



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto De Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera en  
Contabilidad Y Auditoría CPA.**

**Tema:**

---

**“La gestión del recurso humano y la competitividad de la empresa  
ARAKIPROD.”**

---

**Autora:** Moreira Ramos, Mayra Jacqueline

**Tutor:** Dr. Sánchez Sánchez, Rubén Mauricio

Ambato-Ecuador

2016


## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Mauricio Sánchez, con Cédula de Identidad No. 180236038-6 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación sobre el tema: **“LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ARAKIPROD”**, desarrollado por, Mayra Jacqueline Moreira Ramos, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Febrero del 2016

EL TUTOR



Ing. Mauricio Sánchez

CI. # 1802360386

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Mayra Jacqueline Moreira Ramos, con cédula de ciudadanía No. 180407588-3, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo investigativo, bajo el tema: **“LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ARAKIPROD”** así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Febrero del 2016

AUTORA



---

Mayra Jacqueline Moreira Ramos

CI. # 180407588-3

## CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto de investigación, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

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

Ambato, Febrero del 2016

AUTORA



---

Mayra Jacqueline Moreira Ramos

CI. # 180407588-3

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DEL GRADO

El tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación sobre el tema: **“LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ARAKIPROD”**, elaborado por, Mayra Jacqueline Moreira Ramos, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Febrero del 2016

Para constancia firman



Econ. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Econ. Alejandro Álvarez

MIEMBRO CALIFICADOR



Dr. Joselito Naranjo

MIEMBRO CALIFICADOR

## **DEDICATORIA**

Este proyecto de investigación quiero dedicar a las personas que han sido mi fuente de inspiración y empuje en este largo camino de preparación tanto profesional como personal ya que sin el valioso apoyo de ellos este trabajo no hubiera sido posible:

A mi querido Dios y a mi amada Virgen de Guadalupe por nunca dejarme caer quienes día a día me han dado las fuerzas permitiéndome seguir soñando, dándome paciencia, esperanza y la más grande y valiosa fe

A mis padres Francisco Moreira y Jacqueline Ramos por ser mis pilares fundamentales, mi ejemplo de humildad, esfuerzo y dedicación; a mis hermanos Estefanía y Francisco Moreira Ramos por su apoyo incondicional y confianza brindada, a mis abuelitos José Ramos y Carmen Manobanda por ser mis cómplices e inculcadores de mis mejores valores; a mi familia por estar conmigo en todo este proceso de altos y bajos.

A Santiago Medina por ser mi compañero paciente, comprensivo y cariñoso, brindándome siempre su apoyo y por ser esa persona especial que llevo y llevaré en mi vida y en mi corazón hasta que Dios me lo permita.

Al Ing. Roberto Ramírez por haber creído en mi potencial y poder ahora estar terminando una etapa más en mi vida profesional.

**Mayra Moreira Ramos**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud, principalmente está dirigida a Dios y a la Virgen de Guadalupe por haberme dado la fortaleza en los instantes de debilidad por haber puesto en mi camino a las personas correctas para poder llegar al final de mi carrera universitaria. A mis padres quienes me enseñaron a cumplir cada uno de mis sueños y alcanzar mis metas propuestas.

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, Carrera de Contabilidad y Auditoría y a cada uno de mis profesores por ser mi guía central de mi vida profesional, porque me supieron impartir sus conocimientos gracias por su paciencia y enseñanza.

A la empresa ARAKIPROD, a su presidente ejecutivo el Ing. Jaime Palacios por la apertura que me brindo, por la información brindada para poder llevar a acabo mi proyecto.

Mi más grande agradecimiento al Ing. Roberto Ramírez por haber sido mi ángel de la guarda, para poder iniciar este proceso de mis estudios, él supo confiar en mí y me brindó la oportunidad de pertenecer a este grupo de estudiantes universitarios.

**Mayra Moreira Ramos.**

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

**TEMA:** “LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ARAKIPROD”

**AUTORA:** Mayra Jacqueline Moreira Ramos.

**TUTOR:** Ing. Mauricio Sánchez.

**FECHA:** Febrero del 2016

**RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa ARAKIPROD dedicada a la producción de accesorios para aluminio y vidrio; nació a partir de la osadía del emprendedor Ing. Jaime Francisco Palacios Espinoza. Fue en el año 2003 cuando decidió montar un taller donde fabricaba ruedas para ventana de aluminio, poco a poco su inventiva le daría la oportunidad de crear pequeñas piezas plásticas que daba soluciones ágiles a varias necesidades en el campo de la carpintería de aluminio y vidrio.

El principal problema de la empresa es el incumplimiento de los objetivos organizacionales esto se genera por la Incorrecta gestión del Recurso Humano en la elaboración de productos, otro factor importante es la inadecuada segregación de funciones lo cual conlleva a un inadecuada utilización de recursos y finalmente la falta de motivación de los trabajadores al no recibir incentivos por su trabajo realizado hace que la producción y ventas disminuya.

Por esta razón se pretende crear una ventaja competitiva en la empresa a través de diseñar una estructura organizacional de Gestión del Recurso Humano, apoyado en los subsistemas de un proceso de reclutamiento y selección del personal así como un plan de capacitaciones e incentivos para el recurso humano; para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa. La organización presenta estas falencias debido al manejo empírico que se le ha dado a su recurso humano.

**PALABRAS CLAVES:** GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO. RECLUTAMIENTO, CAPACITACIÓN, MOTIVACIÓN, COMPETITIVIDAD.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT**  
**ACCOUNTING AND AUDITING CAREER**

**TOPIC:** "THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS OF THE COMPANY ARAKIPROD"

**AUTHOR:** Mayra Jacqueline Moreira Ramos.

**TUTOR:** Ing. Mauricio Sánchez.

**DATE:** February 2016

**ABSTRACT**

The ARAKIPROD Company dedicated to the production of aluminum and glass accessories; it was born from the entrepreneurial daring of Ing. Jaime Palacios Francisco Espinoza. It was in 2003 when he decided to set up a workshop where he made aluminum wheels for window, gradually inventiveness would give the opportunity to create small plastic pieces that gave agile solutions to various needs in the field of the aluminum and glass.

The main problem of the company is the failure to meet organizations targets that is generated by the poor management of human resources in the production of products, another important factor is the inadequate segregation of duties which leads to a misuse of resources and ultimately lack of motivation of workers receiving no incentives for their work makes the production and sales to decline.

For this reason, we intend to create a competitive advantage in the company through designing an organizational structure Human Resource Management, supported by the subsystems of a process of recruitment and selection of personnel, and a plan for training and incentives for human resources to improve the work performance of employees of the company. The organization presents these shortcomings due to empiric treatment that has been given to its human resource.

**KEYWORDS:** HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. RECRUITMENT, TRAINING, MOTIVATION, COMPETITIVENESS.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS .....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DEL GRADO.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
ABSTRACT.....	ix
PÁGINAS PRELIMINARES .....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
EL PROBLEMA .....	3
1.1. Tema de Investigación .....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización .....	3
1.2.2. Análisis Crítico .....	8
1.2.3. Prognosis.....	10
1.2.4. Formulación del Problema .....	11
1.2.4. Interrogantes .....	11
1.2.5. Delimitaciones del Objeto de Investigación .....	11
1.3. Justificación.....	11
1.4. Objetivos .....	13

1.4.1. Objetivo General .....	13
1.4.2. Objetivos Específicos .....	13
<b>CAPÍTULO II</b> .....	14
MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Antecedentes Investigativos.....	14
2.2. Fundamentación Filosófica .....	21
2.3. Fundamentación Legal.....	22
2.3.1. Base Legal.....	22
2.4. Categorías Fundamentales .....	25
2.4.1. Categorías fundamentales de la variable independiente: Gestión del recurso Humano.....	27
2.4.2. Categorías fundamentales de la variable dependiente: Competitividad ..	34
2.5. Hipótesis.....	41
2.6. Señalamiento de variables.....	41
<b>CAPÍTULO III</b> .....	42
METODOLOGÍA .....	42
3.1. Enfoque .....	42
3.2. Modalidad básica de la investigación .....	42
3.2.1. Investigación de campo .....	42
3.2.1. Bibliográfica y/o documental.....	43
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	44
3.3.1 Investigación Exploratoria.....	44
3.3.2 Investigación descriptiva .....	45
3.4. Población y muestra .....	45
3.4.1. Población .....	45
3.4.2. Muestra .....	46
3.5. Operacionalización de variables .....	47
3.5.1 Operacionalización de la variable independiente: Gestión del Recurso Humano .....	48
3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente: Competitividad .....	51

3.6.	Plan procesamiento y análisis de la información .....	55
3.6.1	Plan de procesamiento de la información .....	55
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>56</b>
<b>RESULTADOS .....</b>		<b>56</b>
4.1.	Análisis E Interpretación De Resultados.....	56
4.1.1.	Análisis e interpretación de resultados Variable Independiente.- Gestión del Recurso Humano .....	57
4.1.2.	Análisis e interpretación de resultados Variable Dependiente.- Competitividad Empresarial .....	62
4.2.	Verificación de la Hipótesis .....	72
4.3.	Limitaciones del Estudios .....	77
4.4.	Conclusiones y Recomendaciones .....	78
4.4.1.	Conclusiones.....	78
4.4.2.	Recomendaciones .....	79
4.4.3.	PROPUESTA.....	81
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>87</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>91</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Tabla 1: Población.....	46
Tabla 2: Operacionalización Variable Independiente .....	48
Tabla 3: Operacionalización Variable Dependiente .....	51
Tabla 4: Frecuencias Observadas .....	73
Tabla 5: Frecuencias Esperadas .....	74
Tabla 6: Distribución del Ji- Cuadrado .....	75
Tabla 7: Cálculo del Ji- Cuadrado.....	76
Tabla 8: Metodología del Modelo Operativo de la Propuesta .....	84

