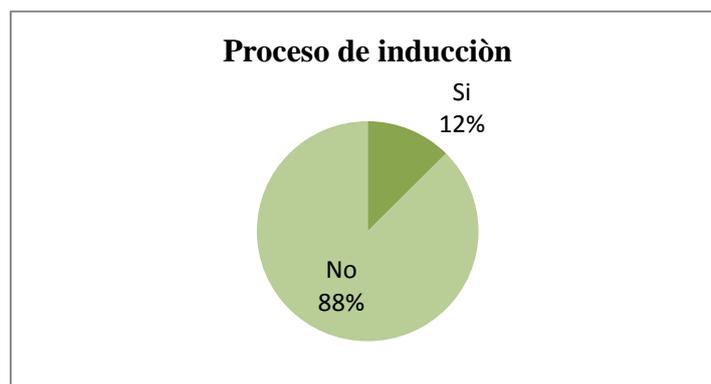
### Pregunta 3

¿Cuándo ya fue contratado por la empresa fue parte de un proceso de inducción?

TABLA No. 3 PROCESO DE INDUCCION

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	5	88%
No	35	12%
Total	40	100%

GRAFICO No. 3



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Gavilánez

#### **Interpretación:**

Del 100% de la población encuestada el 12% fue parte de un proceso de inducción y el 88% no fue parte de este proceso.

#### **Análisis:**

De los resultados obtenidos la empresa al momento de contratar nuevo personal no brinda a los trabajadores un proceso de inducción para realizar el trabajo

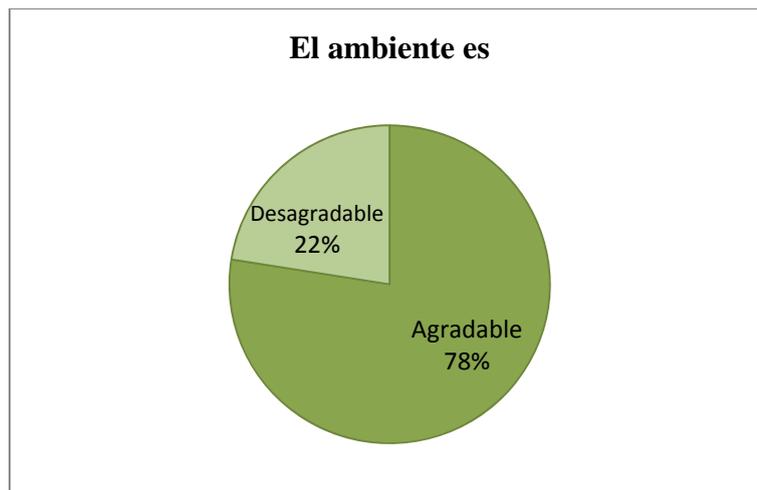
#### Pregunta 4

¿El ambiente en el que trabaja es?

TABLA No. 4 EL AMBIENTE ES

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Agradable	31	78%
Desagradable	9	22%
Total	40	100%

GRAFICO No. 4



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Gavilánez

#### Interpretación:

Del 100% de la población encuestada el 78% se le es agradable el ambiente en el que trabaja y el 22% se le es desagradable.

#### Análisis:

De los resultados obtenidos el ambiente se le es agradable en el que trabaja.

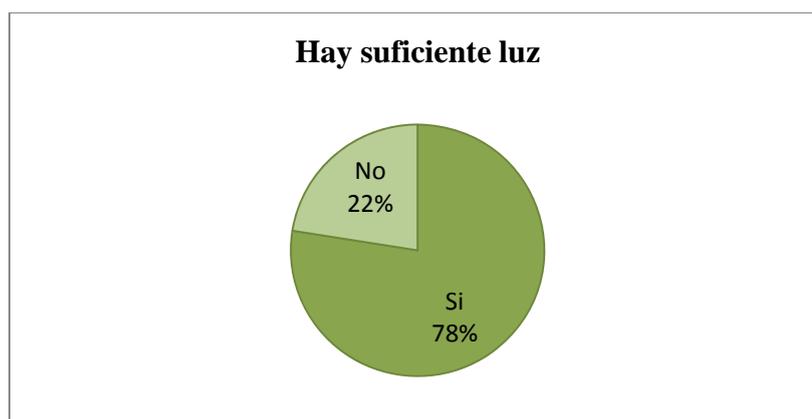
### Pregunta 5

¿Cuándo está trabajando cuenta usted con la suficiente luz?

TABLA No. 5 HAY SUFICIENTE LUZ

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	31	78%
No	9	22%
Total	40	100%

GRAFICO No. 5



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Gavilánez

#### Interpretación:

Del 100% de la población encuestada el 78% tiene suficiente luz y el 22% no lo tiene

#### Análisis:

De los resultados obtenidos tiene luz eléctrica suficiente para trabajar, la empresa o el encargado de que al personal tenga todo lo necesario debe preocuparse por este servicio que tengan todos.

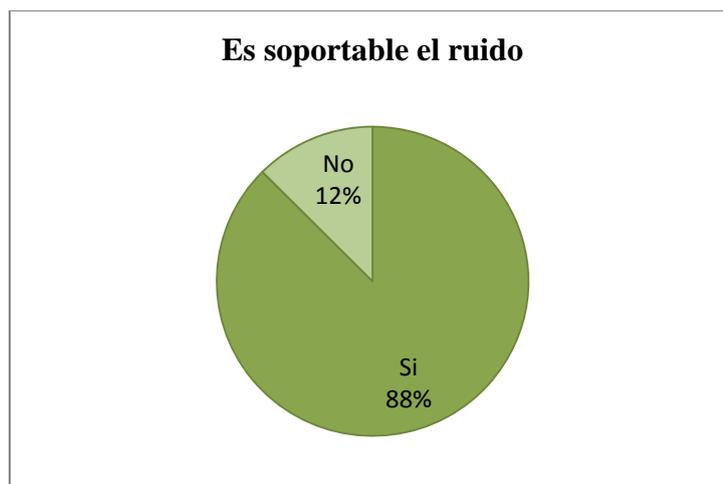
### Pregunta 6

¿Cuándo está trabajando es soportable el ruido?

TABLA No. 6 ES SOPORTABLE EL RUIDO

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	35	88%
No	5	12%
Total	40	100%

GRAFICO No. 6



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Gavilánez

#### Interpretación:

Del 100% de la población encuestada el 88% es soportable el ruido de las maquinas y el 12% no es soportable.

#### Análisis:

De los resultados obtenidos los trabajadores soportan el ruido de las maquinas.

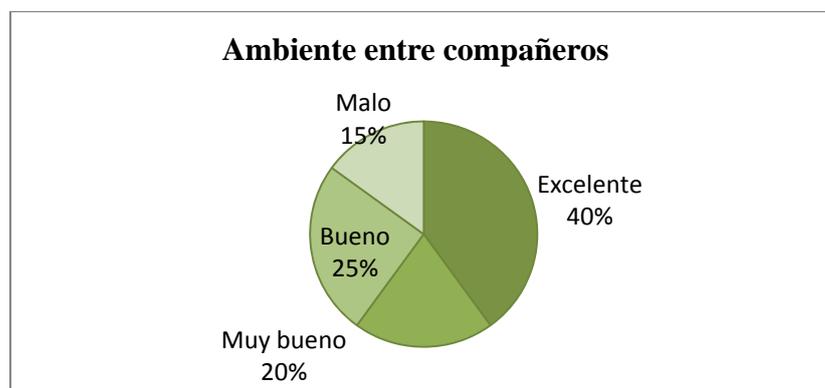
### Pregunta 7

¿El ambiente laboral que tiene entre los compañeros y gerente es?

TABLA No. 7 AMBIENTE ENTRE COMPAÑEROS

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Excelente	16	40%
Muy bueno	8	20%
Bueno	10	25%
Malo	6	15%
Total	40	100%

GRAFICO No. 7



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Gavilánez

#### Interpretación:

Del 100% de la población encuestada el 40% tiene excelente ambiente laboral, el 20% tiene muy buena, el 25% tiene buena y el 15% tiene mala.

#### Análisis:

De los resultados obtenidos de los clientes internos tienen excelente relación con los compañeros y gerente.

### Pregunta 8

¿Recibe alguna clase de motivación?

TABLA No. 8 CLASE DE MOTIVACION QUE RECIBE

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Ascenso de puesto	2	5%
Incentivo	15	37,5%
Otra	14	35%
Ninguna	9	22,5%
Total	40	100%

GRAFICO No. 8



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Gavilánez

#### Interpretación:

Del 100% de la población encuestada el 5% recibe un ascenso en el puesto de trabajo, mientras que el 37.5% recibe un incentivo, el 35% recibe otra clase de motivación y el 22.5% no recibe nada

#### Análisis:

De los resultados obtenidos los trabajadores reciben una motivación con ascenso en el puesto de trabajo.

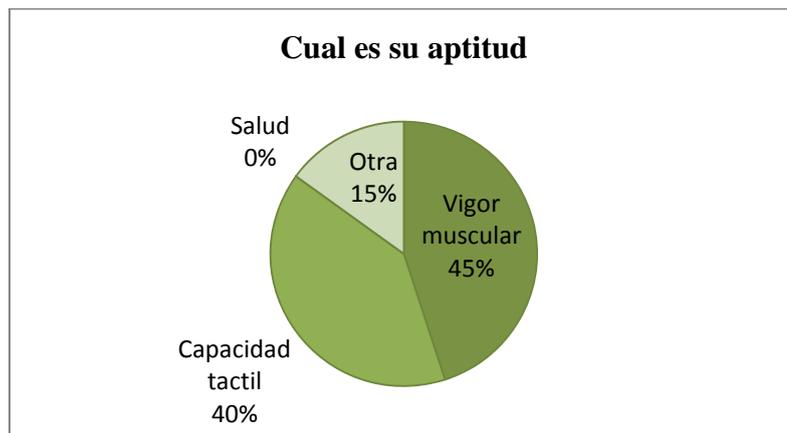
### Pregunta 9

¿Cuál es su aptitud en la empresa?

TABLA No. 9 CUAL ES SU APTITUD

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Vigor muscular	18	45%
Capacidad táctil	16	40%
Salud	0	
Otra	6	15%
Total	40	100%

GRAFICO No. 9



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Gaviláñez

#### Interpretación:

Del 100% de la población encuestada la aptitud que tienen los trabajadores dentro de la empresa es del 45% de vigor muscular, el 40% de capacidad táctil y un 15% otra.

