



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN  
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A**

**TEMA:**

---

**“EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y LA  
PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA “CON DETALLES Y  
COLORES” DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO”.**

---

**AUTORA: Graciela Hidalgo. S.**

**TUTORA: Dra. Mary Cruz**

**AMBATO - ECUADOR**

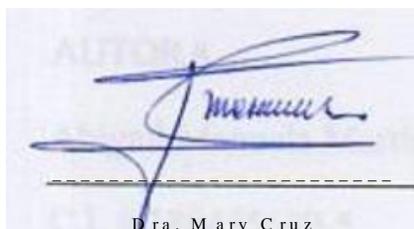
**2015**

## **A P R O B A C I Ó N   D E L   T U T O R**

En mi calidad de Tutor del trabajo de graduación sobre el tema “**EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA “CON DETALLES Y COLORES” DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO**”, desarrollado por Graciela Maribel Hidalgo Silva. Egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el reglamento de graduación y bajo el normativo para la presentación de trabajos de graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, Mayo 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Mary Cruz', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive. The background is a light, slightly textured paper.

Dra. Mary Cruz

T U T O R A

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Graciela Maribel Hidalgo Silva, portador de la C.I. # 1804787131, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación **“EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA “CON DETALLES Y COLORES” DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO”**, es original, autentico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las normas de la Universidad.

Ambato, Mayo 2015

### AUTORA



Graciela Maribel Hidalgo Silva

## **A P R O B A C I Ó N D E L T R I B U N A L D E G R A D O**

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “**EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA “CON DETALLES Y COLORES” DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO**”, elaborado por Graciela Maribel Hidalgo Silva, estudiante egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, de la carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Mayo 2015

Para constancia firma



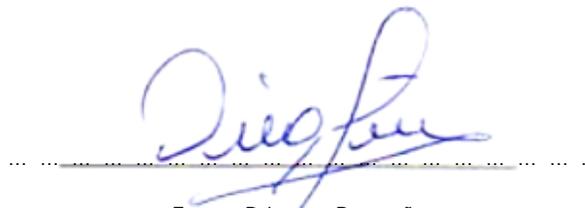
Ing. Janet Urrutia

**PROFESOR CALIFICADOR**



Dra. Cecilia Toscano

**PROFESOR CALIFICADOR**



Eco. Diego Proaño

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo a Dios quien me consintió la luz para prepararme y la fortaleza para caminar los senderos de la vida e ir ascendiendo peldaños con su bendición.*

*A mi padres Alicia Silva y Raúl Hidalgo, quienes me han brindado su apoyo incondicional, han velado por mi bienestar y educación siendo mi guía y ejemplo a seguir, de manera especial a mi madre Alicia.*

*A mis familiares y personas cercanas que de una u otra siempre fueron la fortaleza de mí existir, con la ayuda que me brindan seré mejor persona, y seguiré adelante.*

***Graciela Maribel Hidalgo Silva***

## AGRADECIMIENTO

*“No es importante llegar a la cima, lo importante es saber mantenerse en ella”*

*Por lo cual en el presente trabajo de graduación primordialmente agradezco a Dios por darme la oportunidad de cumplir mis Objetivos.*

*A mi madre Alicia Silva por ser el motor de mi vida, por ser mi ejemplo de trabajo y superación*

*A los Señores Jonny Hoyos y Gladys Lozada propietarios de la empresa “Con Detalles y Colores” por abrirme las puertas y hacerme sentir como si fuera mi propia casa*

*A mi tutora Dra. Mary Cruz, por su gran aporte en conocimiento, por la colaboración, paciencia y apoyo brindado en la elaboración del presente trabajo*

*A la Universidad Técnica de Ambato por haberme permitido estar día a día en sus instalaciones enriqueciéndome de conocimiento.*

*A la Facultad de Contabilidad y Auditoría, de manera exclusiva a los docentes y Pedagogos por las sabidurías impartidas durante este tiempo.*

***Graciela Maribel Hidalgo Silva***

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	xiv

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

1. Tema de investigación .....	1
1.2. Planteamiento del problema .....	1
1.2.1. Contextualización .....	1
1.2.2. Árbol de problemas .....	7
1.2.3 Prognosis .....	7
1.2.4 Formulación del problema .....	8
1.2.5 Interrogantes (sub problema) .....	8
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación .....	8
1.3. Justificación .....	9
1.4 Objetivos .....	10
1.4.1 Objetivo general .....	10
1.4.2 Objetivos específicos .....	10

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos .....	11
2.2. Fundamentación Filosófica .....	17
2.3 Fundamentación Legal.....	18
2.4 Categorías Fundamentales .....	23
2.4.1 Gráfico de inclusión de interrelacionados: Súper ordenación Conceptual.....	23
2.4.2 Marco conceptual variable independiente .....	26
2.4.3 Marco conceptual variable dependiente .....	33
2.5. Hipótesis .....	44
2.6 Señalamiento de variables de hipótesis .....	44

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

3 Enfoque .....	45
3.2 Modalidad básica de información .....	46
3.3 Tipo de investigación .....	47
3.4. Población y muestra .....	49
3.5. Operacionalización de variables .....	49
3.6.1 Plan de recolección de información .....	53

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados .....	54
4.2. Verificación de la hipótesis .....	72

4.2.1. Planteamiento de la hipótesis .....	72
--------------------------------------------	----

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones .....	77
5.1. Recomendaciones .....	78

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos informativos .....	79
6.2. Antecedentes de la propuesta .....	80
6.3. Justificación .....	81
6.4. Objetivos .....	82
6.4.1. Objetivo general.....	82
6.4.2. Objetivos específicos.....	82
6.5. Análisis de factibilidad .....	82
6.6 Fundamentación científico-técnica .....	85
6.7 Modelo operativo .....	97
Fase 1. Generalidades de la Empresa .....	99
Fase 2. Detalle del proceso de producción .....	105
Fase 3. Modelo de gestión de talento humano por competencias .....	112
Fase 4. Análisis de indicadores financieros de gestión .....	145
6.8 Plan de ejecución de la propuesta .....	151
6.9 Plan de evaluación de la propuesta.....	153
Bibliografía .....	160

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

G ráfico 1: Árbol de problemas .....	7
G ráfico 2: Conceptualizaciones graficas de las variables .....	23
G ráfico 3: Marco conceptual variable independiente .....	24
G ráfico 4: Marco conceptual variable dependiente .....	25
G ráfico 5: El talento humano como elemento fundamental.....	55
G ráfico 6: Ambiente de trabajo .....	56
G ráfico 7: Relación laboral entre compañeros .....	58
G ráfico 8: Evaluación del desempeño laboral.....	59
G ráfico 9: Capacitaciones .....	60
G ráfico 10: Ha mejorado el desempeño laboral.....	61
G ráfico 11: Tiempo de capacitación .....	62
G ráfico 12: Aprovecha al máximo sus capacidades, habilidades y destrezas .....	63
G ráfico 13: Que elemento debe ser mejorado .....	64
G ráfico 14: Determinación de actividades .....	65
G ráfico 15: Los métodos de trabajo de producción .....	66
G ráfico 16: Control de la producción.....	67
G ráfico 17: Estrategias para mejorar la productividad .....	68
G ráfico 18: Estrategias .....	69
G ráfico 19: Aspecto que influye en la producción .....	70
G ráfico 20: Situación real de la empresa.....	71
G ráfico 21: Determinación de la zona crítica .....	76
G ráfico 22: Modelo Iceberg (Spencer & Spencer., 1993).....	86
G ráfico 23: Determinación de la zona crítica .....	97
G ráfico 24: Organigrama empresarial.....	117

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la variable independiente: desarrollo del talento humano .....	50
Tabla 2: Operacionalización de la variable dependiente: Productividad .....	51
Tabla 3: El talento humano como elemento fundamental .....	55
Tabla 4: Ambiente de trabajo .....	56
Tabla 5: Relación laboral entre compañeros .....	57
Tabla 6: Evaluación del desempeño laboral .....	58
Tabla 7: Capacitaciones .....	59
Tabla 8: Ha mejorado el desempeño laboral .....	60
Tabla 9: Tiempo de capacitación .....	61
Tabla 10: Aprovecha al máximo sus capacidades, habilidades y destrezas .....	63
Tabla 11: Que elemento debe ser mejorado .....	64
Tabla 12: Determinación de actividades .....	65
Tabla 13: Los métodos de trabajo de producción .....	66
Tabla 14: Control de la producción .....	67
Tabla 15: Estrategias para mejorar la productividad .....	68
Tabla 16: Estrategias .....	69
Tabla 17: Aspecto que influye en la producción .....	70
Tabla 18: Situación real de la empresa .....	71
Tabla 19: Distribución t tabla de de Student .....	74
Tabla 20: Aplicación de la prueba estadística .....	75
Tabla 21: Enfoques modelos por competencias .....	90
Tabla 22: Descripción del reclutamiento .....	118
Tabla 23: Herramientas de selección .....	119
Tabla 24: Descripción de selección .....	120
Tabla 25: Perfil del puesto por competencias gerente general .....	121
Tabla 26: Perfil del puesto por competencias contabilidad .....	125
Tabla 27: Perfil del puesto por competencias secretaria .....	126
Tabla 28: Perfil del puesto por competencias jefe de producción .....	128

Tabla 29: Perfil del puesto por competencias diseñador- cortador .....	130
Tabla 30: Perfil del puesto por competencias operario de confección .....	131
Tabla 31: Perfil del puesto por competencias técnico de lavandería .....	132
Tabla 32: Perfil del puesto por competencias auxiliar de lavandería .....	134
Tabla 33: Descripción del proceso de contratación .....	135
Tabla 34: Descripción del proceso de inducción .....	136
Tabla 35: Proceso de capacitación basado en competencias .....	137
Tabla 36: Aplicación de gestión de competencias .....	138
Tabla 37: Clima organizacional .....	139
Tabla 38: Compensación o remuneración basada en competencias .....	140
Tabla 39: Desarrollo de plan carrera .....	141
Tabla 40: Evaluación del desempeño basado en competencias y retroalimentación .....	143
Tabla 41: Mejora continua .....	144
Tabla 42 Análisis de indicadores financieros .....	146
Tabla 43 Análisis de indicadores de gestión .....	149
Tabla 44: Ejecución de la propuesta .....	151
Tabla 45: Administración de la propuesta .....	152

## RESUMEN EJECUTIVO

A fin de progresar en un primer nivel de aplicación en las organizaciones de la dirección de competencias laborales, el presente trabajo de investigación contempla el talento humano constituido a los distintos sistemas de gestión, El enfoque de competencias laborales sigue siendo "poco conocido y complicado" para las empresas de nuestro país, por lo tanto no está aún internalizado en la conciencia de los niveles gerenciales. El cambio vertiginoso que imponen mercados en la actualidad, cada vez más íntegros, profesionales y complejos a las organizaciones, necesariamente impacta en su adiestramiento esperado, no sólo en términos de persistencia, sino también de competitividad. Esto exige a las empresas significativas reestructuraciones internas, en todo el aspecto administrativo de la organización y por ende la gestión del talento humano por competencias. La concepción de competencias no es nuevo, pero la gestión de talento humano por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la invención de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, deben aportar sus mejores caracteres profesionales y personales a la organización, al potenciar al capital humano también estamos facilitando el incremento de la productividad de la empresa, así como también la rentabilidad de la empresa.

**Palabras claves:** Talento humano, organización, enfoque, modelo, competencias, procesos, cambio, liderazgo, mercado, competitividad, productividad, organización.

## INTRODUCCIÓN

La cambiante y nueva situación obliga a la gerencia del talento humano de las organizaciones a trazarse, como meta primordial, garantizar que su personal tenga una gran capacidad para adaptarse a los cambios internos del entorno. Para ello, se necesita tener una visión estratégica que permita mirar hacia el futuro, anticipar necesidades, e incluso, a generar su propio futuro. En todo este proceso de cambio en las organizaciones es clave la existencia de altos niveles de capacitación, tanto en los directivos y sus reservas como en el personal técnico y los trabajadores, los cuales permiten aumentar la competitividad y productividad de la organización.

En el presente trabajo de investigación realizado en la Empresa "Con Detalles y Colores" contempla en la implementación de un modelo de gestión de talento humano por competencias como instrumento fundamental para la aplicación de una solución, el mismo que consta de seis capítulos de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se presenta el Problema de Investigación, en donde se realiza la contextualización del problema de estudio, el planteamiento y la justificación del mismo y se trazan los objetivos para la realización del trabajo investigativo.

Dentro del Capítulo II, se ejecuta el Marco Teórico, con la fundamentación filosófica, legal, las categorías fundamentales de acuerdo a las variables, toda aquella teoría que sustenta a la investigación y se plantea la hipótesis.

En el Capítulo III, se establece la Metodología de la investigación, en el que se describe el enfoque, la modalidad y niveles de la investigación, se analiza la población y muestra, luego de desarrolla la operacionalización de las variables con el respectivo plan y procesamiento de la información.

En cuanto al Capítulo IV, se desarrolla el Análisis e Interpretación de los resultados de las encuestas y entrevista realizadas al personal de la Empresa, donde una vez recopilado la información se procede a tabular y graficar cada respuesta y así facilitar el análisis e interpretación dando origen a la verificación de la hipótesis.

En el Capítulo V, se determinan todas aquellas conclusiones y recomendaciones que han de salir de nuestro análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el capítulo IV.

Finalmente en el Capítulo VI, se presenta una Propuesta como una alternativa de solución al problema planteado, esperando que el presente trabajo sirva de guía y fuente de consulta para implementar un modelo de gestión de talento humano por competencias el cual fortalezca la productividad y por ende la rentabilidad.

## CAPÍTULO I

### E I P R O B L E M A

#### 1. Tema de investigación.

“El desarrollo del talento humano y la productividad en la empresa “Con Detalles y Colores” del cantón San Pedro de Pelileo”.

#### 1.2. Planteamiento del problema

##### 1.2.1. Contextualización

##### **Macro contextualización**

*“El sistema Gestión de recursos Humanos ha evolucionado en una serie de sistemas y políticas que buscan ante todo los procedimientos para examinar y dirigir al personal de la empresa u organización”* Alles, (2011). En base a este autor podemos entender que las organizaciones se están desarrollando en un entorno que es muy variable y cambiante que hace que estas, se conviertan en poco tiempo vulnerables a dejar de ser competitivas y fructíferas poniéndole una serie de trabas que impedirán mantenerse en el mercado. Por tal motivo, es de vital importancia que las organizaciones por medio de una serie de sucesos y acontecimientos enfrenten este tipo de contextos y busquen opciones para superarlas y lograr mantenerse bien posicionada en un futuro, logrando excelentes niveles de eficiencia, eficacia y productividad.

La Gestión del Talento Humano se ha convertido en una serie de prácticas y/o políticas, que buscan desarrollar las acciones necesarias para controlar, dirigir y potenciar al personal de una organización.

Con el transcurrir del tiempo las organizaciones han buscado incrementar sus niveles de productividad, esta situación es tan antigua como la cultura, enfocados con la finalidad de generar ingresos dejando a un lado el talento humano de tal manera que no se obtiene ningún resultado favorable y peor aún niveles altos de productividad y rentabilidad.

El Talento Humano en América Latina juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las Organizaciones, *“el activo más flexible y el que otorga una mayor vitalidad en las empresas, por tal motivo se ha convertido en la clave para el éxito organizacional debido a que sin él se haría imposible innovar y enfrentar todas esas exigencias que se presentan en el entorno y ambiente global de la organización.”* (Sáenz, 2010)

El desarrollo de las empresas de producción a nivel de Ecuador, está *“basado en el mejoramiento continuo y en el manejo de sus procesos productivos y comerciales para satisfacer las necesidades tanto de clientes como de los propietarios”* (Bergfeld, 2013, pág. 44), bajo esta perspectiva es imprescindible determinar para el contexto, cómo ha evolucionado el desarrollo del talento humano en nuestro país *“tras el letargo que ha sufrido por la falta de aplicación de políticas de gestión administrativa que lo enrumbe de una mejor manera, por lo que su diseño y ejecución es incipiente ya que el común denominador de directivos de las empresas de producción optan por ignorarlo”* (Cobo, 2012), a la vez se despreocupan por obtener una debida capacitación en relación a este ámbito que enmarca lineamientos de calidad debido a que el motor de toda empresa constituye su talento humano.

Alles,( 2006) *por su parte manifiesta que “La Gestión del Talento Humano se ha convertido en una serie de prácticas y/o políticas que buscan ante todo las acciones necesarias para controlar y dirigir al personal de la organización”,* es decir, las organizaciones se están desarrollando en un entorno variable y cambiante que hace que hace evidente la vulnerabilidad la misma que afecta la competitividad y productividad.

*Las exigencias de un mercado global competitivo obligan a las empresas a un constante cambio, en cuanto a la administración: objetivos misionales y operativos estratégicos, en función al cambio de tecnologías, de los procesos, de los estándares de calidad, de las nuevas formas de administrar, gerencia y gestionar los recursos, las técnicas y el enfoque esencialmente es el capital intelectual, el activo más importante de la empresa, es decir, el factor que necesita que migremos hacia modelos de gestión centrados en el talento humano.* (Toscano , 2013, pág. 62)

En concordancia con Vazcones & Camino, (2012) *“El enfoque de Gestión Humana por Competencias se constituye en una verdadera revolución en la manera de “gestionar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas”*

Sáenz, (2010), propone la nueva administración del talento humano, donde *“las funciones y actividades no solo deben medirse en términos de rentabilidad”* sino también *“crear un ambiente adecuado para que la creatividad sea el centro de la productividad es una práctica necesaria en la economía”*

### **Meso contextualización**

En la provincia de Tungurahua, conocida como el motor de la producción y la industria en el Ecuador existen diferentes empresas que compiten de forma directa e indirecta buscando el liderazgo en gestión e innovación de sus procesos productivos; por ello, se han adoptado y puesto en práctica una serie de técnicas y herramientas de gestión que son importantes para lograr mantenerse bien posicionadas y proyectarse al futuro.

*Cuando se establece de manera clara y objetiva el “deber ser” o perfiles de competencias dentro de la organización, se cuenta con nuevas reglas del juego para todos los integrantes de la misma lo cual significa relacionarnos de maneras diferentes hacia adentro y hacia fuera de la organización, entregar poder y autoridad a todos los niveles jerárquicos, dentro de rangos de actuación claramente definidos. (Cerna J. , 2006)*

Esta realidad por su propia naturaleza necesita de líderes y equipos que se adapten y asuman el compromiso, retos para impulsar a las empresas a la nueva reconfiguración del siglo XXI, donde el valor recae en su gente por su valor y conocimiento, además se le debe imprimir ánimo para que desarrollen la labor cada vez con mejores resultados para insertar de forma exitosa la demanda y exigencias del mercado laboral. (Paredes W. , 2011)

Las empresas textiles dedicadas a la producción de prendas de vestir son las que más empleos directos e indirectos generan en el cantón San Pedro de Pelileo, además de ser las que mejor distribuyen sus ingresos, porque desde los más humildes trabajadores, sus clientes, usuarios hasta las grandes empresas proveedoras se benefician de esta.

El principal inconveniente de la industria textil es la utilización de mano de obra con una capacitación limitada, incurriendo directamente en la calidad del producto final, sin embargo, *“la explicación para la utilización de dicho personal ha sido la premura del tiempo el cumplimiento en la entrega de contratos según los pedidos con los clientes, la dificultad en la selección de trabajadores, rotación del personal y la escases de mano de obra calificada para dichas tareas, por estas atribuciones no se ha podido medir la eficiencia y eficacia de cada empleado”* (Herrera F. M. , 2001).

#### **Micro contextualización**

“Con Detalles y Colores” es una empresa industrial dedicada a la producción y venta de prendas de vestir en Jeans ubicada en el Barrio el tambo del cantón Pelileo siendo sus propietarios el Sr. Jonny Hoyos y esposa quienes

por su espíritu emprendedor en 1992 dieron vida a esta empresa la cual se dedica a satisfacer la demanda en el sector textil tanto a nivel local como nacional; su línea de producción está orientada a la confección de prendas de vestir en jeans; se puede considerar que la empresa trabaja bajo pedido de sus clientes.

Por lo general la fabricación de prendas de vestir en jean lleva las etapas de elaboración en las que comprende: corte, confección, lavado y terminado, Se ha podido identificar que dentro de los procesos de fabricación, existen algunos problemas que afectan al rendimiento de la producción, generando insatisfacción en los clientes y por lo tanto una pérdida en la participación en el mercado. Los trabajadores deben contribuir aún más con la empresa, laborar de una manera adecuada, cumplir a cabalidad con sus obligaciones; ya que se ha detectado que al realizar su tareas en algunas áreas de producción se generan cantidades significativas de desperdicios de materia prima, los cuales incrementan los costos de fabricación, además sus actividades son realizadas en tiempos superiores a los estándares, es decir, existe un alto grado de ineficiencia e ineficacia, siendo esta una consecuencia grave para la empresa, ya que no está obteniendo los resultados esperados, además hay que recalcar que la competencia en estos años ha aumentado por lo cual, la empresa se ha visto en la necesidad de buscar nuevas y mejores estrategias para obtener una mayor participación en el mercado tanto local como nacional.

## 1.2. Análisis crítico.

Una de las causas que originan la limitada productividad de la empresa "Con Detalles y Colores" del cantón San Pedro de Pelileo, es el deficiente desarrollo del talento humano, que provoca el incumplimiento de objetivos de producción, ya que cuando el personal no desarrolla a cabalidad sus habilidades con su trabajo no muestra su verdadero desempeño profesional.

La empresa presentan dificultades en la gestión del talento humano esto repercute en los resultados, así lo afirma Sáenz (2010) *"la falta de una buena gestión de los miembros de las organizaciones impide que el Talento Humano pueda desarrollar completamente todas sus habilidades"*, de ahí se debe diseñar un sistema que responda a las necesidades de la organización, de tal modo que permita utilizar los recursos de una manera adecuada y lograr incrementar la productividad de la empresa.

Sin embargo, la limitada productividad se debe a que sus trabajadores no se encuentran totalmente satisfechos por sus servicios prestados a la empresa lo que repercute en que no se desarrollen al máximo sus habilidades, puesto que la mano de obra no se encuentran debidamente capacitada para cumplir eficazmente con las funciones asignadas a cada uno de los colaboradores de la empresa.

Finalmente la desorganización en la planificación del trabajo provoca que en la empresa exista frecuente rotación del personal dado que no se realiza la respectiva evaluación al desempeño por lo tanto para la empresa representa bajo crecimiento empresarial, pérdida de recursos y por ende baja productividad.

### 1.2.2. Árbol de problemas



Gráfico 1: Árbol de problemas

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2015)

### 1.2.3 Prognosis

Es importante determinar que para incrementar la productividad de la empresa "Con Detalles y Colores" del Cantón San Pedro de Pelileo, se requerirá del desarrollo del talento humano, si no se toman medidas al respecto no se podrá cumplir con los objetivos de producción planteados por la administración de la empresa y por ende se dará lugar a la pérdida de recursos y, a la vez ocasionará que el personal decida presentar su renuncia y busque otro puesto de trabajo en una empresa de la competencia lo cual

logra que la empresa pierda en el ámbito en que se desarrolla de tal manera que dejaría de ser fuente de empleo y a la vez no se contará con personal para cumplir con pedidos y servicios requeridos de sus clientes.

El no dar solución al problema planteado, creará conflictos dentro de la empresa, ya que si no planifica, organiza, controla, y evalúa con antelación el desarrollo del talento humano se podría tomar decisiones incorrectas, que pongan en riesgo el crecimiento y la supervivencia de la empresa; arriesgándose aún más a no ser competitivos en el mercado o a un cierre total de la misma.

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

¿Cómo incide el desarrollo del talento humano en la productividad en la empresa “Con Detalles y Colores” del Cantón San Pedro de Pelileo?

#### **1.2.5 Interrogantes (sub problema)**

1. ¿Cuáles la realidad de la empresa “Con Detalles y Colores”, respecto al desarrollo del talento humano?
2. ¿Qué competencias del talento humano son las más efectivas para incrementar la productividad de la empresa “Con Detalles y Colores”?
3. ¿Existe alguna alternativa de solución que permita incrementar la productividad de la empresa “Con Detalles y Colores”?

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

La presente investigación se va a desarrollar en el campo textil en el área administrativa y de producción. Aspecto talento humano y su incidencia en la producción, en el periodo comprendido de Septiembre 2014 - Abril 2015 en el cantón Pelileo perteneciente a la provincia de Tungurahua – Ecuador en la empresa “Con Detalles y Colores”.

### 1.3. Justificación

Es de gran interés la presente investigación para todos los clientes internos de la empresa "Con Detalles y Colores" y en forma especial para su gerente porque no se están cumpliendo a cabalidad los objetivos planteados de producción lo que da lugar a una limitada productividad que dificulta elevar su prestigio productivo.

Constituye de gran importancia la investigación, porque permitirá desarrollar el talento humano de la empresa "Con Detalles y Colores" con la finalidad de incrementar la productividad, y se podrá evidenciar un trabajo en equipo distribuido de acuerdo a sus habilidades y destrezas, es decir, obtenido de cada trabajador su mayor potencial para que pueda ser reflejado en actividades laborales eficientes.

*"Con la justificación práctica se logrará la implementación de estrategias de capacitación para lograr la productividad, permitiendo que el Talento Humano comprenda y valore su capacitación personal, como una poderosa herramienta de administración."* (Cobo Escobar, 2012) El mejoramiento continuo es muy importante tanto para el desarrollo organizacional como para el de nuestro país

La presente investigación obtendrá un impacto positivo permitiendo viabilizar el camino a seguir en su plan productivo gracias al diagnóstico empresarial que se realizará en función de las habilidades, destrezas y capacidades que posee cada trabajador.

El diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano ayudará a, con lo cual se busca comprometerlos con los objetivos de la empresa y la satisfacción personal.

La implementación de un sistema de Gestión de Talento Humano con el propósito de incrementar la productividad de la empresa y, a la vez, que los empleados pueda desarrollar sus actividades eficiente y competentemente, esto ayudará a reducir las falencias detectadas en el manejo del personal mediante un manual que sirva de herramienta guía para optimizar los recursos, además de esto, ayuda al mando superior dar soluciones a las mismas,

Además, el proyecto será factible porque tendrá el apoyo de la empresa “Con Detalles y Colores” del Cantón San Pedro de Pelileo, así como de todo su personal y sobre todo porque existen los recursos necesarios para poder llevarlo a cabo y de esa forma poder otorgar una alternativa de solución al problema detectado.

#### **1.4 Objetivos**

##### **1.4.1 Objetivo general**

Estudiar como incide el desarrollo del talento humano en la productividad de la empresa “Con Detalles y Colores”.

##### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Diagnosticar el desarrollo del talento humano en la empresa “Con Detalles y Colores” para conocer la realidad de la organización.
2. Determinar los factores que influyen en la productividad de la empresa “Con Detalles y Colores”
3. Proponer un sistema de Gestión de Talento humano para incrementar la productividad de la empresa “Con Detalles y Colores” del Cantón San Pedro de Pelileo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes investigativos

Después de haber investigado sobre temas similares o parecidos al que se pone a consideración: "El desarrollo del talento humano y la productividad en la empresa "Con Detalles y Colores" del cantón San Pedro de Pelileo", se han encontrado los siguientes trabajos de investigación:

Santana, (2009) "El desarrollo del recurso humano y su incidencia en la productividad de la empresa Charlestong Megafashion en la ciudad de Ambato" Pontificia Universidad Católica Del Ecuador Sede Ambato

Objetivos Específicos:

1. Realizar el inventario de necesidades de entrenamiento y motivación del Recurso Humano, a través de la interacción en la empresa.
2. Analizar e interpretar la información obtenida en el diagnóstico.
3. Realizar un plan de entrenamiento para mejorar las competencias del personal de CHARLESTONG MEGA FASHION

Conclusiones:

1. En la empresa se ha evidenciado la necesidad de capacitación y motivación para el personal, para generar una integración global de las actividades.

2. Se debe interpretar las necesidades de motivación del personal enfocándose al desarrollo de sus capacidades y destrezas como factor de productividad.
3. Se nota la necesidad de programas de motivación que se oriente a la estabilidad del empleado.
4. En la empresa no se realiza un plan de entrenamiento que genere un alto rendimiento y por ende el nivel de productividad es bajo, lo cual no permite un mejor desempeño de la empresa en el mercado.

Escobar, (2011) "*La gestión del talento humano y su incidencia en la productividad, en la empresa Carrocería Pérez de la ciudad De Pelileo*". Universidad Técnica de Ambato.

#### Objetivos Específicos:

1. Identificar los diferentes modelos de Gestión de Talento Humano que existen.
2. Analizar qué modelo de Gestión del talento humano se podrá implementar dentro de la empresa.
3. Diseñar y elaborar un modelo de Gestión del talento humano para el desarrollo de la productividad de la empresa.

#### Conclusiones:

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

2. El personal no cuenta con un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral, por esta razón no existe una capacitación sobre el uso de maquinaria hacia su personal, por lo cual no se puede medir el grado de eficiencia y calidad de desempeño.
3. El diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano ayudará a reducir las falencias detectadas en el manejo del personal mediante un manual que sirva de herramienta guía para optimizar los procesos relacionados con el personal de la empresa y las actividades que realiza cada uno de ellos, con lo cual se busca comprometerlos con los objetivos de la empresa y la satisfacción personal.

Sotomayor, (2010) "La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en Mabetex distribuidora textil de la ciudad de Ambato."

#### Objetivos Específicos:

1. Identificar las necesidades del trabajador, utilizando técnicas de evaluación y motivación para canalizar el esfuerzo, la energía y su conducta.
2. Analizar el desempeño laboral de la empresa, utilizando técnicas de evaluación para conocer el grado de satisfacción del personal.
3. Proponer un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral.

#### Conclusiones:

1. La efectividad organizacional es eficiente por parte de todo el personal, ya que siempre se apoyan en equipos de trabajo y mejoran su desempeño laboral; a pesar de contar con conocimientos empíricos.

2. La distribuidora textil no cuenta con un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral, por esta razón no existe un entrenamiento hacia su personal, lo cual no se mide el grado de eficiencia y calidad de desempeño.
3. La capacitación actual que realiza la dirección de la empresa es deficiente para mejorar o explotar el talento que cada empleado posee.

Veintemilla & Vinuesa, (2007) "Diseño del modelo de gestión del talento humano para la empresa Bycace s.a. en la ciudad de Latacunga". Escuela Politécnica del Ejército - ESPE.

#### Objetivos Específicos:

1. Describir los fundamentos teóricos de la administración del talento humano por competencias que permitirán diseñar un modelo de gestión del talento humano para BYCACE S.A.
2. Identificar los elementos claves para integrar los procesos de gestión de talento humano, como son entre otros: el diseño de cargos, la selección, la capacitación y el desarrollo, así como la gestión del desempeño, todo centrado en el modelo de competencias.

#### Conclusiones:

1. El modelo de gestión del talento humano por competencias representa una herramienta básica que ayudara a mejorar la administración de los colaboradores de Bycace, con el consecuente incremento de su motivación alcanzando una mejora continua de su desempeño en un ambiente de retribución equitativa a su esfuerzo individual prestado, en la consecución de las metas empresariales.