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1: Estructura Organizacional.....	6
Gráfico 2: Árbol de Problemas .....	8
Gráfico 3: Gestión Moderna de Personas.....	19
Gráfico 4: Superordinación Conceptual.....	25
Gráfico 5: Subordinación variable independiente.....	26
Gráfico 6: Subordinación variable dependiente.....	26
Gráfico 7: Número de Trabajadores.....	57
Gráfico 8: Número de Hombres y Mujeres.....	58
Gráfico 9: Métodos de Reclutamiento .....	58
Gráfico 10: Formación Académica .....	59
Gráfico 11: Incentivos.....	60
Gráfico 12: Permanencia del Personal .....	61
Gráfico 13: Líneas y Producción diaria .....	62
Gráfico 14: Producción mensual real y planificada .....	63
Gráfico 15: Ventas mensuales línea hogar.....	64
Gráfico 16: Producción planificada y real Línea Publicitaria.....	65
Gráfico 17: Número de Maquinaria .....	66
Gráfico 18: Número de Clientes .....	67
Gráfico 19: Métodos de Retener Clientes .....	68
Gráfico 20: Personal Capacitado.....	69
Gráfico 21: Nivel de Capacitación de los Trabajadores.....	70
Gráfico 22: Nivel de Satisfacción de los Trabajadores.....	71

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual globalizado, se establece que el manejo de las empresas debe ser altamente competitivo, por lo tanto es necesario manejar cada uno de los recursos organizacionales de una manera integral, para esto es necesario considerar al Recurso Humano como un factor vital que genera eficiencia y calidad, a partir de un modelo de Gestión del Recurso Humano a través de los subsistemas de reclutamiento y selección de personal que promueva el ingreso de personal altamente capacitado para que ellos desarrollen eficientemente sus destrezas y habilidades que sean capaces de construir un alto nivel de compromiso entre la empresa y ellos, lograr cumplir con los objetivos organizacionales los mismos que conllevaran a un Desarrollo Organizacional óptimo.

La organización de la investigación se encuentra desarrollada de la siguiente forma:

En el **Capítulo I** se plantea, la problemática que vive la empresa ARAKIPROD que se fundamenta en la contextualización, el análisis crítico a través del uso del gráfico Árbol de Problemas que toma de referencia las causas y efectos, se determina el objetivo general y los objetivos específicos y finalmente se detalla la justificación de la investigación.

En el **Capítulo II** se encuentra estructurado por el marco teórico sustentado en la bibliografía del análisis del entorno, se encuentra la hipótesis de la investigación y se detallan las variables de estudio.

En el **Capítulo III**, hace referencia a la metodología que se emplea en la investigación, especificando los tipos o niveles investigativos, se determina la población y la muestra, operacionalizando las variables de estudio y se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

En el **Capítulo IV**, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las entrevistas y la verificación de la hipótesis que abaliza la correlación de las variables de estudio, se procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones. Finalmente se encuentra la propuesta, la cual está conformada por el título, la justificación, los objetivos y modelo operativo.



# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Tema de Investigación**

La gestión del Recurso Humano y la competitividad de la empresa ARAKIPROD

### **1.2. Planteamiento del Problema**

#### *1.2.1. Contextualización*

##### **1.2.1.1 Contextualización Macro**

El nuevo entorno económico competitivo, cuyas características son la globalización y la transformación de las economías industriales, impuso a las empresas y a sus administradores nuevos desafíos (Baos, 2010).

En este escenario de transformaciones se presentan diferentes tendencias administrativas que promueven la transferencia y apropiación de modelos empresariales para el logro de los objetivos organizacionales, por tal motivo es frecuente observar que en las grandes empresas de los países desarrollados se confiere importancia al análisis de la cultura, del clima organizacional y del estilo de gestión, entre otros, debido a que en la alta medida contribuyen a un mejor desempeño organizacional (Guillén Mondragón & Aduna Mondragon, 2008).

El desarrollo e implementación de un modelo real y factible para la gestión global se ha convertido en un tema de investigación y discusión fundamental para alcanzar un buen desempeño en la gestión, cuyos objetivos están alineados al cumplimiento de las metas empresariales, la moderna gestión incluye todas aquellas actividades destinadas a determinar objetivos, prioridades, estrategias y las responsabilidades (Guillén Mondragón & Aduna Mondragon, 2008).

En la actualidad las Pequeñas y medianas empresas conforman el grupo predominante por su gran contribución a la generación de riqueza y creación de empleo. Sin embargo tienen dificultades que ponen en riesgo su estabilidad en el mercado (Parra, 1988).

Las organizaciones no pueden sustraerse al proceso de competitividad actual, tampoco a las nuevas formas de organización, ni a los diferentes enfoques empresariales o paradigmas administrativos tales como la cultura organizacional, la calidad total o el clima organizacional por mencionar algunos modelos cuya filosofía y valores se transfieren a las organizaciones y transforman el moderno concepto de recursos humanos por el de capital social, admitiendo que un mejor desempeño organizacional requiere del rol activo y del compromiso de todos los integrantes de las organizaciones (Guillén Mondragón & Aduna Mondragon, 2008).

Por todo ello, la gestión se transforma en un poderoso factor de competitividad cuya importancia en el ámbito empresarial crece día a día, por esta razón que existe la necesidad de conceptualizar y de entender los procesos mínimos necesarios para desarrollar una correcta gestión en una organización (Kristjanpoller, 2013).

Las organizaciones abordan la cuestión de la seguridad y la salud en el trabajo (SST) de diversas maneras: algunas tienen poca experiencia y simplemente reaccionan ante los accidentes laborales, las enfermedades relacionadas con el trabajo y el absentismo cuando surgen, mientras que otras intentan gestionar la Seguridad, Salud y Trabajo de forma más sistemática, e incluso proactiva, integrando la Seguridad Salud y Trabajo en la gestión global de la organización, consiguiendo así un entorno de trabajo más sano y más seguro y un mejor rendimiento general de la organización. Cuanto más se integre la Seguridad, Salud y Trabajo en las principales actividades de una organización mejor será su rendimiento en momentos de cambio organizativo (Europea, 2010).

En la época moderna, liderada por movimientos mundiales de apertura comercial e innovación tecnológica, los países requieren contar con estructuras eficientes, eficaces y competitivas (INEN, 2010).

### **1.2.1.2 Contextualización Meso**

En el Ecuador existe gran cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas que no han tenido la oportunidad y los recursos de optar por certificaciones con normas internacionales. Sin embargo, necesitan demostrar sus condiciones para participar del negocio mundial. Estas empresas son las mayores generadoras de trabajo y es fundamental apuntalar su desarrollo y fortalecer sus estructuras para contribuir a la competitividad general del país (INEN, 2010).

Un país es tan exitoso como lo son sus empresas y organizaciones productoras de bienes o prestadoras de servicios. El establecimiento de estándares y criterios de operación para estas organizaciones es el primer paso en la búsqueda de alcanzar niveles internacionales de calidad y competitividad (INEN, 2010).

Se comprobó que si una organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre otros.) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes (Chiavenato, 2012).

La competitividad está determinada por los factores internos de la empresa. Una teoría que ha venido a apoyar esta idea, es la Teoría de los Recursos y Capacidades de las Empresas (Barney, 1991; Penrose 1959), que sostiene que el éxito competitivo se debe al conjunto de recursos y capacidades que esta posee y que la hacen diferente de los demás competidores del sector (Ynzunza et al., 2008).

Para implementar cualquier tipo de procedimiento, por muy simple que sea, requiere de la intervención de personas, desde un empleado del más bajo nivel hasta un directivo de primera línea (Inclán, 2012).

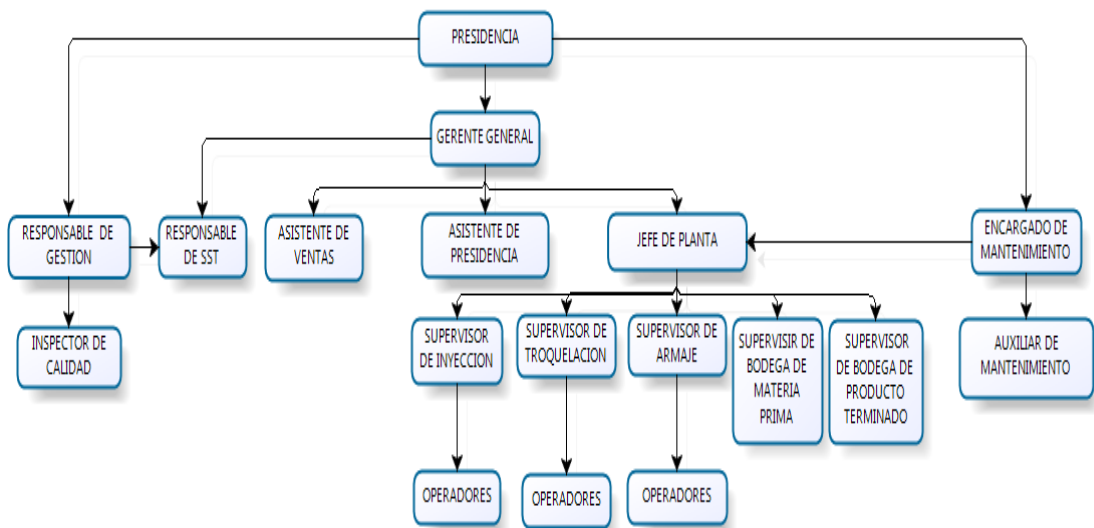
### 1.2.1.3 Contextualización Micro

ARAKIPROD es una empresa familiar constituida como compañía limitada; líder del Ecuador dedicada a la fabricación de accesorios para la construcción, nació a partir de la osadía del experimentado emprendedor Ing. Jaime Francisco Palacios Espinoza, comenzó con la fabricación de bomboneras de vidrio para las tiendas de barrio, a petición de los clientes se fue incrementando el negocio con vitrinas, ventanas, puertas y todo lo relacionado con aluminio, vidrio, hierro y madera.

Fue en el año 2003 cuando decidió montar un taller donde fabricaba ruedas para ventana de aluminio, paulatinamente su inventiva le daría la oportunidad de crear pequeñas piezas plásticas que daba soluciones ágiles a varias necesidades en el campo de la carpintería de aluminio y vidrio.