#### Análisis:

De los resultados obtenidos de los trabajadores de producción cuenta con una aptitud de aptitud de vigor muscular.

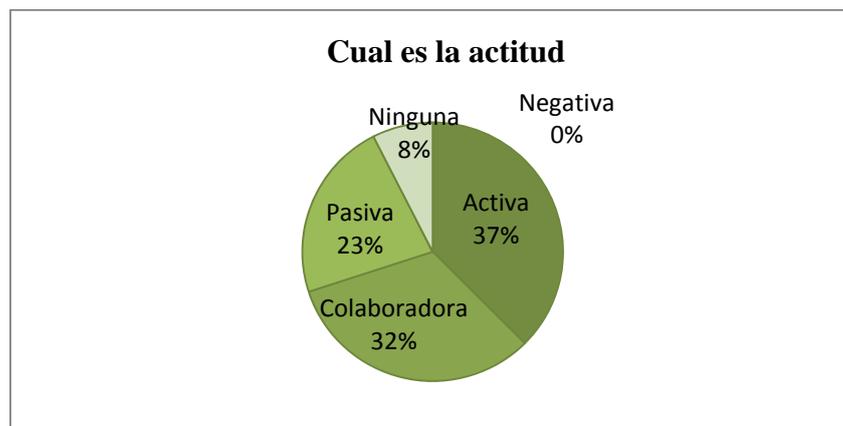
### Pregunta 10

¿Cuál es su actitud dentro de la empresa?

TABLA No. 10 CUAL ES LA ACTITUD

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Activa	15	37,5%
Colaboradora	13	32,5%
Pasiva	9	22,5%
Negativa	0	
Ninguna	3	7,5%
Total	40	100%

GRAFICO No. 10



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Gavilánez

### Interpretación:

Del 100% de la población encuestada la actitud que tienen los trabajadores dentro de la empresa es 37.5% es activa, el 32.5% es colaboradora, el 22.5% es pasiva, el 0% es negativa y el 7.5% ninguna de las anteriores.

### Análisis:

De los resultados obtenidos de los trabajadores tiene una actitud activa dentro de la empresa.

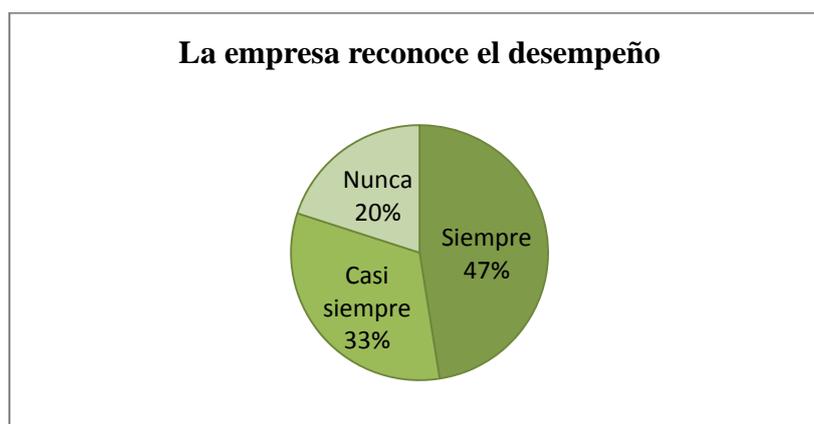
### Pregunta 11

¿La empresa reconoce su desempeño en el trabajo?

TABLA No. 11 LA EMPRESA RECONOCE SU DESEMPEÑO

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	19	47,5%
Casi siempre	13	32,5%
Nunca	8	20%
Total	40	100%

GRAFICO No. 11



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Gavilánez

#### **Interpretación:**

Del 100% de la población encuestada el 47.5% la empresa reconoce su desempeño siempre, el 32.5% casi siempre y el 20% nunca.

#### **Análisis:**

De los resultados obtenidos en la empresa le reconoce su desempeño en el trabajo a los obreros de producción.

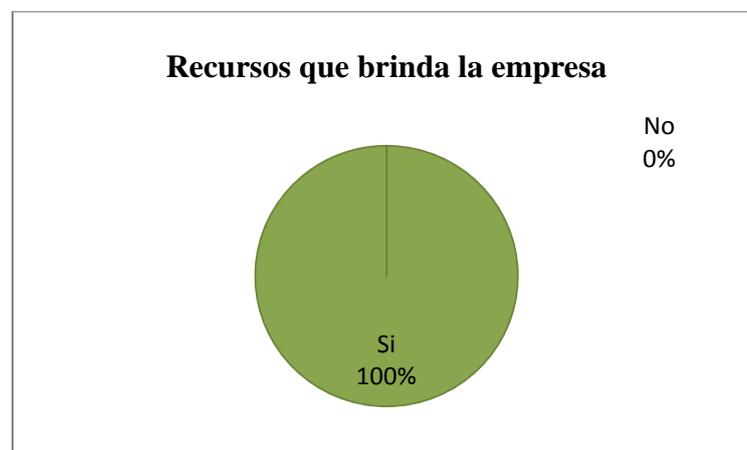
### Pregunta 12

¿La empresa brinda todos los recursos necesarios para trabajar como es uniformes, protección personal, materiales?

TABLA No. 12 RECURSOS QUE BRINDA LA EMPRESA

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	40	100%
No	0	
Total	40	100%

GRAFICO No. 12



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Gaviláñez

### Interpretación:

Del 100% de la población encuestada el 100% la empresa le da los recursos necesarios

### Análisis:

De los resultados obtenidos la empresa da a los trabajadores todos los recursos necesarios para trabajar

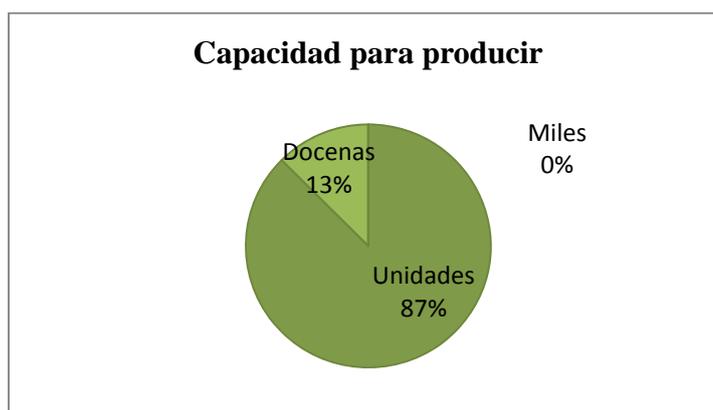
### Pregunta 13

¿Cuál es la capacidad de producción que obtiene diariamente usted y es en:?

TABLA No. 13 CAPACIDAD PARA PRODUCIR

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Unidades	35	87,5%
Docenas	5	12,5%
Miles	0	
Total	40	100%

GRAFICO No. 13



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Gaviláñez

#### Interpretación:

Del 100% de la población encuestada la capacidad de producir diariamente en unidades es del 87.5% y el 12.5% en docenas.

#### Análisis:

De los resultados obtenidos la empresa produce diariamente en unidades y solo un porcentaje menor produce diariamente en docenas.

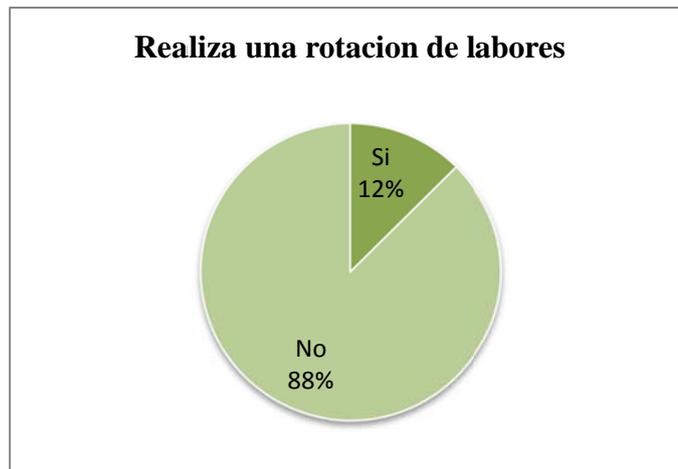
#### **Pregunta 14**

¿La empresa le obliga a trabajar realizando una rotación de labores?

TABLA No. 14 REALIZA UNA ROTACION DE LABORES

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa %</b>
Si	5	87.5%
No	35	12.5%
Total	40	100%

GRAFICO No. 14



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Gavilánez

#### **Interpretación:**

Del 100% de la población encuestada el 100% no realiza una rotación de labores.

#### **Análisis:**

De los resultados obtenidos todos trabajan en un solo proceso de elaboración de prendas.

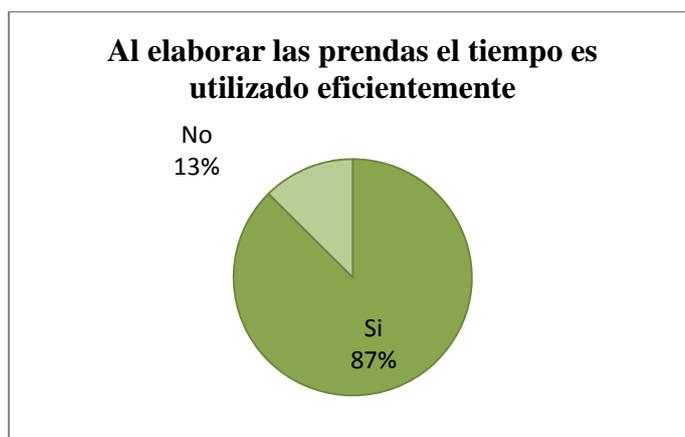
### Pregunta 15

¿En el área de producción los trabajadores utilizan el tiempo eficientemente en el momento de elaborar las prendas?

TABLA No. 15 AL ELABORAR LAS PENDAS ES UTILIZADO EL TIEMPO EF.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	35	87,5%
No	5	12,5%
Total	40	100%

GRAFICO No. 15



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Gavilánez

#### Interpretación:

Del 100% de la población encuestada el 87.5% utiliza el tiempo eficientemente y el 12.5% no utiliza eficientemente al elaborar una prenda.

#### Análisis:

De los resultados la gran parte utiliza el tiempo eficientemente al elaborar una prenda.

### 4.3 VERIFICACION DE HIPÒTESIS

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes internos de la empresa Confecciones “Cazar” de la ciudad de Ambato; se tomó como referencia las preguntas y respuestas número 1 y 14 para proceder a realizar la verificación de la hipótesis, para comprobar la influencia del talento humano en el volumen de producción.