2. Como herramienta de gestión, el perfil de competencias facilita la selección, orienta la formación, indica el camino que se debe tomar en el desarrollo profesional, permite tomar decisiones para la promoción, e incluso puede ser una referencia para valorar los puestos y la retribución

Paredes, (2010) "La administración del talento humano y su incidencia en los niveles de productividad de la empresa "NYS EJECUTIVOS" en la ciudad de Ambato"

#### Objetivos Específicos:

1. Identificar el comportamiento del Talento Humano y sus exigencias empleando una investigación de campo.
2. Analizar los niveles productivos, utilizando estrategias Basada en el Comportamiento y estrategias Basadas en los Resultados.
3. Implementar un Plan de Capacitación que permita incrementar los niveles productivos de la empresa.

#### Conclusiones:

1. Los trabajadores necesitan estar en el lugar de trabajo donde son capaces de desarrollar de una mejor manera su potencial.
2. El buen funcionamiento de una empresa, no depende tanto de que todos los empleados tengan asignadas claramente sus funciones, sino, más bien, de las actitudes de los trabajadores ante el trabajo, es decir, depende de la motivación que tenga para realizar sus actividades dentro de la organización.
3. La capacitación no debe verse como un gasto más de las empresas, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que

responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.

Velastegui, (2010) Modelos de gestión del talento humano y su incidencia en el comportamiento organizacional de la empresa avícola "Agoyan" del cantón Baños.

#### Objetivos

1. Establecer como un modelo de gestión del talento humano incide en el comportamiento organizacional en la empresa avícola Agoyan.
2. Diagnosticar que indicadores de desenvolvimiento del talento humano existen dentro de la empresa para maximizar su nivel de eficiencia a través del uso de técnicas de evaluación
3. Analizar las habilidades y destrezas internas para evaluar, direccionar y retroalimentar a los empleados de la institución
4. Proponer un modelo de gestión del talento humano que permita incrementar el desempeño laboral en la empresa avícola Agoyan

#### Conclusiones

1. La implementación de un nuevo modelo de gestión del talento humano para mejorar el clima organizacional en los empleados hará que las personas como empresa interactúen en bien de la misma.
2. La participación activa de los clientes internos, su libertad de expresión e ideas y opiniones en las actividades empresariales es relativamente alta en la empresa, la cual conlleva a una productividad encaminada al éxito de la empresa.
3. Para llegar al éxito empresarial es importante que el directivo sea una persona que inspire confianza, muestre un sentido humano para que con ello genere la participación voluntaria de los mismos y logre que

todos y cada uno de los trabajadores de la empresa estén alineados hacia los propósitos organizacionales

4. Al ejecutar un proyecto debemos tener especial cuidado de no excluir la participación y opinión de todos los miembros que conforman la organización ya que en la toma de decisiones pueden afectar al contexto y desarrollo de las personas que colaboran internamente, creando un clima organizacional positivo en la empresa.

Las investigaciones mencionadas, sirven de apoyo y sustento para el desarrollo del proyecto de investigación planteado dado que optaron por aplicar la gestión de talento humano para tener una mejor productividad, lo cual permitirá establecer ventajas competitivas, la aplicación de una gestión del talento humano mejora el desenvolvimiento de los empleados y obreros, atrayendo candidatos potencialmente calificados y reteniendo empleados deseables, motivándoles y capacitándoles, el mejoramiento de la productividad es el motor que está detrás del progreso económico y de las utilidades de la corporación.

## **2.2. Fundamentación Filosófica.**

La investigación se enfoca dentro del paradigma Crítico- Propositivo, porque se lleva a cabo en un contexto tanto teórico como práctico, permitiendo explicar la realidad y analizar la relación existente entre las dos variables de estudio: El desarrollo del talento humano y la productividad en la empresa "Con Detalles y Colores", con la finalidad de proponer una solución al problema detectado anteriormente.

Una adecuada investigación requiere que los involucrados interactúen y se encuentren al tanto de los problemas que se originan en la empresa, para poder comprender el objeto de estudio y dar solución al mismo en corto tiempo. Por lo tanto, como investigador es necesario que todos los

conocimientos estén influenciados positivamente por factores fundamentales como son la ética, moral, respeto, honestidad, puntualidad, cultura y responsabilidad, los cuales sustentarán la presente investigación.

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

### **2.3 Fundamentación Legal**

El sustento legal que respalda el presente trabajo se detalla a continuación:

#### **Constitución De La Republica Del Ecuador**

De los derechos económicos, sociales y culturales

#### **De la propiedad**

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

**Art. 31.-** El Estado estimulará la propiedad y la gestión de los trabajadores en las empresas, por medio de la transferencia de acciones o participaciones a favor de aquellos.

**Art. 52.-** Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por

vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

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

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

#### **Ley De Orgánica De Régimen Tributario Interno**

La ley de Régimen tributario interno menciona que las sociedades Anónimas están obligadas tributariamente a lo que se menciona a continuación:

**Obtener el RUC.** El Registro Único de Contribuyentes, conocido por sus siglas como RUC, corresponde a la identificación de los contribuyentes que realizan una actividad económica lícita, por lo tanto, todas las sociedades, nacionales o extranjeras, que inicien una actividad económica o dispongan de bienes o derechos por los que tengan que tributar, tienen la obligación de acercarse inmediatamente a las oficinas del SRI para obtener su número de RUC, presentando los requisitos para cada caso.

**b. Presentar Declaraciones.** Las Sociedades deben presentar las siguientes declaraciones de impuestos a través del Internet en el Sistema de Declaraciones o en ventanillas del Sistema Financiero. Estas deberán efectuarse en forma consolidada independientemente del número de sucursales, agencias o establecimientos que posea:

**Declaración de Impuesto al valor agregado (IVA):** Se debe realizar mensualmente, en el Formulario 104, inclusive cuando en uno o varios períodos no se haya registrado venta de bienes o prestación de servicios, no se hayan producido adquisiciones o no se hayan efectuado retenciones en la fuente por dicho impuesto. En una sola declaración por periodo se establece el IVA sea como agente de Retención o de Percepción.

**Declaración del Impuesto a la Renta:** La declaración del Impuesto a la Renta se debe realizar cada año en el Formulario 101, consignando los valores correspondientes en los campos relativos al Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y conciliación tributaria.

**Pago del Anticipo del Impuesto a la Renta:** Se deberá pagar en el Formulario 106 de ser el caso. Para mayor información verificar el cálculo del anticipo en el Art. 41 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

**Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta:** Se debe realizar mensualmente en el Formulario 103, aun cuando no se hubiesen efectuado retenciones durante uno o varios períodos mensuales.

Las sociedades son agentes de retención, razón por la cual se encuentran obligadas a llevar registros contables por las retenciones en la fuente realizadas y de los pagos por tales retenciones, adicionalmente debe mantener un archivo cronológico de los comprobantes de retención emitidos y de las respectivas declaraciones.

**c. Presentar Anexos.** Los anexos corresponden a la información detallada de las operaciones que realiza el contribuyente y que están obligados a presentar mediante Internet en el Sistema de Declaraciones, en el periodo indicado conforme al noveno dígito del RUC.

**Anexo de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta por otros conceptos (REOC).**

Es un reporte mensual de información relativa de compras y retenciones en la fuente, y deberá ser presentado a mes subsiguiente.

**Anexo Transaccional Simplificado (ATS).** Es un reporte mensual de la información relativa a compras, ventas, exportaciones, comprobantes anulados y retenciones en general, y deberá ser presentado a mes subsiguiente. Presentarán obligatoriamente este anexo las sociedades catalogadas como especiales o que tengan una autorización de auto impresión de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.

**Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP).** Corresponde a la información relativa a las retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta realizadas a sus empleados bajo relación de dependencia por concepto de sus remuneraciones en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre.

**Código de trabajo**

**Art. 69.-** Obligaciones de los trabajadores

4.- No operar o manipular equipos, maquinarias, herramientas u otros elementos para los cuales no hayan sido autorizados y, en caso de ser necesario, capacitados.

**Art. 77.-** Prohibiciones a los empleadores

2. Asignar a trabajadores no calificados, tareas peligrosas para los cuales se requieran competencias y capacitación específicas o incluso permisos de trabajo.

**Art. 78.- Prohibiciones a los trabajadores**

Queda formalmente prohibido a los trabajadores:

1. Efectuar trabajos sin el debido entrenamiento y capacitación, más aún en caso de actividades de mayor riesgo

**De la Seguridad Social**

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

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

**Ley orgánica de Economía Popular y Solidaria.**

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

## 2.4 Categorías Fundamentales

### 2.4.1 Gráfico de inclusión de interrelacionados: Súper ordenación Conceptual

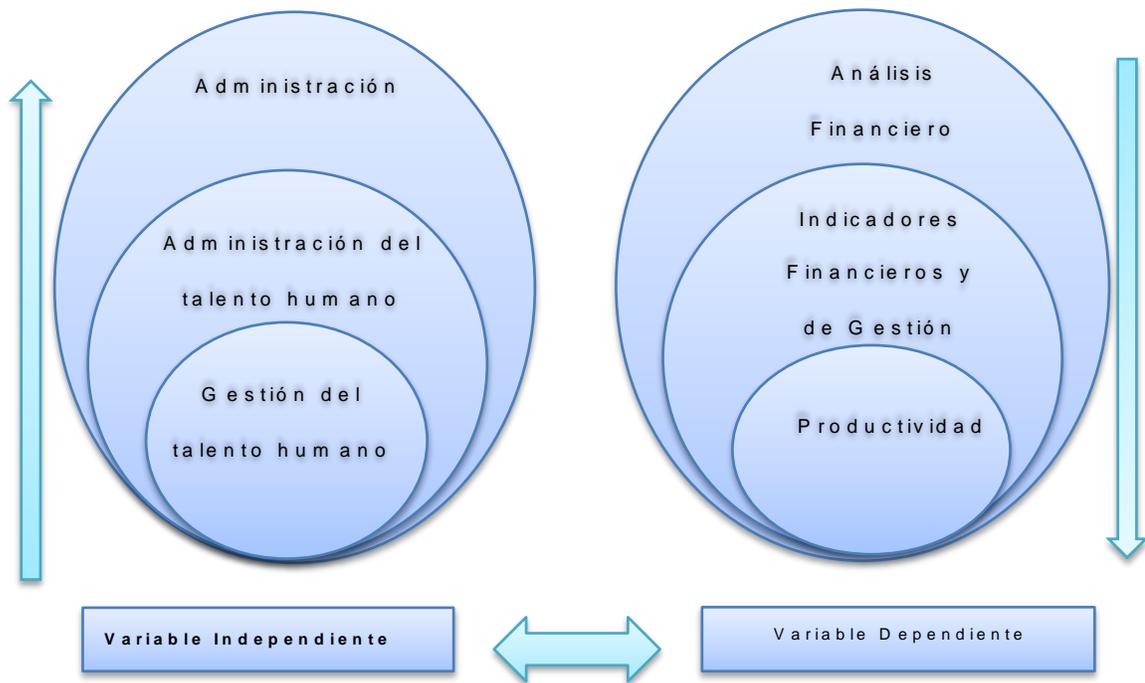


Gráfico 2: Conceptualizaciones gráficas de las variables

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

## Subordinación de la Variable Independiente

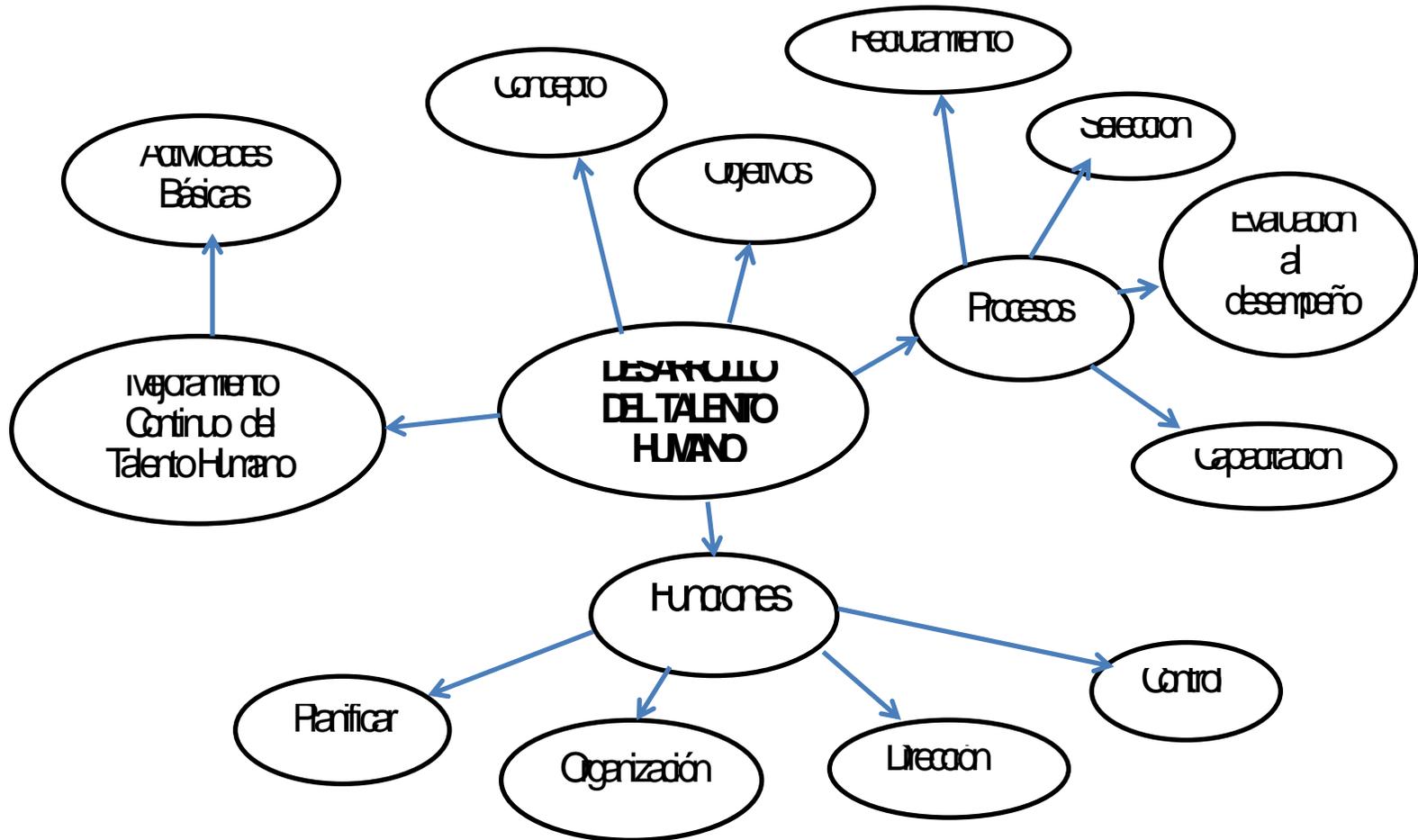


Grafico 3 Marco Conceptual Variable Independiente  
Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: HIDALGO, Gabriela (2014)

## Subordinación de la Variable Independiente

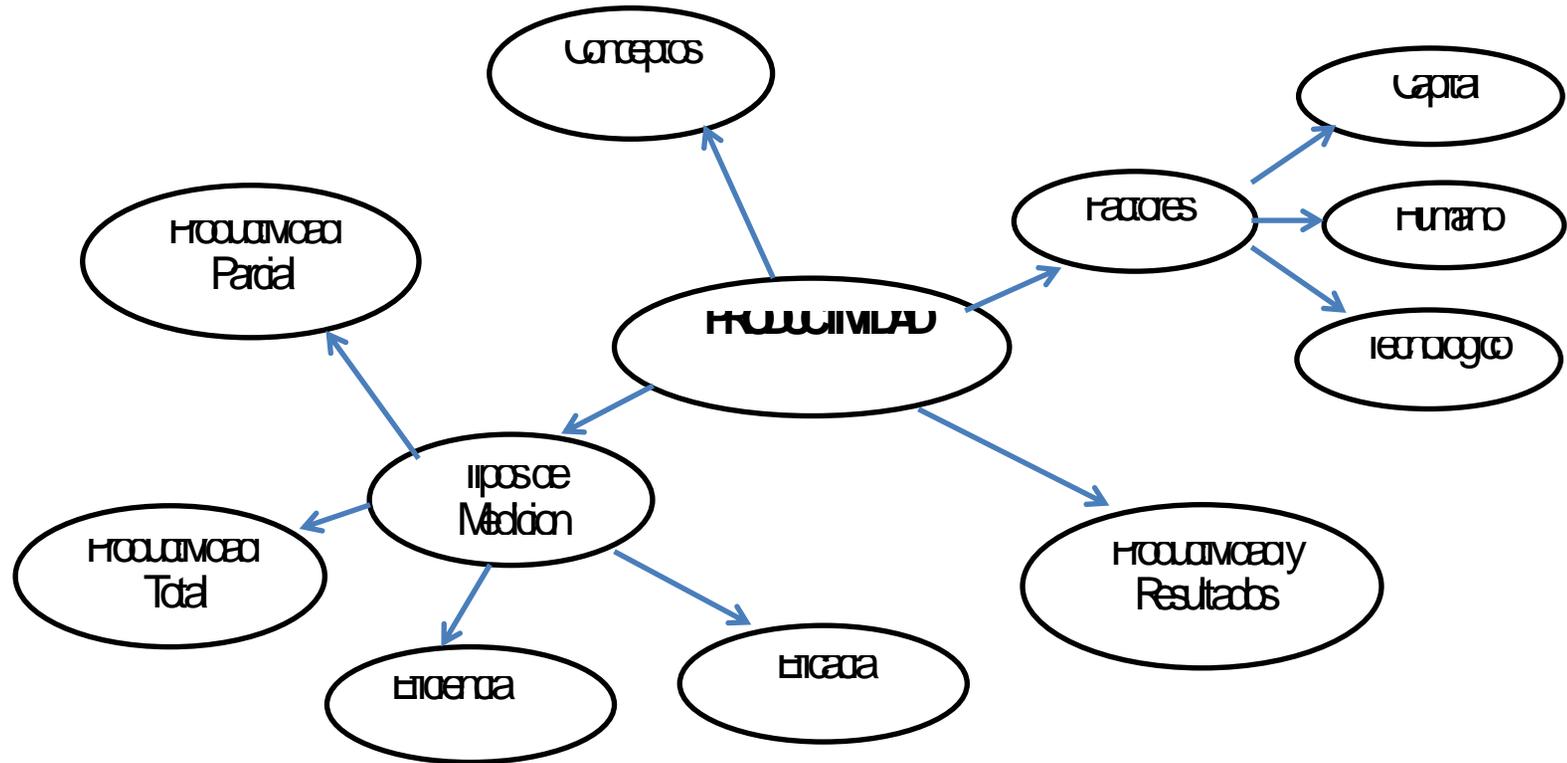


Grafico 4: Marco Conceptual Variable Dependiente  
Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: HIDALGO, Gabriela (2014)

### **2.3.2 Marco conceptual variable independiente**

#### **Administración**

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas (Fayol, 1963)

Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen las metas seleccionadas. (Koontz & Wehrich, 1998)

Al estudiar administración es de gran utilidad dividirla en funciones administrativas las cuales están inmersas en el desarrollo de la gestión de calidad.

#### **Funciones de la Administración**

Son cuatro las funciones de la administración y consisten en la Planificación, organización, dirección y control. (Jávita, 1998)

**Planificación.-** Proyectar las operaciones futuras sobre la base de los antecedentes, registros y experiencia en el mercado actual.

**Organización.-** Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

**Dirección.-** Conducir, motivar, delegar. Fijar obligaciones detallando responsabilidades a los empleados.

**Control** La función principal del control es que de observar, inspeccionar, verificar y registrar la ejecución de un Planificación de manera que pueda compararse

continuamente los resultados obtenidos con los Planificación iniciales y tomar las medidas conducentes para asegurar la realización de sus objetivos, comunicando con efectividad los resultados a todos los interesados dentro de la organización.

### **Administración del Talento Humano**

La Administración del Talento Humano consiste en la *"planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal"*, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo. (Jávita, 1998)

La administración del talento humano, pretende generar estrategias innovadoras, utilizando nuevos modelos de gestión de personal que afectaran positivamente los resultados de las organizaciones a las cuales se dirigirán sus aprendices. (Koontz & Weirich, 1998)

Cuesta (1999) sostiene que la concepción de la gestión de recursos humanos (GRH) tiene que desarrollarse sobre tres bases de conocimiento: del ingenieril de diseño, técnico económica organizativa y el de comportamiento humano en las organizaciones; y que debe estar además sustentada bajo la premisa de un enfoques sistémico, proactivo, multidisciplinario, integral y participativo.

Posteriormente en una segunda versión de dicho libro define a la GRH como: *"El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno"*. (Cuesta, 2005)

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

#### **Los objetivos de la administración del talento humano.**

Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto o servicio, y todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización. (Ferraro, 2001)

Para Cuesta (1999), la nueva GRH, tiene como objetivo principal el aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo buscando el desarrollo humano del personal, el crecimiento económico y respaldando el papel social y ambiental de las empresas; en conclusión la GRH busca lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones a través de la participación de toda la organización ya que la responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea.

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional.

#### **Desarrollo del Talento Humano**

Alles, M., (2009). Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante.

Bianchi, C., y otros. (2008). El desarrollo del talento humano por competencias implica el cambio de comportamientos para mejorar algunos

aspectos profundos de nuestra personalidad y se basa en tres subsistemas que son: Selección, Evaluación del Desempeño y Desarrollo.

Veras, M., (2005). Es el desarrollo de las actitudes y habilidades del recurso humano logrando alcanzar su nivel máximo en función del cargo en que se desempeña. Es la capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento propio y de los demás, utilizando diversos recursos. Implica el aprendizaje continuo, mantenerse actualizado e incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa

### **Modelo de Competencias**

Alles, M., (2011). Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.

Las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que *“realmente causa un rendimiento superior en el trabajo”* y no *“a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”* (Cerna J., 2006)

La gestión por competencias surge de los modelos de dirección estratégica, cuyo propósito es la competitividad, y su característica principal es adaptarse a los constantes cambios del entorno, a través de la gestión del conocimiento y la información, así como el despliegue de estrategias organizacionales. (Estay C., 2005)

## **Procesos del talento humano por competencias**

### **Reclutamiento**

Alles, M., (2009). Es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo.

García, C., (1994). El reclutamiento es el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de alguno de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades.

Montes, M., y Gonzales, P., (2006). El reclutamiento tiene que ser un proceso continuo, es decir las organizaciones tienen que estar dispuestas a realizar siempre labores de reclutamiento aunque no estén buscando personal en esos momentos. El reclutamiento es un proceso para localizar e invitar a las personas que potencialmente puedan cubrir el puesto de trabajo, a solicitar las vacantes existentes o previstas por la empresa.

### **Selección**

Alles, M., (2009). Es un conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir en base a criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización.

Chiavenato, (1999). La selección es la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral.

Palomo, M., (2001). La selección facilita las relaciones entre una persona y la organización, buscando el perfecto ajuste entre el perfil de competencias de las personas, con el perfil establecido para el puesto, de manera que se incorpore aquella persona que puede realizar el trabajo con mayor efectividad.

La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden cuál de los aspirantes a una determinada plaza es el más apto para desempeñarla. En otras palabras, la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados.

### **Capacitación**

Saracho, (2005). La capacitación consiste en un conjunto de experiencias de aprendizaje provisto por la organización dentro de un periodo específico de tiempo para posibilitar la mejora del desempeño.

Alles M, (2008) La capacitación consiste en realizar un análisis previo para evaluar en qué parte de la organización es necesario mejorar o resolver un problema, o simplemente actualizar la información de todos los días. La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

## **Evaluación de Desempeño**

Alles, (2011). La Evaluación de desempeño es un conjunto de instrucciones y procedimientos organizacionales mediante los cuales tanto los colaboradores como los directivos son evaluados en relación al modelo de competencias de la organización.

Atehortúa, F. y otros, (2008). La Evaluación del desempeño permite identificar debilidades en la competencia del empleado, problemas en sus relaciones con otros o con respecto a las funciones que desempeña, necesidades de reconocimiento, entre otros asuntos.

## **Mejoramiento Continuo**

*Es un sistema integral y sistémico destinado a mejorar tanto a las empresas, como a los procesos y actividades que las conforman, y a los individuos que son los que las hacen realidad. El objetivo primero y fundamental es mejorar para dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática de la calidad, los costes, los tiempos de respuestas, la variedad, y mayores niveles de satisfacción, el mejoramiento continuo. Fuente especificada no válida.*

## **Actividades Básicas de Mejoramiento Continuo**

*De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según, existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:*

1. *Obtener el compromiso de la alta dirección.*
2. *Establecer un consejo directivo de mejoramiento.*
3. *Conseguir la participación total de la administración.*
4. *Asegurar la participación en equipos de los empleados.*
5. *Conseguir la participación individual.*
6. *Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).*
7. *Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.*
8. *Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.*
9. *Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.*
10. *Establecer un sistema de reconocimientos (Herzberg, 1987)*

### 2.3.3 Marco conceptual variable dependiente

#### **Análisis Financiero**

Según el diccionario de Contabilidad y Finanzas (2002:13). *“Es el Estudio mediante índices o coeficientes de la capacidad de una empresa para afrontar sus compromisos de pago en un momento determinado”*

Pérez,( 2008) define como análisis financiero “.. estudio de los ingresos, costos y rentabilidad de empresas individuales, considerando todos los factores de producción como pagados o precios del mercado.

Abraham , (2002) define al análisis financiero como la “herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación histórica de un organismo social, público o privado”, así como “técnica financiera, necesaria para la evaluación real, es decir, histórica de una empresa privada o pública”

Es importante destacar que el análisis financiero es mucho más que aplicar una fórmula, pues es necesario interpretar los resultados y así plantear alternativas para mejorar los índices encontrados en la empresa.

Por otro lado en análisis de gestión es una herramienta esencial para el control de las operaciones, pues permite el análisis de las decisiones tomadas, para comprobar cuan acertadas estas fueron, por lo que se considera como un examen a la estructuración administrativa sí como también a los componentes, permitiéndonos así determinar la eficacia y eficiencia mediante las cuales se cumple la planificación, organización , dirección , ejecución y control de los objetivos organizacionales, de esta manera se puede corregir errores y mantener así un mejoramiento continuo, maximizando la productividad que les permita alcanzar una calidad total, al optimizar los recursos dentro del marco legal y normativo interno de la compañía. (Fabrycky & Thuesen, 1985)

## **Indicadores financieros y de gestión**

Partiremos de la definición de indicadores, siendo estas mediciones que se realizan de insumos, resultados y procesos de actividades económicas, enfocándose en valores comparables de algún factor de la compañía. El principal objetivo de estas mediciones es la determinación del estado de los factores, lo cual permita una intervención pertinente para mejorar las falencias encontradas, por tanto dichos indicadores deben ser precisos y claros capaz de ser entendidos por todos los usuarios de la información.

Los indicadores financieros son los datos que le permiten medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, el rendimiento y las utilidades de su empresa. A través de esta herramienta es posible tener una interpretación de las cifras, resultados o información de su negocio para saber cómo actuar frente a las diversas circunstancias que pueden presentar. (Briseño Ramirez, 2006)

### **Características de los Indicadores**

*Pertinencia:* Que permita una oportuna y confiable toma de decisiones.

*Precisión:* En los cálculos y resultados arrojados.

*Oportunidad:* Considerando el tiempo de su ejecución, para que sea capaz de generar medidas correctivas

*Confiable:* En la obtención de resultados comparables para análisis internos y externos. (Atehoortua, 2005 p.101)

**Índice de solvencia o Razón Corriente.** Este indicador también es llamado *relación corriente*. Se basa en una relación a corto plazo que tiene la empresa para afrontar sus obligaciones y su disponibilidad a corto plazo para cubrirlas.

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

#### **Índice de Liquidez.**

Este índice mantiene de igual manera una relación a corto plazo. Sin embargo su característica principal es que se excluye al valor de los inventarios del activo corriente para mostrar así la capacidad de la empresa de cubrir sus obligaciones a corto plazo con su disponible a corto plazo.

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

#### **Índice de Solidez.**

Este índice determina el riesgo financiero basado en la participación del Pasivo Total en el Activo Total de la empresa, así como también la confiabilidad para los posibles acreedores para generar expansiones económicas.

$$\text{Índice de solidez} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

#### **Índice de Endeudamiento.**

Este indicador mide el impacto que tiene el pasivo total con relación al patrimonio, un valor alto de este indicador señala alguna falencia en la situación financiera.

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

### **Índice de Capitalización.**

Este índice determina la aplicación de una política de reinversión en la empresa con relación a sus utilidades... Para el denominador de esta fórmula es necesario excluir las utilidades del ejercicio a declararse como dividendos.

$$\text{Índice de Capitalización} = \frac{\text{Capital neto final del período}}{\text{Capital neto inicial del período}}$$

### **Índices de rentabilidad.**

La rentabilidad es la relación entre la utilidad y diferentes variables económicas de los resultados financieros de la empresa, lo que permite evaluar la gestión empleada con relación a rendimientos financieros. Para los inversionistas estos indicadores muestran los porcentajes de recuperación de valores invertidos en el ejercicio económico.

#### **Rentabilidad Sobre Ventas.-**

Este indicador muestra la relación entre la utilidad y cada dólar vendido dentro del período económico.

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad neta del ejercicio}}{\text{ventas}}$$

#### **Rentabilidad sobre el Patrimonio.**

Permite conocer el retorno o beneficio generado en relación con los valores totales de patrimonio de la empresa.

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$$

### **Rentabilidad Sobre el Activo Total.**

Este indicador representa el beneficio en relación con los recursos disponibles de la empresa, sin considerar su financiamiento.

$$R e n t a b i l i d a d \ s o b r e \ e l \ a c t i v o \ t o t a l = \frac{U t i l i d a d \ n e t a \ d e l \ E j e r c i c i o}{A c t i v o \ T o t a l}$$

### **Indicadores de Gestión**

(Ateohurtua, 2005) Menciona que existen tres tipos de indicadores de Gestión siendo estos.