ARAKIPROD está ubicada en la parroquia Montalvo en el Barrio San Miguel, su estructura organizacional está definida de la siguiente manera:

**Gráfico 1: Estructura Organizacional**



**Moreira, Mayra (2015)**

En la actualidad la empresa cuenta con 60 empleados los cuales están distribuidos: 12 en el área Administrativa, 8 en el área comercial, 2 en diseño, 37 en producción y 1 en recursos humanos.

En este momento histórico se vienen imponiendo diferentes perspectivas teóricas que hablan de la gestión humana no sólo como un proceso necesario, sino como el centro mismo de la organización (Rios Saldarriaga, 2008).

La alta dirección asume el reto de emprender un ambicioso proceso de innovación en el modelo de gestión que en pocos años permite recuperar la confianza ciudadana, mejorando los resultados en el cumplimiento de la misión y más adelante, mediante el ejercicio de su nuevo e implementado modelo de Sistema de Gestión Integral (Castaño, 2013).

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano debe contribuir a garantizar el cumplimiento exitoso de la estrategia global de la organización, dicho sistema, cuya concepción está vinculada con la implantación y desarrollo de la gestión integrada, influyen en todas las actividades de la organización con la participación efectiva de todos los trabajadores (Pérez, 2013).

En la PYME, sobre todo en las primeras etapas de desarrollo de la organización, el director, gerente o dueño tienen una amplia participación tanto en la administración como en las operaciones de la empresa, por lo que su formación y experiencia, así como de su equipo administrativo, influyen de manera determinante en la supervivencia, crecimiento y desempeño de este tipo de empresas (Binda, 2011).

Según Bruderl (1992), la formación profesional del gerente permite operar de manera eficiente organizaciones más complejas y en situaciones de adversidad toman mejores decisiones que aquellos que carecen de estas habilidades.

La innovación en la competitividad ha señalado que las empresas que invierten en investigación y desarrollo y llevan a cabo prácticas innovadoras tienen mayor posibilidad de permanecer en el mercado e incrementar su rendimiento (Ahuja y Katila, 2004).

Las organizaciones requieren alinearse a las oportunidades y amenazas externas de la industria e implementar una estrategia que les permita generar los recursos y capacidades organizacionales que les brinden una ventaja competitiva (Cortés, 2013).

### 1.2.2. Análisis Crítico

**Gráfico 2: Árbol de Problemas**



Moreira, Mayra (2015)

La Problemática que se presenta actualmente en la empresa ARAKIPROD es que sus objetivos organizacionales no se han cumplido debido a que en el año 2014 sus productos no fueron elaborados de la mejor manera, por lo que sus ventas en la línea hogar bajaron en un 11% en el mes de Mayo y la producción de la línea publicitaria en un 25% en el mes de Diciembre de dicho año. ARAKIPROD es una empresa dedicada a la producción de accesorios para la construcción y material publicitario, los cuales han sido de gran preferencia a nivel de todo el país por lo que al presentar irregularidades en su producción y ventas hace que su competitividad sea afectada.

Durante el mes de Mayo del año 2014 siendo considerado el mes de la madre la empresa decidió incrementar la producción de sus accesorios de baño en un 70% de los que se produce normalmente. La producción de accesorios de baño en un mes normal se produce alrededor de 30 juegos al día lo que implica que se lleva a cabo un total de 600 juegos al mes.

Sin embargo en el mes de Mayo del 2014 no se cumplió con ésta meta puesto que de un total de 60 trabajadores el 25% son trabajadores nuevos, los cuales fueron contratados para operar maquinaria que produce seguros, sin embargo durante este mes fueron removidos de sus puestos para operar maquinaria que produce los accesorios de baño dando como resultado una inadecuada segregación de funciones debido a que no tenían la capacitación necesaria para operar dichas maquinas provocando que la materia prima sea desperdiciada y por lo tanto no se cumplieron las expectativas de incrementar la producción, al contrario se produjo un inadecuado uso de los recurso y por ende los productos no salieron de tan buena calidad , es decir tan solo se incrementó la producción en un 50%, de los cuales no se vendieron 100 juegos de baño.

De la misma manera en el mes de Diciembre del 2014 para la empresa representa una temporada muy alta respecto a la elaboración de sus vasos publicitarios, ya que durante ésta época se los ofrecen a diversas empresas u organizaciones con logotipos, calendarios e incluso con frases alusivas por Navidad y Fin de año, por lo que cada año es un reto para ARAKIPROD ofrecer mayor cantidad de vasos publicitarios, es por eso que en el mes de diciembre del 2014 la empresa se propuso elaborar 20.000 vasos por día.

Lo cual implicaba aumentar horas de trabajo, capacidad de los trabajadores y de la maquinaria. Un vaso publicitario terminado se demora normalmente 3 segundos y se elaboran 9600 vasos al día.

Para alcanzar esa meta la empresa dobló turnos, es decir se estableció trabajar doble jornada, para lo cual se seleccionó a un 35% de los trabajadores los cuáles representaban el 25% de trabajadores nuevos más un 10% de trabajadores más antiguos. A pesar de que los trabajadores realizaron bajo las mismas condiciones y reglas su trabajo no recibieron una igualitaria bonificación por el trabajo extra, ya que se acordó pagar al día sus horas extras, es decir tenían que firmar su asistencia junto al valor de horas extras, sin embargo las horas extras no fueron canceladas en su totalidad tan solo recibieron el 100% de horas extras los trabajadores antiguos y un 50% los trabajadores nuevos. Lo que provoco desmotivación por parte de los trabajadores nuevos ya que no se sentían a gusto con el pago, como consecuencia de esto ya no empezaron a trabajar con agrado por lo que la producción de vasos se

retrasaba. Al final del mes tan solo se logró producir un total de 300.000 vasos publicitarios es decir la producción disminuyó en un 25% de lo planificado para este mes.

Luego de conocer la problemática existente en ARAKIPROD, se determina que es generada por la Incorrecta gestión del Recurso Humano en la elaboración de productos, el mismo que ocasiona el incumplimiento de objetivos organizacionales, otro factor importante es la inadecuada segregación de funciones lo cual conlleva a un inadecuada utilización de recursos y finalmente la falta de motivación de los trabajadores al no recibir incentivos por su trabajo realizado hacer que la producción y ventas disminuya.

### ***1.2.3. Prognosis***

Si no se aplica una adecuada gestión del Recurso Humano en una empresa, se dificultara el progreso de la misma pues los colaboradores de la empresa se verán afectados e insatisfechos en su lugar de trabajo generando un ambiente laboral poco agradable viéndose reflejado en el malestar de los socios y accionistas de la empresa.

Así mismo en lo que concierne a la competitividad organizacional, incide significativamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, puesto que si una organización no realiza una gestión administrativa adecuada es lógico que se vea afectada su competitividad.

Una inadecuada gestión del recurso humano dificulta no solo a la competitividad empresarial sino al desarrollo completo de la empresa, un personal que no se encuentre eficaz y eficiente ocasiona que el marketing se vea afectado, puesto que no se dará a conocer de la mejor manera con sus productos provocando vetas bajas y en los peores de los casos pérdidas de los clientes.

Todo esto conlleva a que toda la administración de la empresa se encuentre en la cuerda floja ya que nadie va a estar conforme con la dinámica, ambiente de trabajo; incluso esto podría conllevar a que la empresa quiebre.



#### **1.2.4. Formulación del Problema**

¿Cómo influye la gestión del Recurso Humano en la competitividad de la empresa ARAKIPROD?

#### **1.2.5. Interrogantes**

- ¿La gestión del Recurso Humano utilizada es la correcta para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?
- ¿La competitividad de la empresa ARAKIPROD se ve afectada por una incorrecta gestión del recurso humano?
- ¿Con la implementación de un sistema de gestión en qué nivel permitirá evaluar el desarrollo de los objetivos los objetivos organizacionales para alcanzar la competitividad de la compañía?

#### **1.2.5. Delimitaciones del Objeto de Investigación**

**Campo:** Administración de empresas y Derecho.

**Área:** Evaluación Comercial y Administración.

**Aspecto:** Gestión Integral del Recurso Humano y Competitividad

**Temporal:** año 2014

**Espacial:** Compañía ARAKIPROD ubicada en la Parroquia Montalvo Barrio San Miguel de la provincia de Tungurahua en la ciudad de Ambato

### **1.3. Justificación**

En busca de nuevas tendencias organizacionales en cuanto a la Gestión de los Recursos Humanos, han identificado la importancia y necesidad de las empresas en gestionar correctamente a sus recursos humanos en aras de lograr una mayor integración entre hombre-organización-logros; apoyado de la identificación, dimensionamiento y control de las competencias laborales como centro integrador de

los Modelos de Gestión de los Recursos Humanos por Competencias, actuales (Dousat, 2009).

La Gestión del Recurso Humano está evolucionando de manera creciente en una variable competitiva de reconocimiento mundial, generando decisiones de negocios mejor informadas, construye fidelidad, enriquece la imagen corporativa y de marca y contribuye en forma cuantitativa a la rentabilidad corporativa a largo plazo (Murray y Montanari, 1986).

El presente proyecto investigativo pretende establecer una ventaja competitiva a través de un Modelo de Gestión Integral del Recurso Humano, resaltando el manejo y el control del personal durante el desempeño en las labores encomendadas.

Por tanto crear un nuevo paradigma metodológico en la empresa a través de un estudio contando con un instructivo técnicamente elaborado y sometido a la moderna gestión de los recursos humanos para reclutar, seleccionar e interpretar el personal con un sentido de pertenencia empresarial y en una fijación de estabilidad laboral.

Con la investigación teórica lograremos reforzar conocimientos, y cubrir vacíos que nos permitan creer en nuestro ámbito profesional, con la justificación práctica se logrará la implementación de estrategias de capacitación para lograr la productividad, permitiendo que el Recurso Humano comprenda y valore su capacitación profesional, como una poderosa herramienta de administración.

La implementación de un plan de capacitación con el propósito de incrementar la productividad de la empresa, es importante que el Recurso Humano cuente con funciones lo más específicas posibles. Este ayudará a que el individuo pueda desarrollar sus actividades eficientemente, además de esto, ayuda a los mandos superiores a identificar las reacciones positivas o negativas del personal, ver los inconvenientes que se pueden dar y dar soluciones a las mismas.