#### 4.3.1 Modelo Lógico

**Ho:** El talento humano no influye en el volumen de producción de la empresa confecciones “Cazar”

**Ha:** El talento humano si influye en el volumen de producción de la empresa confecciones “Cazar”

#### 4.3.2 Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 5%

#### 4.3.3 Elección de la prueba estadística chi cuadrado

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

En donde:

$\sum$ = Sumatoria

O= datos observados

E= datos esperados

### Pregunta 1

¿Su contratación es el resultado de in concurso de meritos y oposiciones?

TABLA N° 16

Si	0
No	40

### Pregunta14

¿La empresa le obliga a trabajar realizando una rotación de labores?

TABLANo.17

Si	5
No	35

#### 4.3.3.1 Combinación de frecuencias

CUADRO No. 4

<b>RESPUESTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>ENCUESTAS</b>			
1.- ¿Su contratación es el resultado de un concurso de meritos y oposiciones?	0	40	40
14.- ¿La empresa le obliga a realizar una rotación de labores?	5	35	40

<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>75</b>	<b>80</b>

#### 4.3.4 Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las comunas menos uno así:

$$Gl = (F-1)(C-1)$$

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

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

$$Gl = 1$$

Donde:

Gl= grados de libertad

C= Columnas de la tabla

F= Hilera de la tabla

Entonces tenemos que  $Gl = 1$ ; y el nivel de significación  $\alpha = 0,05$ ; en la tabla H de distribución Chi cuadrado que equivale a 3,841; por lo tanto:

$$x^2 = \text{critico} = 3,841$$

#### 4.3.5 Cálculo Matemático

Evaluamos la hipótesis nula, es decir, que no hay asociación entre las dos variables, para ello calculamos el chi cuadrado comprobando los valores obtenidos especialmente con los de la distribución teórica, dados los totales obtenidos en los que no haya ninguna asociación entre las variables.

CUADRO No 5

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> E
	Resultado de concurso si	0	2,5	-2,5	6,25
Resultado de concurso no	40	37,5	2,5	6,25	0,17
Proceso de inducción si	5	2,5	2,5	6,25	2,50
Proceso de inducción no	35	37,5	-2,5	6,25	0,17

$$X^2 = 5,33$$

#### 4.3.6 Decisión final

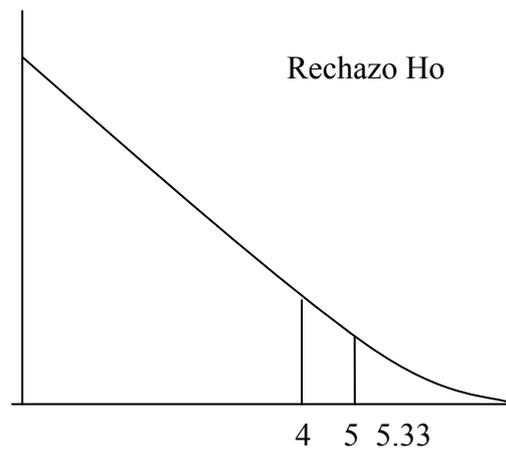
El valor  $X_1 = 5,33$  mayor a  $X_2 = 3,841$  y de acuerdo a lo establecido se acepta la hipótesis alterna, es decir se considera la implantación de un plan de selección de talento humano idóneo, de calidad y rotación de labores que contribuya a conseguir los objetivos planteados por los directivos de la empresa.

En la verificación e hipótesis se utilizó la fórmula del CHI CUADRADO ( $\chi^2$ ) esta fórmula estadística nos brindara la posibilidad de aceptar o rechazar la hipótesis nula. (H<sub>0</sub>).

Por lo tanto afirmar que hay una probabilidad entre el 95% y 99% de que haya asociación entre las dos variables y el mismo que es representado en el siguiente gráfico.

## REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL CHI CUADRADO

GRAFICO N. 16



FUENTE: Encuesta realizada

ELABORADO POR: Rosa Gavilánez

FECHA: 12.05.11

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

El estudio realizado en la empresa Confecciones “Cazar”, ha permitido establecer las siguientes conclusiones:

La mayoría de los clientes internos, del área de producción de la empresa confecciones “Cazar” específicamente no fue contratado por un concurso de meritos y oposiciones.

La gran parte de la maquinaria que tiene la empresa en al área de producción se encuentra en buen estado, pero esto no quiere decir que una o dos si se encuentran con pequeñas fallas, siempre hay que realizar el debido mantenimiento que requiere cada máquina para que no sufra daños posteriores en el transcurso de su utilización.

Para la gran parte del personal de producción no fue parte de un proceso de inducción luego de haber sido contratado.

La empresa no obliga al personal del área de producción que trabaje en rotación de labores, y así apoyar a las demás áreas dentro del área de producción

#### **RECOMENDACIONES:**

Se recomienda que cuando se vaya a contratar personal nuevo se tome en cuenta un plan de selección

Se recomienda hacer un concurso de meritos y oposición para ocupar dichos cargos.

Se recomienda que la empresa obligue al personal de producción trabajar en rotación de labores siempre y cuando lo requiera.

Se recomienda reestructurar tanto el espacio físico como el ambiente dentro de la empresa para tener mejores relaciones y espacio para laborar en mejores condiciones.



## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 TEMA**

Plan de selección de talento humano y rotación de labores para incrementar el volumen de producción.

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Institución ejecutora:** Empresa de confecciones “Cazar”

**Beneficiarios:** Directivos, clientes internos

**Teléfono:** 032751517

**Ubicación:** Huachi La Libertad sector la Y, Ambato, Provincia de Tungurahua

**Responsable:** Lenin Cazar (Gerente General)

**Equipo técnico responsable:** Gerente, Jefe de RR.HH.

**Costo de la Propuesta:** \$500

**Financiamiento:** Recursos propios de la empresa

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La presente investigación se ha realizado considerando el problema que viene enfrentando la empresa confecciones “Cazar” de la ciudad de Ambato, respecto a no contar con un plan de rotación de labores y selección de personal, que incremente el volumen de producción de la empresa.

El propósito de las organizaciones debe estar enmarcado dentro de las perspectivas de la calidad del producto, para lo cual requiere de un elemento indispensable y de cuyo esfuerzo depende en gran parte el funcionamiento adecuado de la organización: el Talento Humano.

Sabemos que en la empresa de confecciones “Cazar” el volumen de producción no es el deseado, de la misma manera no puede satisfacer a todo el mercado nacional que este desearía, por este motivo es necesario establecer un plan de rotación de labores y selección de personal calificado para incrementar el volumen de producción, para lo cual se debe conservar el mismo personal y contratar la mano de obra necesaria e idónea. La empresa para mejorar su proceso de selección de personal deberá tener en cuenta todos los pasos que se requiere en este proceso y que cumpla la persona con todos los requisitos antes de ser contratada.

Son muy pocas las empresas en el Ecuador que hacen trabajar a su personal en rotación de labores, y son pocas también las que han logrado posesionarse en el mercado nacional, la empresa busca con este plan tener mercado también internacional asegurando el éxito de la organización, así es el caso de LEONISA, PETER PAN del país de Colombia y Brasil, que hace trabajar por rotación de labores lo cual ya han logrado así posesionarse en un mercado internacional.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

La mayoría de las empresas e instituciones establece una mayor disposición hacia lo relacionado con la producción o adquisición de equipo que en la capacitación del talento humano; generalmente no se tiene la misma prioridad cuando se habla de producción y cuando se habla del talento, es decir, de la inversión que se hace en éste; empresas y organizaciones deben tratar de invertir más en desarrollar el talento de sus empleados que en la parte operativa, ya que su desarrollo es lo único que permitirá lograr un valor diferenciado en el mercado. A mayor inversión en el talento humano, mejores serán los productos y servicios que se ofrecerán.

El talento humano con experiencia ofrecerá en el área de producción un mejor desenvolvimiento en la maquinaria, la confección y por ende mejorará el volumen de producción, lo cual para poder cumplir con estos se debe realizar el plan de rotación de labores, para lo que debe mantenerse e incrementar las ventas ya no solo nacional si no internacionalmente.

Poseer en la empresa talento humano idóneo es el aumentar en la capacidad de la producción del trabajo alcanzando con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas

capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan de Selección y Rotación de labores para incrementar el volumen de producción de la empresa confecciones “Cazar” de la ciudad de Ambato, mediante la aplicación de nuevas jornadas de trabajo.

### **6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis FODA que permita identificar los factores internos y externos que inciden en el bajo volumen de producción de la empresa.
  
- Estructurar un plan de rotación de labores para incrementar el volumen de producción de la empresa confecciones “Cazar”.
  
- Aplicar el plan de selección de personal para incrementar el volumen de producción de la empresa confecciones “Cazar”.

## **6.5 ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD**

La propuesta planteada a la empresa confecciones “Cazar”, sobre la implantación de un plan de rotación de personal es factible aplicarla, ya que presenta soluciones debidamente fundamentadas y documentadas a un problema que la empresa ha venido enfrentando desde hace algunos años y que si no se toman correctivos podrían ocasionar serias consecuencias económicas y sociales.

Los directivos han mostrado la apertura necesaria para el desarrollo de este proyecto, ya que están comprometidos en lograr el crecimiento organizado de la empresa, por lo que han brindado su apoyo desde el inicio de esta investigación, el cual ha sido un factor clave en el desarrollo del mismo.

Este proyecto es viable, ya que se cuenta con personal apto, dispuesto a aportar sus conocimientos técnicos, a capacitarse para desarrollar un plan de rotación de personal a conformar a la empresa y conseguir los objetivos deseados.

Además la empresa dispone de tecnología para la aplicación de algunos proyectos, así como la predisposición de los directivos para adquirir la tecnología que falta con el único fin de no detener el proceso de creatividad de cada prenda.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

### **ROTACIÓN DE PERSONAL: CONCEPTO**

El concepto de rotación hace referencia a los flujos de entrada y salida de los recursos humanos en una organización. En este caso nos referimos a los intercambios que se producen en la organización y su entorno, sin embargo cabría utilizar el término rotación para reflejar las entradas y salidas en un departamento o sección de la empresa.