**Indicadores de eficiencia:** Estos indicadores deben permitir a los responsables de los procesos a evaluar la gestión frente a la optimización de los recursos. Cada vez que se estructure un indicador de eficiencia, éste debe relacionar un recurso con el número de unidades o actividades realizadas, con el fin de poder evaluar los consumos de dicho recurso. La formulación del indicador depende del lenguaje que se quiera tener en la organización (Atehurtua, 2005, pág. 103)

**Indicadores de eficacia:** Estos indicadores deben permitir a los responsables de los procesos evaluar la calidad de su gestión en términos de los atributos propios de sus resultados. (Atehurtua, 2005, pág. 103)

**Indicadores de efectividad:** Estos indicadores deben permitir a los responsables de los procesos evaluar el impacto de la misión u objetivo de sus procesos. Este impacto se mide en términos de rendimiento frente a lo programado, la productividad según su capacidad instalada, cobertura y participación. No obstante, como sabemos que la efectividad debe ser la combinación de la eficiencia con la eficacia, esto nos pone a pensar en que podemos, en un caso dado cumplir las actividades programadas o

planificadas, pero a costos altos, o quizá con la insatisfacción de nuestros clientes. Esto quiere decir que todos los procesos o planes de trabajo deberían contar con indicadores de eficiencia y eficacia y efectividad, con el fin de evaluar la verdadera gestión de los procesos y de los responsables del mejoramiento continuo (Atehurtua, 2005, pág. 103)

**Indicadores de talento humano:** Cada vez más adquiere mayor importancia la medición relativa al talento humano de las organizaciones, en cuanto a que el mismo se considera parte fundamental del capital empresarial y activo básico para lograr el mejoramiento de los procesos de la empresa. Procesos como la selección e ingreso de personal, la capacitación, la evaluación de desempeño, el pago de salarios y prestaciones requieren el uso de indicadores que permitan conocer la evolución de la gestión del talento humano de la organización. (Atehurtua, 2005, pág. 103)

### **Productividad**

Para Sánchez, (2003) "La productividad se refiere al grado de aprovechamiento de los factores de producción" por ello el estudio de la productividad está íntimamente relacionado con el estudio de los costes siendo ambos un único problema, el elevado protagonismo que tiene la productividad reside en su utilización como indicador para medir tanto la salud económica de un país como la gestión empresarial

En la medida de lo posible es una relación entre salidas y entradas

$$Productividad = \frac{Utilidad\ Produccion\ Total\ (output)}{Recursos\ o\ Factores\ utilizados\ (inputs)}$$

La productividad se refiere al aprovechamiento de los factores inmersos en la transformación de los elementos para la consecución de los objetivos dentro

de la organización es además el indicador del grado de competitividad en el proceso o desarrollo empresarial. (Vazquez, 2013)

*La productividad es un proceso físico, regularmente expresada como una proporción refleja cuan eficiente se usan los recursos para generar resultados, con frecuencia se calculan índices parciales de productividad que muestran la relación entre, el resultado y un solo recurso; por ejemplo, toneladas de maíz por hectárea, kilómetros por litro, unidades por hora de trabajo. (Vazquez, 2013)*

### **Análisis de Factores**

Para llevar a cabo una elevación de la productividad, un directivo debe afectar, cuando menos, uno de los factores.

### **Reprocesos**

Según (Cuatrecasa, 2014), "reprocesos son unidades inaceptables que se vuelven a procesar para que puedan ser consideradas como productos terminados y aceptables".

Según (Amant, 2005), "reproceso es la acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos".

Un reproceso surge cuando un producto no se encuentra realizado bajo los estándares esperados, y por lo que se debe realizar nuevamente parcial o totalmente, hasta lograr el producto final deseado.

### **Desechos**

Según (Cuatrecasa, 2014), "desecho es el material sobrante que se obtiene cuando se fabrica un producto. Su precio de venta es más bajo en comparación con el producto principal".

Según (Ramos Y. , 2011), "los desechos son aquellos materiales, sustancias, objetos, cosas, entre otros, que se necesita eliminar porque ya no ostenta

utilidad. Cabe destacar, que como indicáramos, los desechos son eliminados por su inutilidad, aunque, es recurrente que aquello que para uno es un desecho y como tal debe ser eliminado, otro individuo puede considerarlo todavía útil”.

Los desechos son materiales, objetos u recursos sobrantes de una actividad de fabricación de un producto, y dicho sobrante ya no es útil para la elaboración de bien o servicio que este siendo producido.

### **Desperdicios**

Según (Amant, 2005), “los desperdicios son unidades de producción inaceptables que se desechan o venden a precios reducidos, ya que no cumplen con los estándares de producción”.

Los desperdicios son materiales que sobran de un proceso los cuales ya no son utilizados en la producción, muchas veces son vendidos o enviados a la basura, ya que no tienen ninguna utilidad en el proceso.

### **Tipos de medición productividad**

#### **Medición de la Productividad**

*“Es la relación entre la efectividad con la cual se cumplen las metas de la organización y la eficiencia con que se consumen esos recursos en el transcurso de ese mismo cumplimiento. Una medida esencial muy conocida de la productividad es la producción o rendimiento por hora”.*

*Bain, D. (2002, p. 47).*

#### **Productividad Parcial**

Alzate, C., (2009). Se entiende productividad parcial como el cociente entre la producción y la cantidad de uno de los factores utilizados.

Toro, F., (2007). La Productividad Parcial mide la cantidad de bienes producidos con la relación a las cantidades de uno solo de los elementos de entrada, llamando elementos de entrada tanto mano de obra como materiales empleados a la entrada del proceso. Productividad Parcial es la relación que existe entre la producción y uno de los recursos que se han utilizado para la producción.

### **Productividad Total**

Beltrán, (1999) La productividad total, se define como el cuociente entre la producción total y la suma de todos los factores incluidos en el proceso productivo.

Espinoza, C., (2007). Productividad total es el resultado de dividir las salidas entre las entrada, o sea, el valor de todos los productos fabricados entre el valor de todos los insumos utilizados para ello.

Sumanth, D., (2001). Es la proporción entre el total y la suma de todos los factores de insumos. Productividad Total es la relación que existe entre el nivel de producción y el conjunto de todos los factores que se han utilizado para esta producción.

### **Eficiencia.**

Gutiérrez, P., (2006). Es la relación existente entre los resultados (producto, beneficios, utilidad total) que obtenemos y los esfuerzos (costes) que debemos soportar para obtenerlos.

Freund, J., (2011). La eficiencia es la relación entre los resultados obtenidos y los resultados utilizados, es decir el grado de productividad de un resultado. La eficiencia es la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

## **Eficacia**

Freund, J., (2011). La eficacia se entiende como la capacidad que tiene una organización para lograr en mayor o menor medida los objetivos estratégicos de negocio.

Pinto, J., y Cuadras, J., (1992). La mezcla de Outputs de diferentes bienes y servicios producidos con unos recursos dados maximice el beneficio de los consumidores se llama Eficacia. Valles, J., (2008).

## **Fórmulas para la medición de la productividad**

“En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

$$Productividad = \frac{\text{Número de unidades producidas}}{\text{Insumos empleados}}$$

Este modelo se aplica muy bien a una empresa manufacturera, taller o que fabrique un conjunto homogéneo de productos. Sin embargo existen empresas heterogéneas, es decir, con una gran variedad de productos, en este caso se aplica la siguiente fórmula:

$$Productividad = \frac{Prod.a + prod.b + prod.N \dots}{\text{Insumos empleados}}$$

Finalmente, otras empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos.

$$Productividad = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Salarios pagados}}$$

El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad”. [www.productividadyeficiencia.com](http://www.productividadyeficiencia.com)

## **Factores para medir la productividad**

"La productividad requiere de nuestra atención a tres factores fundamentales. Capital, gente, tecnología. Estos tres factores son diferentes en su actuación, pero deben mantener un balance equilibrado ya que son interdependientes entre sí". (Cruz & Vega, 2001)

### **Factor capital**

*"En la planta manufacturera, el factor capital se compone del total de la inversión de los elementos físicos que entran en la fabricación del producto, esta inversión debe recuperarse en un tiempo razonable, la medida de rentabilidad de los bienes de capital es, en sí, índice de productividad".* García, A. (2001, p. 24).

### **Factor Gente**

*"La productividad se la consigue cuando se combinan los conocimientos y se coordinan las actividades racionalmente entre todos los miembros de un equipo, antes que trabajando cada persona por separado en su especialidad.".* García, A. (2001, p. 24)

### **Factor tecnología**

*"La tecnología se refiere al conocimiento acerca del diseño, construcción y manejo de la maquinaria, y especialmente a la ejecución de las tareas administrativas, que disminuyen en cierto punto el esfuerzo humano, contribuyendo a una mayor productividad".* García, A. (2001, p. 29)

## **Relación entre productividad y resultados**

Para Sánchez (2003) "La alta dirección puede analizar el cambio periodo a periodo de los resultados en términos de dos componentes:

1. Cambio en la productividad y efectos inflacionarios
2. Cambios en los resultados de la empresa se divide en dos
3. La cantidad que resulta de los cambios en la productividad general de la empresa
4. La cantidad debida al incremento neto de los precios de venta sobre los aumentos de los costes de los factores es decir la recuperación neta de precios.”(pág63)

Es de suma importancia analizar la relación que se da entre la productividad y los resultados que se manifiesten esto permitirá evaluar la manera en la que se da el progreso dentro de los procesos administrativos y de transformación

#### **2.5. Hipótesis**

El desarrollo de la gestión del talento humano incide en la productividad de la empresa “Con Detalles y Colores” del Cantón Pelileo

#### **2.6 Señalamiento de variables de hipótesis**

**Variable Independiente:** Desarrollo talento humano

**Variable dependiente:** Productividad.

**Unidades de observación:** Empresa “Con Detalles y Colores”

**Término de Relación:** Influye

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3 Enfoque

Paradigmas son esquemas básicos en donde se interpreta y analiza la realidad, así como los procesos sociales por medio de la comunidad científica la misma, que incluye normas, leyes, métodos para poder entender dichos procesos (Herrea, Medina, & Galo, 2004).

"La investigación cuantitativa se refiere a la investigación empírica sistemática de los fenómenos sociales a través de técnicas estadísticas, matemáticas o informáticas. El objetivo de la investigación cuantitativa es desarrollar y emplear modelos matemáticos, teorías y / o hipótesis relativas a los fenómenos". (Centy Villafuerte, 2006)

La fundamentación filosófica se basa en la investigación del paradigma crítico propositivo, llamado también naturalista que tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad. Adicional a este se aplicará criterios de calidad con fines de credibilidad, confirmaciones y transparencia, que permitan emplear técnicas e instrumentos de investigación que faciliten el análisis de datos para una oportuna toma de decisiones, con el fin de dar solución al problema del estudio, mediante técnicas apropiadas para que la organización siga adelante con sus políticas, metas y objetivos.

Su aplicación se realizará desde el interior de la empresa tanto para el mejoramiento del clima organizacional como para la mejora del desempeño laboral, enmarcando en una observación naturalista, que es una forma de

interpretar la realidad del problema, en un espacio contextualizado con una perspectiva de adentro hacia afuera, lo que orienta hacia el descubrimiento de la hipótesis pone énfasis en el proceso de la investigación, formula la hipótesis lógica que será resuelta en base a interrogantes; se trabajara con una muestra de población total, facilitando el trabajo de campo con la intervención de todos quienes forman parte de la empresa y sus resultados serán presentados de forma general ya que se investigara exclusivamente el contexto en que se desarrolla la empresa; con criterio holístico y de posición dinámica para observar, describir, interpretar y solucionar el problema planteado

### **3.2 Modalidad básica de información.**

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

#### **Investigación de campo**

*"Es la investigación aplicada para interpretar y solucionar alguna situación, problema o necesidad en un momento determinado. Las investigaciones son trabajadas en un ambiente natural en el que están presentes las personas, grupos y organizaciones científicas las cuales cumplen el papel de ser la fuente de datos para ser analizados". (Centy Villafuerte, 2006)*

Al acudir al lugar de los hechos con la finalidad de recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente al problema de estudio se utiliza técnicas de la investigación de campo como es la observación, la entrevista y las encuestas a todo el personal de la empresa, para de esta manera obtener información elementos de juicio y evaluar la situación real de la empresa, y proponer soluciones que puedan ayudar a cambiar la realidad actual.

### **Investigación bibliográfica o documental**

*“La investigación documental es una técnica que permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información”.* (Himmelblau & Bischoff, 2002)

Se utilizará esta modalidad de investigación, a través de la recolección de información de las dos variables de estudio en libros, manuales, revistas, periódicos, e Internet sobre temas relacionados con el desarrollo del Talento Humano y la Productividad,

### **3.3 Tipo de investigación**

#### **Investigación Exploratoria**

Estas investigaciones son las que se realizan sobre fenómenos de los que se tiene poco o ningún conocimiento. Esto hace que sus objetivos sean enunciar una visión general del objeto a estudiar, en la que se señalan sus aspectos fundamentales. Generalmente, a partir de este tipo de investigación se determinan lineamientos para investigaciones futuras. (Vazquez, 2013)

Para ejecutar este trabajo se empezó con el análisis de la situación actual dentro de la empresa, determinando posibles problemas que atraviesa la misma y por ende sus efectos negativos tanto en su entorno interno como en el competitivo, detectando de esta manera la necesidad de implementar un manual de procesos para el desarrollo del talento humano por competencias que permita incrementar la productividad de la empresa.

### **Investigación Descriptiva**

Esta investigación se limita a señalar las características particulares y diferenciadoras de algún fenómeno o situación en particular. Tienen como objetivo predecir acontecimientos así como también establecer relaciones entre variables y son orientadas por una hipótesis. Las investigaciones descriptivas responden a preguntas como ¿Qué es? ¿Cómo es? ¿Dónde está? ¿Cuánto? (Bunge , 2004)

En la empresa objeto de investigación existe la necesidad de desarrollar el talento humano, específicamente en el área de producción, por lo cual es importante analizar detenidamente estos puntos para identificar los cambios requeridos para un buen desarrollo.

### **Investigación Correlacional**

*"Los estudios correlacionales son el precedente de las investigaciones experimentales y tienen como objetivo medir el grado de asociación entre dos o más variables, mediante herramientas estadísticas de correlación."* (Bunge , 2004)

Para medir el grado de relación que existe entre las variables dependiente e independiente, desarrollo del talento humano y productividad respectivamente, se utilizará la estadística inferencial, aplicando la  $t$  de student, al usar esta técnica estadística se comparan datos obtenidos y los resultados esperados comprobando el cumplimiento o rechazo de la hipótesis.

### **Investigación explicativa**

*"Estas investigaciones se concentran en estudiar las causas o los efectos de un determinado hecho por medio de la prueba de hipótesis. Lo que busca es*

*explicar el significado de un aspecto de la realidad a partir de teorías que se toman como referencia.*" (Domínguez Márquez & Gómez Castillo , 2012)

En consecuencia, será posible visualizar la relación que existe, entre el desarrollo del talento humano en el área de producción con la productividad de la empresa para relacionar las variables, a partir del análisis crítico del marco conceptual.

#### **3.4. Población y muestra**

La población son todos los elementos que se van a investigar dependiendo ciertas características en la investigación. En nuestro caso se van a investigar a todas las personas dentro de la empresa; siempre se indaga con el fin de obtener alguna utilidad para la empresa, pero en la mayoría de las ocasiones el analizar toda la población resulta dificultoso por lo que, el investigador acude a diferentes métodos estadísticos de muestreo, para poder obtener resultados con mayor rapidez (Herrea, Medina, & Galo, 2004).

La muestra es una parte de la población que será analizada en la investigación, esta muestra debe ser significativa pues representara a toda la población (Isern, Gallego, & Segura, 2006). En el caso de la presente investigación no es necesario tener una muestra, ya que la población es conocida, accesible y de 19 personas entre 16 trabajadores y 3 empleados.

#### **3.5. Operacionalización de variables**

La operacionalización de las variables de la hipótesis es un procedimiento por el cual se pasa del plano abstracto de la investigación (marco teórico) a un plano operativo, traduciendo cada variable de la hipótesis a manifestaciones directamente observables y medibles, en el contexto en que se ubica el objetivo de estudio, de manera que oriente la recolección de información (Herrea, Medina, & Galo, 2004, pág. 108).

## Variabel Independiente: Desarrollo del talento humano.

Tabla 1: Operacionalización de la variable independiente: desarrollo del talento humano

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEM SBÁSICOS	ÍTEM S Y E INSTRUMENTOS
Es el principal recurso por el cual las organizaciones pueden cumplir los objetivos establecidos para llegar al éxito	Achisi3n de personas	# de personas Contratadas/ # de convocatorias de vacante	¿Considera al recurso humano como elemento fundamental de la empresa?	Encuesta dirigida al personal Administrativo y operativo de la empresa "Con Detalles y Colores" del Cat3n Pelileo
	Aplicaci3n de personas	Evaluaci3n del Desempeño	¿Ha evaluado su desempeño laboral en esta empresa?	
			¿La empresa posee alg3n sistema para la clasificaci3n y valoraci3n de cargos?	
	Compensaci3n de personas	Producci3n total/ Salarios	¿Las remuneraciones percibidas son de acuerdo al desempeño de las funciones?	
	Desarrollo de personas	Entrenamiento	¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa?	
		Capacitaci3n		
Monitoreo	Comunicaci3n	¿El ambiente de trabajo en la empresa es?		

Fuente: "Con Detalles y Colores"  
Elaborado por: HIDALGO, Gabriela (2014)

Tabla 2 Operacionalización de la variable dependiente: Productividad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TECNICASE INSTRUMENTOS
<p>"La productividad es un proceso físico, regularmente expresado con el comportamiento del desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud se puede comparar con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso"</p>	<p>Desempeño organizacional</p>	<p>Eficiencia</p>	<p>¿Se realizan cálculos que permitan medir y comparar la eficiencia de sus operaciones?</p>	<p>Encuesta dirigida al personal Administrativo y operativo de la empresa "Con Detalles y Colores" del Catón Pelileo</p>
			<p>¿Con qué frecuencia se los realiza?</p>	
		<p>Eficacia</p>	<p>¿Se realizan cálculos que permitan medir y comparar la eficacia de sus operaciones?</p>	
			<p>¿Con qué frecuencia se los realiza?</p>	
		<p>Efectividad</p>	<p>¿Se realizan cálculos que permitan medir y comparar la efectividad de sus operaciones?</p>	
			<p>¿Con qué frecuencia se los realiza?</p>	

Fuente: "Con Detalles y Colores"  
 Elaborado por: HIDALGO, García (2014)

### 3.6. Recolección de la información

Es importante enfatizar que las técnicas e instrumentos de recolección de información, se puede definir como: el medio de relación con los clientes internos para obtener la información necesaria que permita conseguir los objetivos de la investigación.

1. **¿Para qué?** Con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos en la investigación para estudiar el deficiente desarrollo del talento humano y su incidencia en la productividad de la empresa "Con Detalles y Colores" del Cantón Pelileo
2. **¿A qué personas?** Los miembros de la empresa como son: el Gerente, contadora, jefe de producción y todo el personal de producción.
3. **¿Sobre qué aspecto?** El desarrollo del talento humano y sus efectos en la Productividad.
4. **¿Quién?** la obtención de la información será de responsabilidad absoluta de la investigadora.
5. **¿Cuándo?** La presente investigación se realizará en el segundo semestre del 2014
6. **¿Dónde?** La presente investigación se desarrollará en una empresa "Con Detalles y Colores" del Cantón Pelileo.
7. **¿Cuántas veces?** la técnica de recolección será aplicada por una sola vez puesto que se trata de una investigación de carácter transaccional.
8. **¿Como?** La técnica que se utilizará para recolectar la información a través de encuestas.

### **3.6.1 Plan de recolección de información**

Para sustentar la investigación se realizó la recolección de información, en forma de encuesta dirigida al personal administrativo y trabajadores de la Empresa "Con Detalles y Colores", en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos propuestos, canalizando la posibilidad de establecer un modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, además los conceptos e información necesaria se recogió de libros, tesis, internet y monografías referentes al tema de estudio.

**Observación** *"Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis."* (Rojas & Cuadros, 2010)

La observación se efectuará directamente en la empresa, con la aprobación del Administrador-Gerente, quien permitió el reconocimiento de las instalaciones, así como la recolección de información mediante los elementos técnicos apropiados

Según Gáltun, (2002, pág. 200) La encuesta *"consiste en la obtención de datos de interés social mediante la interrogación a los miembros de la sociedad"*. Como se puede dar cuenta la encuesta es una técnica o una manera de obtener información de la realidad, a través de preguntar o interrogar a una muestra de personas; pero para recoger dicha información se apoya en el cuestionario.

El cuestionario será dirigido al personal administrativo y trabajadores de la Empresa "Con Detalles y Colores", y Todos estos resultados se registrarán para su análisis.

## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1 Análisis de los resultados**

Para realizar la recolección de información se utiliza como instrumento el formulario de encuesta, mismo que ha sido aplicado a 19 personas que están form an investigado

La encuesta se aplicó a los trabajadores del área de producción de la empresa de "Con Detalles y Colores" de la Ciudad de Pelileo, es decir se tomó en cuenta toda el área de producción integrada por 19 trabajadores, entre los que tenemos costureros, pegadores de piezas, lavadores, maquinistas, planchadores y pulidores.

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

#### **4.2 Interpretación de los resultados.**

Encuesta dirigida al personal de planta de la empresa Con Detalles & Colores

**PREGUNTA N°1** ¿Considera al talento humano como elemento fundamental del éxito de la empresa?

Tabla 3: El talento humano como elemento fundamental

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>SI</b>	18	95 %
<b>NO</b>	1	5 %
<b>TOTAL=</b>	<b>19</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

El talento humano como elemento fundamental

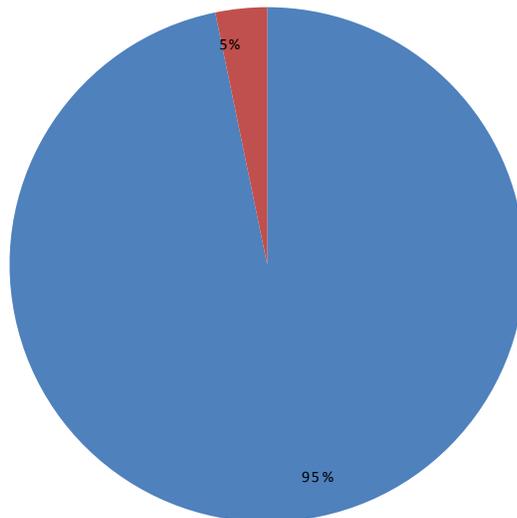


Gráfico 5: El talento humano como elemento fundamental.  
Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

**Análisis e interpretación.**

El 95% del personal considera que son elementos fundamentales para el éxito de la empresa. Lo que demuestra que el Recurso Humano es el elemento fundamental en la empresa para alcanzar las metas propuestas,

mientras que el 5% considera que es importante para el éxito de una empresa contar con buena infraestructura con maquinaria y tecnología de punta.

**PREGUNTA N° 2** ¿El ambiente de trabajo en el área de producción es?

Tabla 4: Ambiente de trabajo

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Excelente</b>	10	53%
<b>Muy bueno</b>	5	26%
<b>Bueno</b>	3	16%
<b>Regular</b>	1	5%
<b>TOTAL=</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

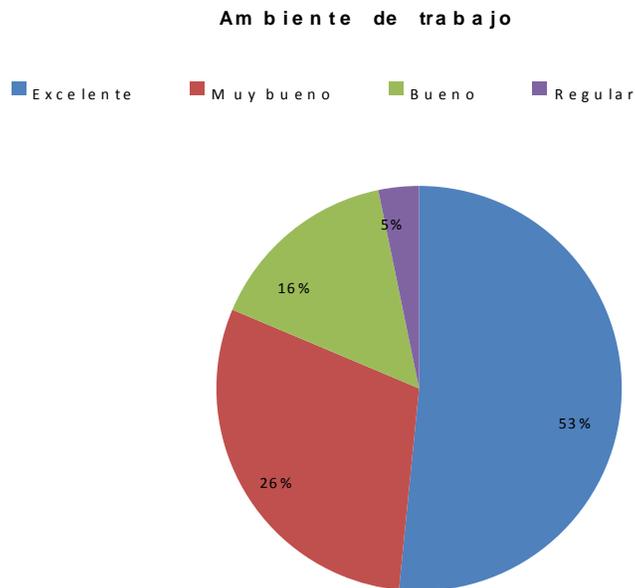


Gráfico 6: Ambiente de trabajo

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

### **Análisis e interpretación.**

El 79 % del personal responde que el ambiente de trabajo en el área de producción es entre excelente y muy bueno, significa que, los trabajadores mantienen una buena relación que aporta positivamente al mantenimiento de un buen clima laboral, aspecto que debe ser aprovechado por la empresa. El 21 % restante manifiesta que el ambiente de trabajo es irregular, obedece probablemente que el personal es nuevo.

**PREGUNTA N° 3** ¿La relación laboral que tiene con sus compañeros de trabajo es?

Tabla 5: Relación Laboral entre Compañeros

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Excelente</b>	5	26%
<b>Muy bueno</b>	7	21%
<b>Bueno</b>	4	26%
<b>Regular</b>	2	26%
<b>Malo</b>	0	0%
<b>TOTAL=</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

**Relación laboral entre compañeros**

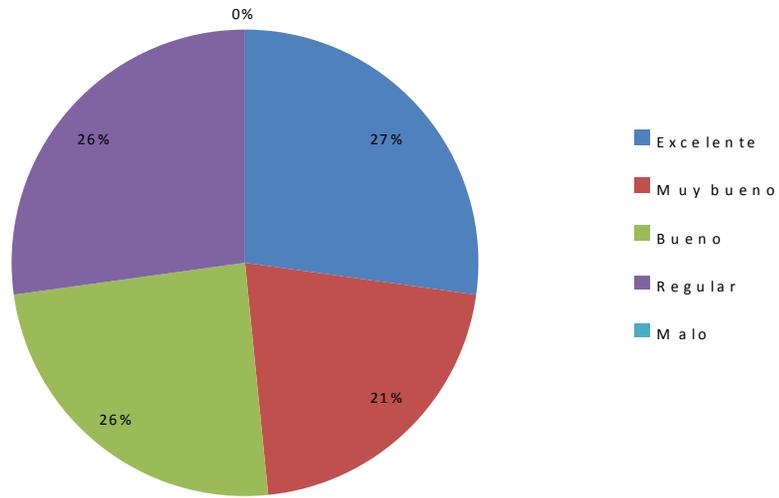


Gráfico 7: Relación Laboral entre Compañeros

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

**Análisis e interpretación.**

La relación de trabajo entre compañeros en la empresa es acerca del 80% y en promedio la relación es buena, proporcionalmente estable, aspecto que debe ser optimizado por la empresa para pulir y lograr la integración positivamente a los colaboradores de la empresa.

**PREGUNTA N° 4 ¿Han evaluado su desempeño laboral en la empresa?**

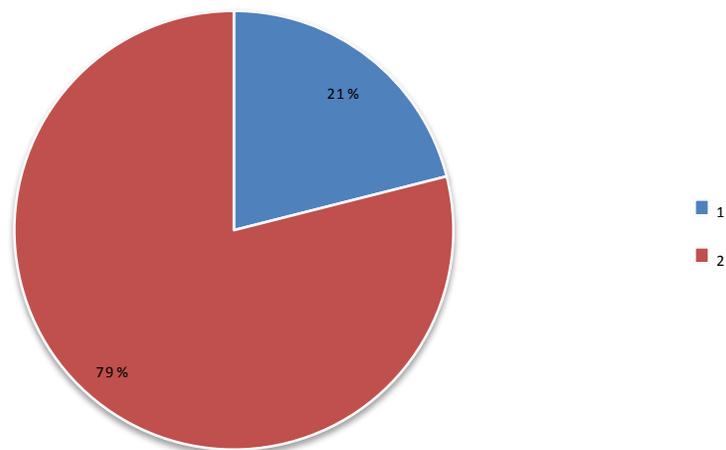
Tabla 6: Evaluación del Desempeño Laboral

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	21%
NO	15	79%
TOTAL=	19	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Hidalgo

**Evaluación del Desempeño Laboral**



**Gráfico 8: Evaluación del Desempeño Laboral**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

**Análisis e interpretación.**

Del 100% encuestado el 21% manifiesta que si son evaluados de manera indirecta por parte de la gerencia pero porque son personal administrativo sin embargo, mayoritariamente el 79% manifiesta que no han sido evaluados los desempeños laborales en esta puesto que son personal de producción, sin embargo la empresa debería tomar en cuenta a todo el personal y hacer evaluaciones directas

**PREGUNTA N° 5 a.- ¿Ha recibido capacitaciones en el último año?**

Tabla 7: Capacitaciones

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>SI</b>	5	26%
<b>NO</b>	14	74%
<b>TOTAL=</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

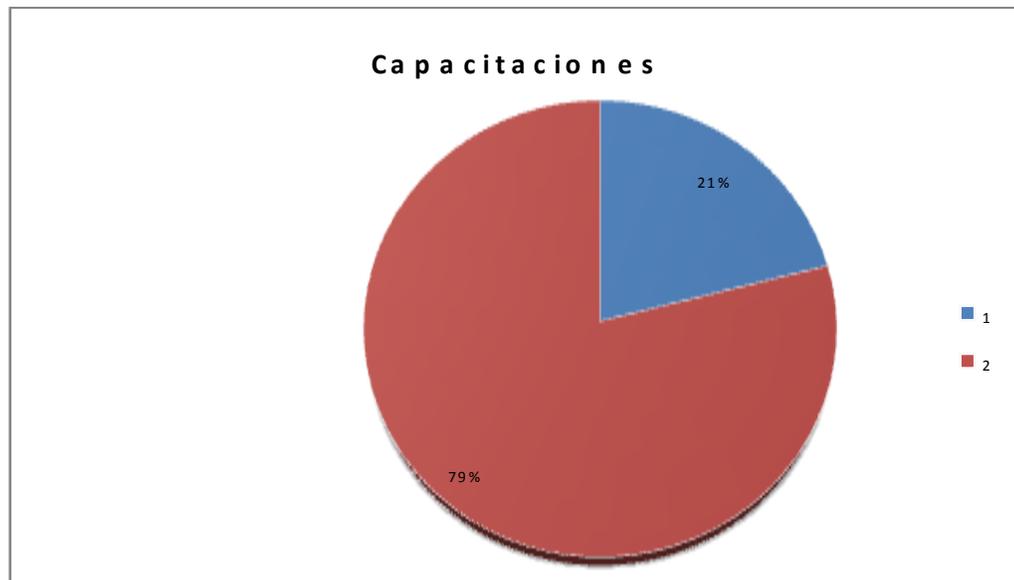


Gráfico 9: Capacitaciones

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

### Análisis e interpretación

Del 100% de trabajadores encuestados en la empresa el 21% han recibido capacitaciones, mientras que el 79% no han recibido capacitaciones, por lo que se puede notar que la empresa no incentiva, motiva y capacita a los trabajadores para el mejoramiento de la producción.

5 b. ¿Las capacitaciones han mejorado su desempeño laboral?

Tabla 8: Ha mejorado el desempeño Labora

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)



Gráfico 10: Ha mejorado el desempeño Labora

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

#### **Análisis e interpretación.**

De las personas que han sido capacitadas en la empresa el 80% afirma que han mejorado su desempeño laboral, mientras que un 20% manifiesta que las capacitaciones no satisfacen o cubren las necesidades requeridas para mejorar el desempeño laboral, aspecto que debe ser tomado en cuenta por la empresa.

5 -c. ¿El tiempo y periodo de la capacitación es?

Tabla 9: Tiempo de capacitación

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Excelente</b>	2	40%
<b>Muy bueno</b>	2	40%
<b>Bueno</b>	0	0%

<b>Regular</b>	1	20%
<b>Malo</b>	0	0%
<b>TOTAL=</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

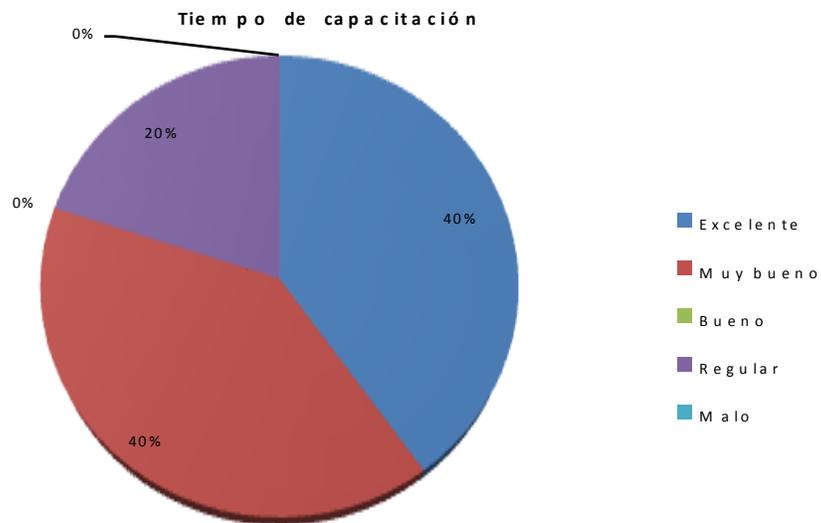


Gráfico 11: Tiempo de capacitación  
 Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

**Análisis e interpretación.**

El 80% de las personas que han sido capacitadas manifiesta el tiempo de la capacitación fue entre excelente y muy bueno lo cual contribuyo en sus conocimientos, mientras que el 20% determino que el tiempo del capacitación fue irregular, aspecto que debe ser tomado en cuenta por la empresa para dotar de capacitaciones y las mismas que sean optimizadas.