## **1.4. Objetivos**

### ***1.4.1. Objetivo General***

- Estudiar la Gestión del Recurso Humano y la competitividad de la compañía ARAKIPROD.

### ***1.4.2. Objetivos Específicos***

- Analizar la Gestión del Recurso Humano que aplica la empresa ARAKIPROD para la determinación del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Evaluar como la competitividad de la empresa ARAKIPROD se ve afectada por una incorrecta gestión del recurso humano y el cumplimiento de la misma.
- Proponer un modelo de gestión del recurso humano que permita medir el desempeño y eficiencia de los trabajadores así como la competitividad de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes Investigativos**

Estudiosos del tema en busca de nuevas tendencias organizacionales en cuanto a la Gestión de Recurso Humano, han identificado la importancia y necesidad de las empresas en gestionar correctamente a sus recursos humanos en aras de lograr una mayor integración entre hombre-organización-logros; apoyado de la identificación, dimensionamiento y control de las competencias laborales como centro integrador de los Modelos de Gestión de los Recursos Humanos por Competencias, actuales (Yordano, 2009).

Roos et al. (2004) presentaron hallazgos claves sobre el impacto de los sistemas de gestión de RR.HH. en los resultados de la organización. Entre las investigaciones que destacan, está la realizada por McMahan y Wright (1992), como se cita en Roos, et al. (2004), en cuyos resultados se evidenciaba que los recursos humanos proveían una fuente de ventajas competitivas. Específicamente, los autores se enfocaban en cuatro aspectos fundamentales: 1) el valor que agrega a los procesos productivos, 2) las habilidades o competencias que proporciona a la organización, 3) la inversión en recursos humanos, y 4) el valor del recurso humano (García J. B., 2008).

Esta GRH, de carácter renovador y sistémico, se centra en el análisis y desarrollo de las competencias de las personas, ya que son estas la base en que se sustentan las ventajas competitivas de las organizaciones y por consiguiente el éxito organizacional (Yordano, 2009).

Una nueva era ha invadido las estructuras empresariales, y ha propiciado que florezca en el pensamiento social, la concepción de nuevas estructuras del Management empresarial, que trae aparejado un cambio en la visión de los Recursos humanos (RH) dentro de la organización, que supera aquella perspectiva de verlos como un gasto imputable, por otra donde se considera un factor productivo imprescindible e incluso insustituible que supone para muchas organizaciones su

principal activo, y como tal, hay que considerarlo de forma coste – eficacia (Rodríguez Acosta, 2011).

La organización debe establecer las responsabilidades y autoridades del personal e identificar sus requisitos necesarios en términos de educación, formación, habilidades o experiencia. La organización debe mantener personal competente para cumplir los compromisos con el cliente y las necesidades del negocio (INEN, 2010).

La productividad y consecuentemente el éxito empresarial, a más de la maquinaria y los materiales se debe en gran medida al buen desempeño laboral del capital humano ya que esto coadyuva a la generación de más bienes y/o servicios en un mismo marco referencial de tiempo para lograr una mejor competitividad frente al desafío mundial (Sornoza Ortega, 2003).

Analizando los criterios expuestos se pueden relacionar los elementos, actividades e indicadores a evaluar: análisis del entorno empresarial, caracterización de los RH de la organización, valoración de las perspectivas de los empleados, su nivel de participación análisis de la estrategia de la empresa, análisis de la tecnología, análisis de la cultura organizacional, análisis de los resultados de la GRH, niveles de compromisos, competencia, satisfacción laboral, Inventario de personal, evaluación del potencial humano, análisis y descripción de cargos u ocupaciones, reclutamiento, selección e integración, formación profesional; promoción y desarrollo. Análisis del sistema salarial, servicios, protección y seguridad e higiene ocupacional (Rodríguez Acosta, 2011).

Para Homburg et al., 1999 Últimamente hay un reciente interés por los recursos inmateriales de la empresa, los factores intangibles como las habilidades, capacidades o la cultura empresarial han comenzado a desempeñar un papel de especial relevancia en el proceso de desarrollo de la estrategia empresarial (CASTRO MONGE, 2010).

El desarrollo del mercado, las exigencias del entorno globalizado y el cambio tecnológico exigen que las empresas se adapten y enfrenten los retos que representen el contexto y el momento económico, con un talento humano cada vez más competente, desarrollado bajo lineamientos de las tendencias administrativas del

momento y alineado con la estrategia organizacional de la empresa (Pardo Enciso & Porrad Jiménez, 2011).

Las culturas organizacionales dinámicas, flexibles e “inteligentes” afrontarán estos retos de manera eficaz, efectiva y eficiente, con resultados óptimos y auto sostenibles según las exigencias de su entorno. El éxito en este proceso depende en gran medida de condiciones tanto internas como externas a la organización, siendo las primeras de estricto control de la empresa. Por tanto, serán las que garanticen su ventaja competitiva. Estas condiciones o variables en su totalidad involucran al talento humano de las empresas, y es por esa razón que el peso del éxito de la empresa recae casi en su totalidad sobre cada uno de sus miembros (Pardo Enciso & Porrad Jiménez, 2011).

Pardo Enciso & Porrad Jiménez (2011) en su publicación señala: “la eficiencia es uno de los cuatro componentes de la ventaja competitiva empresarial, y en términos de la administración corresponde a la cantidad de capital invertido en insumos que se requieren para ofrecer un producto determinado (Hill y Jones, 2009), procesos en los que decididamente intervienen personas, por tanto, es importante considerar que los dos factores relevantes de la eficiencia son la productividad de los colaboradores y la productividad del capital.

El principal desafío de la Administración de los Recursos Humanos desde tiempo atrás a esta década ha sido alcanzar el mejoramiento permanente de la organización de la que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces en sus actividades internas y externas. Estos dos factores, conducen a optimizar los niveles de calidad y productividad de los bienes que se producen (Camejo & Cejas, 2009).

Gestionar las personas implica considerar procesos como el reclutamiento, la selección, la formación, el desarrollo profesional entre otros. De estos objetivos y de los alcances que estos tengan fluyen diversos elementos que permiten la contribución efectiva del logro de los objetivos estratégicos establecidos por la organización, no obstante parte de este compromiso de gestionar los recursos humanos no solo se les atribuye al director de este departamento, sino esta responsabilidad es compartida con la gerencia de todos los departamentos (Camejo & Cejas, 2009).

Sin los Recursos Humanos es imposible que una organización logre sus objetivos, por tanto la gerencia de Recursos Humanos es un factor clave en la toma de decisiones y en la relación que se tenga con los empleados de una organización (Camejo & Cejas, 2009).

Desde este punto de vista teórico, para Calderon, Alvarez, & Naranjo( 2006) se presentan algunas tendencias de investigación en gestión humana que pueden catalogarse como tradicionales o emergentes. En el primer grupo se encuentran el liderazgo, la motivación, los grupos, la planeación de recursos humanos, la valoración de puestos y la retribución; mientras que en el segundo grupo, se ubican la gestión estratégica de los recursos humanos, la gestión internacional de los recursos humanos, la cultura y recursos humanos, las fusiones y adquisiciones, el cambio organizacional y los recursos humanos, la evolución de la función de los recursos humanos y la teoría de las organizaciones.

Podría decirse que hoy, más que nunca, las perspectivas de la gestión humana encuentran una exuberante posibilidad de hallar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base en él, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización (Rios Saldarriaga, 2008).

La Teoría de la Organización considera a la organización como una entidad social en donde sus miembros encuentran sentido a su existencia, es decir, un lugar donde comparten valores, creencias y costumbres. Los elementos que provienen de una cultura local-nacional se introducen en la organización y facilitan la construcción de una identidad propia (Guillén Mondragón & Aduna Mondragon, 2008).

El clima refleja cómo las organizaciones en su conjunto difieren unas de otras en cuanto a las conductas que en ellas se observan. Esas diferencias son determinadas y puestas de manifiesto por aspectos tales como los procedimientos operativos estándar, la estructura global de la organización y otras pautas de conducta que son tácitas pero poderosas (Robbins, 2000).

Se habla de clima cuando se hace referencia a las propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, que son percibidas y vivenciadas por los miembros de la organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Es una vivencia real pero subjetiva, dependiente de la percepción y de los valores de cada individuo (Guillén y Guil, 2000).

Rodríguez ( 1999) señala que las variables del ambiente físico, estructurales, del ambiente social, personales y las propias del comportamiento organizacional, ofrecen una visión más amplia del campo de acción del clima al interior de la organización, ya que abarcan todos y cada uno de los factores que pertenecen a la interacción de los individuos con su medio laboral. Tienen además consecuencias positivas tales como: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc., y consecuencia negativas como inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional (Tejada Zabaleta, 2003).

El carácter estratégico de la gestión del potencial humano en el mundo actual permite que las organizaciones incrementen su valor y eficiencia en el logro de su misión, a través del desarrollo de las personas y su alineamiento alrededor de valores y una visión compartida. Es pues, de vital importancia, contar con una adecuada estrategia, objetivos e indicadores concretos que permita a las organizaciones desarrollar la excelencia del factor humano (Pérez Souto & Blanco Yanez, 2012).