Algunas de las cuestiones que surgen en relación a este tema son: ¿Es mala la rotación? Aunque de forma breve, vamos a intentar dar respuestas a dichos interrogantes. A priori no se puede decir que exista un índice óptimo de rotación, sino que cada organización debe calcular y estudiar lo suyo. Lo que sí parece existir un cierto consenso es que la rotación igual a cero no es deseable para la organización en tanto ello representa un cierto estancamiento de la misma. Pero además, intentar reflejar la rotación a través de un índice absoluto parece inapropiado, ya que es necesario distinguir la voluntaria e involuntaria. La rotación involuntaria es aquella que se produce como consecuencia de salidas no decididas por la persona, como la jubilación, la enfermedad o la muerte. Las voluntarias son originadas como consecuencia de decisiones individuales. Lógicamente los mecanismos posibles de intervención, por parte de la organización, para hacer frente a cada una de las rotaciones difieren sustancialmente.

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Es un esfuerzo tendiente a desterrar los procedimientos tradicionales para ingresar a trabajos mediante un recurso llamado **méritos**, el mismo que es detectado por dos etapas técnicas: **El reclutamiento**, consistente en empadronar al mayor número posible de aspirantes que reúnan los requisitos mínimos establecidos para el puesto; **la selección**, que es el procedimiento subsiguiente, es decir la aplicación de instrumentos técnicos y psicológicos adecuados para evaluar la capacidad, la preparación e idoneidad de los aspirantes.

La selección busca encontrar la persona ideal para el puesto ideal.

Se refiere al flujo del personal clave en la empresa; considerando el acceso, promoción y evolución lo que constituye una preocupación permanente de la empresa. Los méritos individuales son determinantes, a la vez que serán apoyados por otros procedimientos técnicos de personal que serán observados por la dirección dentro de la evolución profesional.

Esta actividad está muy relacionada con los Planes de Vida y de Carrera y se documentan con la siguiente información:

- Planes de ingreso a niveles de mando superior y medio.
- Planes de Promoción y Ascenso.
- Planes de Carrera y de Sucesión.

## LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles. Básicamente, por medio del esfuerzo de otros, los gerentes logran que se hagan cosas que requieren una efectiva administración de recursos humanos. En una empresa manufacturera, por ejemplo, el gerente de producción combina los recursos humanos y físicos para producir bienes en cantidad y calidad suficientes, el gerente de mercadotecnia trabaja mediante representantes de ventas para colocar los productos de la empresa, y el gerente financiero obtiene capital y maneja las inversiones para asegurar que haya suficientes fondos de operación. Estos individuos se llaman gerentes de línea porque tienen autoridad y responsabilidad formales para alcanzar los objetivos primarios de la empresa. Aunque participan en la administración de los recursos humanos, no son administradores de los recursos humanos. Son responsables principalmente de áreas funcionales específicas del negocio.

**MONDY (p.4)**

## **Enfoques de la administración de RRHH**

El autor o autores nos dan un enfoque mucho más amplio y sistemático de la Administración del Recursos Humanos.

## **Aspectos que engloba la Administración de Recursos Humanos (Reyes Ponce)**

### 1.- Admisión y Empleo

#### 1.1.- Reclutamiento y selección:

Reclutar: atraer el mayor número de candidatos que tengan el perfil que la empresa requiera.

Seleccionar: escoger al mejor el más idóneo, permite realizar un ajuste PERSONA/PUESTO

Perfil: competencias de aspirante en términos de conocimientos, habilidades, valores, educación, experiencias, entrenamiento, esto permite ser más vendibles en el mercado laboral.

#### 1.2.- Contratación:

Acto de establecer la relación laboral desde el punto de vista legal interviene la autoridad inspectora de trabajo (unidad de RRHH)

#### 1.3.- Introducción:

Conocida como inducción, etapa de preparación previa para que la persona se adapte hacia su nuevo trabajo.

Hacerle conocer la empresa: Misión, visión, base legal, estructura organizacional.

## 2.- Entrenamiento

Proceso a través del cual adquieren nuevos conocimientos, actualizan las existentes, desarrollan habilidades por medio de cursos, seminarios o talleres.

### 2.1.- Capacitación:

Proceso orientado a la gente ubicado en el nivel de apoyo administrativo

### 2.2.- Adiestramiento:

Desarrollar habilidades orientado al sector obrero

### 2.3.- Formación:

Orienta a la alta dirección, fomenta o ratifica los valores para la parte directiva

## 3.- Higiene Seguridad y medicina industrial

### 3.1.- Prevención de Riesgos:

El riesgo es una contingencia a la que esta expuesta la gente que trabaja.  
(Accidente, enfermedad laboral)

## 4.- Mejoramiento de la moral del trabajador

### 4.1.- Rotación de personal:

Resultante de ingreso y egresos del personal

### 4.2.- Ausentismo:

Se observa por que la gente se atrasa, pide permiso, falta

### 4.3.- Entrevista

#### 4.4.- Estímulo

#### 5.- Relaciones laborales

Están presentes siempre entre el empresario y el trabajador.

El empresario requiere de un interlocutor que puede ser de hecho alguien facultado por los trabajadores. Organismo gremial: sindicato, comité de empresa, asociaciones de empleados.

La Constitución consagra el derecho libre de asociación partir de más de 30 trabajadores.

##### 5.1.- Contratación Colectiva

Ha permitido obtener determinadas conquistas o beneficios más allá de lo que dice la ley.

##### 5.2.- Reglamentación Interna

El Código de Trabajo establece que toda institución elabore su reglamento interno y estar registrado en la dirección general de trabajo.

Se refiere a horarios, jornadas, descansos, deberes, obligaciones, derechos, medidas disciplinarias.

##### 5.3.- Solución de quejas y conflictos.-

Queja.- expresión o manifestación de un estado de inconformidad. Voz de alerta de algo que no esta bien. (Se tiene toda posibilidad de control)

Conflicto.- Es la materialización del estado de inconformidad. Esta fuera de control se logra una aparente solución pero queda la desconfianza, en el conflicto todos perdemos.

#### 6.- Bienestar Social

Proporciona condiciones adicionales que hacen más atractivo en puesto de trabajo, en definitiva es una ayuda.

#### 6.1.- Prestaciones:

Escuelas, comedores, guarderías. Son beneficios para el trabajador

#### 6.2.- Planes de Retiro:

Jubilaciones

### 7.- Administración de Sueldos y Salarios

El status de una empresa se mide por su condición remunerativa.

Remuneración: Aquello que permite satisfacer las necesidades del trabajador y su familia y poder vivir con dignidad

#### 7.1.- Clasificación y Valoración de Puestos:

Puesto.- Conjunto de funciones, deberes y responsabilidades que una persona cumple en su jornada.

Clasificar.- Ordenar clases o tipos de puestos.

Valorar.- Determinar la importancia relativa del puesto, importancia a la cual vamos a pagar.

#### 7.2.- Análisis de Tareas:

Es el detalle de funciones para poder valorar dentro del conjunto o todos son importantes.

#### 7.3.- Evaluación del Desempeño:

Es la forma o manera en que la gente hace su trabajo.

### 8.- Registro.-

Tiene el propósito de copiar toda la información del RRHH. Viene a constituirse en la base de datos del personal además esta puede constituirse en inventario y elaborar estadística.

Esta información y estadística contribuyen al proceso decisorio en la mejor utilización del RRHH.

Esta información puede ser automatizada o manual. Debemos recopilar: sexo, número, distribución por unidades, lugar, edad, tiempo de servicio, nivel de educación, nivel de remuneración, nivel de entrenamiento.

#### 8.1.- Sest manual.

Fichas

Condición indispensable para guardar todo lo que tiene que ver con su vida laboral empezando con los antecedentes de selección, contrato, nombramiento, ascensos, traslados, sanciones, estudios.

#### 9.- Auditoria de Personal

Determina de qué forma fue empleado la fuerza de trabajo.

Básicamente permitirá si las personas están ubicadas en los puestos, si cumplen las funciones encomendadas así como si les pagan las remuneraciones establecidas, si se paga o no la jornada adicional, si se cumplen las obligaciones con la seguridad : aportes, fondos de reserva.

#### RECLUTAMIENTO

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina

cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad.

## PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

<http://www.monografias.com/trabajos14/reclutamiento/reclutamiento.shtml>

## CONCEPTO DE SELECCION

### Sistema De Selección

El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Mediante los sistemas de selección internas se pueden equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. Los empleados con más características compatibles con el puesto (y por lo tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, por ejemplo, que los programas no consideran factores

como el deseo del empleado por aceptar el puesto, estos sistemas han tenido gran difusión.

### Proceso de selección

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

### Contratación

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

<http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml>

## AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Toda organización opera junto con otras organizaciones en el ambiente, del cual recibe informaciones y datos para la toma de decisiones (investigación de mercados, búsqueda de proveedores, coyuntura económica, pedidos de clientes, etc.), insumos necesarios para su operación (entrada de recursos materiales, materias primas, maquinas, equipos, materiales, etc.) entrada de recursos financieros (créditos, financiamiento, ingresos de facturación por ventas, etc.), entrada de recursos humanos, restricciones impuestas por el ambiente, en tanto que pone en este ambiente los resultados provenientes de sus operaciones (productos o servicios), los residuos de dichas operaciones (residuos de materias primas, maquinas y equipos obsoletos que deben venderse, contaminación resultante de las operaciones, humo, desperdicios, gases, basuras), los resultados provenientes de la aplicación específica de recursos financieros (utilidades, reparto de dividendos, bonificaciones, pago de interés bancarios, etc.) los resultados específicos de la aplicación de recursos mercadológicos (ventas, promoción), además de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización.

De todos estos aspectos del ambiente, nos interesa el hecho de que los recursos humanos ingresan en el sistema y salen de el, generando una dinámica especial.

### **CHIAVENATO (p. 178-179)**

#### AUSENTISMO

Es el termino empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización.

### **CHIAVENATO (p. 203)**

## 6.7 METODOLOGIA, MODELO OPERATIVO

El modelo estructural propuesto está desarrollado y compuesto con una serie de acciones necesarias para gestionar el plan de rotación de labores y selección de personal, mismas que dinamizarán un mejoramiento continuo en el volumen de producción.

### Paso 1.

Rotación de labores. Consistirá en asignar tareas cambiantes a los trabajadores del área de producción. Los puestos no cambiarán en sí mismos, son los empleados quienes rotarán de actividades. La rotación romperá con la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades muy distintas.

La rotación de labores consistirá en cambiar de actividad de elaboración en el proceso de una prenda, esto ayudará que en cada proceso se apoyara a ese personal a terminar de manera rápida todo un proceso por ejemplo para la elaboración de un brasier:

TABLA No. 18

No.	Proceso
1.	Copas
2.	Pelar fajas
3.	Costados
4.	Elasticar
5.	Gafete
6.	Tracadora
7.	Terminado

## **Determinación del costo de la rotación de personal**

En el caso de despido de personal en la empresa se tomara en cuenta otros aspectos que influirán dentro del proceso de selección.