**PREGUNTA N° 6** ¿Aprovecha usted al máximo sus capacidades habilidades y destrezas?

Tabla 10: Aprovecha al máximo sus capacidades, habilidades y destrezas

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>SI</b>	14	79%
<b>NO</b>	5	21%
<b>TOTAL=</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

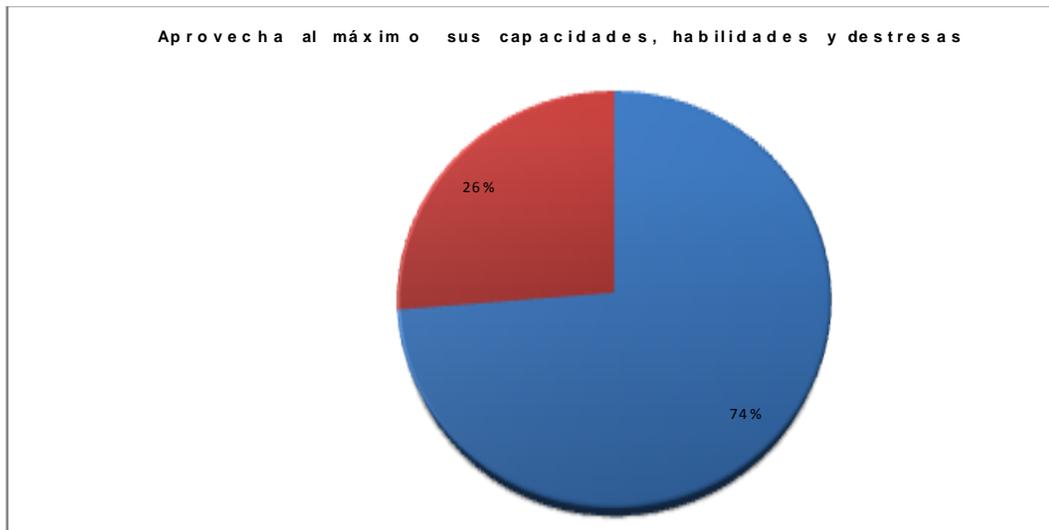


Gráfico 12: Aprovecha al máximo sus capacidades, habilidades y destrezas  
 Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

**Análisis e interpretación.**

De total de encuestas aplicadas a los trabajadores el 74 % considera que es alto el aprovechamiento de habilidades y destrezas, mientras que un 26% un de los encuestados manifiesta no aprovecha a cabalidad sus habilidades y destrezas en el puesto de trabajo por lo tanto podemos diagnosticar que la mayoría se esfuerza por prestar sus servicios eficientemente pero no es a suficiente para cubrir las expectativas de la empresa

**PREGUNTA N° 7 ¿Sus funciones están previamente definidas?**

Tabla 11: Que elemento debe ser mejorado

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>SI</b>	12	63 %
<b>NO</b>	7	37 %
<b>TOTAL=</b>	<b>19</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

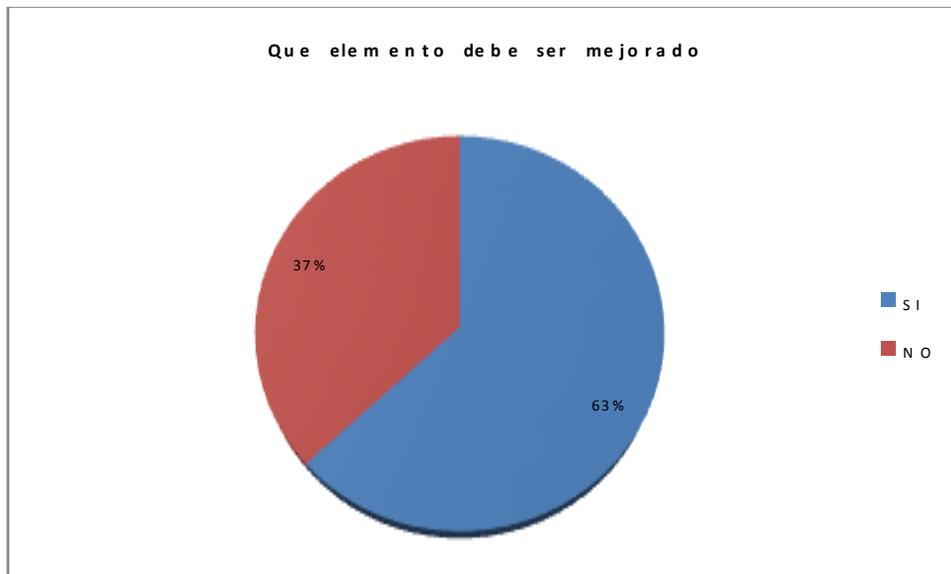


Gráfico 13: Que elemento debe ser mejorado

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

**Análisis e interpretación.**

El 63% del personal manifiesta que las funciones están previamente definidas, mientras que el 37 % dice que no son asignadas sus obligaciones y funciones a diario, lo cual obedece que mayoritariamente son asignadas las funciones a cada uno de los colaboradores de la empresa.

**PREGUNTA N° 8** ¿La empresa posee algún sistema objetivo para la clasificación y valoración de cargos?

Tabla 12: Determinación de actividades

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>No</b>	16	84 %
<b>Si</b>	3	16 %
<b>TOTAL=</b>	<b>19</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

**Determinación de actividades.**

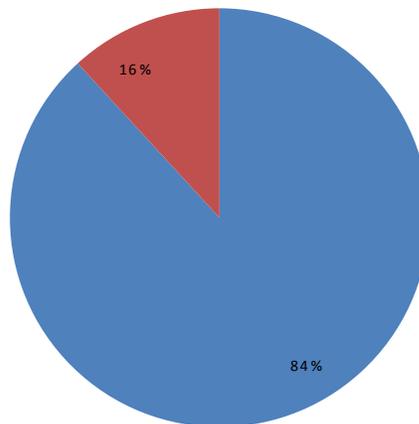


Gráfico 14: Determinación de actividades

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

**Análisis e interpretación.**

El 84% del personal manifiesta que las funciones están asignadas de manera verbal, mientras que el 16% dice que sus funciones son asignadas de a través de medios escritos, lo cual la empresa debe tomar en cuenta y formalizar las actividades y cada una de las responsabilidades de los colaboradores.

**PREGUNTA N° 9** ¿Los métodos de trabajo utilizados en la empresa para la producción son?

Tabla 13: Los métodos de trabajo de producción

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Excelentes</b>	4	21%
<b>Muy buenos</b>	3	16%
<b>Buenos</b>	7	37%
<b>Regulares</b>	3	16%
<b>Malos</b>	2	11%
<b>TOTAL=</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

**Los métodos de trabajo de producción**

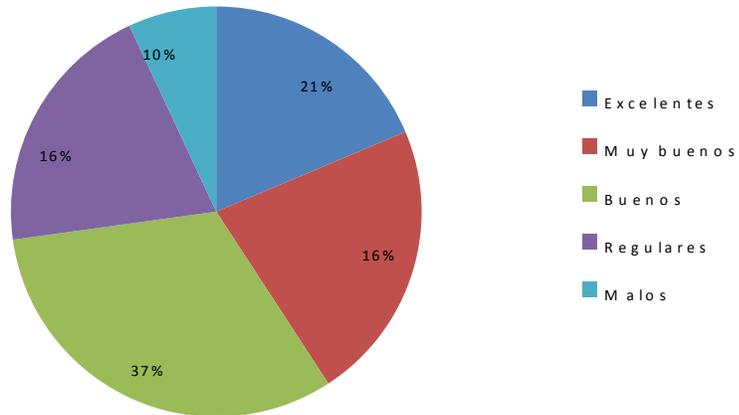


Gráfico 15: Los métodos de trabajo de producción  
Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

**Análisis e interpretación.**

Del personal encuestado el 21% manifiesta que los métodos utilizados son el excelentes, el 16% manifiesta que son muy buenos, un 37% dice que los métodos utilizados son buenos y regulares, mientras el más alto porcentaje

16 % de los trabajadores consideran que no existen métodos de trabajo, o por el puesto o cargo en el que se desempeñan desconocen que existen métodos de trabajo, y un 10 % considera que los métodos de trabajo son malos porque que consideran que son métodos tradicionales de trabajo.

**PREGUNTA N° 10** ¿Cree que el control de la producción es suficiente y cumple con el objetivo de la empresa?

Tabla 14: Control de la producción

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Si</b>	4	21 %
<b>No</b>	15	79 %
<b>TOTAL=</b>	<b>19</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

**Control de la producción**

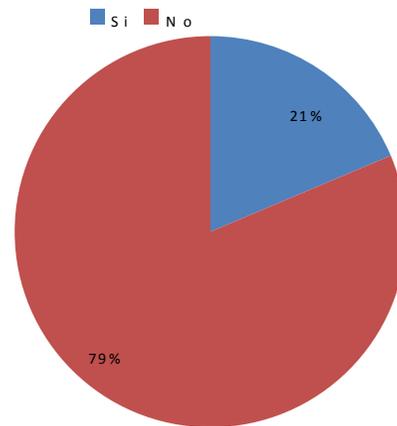


Gráfico 16: Control de la producción

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

**Análisis e interpretación.**

Puede apreciarse en el fondo que, la mayoría de los trabajadores dicen que no se cumplen totalmente, lo cual es un punto de interés muy importante para la empresa; sin embargo, ese puede ser el motivo por lo que la productividad de “Con Detalles y Colores” no sea la mejor.

**PREGUNTA N° 11** ¿Conoce si la empresa cuenta con estrategias para mejorar la productividad de la empresa?

Tabla 15: Estrategias para mejorar la productividad

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	12	63 %
NO	7	37 %
TOTAL=	19	100 %

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

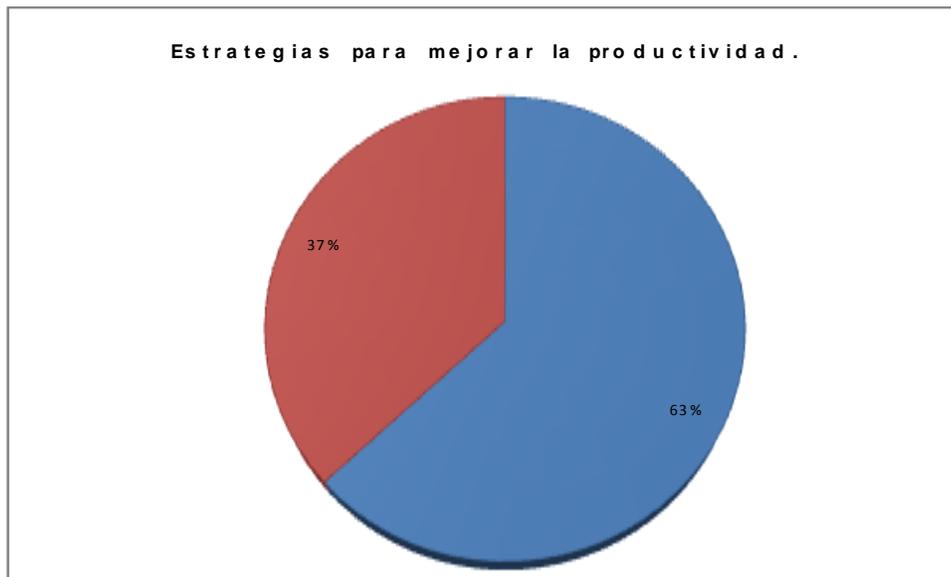


Gráfico 17: Estrategias para mejorar la productividad

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

**Análisis e interpretación.**

Mayoritariamente el 63 % del personal conoce que la empresa cuente con estrategias para mejorar la productividad, el 37 % manifiesta que desconoce

que la empresa cuenta con estrategias para mejorar la productividad, pero sin embargo los propietarios deben dar a conocer y trabajar conjuntamente con todos los colaboradores de la empresa.

**PREGUNTA N° 12** ¿Qué estrategia considera usted necesaria para mejorar la productividad de la empresa?

Tabla 16: Estrategias

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estrategia de Remuneración	3	25 %
Estrategia de Control	2	17 %
Estrategia de Capacitación	6	50 %
Otra Estrategia	1	8 %
TOTAL=	12	100 %

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

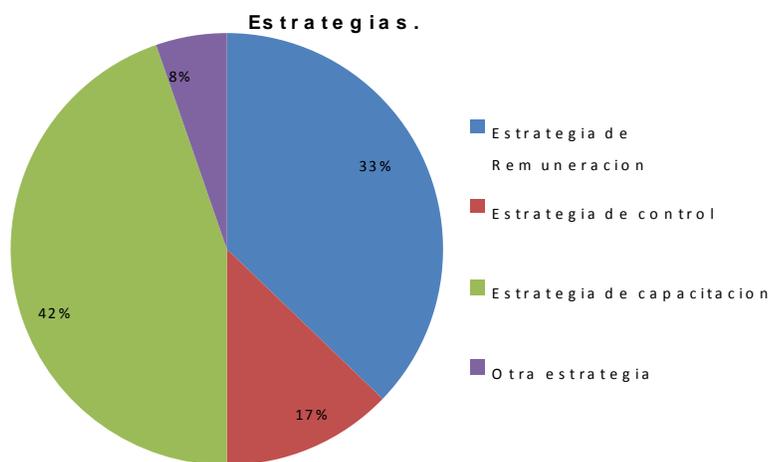


Gráfico 18: Estrategias  
Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

**Análisis e interpretación.**

De las personas encuestadas manifiestan el 33% para mejorar la productividad de la empresa se aplicara la estrategia de remuneración, el 17% dice que es necesario enfocarse en estrategias de control, sin embargo el 42% mayoritariamente manifiesta que es menester las capacitaciones para mejorar la productividad de la empresa.

**PREGUNTA N° 13 ¿Qué aspecto influye en el retraso de la producción?**

Tabla 17: Aspecto que influye en la producción

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Materia Prima</b>	7	37%
<b>Mano de Obra</b>	6	32%
<b>Maquinaria y Tecnología</b>	6	32%
<b>TOTAL=</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

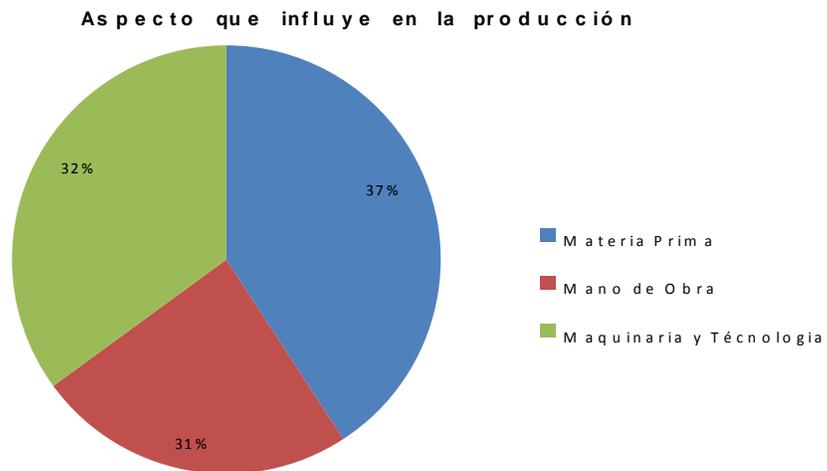


Gráfico 19: Aspecto que influye en la producción

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

### **Análisis e interpretación.**

De manera proporcional el personal considera que tiene que ser mejorado tres aspectos importantes y fundamentales en el área de producción dado que los trabajadores consideran un 37% de materia prima, el 31% de mano de obra, y el 32% de maquinaria y tecnología, aspecto que debe ser tomado en cuenta por los propietarios de la empresa.

**PREGUNTA N° 14** ¿Cuál es el grado de correlación entre los objetivos planteados y la situación real de la empresa?

Tabla 18: Situación Real de la Empresa

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>A l t o</b>	3	16 %
<b>M e d i o</b>	7	37 %
<b>B a j o</b>	9	47 %
<b>TOTAL=</b>	<b>19</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

### **GRAFICO # 19**

**Situación Real de la Empresa**

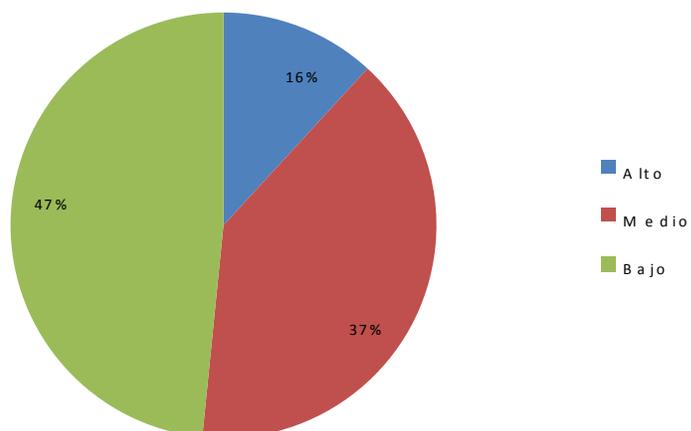


Gráfico 20: Situación Real de la Empresa

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

#### **Análisis e interpretación.**

Mayoritariamente con un 84% de los trabajadores, consideran que no existe correlación de los objetivos planteados con la realidad de la empresa, mientras que solo un 16% piensa que se están alcanzando o cumpliendo los objetivos planteados por la empresa. Es decir es menester tomar decisiones gerenciales e identificar las falencias por las cuales no se está obteniendo el resultado esperado por la empresa.

#### **4.2. Verificación de la hipótesis**

La verificación de la hipótesis planteada se efectuara a partir de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa "Con Detalles y Colores" de San Pedro de Pelileo, para ello se aplicara el método de estimación estadística t de student, para el cálculo de la tabla de contingencia, se lo realizara a partir de los valores cuantitativos de las preguntas #8 y # 10 las mismas que guardan relación con las variables planteadas.

##### **4.2.1. Planteamiento de la hipótesis**

#### **Modelo lógico**

H0 = Hipótesis nula

H1 = Hipótesis alterna

H0 = El inadecuado desarrollo de la gestión del talento humano, no incide en la productividad de la empresa "Con Detalles y Colores" del Cantón Pelileo

H1 = El inadecuado desarrollo de la gestión del talento humano, incide en la productividad de la empresa "Con Detalles y Colores" del Cantón Pelileo

### **M o d e l o m a t e m á t i c o**

H 0 : O = E

H 1 : O ≠ E

Consiste en demostrar que a hipótesis nula en la frecuencia observada (O) es igual a la frecuencia esperada (E), mientras que por lo contrario, en la hipótesis alterna la frecuencia observada (O) es diferente a la frecuencia esperada (E).

### **M o d e l o e s t a d í s t i c o**

El modelo estadístico que se presentara, corresponde a dos muestras independientes de t de student:

$$t = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{\hat{p}\hat{q}\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

En donde:

**P 1** = Proporción de la pregunta 1

**P 2** = Proporción de la pregunta 2

**p̂** = Porcentaje de acierto

**q̂** = Porcentaje de fracaso

**n 1** = Población pregunta 1

**n 2** = Población pregunta 2

### **G r a d o s d e l i b e r t a d**

$$g l = n_1 + n_2 - 2$$

Regla de decisión

$$1. \quad 0.05 = 0.95$$

$$g \quad l = n_1 + n_2 - 2$$

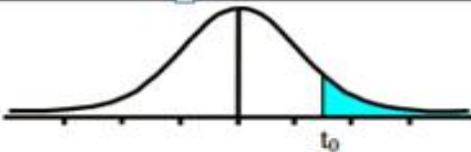
$$g \quad l = 3 + 16 - 2$$

$$g \quad l = 17$$

Al 95% de confianza y con 17gl. t de student (tabla) está entre  $\pm 1,7396$ ; entonces se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ), si t student (calculado) es mayor que t de student (tabla) se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ).

Tabla 19: Distribución t Tabla de de Student

Tabla t-Student



Grados de libertad	0.25	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005
1	1.0000	3.0777	6.3137	12.7062	31.8210	63.6559
2	0.8165	1.8856	2.9200	4.3027	6.9645	9.9250
3	0.7649	1.6377	2.3534	3.1824	4.5407	5.8408
4	0.7407	1.5332	2.1318	2.7765	3.7469	4.6041
5	0.7267	1.4759	2.0150	2.5706	3.3649	4.0321
6	0.7176	1.4398	1.9432	2.4469	3.1427	3.7074
7	0.7111	1.4149	1.8946	2.3646	2.9979	3.4995
8	0.7064	1.3968	1.8595	2.3060	2.8965	3.3554
9	0.7027	1.3830	1.8331	2.2622	2.8214	3.2498
10	0.6998	1.3722	1.8125	2.2281	2.7638	3.1693
11	0.6974	1.3634	1.7959	2.2010	2.7181	3.1058
12	0.6955	1.3562	1.7823	2.1788	2.6810	3.0545
13	0.6938	1.3502	1.7709	2.1604	2.6503	3.0123
14	0.6924	1.3450	1.7613	2.1448	2.6245	2.9768
15	0.6912	1.3406	1.7531	2.1315	2.6025	2.9467
16	0.6901	1.3368	1.7459	2.1199	2.5835	2.9208
17	0.6892	1.3334	1.7396	2.1098	2.5669	2.8982
18	0.6884	1.3304	1.7341	2.1009	2.5524	2.8784
19	0.6876	1.3277	1.7291	2.0930	2.5395	2.8609
20	0.6870	1.3253	1.7247	2.0860	2.5280	2.8453

FUENTE: Internet

ELABORADO POR: Universidad de Valencia

### Aplicación de la prueba estadística

Tabla 20: Aplicación de la prueba estadística

Variable	Pregunta	Respuesta		TOTAL	P1	P2	p	q
		SI	NO					
Independiente	¿La empresa posee algún sistema objetivo para la clasificación y valoración de cargos?	16	3	19	0,8421	-	0,5263	-
Dependiente	¿Cree que el control de la producción es suficiente y cumple con el objetivo de la empresa?	4	15	19	-	0,2105	-	0,4737

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

### Ecuación T

$$t = \frac{P1 - P2}{\sqrt{p \cdot q \left(\frac{1}{n}\right)}}$$

### Remplazando

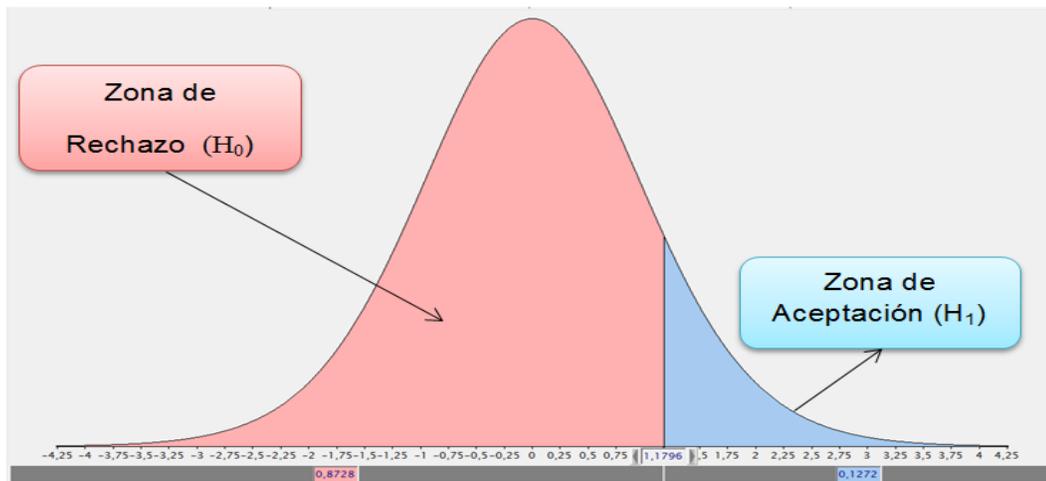
$$t = \frac{0,8421 - 0,2105}{\sqrt{0,5263 * 0,4737 \left(\frac{1}{19}\right)}}$$

$$t = \frac{0,6316}{\sqrt{0,2493(0.39583333)}}$$

$$t = \frac{0,6316}{\sqrt{0.098681249}}$$

$$t = 2,0105$$

Se concluye que con un nivel de significancia del 0.05,  $t$  calculada no se encuentra en la región de aceptación de  $H_0$ , entonces se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ .



**Gráfico 21:** Determinación de la zona crítica  
**Fuente:** Investigación de Campo  
 Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

Una vez que se ha realizado la comprobación de la hipótesis con el debido proceso de cálculo, se ha concluido que el valor de  $t$  de student calculado con 2,0105 es superior a 1,1796, con 17 grados de libertad, y un alfa de 0.05, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), y se demuestra que el inadecuado desarrollo de la gestión del talento humano, incide en la productividad de la empresa "Con Detalles y Colores" del Cantón Pelileo

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Se ha identificado que el nivel de productividad de la empresa "Con Detalles y Colores" es bajo porque no existe un adecuado manejo del material que se utiliza, por lo cual se genera desperdicios; provocando que la empresa incurra en gastos extras como es la compra de la materia prima.

Se ha identificado que existe retraso en los procesos productivos, dado que el factor humano del área de producción no desarrollan a cabalidad sus competencias y habilidades en sus tareas cotidianas, ocasionando que no exista el crecimiento de la productividad.

La empresa no cuenta con una estructura administrativa que permita medir el cumplimiento de sus objetivos y el alcance de metas en el ámbito en el que se desarrolla.

Después de haber realizado las encuestas al personal tanto administrativo como operativo, y de haber aplicado el respectivo estadígrafo se comprobó que el desarrollo de las competencias y habilidades del talento humano es muy importante para el éxito corporativo ya que es una herramienta fundamental para incrementar el nivel de productividad de la misma, de esta manera aceptando la hipótesis alternativa.

### **5.1. Recomendaciones**

Implementar un modelo de gestión de talento humano por competencias para poder evaluar el desempeño del personal de producción para controlar las tareas que se les asignan y de esta manera mejorar la productividad de la empresa.

Se debe inspeccionar el material que se utiliza; es decir, que se les asigne a cada uno de los obreros el material necesario que deben utilizar para sus labores, de esta manera se podrá tener un registro de cuanto se está utilizando y cuáles es el porcentaje mínimo de desperdicio y la optimización de los recursos.

Establecer un modelo operativo que permita emplear las herramientas administrativas adecuadas para medir el cumplimiento de los objetivos.

En vista de la necesidad de solucionar el problema objeto de estudio, se propone implementar un modelo de desarrollo del talento humano por competencias para que en base a sus resultados se pueda lograr procesos más eficientes y que la empresa llegue a ser más productiva.

## **C A P I T U L O V I**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Datos informativos.**

**Título:** “Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias para mejorar la productividad en la empresa “Con Detalles y Colores” de la ciudad de Pelileo”

#### **Institución ejecutora**

La implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias propuesto tendrá el respaldo de la gerencia de la empresa “Con Detalles y Colores”, a fin de cumplir y lograr el crecimiento productivo de la misma.

#### **Beneficiarios**

Empresa “Con Detalles y Colores” en su totalidad tanto el propietario como sus empleados.

#### **Ubicación**

**Provincia:** Tungurahua.

**Cantón:** Pelileo.

**Dirección:** Barrio el Tambo, Kilometro 32 Vía Baños.

#### **Tiempo estimado para la ejecución**

**Inicio:** Enero 2015                      **Fin:** Abril 2015

### **Equipo técnico responsable**

Sr: Jonny Hoyos Gerente propietario de la empresa "Con Detalles y Colores"

Tutor de investigación: Dra. Mary Cruz

Investigador: Srta. Graciela Hidalgo

### **6.2. Antecedentes de la propuesta.**

Los enfoques actuales de la gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo como época de tendencia humanista en el manejo de inteligente del talento humano es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

A través de las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el capítulo anterior, se pudo determinar que la gestión de talento humano, como factor clave para mantener, modificar o cambiar el desarrollo de habilidades y destrezas de las personas dentro de la organización direccionando a la optimización de los recursos y en la productividad de la empresa.

En la empresa "Con Detalles y Colores" hasta la actualidad no se ha implantado ningún tipo de modelo gestión del talento humano lo que permita perfeccionar su desempeño laboral, y además conocer y analizar los problemas en cada uno de los puestos de trabajo y valorar las capacidades habilidades y destrezas de los empleados de la empresa, con la finalidad de proporcionar el logro de los objetivos de la empresa.

Para fortalecer la gestión de talento humano se debe aplicar un modelo de gestión de talento humano por competencias, para lo cual es necesario definir una estrategia de cambio, ya que se va a conjugar dos posturas: conseguir una mejor productividad y una mayor exigencia de recursos por parte del potencial humano.

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

### **6.3. Justificación**

El interés del desarrollo de la presente propuesta se fundamenta en efectuar una estructura organizacional sólida y competitiva que mejore la calidad de desempeño laboral y con impacto directo en la productividad y competitividad.

Es importante por cuanto la presente propuesta tiene como finalidad promover al talento humano con la implementación de un modelo de gestión de talento humano por competencias el potencial humano de la empresa será productivo, su entorno de trabajo será agradable y creativo, existirá un clima de confianza y apoyo, por ende se lograra un crecimiento empresarial.

Un personal motivado, capacitado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones sustentan sus logros. Estos aspectos además de constituir fuerzas internas de gran importancia para que la empresa alcance elevados niveles de competitividad.

“Con Detalles y Colores” tiene relación laboral con diecinueve empleados, en la cual no existe un departamento de recursos humanos por tal motivo se evidencia la necesidad de implantar un modelo de gestión de talento humano por competencias que ayude al gerente general a tomar decisiones oportunas y adecuadas ya que el apoyo de los integrantes hacia el cambio determina el crecimiento económico, empresarial y social.

#### **6.4. Objetivos**

##### **6.4.1. Objetivo general**

Elaborar un modelo de Gestión del Talento Humano por competencias para mejorar productividad en la empresa “Con Detalles y Colores” del cantón Pelileo

##### **6.4.2. Objetivos específicos**

1. Diagnosticar el desarrollo del talento humano en la empresa “Con Detalles y Colores” para conocer la realidad de la empresa.
2. Determinar los factores que influyen en el retraso de la producción de la empresa, para establecer la productividad real.
3. Diseñar un modelo de Gestión de Talento Humano por competencias para incrementar la productividad de la empresa “Con Detalles y Colores” del Cantón San Pedro de Pelileo.

#### **6.5. Análisis de factibilidad**

Es factible implementar un modelo de gestión de talento humano por competencias de acuerdo a los factores que se detallan a continuación:

##### **Factibilidad política**

La política interviene directamente en la estabilidad general de un gobierno, en donde se desenvuelve una organización y los individuos en la sociedad, influyendo y limitando sus actividades económicas

La estructura política está compuesta de leyes, reglamentos y actitudes específicas de la política gubernamental y tiene tendencia hacia los negocios en la población.