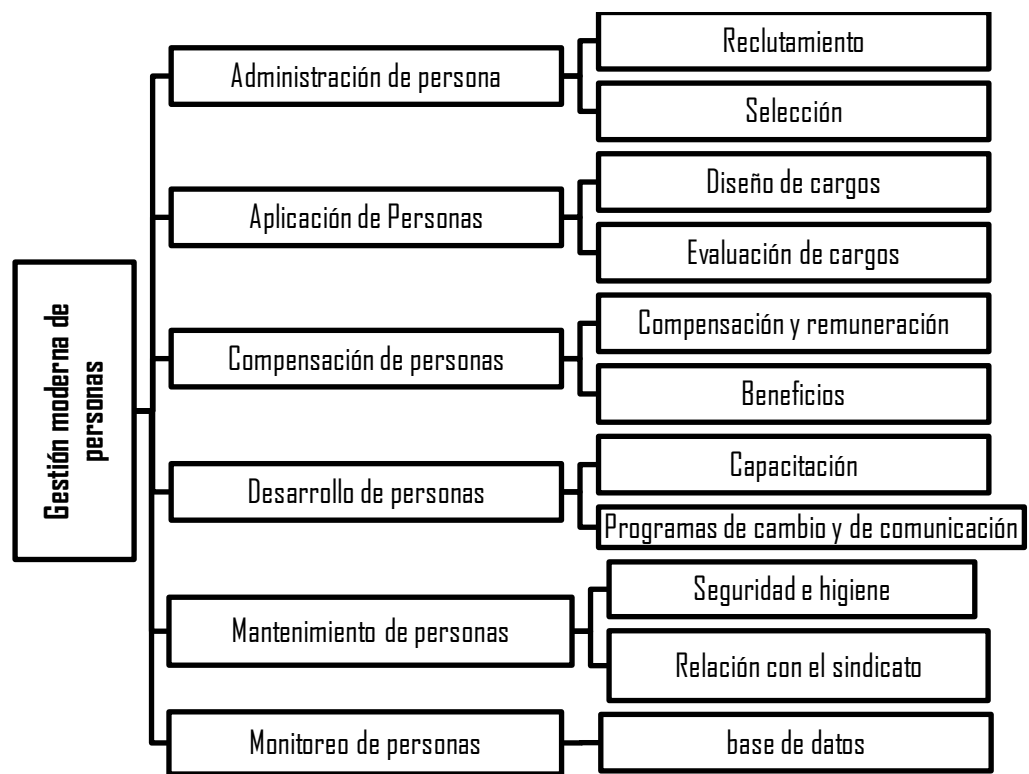
Es de suma importancia que las empresas puedan identificar la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para competir eficientemente. Solo estableciendo la



estrategia pertinente se pueden lograr las metas y objetivos propuestos por las empresas. Para que una estrategia sea exitosa, ésta debe ser coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos (CASTRO MONGE, 2010).

No puede ninguna empresa estar compitiendo sin misión, sin objetivos, sin metas y sin las estrategias necesarias para poder lograr esos objetivos, de esta manera es exigente para los propietarios o directivos que dicha decisión sea minuciosamente analizada (CASTRO MONGE, 2010).

**Gráfico 3: Gestión Moderna de Personas**



**Moreira, Mayra (2015)**

**Fuente:** (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2012).

Las organizaciones necesitan personas motivadas que participen activamente en los trabajos realizados, que sean atendidos correctamente por sus contribuciones, y que su calidad de vida sea el reflejo de su aporte, tanto al círculo que pertenece como a la misma sociedad de la que es parte (Quijano, 2015).

Toda empresa está en la obligación de atender los aspectos relacionados con el bienestar y seguridad de sus trabajadores, los cuales incluyen la evaluación global de las condiciones de trabajo, la respuesta ante las emergencias, la selección y uso de los equipos de protección personal, entre otras (Rebeca, 2009).

La gestión de la voluntad de las personas en el trabajo constituye un tema de preocupación central tanto en organizaciones públicas como privadas. Bajo este concepto, no obstante, subyacen diversos constructos que frecuentemente se disfrazan y confunden: motivación, satisfacción y vinculación o fidelidad. La guerra por atraer y retener el talento ha pasado de ser un mero discurso a convertirse en un tema central para la mayoría de las empresas que operan en mercados competitivos o con una especial escasez de mano de obra (Sanchez C. , 2008).

Othon de la Garza, director general de Skandia México, señala “Las empresas deben y pueden hacerse más atractivas para la sociedad no solo por los productos y servicios que ofrecen, sino también por el ambiente laboral que generan para sus colaboradores. Después de todo, la gente es lo que hace la diferencia en las empresas y lo que cualquier persona desea, sin importar su puesto, es un buen ambiente laboral y trabajar en una organización que fomenta aspectos como confianza, objetivos claros, desarrollo profesional, transparencia y reconocimiento” (Gamarra, 2008).

La competitividad de una organización está determinada por factores que se pueden agrupar en dos dimensiones, una externa y otra interna. La primera hace uso de elementos asociados con el entorno a la organización, lugar donde se encuentra ubicada, variables macroeconómicas, viabilidad, sector, entre otros; y por otro lado, la dimensión interna son todos aquellos aspectos vinculados al interior de la organización, como estrategias, recursos y capacidades (Malthison, Gándara, & Primera , 2007).

Sin embargo, Porter (1985) establece una jerarquía en cuanto a las fuentes de ventaja competitiva, distinguiendo entre ventajas de orden inferior, relacionados con bajos costos de mano de obra o materias primas baratas, que son fáciles de imitar, y ventajas de orden superior, referidas fundamentalmente a la diferenciación, las cuales son más difíciles de imitar y, por tanto, más sostenibles, debido a que requieren técnicas y capacidades más avanzadas, tales como personal más especializado y con

elevada formación, capacidad técnica interna, inversiones acumuladas y una adecuada cultura empresarial y estructura organizativa que faciliten el desarrollo de los anteriores aspectos, tanto en el interior de la empresa como a través de relaciones estrechas con proveedores y clientes (Malthison, Gándara, & Primera , 2007).

La competitividad empresarial es parte importante para las empresas porque gracias a ello ha podido ver crecimiento en el entorno económico y social por que las empresas están comprometidas con sus clientes a dar el mejor servicio o productos y cada vez mejorarlo para que esto se pueda realizar también se necesita que dentro de la empresa haya un departamento de recursos humanos, es parte fundamental para que la empresa tenga una buena dirección y tener control de cada situación que pase en interior o exterior de la empresa (de la cruz Osorio & Martínez Villegas , 2013).

Los recursos humanos tiene varias tareas que está encargada por ejemplo son la capacitación, el reclutamiento selección podemos decir de esta última tarea que tiene es parte importante para la productividad o servicio que se quiere dar la organización por eso de tal manera es poder saber contratar el personal adecuado y la experiencia necesaria para que pueda laborar de manera eficiente en la empresa (de la cruz Osorio & Martínez Villegas , 2013)..

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

La presente investigación se basa en el paradigma socio-crítico, ya que a través del mismo, se puede obtener pensamientos no puramente empíricos ni solo interpretativa sino que podremos dar ideas de estudios comunitarios y de la investigación participante a cerca de la gestión integral del recurso humano y un punto de vista subjetivo en cuanto a la competitividad.

De acuerdo a la publicación de Alvarado & García ( 2008), manifiesta que:

El paradigma socio-crítico se fundamenta en la crítica social con un marcado de carácter autorreflexivo; considera que el conocimiento se construye siempre por intereses que parten de las necesidades de los grupos; pretende la autonomía racional

y liberadora del ser humano; y se consigue mediante la capacitación de los sujetos para la participación y transformación social.

Popkewitz (1988) afirma que algunos de los principios del paradigma son: a) conocer y comprender la realidad como praxis; b) unir teoría y práctica, integrando conocimiento, acción y valores; c) orientar el conocimiento hacia la emancipación y liberación del ser humano; y d) proponer la integración de todos los participantes, incluyendo al investigador, en procesos de autorreflexión y de toma de decisiones consensuadas, las cuales se asumen de manera corresponsable.

## **2.3. Fundamentación Legal**

### ***2.3.1. Base Legal***

La investigación realizada se basa en normas, acuerdos los cuales involucran a la gestión del recurso humano en sus obligaciones y derechos para que su gestión sea honesta, transparente y responsable.

A continuación se detallan las mismas: La Constitución del Ecuador y el Código de Trabajo.

En la **Constitución Del Ecuador (2008)** en el capítulo segundo: derechos del buen vivir en su sección octava: Trabajo y seguridad social, en su artículo 33 señala: “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”.

En el capítulo sexto en la Sección tercera: Formas de trabajo y su retribución en su artículo 325: “El estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores”.

Así como en su artículo 326: “El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.

Y en su artículo 329: “El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo. El Estado velará por el respeto a los derechos laborales de las trabajadoras y trabajadores ecuatorianos en el exterior, y promoverá convenios y acuerdos con otros países para la regularización de tales trabajadores”.

En el Código de Trabajo (2005) en el capítulo II de la capacidad para contratar en el artículo 35 señala: “Quienes pueden contratar.- Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la Ley reconoce con capacidad civil para obligarse. Sin embargo, los adolescentes que han cumplido quince años de edad tienen capacidad legal para suscribir contratos de trabajo, sin necesidad de autorización alguna y recibirán directamente su remuneración.”

De la misma manera en el Capítulo III De los efectos del contrato de trabajo en su artículo 37: “Regulación de los contratos.- Los contratos de trabajo están regulados por las disposiciones de este Código, aún a falta de referencia expresa y a pesar de lo que se pacte en contrario, y el Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo.- Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social”.