La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios.

**Entre los costos primarios de rotación de personal, están:**

### **1.- Costos de reclutamiento y selección:**

O gastos de emisión y de procesamiento de solicitud del empleado;

O gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.;

O gastos de mantenimiento de la sección de servicios médicos;

### **2.- Costo de registro y documentación:**

O gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal; gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

### **3.- Costos de integración:**

O gastos de la sección de entrenamiento, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración;

O costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

#### **4.- Costo de desvinculación:**

O gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados desvinculados.

O Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, salario proporcional, aviso previo.

**Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:**

#### **1.- Reflejos en la producción:**

- Perdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido;
- Producción generalmente inferior - por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo;
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

#### **2.- Reflejos en la actitud del personal:**

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta retirándose transmite a sus compañeros;
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta iniciando transmite a sus compañeros;
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe;
- Influencia de los aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes.

### **3.- Costo extra-laboral:**

Gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir, el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.

Tiempo adicional de producción causada por la deficiencia inicial, del nuevo empleado;

Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la, integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

### **4.- Costo extra-operacional:**

O Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del

nuevo empleado;

O Aumento de errores, repeticiones y problemas del control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

#### **5.- Costo extra-inversión:**

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes o a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento;

- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

#### **6.- Perdidas en los negocios:**

La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los nuevos empleados. Obviamente, los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podrían tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización. Mas que un simple resultado numérico y cuantitativo de tales costos, lo que realmente interesa es la concientización, por parte de los dirigentes de

las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

## **Paso 2.**

Publicidad.

Para la contratación de nuevo personal para el área de producción.

Realizar la publicación de la vacante disponible en medio de comunicación escrita el mismo que constara de la siguiente manera.

Costo de la publicación en diario EL HERALDO \$50 dólares por dos días.

Formato de aplicación será el siguiente:

### **CONVOCATORIA A CONCURSO DE MERITOS Y OPOSICION**

La empresa confecciones “Cazar” de la ciudad de Ambato se complace en invitarles a participar del concurso de Meritos y Oposición abierto para ocupar la posición de Tecnóloga en Corte y Confección.

No. de vacantes

- 3

Actividades

- Manejar las máquinas cortadoras, de coser y de rematar las prendas.
- Elaborar y emitir informes de calidad de las prendas.

### Formación Académica Requerida

Nivel: Tecnóloga en corte y confección o Diseño de prendas de ropa interior

Especialidad: Corte y Confección o Diseño

Experiencia:

- De 2 a 3 años

Conocimientos Específicos

- Manejo de máquinas de cortar, coser y rematar.

Remuneración

- Sueldo básico mas incentivos

Los interesados en participar en este concurso, deberán presentar sus documentos en sobre cerrado en la empresa confecciones “Cazar” ubicada en huachi la libertad sector la Y de la ciudad de Ambato desde el día lunes 28 de noviembre hasta el 1 de diciembre de 2011.

Los candidatos que no cumplen con el perfil requerido del puesto no serán considerados para participar en el concurso.

### **Paso 3.**

Reclutamiento de personal.

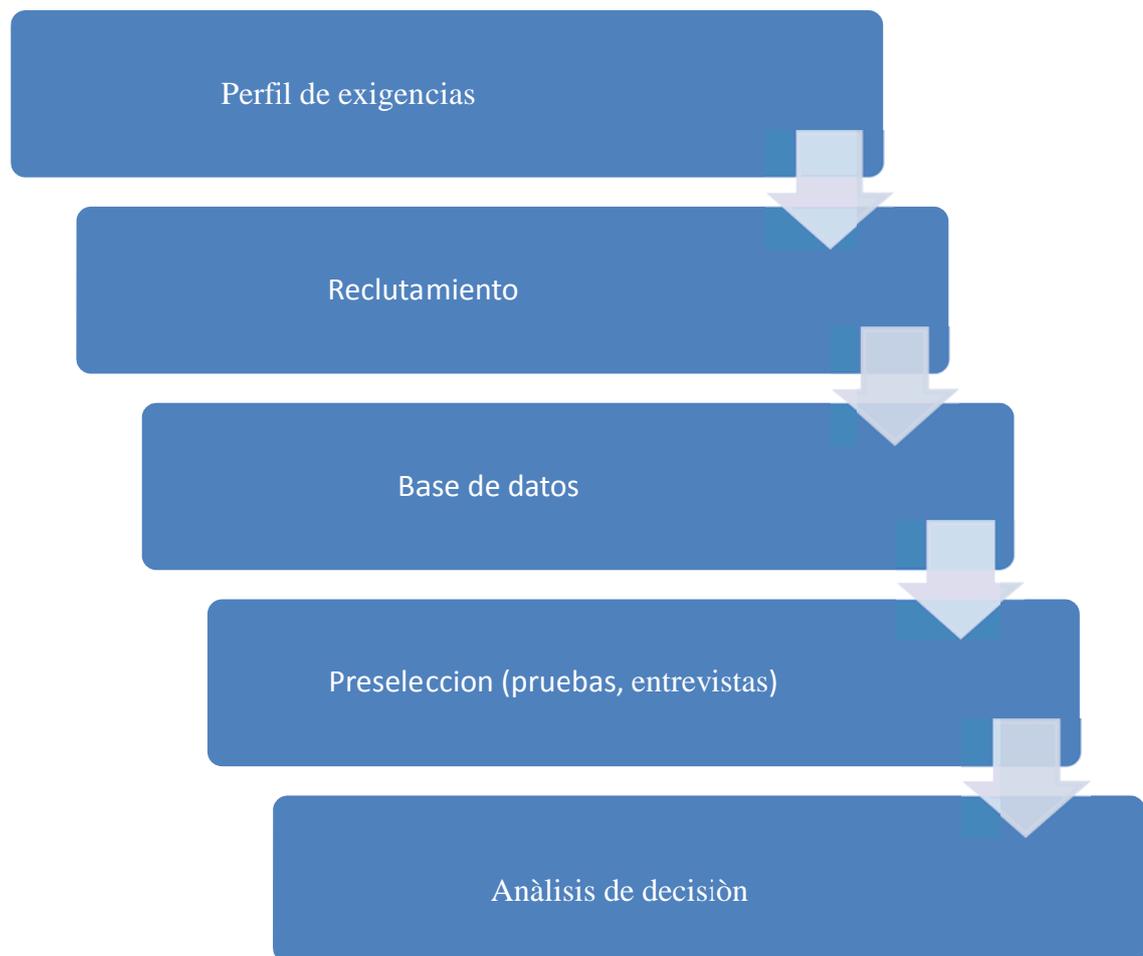
Reclutamiento: Consistirá en reunir el mayor número de carpetas identificando a los candidatos capacitados para llenar las vacantes que la empresa requiere.

Las herramientas que utilizara son las siguientes:

- Medios de comunicación escrita

Proceso de reclutamiento de personal

CUADRO No.6



#### **Paso 4.**

Selección de personal

Selección: en este proceso se trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto que requiere el área de producción.

Proceso de selección de personal

CUADRO No.7



### 1. Análisis de puestos y Definición del Perfil

¿Qué es un **puesto**? Se puede definir a un “Puesto” como un conjunto de funciones con una posición definida dentro de la estructura organizacional.

El *análisis de puesto* se dará una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes a un puesto específico que se dará a conocer al nuevo integrante de la empresa.

## Definición del Perfil

### Descripción de puestos:

Se dará a conocer al nuevo integrante una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes del puesto.

Datos básicos: cuantas personas trabajan en el área de producción

Jerarquía, para establecer niveles de compensación.

Características especiales: régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.

Condiciones de trabajo: se dará a conocer al nuevo integrante sobre los riesgos del trabajo y lo que debe desempeñar.

Niveles de desempeño: El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación.

## 2. Reclutamiento

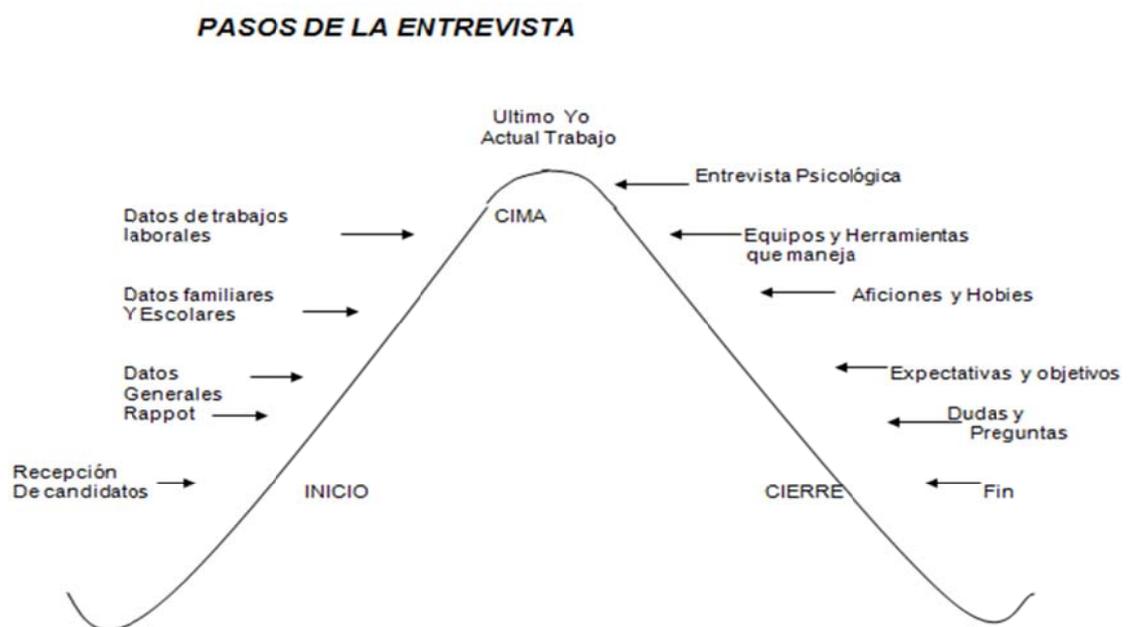
Este proceso de reclutamiento se inició con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual posteriormente saldrán los nuevos empleados.

### Entrevistas de Selección del Personal

La Primer Entrevista, se trata de un contacto interpersonal breve en el cual se establece el primer vínculo con el postulante y realiza un recorrido sobre el historial académico y laboral de éste. Paralelamente se chequea la presencia del candidato, su interés en el puesto, la coherencia entre la información escrita y la impresión más superficial.