Hoy en la actualidad en el Ecuador con el gobierno del economista Rafael Correa se observa algo de estabilidad política, sin embargo la misma no atrae inversión extranjera debido a la ideología socialista del gobierno. La baja de aranceles en la importación de materia prima es muy importante a nivel industrial ya que son las empresas extranjeras quienes tienen nueva tecnología y materia prima adecuada para el desarrollo de la producción.

En efecto un gobierno puede ayudar o afectar prácticamente a las empresas, limitando sus actividades económicas de los negocios establecidos en beneficio de la sociedad.

#### **Factibilidad sociocultural**

La empresa "Con Detalles y Colores" se preocupa en el aspecto sociocultural, manteniendo buenas relaciones con los colaboradores de la empresa, motivando, y apoyando al crecimiento tanto personal como organizacional, ofreciendo de esta manera estabilidad laboral y creando un ambiente de seguridad en la organización.

#### **Factibilidad organizacional**

El trabajo investigativo y el desarrollo de la propuesta tiene el apoyo del gerencial de la empresa "Con Detalles y Colores" con todo el capital intelectual de la organización para establecer un modelo de gestión de talento humano por competencias, y toda la información que sirve de base para la aplicación de la propuesta; razón fundamental que induce a mejorar el desempeño laboral y una gran oportunidad para que la empresa tenga una mejor productividad.

### **Factibilidad tecnológica**

Los factores que en la actualidad determinan la trayectoria de las empresas es medio tecnológico, el escenario de las organizaciones presenta día a día nuevas tecnologías que reemplazan a las anteriores; a la vez se crean nuevos mercados y oportunidades de los negocios en la sociedad.

Tomando en consideración que la empresa cuenta con todos los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo de la propuesta es factible que la misma se dé sin ninguna contrariedad porque esto permitirá una mayor factibilidad en el procesamiento de la información puesta en práctica en la propuesta.

### **Factibilidad económico-financiero**

La empresa "Con Detalles y Colores" al contar con capital propio va a autofinanciar este proyecto de investigación sobre el desarrollo de talento humano por competencias, con el mismo que se lograra mejorar la productividad y como consecuencia de ello la rentabilidad. la inversión realizada tendrá un retorno a mediano plazo con los ahorros de los costos derivados de la mejora del rendimiento de maquinaria, mano de obra por efecto de una mejor asignación de recursos.

### **Factibilidad legal**

Todo Proyecto de investigación para su desarrollo debe respaldarse en leyes o normas legales que determinan las instituciones que regulan el desarrollo económico del país, así que en la presente investigación la finalidad de la gestión del talento humano es lograr que el trabajador sea más competente en lo que hace, además tener nuevos conocimientos adquiridos, esto permitirá cumplir con el artículo 218 del código de trabajo "Las obligaciones del empleador son las de enseñar el arte, el oficio o forma de trabajo a la que

se hubiere comprometido" y con otras obligaciones en el ámbito de la capacitación que establecen las leyes laborales vigentes.

#### **6.6 Fundamentación científico-técnica**

Para lograr eficazmente las metas organizacionales y garantizar la supervivencia empresarial en un mundo, cambiante y altos índices de competitividad; es necesario contar con un talento humano "alineado" con la estrategia de negocio.

Por lo tanto, la empresa se enfrenta al reto de tomar decisiones trascendentales al talento humano, transformando la antigua visión de "trabajadores" en lo que hoy se conoce como el capital intelectual, conformado por colaboradores idóneos, acordes con las exigencias determinadas por los objetivos de la organización, su participación en el logro de los mismos y las posibilidades de desarrollo personal y profesional de cada uno de sus miembros.

Esto se apoya en lo planteado por Cerna J, (2006) quien plantea que *el recurso humano es una capacidad desarrollable, capaz de convertirse en una ventaja empresarial en términos de competitividad y productividad.*

*Los modelos de gestión por competencias ha contado con aportes de diversos autores para su postulación, basados en el Enfoque por Competencias, propuesto por su precursor. Todos los autores que han participado en su creación, concuerdan en que, aunque existen unas directrices básicas para la implementación de este modelo, cada organización tiene un direccionamiento estratégico diferente, por lo tanto los perfiles y competencias de las personas que hacen parte sus competencias también lo serán. (Cerna J. , 2006)*

#### **Concepto de Competencia.**

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y

destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo, implicando el componente actitudinal y valorativo (saber ser) del individuo que incide sobre los resultados de la acción. (Alles, 2006)

Según (Spencer & Spencer., 1993), establecen que: *"competencia es una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y o performance superior en un trabajo o situación"*.

Estos autores definen el modelo de Iceberg donde dividen las capacidades de una persona en dos grandes grupos. Uno corresponde a las capacidades fáciles de detectar y desarrollar: destrezas y conocimientos. El otro grupo corresponde a las más difíciles de detectar y desarrollar: el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad, las competencias

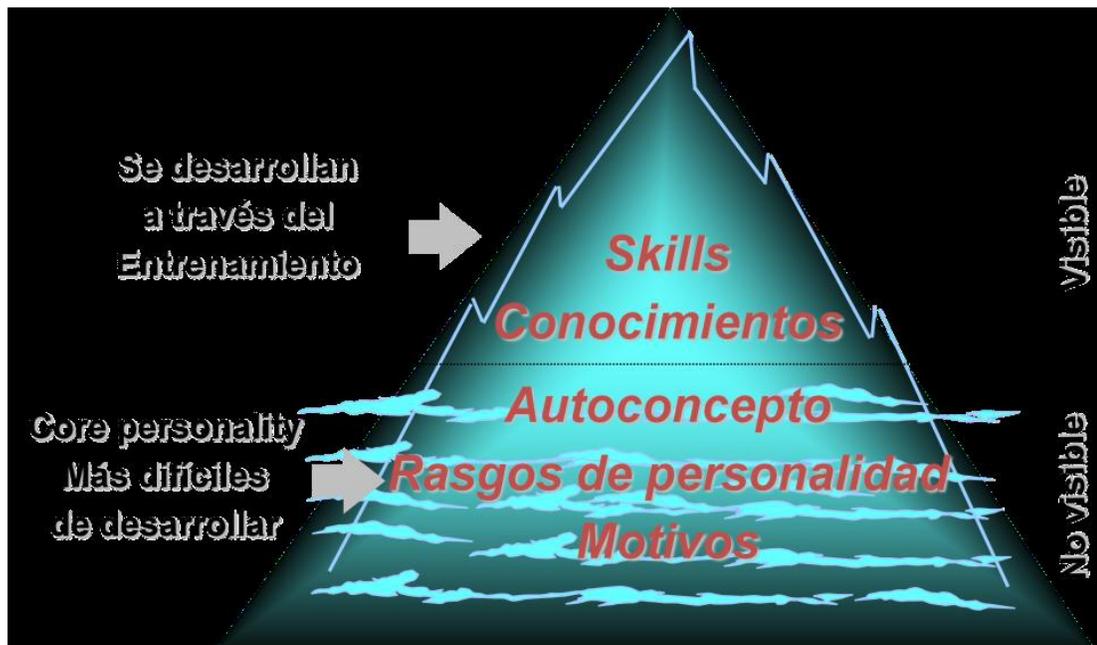


Gráfico 22: Modelo Iceberg (Spencer & Spencer., 1993)

En este sentido, Hooghiemstra (1996), desarrolla el concepto muy alineado al modelo Iceberg al definir que *“las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces”*.

En conclusión, la definición del término de competencia ha sido clave en la concepción del modelo, se basa en el reconocimiento de las capacidades personales, que implican contenidos ligados a la persona y que se definen así:

**S A B E R :** Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

**S A B E R H A C E R :** Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.

**S A B E R S E R :** Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

**S A B E R E S T A R :** Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

#### **Definición de un modelo de competencias**

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

*El modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí. (Estay C. , 2005)*

*Aplicar las competencias en la gestión de recursos humanos (GRH) se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente, preguntándose por los resultados que se espera alcanzar en las diferentes funciones. Así, al desarrollar un estilo de GRH que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una GRH por competencias (Estay C. , 2005)*

Dubois (1993), a la hora de definir modelo de competencia declara lo siguiente:

*“Proporcionan la consistencia o “adhesivo” que es necesario entre los elementos de la función de recursos humanos de una organización. Con esto quiero decir, que los modelos de competencias ayudan a las organizaciones a adoptar un enfoque unificado y coordinado a la hora de diseñar su sistema de gestión de recursos humanos, incluidas la definición de puestos, contratación, mejora de la producción, desarrollo de trabajadores/as, planificación de carreras e itinerarios, planes de sucesión, evaluación del desempeño y los sistemas de selección y retribución para un determinado puesto de trabajo. Por lo tanto, cualquier inversión que una organización haga en el desarrollo de un modelo de competencias tiene beneficios que van más allá de la utilidad de los objetivos propuestos para el Departamento de Recursos Humanos”.*  
(Dubois, 1993)

La OIT afirma que “El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo”. Es decir que, el modelo que se

ha desarrollado a partir de las competencias, aporta a la empresa una herramienta potente de gestión que le agrega valor al individuo y participa como un elemento más para que el trabajador, a través de sus acciones aporte a la calidad, el clima organizacional, la rentabilidad, la diferenciación.

*De este modo, se conforman organizaciones exitosas con la base humana de excelencia que puede encontrarse en toda compañía líder de su mercado.*

*La gestión de recursos humanos por competencias se caracteriza por*

**1. El énfasis en la empresa.** *La premisa que facilita esta actitud metodológica considera que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir.*

*La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.*

**2. Referencia en los mejores.** *Los modelos de gestión por competencias identifican a los mejores trabajadores, a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí deriva el perfil de competencias bajo el supuesto que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.*

**3. Competencias diseñadas, más que consultadas.** *Los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente. (OIT, 2003)*

### **Enfoques de Modelos por Competencias**

*Se han planteado numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales, clasificadas en tres enfoques: Funcional, Conductual y Modelo Constructivista,. La adopción de uno o de otro depende de los intereses y las necesidades de la organización que quiera implementar el modelo de gestión por Competencias. El enfoque Funcionalista concibe la competencia como la capacidad de ejecutar tareas; el enfoque Conductista se concentra en atributos personal; y el enfoque Holístico, combina los dos anteriores.*

Tabla 21: Enfoques Modelos por Competencias

	Enfoque Funcional	Enfoque Conductual	Enfoque Constructivista
	Orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran.	Se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria. busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio	Define las competencias por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia.

Fuente: (Torres, 2000, pág. 26) Enfoques Modelos por Competencias

*Es así como el enfoque funcional puede ser apropiado para el entrenamiento o formación de competencias, el conductista para el desarrollo de competencias y el holístico para el entrenamiento y desarrollo de estas, convirtiéndose en el más complejo de implementar. (Torres, 2000)*

### **Estructura de un modelo de gestión de talento humano por competencias.**

El proceso de Gestión del Talento Humano por Competencias es un modelo de dirección que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo, de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas

como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Se puede decir que la Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas (remuneración), evaluación del desempeño, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Lo esencial de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

**El modelo de gestión del talento humano basado en competencias se detalla a continuación:**

### **Reclutamiento y selección de personas**

*Los sistemas de reclutamiento y selección basados en competencias usualmente se orientan hacia métodos de filtrado que clasifican rápidamente un pequeño número de candidatos fuertes de entre un gran número de aspirantes.*

*Las Técnicas de Reclutamiento externo de personas son:*

1. *Avisos en periódicos y revistas especializadas.*
2. *Terciarizadoras*
3. *Contactos con universidades y colegios profesionales.*
4. *Carteles en sitios visibles.*

5. *Presentación de candidatos por recomendación de empleados, la principal ventaja son sus bajos costos, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos.*
6. *Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron tomados en cuenta en reclutamientos anteriores.*  
(Estay C. , 2005)

*Las Técnicas de Selección más utilizadas son:*

1. **Entrevista de selección:** *Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras.*
2. **Pruebas de conocimiento y capacidades:** *Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos.*
3. **Pruebas sicométricas:** *Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.*
4. **Pruebas de personalidad:** *Estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra.*
5. **Técnicas de simulación:** *Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.*

### **Descripción y análisis de perfiles de cargos basado en competencias**

Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo relaciona de manera breve las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, destacando su contenido. (Cerna J. , 2006)

#### **Métodos de recolección de datos sobre cargos**

1. **Método de la entrevista:** *Es el método más utilizado para recolectar datos sobre los cargos y determinar sus deberes y responsabilidades.*

2. *Método del cuestionario: Es eficiente cuando se trata, de recolectar información de un gran número de empleados.*
3. *Método de observación: Se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos.*

### **Contratación. e Inducción**

*En este proceso, el nuevo empleado conocerá su puesto y funciones a desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará, se orienta al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición actual y futura, a describir las funciones generales de la compañía, a explicar la estructura organizacional, a describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, a explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía, a describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados, a comprender las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos. Es común que se lleve a cabo un seguimiento por un período de varias semanas o meses, y las empresas los revisan permanentemente, buscando nuevas y más formas efectivas de desempeñar las tareas. (Alles M. A., 2011)*

Luego de la inducción, las empresas se ocupan del entrenamiento, cuyos objetivos primordiales son abrir el camino al nuevo empleado en forma rápida y económica, mejorar la cantidad y la calidad de trabajo, equipar al nuevo empleado con los conocimientos necesarios y contribuir en la motivación e incrementar el interés por la empresa y su nuevo empleo.

El entrenamiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido. (Herrera F. M., 2001)

### **Capacitación basada en competencias**

La capacitación permite actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas. El desarrollo de habilidades para ejecutar las tareas

debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las futuras demandas. *“Las etapas de la capacitación incluyen la detección de necesidades, identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, el diseño del plan de trabajo, ejecución del programa de entrenamiento requerido para ocupar el cargo, su evaluación, control y el seguimiento al desempeño del cargo”.* (Press Release, 1996)

### **Compensación o remuneración basada en competencias**

La compensación se refiere al pago total que hacen las empresas al empleador por la labor contratada, que también incluye beneficios sociales de ley e incentivos por rendimiento. Esta última es vista por algunas empresas como factor motivante, ya que maximiza los esfuerzos del personal y eleva el resultado productivo estimado.

Es vital mantener programas de salarios que no sólo hagan posible la maximización de la eficiencia de las ventas sino también proporcionen a los accionistas un retorno adecuado de las inversiones, estimulando así el ingreso y la permanencia de los buenos empleados.

### **Desarrollo del plan carrera**

*El plan de carrera es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.*

*El producto resultante de un sistema de planes de carrera basado en competencias, incluye:*

- 1. Una descripción de las tareas requeridas por el puesto objetivo y por los puestos que ocupan los candidatos.*
- 2. Un modelo de competencias para los puestos de trabajo implicados en el plan.*

3. *Una descripción de comportamientos para competencia del modelo.*
4. *Unos indicadores de desempeño que proporcionen el material de soporte para un programa de evaluación basado en competencias y para una base de datos.*
5. *Una tabla de perfiles de competencias para utilizarla en la selección y contratación, tanto interna como externa.*
6. *Un mapa de carrera dentro de la organización que identifique puestos precedentemente estos y para los puestos de alto nivel.*
7. *Un análisis de las lagunas de competencias, el cual muestra las principales competencias involucradas en aquellas exigidas para ascender en el sistema de puestos y llegar a los más altos.*
8. *Recomendaciones de formación y de selección, para cada competencia del plan de carrera.*

### **Evaluación del desempeño basado en competencias**

ALLES, M. determina que "la evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de talento humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo, producto de la capacitación recibida". Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos.

### **Despido de personas**

*La desvinculación de las personas con su puesto de trabajo, a partir del Modelo de Competencias, se realiza a partir una determinación con alto grado de objetividad, ya que serán las personas que presenten la mayor brecha entre sus competencias y las requeridas por el cargo, en relación al grado de adiestramiento de las competencias deficitarias, pues si éstas son difícilmente entrenables y por razones de costo-beneficio, la organización generalmente no estará dispuesta a realizar este esfuerzo, por lo tanto, resulta razonable efectuar una desvinculación de esas personas. Wood & Payne, 1998 (cit. de Fernandez y Baeza, 2001)*

## **Importancia estratégica de la gestión de talento Humano por competencias.**

La importancia del factor humano en el desempeño de las empresas ha variado en el tiempo en sintonía con el desarrollo de la sociedad moderna, su concepción del hombre y el de su componente organizacional social fundamental: la empresa.

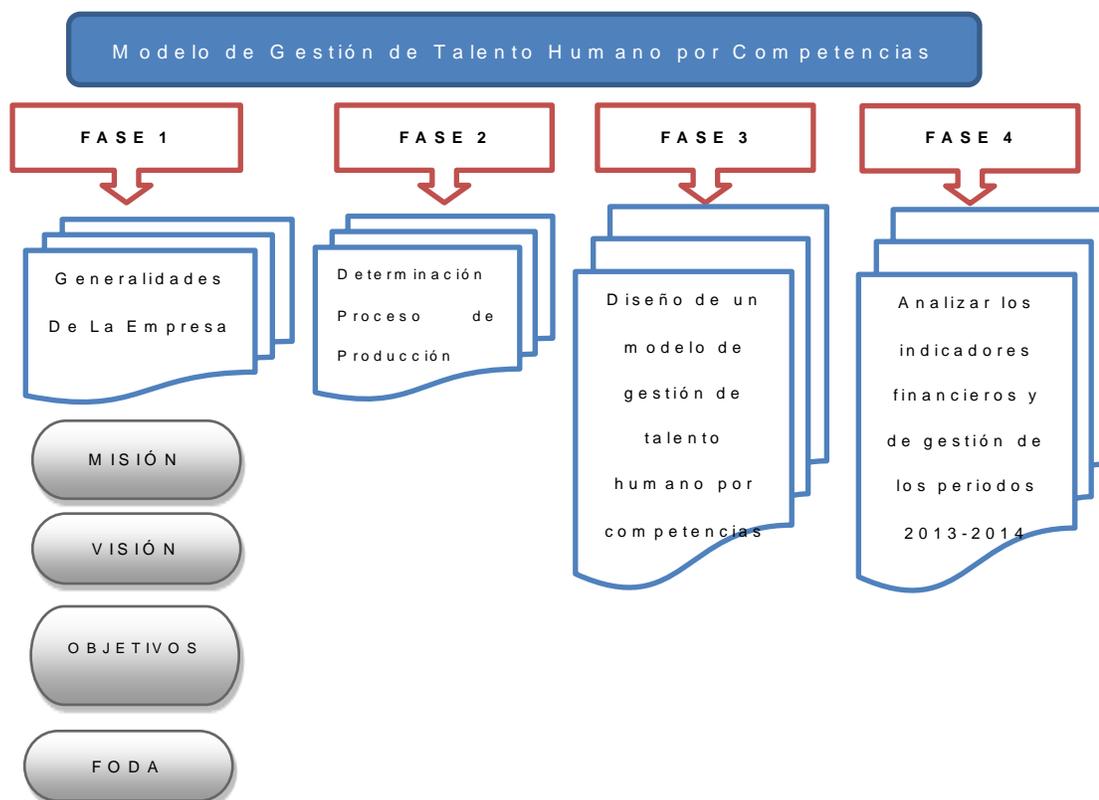
Tal variación va desde el concepto hedonista del hombre (sin gusto por el trabajo, el cual es en esencia un castigo), motivado sólo por el dinero, propia de la concepción clásica (de "dirección científica"), hasta la actual concepción de la empresa como un sistema abierto dinámico, en el cual la persona empieza a ser vista como el factor clave para mantener y desarrollar las competencias diferenciadoras que llevan a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa. (Domínguez Machuca, 1995)

*Challis, (2008) reportan evidencia en Australia y Nueva Zelanda sobre el impacto que las inversiones en tecnología, talento y organización tienen sobre el desempeño de la manufactura. Los autores describen la respuesta de las empresas al nuevo ambiente creado por lo que denominan manufactura integrada, la cual incluye la adopción de prácticas de tecnología de manufactura avanzada, justo a tiempo y administración de calidad total, vistas en conjunto como el camino hacia la excelencia en manufactura.*

## 6.7 Modelo operativo

Para la aplicación de la presente propuesta es puntual, el apoyo de gerencia, el objetivo inicial es diseñar un modelo de Gestión del Talento Humano por competencias que permita alcanzar un mayor nivel de productividad en la empresa “Con Detalles y Colores”.

Al determinar el modelo de gestión de talento humano por competencias aplicar el proceso de desaduanización de la mercadería importada, se debe considerar las siguientes fases:



**Gráfico 23:** Determinación de la zona crítica

**Fuente:** Investigación de Campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

Como continuación se detallan las fases en las que se ha dividido la presente propuesta  
**Título N°21: Plan de Acción de la Propuesta**

FASES	TIEMPO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS
Fase N1	Generalidades de la empresa	Descripción de la organización	<p>Detallar la historia de la empresa</p> <p>Explicar a que se dedica la empresa</p> <p>Elaborar la MISIÓN y la VISIÓN y análisis interno y externo</p>	Gerente/Propietario de la empresa	1 mes	Financios y económicos
Fase N2	Descripción del proceso de Producción	Determinar las cuentas relevantes de los resultados económicos	Estructurar indicadores financieros que identifiquen la situación actual de la empresa	Hidalgo Gaceta	2 meses	Financios y económicos
Fase N3	Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias	Estructurar un modelo de gestión de Talento Humano por competencias	Plantear un modelo de gestión de talento humano detallando cada fase de la gestión de talento humano	Hidalgo Gaceta	2 meses	Financios y económicos
Fase N4	Analizar los indicadores financieros y de gestión de los periodos 2013-2014	Calcular los índices financieros y de gestión	Plantear estrategias encaminadas a la consecución de objetivos en un determinado periodo	Hidalgo Gaceta	2 meses	Financios y económicos
<b>Fuente:</b> Investigación de Campo <b>Elaborado por:</b> HIDALGO, Gaceta (2014)						

**F a s e 1 .**

**GENERALIDADES  
DE LA EMPRESA**

## “CON DETALLES & COLORES”

“Con Detalles y Colores” es una empresa dedicada a la producción y venta de prendas de vestir en Jeans ubicada en el Barrio el Tambo del cantón Pelileo siendo sus propietarios el Sr. Jonny Hoyos y esposa quienes por su espíritu emprendedor en 1992 dieron vida a esta empresa la cual se dedica a satisfacer la demanda en el sector textil tanto a nivel local como nacional, su línea de producción está orientada a la confección de prendas de vestir en jeans; se puede considerar que la empresa trabaja bajo pedido de sus clientes.

“Con Detalles y Colores” con el transcurso del tiempo hoy en la actualidad se constituye como persona natural obligada a llevar contabilidad

La empresa está ubicada en el barrio el Tambo del cantón Pelileo.



Canchas Barrio el Tambo



## **Misión**

"Producir y comercializar todo tipo de prendas de vestir en jean, identificando los requisitos de nuestros clientes y enfocando nuestros procesos internos para satisfacer sus necesidades, con un compromiso de mejoramiento permanente que nos permita alcanzar nuestros objetivos estratégicos".

## **Visión**

"Con Detalles y Colores" será en el 2016 una empresa líder en el diseño, fabricación, comercialización de todo tipo de prendas de vestir en jean que contribuya con el desarrollo socioeconómico de la región central del país mediante el trabajo en equipo, la responsabilidad, la calidad y la honestidad; enfocados en brindar productos de calidad que satisfagan las expectativas de nuestros clientes, prestando una atención personalizada y amable

## **Objeto organizacional:**

Ser una empresa líder en el diseño, fabricación, comercialización, todo tipo de prendas de vestir en jean, con características de excelencia, orientado a la producción con alto valor agregado.

## **Objetivos Estratégicos**

1. Posicionar a "Con Detalles y Colores" en la región centro del país.
2. Incorporar nuevas tecnologías en los procesos productivos.
3. Desarrollar y capacitar a nuestro personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.
4. Crear relaciones sólidas con los mejores proveedores y clientes del mercado, para proporcionar valor agregado a los productos que producimos y comercializamos.
5. Respetar el medioambiente a través de un desarrollo sostenible en todas las etapas involucradas en proceso productivo.

## Análisis FODA DE “Con Detalles y Colores”

### Análisis Externo

Tabla 22: Matriz de oportunidades y amenazas

AMBIENTE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ECONÓMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar préstamos que financien futuros proyectos</li> <li>• Préstamos a una tasa de interés baja</li> <li>• ampliar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflación</li> <li>• Falta de inversión en el país.</li> <li>• Precios de productos sustitutos más bajos.</li> </ul>
<b>CULTURAL Y SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de incursionar en nuevos mercados exigentes con productos nuevos</li> <li>• Precio diferenciado con respecto a la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia con mejores estrategias</li> <li>• Estilos de vida de la población ecuatoriana según el INEC.</li> <li>• Fidelidad de parte de los clientes hacia otra empresa o marca.</li> </ul>
<b>POLÍTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilimitada capacidad de producción</li> <li>• Ingreso de nuevos proveedores con precios más bajos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de nuevas normas, leyes, e impuestos.</li> <li>• Controles tributarios para las empresas.</li> </ul>
<b>DEMOGRÁFICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios favorables en el comportamiento de la clientela.</li> <li>• Precios de materia prima cada vez más bajos</li> <li>• Los gustos del cliente cambian por las tendencias modernas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de nuevas culturas</li> <li>• Niveles de crecimiento de empresas competidoras</li> <li>• Clientes con preferencias y necesidades más exigentes</li> </ul>

Fuente: Campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (20015)

## **Análisis interno**

A través de un análisis local económico, "Con Detalles y Colores" tiene la oportunidad de una gran cantidad de oferentes sobre nuestro producto con un movimiento Comercial, incorporar nuevos productos complementarios, exponiéndose a amenazas como a precios mayores a la competencia y el aumento de los costos de la materia prima.

En el aspecto cultural y social la empresa "Con Detalle y Colores" se destaca en oportunidades como su personal calificado, la modernización y adaptación de la infraestructura, alianzas estratégicas y desarrollo estratégico, teniendo en amenazas como la falta de capacitación empresarial la entrada de nuevos competidores, el fortalecimiento de los competidores ya existentes los productos sustitutos y un déficit de personal calificado

Políticamente la empresa tiene la oportunidad de que haya planes de desarrollos a nivel local e Impulsar el desarrollo del recurso humano, pasando frente a amenazas como el desarrollo de planes locales y problemas de gobernabilidad en el interior de la empresa.

Finalmente en el aspecto demográfico a nivel local, la empresa posee oportunidades de tener publicidad informativa y de conocimiento, ubicación estratégica de la empresa, ampliar el mercado y un crecimiento demográfico con amenazas como el desconocimiento de persuadir al cliente externo mediante la publicidad y la falta de conocimiento sobre las técnicas utilizadas por la competencia. Con lo antes mencionado tenemos como oportunidades y amenazas las siguientes:

### **Fortalezas**

1. Gran variedad de productos
2. Cuenta con capital propio

3. Innovación en la maquinaria
4. Prestación de servicios adicionales
5. Calidad en los productos
6. Elaboración del producto de acuerdo al gusto del cliente
7. Posicionamiento en el mercado por los años de trayectoria

#### Debilidades

1. Entrada de nuevos competidores
2. Aumento en los costos de materia prima
3. Fortalecimiento de los competidores existentes
4. Políticas establecidas por los competidores atractivos para el cliente.