Así como también en su Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador en su artículo 42: “Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:”

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de éste Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el artículo 38 de éste código.
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabéticos;
7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

Y por último en el Capítulo V De la duración máxima de la jornada de trabajo de los descansos obligatorios y de las vacaciones “Parágrafo 1ro. De las jornadas y descansos en su artículo 47: “De la jornada máxima: La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario”, en el artículo 48: “Jornada especial: Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que

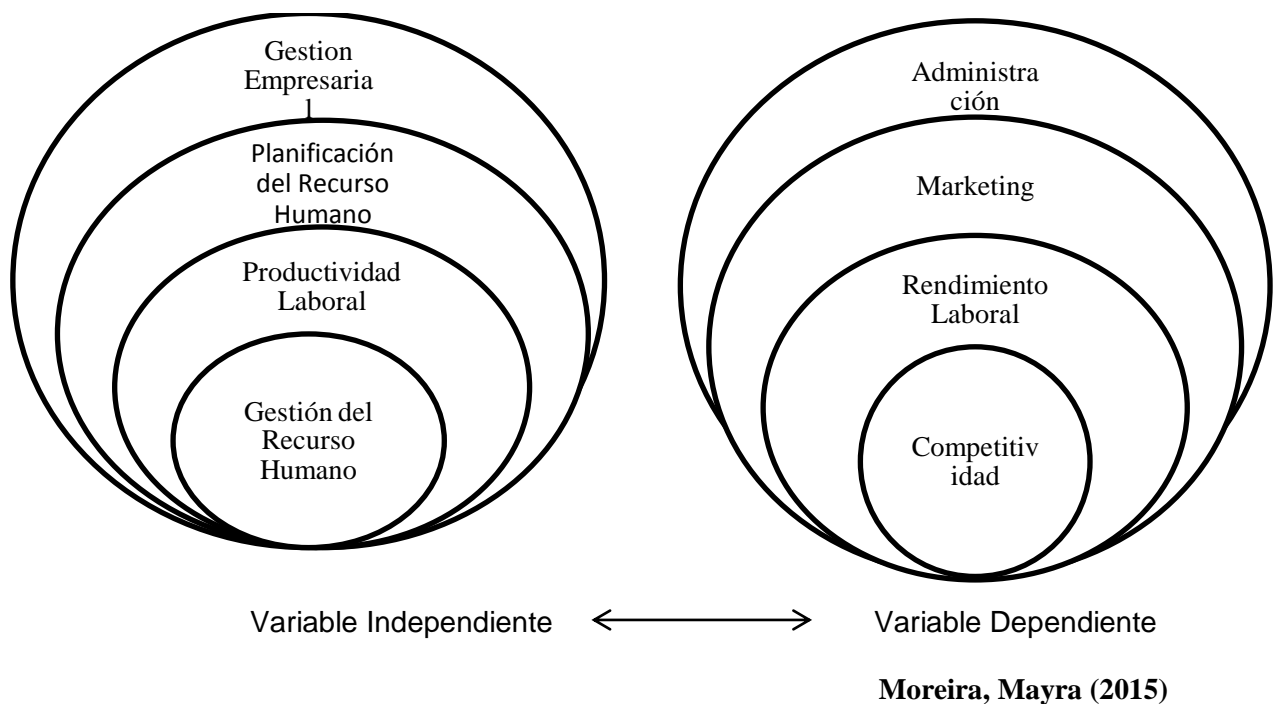
no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijarán el número de horas de labor. La jornada de trabajo para los adolescentes, no podrá exceder de seis horas diarias durante un período máximo de cinco días a la semana”.

En el artículo 49: “jornada nocturna: La jornada nocturna, entiéndase por tal la que se realiza entre las 19h00 y las 06h00 del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna, amentada en un veinticinco por ciento”

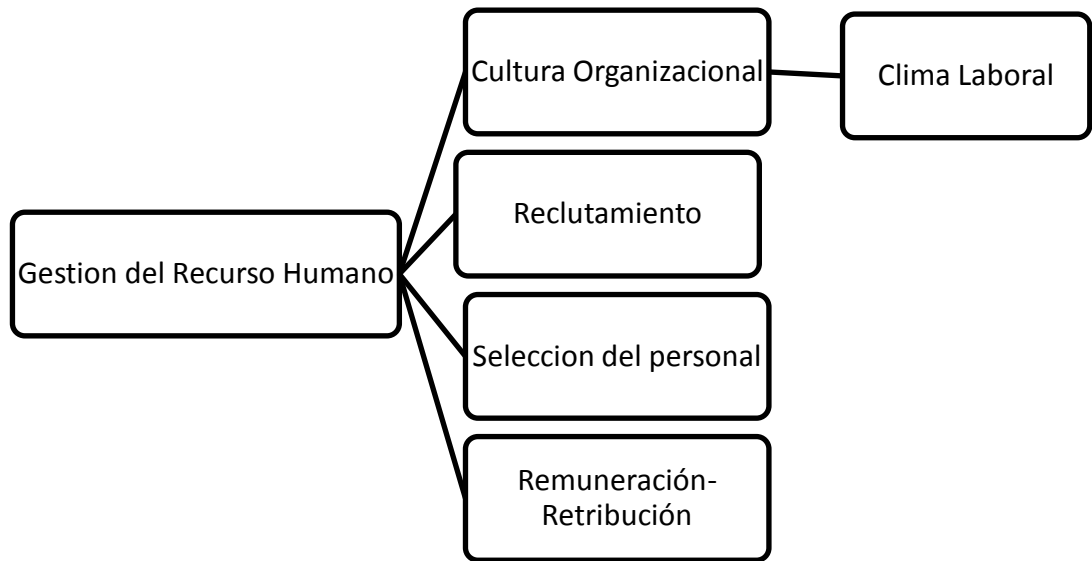
Y el artículo 50: “Límite de jornada y descanso forzosos: Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas semanales. Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores”.

## 2.4. Categorías Fundamentales

**Gráfico 4: Superordinación Conceptual**

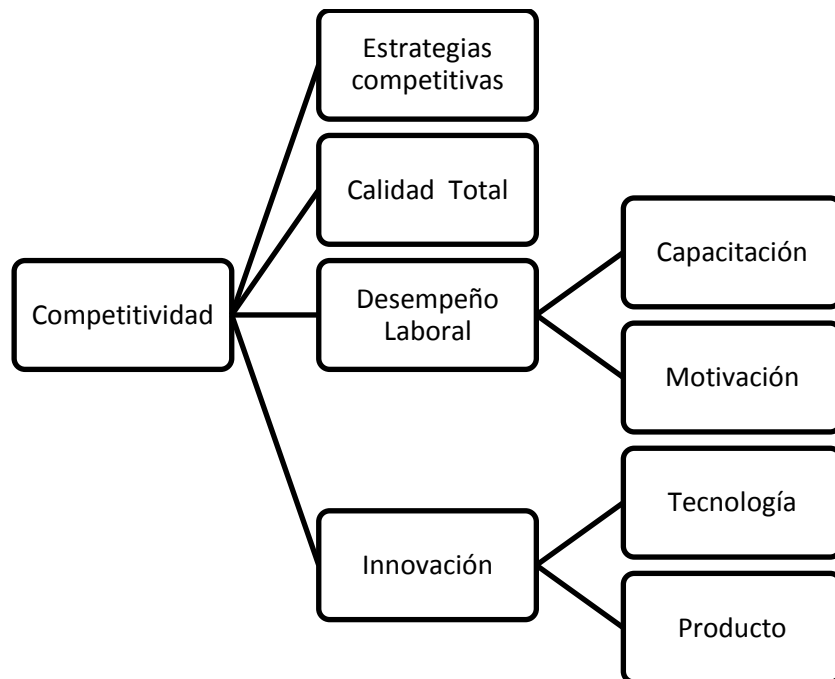


**Gráfico 5: Subordinación variable independiente**



Moreira, Mayra (2015)

**Gráfico 6: Subordinación variable dependiente**



Moreira, Mayra (2015)



## **2.4.1. Categorías fundamentales de la variable independiente: Gestión del recurso Humano**

### **2.4.1.1. Gestión Empresarial**

#### **a) Concepto**

Hernández Palma (2011) en su publicación señala: “La evolución histórica de la gestión empresarial, tiene un desenvolvimiento de ideas a nivel culturales en oriente y occidente, alcanzado el desarrollo del hombre en cada uno de los sistemas sociales por lo que ha pasado, (Fernández, 2005), ya que ha evolucionado la toma de decisiones analizando sus cuatro funciones claves para el desarrollo de mando a nivel empresarial, como lo son; planificar, organizar, dirigir y controlar, por consiguiente una gestión y persona dinámica en el mundo empresarial en el desenvolvimiento de un entorno y mercado competitivo y productivo a una escala mundial.”

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre (Rubio Dominguez, 2008).

La gerencia empresarial funciona como un proceso continuo que parte de la planificación en coherencia con los objetivos que se pretendan alcanzar y, para lo cual se requiere de la organización de sus recursos, como el segundo paso de su proceso. En ello resulta imprescindible la dirección, vista como la tercera función implicando el liderazgo que debe asumir el gerente y cuerpo directivo, para conducir al personal hacia el logro de las metas organizacionales (Díaz, 2007).

#### **2.4.1.2. Planificación del recurso humano**

##### **a) Concepto**

W. Werther define la planificación como “el proceso por el que una empresa se asegura el número suficiente de personal con la calificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles económicamente”.

El planeamiento de recursos humanos es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos, con el fin de asegurar el número requerido de trabajadores, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando se necesite.

#### **2.4.1.3. Productividad Laboral**

##### **a) Concepto**

Si quisiéramos buscar un sinónimo del término, podríamos aferrarnos al de rendimiento, ya que la productividad exige un buen manejo de los recursos a fin de conseguir resultados que vuelvan eficiente todas las labores desarrolladas dentro de la compañía, no sólo en lo que respecta a la fabricación o producción del servicio, sino también en lo referente a los métodos utilizados y a la relación interna de la compañía (Portto & Astudillo, 2000).

Uno de los aspectos más importantes en la administración, es el hecho de que los recursos son escasos y las organizaciones no pueden darse el lujo de desperdiciarlos o utilizarlos para producir bienes y servicios finales que no serán del interés de la comunidad. A la par de esta verdad económica, se concluye que, un país se desarrolla a medida que sus ciudadanos produzcan lo que necesitan, y lo hagan cada vez mejor, obteniendo en ello incrementos en la productividad de los insumos: tierra, capital, recurso humano, maquinaria, herramienta, entre otros, que propiciarán un incremento en el nivel de vida de la colectividad (Carrillo Cubillo, 1998).

La escuela de las relaciones humanas nos dice que cambios en el ambiente generan cambios en la productividad, y mejorar el ambiente dignifica al trabajador en su gestión, por lo que parece ser que ambas escuelas son opuestas, pero vamos a ver que las dos buscan incrementar la producción dándole más énfasis a ciertas variables, llegando siempre a un mismo fin: mejorar la productividad (Carrillo Cubillo, 1998).

#### **2.4.1.4. Gestión del recurso humano**

##### **a) Concepto**

Según nos plante Marte Alles, quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas (Aracena, 2008).

Es por esto que Aracena (2008) considera que un sistema de gestión integral de recursos humanos es importante debido a que todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados (Rodríguez Acosta, 2011).

La definición del principio que rige a la gerencia del talento humano es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con

potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno (Tejada Zabaleta, 2003).

#### **2.4.1.5.Cultura Organizacional**

##### **a) Concepto**

Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman (TPM, 2007).

La definición que le podemos aplicar a la cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes (Diaz, 2013).