En la segunda entrevista se debe tratar temas entre: estudios, historia laboral, experiencia, motivación, aspectos económicos, relaciones interpersonales, personalidad.

CUADRO No. 8



### 3. Evaluaciones previas a la incorporación

#### Evaluación psicológica

Tendrá como objetivo el conocimiento profundo y evaluación del postulante, implica una batería de Test de variada complejidad que el postulante deberá resolver.

Este Test servirá para obtener información sobre Fortalezas, habilidades y recursos personales para afrontar y resolver problemas en distintos ámbitos.

Existen diversas Técnicas de Exploración Psicológica la cual se aplicara la siguiente:

- Test Psicométricos: Son herramientas objetivas y estandarizadas para medir el comportamiento.

- Test de Personalidad: Se definen como herramientas objetivas y estandarizadas para medir aspectos básicos de personalidad. Facilita la predicción de actitudes futuras del candidato.

#### **Test para aplicar.**

Para comenzar a practicar la asertividad, es importante partir de un autoanálisis. El test de Rathus es una herramienta eficaz para valorar hacia donde tiende en términos generales nuestro comportamiento. Esta es una variante del test original que facilita su

realización e interpretación. Para contestar a los enunciados que se proponen has de tener en cuenta cómo se distribuye la puntuación:

Variante abreviada del Test Rathus

1. Siempre valor 20 puntos
2. Muchas veces valor 15 puntos
3. A veces valor 10 puntos
4. Muy pocas veces valor 5 puntos
5. Nunca valor 0 puntos

CUADRO No. 9

Test Rathus

<b>Enunciados</b>	<b>Puntuación</b>
Les pido a los demás que hagan cosas sin sentir culpa o ansiedad	
Cuando alguien me pide que haga algo que no quiero, digo no sin sentirme culpable	
Me siento a gusto hablando ante grupos grandes de personas	
Expreso a mis jefes con confianza mis opiniones	
Cuando experimento fuertes sentimientos (ira, cólera,..) soy capaz de expresarlos fácilmente con palabras.	
Cuando expreso mi ira, lo hago sin culpar a los demás	
Me siento a gusto expresando mi punto de vista frente a grupos de gente	
Si no estoy de acuerdo con la opinión de la mayoría puedo mantener mi postura sin ser áspero	
Cuando cometo un error lo reconozco	
Cuando la conducta de los demás me crea problemas, se lo hago saber	
Fácil y cómodamente me mezclo con nuevas personas en situaciones sociales	
Cuando hablo sobre mis creencias lo hago sin etiquetar las opiniones de los demás como “locura, barbaridad,..”	

Supongo que la mayoría de la gente es competente y puedo delegar con facilidad	
Cuando pienso en hacer algo que jamás he intentado, confío en que puedo aprender a hacerlo	
Creo que mis necesidades son tan importantes como las ajenas y tengo derecho a que se satisfagan las mías.	
<b>Total</b>	

### Interpretación de resultados

-Si el total de tu puntuación es de **60 o más**, demuestras un gran dominio en el manejo de las situaciones difíciles, con una gran asertividad.

-Si tu puntuación está entre **45 y 60**, tienes una perspectiva razonablemente asertiva, lo que indica que tu naturaleza tiende a la asertividad.

-Si tu puntuación es de **35-45**, en algunas ocasiones puedes ser asertivo, aunque tu naturaleza se acerca más a los patrones agresivos o no asertivos.

-Si tu puntuación total es **menor de 35**, tienes muchos problemas para ser asertivo.

La asertividad se manifiesta mediante una conducta empática. Esto significa que somos capaces de ponernos en el lugar del otro, significa comprensión. La ventaja de ser asertivo es que se consigue lo que uno quiere, sin ocasionar trastornos a los demás.

#### 4. Proceso de Toma de Decisión

Aquí se tomara la decisión final de ser o no contratado por la empresa teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Adecuación del perfil al puesto,
- Cumplimiento de competencias,
- Potencial del candidato,
- Acuerdo con condiciones objetivas del puesto (salario, horario, etc.)

## 5. Incorporación e Inducción

Es la última etapa del Proceso de selección y tiene como objetivo: Recibir, introducir e integrar al nuevo miembro de la organización.

### SEGUIMIENTO DE LA INDUCCIÓN

A continuación se muestra una lista de verificación para el uso de los supervisores en la introducción del nuevo personal:

1. Cómo puede llegar a su trabajo.
2. Explicación sobre:
  - El trabajo que se hace en el departamento.
  - Reloj marcador, tarjeta de tiempo.
  - Cómo marcar la entrada y la salida.

- La importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio.
  - La prohibición de marcar la tarjeta de otra persona.
  - Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta.
  - Horario de trabajo.
  - Comedor.
  - Cómo opera el servicio de comedor.
  - Tiempo disponible para comer.
  - Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo.
  - Sanitarios y lavabos.
  - Tableros y boletines.
  - Dónde conseguir herramientas.
- 3. Comentar otras condiciones del trabajo.**
- Pagos de salarios.
  - Tiempo extra.
  - Pago de días festivos.

- Día y método de pago de salario.
- Pago de vacaciones.
- Efecto de faltas no justificadas.
- Ausencias.
- Necesidad de reportar las faltas.
- A quién y cómo avisar en caso de ausencia.
- Reglas de seguridad.
- Limpieza y aseo del área de trabajo.
- Aseo personal.
- Veda de juegos de azar, riñas, robos.
- Prohibición de bebidas embriagantes.
- 4.** Colocar al nuevo trabajador en su trabajo.
  - Relación del trabajo con las operaciones anteriores y con las subsiguientes.
  - Normas de calidad.
  - Normas de trabajo.

**5.** Seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento.

- Preparar al operario.
- Explicar y demostrar (incluso reglas de seguridad).
- Probar el desempeño del entrenado.
- Inspeccionar continuamente al entrenado.

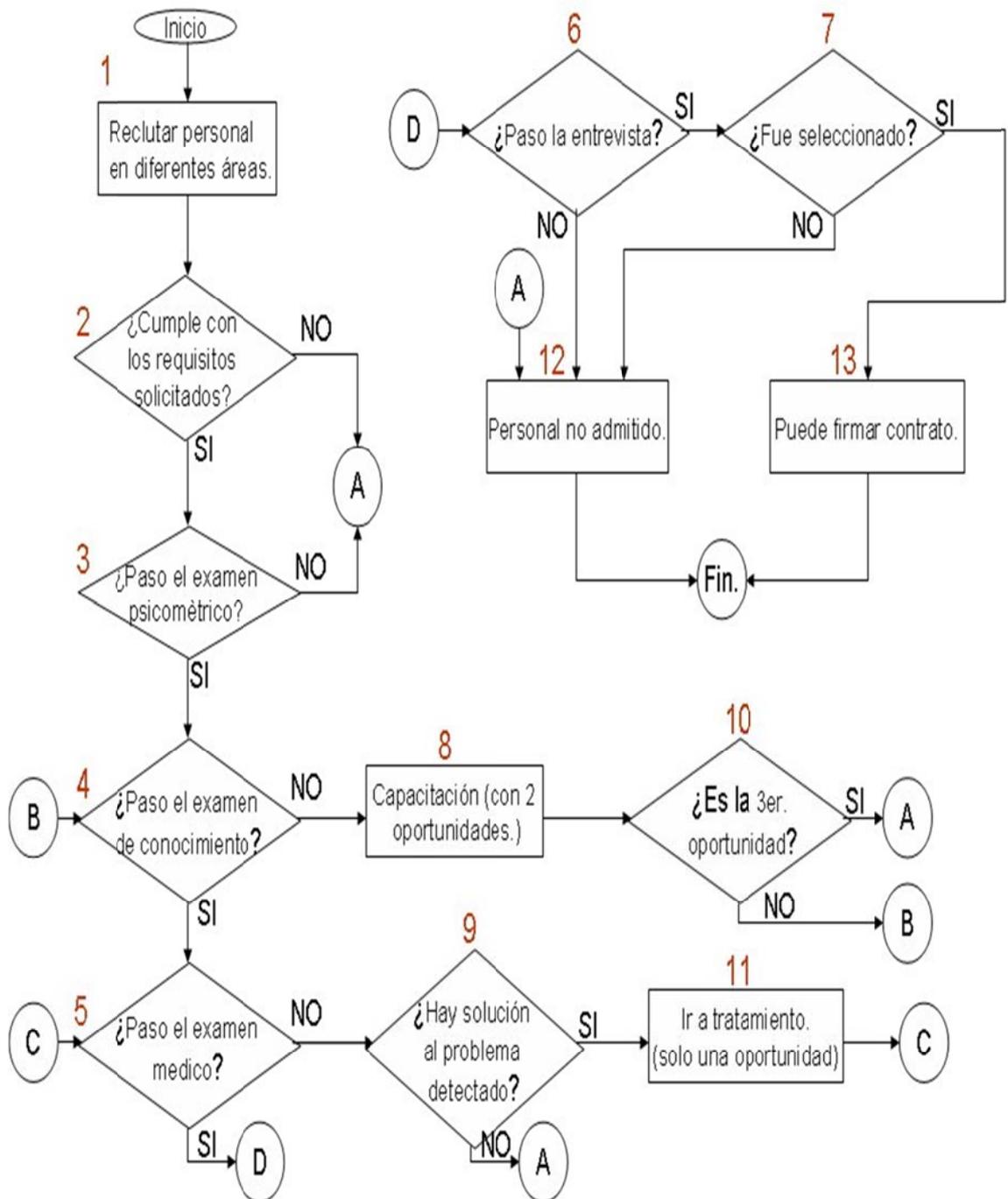
**Paso 5.**

Capacitación

Mandar al personal del área de producción luego de periodos (cada año) de trabajo que se capacite en cursos afines al trabajo que realiza.