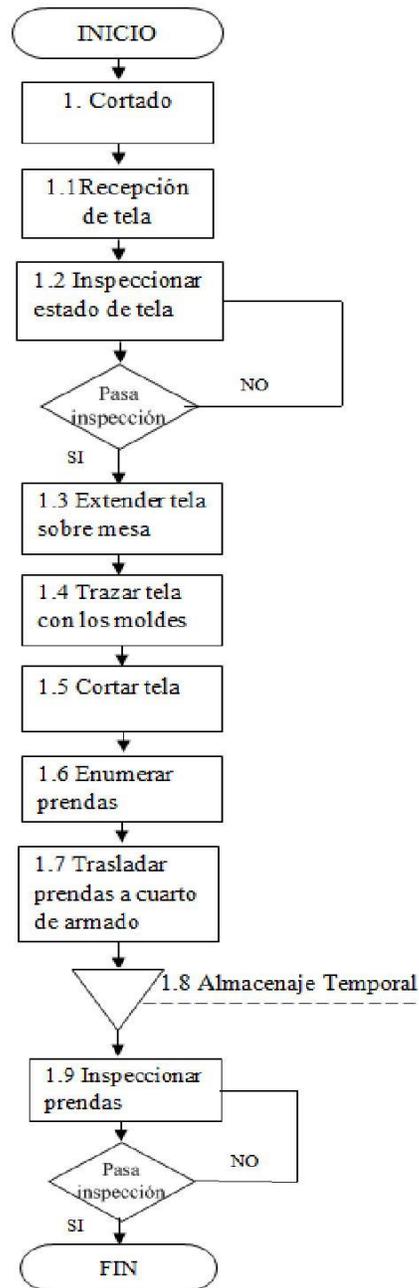
Pérdida de recursos en reproceso

**Fase 2.**

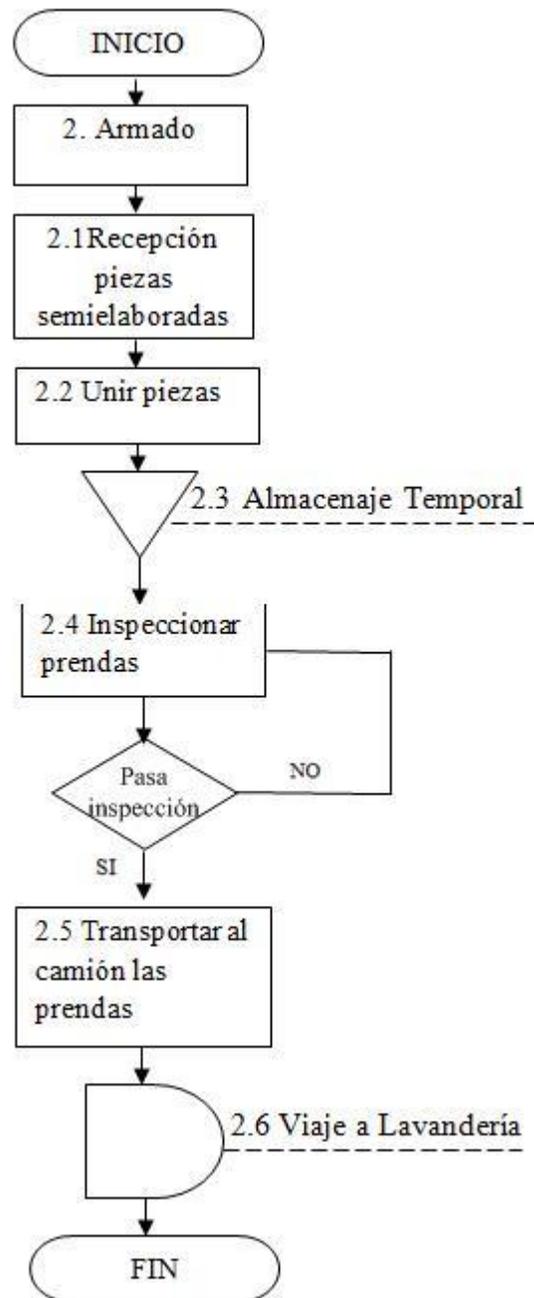
**DETALLE DEL  
PROCESO DE  
PRODUCCIÓN**

Diagrama de flujo de procesos de producción de pantalones jeans de la empresa "Con Detalles y Colores"

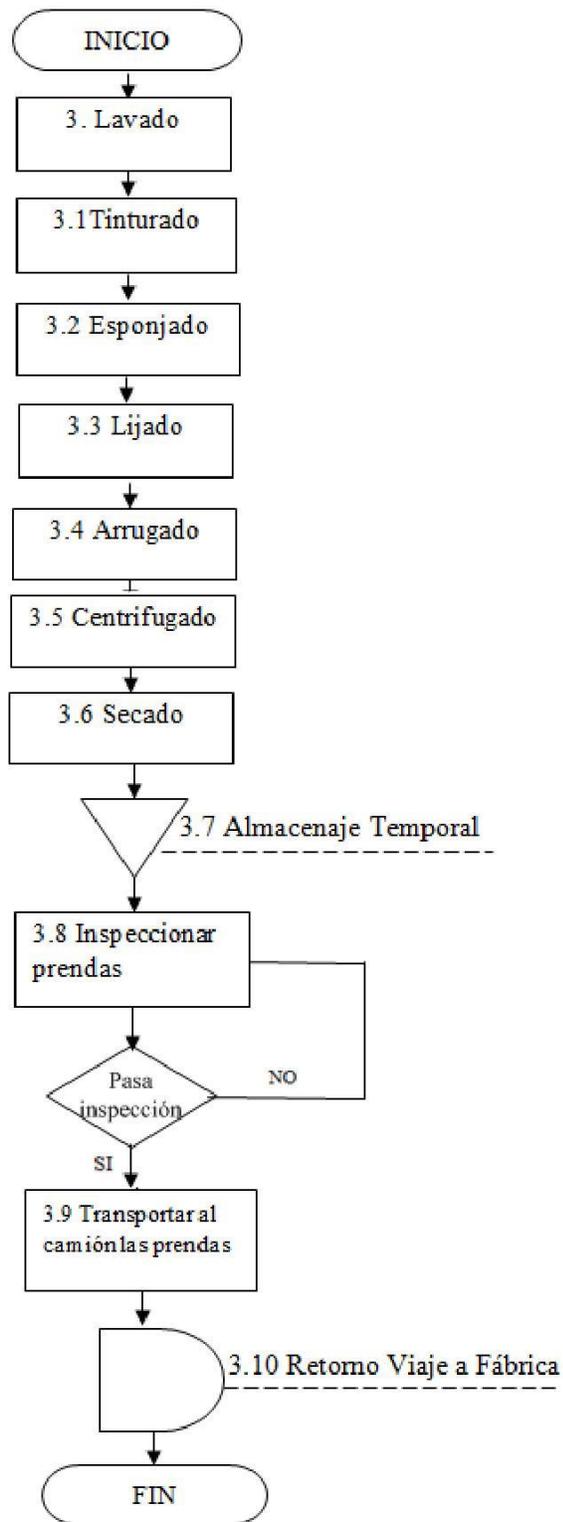
Flujo gram a 4.1 Diagrama de flujo del proceso de cortado



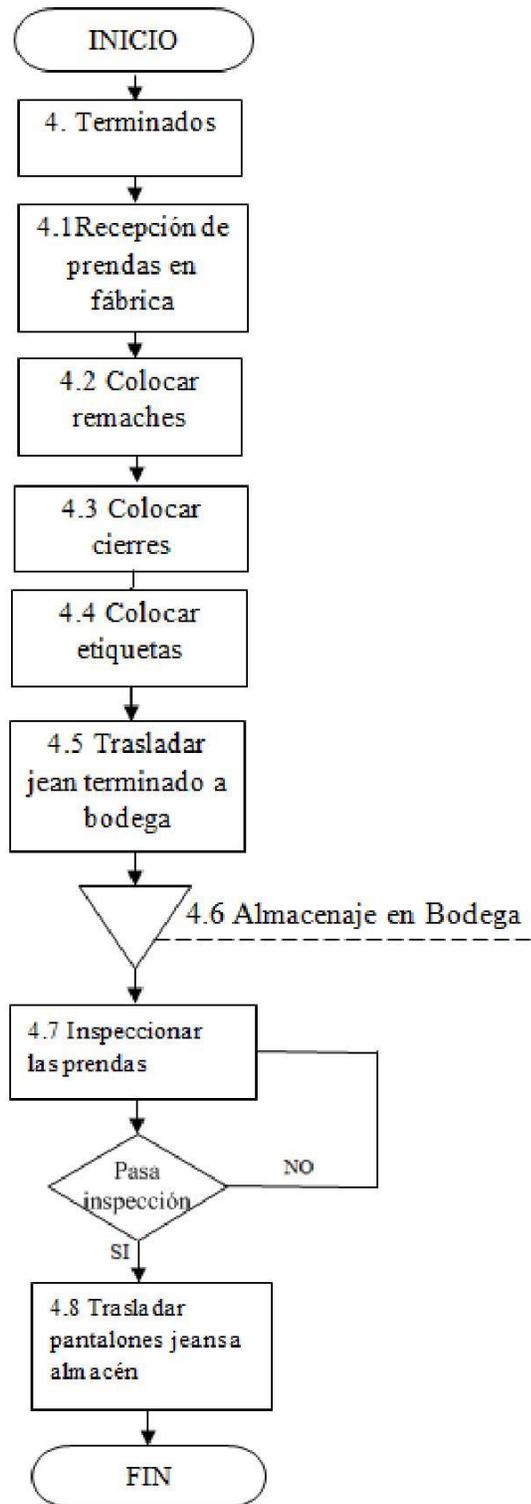
Flujograma 4.2 Diagrama de flujo del proceso de armado



Flujograma 4.3 Diagrama de flujo del proceso de lavado



Flujograma 4.4 Diagrama de flujo del proceso de terminados



G r á f i c o 4.12 D i a g r a m a d e p r o c e s o s d e p r o d u c c i ó n d e p a n t a l o n e s j e a n s c o n e l m é t o d o a c t u a l d e l a e m p r e s a “ C o n D e t a l l e s y C o l o r e s ”

Descripción del Método Actual	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	Cantidad	Tiempo (min)
<b>1.- CORTADO</b>							
1.1Recepción de la tela	○					1	4
1.2Inspeccionar el estado de la tela		□				1	3
1.3Extender la tela sobre la mesa	○					2	3
1.4Realizar los trazos con los moldes	○					3	3
1.5Realizar el corte	○					4	3
1.6Enumerar las prendas	○					5	3
1.7Transportar al cuarto de armado			→			1	4
1.8Almacenaje temporal jean					△	1	2
1.9Inspeccionar estado de las piezas		□				2	4
<b>2.- ARMADO</b>							
2.1Recepción piezas semi-elaborado	○					6	3
2.2Unir todas las piezas	○					7	2
2.3Almacenaje temporal de piezas					△	2	5
2.4Inspeccionar piezas		□				3	4
2.5Transportar al camión las prendas			→			2	5
2.6Demora viaje a lavandería				⊖		1	14
<b>3.- LAVADO</b>							
3.1Tinturado	○					8	2
3.2Esponjado	○					9	2
3.3Lijado	○					10	2
3.4Arrugado	○					11	2
3.5Centrifugado	○					12	2
3.6Secado	○					13	2
3.7Almacenaje temporal jean					△	3	4
3.8Inspeccionar piezas		□				4	4
3.9Transportar al camión las prendas			→			3	5
3.10Demora viaje regreso fábrica				⊖		2	14
<b>4.- TERMINADOS</b>							
4.1Recepción de prendas en fábrica	○					14	4

4.2 Colocar remaches	○	↓					15	2
4.3 Colocar cierres	○	↓					16	1
4.4 Colocar etiquetas	○						17	1
4.5 Transportar jean terminado a bodega					→		4	4
4.6 Almacenaje jean en bodega						△	4	4
4.7 Inspeccion final de los jeans					←		5	5
4.8 Traslado jean a almacén para venta					→		5	2

Fuente: Empresa "Con Detalles y Colores"

Elaborado por: HIDALGO, Graciela

Concluido el análisis de los procesos de producción en la empresa "Con Detalles y Colores" es necesario tomar en cuenta que para mejorar un trabajo se debe saber exactamente en que consiste, y a su vez tener la certeza de conocer todos los detalles de las tareas y actividades inmersas en cada proceso. Por lo tanto, se deben observar todos los detalles y registrarlos. De esta forma se inicia el estudio de las diferentes técnicas que sirven para registrar y analizar cada uno de los niveles del trabajo mencionados.

El análisis de los procesos trata de eliminar las principales deficiencias existentes en ellos, y lograr la mejor distribución posible de la maquinaria, equipo y área de trabajo dentro de la planta de producción. Para lograr estos propósitos en este proyecto de investigación, es decir la simplificación del trabajo, se apoya en el diagrama de procesos.

# Fase 3.

Modelo de Gestión  
de Talento  
Humano por  
competencias

## CONTENIDO

- a) *Introducción*
- b) *Alcance del documento*
- c) *Objetivos generales y específicos*
- d) *Responsabilidad y autoridad*
- e) *Descripción de los puestos.*
- f) *Guía para la gestión de talento humano por competencias*

*Reclutamiento y selección de personas*

*Descripción y análisis de perfiles de cargos basado en competencias*

*Contratación, e Inducción*

*Gestión de Competencias*

*Capacitación basada en competencias*

*Clima Organizacional*

*Desarrollo de plan carrera*

*Evaluación del desempeño basado en competencias y retroalimentación*

*Mejora Continua*

*Despido de personas.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Para lograr eficazmente las metas organizacionales y garantizar la supervivencia empresarial en un mundo globalizado, cambiante y altos índices de competitividad; es necesario contar con un talento humano "alineado" con la estrategia de negocio. Por lo tanto, la empresa moderna se enfrenta al reto de tomar decisiones trascendentales a nivel de recursos humanos, transformando la antigua visión de "trabajadores" en lo que hoy se conoce como el capital intelectual, conformado por colaboradores idóneos, acordes con las exigencias determinadas por los objetivos de la organización, su participación en el logro de los mismos y las posibilidades de desarrollo personal y profesional de cada uno de sus miembros.

Con el propósito de facilitar la introducción del modelo de gestión de talento humano por competencias, se consideró necesario desarrollar una matriz de referencia con la cual poder facilitar la construcción del paradigma propio en cada organización; esta matriz debería presentar en forma sencilla los componentes clave de un paradigma de tal forma que responder cada una de sus componentes permitiese la construcción de un modelo de productividad efectivo para las operaciones.

## **2. Alcance del documento**

El presente modelo de Gestión de Talento Humano por competencias, permite disponer de un documento con los puestos de trabajo y sus respectivas funciones de los mismos en la empresa "Con Detalles y Colores", los cuales constan de:

1. Denominación e Identificación del puesto
2. Misión del Puesto
3. Funciones principales
4. Funciones secundarias
5. Perfil del cargo que contiene requisitos de formación y competencias requeridos para el desempeño del puesto y la organización.

Las características de perfil del cargo deben tomarse como un marco de referencia para aplicar los procesos de incorporación y selección de personal que aseguren contar con personal idóneo para el desempeño de una función.

## **3. Objetivos generales y específicos**

### **Objetivo general.**

Transferir a los participantes una visión integrada del enfoque y filosofía de Gestión del Talento Humano basada en competencias, en procura de lograr un mayor nivel de productividad en la empresa "Con Detalles y Colores"

### **Objetivos específicos.**

1. Identificar y comprender los fundamentos básicos de la Gestión del Talento Humano con base en competencias, y una visión

general de su aplicación en los distintos procesos de gestión del talento humano.

2. Lograr que los participantes identifiquen los componentes del desempeño laboral y un modelo sencillo y eficaz de gestión del Talento basado en competencias que se constituya en herramienta eficaz para lograr el mejoramiento sostenido del desempeño de los colaboradores.
3. Compartir una filosofía de manejo de las cuestiones técnicas y procesos de gestión del talento humano bajo el esquema de competencias que permita a los participantes iniciar la aplicación de las herramientas en la práctica cotidiana de gestión del talento humano.

#### **4. Responsabilidad y autoridad**

Responsabilidad del modelo De Gestión de Talento Humano en la Empresa "Con Detalles y Colores".

- a) Aprobar las bases conceptuales, de la determinación de los puestos y sus actividades en los mismos.
- b) Garantizar la aplicación del Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias y el mejoramiento de la productividad empresarial.
- c) Administrar el Subsistema de Clasificación y Descripción de funciones de los puestos de las diferentes áreas de la Empresa.
- d) Velar por la actualización de los requerimientos de los perfiles de los puestos y funciones de las áreas acorde con los planes de Recursos Humanos y con el Plan Estratégico de la institución.
- e) Realizar ajustes que el Sistema pueda merecer en cuanto a funciones y perfil del cargo.

## 5. Descripción de los puestos.

Una vez establecida la vinculación entre la formación y la estrategia de la empresa, el paso siguiente corresponderá a la definición de los puestos de trabajo que conforman el organigrama y la posterior identificación de los requerimientos asociados a ellos para el adecuado desempeño en cada caso

### Organigrama Estructural

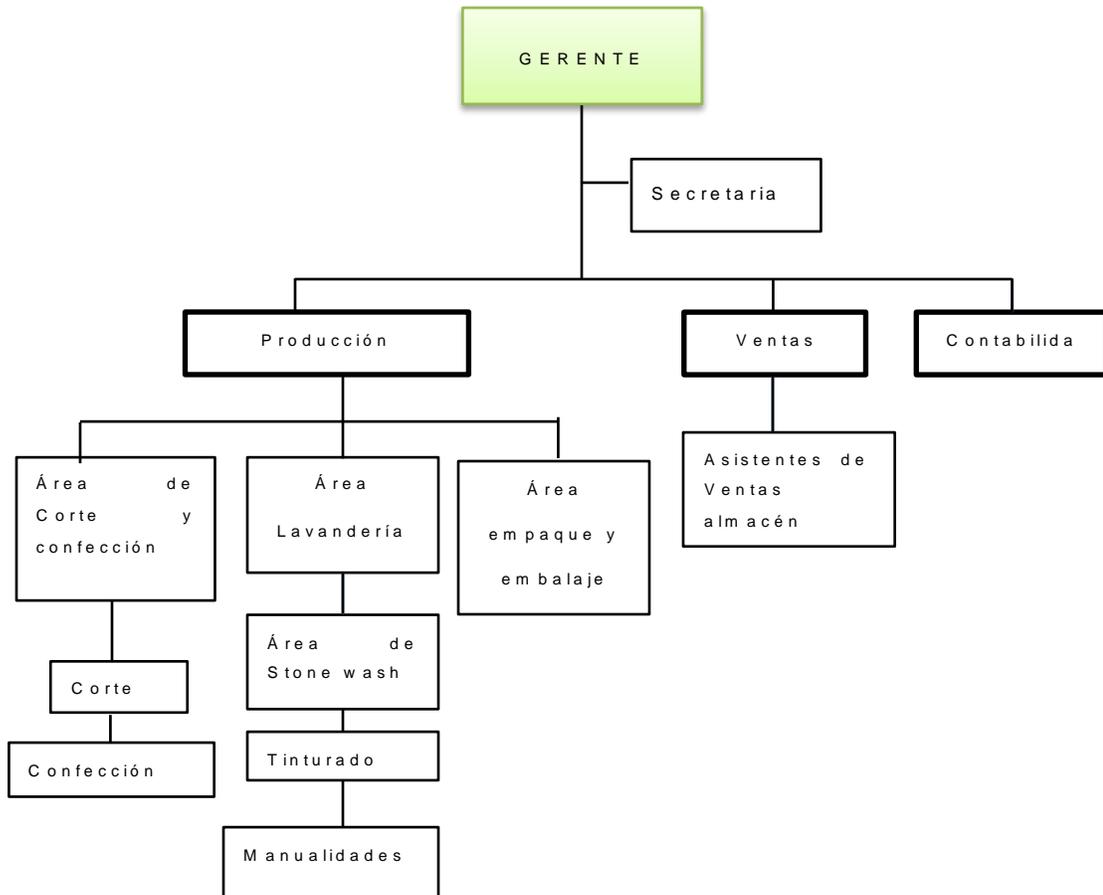


Gráfico 24: Organigrama Empresarial

Fuente: "Con Detalles y Colores"

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (20015)

## Guía para la gestión de talento humano por competencias

### 1.- Reclutamiento y selección de personas

El objetivo del reclutamiento y selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste lo más rigurosamente al perfil de competencias requerido para determinado cargo

**Reclutamiento:** Definir competencias para el éxito Establecer requerimientos del Talento Humano Identificación/asignación a proceso y unidad Determinar perfil mínimo

#### **Reclutamiento interno**

Verificar existencia en nómina de candidato interno Calificación de candidato Constatación/verificación cumplimiento perfil mínimo

#### **Reclutamiento externo**

Constatación de no existencia en nómina. Convocatoria externa.

**Tabla 22: DESCRIPCIÓN DEL RECLUTAMIENTO**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Planificar necesidades del Talento Humano	Personal de "Con Detalles y Colores"	Recabar los requerimientos de los departamentos de la empresa y provisionar las contrataciones necesarias
2	Detectar vacantes	Personal de "Con Detalles y Colores"	Prever las necesidades del Talento Humano o llenar los cupos ya existentes conforme los cargos asignados al departamento.
3	Llenar requisición del Talento Humano	Personal de "Con Detalles y Colores"	Completar todos los datos requeridos en el formato de Requisición del Talento Humano
4	Receptar requisición	Gerente General (Jefe de Talento Humano)	Receptar las requisiciones elaboradas y revisar si cumple las necesidades de información
5	Analizar requisición	Gerente General (Jefe de Talento Humano)	Verifica la información enviada, sobre todo la disponibilidad de la vacante y demás requisitos legales, hecho por el departamento solicitante y

			pedir los correctivos en caso de ser necesario
6	Autorizar cobertura de vacante y publicación de convocatoria	Gerente General	Implica la solicitud de autorización tanto para iniciar la búsqueda del Talento Humano como de la publicación de la convocatoria correspondiente
7	Elaborar convocatoria estándar	Gerente General (Jefe de Talento Humano)	Disponer de una convocatoria modelo para todos los requerimientos de modo que el costo de la publicación no sea

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

## 1. Selección

Las Herramientas de Selección más utilizadas son:

Tabla 23: Herramientas de Selección

<b>Anuncios</b>	Para atraer al tipo adecuado de personas y lograr que soliciten el puesto en cuestión. Se consigue ofreciendo información precisa de la naturaleza del puesto y de las competencias que se buscan a través de la realización de una convocatoria interna o externa, con la selección de medios de difusión
<b>Preselección de currículos</b>	De acuerdo a los perfiles diseñados para cada puesto de trabajo y el cumplimiento de los requisitos para acceder al proceso de selección se descartan aquellos candidatos que no son aptos para iniciar el proceso.
<b>Entrevista inicial</b>	Entrevista estructurada, que valora directamente si los candidatos poseen las competencias requeridas para el puesto
<b>Test</b>	La aplicación de pruebas psicotécnicas continuará a cargo del Gerente y la Secretaria
<b>Simulaciones, ejercicios prácticos</b>	Durante el proceso de entrenamiento que dura 15 días, establecer actividades claves que puedan medir si la persona cuenta con el nivel de competencia para acceder al cargo.
<b>Información biográfica</b>	Estudio, a través del currículum vitae, de situaciones pasadas en la que hubo más posibilidades de desarrollar unas determinadas competencias
<b>Entrevista</b>	Aunque es un filtro indispensable en procesos de selección de gran

Fuente: "Con Detalles y Colores"

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

**Tabla 24: DESCRIPCIÓN DE SELECCIÓN**

<b>N o .</b>	<b>A C T I V I D A D</b>	<b>E N T I D A D</b>	<b>D E S C R I P C I O N</b>
1	Receptar carpetas	Jefe del Talento Humano- Gerente	Recibir las carpetas de los candidatos interesados para cubrir las vacantes
2	Analizar las carpetas de los aspirantes	Jefe del Talento Humano- Gerente	Revisar requisitos mínimos y la presunción de las competencias de los candidatos conforme a los datos de las carpetas
3	Convocar a entrevista preliminar	Jefe del Talento Humano- Gerente	Asignar citas y organizar el trabajo de la entrevista preliminar o inicial
4	Realizar entrevista inicial	Jefe del Talento Humano- Gerente	Efectuar la entrevista a los candidatos preseleccionados para predecir su ajuste al clima organizacional y al tipo de trabajo
5	Calificar carpetas	Jefe del Talento Humano- Gerente	Reunir a los involucrados y responsables del proceso de selección para calificar meritos y requisitos de los oferentes
6	Analizar nivel de puntaje	Jefe del Talento Humano- Gerente	Adjudicar el puntaje y elegir a aquellos que cumplan los puntajes mínimos exigidos
7	Evaluación Psicotécnica	Jefe del Talento Humano- Gerente	Aplicar pruebas psicológicas de personalidad, actitud, aptitud y motivacional conforme los requerimientos de los Perfiles de Competencias y generar así "Criterios de Selección"
8	Elaborar Prueba / entrevista técnica	Jefe del Talento Humano- Gerente	Elaborar la prueba o el esquema de la entrevista y su sistema de calificación por parte del responsable del departamento en la que se encuentra la vacante
9	Calificar Prueba / entrevista técnica	Jefe del Talento Humano- Gerente	Calificar los resultados de cada candidato para jerarquizar las notas obtenidas
10	Concentrar las calificaciones de las pruebas, entrevistas y experiencia	Jefe del Talento Humano- Gerente	Sumar todas las evaluaciones y ponderar respecto de un ciento por ciento, asignando pesos por prioridad del tipo de evaluaciones aplicadas
11	Escribir informe y recomendar terna de finalistas	Jefe del Talento Humano- Gerente	Elaborar el informe y presentar al Gerente General la o las ternas de finalistas para su designación
12	Designar Ganador	Gerente General	Obtener las puntuaciones finales y construir la terna de los candidatos con los puntajes superiores

**Descripción y análisis de perfiles de cargos basado en competencias**

Antes de seleccionar a una persona, para un puesto de trabajo, se deben determinar las cualidades que se han de buscar en el candidato. Tradicionalmente esto se ha llevado a cabo mediante un proceso denominado Análisis de puesto en el que se estudiaba con el máximo detalle el contenido del puesto, y las cualidades personales necesarias para desempeñar ese rol se deducían de las exigencias que se requerían al ocupante del puesto.

Tabla 25: Perfil del puesto por competencias Gerente General

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS</b>	
<b><u>Nombre del puesto</u></b>	<b><u>GERENTE GENERAL</u></b>
<b><u>Área de trabajo</u></b>	<b><u>Gerencia</u></b>
<b><u>Reporta a:</u></b>	<b><u>Gerente Propietario</u></b>
<b><u>Objetivo del puesto</u></b>	Organizar, dirigir y coordinar el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa.
<b><u>Misión del puesto.</u></b>	Optimizar los recursos materiales tecnológicos, financieros y el talento humano para alcanzar los más altos beneficios.
<b><u>Exigencias del cargo</u></b>	
<b><u>Requisitos personales.</u></b>	Edad: 28 a 40 años.  Genero: Masculino o Femenino  Estado civil: No importa
<b><u>Instrucción Formal</u></b>	Educación: Ingenierías Comercial o Industrial en Gestión de Procesos, Administración de Empresas, Economía, Contabilidad y Auditoría o carrera afines.  Capacitación Marketing, Planeación, actualización tributaria, análisis financiero, Gestión del talento humano, estadística y planificación
<b><u>Experiencia laboral requerida:</u></b>	Mínima tres años en cargos similares
<b><u>Competencias Requeridas</u></b>	
<b><u>Aptitudes</u></b>	Manejo de talento humano, Manejo de recursos materiales, Capacidad de negociación

	Asertividad y firmeza, Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información.
<b><u>Habilidades y Destrezas</u></b>	Liderazgo Trabajo en equipo Productividad Dinamismo Responsabilidad Orden y organización Efectividad Flexibilidad Orientación a resultados Empatía
<b><u>Actividades generales del Cargo</u></b>	
1.	Gerencia la empresa con visión de futuro y desarrollo organizacional
2.	Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas y administrativas de la empresa
3.	Busca fuentes de financiamiento más onerosos para la empresa y toma decisiones financieras más favorables para la empresa.
4.	Toma de decisiones sobre las ventas institucionales
5.	Hacer cumplir las políticas, los reglamentos y los manuales de la organización
6.	Participar en las adquisiciones y contrataciones.
7.	Supervisar y dirigir la elaboración de los planes estratégicos, los planes operativos anuales; los presupuestos.
8.	Elaborar el presupuesto anual, dirigir y controlar su ejecución.
9.	Participa en reuniones empresariales y gremiales, ferias y promociones en la perspectiva de buscar nuevos mercados para colocar sus productos.
10.	Negocia con los clientes y proveedores, siempre buscando el mayor beneficio económico.
11.	Monitorea el proceso administrativo, productivo, financiero y comercial en la empresa

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

Tabla 26: Perfil del puesto por competencias Jefe de Talento Humano

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS</b>	
<b><u>Nombre del puesto</u></b>	<b><u>JEFE DE TALENTO HUAMNO</u></b>
<b><u>Área de trabajo</u></b>	<b><u>Administración</u></b>
<b><u>Reporta a:</u></b>	<b><u>Gerente Propietario</u></b>
<b><u>Objetivo del puesto</u></b>	Contribuir al desarrollo organizacional a través del manejo del capital intelectual
<b><u>Misión del Puesto</u></b>	Gestionar, planificar, dirigir y administrar la de gestión del Talento Humano a través de la coordinación eficiente de los diferentes subsistemas que lo integran; además gestionar la implementación de políticas inherentes al área, a fin de mantener un ambiente laboral favorable que proporcione el desarrollo humano e intelectual, para alcanzar el logro de los objetivos institucionales
<b><u>Exigencias del cargo</u></b>	
<b><u>Requisitos personales.</u></b>	<p><b>Edad:</b> 28 a 40 años.</p> <p><b>Genero:</b> Masculino o Femenino</p> <p><b>Estado civil:</b> No importa</p>
<b><u>Instrucción Formal</u></b>	<p><b>Educación:</b> Título de tercer nivel, Administración y organización de Empresas, Psicología Industrial. (carreras afines)</p> <p><b>Capacitación</b> Planeación, Liderazgo, Admiración de Talento Humano, Gestión estratégica de Recursos Humanos y Seguridad, Salud Laboral.</p>
<b><u>Experiencia laboral requerida:</u></b>	Mínimo dos años en cargos similares
<b><u>Competencias Requeridas</u></b>	
<b><u>Aptitudes</u></b>	<p>Gestión y Planificación estratégica Desarrollo Institucional y Talento Humano.</p> <p>Legislación Laboral, Administración de talento humano,</p> <p>Asertividad y firmeza,</p> <p>Control, Gestión y Evaluación de programas, políticas y procedimientos.</p> <p>Conocimientos técnicos especializados en la gestión de desarrollo del Talento Humano.</p> <p>Políticas y procedimientos en la Gestión del Talento Humano.</p> <p>Planificación, Evaluación y Detección de necesidades de capacitación.</p> <p>Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la</p>

	<p>información.</p> <p>Autoconfianza capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema</p>
<b><u>Habilidades y Destrezas</u></b>	<p>Desarrollo estratégico de los recursos humano</p> <p>Liderazgo</p> <p>Planificación y gestión</p> <p>Orientación / asesoramiento</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Flexibilidad de adaptarse</p> <p>Comprensión interpersonal</p> <p>Orden y organización</p> <p>Efectividad</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Orientación a resultados</p> <p>Empatía</p>
<b><u>Actividades generales del Cargo</u></b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigir, coordinar, controlar y evaluar la gestión de los subsistemas de recursos humanos con el propósito de implementar acciones de desarrollo institucional y del talento humano.</li> <li>2. Coordinar y evaluar la gestión y programas de desarrollo Institucional con el fin de hacerlos más eficientes y realizar mejoras en los procesos y procedimientos Institucionales.</li> <li>3. Asesorar a los servidores y autoridades de la Institución en la gestión del desarrollo institucional y recursos humanos.</li> <li>4. Dirigir la elaboración del Plan Estratégico ly los Planes Operativos de la Gestión del Talento Humano y Seguridad Integral, el Plan Táctico de aplicación y los Indicadores de Gestión de los procesos.</li> <li>5. Dirigir reuniones para armonizar procedimientos y programas de trabajo orientados a la consecución de objetivos propuestos en el ámbito de desarrollo institucional y de recursos humanos</li> <li>6. Aprobar planes de mejoramiento y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo Institucional y del Talento Humano.</li> <li>7. Aprobar los planes y programas de Formación y Capacitación del personal en sus distintos niveles, atendiendo a los requerimientos establecidos en los perfiles de los puestos y a las necesidades detectadas por medio de la evaluación del desempeño y demás métodos de detección de necesidades de capacitación.</li> <li>8. Dirigir la normativa interna de Gestión del Talento Humano y Seguridad Integral en coordinación con el equipo de trabajo de Normatividad Interna y el equipo de trabajo de Desarrollo organizacional</li> </ol>	

Tabla 27: Perfil del puesto por competencias Contador

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS</b>	
<b><u>Nombre del puesto</u></b>	<b><u>CONTABILIDOR</u></b>
<b><u>Área de trabajo</u></b>	<b><u>CONTABILIDAD</u></b>
<b><u>Reporta a:</u></b>	<b><u>Gerente Propietario</u></b>
<b><u>Objetivo del puesto</u></b>	Gestionar la obtención, uso y disposición de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos generales de la empresa.
<b><u>Misión del Puesto</u></b>	Este puesto es el que esta designado como el puesto operativo dentro del área contable, se encargara del registro de información a los sistemas de todos los movimientos contables de la empresa, a fin de que se realice una contabilidad acorde con las necesidades operativas de la empresa.
<b><u>Exigencias del cargo</u></b>	
<b><u>Requisitos personales.</u></b>	<p>Edad: 28 a 40 años.</p> <p>Genero: Masculino o Femenino</p> <p>Estado civil: No importa</p>
<b><u>Instrucción Formal</u></b>	<p>Educación: Título de tercer nivel, Contabilidad y Auditoría.</p> <p>Capacitación Marketing, Planeación, actualización tributaria , análisis financiero, Gestión del talento humano, estadística y planificación</p>
<b><u>Experiencia laboral requerida:</u></b>	Mínimo tres años en cargos similares
<b><u>Competencias Requeridas</u></b>	
<b><u>Aptitudes</u></b>	<p>Manejo de recursos materiales, Proceso Contable, NEC-NIC, Derecho Tributario, Legislación Laboral, Administración Financiera, Métodos de control de Inventarios, Pensamiento Analítico, Análisis Numérico, Liderazgo, Orientación al logro.</p> <p>Capacidad de negociación</p> <p>Asertividad y firmeza,</p> <p>Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información.</p> <p>Autoconfianza capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema</p>
<b><u>Habilidades y Destrezas</u></b>	<p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en equipo</p>

	Flexibilidad de adaptarse Comprensión interpersonal Orden y organización Efectividad Flexibilidad Orientación a resultados Empatía
<b><u>Actividades generales del Cargo</u></b>	
12.	Preparar y presentar informes sobre la situación financiera que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación.
13.	Preparar y presentar las declaraciones tributarias al SRI
14.	Elaborar y presentar las obligaciones laborales con el IESS y con Nomina de Empleados
15.	Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.
16.	Asesorar a la Gerencia en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.
17.	Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
18.	Presentar los informes que requiera el Gerente, en temas de su competencia.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

Tabla 28: Perfil del puesto por competencias Secretaria – auxiliar contable.