##### **b) Clima Laboral**

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (Navarro, 2002).

El clima laboral es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización., es un factor coyuntural en la vida de una organización. En

este sentido el clima se asienta sobre la cultura organizacional, un factor más permanente derivado de la historia, los valores y la tradición de la organización (Poole, 2006).

#### **2.4.1.6. Reclutamiento**

##### **a) Concepto**

El reclutamiento consiste a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización (Hipolito, 2014).

Así como Granda Soto( 2008) detalla algunos conceptos citando a varios autores como:

Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 1990) apunta que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Menciona también a Alfredo Guth (2001), nos dice que el reclutamiento es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de selección.

El reclutamiento no es más que atraer, mayormente, una gran cantidad de candidatos posibles con capacidad de ocupar un puesto en la empresa solicitante.

#### **2.4.1.7. Selección del personal**

##### **a) Concepto**

Cruz Martínez, (2013) en su publicación define a la selección del personal citando a los siguientes autores:

La selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada” (Dunnette, 1974).

Chiavenato, I. (1993) define la selección de recursos humanos como: “la escogencia 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 del personal”

Así como Granda Soto( 2008) detalla algunos conceptos citando a varios autores como:

Chiavenato (2000) afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. La selección, busca solucionar dos problemas fundamentales: adecuación del hombre al cargo, eficiencia del hombre en el cargo.

Granda Soto( 2008) cita también a María García N (2001), definen a la selección de personal como un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización.

#### **2.4.1.8.Remuneración- Retribución**

##### **a) Concepto**

Según el código de trabajo (2005) en su art. 117 señala que:” Remuneración Unificada.- Se entenderá por tal la suma de las remuneraciones sectoriales aplicables a partir del 1 de Enero del 2000 para los distintos sectores o actividades de trabajo, así como a las remuneraciones superiores a las sectoriales que perciban los trabajadores, más los componentes salariales incorporados a partir de la fecha de vigencia de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador.

El Estado, a través del Consejo Nacional de Salarios (CONADES), establecerá anualmente el sueldo o salario básico unificado para los trabajadores privados.

La fijación de sueldos y salarios que realice el Consejo Nacional de Salarios, así como las revisiones de los salarios o sueldo por sectores o ramas de trabajo que propongan las Comisiones Sectoriales, se referirán exclusivamente a los sueldos o salarios de los trabajadores sujetos al Código del Trabajo del sector privado.

Para Chiavenato,(2000) remuneración: Constituye todo lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en una organización. Remuneración total: es el paquete de compensaciones cuantificables que recibe un empleado por su trabajo, y que constituye el costo más importante de muchas organizaciones

## **2.4.2. Categorías fundamentales de la variable dependiente: Competitividad**

### **2.4.2.1. Administración**

#### **a) Concepto**

Koontte & Weihrich, 2004 señala: “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en equipo, los individuos cumplan eficientemente los objetivos.

Así pues la administración es de gran utilidad dividirla en cinco funciones administrativas: Planificación, organización, integración de personas, dirección y control, entorno de las cuales pueden organizarse los conocimientos que se hallan en la base de esas funciones.

La palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original (Thompson, Definición de administración, 2008).

### **2.4.2.2. Marketing**

#### **a) Concepto**

Marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y desean, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros (Muñoz, 2011).

Marketing es una actividad, un conjunto de instituciones y procesos de creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas que tienen valor para consumidores, clientes, socios y sociedad en general (American Marketing Association, 2015).

En la publicación de Thompson (2009) de QUÉ ES EL MARKETING, cita al siguiente autor que define al marketing de la siguiente manera:

Para Philip Kotler y Kevin Lane Keller, el Marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. Una de las



definiciones más cortas de marketing dice que el marketing consiste en "satisfacer necesidades de forma rentable"

#### **2.4.2.3.Rendimiento Laboral**

##### **a) Concepto**

El rendimiento es lo que el hombre realiza en una determinada actividad o trabajo. La mayor parte de las personas estaría de acuerdo con que el candidato mejor cualificado debería ser contratado o ascendido. A largo plazo, la contratación de los candidatos mejor cualificados es lo que hace que una empresa mejore su eficiencia y sus resultados mínimos aceptables. A pesar de la importancia obvia de seleccionar el mejor talento disponible, el proceso de contratación está lleno de exigencias.

Rendimiento, se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

#### **2.4.2.4.Competitividad empresarial**

##### **a) Concepto**

En su publicación Saavedra García (2012). Define a la competitividad empresarial citando a un autor de la siguiente manera:

La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico (Abdel & Romo, 2004).

Solleiro y Castañón (2005) señalan que la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la

productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales (Saavedra García, 2012).

La Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 2010) define competitividad como la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.

#### **2.4.2.5. Estrategias competitivas:**

##### **a) Concepto**

Para Hatten (1987), la estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización, los cuales son formulados por medio del proceso de Dirección Estratégica y es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado (Jauregui, 2003).

En la publicación de Chavez Martinez (2013) cita a varios autores para definir a las estrategias competitivas de la siguiente manera:

Estrategias competitivas de Michael E. Porter. Un concepto muy ligado a las ventajas competitivas es el término de estrategia competitiva, que consiste en la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer

una posición rentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

#### **2.4.2.6. Calidad Total**

##### **a) Concepto**

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional; donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el empleado del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

El organismo internacional de normalización, ISO, ha definido a la calidad como la totalidad de características de una entidad que le confiere la capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas.

La calidad es diferenciarse cualitativa y cuantitativamente respecto de algún atributo requerido, esto incluye la cantidad de un atributo no cuantificable en forma monetaria que contiene cada unidad de un atributo, implica la capacidad de satisfacer a la vez los deseos de los consumidores (Naranjo, 2012).

#### **2.4.2.7. Desempeño Laboral**

##### **a) Concepto**

En la publicación de Quintero, Africano, & Faria (2008) define el desempeño laboral citando a varios autores como:

(Chavenato 2000:359), "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos"

Otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la

organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

#### **b) Capacitación**

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal (Frigó, 2000).

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno (Martínez Carrillo, 2009).

#### **c) Motivación**

Hernández (2007) en su publicación hace incapié en la siguiente: La motivación es considerada un estado íntimo que activa, dirige y mantiene la conducta. Según los especialistas, cuando una empresa motiva a sus empleados haciéndolos sentir valiosos sin importar su puesto o cargo, el personal comienza a considerarse parte de la misma y se interesa por su éxito, aportando ideas creativas e innovadoras a la compañía.

La motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado (Ramírez Santos, 2015).

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

#### **2.4.2.8. Innovación**

##### **a) Concepto**

Entendiendo por innovación la capacidad para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces. En este mismo sentido, López, J. (2004), manifiesta que los fenómenos de innovación tecnológica no solo inciden sobre la productividad de los factores, sino que han desencadenado y desencadenarán profundos procesos de transformación en las economías y en la sociedad de los países que las han adoptado (Malthison, Gándara, & Primera, 2007).

Innovar significa hacer cosas de diferente manera, crear nuevas combinaciones. La innovación no quiere decir hacer pequeñas mejoras de manera continuada sino encontrar nuevas maneras de combinar las cosas de una manera general y coherente (Monares, Monares, & Bustamante, 2000).

Hernández (2007) en su publicación hace incapié en la siguiente: Los expertos explican que una empresa no puede cerrarse en la antigüedad. El encargado, director o presidente siempre debe innovar y mejorar las prácticas, tanto tecnológicas como de relaciones humanas. El mismo debe analizar todo el proceso que realiza la empresa y estudiar qué pueden reparar, acorde a los tiempos, para el bien de la compañía

##### **b) Tecnología**

- c) La Tecnología se define como el conjunto de conocimientos y técnicas que, aplicados de forma lógica y ordenada, permiten al ser humano modificar su entorno material o virtual para satisfacer sus necesidades, esto es, un proceso combinado de pensamiento y acción con la finalidad de crear soluciones útiles (PEAPT, 2013).

La tecnología es un concepto amplio que abarca un conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas (Alegsa, 2014).

La Tecnología se define como el conjunto de conocimientos y técnicas que, aplicados de forma lógica y ordenada, permiten al ser humano modificar su entorno material o virtual para satisfacer sus necesidades, esto es, un proceso combinado de pensamiento y acción con la finalidad de crear soluciones útiles (PEAPT, 2013).

**d) Producto**

(Bonta & Farber, 2005) nos brindan la siguiente definición de lo que es el producto: "El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización. El consumidor identifica los productos por su marca.

**e) Publicidad**

La publicidad es considerada como una de las más poderosas herramientas de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que es utilizada por empresas, organizaciones no lucrativas, instituciones del estado y personas individuales, para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a su grupo objetivo (Thompson, 2006).

## **2.5. Hipótesis**

La gestión del Recurso Humano afecta a la Competitividad de la empresa ARAKIPROD.

## **2.6. Señalamiento de variables**

### **2.6.1. Variable Independiente**

Gestión del Recurso Humano

### **2.6.2. Variable Dependiente**

Competitividad

### **2.6.3. Unidad de Observación**

ARAKIPROD

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque**

El enfoque de la presente investigación será cuantitativo. Gracias al paradigma cuantitativo nos permite fundamentarnos en el método hipotético deductivo. Mide las variables en un contexto determinado, analiza las mediciones, y establece conclusiones. Utiliza medición numérica, conteo, y estadística, encuestas, experimentación, patrones, recolección de datos. Así como el enfoque cualitativo que parte de un esquema inductivo, expansivo que se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación se basa en descripciones y observaciones; reconstruir la realidad, tal como la observan los investigadores se llama holístico, porque considera el todo, sin reducirlo a sus partes (Sampieri Hernandez, 2011).

Después de recopilar información acerca del problema de investigación en documentos anteriores sobre la gestión del talento humano y la competitividad ; y además que se contará con la colaboración de las personas involucradas, lo cual nos permitirá tener una visión clara y precisa de la situación actual, nos fundamentaremos en las técnicas cualitativas puesto que se acopiará información sobre el problema a expertos en el campo específico y confiar en su experiencia en el manejo del talento humano, pone énfasis en el proceso puesto que en el proyecto se utilizará varios procedimientos para evaluar la gestión del talento humano y su competitividad en el mercado de la entidad.