Diagrama de flujo de proceso de selección de personal

GRAFICO No.17



**GRAFICO No. 18**

**MATRIZ PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE ROTACION Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

Actividad	Responsable	Costo	Tiempo de duración 2011-2012				Quinto mes enero
			Primer mes septiembre	Segundo mes octubre	Tercer mes noviembre	Cuarto mes diciembre	
1. Realizar publicidad	Secretaria	\$50	2 días				
2. Reclutamiento de personal (material de reclutamiento)	Jefe de Recursos Humanos	\$20	4 días				
3. Selección de personal (material de selección)	Jefe de Recursos Humanos	\$20	2 días				
4. Proceso de Selección de personal	Jefe de Recursos Humanos	\$300	2 días				
5. Proceso de toma de decisión	Gerente y Jefe de Recursos Humanos		1 día				
6. Proceso de Incorporación e Inducción	Jefe de Recursos Humanos			20 días			
7. Cursos de capacitación (por persona)	Gerente	\$ 35			30 días		30 días
Presupuesto Estimado		\$450					

Elaborado por: Rosa Gavilánez

## INDICADORES DE ROTACION DE PERSONAL DEL MES DE OCTUBRE DE 2011

### Índice de Rotación de Personal

**1.- Análisis para planificación de personas:** aquí se analizan tanto las entradas como las salidas de personas y la formula es:

$$\frac{\text{Ingresos + Salidas}}{2} \times 100$$

Total de Trabajadores = Tasa de Rotación 1

Reemplazando los valores:

$$1+1/2 \times 100 / 40 = 2.5\% \text{ tasa de rotación 1}$$

**2.- Análisis de desvinculaciones:** se analizan las salidas, tanto las voluntarias del trabajador como las definidas por la empresa. La fórmula es:

$$\frac{\text{Salidas} \times 100}{\text{Total de Trabajadores del periodo}}$$

= Tasa de Rotación 2

$$1 \times 100 / 40 = 2.5\% \text{ tasa de rotación 2}$$

**3.- Análisis de las salidas voluntarias:** aquí importa conocer cuántas y cuáles son las causas de las renunciaciones voluntarias. La fórmula es:

Salidas por Renuncia Voluntaria X 100

\_\_\_\_\_ = Tasa de Rotación 3

Total de Trabajadores del periodo

$2 \times 100 / 40 = 5\%$  tasa de rotación 3

Estos valores nos indican que la tasa de rotación dentro de la empresa es muy baja.

Ventas del año 2010 y 2011

CUADRO No. 10

Ventas 2010	Agosto	septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	25320.25	14341.04	10520	16890	30775
Ventas 2011	Agosto	septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	52681.14	19333.42	12320	19540.5	0

## ANÁLISIS INTERNO (PCI)

### MATRIZ DE DIAGNÓSTICO INTERNO

CUADRO No. 11

<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo participativo</li><li>• Actividades enmarcadas en la ley</li><li>• Estabilidad laboral</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de estrategias para posicionarse en el mercado.</li><li>• No se dispone de un método adecuado de selección de personal</li></ul>
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maquinaria moderna</li><li>• Cuentan con pagina web</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El espacio en que laboran no es suficientemente amplio</li><li>• Problemas con la luz eléctrica.</li></ul>
<b>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal de ventas con experiencia</li><li>• Buenas relaciones interpersonales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de capacitación</li><li>• El personal del área de producción no cuenta con experiencia.</li><li>• No realiza una rotación de labores.</li></ul>
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pagos oportunos al personal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los pagos de las ventas son difíciles de cobrar.</li></ul>
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Producto de calidad</li><li>• Conocimiento del mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No utilizan publicidad y promoción</li><li>• Desinterés de la exposición del producto en el punto de venta.</li></ul>

## MATRIZ DE IMPACTO DE ANÁLISIS INTERNO

CUADRO No. 12

Capacidad Directiva	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Liderazgo participativo				X			X		
Actividades enmarcadas en la ley				X			X		
Estabilidad laboral				X			X		
No utilizan estrategias para posicionarse en el mercado.		X						X	

Capacidad Tecnológica	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Maquinaria moderna					X			X	
Cuentan con pagina web				X			X		
El espacio en que laboran no es suficientemente amplio		X						X	

Capacidad de Talento Humano	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Experiencia Laboral				X			X		

Personal de ventas con experiencia				X			X		
El personal del area de produccion no cuenta con experiencia		X						X	
Falta de capacitación		X						X	

Capacidad Financiera	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Pagos oportunos al personal			X					X	
Dificultad de cobro por las ventas		X					X		

Capacidad Competitiva	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Producto de calidad				X			X		
Conocimiento del mercado				X			X		
Exposición producto el punto de venta.	X						X		
No utilizan publicidad y promoción	X						X		

### ANÁLISIS EXTERNO (POAM)

CUADRO No. 13

<b>FACTOR COMPETITIVO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar la producción y el consumo nacional.</li> <li>• Apertura de nuevos mercados en el exterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de las importaciones</li> <li>• Imitación entre competidores</li> </ul>
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalización de la información</li> <li>• Acceso a nueva tecnología</li> </ul>	
<b>FACTOR POLÍTICO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo del gobierno a la producción nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad Política</li> </ul>
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salvaguardia arancelaria para las telas como licra de encaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica</li> <li>• Subida de precio de los insumos</li> </ul>

**MATRIZ DE IMPACTO DE ANÁLISIS EXTERNO**

CUADRO No. 14

<b>Factor Competitivo</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenaza</b>			<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Incentivar la producción y el consumo nacional.	X						X		
Apertura de	X						X		

nuevos mercados en el exterior									
Incremento de las importaciones				X			X		
Imitación entre competidores					X			X	
<b>Factor Tecnológico</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenaza</b>			<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Globalización de la información	X						X		
Acceso a nueva Tecnología		X					X		
<b>Factor Político</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenaza</b>			<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Apoyo del gobierno a la producción nacional	X						X		
Inestabilidad Política				X			X		

<b>Factor Económico</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenaza</b>			<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Crisis económica				X			X		
Subida al precio de los insumos				X			X		
Salvaguardia arancelaria las telas como la licra		X					X		

### FODA

## **FORTALEZAS**

- Liderazgo participativo
- Actividades enmarcadas en la ley
- Estabilidad laboral
- Maquinaria moderna
- Capacidad de producción
- Personal de ventas con experiencia
- Buenas relaciones interpersonales
- Pagos oportunos al personal
- Producto de calidad
- Conocimiento del mercado

## **OPORTUNIDADES**

- Incentivar la producción y el consumo nacional
- Apertura de nuevos mercados
- Globalización de la información
- Desarrollo tecnológico e innovación de productos
- Apoyo del gobierno a la producción nacional
- Salvaguardia arancelaria las telas como la licra

## **DEBILIDADES**

- Dificultad en cobro por las ventas
- Falta de capacitación
- No utilizan publicidad y promoción
- Desinterés de la exposición del producto en el punto de venta.
- Falta de estrategias para posicionarse en el mercado.

- No se dispone de un método adecuado de selección de personal

## AMENAZAS

- Incremento de las importaciones
- Inestabilidad Política
- Imitación entre competidores
- Crisis económica
- Subida al precio de los insumos

## ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

CUADRO No. 15

	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS-F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo participativo</li> <li>2. Actividades enmarcadas en la ley</li> <li>3. Estabilidad laboral</li> <li>4. Maquinaria moderna</li> <li>5. Capacidad de producción.</li> <li>6. Personal de ventas con experiencia</li> <li>7. Buenas relaciones interpersonales</li> <li>8. Pagos oportunos al personal</li> <li>9. Producto de calidad</li> <li>10. Conocimiento del mercado</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES-D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No utilizan publicidad y promoción</li> <li>2. Desinterés de la exposición del producto en el punto de venta.</li> <li>3. Falta de estrategias para posicionarse en el mercado.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES-O</b>	<b>ESTRATEGIAS-FO</b>	<b>ESTRATEGIAS-DO</b>

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivar la producción y el consumo nacional</li> <li>2. Globalización de la información</li> <li>3. Desarrollo tecnológico e innovación de productos.</li> <li>4. Apoyo del gobierno a la producción nacional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se brindará productos de calidad aprovechando el uso de la tecnología, para incentivar el consumo. (F9-O4-O1)</li> <li>2. Se optimizará la capacidad de producción aprovechando los créditos del gobierno Nacional (F5-O5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer estrategias de publicidad y promoción para dar a conocer el producto e incentivar la compra. (D2-O1)</li> <li>2. Mejorar la presentación de los productos de la empresa en los puntos de venta, a través de la innovación en la exposición de éstos. (D3-O4)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS-A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de las importaciones</li> <li>2. Crisis económica</li> <li>3. Subida constante del precio de los insumos</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS-FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofertar productos para un mercado de menor poder adquisitivo. (F10-A3)</li> <li>2. Resaltar la calidad del producto para motivar y mantener la fidelidad de sus clientes. (F9-A1)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS-DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posicionar la marca en el mercado nacional. (D4-A1)</li> </ol>