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS</b>	
<b><u>Nombre del puesto</u></b>	<b><u>SECRETARIA - AUXILIAR CONTABLE</u></b>
<b><u>Área de trabajo</u></b>	<b><u>CONTABILIDAD</u></b>
<b><u>Reporta a:</u></b>	<b><u>Gerente Propietario</u></b>
<b><u>Objetivo del puesto</u></b>	Coadyuvar con la dirección en la planeación, organización, coordinación y supervisión de los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta la empresa, a fin de proporcionar oportunamente los servicios administrativos que se requieran para el desarrollo de las funciones sustantivas de la empresa.
<b><u>Exigencias del cargo</u></b>	

<b><u>Requisitos personales.</u></b>	<p><b>Edad:</b> 25 a 40 años.</p> <p><b>Genero:</b> Masculino o Femenino</p> <p><b>Estado civil:</b> No importa</p>
<b><u>Instrucción Formal</u></b>	<p><b>Educación:</b> Título Bachiller en ciencias de comercio y Contabilidad</p> <p>Estudios de Secretariado</p> <p>Título tercer nivel en Administración de Empresas, Economía, Contabilidad y Auditoría o carrera afines.</p> <p><b>Capacitación:</b> Secretariado, control y organización de Archivo, Planeación, manejo de Software Contable</p>
<b><u>Experiencia laboral requerida:</u></b>	Mínima 2 año en cargos similares
<b><u>Competencias Requeridas</u></b>	
<b><u>Aptitudes</u></b>	<p>Manejo de recursos materiales,</p> <p>Comunicación Eficaz</p> <p>Capacidad de negociación</p> <p>Asertividad y firmeza,</p> <p>Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información.</p>
<b><u>Habilidades y Destrezas</u></b>	<p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Productividad</p> <p>Dinamismo y Responsabilidad</p> <p>Orden y organización</p> <p>Efectividad</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Orientación a resultados</p> <p>Empatía</p>
<b><u>Actividades generales del Cargo</u></b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> </ol>	<p>Preparar, tramitar, y controlar la documentación generada en la gerencia general.</p> <p>Elaboración de cartas, escritos, informes, contratos, acuerdos, actas, informes, facturas, y documentos en general.</p> <p>Convocar a sesiones o reuniones.</p> <p>Llevar el control de la agenda del gerente de área.</p> <p>Velar por el ornato de las oficinas de los directivos y gerencia general.</p> <p>Coordinar las labores, giras y gestión de cobro del mensajero motorizado.</p> <p>Coordinar las funciones y actividades del mensajero interno, tales como: entrega y distribución documentos, ir a bancos, empresas, etc.</p> <p>Atender a proveedores y entregar las órdenes de compra.</p>

9.	Comunicar la participación a reuniones al departamento de compras, publicidad, gerencias varias e interesados.
10.	Preparar los informes que se le soliciten.
11.	Llevar controles administrativos vía expedientes, archivos, catálogos, computador u otros similares.
12.	Colaborar con otras funciones afines
13.	Manejo de inventarios

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

Tabla 29: Perfil del puesto por competencias Jefe de Producción

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS</b>	
<b><u>Nombre del puesto</u></b>	<b><u>Jefe de Producción</u></b>
<b><u>Área de trabajo</u></b>	<b><u>Producción</u></b>
<b><u>Reporta a:</u></b>	<b><u>Gerente Propietario</u></b>
<b><u>Objetivo del puesto</u></b>	Planificar, coordinar, controlar, ejecutar políticas, programas, convenios y reglamentos de administración de personal, liderando procesos de cambio para lograr un trabajador hábil, motivado y flexible para contribuir a la eficiencia y eficacia, alcanzando la productividad para impulsar el desarrollo de la empresa.
<b><u>Exigencias del cargo</u></b>	
<b><u>Requisitos personales.</u></b>	<b>Edad:</b> 28 a 40 años.  <b>Sexo:</b> Masculino o Femenino  <b>Estado civil:</b> No importa
<b><u>Instrucción Formal</u></b>	<b>Educación:</b> Título de tercer nivel en :  Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría. Sistemas de Gestión  <b>Capacitación</b> Procesos productivos, cadena Productiva Control de Calidad
<b><u>Experiencia laboral requerida:</u></b>	Mínima tres años en cargos similares
<b><u>Competencias Requeridas</u></b>	
<b><u>Aptitudes</u></b>	Manejo de talento humano, Manejo de recursos materiales, Capacidad de Dirección y comunicación

	<p>Estadística, Psicología Industrial, Control de Inventarios, Control de Calidad, Control Industrial, Planificación de Talento Humano, Manejo de recursos humanos, Análisis y cálculo de inventarios, Logística,</p> <p>Asertividad y firmeza,</p> <p>Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información.</p> <p>Asertividad y firmeza,</p> <p>Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información.</p>
<b><u>Habilidades y Destrezas</u></b>	<p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Productividad</p> <p>Dinamismo o Responsabilidad</p> <p>Orden y organización</p> <p>Efectividad</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Orientación a resultados</p> <p>Empatía</p>
<b><u>Actividades generales del Cargo</u></b>	
14.	Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas del procesos de producción.
15.	Es Responsable de la eficiente operación de las funciones de la producción, mantenimiento, diseño de producto, uso de materiales.
16.	Promocionar y cuidar el ambiente de trabajo existente en su área y dar mantenimiento del sistema de gestión de calidad.
17.	Coordinar y controlar la producción.
18.	Tomar decisiones.
19.	Planificar, organizar y controlar las actividades del área operativa.
20.	Programar las actividades de producción, mejora continua y compromiso del personal.
21.	Supervisar y controlar el mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria, equipos y herramientas
22.	Liderar el plan de seguridad e higiene personal en planta
23.	Dar seguimiento a los stocks mínimos de inventarios, para evitar escases de producto tanto de materia prima como de producto terminado.
24.	Coordinar movimientos y tiempos de supervisores y obreros
25.	Liberar producto no conforme de acuerdo a especificaciones

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

Tabla 30: Perfil del puesto por competencias Diseñador- Cortador

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS</b>	
<b><u>Nombre del puesto</u></b>	<b><u>Diseñador - Cortador</u></b>
<b><u>Área de trabajo</u></b>	<b><u>Producción</u></b>
<b><u>Reporta a:</u></b>	<b><u>Jefe de Producción</u></b>
<b><u>Objetivo del puesto</u></b>	Definir modelos de prendas a fin de adecuarlos a los requerimientos establecidos. Efectúa el diseño y desarrollo del boceto y patrón, cumpliendo las especificaciones técnicas establecidas.
<b><u>Exigencias del cargo</u></b>	
<b><u>Requisitos personales.</u></b>	<p><b>Edad:</b> 25 a 40 años.</p> <p><b>Sexo:</b> Masculino o Femenino</p> <p><b>Estado civil:</b> No importa</p>
<b><u>Instrucción Formal</u></b>	<p><b>Educación:</b> Título de tercer nivel en Diseñador de Modas, título de artesano calificado en corte confección y bordado, Título superior en corte y confección</p> <p><b>Capacitación:</b> Cursos de Corte Confección – Diseño Patronaje</p>
<b><u>Experiencia laboral requerida:</u></b>	Mínima tres años en cargos similares
<b><u>Competencias Requeridas</u></b>	
<b><u>Aptitudes</u></b>	<p>Manejo de recursos materiales,</p> <p>Asertividad y firmeza,</p> <p>Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información.</p>
<b><u>Habilidades y Destrezas</u></b>	<p>Curiosidad</p> <p>Iniciativa</p> <p>Perfección, Exactitud.</p> <p>Sociabilidad</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Productividad</p> <p>Dinamismo Responsabilidad</p> <p>Orden y organización</p> <p>Efectividad</p> <p>Orientación a resultados</p>
<b><u>Actividades generales del Cargo</u></b>	
26.	Estudia las tendencias de la moda y la población del mercado objetivo.

27.	Revisa los catálogos o revista de Ropa , Consulta en internet las novedades en la fabricación de prendas en Jeans (diseños, colores, Tendencias )
28.	Diseña el molde y traza en el material objeto del corte. Evalúa la posibilidad de realizar el molde considerando la maquinaria existente
29.	Realiza el boceto de las diferentes piezas que componen el modelo de la prenda de modo que permitan su interpretación y posterior fabricación.
30.	Realiza las diferentes plantillas y patrones del calzado a partir de los moldes elaborados.
31.	Identifica y codifica correctamente las piezas o componentes del modelo con las especificaciones técnicas correspondientes.
32.	Realiza las comparaciones con productos similares en el mercado.
33.	Formula el presupuesto de la confección del nuevo diseño considerando el margen de ganancia.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO , Graciela (2014)

Tabla 31: Perfil del puesto por competencias Operario de Confección

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS</b>	
<b><u>Nombre del puesto</u></b>	<b><u>Operario de Confección</u></b>
<b><u>Área de trabajo</u></b>	<b><u>Producción</u></b>
<b><u>Reporta a:</u></b>	<b><u>Jefe de Producción</u></b>
<b><u>Objetivo del puesto</u></b>	Realizar la producción en las mejores condiciones de acuerdo con las funciones y tareas encomendadas.
<b><u>Exigencias del cargo</u></b>	
<b><u>Requisitos personales.</u></b>	<p><b>Edad:</b> 20 a 40 años.</p> <p><b>Sexo:</b> Masculino o Femenino</p> <p><b>Estado civil:</b> No importa</p>
<b><u>Instrucción Formal</u></b>	<p><b>Educación:</b> Título Bachiller (No importa Carrera)</p> <p><b>Capacitación:</b> Corte Confección, Procesos de Producción.</p>
<b><u>Experiencia laboral requerida:</u></b>	Mínima tres años en cargos similares
<b><u>Competencias Requeridas</u></b>	

<b><u>Aptitudes</u></b>	Tener Empatía e iniciativa Pensamiento estratégico Saber obedecer y acatar ordenes Seguir procesos y métodos de la empresa, Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información.
<b><u>Habilidades y Destrezas</u></b>	Liderazgo Trabajo en equipo Productividad Dinamismo o Responsabilidad Orden y organización Efectividad Flexibilidad Orientación a resultados Empatía
<b><u>Actividades generales del Cargo</u></b>	
34.	Prepara su mesa de trabajo, así como las piezas y equipos que utilizará en su trabajo
35.	Recibe, revisa y contabiliza los materiales que debe trabajar
36.	Coloca los puntos o señas en las zonas donde se desbastará.
37.	Cose y une las piezas de la prenda utilizando adecuadamente la maquinaria en los respectivos procesos de confección.
38.	Transfiere el lote de producción a la sección de lavandería, registrando en el cuaderno de control de producción

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

Tabla 32: Perfil del puesto por competencias Técnico de Lavandería

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS</b>	
<b><u>Nombre del puesto</u></b>	<b><u>Técnico de Lavandería</u></b>
<b><u>Área de trabajo</u></b>	<b><u>Lavadora</u></b>
<b><u>Reporta a:</u></b>	<b><u>Jefe de Producción</u></b>
<b><u>Objetivo del puesto</u></b>	Definir combinaciones y tratamiento para procesos de tinturado, teñido, manualidades y suavizado en textiles, cumpliendo las especificaciones técnicas establecidas
<b><u>Exigencias del cargo</u></b>	
<b><u>Requisitos personales.</u></b>	<b>Edad:</b> 30 a 40 años. <b>Sexo:</b> Masculino o Femenino

	<b>Estado civil:</b> No importa
<b><u>Instrucción Formal</u></b>	<b>Educación:</b> Título de tercer Química <b>Capacitación:</b> Combinación de Químicos para textiles
<b><u>Experiencia laboral requerida:</u></b>	Mínima tres años en cargos similares
<b><u>Competencias Requeridas</u></b>	
<b><u>Aptitudes</u></b>	Manejo de talento humano, Manejo de recursos materiales, Asertividad y firmeza, Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información.
<b><u>Habilidades y Destrezas</u></b>	Liderazgo Trabajo en equipo Productividad Dinamismo Responsabilidad Orden y organización Efectividad Flexibilidad Orientación a resultados Empatía
<b><u>Actividades generales del Cargo</u></b>	
39.	Posee relativa autonomía en la realización de sus tareas.
40.	Trabaja bajo las órdenes de un técnico de nivel superior.
41.	Es responsable de que el proceso productivo se realice normalmente.
42.	Interpreta las órdenes de producción organizando su labor y en su caso la de los miembros de su equipo, respetando las normas de correcta fabricación, calidad y seguridad.
43.	Puede ser asistido en la preparación de las máquinas y herramientas y la sustitución y reparación de piezas defectuosas de las máquinas y herramientas.
44.	Debe ser asistido en la elaboración de las órdenes de trabajo; los cambios en métodos de trabajo y el mantenimiento correctivo de la maquinaria.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

Tabla 33: Perfil del puesto por competencias Auxiliar de Lavandería

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS</b>	
<b><u>Nombre del puesto</u></b>	<b><u>Auxiliar de Lavandería</u></b>
<b><u>Área de trabajo</u></b>	<b><u>Lavadora</u></b>
<b><u>Reporta a:</u></b>	<b><u>Técnico de Producción</u></b>
<b><u>Objetivo del puesto</u></b>	Realizar la producción en las mejores condiciones de acuerdo con las funciones y tareas encomendadas.
<b><u>Exigencias del cargo</u></b>	
<b><u>Requisitos personales.</u></b>	<p>Edad: 28 a 40 años.</p> <p>Sexo: Masculino o Femenino</p> <p>Estado civil: No importa</p>
<b><u>Instrucción Formal</u></b>	Educación: Bachiller
<b><u>Experiencia laboral requerida:</u></b>	Mínima 1 años en cargos similares
<b><u>Competencias Requeridas</u></b>	
<b><u>Aptitudes</u></b>	<p>Manejo de recursos materiales,</p> <p>Asertividad y firmeza,</p> <p>Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información.</p> <p>Servicial</p>
<b><u>Habilidades y Destrezas</u></b>	<p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Productividad</p> <p>Dinamismo Responsabilidad</p> <p>Orden y organización</p> <p>Efectividad</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Orientación a resultados</p>
<b><u>Actividades generales del Cargo</u></b>	
45.	Este técnico posee relativa autonomía en la realización de sus tareas.
46.	Trabaja bajo las órdenes de un técnico de nivel superior.
47.	Es responsable de que el proceso productivo se realice normalmente.
48.	Interpreta las órdenes de producción organizando su labor y en su caso la de los miembros de su equipo, respetando las normas de correcta fabricación, calidad y

	seguridad.
49.	Puede ser asistido en la preparación de las máquinas y herramientas y la sustitución y reparación de piezas defectuosas de las máquinas y herramientas.
50.	Debe ser asistido en la elaboración de las órdenes de trabajo; los cambios en métodos de trabajo y el mantenimiento correctivo de la maquinaria.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

### **Contratación, e Inducción**

El nuevo empleado conocerá su puesto y funciones a desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará, se orienta al candidato a tener una visión global de la historia de la empresa y su posición actual y futura, a describir las funciones generales de la misma, a explicar la estructura organizacional, a describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, a explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la organización, describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados, a comprender las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos.

**Tabla 34:** Descripción del proceso de contratación

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	Recibir notificación	Contratado	Se comunica al candidato designado como ganador notificándole fecha y hora de presentación para inicio de actividades
2	Completar documentación	Contratado	Entregar la documentación que faltare conforme a los requerimientos de la jefatura de talento humano
3	Recibir nueva notificación	Contratado	Se comunica al candidato designado el vencimiento del plazo de presentación por lo que se procederá a notificar al segundo candidato.
4	Elaborar Contrato	Jefe del Talento Humano	Elabora, registra y firma el contrato (original y dos copias): En Departamento de Talento Humano, en Inspectoría de Trabajo y al contratado

5	Ingresar al rol correspondiente	Jefe del Talento Humano	Registrar información concerniente al sueldo, cargo, beneficios, etc. Propias de la relación contractual establecida
6	Iniciar inducción del contratado	Jefe del Talento Humano	El nuevo empleado inicia el proceso de inducción.
7	Iniciar funciones	Jefe del Talento Humano	Iniciar la inducción del contratado en las funciones a desempeñar

Fuente: Investigación de campo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

### ***Descripción del proceso de inducción***

Se busca inducir en la cultura organizacional y evitar errores en la ejecución de tareas y responsabilidades

**Tabla 35:** Descripción del proceso de inducción

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Revisar políticas de inducción	Jefe del Talento Humano	Definir propósito de la política
2	Preparar los materiales e información para la inducción	Jefe del Talento Humano	Diseñar tríptico con información organizada de la estructura Organizacional y Normativas generales
3	Primer día de trabajo recibe inducción toda la jornada	Contratado	Acudir a las instalaciones del almacén para desarrollar durante toda la jornada actividades propias de la fase de inducción
4	Es presentado al Jefe Inmediato, Directores, Compañeros y Subordinados	Contratado	De conformidad con el proceso el seleccionado será presentado con sus compañeros de trabajo, jefe inmediato, y subordinados
5	Recorre todas las instalaciones físicas	Contratado	Será guiado en un recorrido por las instalaciones físicas de la organización recibiendo instrucciones de los usos y servicios que en ellas se desarrollan, con la finalidad de que se familiarice con ellas.
6	Designar guía responsable de inducción	Jefe del Talento Humano	Determinar la persona responsable de desarrollar el proceso de inducción al seleccionado.

7	Plantea los días necesarios para la capacitación del Contratado	Jefe del Talento Humano	Establecer el tiempo requerido para desarrollar la capacitación de las actividades que estarán a cargo del Seleccionado
8	Segundo día de trabajo recibe especificaciones de cargo detalle del como hacer las actividades relevantes	Contratado	Recibirá capacitación e instrucción referentes al cargo, a las actividades relevantes que desarrollara recibiendo detalles de como hacerles, periodicidad y responsabilidad

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

### **Capacitación basada en competencias**

Luego de la inducción, las empresas se ocupan del entrenamiento, lo cual permite actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas, cuyos objetivos primordiales son abrir el camino al nuevo empleado en forma rápida y económica, mejorar la cantidad y la calidad de trabajo, equipar al nuevo empleado con los conocimientos necesarios y contribuir en la motivación e incrementar el interés por la empresa y su nuevo empleo.

### **Descripción del proceso de capacitación basado en competencias**

Tabla 36: Proceso de capacitación basado en competencias

	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Definir política de capacitación	Jefe de Talento Humano	Definir propósitos de capacitación
2	Definir responsables, periodicidad, manejo de la información, acciones y decisiones derivadas.	Jefe de Talento Humano	Registrar a los responsables, la periodicidad de evaluación, el manejo y acceso de la información y las consecuencias, acciones y decisiones derivadas.
3	Detectar necesidades de capacitación. Analizar la organización, las tareas, las personas.	Jefe de Talento Humano	Remitirse a los resultados de evaluación del desempeño, clima organizacional y/o desarrollo y plan de carrera.
4	Determinar tipo de eventos a desarrollar e inversión necesaria.	Jefe de Talento Humano	Seleccionar los tipos de eventos a desarrollar dando énfasis en eventos vivenciales.
5	Diseñar el programa de	Jefe de Talento	Resumir en formatos adecuados

	capacitación y su presupuesto	Humano	los cursos a desarrollar cuyo ordenamiento genera el programa de capacitación.
6	Analizar disponibilidad de recursos propios	Jefe de Talento Humano	Revisar el inventario de recursos físicos (instalaciones) materiales y humanos para implementar los eventos a desarrollar y/o a seleccionar.
7	Aprobar contratación de recurso externo	Jefe de Talento Humano	Obtener las aprobaciones correspondientes, sobre todo en cuanto recursos ya que la calidad del recurso recomendado debe ser dada desde el departamento de Talento Humano
8	Negociar contratos de servicios externos	Jefe de Talento Humano	Cotizar y ajustar los servicios requeridos con los ofrecidos por el mercado
9	Aplicar capacitación externa	Jefe de Talento Humano	Consecuencia de no contar con los recursos indispensables se debe seleccionar los recursos externos necesarios para la ejecución del plan de capacitación
10	Difundir programación de eventos	Jefe de Talento Humano	Elaborar material para difusión, incluye presentaciones del plan de capacitación y avances obtenidos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

### ***Gestión de competencias***

Determinar su gestión al aprovechamiento de sus competencias según las orientaciones del manual de perfiles

### **Proceso De Aplicación De Gestión De Competencias**

Tabla 37: Aplicación de gestión de competencias

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Definir Metodología	Jefe de Talento Humano	Implica la definición de cómo aplicar la gestión de competencias en forma continua.
2	Planificar el levantamiento de	Jefe de Talento Humano	Ejecutar las acciones necesarias para poder establecer en

	información		documentos las competencias de todos los cargos
3	Determinar estándares de competencias	Jefes departamentales.	Establecer porcentajes de pesos para cada una de las funciones de acuerdo a su desempeño y comportamiento en contribución a los objetivos trazados
4	Proporciona información	Personal de “Con Detalles y Colores”	En talleres informar sobre la nueva metodología de seguimiento y desarrollo de la carrera.
5	Establecer mecanismo de desarrollo integral	Gerencia general y Jefe de Talento Humano	Preparar planes de desarrollo de habilidades y conocimientos (competencias)
6	Aplicar recomendaciones para el desempeño.	Jefes departamentales.	El responsable de cada departamento aplicará las recomendaciones con la participación de su personal

### **Clima Organizacional**

El proceso busca detectar el nivel de satisfacción del cliente interno, como detectar problemas y corregirlos

#### **Proceso del clima organizacional.**

Tabla 38: Clima organizacional

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Determinar Políticas y Procedimientos.	Jefe del Talento Humano	Determinar responsables (jefes de cada uno de los departamentos) para aplicar semestralmente las encuestas
2	Elaborar encuesta	Jefe del Talento Humano	Establecer una encuesta modelo “Inventario de cultura Organizacional”
3	Seleccionar muestra representativa	Jefes Departamentales	Establecer una muestra estratificada sistemática en cada uno de los departamentos.
4	Aplicar encuesta	Personal de “Con Detalles y Colores”	Responder cada una de las preguntas, garantizado su

			confidencialidad y veracidad
5	Tabular datos	Jefes Departamentales	Recolectar y tabular las encuestas aplicadas en sus departamentos.
6	Análisis e interpretación de resultados	Jefe del Talento Humano	Determinar puntos críticos de la información obtenida
7	Acciones a emprender	Jefe del Talento Humano	Aplicar correcciones sobre los puntos críticos.

**Compensación o remuneración basada en competencias**

Se refiere al pago total que hacen las empresas al empleador por la labor contratada, que también incluye beneficios sociales de ley e incentivos por rendimiento.

Es visto como factor motivante, ya que maximiza los esfuerzos del personal y eleva el resultado productivo estimado.

**Proceso de Compensación o remuneración basada en competencias**

Tabla 39: Compensación o remuneración basada en competencias

N o .	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Definir factores de valoración	Gerente General Jefe de Talento Humano	Elegir de entre las competencias detectadas las indispensables para elaborar un Valorador de cargos.
2	Establecer niveles mínimos y máximos por factor	Jefe de Talento Humano	Construir y describir el nivel mínimo y máximo esperado de conductas por cada competencia convertida en factor.
3	Establecer niveles intermedios de factor	Jefe de Talento Humano	Construir los niveles lógicos e intermedios que completan las escalas del Valorador.
4	Definir puntaje por grado	Jefe de Talento Humano	Construir una escala de puntuación basada en un nivel tope de 1000 puntos a distribuir

5	Establecer puntuación total	Jefe de Talento Humano	Plantear una cantidad de puntos por categorías que agrupan factores
6	Construir progresión por factor	Jefe de Talento Humano	Establecer un método de progresión para el crecimiento de los puntajes por cada factor.
7	Nombrar Comités de Valoración	Jefe de Talento Humano	Designar un grupo de responsables y coordinadores para que manejen el modelo de valoración desarrollado para valorar los cargos de cada departamento
8	Capacitar miembros del Comité	El personal de “Con Detalles y Colores”	Los responsables de cada comité deben ser capacitados tanto en la herramienta como en el mecanismo elegido para valorar.
9	Planificar ejecución	El personal de “Con Detalles y Colores”	Organizar fechas y hora para la ejecución de cada una de las reuniones de valoración.
10	Valorar grupos de cargos por departamento	El personal de “Con Detalles y Colores”	Valorar los cargos con el Modelo de desarrollo conforme a la planificación.

### **Desarrollo de plan carrera**

El plan de carrera es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.

**Tabla 40:** Desarrollo de plan carrera

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Definir criterios del Plan	Gerente General Jefe de Talento Humano	Establecer los lineamientos generales de desarrollo vertical (estructura organizacional) y sobre todo el desarrollo horizontal de competencias de las personas.
2	Establecer políticas para el Desarrollo y Carrera Profesional	Jefe de Talento Humano	Definir propósitos del Plan de Carrera así como ajustar a las normativas mandatorias dadas

			en las reglamentaciones correspondientes.
3	Establecer cadena de mando vertical por ordenamiento de cargos en no más de 3 niveles	Jefe de Talento Humano	Actualizar cargos conforme a la Metodología para la Clasificación de cargos en la organización.
4	Analizar verticalidad en todos los departamentos	Jefe de Talento Humano	Verificar el ajuste a la nueva estructura organizacional en todas las áreas de Bycace
5	Mantener verticalidad	Jefe de Talento Humano	Efectuar ajustes y no permitir un uso mayor de niveles de verticalidad de cargos.
6	Analizar nivel de competencias horizontales del departamento	Jefe de Talento Humano	Obtener de los perfiles de cargo por competencias aquellas relevantes de cada departamento y ejecutar acciones de ajuste vía capacitación.
7	Establecer política de rotación en el departamento	Jefe de Talento Humano	El responsable del área deberá ajustar la rotación interna dirigida de modo que cada servidor de primera línea asuma nuevas y progresivas responsabilidades y competencias.
8	Analizar desarrollo de roles de Liderazgo	Personal de “Con Detalles y Colores”	Detectar personas con potencialidad de Liderazgo y ajustar en cada departamento el desarrollo de dicho potencial vía incremento de responsabilidad y poder de decisión

**Evaluación del desempeño basado en competencias y retroalimentación**

Se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos.

**Tabla 41:** Evaluación del desempeño basado en competencias y retroalimentación

NO	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir política de evaluación la normativa y reglamentación	Jefe de Talento Humano	Definir propósitos de evaluación, establecer un mecanismo integral de evaluación que incluya indicadores, proyectos y valores a evaluar; así como ajustar a las normativas mandatorias de evaluación dadas en las reglamentaciones correspondientes
2	Definir responsables, periodicidad, oportunidad, manejo de la información, acciones y decisiones derivadas.	Jefe de Talento Humano	Registrar a los responsables, la periodicidad de evaluación, donde se la efectuará, el manejo y acceso de la información y las consecuencias, acciones y decisiones derivadas.
3	Seleccionar indicadores de productividad por parte del jefe departamental.	El personal de "Con Detalles y Colores"	El responsable de cada proceso debe definir indicadores de rendimiento por cargo para la medición dentro de su departamento.
4	Seleccionar valores estratégicos a evaluar	Jefe de Talento Humano	Elegir los valores que deben ser descritos para convertirlos en factores de evaluación.
5	Seleccionar proyectos a evaluar	Jefe de Talento Humano	Cada coordinador o responsable de gestión puede ser evaluado conforme a los proyectos internos en los que esté participando
6	Elaborar un plan de evaluación	Jefe de Talento Humano	Planear por escrito el proceso de recolección de información para la evaluación
7	Seleccionar métodos de evaluación	Jefe de Talento Humano	Indicar por escrito que métodos son aplicables para recabar la información
8	Seleccionar indicadores de gestión y tarjetas de control para medición	Jefe de Talento Humano	Establecer indicadores de gestión directamente relacionados con el desempeño de cada uno de los ocupantes del cargo. Se utiliza una metodología única para definir los indicadores en toda la organización
9	Construir matrices de evaluación	Jefe de Talento Humano	Elaborar en algún medio informático las matrices que permitan un óptimo manejo de los formatos de aplicación, tabulación y registro de los datos.
10	Aplicar auto evaluación	El personal de "Con Detalles y Colores"	Recibir el formato y auto aplicarse conforme las variables designadas para la medición.

### **Mejora Continua**

Los resultados deben generar información permanente para la mejora del departamento de Talento Humano

**Tabla 42:** Mejora Continua

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Políticas de mejora continua	Jefe de Talento Humano	Estudiar, analizar y aplicar el reglamento interno que rige el funcionamiento de la gestión del talento humano.
2	Diseñar identificadores por cargo para el departamento	Jefe de Talento Humano	Considerar las necesidades sentidas o medidas de cada departamento o cargo para implantación de Mejora Continua
3	Establecer factores y escalas	Jefe de Talento Humano	Realizar estudios de las necesidades en base de factores y escalas organizando la información disponible y dando valor a cada una.
4	Aplicar software	Jefe de Talento Humano	Adquirir o diseñar software para aplicación "Ingresando los datos al sistema de cómputo para alimentar el proceso.
5	Efectuar seguimiento	Jefe de Talento Humano	Establecer periodicidad de medición en los departamentos o los cargos en que se aplica mejora continua
6	Establecer consecuencias de medición	Personal de "Con Detalles y Colores"	Aplicando periodicidad y parámetros de medición para identificar las posibles alteraciones.
7	Medir y definir causas y correctivos	Jefe de Talento Humano	Realizar análisis de costo beneficio. Estudiando los beneficios de la implantación de los correctivos y las posibles causas de no aplicarlos.

**Despido o Desvinculación de personas.**

La desvinculación de las personas con su puesto de trabajo, a partir del Modelo de Competencias, se realiza a partir una determinación con alto grado de objetividad, ya que serán las personas que presenten la mayor brecha entre sus competencias y las requeridas por el cargo, en relación al grado de adiestramiento de las competencias deficitarias, pues si éstas son difícilmente entrenables y por razones de costo-beneficio, la organización generalmente no estará dispuesta a realizar este esfuerzo, por lo tanto, resulta razonable efectuar una desvinculación de esas personas.