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

CUADRO No. 16

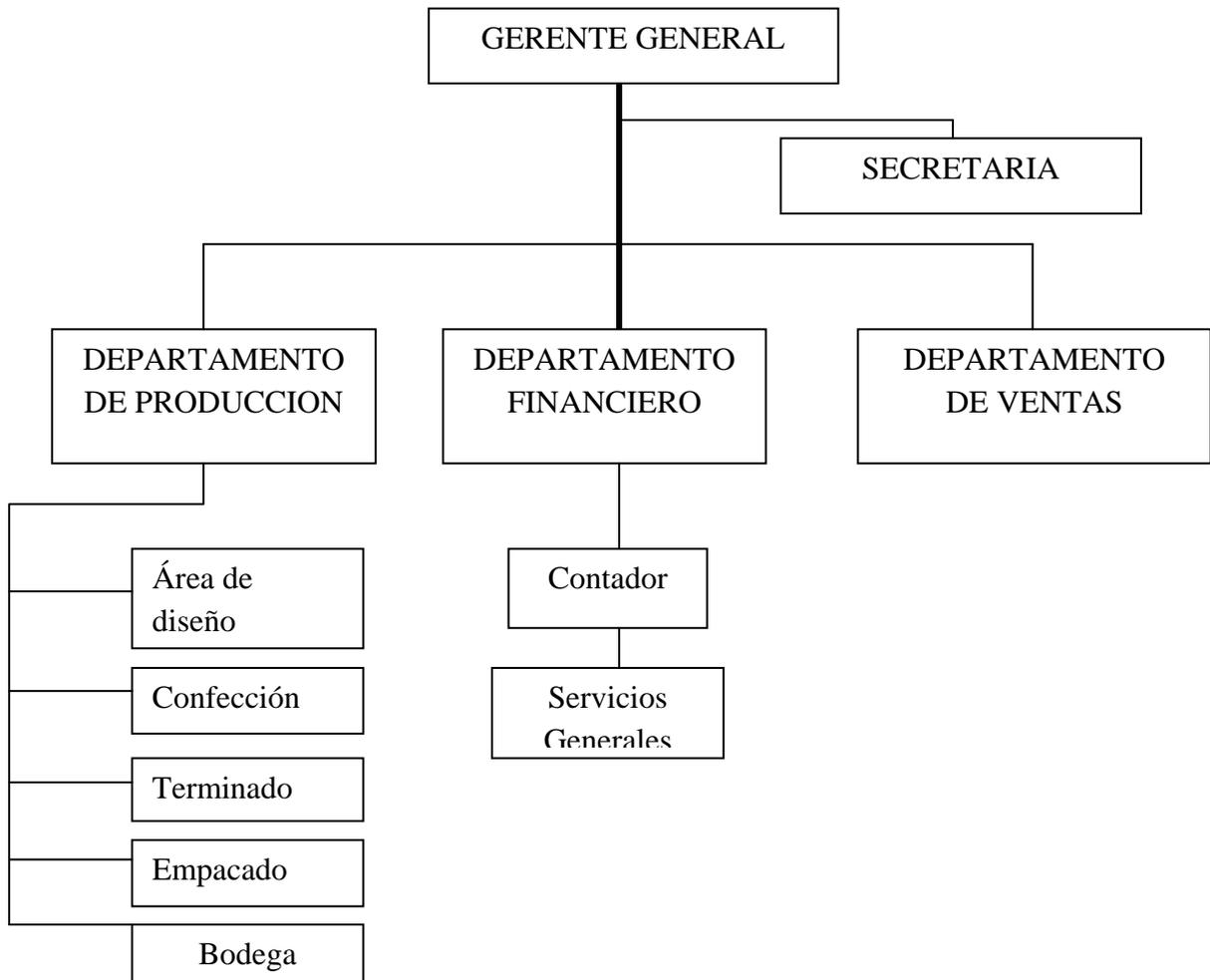
No.	Tiempo 2010-2011 Actividades	Dic.	Enero	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ag.	Sep.	Oct.
		1	Presentación del Plan de rotación y selección de personal a los dueños de la empresa.	▬								
2	Aprobación del Plan por la Gerencia	▬										
3	Socialización con todo el equipo de trabajo		▬									
4	Difusión del Plan de rotación y selección de personal a los trabajadores del área de producción		▬									
5	Preparación de material para reclutamiento y selección de personal									▬		
6	Publicidad										▬	
7	Reclutamiento											▬
8	Selección											▬
9	Evaluaciones											▬



## **6.8 ADMINISTRACION**

La responsabilidad directa estará a cargo del Gerente de la empresa de Confecciones “Cazar”, en coordinación con el equipo del departamento de recursos humanos de la empresa, quienes serán los encargados de vigilar el inicio, desarrollo y establecimiento del plan de acción y sus actividades a través del tiempo, este plan será ajustado a los requerimientos de la empresa de confecciones “Cazar”.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA CONFECCIONES “CAZAR”  
(PROPUESTO)



- Línea de Autoridad
- ▭ Autoridad
- ▭— Asesoría
- ▭— Administrativo – Auxiliar o de Apoyo
- ▭ Operativo

Fecha de elaboración:

20.09.11

Elaborado por: Rosa Gavilánez

## **6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

El Plan planteado como propuesta en esta investigación, presenta un Plan de rotación de labores y selección de personal para el área de producción, que indica la forma en que se debe dar tratamiento al desarrollo de dicho plan, con la finalidad de propulsar el crecimiento de la pequeña industria, generar clientes y posicionar a la organización en nuevos ámbitos de competencia productiva.

La propuesta central radica en lograr la rotación de los trabajadores del área de producción y se lo realice en forma ordenada, utilizando herramientas, empleando técnicas y formatos para que todas las ideas planteadas queden documentadas, que además sirvan de base para el mejoramiento de la calidad del personal.

La aplicación de todo este proceso, deberá ser experimentado a través de un plan de trabajo que durará un mes, tiempo en el que se realizará el seguimiento respectivo a la implantación del plan de rotación de personal proceso para controlar el avance del proyecto y detectar si existe necesidad de implementar cambios en alguna de las etapas, que implica desde la selección, contratación hasta el momento que se encuentre dicho trabajador en su puesto laborando.

### 4.3 BIBLIOGRAFIA

ALLES, Marta. (2005). *Desarrollo del Talento Humano*. Primera edición. Editorial Granica. México

DESSLER, Gary. (2005). *Administración de personal*. Octava Edición. Editorial Person México.

DOLAN, Simón. (2003). *La gestión de los Recursos Humanos*. Segunda edición. Editorial Nieva. España.

D'ALESSIO, Fernando. (2002) *Administración y Dirección de la Producción*. Primera edición. México. Editorial Fernández. México.

FERNANDEZ, Esteban. (2006). *Estrategia de Producción*. Segunda Edición. Impreso en España. Editorial McGraw Hill

CHIAVENATO, Idalberto. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Octava Edición. Editorial Sánchez. Ecuador

HERNANDEZ, Sergio. (2007). *Administración general*. Segunda Edición. Editorial Álvarez. Ecuador.

CHIAVENATO, Idalberto. (2002). *Gestión del Talento Humano* .Primera edición. Editorial Solano. Colombia.

KRAJEWSKI, Lee. (2000). *Administración de operaciones*. Octava edición. Editorial Cruz. México.

MONDY, Wayne. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Novena edición. Editorial Karen. México.

WERTHER, William. (2005) *Gestión del talento humano*. Sexta edición. Editorial del Bosque. México.

Direcciones Electrónicas

[Http.www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[Http.www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[Http.www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com)

[Http.www.google.com](http://www.google.com)

[Http.www.scnbd.traslate.google.com](http://www.scnbd.traslate.google.com)

[Http.www.apa.org](http://www.apa.org)

[Http.materlabiz.com](http://materlabiz.com)

[Http.revista.digital.verdadera.seducción.](http://revista.digital.verdadera.seducción)

[Http.definicionabc.com](http://definicionabc.com)

[Http.revolutive.com](http://revolutive.com)

[Http.monogrfias.](http://monogrfias)

[Http.definion.org](http://definion.org)

[Http.adminoperaciones.blogspot](http://adminoperaciones.blogspot)

[Http.finanbolsa.com](http://finanbolsa.com)

[Http.mictecnologia.com](http://mictecnologia.com)

[Http.monografias.com](http://monografias.com)

Modelo de una entrevista

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENTREVISTA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA  
CONFECCIONES CAZAR DE LA CIUDAD DE AMBATO

Objetivo

Aplicar un plan de rotación y selección de personal dentro de la empresa para incrementar el volumen de producción.

Por favor, dedique unos minutos a contestar con la mayor sinceridad las siguientes preguntas, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de producción de la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

Esta entrevista dura aproximadamente 10 minutos.

Muchas gracias por su colaboración.

Fecha.....

1. ¿Realiza usted un proceso de reclutamiento de personal, y como lo realiza?

.....  
.....

2. ¿Realiza usted una selección de personal al momento de contratar personal nuevo?

.....  
.....

3. ¿Cómo es el proceso de selección de personal?

.....  
.....

4. ¿Al momento de contratar al personal es requisito para trabajar que tengan experiencia en el campo?

.....  
.....

5. ¿Usted brinda al personal alguna clase de capacitación? ¿Y cada cuanto?

.....  
.....

6. ¿Todo el personal que trabaja aquí es afiliado al IESS?

.....  
.....

7. ¿Cree usted que debería aumentar el personal del área de producción para que aumente el volumen de producción?

.....  
.....

8. ¿Brinda usted todos los recursos necesarios para que el personal pueda trabajar adecuadamente?

.....  
.....

9. ¿Les brinda usted a todos los empleados un buen ambiente laboral?

.....  
.....

10. ¿Cree usted que debería ampliar el espacio del área de producción para incrementar el volumen de producción?

.....  
.....

11. ¿Cree que debería hacer trabajar al personal de producción haciendo rotación de labores para poder incrementar el volumen de producción?

.....  
.....

12. ¿Si tuviera el nivel deseado de producción de prendas a que país usted exportaría su producto y por que?

.....  
.....

Modelo de Encuesta

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CONFECCIONES  
CAZAR DE LA CIUDAD DE AMBATO

Objetivo:

Demostrar que el talento humano idóneo y de calidad es importante dentro de la empresa, evaluando al personal, para incrementar el volumen de producción.

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de producción de la empresa. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

Muchas gracias por su colaboración.

Fecha.....

1. ¿Su contratación es el resultado de un concurso de méritos y oposiciones?

1.1 Si

1.2 No

2. ¿Recibió alguna clase de capacitación para elaborar las prendas por parte de la empresa?

2.1 Si

2.2 No

3. ¿Cuándo ya fue contratado por la empresa fue parte de un proceso de inducción?

3.1 Si

3.2 No

4. ¿El ambiente en el que trabaja es?

4.1 Agradable

4.2 Desagradable

5. ¿Cuándo está trabajando cuenta usted con suficiente luz?

5.1 Si

5.2 No

6. ¿Cuándo está trabajando es soportable el ruido?

6.1 Si

6.2 No

7. ¿Tiene usted un buen ambiente laboral con sus compañeros y gerente es?

7.1 Excelente

7.2 Muy bueno

7.3 Bueno

7.4 Malo

8. ¿Recibe alguna clase de motivación?

8.1 Ascenso de puesto

- 8.2 Incentivo
- 8.3 Otra
- 8.4 Ninguna

9. ¿Cuál es su aptitud dentro de la empresa?

- 9.1 Vigor muscular
- 9.2 Capacidad táctil
- 9.3 Salud (Discapacidad)
- 9.4 Otra ninguna

10. ¿Cómo es su actitud dentro de la empresa?

- 10.1 Activa
- 10.2 Colaboradora
- 10.3 Pasiva
- 10.4 Negativa
- 10.5 Ninguna

11. ¿La empresa reconoce su desempeño en el trabajo?

- 11.1 Siempre
- 11.2 Casi siempre
- 11.3 Nunca

12. ¿La empresa le da los recursos necesarios para desenvolverse en el trabajo como uniformes, protección personal y materiales?

- 12.1 Si
- 12.2 No

13. ¿Cuál es la capacidad de producción que obtiene diariamente usted y es en: ?

13.1 Unidades

13.2 Docenas

13.3 Miles

14. ¿La empresa le obliga a trabajar realizando una rotación de labores?

14.1 Si

14.2 No

15. ¿En el área de producción los trabajadores utilizan el tiempo eficientemente en el momento de elaborar las prendas?

15.1 Si

15.2 No