# **F a s e 4 .**

**Análisis los indicadores  
financieros y de gestión del  
periodo 2013- 2014**

Tabla 43 Análisis De indicadores Financieros

ÍNDICE	FÓRMULA	AÑO 2013			AÑO 2014			INTERPRETACIÓN
			=			=		
Solventia	Activo Corriente	\$43.500,00	=	\$14,50	\$44.000,00	=	\$12,57	Por cada dólar que la empresa debe a corto plazo, cuenta con \$14,50 dólares en el 2013 y \$12,57 dólares en el 2014 para respaldar sus obligaciones
	Pasivo Corriente	\$3.000,00			\$3.500,00			
Prueba Ácida	Activos Corriente Inventarios	\$3.500,00	=	\$1,17	\$4.000,00	=	\$1,14	Por cada dólar que debe la empresa, en el año 2013 dispone de \$1,17 dólares y en el año 2014 \$1,14 dólares para pagar, sus pasivos sin la necesidad de vender sus inventarios
	Pasivo Corriente	\$3.000,00			\$3.500,00			
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$43.500 - \$3.000	=	\$40.500,00	\$44.000 - \$3.500	=	\$40.500,00	Una vez la empresa cancela el total de sus obligaciones corrientes, le quedan \$40.500 dólares para el año 2013 y \$40.500 dólares en el 2014 para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica.
Índice de Endeudamiento	Pasivo Total	\$3.000,00	=	0%	\$3.500,00	=	1%	La participación de los acreedores para el año 2012 es del 0% en los

	Activo Total	\$688.500,00			\$689.000,00		dos periodos economicos, lo que refleja su alto rendimiento que influye en no mantener obligaciones con terceros
<b>Solvencia Financiera</b>	Patrimonio neto	\$685.500,00	= 100%		\$685.500,00	= 99%	Indica que en el año 2012 por cada dólar invertido, el 100% y el 99% en los años 2013 y 2014 respectivamente son capital propio, lo que indica que posee menor endeudamiento externo.
	Activo total	\$688.500,00			\$689.000,00		
<b>Rotación de cartera</b>	Ventas	\$108.648,24	= 0		\$95.204,13	= 0	La compañía posee ventas que mantiene Muebles Ría, sus ventas se efectivizan al momento de su transacción, por lo que la cartera es rápida.
	Cuentas por cobrar	\$0,00			\$0,00		
<b>Rotación de ventas</b>	Ventas	\$108.648,24	= \$0,16		\$95.204,13	= \$0,14	En el año 2013 se rotó el activo 0,16 veces en relación al año 2014 que se rotó 0,14 veces es decir que se ha vendido más en el año 2013 por ello se rotó el activo un poco más.
	Activo Total	\$688.500,00			\$689.000,00		
<b>Impacto gastos administrativos y ventas</b>	Gastos Administrativos y de ventas	\$126.400,85	= 116,34%		\$94.923,34	= 99,71%	En el año 2013 se rotó que el impacto de los gastos se han

	Ventas						continuo representando un 99,71% de las ventas, sin embargo este impacto refleja un alto nivel de gastos
<b>Margen Operacional</b>	Utilidad Operacional	\$0,00			\$0,00		A pesar de que las ventas son importantes, el impacto de los gastos son los que ocasionan no obtener un margen operacional óptimo que le permita crecer a la empresa
	Ventas	\$108.648,24	=	0,00%	\$95.204,13	=	
<b>Margen neto de utilidad</b>	utilidad neta	\$0,00		0%	\$0,00		A pesar de que las ventas son importantes, el impacto de los gastos son los que ocasionan no obtener un margen neto de utilidad óptimo que le permita crecer a la empresa
	ventas netas	\$108.648,24	=		\$95.204,13		

Fuente: "Con Detalles y Colores"  
Elaborado por: HIDALGO, Gabriela (2015)

Tabla 44 Análisis de indicadores de gestión

ÍNDICE	FÓRMULA	AÑO 2013			AÑO 2014			INTERPRETACIÓN
Control	Número de personas que trabajan en el área de producción	10	=	20%	10	=	13%	Se puede visualizar que en el año 2013 y 2014 el control que la empresa realiza a la producción ha sido de 20% y 13% veces al año respectivamente aproximadamente considerando la cantidad de producción que tiene se debería ver la manera de incrementar las veces de inspecciones proyectándose a este porcentaje entre más bajo sea es mejor, pues se realiza un mayor control en esta área
	Total de inspecciones realizadas al área de producción	48			72			
Satisfacción de los Clientes	Número de sugerencias Positivas	60	=	60%	75	=	75%	Dentro del análisis hemos podido ver que la empresa tuvo en el año 2013 el 60% y el 2014 75 % de sugerencias positivas lo que podemos notar que la empresa le falta mejorar en algunas áreas
	Total de sugerencias	100			100			
Cumplimiento	Número de Pedidos entregados a tiempo	843	=	73%	881	=	70%	El 73% de los pedidos han sido entregados en el año 2013 mientras que para el 2014 es del 70% disminuye este porcentaje por diversos motivos de producción los cuales han generado el disgusto de los clientes de la compañía generando riesgo de pérdida de los mismos
	Total Número de Pedidos	1161			1253			

Productos Defectuosos	Número de Unidades Defectuosas	320	=	10%	365	=	10%	El total de las unidades producidas se mantiene para el año 2013 y 2014 el 10% de unidades defectuosas respectivamente significando pérdidas relativas en la producción y por ende asumiendo mayores costos.
	Total de Unidades Producidas	3198			3651			
Reclamos	Número de quejas	2	=	7%	4	=	13%	El total de quejas que mantiene la empresa en el año 2013 se presentó 7% de quejas mientras que para el 2014 se incrementó aun 13%
	Total de quejas de los clientes	28			31			
Capacitación	Número de trabajadores en el área de producción	10	=	10%	10	=	5%	La empresa en el año 2013 realizó una capacitación significando el 10% del total de sus empleados mientras que en el 2014 incrementó sus capacitaciones disminuyendo este índice al 5%
	Total de capacitaciones realizadas al personal de producción	1			2			
Tecnología	Número de Mantenimientos realizados	2	=	40%	3	=	60%	En el año 2013 y 2014 ha realizado un mantenimiento del 40% y 60% respectivamente en las maquinarias que utiliza
	Total de Mantenimientos planificados	5			5			

Fuente: "Con Detalles y Colores"  
Elaborado por: FIDALCO, Granada (2015)

## 6.8 Plan de ejecución de la propuesta

Tabla 45: Ejecución de la propuesta

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACION
1. ¿ Quiénes solicitan aplicación?	<b>Interesados en la aplicación o ejecución</b> Equipo de gestión Equipo de proyecto (micro proyecto)
2. ¿ Por qué aplicar?	<b>Razones que justifican la aplicación</b> Mejorar la productividad de la empresa
3. ¿ Para qué aplicar?	<b>Objetivos del Plan de ejecución</b> Conocer los niveles de participación del personal Facilitar los recursos adecuados y necesarios. Aplicar el sistema de gestión de recursos humanos.
4. ¿ Qué se implementara o aplicara?	<b>Aspectos a ser aplicados</b> Efecto del sistema de gestión de recursos humanos para el mejoramiento productivo de la Empresa
5. ¿ Quién aplica?	<b>Personal encargado de ejecutar</b> Gerente
6. ¿ Cuándo aplicar?	<b>En periodos determinados de la propuesta</b> Al inicio del proceso y al final en consideración a los periodos laborales
7. ¿ Cómo aplicar?	<b>Proceso Metodológico</b> Mediante implementación de modelo de Gestión de talento humano por competencias
8. ¿ Con que aplicar?	<b>Recursos</b> Guías de procedimiento

Fuente: "Con Detalles y Colores"

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2015)

### Administración de la propuesta

La propuesta será puesta en marcha con la aprobación de la Gerencia de "Con Detalles y Colores".

Es necesario el apoyo de todas las áreas de la empresa para realizar, las diferentes proyecciones antes planteadas y el cumplimiento de las mismas, de manera que estos se manejen bajo dichos parámetros con la finalidad de mejorar la productividad de la empresa.

Tabla 46: Administración de la propuesta

Organismo	Responsables	Fase de Responsabilidad
Equipo de gestión de la Empresa	Propietario de la Empresa	Organización previa al proceso.
Equipo de trabajo (micro proyectos)	Investigadora	Diagnostico situacional. Direccionamiento estratégico participativo. Discusión y aprobación. Programación operativa. Ejecución del proyecto.

Fuente: "Con Detalles y Colores"

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2015)

## 6.9 Plan de evaluación de la propuesta

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	Administración
2. ¿Por qué evaluar?	Para mejorar la administración e los recursos económicos.
3.- ¿Para qué evaluar?	Obtener información financiera razonable, como base para la expansión económica,
4. ¿Qué Evaluar?	El cumplimiento de cada una de las fases planteadas en la propuesta.
5. ¿Quién evalúa?	Contadora de la Empresa
6. ¿Cuándo evaluar?	Semestralmente para así obtener buenos resultados.
7. ¿Cómo evaluar?	Utilizando la técnica de la encuesta
8. ¿Con qué evaluar?	Con el apoyo de un cuestionario

Fuente: "Con Detalles y Colores"

Elaborado por: HIDALGO, Graciela (2014)

# A n e x o s

**RESUMEN PARA DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA**

**AÑO:** 2013

INGRESOS	
VENTAS AÑO 2013	108648,24
<b>TOTAL INGRESOS 2013</b>	<b>108648,24</b>

EGRESOS	
COMPRAS AÑO 2013	119429,55
SUELDOS AÑO 2013	6142,11
IESS PATRONAL AÑO 2013	702,5
DECIMOS AÑO 2013	80,45
LIQUIDACIONES AÑO 2013	46,24
UTILIDADES AÑO 2013	0,00
<b>TOTAL EGRESOS 2013</b>	<b>126400,85</b>

Diferencia entre Ing. Y Egresos **-17752,61**

*No grava Impuesto Renta* 0,00  
*No genera utilidades* 0,00

**TOTAL GASTOS PERSONALES:** 1243,43

Alimentacion	580,01
Vestuario	435,69
Educacion	
Salud	227,73
Vivienda	

TOTAL RET. IMP. RENTA	1011,58
RET. RENTA DEPENDENCIA	25,17
<b>TOTAL RETENCIONES</b>	<b>1036,75</b>

**FORMULARIO 107**

INGRESOS EN RELACION DEP	
SUELDOS 2013	13332,00
<b>TOTAL INGRESOS 2013</b>	<b>13332,00</b>

EGRESOS	
APORTE IESS	1513,20
<b>TOTAL EGRESOS 2013</b>	<b>1513,20</b>

Diferencia entre Ing. Y Egresos **11818,80**

**Base despues de GP** 10575,37

**Impuesto Causado** 19,77

**Saldo a Favor (desp Rete.)** -1016,98

" CON DETALLES & COLORES "

RESUMEN PARA DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA			
<b>AÑO:</b>	2014		
		<b>FORMULARIO 107</b>	
<b>INGRESOS</b>		<b>INGRESOS EN RELACION DEP</b>	
VENTAS AÑO 2014	95204,13	SUELDOS 2014	
<b>TOTAL INGRESOS 2014</b>	<b>95204,13</b>	<b>TOTAL INGRESOS 2013</b>	<b>0,00</b>
<b>EGRESOS</b>		<b>EGRESOS</b>	
COMPRAS AÑO 2014	91042,71	APORTE IESS	
SUELDOS AÑO 2014	2790,72		
IESS PATRONAL AÑO 2014	339,04		
DECIMOS AÑO 2014	0,00		
LIQUIDACIONES AÑO 2014	750,87		
UTILIDADES AÑO 2014	0,00		
<b>TOTAL EGRESOS 2014</b>	<b>94923,34</b>	<b>TOTAL EGRESOS 2014</b>	<b>0,00</b>
Diferencia entre Ing. Y Egresos	<b>280,79</b>	Diferencia entre Ing. Y Egresos	<b>0,00</b>
<i>No grava Impuesto Renta</i>	0,00	<b>Base despues de GP</b>	<b>0,00</b>
<i>No genera utilidades</i>	0,00	<b>Impuesto Causado</b>	
<b>TOTAL GASTOS PERSONALES:</b>	<b>0,00</b>	<b>Saldo a Favor (desp Rete.)</b>	<b>0</b>
<b>Alimentacion</b>			
<b>Vestuario</b>			
<b>Educacion</b>			
<b>Salud</b>			
<b>Vivienda</b>			
<b>TOTAL RET. IMP. RENTA</b>			
<b>RET. RENTA DEPENDENCIA</b>			
<b>TOTAL RETENCIONES</b>	<b>0</b>		

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA  
CON DETALLES Y COLORES DEL CANTÓN PELILEO

OBJETIVO: Estudiar el desarrollo del talento humano y su incidencia en la productividad de la empresa Con Detalles y Colores.

INSTRUCCIONES:

Estimado cliente: Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo por lo que:

- ✓ Le solicito muy comedidamente se sirva contestar a las siguientes preguntas.
- ✓ Conteste con la mayor sinceridad
- ✓ Por favor escoja una sola alternativa de las planteadas.

1. ¿Considera al Recurso Humano como elemento fundamental del éxito de la empresa?

1. SI... ..
2. NO ... ..

2. ¿El ambiente de trabajo en el área de producción es?

1. Excelente ... ..
2. Muy Buena ... ..
3. Buena ... ..
4. Regular... ..
5. Mala... ..

3. ¿La relación laboral que tiene con sus compañeros de trabajo es?

1. Excelente ... ..
2. Muy Buena ... ..
3. Buena ... ..
4. Regular... ..
5. Malo... ..

4. ¿Han evaluado su desempeño laboral en la empresa?

1. SI... ..
2. NO ... ..

5. ¿Ha recibido capacitaciones en el último año?

1. SI... ..

2. NO ... ..

6. ¿Aprovecha usted al máximo sus capacidades habilidades y destrezas?

1. SI... ..

2. NO ... ..

7. ¿Sus funciones están previamente definidas?

1. SI... ..

2. NO ... ..

8. ¿La empresa posee algún sistema objetivo para la clasificación y valoración de cargos?

1. SI... ..

2. NO ... ..

9. ¿Los métodos de trabajo utilizados en la empresa para la producción son?

1. Excelentes... ..

2. Muy Buenos ... ..

3. Buenos ... ..

4. Regulares... ..

5. Malos... ..

10. ¿Cree que el control de la producción es suficiente y cumple con el objetivo de la empresa?

1. SI... ..

2. NO ... ..

11. Conoce si la empresa cuenta con estrategias para mejorar la productividad de la empresa?

1. SI... ..

2. NO ... ..

12. ¿Qué estrategia considera usted necesaria para mejorar la productividad de la empresa?

1. Estrategia de Remuneración... ..
2. Estrategia de Control... ..
3. Estrategia de Capacitación... ..
4. Otra Estrategia ... ..  
Especifique... ..

13. ¿Qué aspecto influye en el retraso de la producción?

1. Materia Prima... ..
2. Mano de Obra... ..
3. Maquinaria y Tecnología... ..

14. ¿Cuál es el grado de correlación entre los objetivos planteados y la situación real de la empresa?

1. Alto ... ..
2. Medio ... ..
3. Bajo ... ..

Por: Graciela Hidalgo (Investigadora.)

## Bibliografía

(s.f.).

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Estrategia Corporativa*. Harvard: Business School Press.

*Presentación de Estados Financieros: NIC 1*. (2007). Ecuador: Corporación Edi-Abaco Cía. Ltda.

Abraham, P. (2002). *Elementos básicos de la administración financiera*. International Thomson Editores.

Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2008). *Capital Humano*. Buenos Aires.

ALLES, M. (2008). *Capital Humano*.

Alles, M. A. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.

Alles, M. A. (2011). *Desarrollo del talento humano por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Álvarez, A. G. (2004). *Introducción al Análisis Financiero*. España: Gamma.

Amant, O. (2005). *COSTES DE CALIDAD Y DE NO CALIDAD*. BARCELONA: EDICIONES GESTION 2000.

Amat, O. (2008). *Análisis de Estados Financieros*. España: Gestion 2000.

Arroyo, E. V. (2002). *Contabilidad General para el siglo XXI*. Quito.

Atehortua. (2005). *Indicadores de Gestión*. España: McGraw-Hill.

- Ateohurtua, F. (2005). *Gestión y Auditoria de la calidad para organizaciones Publicas*. Antioquia: Universidad de Antioquia.
- Barragan, Rossana, Ton, A. V., Sanjines, J., Cordova, J., & Rojas, R. (2003). *Guia para la formulacion y ejecucion de proyectos de investigacion*. La Paz: PIEB.
- Barrow, C. (2008). *Administre sus finanzas*. Dorling Kindersley.
- Beaz. (2007). *Manual de conceptos básicos de gestión económico-financiera para emprendedores*. Sabino Arana 8, 48013 Bilbao.
- Beltrán, J. (1999). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la Competitividad*. Cali: Editores. Colombia.
- Bergfeld., M.-M. (2013). El CREO de las empresas familiares. *Ekosnegocios*, 44.
- Berreiro Fernandez, D. d. (2003). *Gestion Científica Empresarial*. Coruña: Nelbiblo.
- Briseño Ramirez, H. (2006). *Indicadores Financieros*. Umbral.
- Bunge, M. (2004). *La investigación científica: su estrategia y su filosofía*. Mexico: McGraw-Hill.
- Cabrera, C., & Gutierrez, A. (2005). *Introducción a los indicadores económicos y sociales*. Mexico: D.R.
- Castaño, D. N. (2003). *Administración Financiera*. Colombia: Primavera.
- Centy Villafuerte, D. B. (Julio de 2006). *MANUAL METODOLOGICO PARA EL INVESTIGADOR CIENTIFICO*. Arequipa, Arequipa, Peru.
- Cerna, J. (2006). *Aspectos básicos de la gestión del talento humano*.  
Obtenido de [www.monografias.com](http://www.monografias.com).

- Cerna, J. (2006). *Talento Humano*. Bogota.
- Challis et al. (Diciembre de 2008). *MODELO DE PRODUCTIVIDAD BASADO. MODELO DE PRODUCTIVIDAD BASADO*. Medellin, Colombia.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. España: M c.G RAW -HILL.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión Financiera*. Bogota: M cG raw -Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: M cG raw - Hill.
- Cobo Escobar, J. J. (2012). *El Desarrollo del Talento Humano por Competencias y la Productividad de Carrocerías Pérez en la Ciudad de Ambato. El Desarrollo del Talento Humano por Competencias y la Productividad de Carrocerías Pérez en la Ciudad de Ambato*. Ambato, Tungurahua, Ecuador : Universidad Técnica de Ambato.
- Cobo, J. (2012). *La gestión del Talento Humano y su incidencia en la Productividad*. Pelileo: Universidad Técnica de Ambato.
- Cohen, E. y R. Franco. (2011). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Madrid: Siglo XXI.
- Cruz, P., & Vega, G. (2001). *Una nueva herramienta en la planificación*.
- Cuatrecasa, L. (21 de Agosto de 2014). *www.inQualistas.com*. Obtenido de [www.inQualistas.com](http://www.inqualitas.net/articulos/898-costos-de-la-calidad-y-de-la-no-calidad) : <http://www.inqualitas.net/articulos/898-costos-de-la-calidad-y-de-la-no-calidad>
- Delgadillo, D. (2001). *Sistema de Información Contable. Fundamentos y Marco de Referencia para Administración*.

Díaz, J. (2003). *Definición y generación de competencias*. Obtenido de [www.chileduc.com](http://www.chileduc.com) : [www.chileduc.com](http://www.chileduc.com)

Domínguez Machuca, J. (1995). *Dirección de operaciones: aspectos estratégicos en la producción y los servicios*. Madrid: 1ª ed. McGraw-Hill.

Domínguez Márquez, M., & Gómez Castillo, A. (12 de Noviembre de 2012). [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net). Obtenido de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net): <http://www.slideshare.net/MARLEYBEL/observacin-12886913>

Dominguez, P. R. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid: IEGE GROUP.

Dubois, D. D. (1993). *Competency-based Performance Improvement Programs*. Los Angeles .

Escobar, G. (2011). *La gestión del talento humano y su incidencia en la productividad*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Estay, C. (2005). *Gestión por competencias: un desafío y una necesidad. Gestión por competencias: un desafío y una necesidad*. Viña del Mar, Chile: Universidad Viña del Mar.

Estay, C. (2005). *Gestión por competencias: un desafío y una necesidad. Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Viña del Mar, Chile.

Estévez M, Arroyo M, González C. (2004). *La investigación científica en la actividad Física*. Habana: Deportes.

Fabrycky, & Thuesen. (1985). *Decisiones Económicas*. Nueva York: Prentice-Hall.

Fayol, H. (1963). *Industria y Administración General*. Paris: H. y E. Dunod Pinat.

- Ferraro, E. (2001). *Administración de los Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Valleta.
- Fierro, M. A. (2011). *Contabilidad General*. Bogota: Eco.
- Gaitan, R. (2012). *Estados financieros básicos NIC-NIFF*. Bogota: Ecoe.
- Gaitan, R. E., & Estupiñan, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Ecoe.
- García, M. d. (Mayo de 2009). LA INCIDENCIA DE PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL AGREGADO DE VALOR EN EL INEC EN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES EN EL AÑO 2008. LA INCIDENCIA DE PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL AGREGADO DE VALOR EN EL INEC EN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES EN EL AÑO 2008. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Gitman, L. J. (2003). *Administración Financiera*. Mexico: Pearson.
- Gómez, R. P. (2008). *Técnica Contable*. Editex.
- Gonzalo Sinisterra, L. E. (2007). *Contabilidad Administrativa*. Bogota: ECOE.
- Granados, I., Latorre, L., & Ramírez, E. (2002). *Fundamentos, principios e introducción a la contabilidad: enfoque práctico*.
- Giffin, R. W., & J., R. (2005). *Negocios*. Mexico: Pearson Education.
- Hartley, D. (1999). *Job Analysis at the Speed of Reality*. Canada: Copyright by HRD Press, Inc.
- Herrea, L., Medina, A., & Galo, N. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica*. Quito: Graficas Corona.
- Herrera, E. M. (2004). *Tutoría de la investigación científica*.

Herrera, F. M. (2001). Evaluación del desempeño del personal en el área de producción y su. *Evaluación del desempeño del personal en el área de producción y su*. Ambato, Tungurahua, Ecuador.

HERRERA, L. (2002).

Herzberg. (1987). Actividades Básicas del Conocimiento.

Himmelblau, D., & Bischoff, K. (2002). *Process analysis and simulation: deterministic systems*. New York: Wiley.

Hooghiemstra, T. (1996). *Las Competencias: Clave para Gestión Integral de Recursos Humanos*.

Horngren, C. (2010). *CONTABILIDAD*. MEXICO: OCTAVA EDICIÓN.

Instituto Aragonés de Empleo. (06 de 2010). *Conectapyme.com*. Obtenido de Conectapyme.com :  
<http://www.conectapyme.com/documentacion/AA2010-06-1.pdf>

Internet. (1 de Enero de 2012). *IFRS*. Recuperado el martes de Diciembre de 2014, de IFRS: <http://www.ifrs.org/IFRSs/IFRS-technical-summaries/Documents/Spanish2012/IAS%2001.pdf>

Isern, M. T., Gallego, C. F., & Segura, A. P. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una Tesina*. Barcelona: Graficas Rey.

Jaime, J. J. (2008/2009). *Contabilidad Financiera I*. UJI.

Jávita, E. (1998). *Administración general Conocimientos Básicos*. Francia.

Jose Gay, Daniel Gomes, . (2010). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona : MMII Editorial Oceano .

- Koontz, H., & Weirich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. México: Mc.Graw Hill.
- Leiva, F. (2001). *Metodología de la Investigación*. España: Ecoe.
- Lideres. (24 de DICIEMBRE de 2012). Las 10 reformas tributarias tienen sus impactos. *LIDERES*, pág. 4.
- Lopez, R. G. (2002). *Generalidades de Gestión Financiera*. Sisma.
- Martínez, Á. M. (2011). *Contabilidad General*. Bogota: Ecoe.
- Martínez, A. M. (2011). *Contabilidad General*. Bogota: Ecoe.
- Martinez, J. T. (2013). Implicaciones contables de la restauración financiera. *REVISTA CONTABLE*.
- Martinez, R. (2009). *Proceso para la elaboración de un manual de procesos del sistema contable para la agencia de viajes y operadora de turismo Jakunamtata Travel SA*. Riobamba.
- McClelland, D. (January de 1998). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*. New Jersey, USA: Harvard University.
- MCCLELLAND, D. C. (1998). *ESTUDIO DE LA MOTIVACION HUMANA*. NARCEA.
- Melnik, D., & Pereira, M. (2006). *Bases para la administración Financiera y Organización de Servicios*. Argentina: Alfagrama.
- Mendoza, L. (2006). *Los recursos humanos y el futuro de las organizaciones*. Obtenido de Gestiopolis: [www.gestiopolis.com/canales6/rrhh7gestion-talento-humano.htm](http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh7gestion-talento-humano.htm)

- Miranda, J. J. (2006). *Gestión de Proyectos evaluación, financiera, económica, social*. Bogotá: M M .
- Montero, M. B. (2012). QUITO .
- Moya, J. P. (2008). *Manual de conceptos básicos de gestión económico-financiera* . Madrid: Diaz de Santos S.A .
- Muller, M. (2004). *Fundamentos de administración de inventarios* . Bogotá: Norma .
- Nascira , R. (2013). Desarrollo Humano y Educación. *EKOS*, 28 .
- Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain. (2010). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mexico: McGraw-Hill.
- NIIIF 7. (2006). *Instrumentos financiero*.
- Ochoa, G. (2001). *Administración financiera* . Mexico: McGraw - Hill.
- OIT. (2003). Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas. *Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas*.
- Ojeda, C. N. (2008). *Manual Contabilidad Financiera conceptos Básicos*.
- Olvera, D. (2001). *Dirección Financiera*. España: McGraw Hill.
- Oriol, A. (2000). *Control de Gestión: Una Prespectiva en dirección* . Barcelona : Gestión 2000 .
- Pablo Lledón, Gustavo Rivarola . (2011). *Gestión de Proyectos* . Buenos Aires : Person Education .
- Pardo Enciso, C. E. (2007). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADA EN COMPETENCIAS: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADA EN COMPETENCIAS*:. Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle.

- Paredes , W . (25 de agosto de 2011). Vision Cantonal. *La voz de Pelileo*,  
pág. 32.
- Paredes, D. (2010). *La administración del talento humano y su incidencia en niveles de productividad*. Ambato: UTA.
- Parra, E. d., & Madero, M. d. (2003). *Estrategias de Ventas y Negociación*.  
Mexico: Panorama.
- Pérez, L. (7 de junio de 2008). *Un Método Eficaz para el Análisis Financiero*.  
Bogotá: IICA.
- Perez, M. A., & Boubeta, A. I. (2006). *Introducción a la gestión de stocks*.  
Vigo: Ideas Propias.
- Philippatos, G. (2000). *Administración Financiera*. Mexico: McGraw - Hill.
- Pombo, J. R. (2011). *Contabilidad General*. España: Paraninfo.
- Press Release. (1996). Competencias y Exito. *Canadian HR Reporter*, 32.
- Ramos, E. (2010). *Técnicas y Herramientas de Investigación*. Barcelona:  
Eco.
- Ramos, Y. (JUEVES 24 de NOVIEMBRE de 2011). *ABC ADMINISTRACION DE RECURSO HUMANOS*. Recuperado el 01 DE AGOSTO de AGOSTO de 2014, de ABC ADMINISTRACION DE RECURSO HUMANOS:  
<http://abcadministracionderecursoshumanos.blogspot.com/2011/11/emplorado-y-obrero-definicion.html>
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de la Administración Financiera*. Mexico:  
Tercer Milenio.
- Rojas, A., & Cuadros, L. (2010). Técnicas de Investigación. *Técnicas de Investigación*. Ecuador.

Ruiz, M. A. (2013). *La Contabilidad Administrativa y financiera*. Cali: Real Holandes.

Sáenz Flor, D. F. (2010). Propuesta de mejoramiento del sistema de gestión de recursos humanos por competencias : procesos y perfiles de competencia, caso: Fundación Esquel. *Propuesta de mejoramiento del sistema de gestión de recursos humanos por competencias : procesos y perfiles de competencia, caso: Fundación Esquel*. Quito, Pichincha, Ecuador: PUCE.

Sampella, A. M. (10 de Julio de 2013). *Talentum- agora.blogspot.com*. Obtenido de Talentum- agora.blogspot.com : [http://talentum- agora.blogspot.com/2013\\_07\\_01\\_archive.html](http://talentum- agora.blogspot.com/2013_07_01_archive.html)

Sanchez, O., Sotelo, M. E., & P., M. J. (2008). *Introduccion a la Contaduria*. Mexico: Pearson Educacion.

Santana, L. (2009). *El desarrollo del recurso humano y su incidencia en la productividad de la empresa Charlestong Megafashion*. Ambato: Universidad Católica del Ecuador.

Saracho, J. (2005). *Capital Humano*. Quito : PUSE.

Sarmiento, R. (2007). *Contabilidad General*.

Sarmiento, R. (2008). *Contabilidad General*. Quito: Voluntad.

Serracén , Y., Figueroa , E., Abreu, J., & Castilla, Y. (1999). *eumed.net Enciclopedia Virtual*. Obtenido de [eumed.net Enciclopedia Virtual: http://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1134/modelos\\_gestion\\_recursos\\_humanos.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1134/modelos_gestion_recursos_humanos.html)

Serrano , J. (2004). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.

- Sinisterra, L. E. (2007). *Contabilidad Gerencia*. Bogota: ECO E.
- Sotomayor, F. (Marzo de 2010). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN MABETEX DISTRIBUIDORA TEXTIL DE LA CIUDAD DE AMBATO. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN MABETEX DISTRIBUIDORA TEXTIL DE LA CIUDAD DE AMBATO. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Tecnica de Ambato.
- Spencer, & Spencer. (1993). *Competence at work*. Los Angeles.
- Tamayo, M. (2010). QUITO.
- Torres, C. E. (2000). *El valor económico agregado en recursos humanos*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Toscano, O. (2013). ¿Cómo definiría la principal actividad de una empresa? *Crear Valor. Ekos Negocios*, 62.
- Turmero, J. (24 de Marzo de 2013). *Empresa Mia*. Obtenido de *Empresamia* soluciones para el emprendimiento y fortalecimiento empresarial: <http://empresamia.com/debe-saber/item/915-que-es-un-indicador-financiero-y-para-que-sirve>
- UNE, 6. (2003). *Los Recursos humano en un sistema de gestion por de la calidad, Gestión de las Competencias*. Madrid España: AENOR 2003.
- Urbina, G. B. (2010). *Evaluacion De Proyecto*. Mexico : McGraw-Hill.
- Valdivieso, M. B. (2011). *Contabilidad General*. Quito: Escobar.
- Vargas, F. (2003). Gestión de Recursos Humanos por competencias. *Las 40 preguntas más frecuentes acerca de las competencias laborales*.

- Vásconez, J. V. (2003). *INTRODUCCION A LA CONTABILIDAD*. Quito: Imprenta Mariscal.
- Vasquez, A. G., Vasquez, D. G., & Cifuentes, T. R. (2005). *Contabilidad Financiera*. Bogota: Universidad del Rosario.
- Vazcones, P., & Camino, F. (2012). *Gestion del talento huamno por Competencias. Gestion del talento huamno por Competencias*.
- Vazquez, A. (2013). *Metodos de trabajo*.
- Veintemilla, E., & Vinueza, A. (2007). *diseño de modelos de Gestion de Talento Humano*. Latacunga: ESPE.
- Velastegui, D. (2010). *Modelos de gestion de talento humano y el comportamiento organizacional*. Baños: Universidad Técnica de Ambato.
- Velázquez, R., & De Miguel Guzmán, M. (s.f.). *Contemporary models of human resources management*. Cuba.
- Vicente Ordoñez, G. V. (2011). *Según la tesis — La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño operativo de la empresa Maderas y arquitectura MADEART. Según la tesis — La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño operativo de la empresa Maderas y arquitectura MADEART*. Ambato, Tungurahua.
- Wayne, M., & Noe, R. (1999). *Administración de Recursos Humanos*.
- Werther, W., & Davis, H. (2005). *Administración de personal y recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana S.A.
- Yaritzza, S. (2005). *Contadores públicos remaran importancia de la planificación financiera*. Nuevo Dia.

Zapata, O. A. (2005). *Herramientas para elaborar investigaciones Socioproductivas*. Mexico: Pax Mexico.

Zapata, P. (2004). *Introduccion a la contabilidad y documentos mercantiles*. Quito: HoloS.

Zapata, P. (2011). *Contabilidad General*. McGraw-Hill.