#### **3.2. Modalidad básica de la investigación**

La investigación a realizarse es combinada, significa que utilizaremos investigación documental o bibliográfica e investigación de campo para procesar la información.

##### ***3.2.1. Investigación de campo***

Se aplicará esta modalidad porque permitirá recolectar y registrar ordenadamente la información obtenida referente al problema a través de diferentes técnicas ya que



permite tener contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto a investigar.

Según Marín Villada (2008) “la investigación de campo se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

La investigación de Campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen, en esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos (Herrera , 2004).

Esta investigación se encuentra dentro de la investigación de campo, la misma que se realizará en la parroquia Montalvo, en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, debido a la relación que presenta de forma directa con la realidad de la empresa y sus acontecimientos o sucesos, se trabajara directamente con el personal administrativo y con los señores operarios, los mismos que están en la capacidad de proporcionar la información requerida por el hecho de estar relacionadas directamente con la empresa., el investigador se involucrara de manera directa con los objetivos planteados en el proyecto para proponer soluciones a la problemática existente y contribuir con el desarrollo de la entidad.

### ***3.2.1. Bibliográfica y/o documental***

Según Marín Villada (2008) “La investigación documental es la que se apoya en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie tales como, las obtenidas a través de fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivísticas; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en archivos como cartas oficios, circulares, expedientes, etcétera.

Esta investigación está respaldada en diferentes documentos bibliográficos y/o documental, se tomó en cuenta criterios y obras de diferentes autores, que permitieron añadir al proyecto de investigación información sustentada en citas bibliográficas los mismos que son: libros, normativas, leyes, investigaciones

realizadas en años anteriores y páginas web de manera que han ayudado a fortalecer el marco teórico y el desarrollo de la Operacionalización de variables.

Pudiendo así realizar varias comparaciones y elecciones de temas que se asemejan a la investigación debido a la realidad que presenta la información involucrada con la problemática existente, y por la facilidad de tomar criterios de diversos autores para tener un acercamiento directo con el tema de estudio, y de igual manera contribuya al desarrollo de los objetivos propuestos en el mismo.

### **3.3. Nivel o tipo de investigación**

En el presente trabajo se utilizara la investigación Exploratorio y descriptiva que se detallan a continuación:

#### ***3.3.1 Investigación Exploratoria***

La investigación exploratoria “Examina o explora un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado nunca antes; es decir, sirve para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, poco estudiados o novedosos, permitiendo identificar conceptos o variables promisorias, e incluso identificar relaciones potenciales entre ellas. Permitiendo conocer y ampliar el conocimiento sobre un fenómeno para precisar mejor el problema a investigar” (Cazau, 2006).

El estudio de la gestión del recurso humano y competitividad es una investigación de tipo exploratorio debido al sondeo que se realizó para realizar el presente estudio, es así que se utiliza una metodología más amplia, y genera una hipótesis que será comprobada por medio de un análisis estadístico.

### ***3.3.2 Investigación descriptiva***

En un estudio descriptivo en el que se selecciona una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno (Cazau, 2006).

Además se utilizara la investigación descriptiva en el estudio de la gestión del recurso humano y competitividad para determinar los procesos ejecutados para el control interno de las actividades de la empresa, de manera que se puedan detallar todos y cada uno de los elementos utilizados para evaluar el mismo, es decir que se pueda obtener un conocimiento global y personal, para de esta manera poder establecer la calidad y la satisfacción de las labores de los empleados de la entidad.

## **3.4. Población y muestra**

### ***3.4.1. Población***

Población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia (Janny, 1994).

Esta se refiere al conjunto de personas, instituciones o cosas al cual está dirigida la investigación, misma que se seleccionó de acuerdo con la naturaleza del problema para generalizar los datos recolectados; en este sentido, la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernandez , 2006)

De acuerdo con Herrera, 2003 en su libro “Tutoría de la Investigación” indica que “la población es la totalidad de los elementos a investigar respecto a ciertas características. En muchos casos, no se puede investigar a toda la población, sea por razones económicas, por falta de auxiliares de investigación o porque no se dispone de tiempo necesario.”

La población o universo que será tomada en cuenta para el presente estudio es el personal que labora en la empresa ARAKIPROD de la ciudad de Ambato.

La población se encuentra detallada en la siguiente tabla:

**Tabla 1: Población**

<b>N° TRABAJADORES</b>	<b>DEPARTAMENTOS</b>
12	ADMINISTRATIVO
8	COMERCIAL
2	DISEÑO
37	PRODUCCIÓN
1	RECURSO HUMANO
<b>60</b>	<b>TOTAL</b>

**Moreira, Mayra (2015)**

### **3.4.2. Muestra**

La muestra se define como una parte de la población en estudio, seleccionada de manera que en ella queden representadas las características que distinguen a la población de la que fue tomada (Moreno, 1987).

Una muestra censal poblacional implica la obtención de datos de todas las unidades del universo acerca de las cuestiones que constituyen el objeto censado, los datos se recogen entre una muestra de unidades que representan el universo, dado que la población es pequeña y se puede hacer un estudio de cada uno de los elementos que la conforman (Chavez, 1994).

La muestra es una parte de la población seleccionada debe ser confiable, representativa, y además ofrecer la ventaja de ser la más práctica, la más económica y la más eficiente en su aplicación ( Naranjo Lòpez, 2004).

Para realizar este procedimiento se realizara a través de la siguiente fórmula:

Fórmula:

$$Z = 95\%$$

$$N = 60$$

$$p = 0.95$$

$$q = 0.05$$

e = 0.05

n = ¿?

Z = Nivel de Confianza

N = Población

p = Probabilidad a éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = error de estimación

n = tamaño de la muestra.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2(P * Q)}$$

En ARAKIPROD no es necesario calcular la muestra debida a que la población está conformada por sesenta (60) colaboradores incluidos el propietario de la empresa con la cual se procederá a realizar el respectivo análisis y con ello aplicar la prueba de la hipótesis.

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

Es la recopilación de información de la variable dependiente e independiente del tema de investigación. La Operacionalización de las variables se parece a un mapa conceptual elaborado horizontalmente en donde la conceptualización de la variable se deriva del marco teórico la cual se escribe en la primera columna de la matriz, las categorías se escriben en la segunda columna responde a la pregunta ¿Cuáles son los elementos esenciales de la variable conceptualizada? Para cada categoría se determinan sus indicadores esta va en la tercera columna son los elementos directamente observables y medibles que reflejan la presencia y acción de la categoría en un contexto delimitado, para cada indicador se formulan ítems básicos, que servirán de referentes para diseñar los instrumentos de recolección de información estos se escriben en la cuarta columna. En la última columna se recomienda fijar las técnicas e instrumentos de recolección responde a la pregunta ¿Qué instrumentos se aplicaran y a quienes?

**3.5.1 Operacionalización de la variable independiente: Gestión del Recurso Humano**

**Tabla 2: Operacionalización Variable Independiente**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS O DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La gestión del recurso humano es la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano.</p> <p>El objetivo de la gestión de recursos humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido</p>	Clima – Cultura Organizacional	<p>Iniciativa individual</p> <p>Actividades Establecidas/ Actividades Planificadas</p>	<p>¿Las actividades laborales son realizadas de manera responsable? a) Si b) No</p> <p>¿Las actividades laborales son llevadas a cabo con libertad e independencia? a) Si b) No</p>	Entrevista
		<p>Tolerancia</p> <p>Objetivos Planificados/ Objetivos Realizados</p> <p>Conflictos solucionados/ Total de conflictos</p>	<p>¿Ha tomado riesgos para poder alcanzar los objetivos de la empresa? a) Si b) No</p> <p>¿Existe libertad para poder solucionar conflictos laborales? a) Si b) No</p>	Entrevista

	Proceso de Admisión personal	Reclutamiento del personal	<p>¿Qué es lo que la organización considera para el reclutamiento del personal?</p> <p>a) Título profesional b) Experiencia Laboral c) Años de experiencia d) Parentesco e) Capacidades y destreza</p>	Entrevista
		Requisitos aplicados/ Requisitos existentes	<p>¿La gestión del Recurso Humano utilizada es la correcta para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?</p> <p>a) Si b) No</p>	
		Formación académica	<p>¿Cuál es el nivel de formación académica del personal?</p> <p>A) instrucción superior B) instrucción secundaria C) instrucción primaria D) No tiene preparación académica</p>	Currículo
		Selección del personal	<p>¿Cómo es seleccionado el personal reclutado?</p> <p>a) Realizando pruebas y exámenes b) De manera empírica</p>	Entrevista
		Total Personal Seleccionado/ Total personal reclutado		

	Remuneraciones	<p>Bonificaciones Recompensas Sueldo- salario</p> <p>Horas Extras Trabajados/ Horas extras pagadas</p> <p>Bonificaciones entregadas/ Bonificaciones Planificadas</p>	<p>¿El sueldo es pagado de manera puntual? a) Si b) No</p> <p>¿Se paga horas extras de manera equitativa y puntualmente? a) Si b) No</p> <p>¿Son reconocidos económicamente las horas laboradas fuera del horario normal de trabajo? a) Si b) No</p> <p>¿De qué manera la organización incentiva el correcto desempeño de sus colaboradores? a) Bonos económicos b) Días de descanso c) Obsequio de mercadería d) Bonos para supermercado</p>	Entrevista
--	----------------	--	---	------------

**Moreira, Mayra (2015)**



**3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente: Competitividad**

**Tabla 3: Operacionalización Variable Dependiente**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS O DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización.</p> <p>Son factores determinantes para la competitividad empresarial: a) todas las acciones encaminadas a desarrollar una adecuada gestión del conocimiento, que permita identificar la calificación del personal y su capacidad de gestión enfocada a innovaciones.</p>	Estrategias competitivas	<p>Costos</p> <p>Costos Estimados/ Costos reales</p>	<p>¿La empresa cobra el costo por el transporte de sus productos? a) Si b) No</p> <p>¿La nueva línea de hogar tiene un costo bajo en relación a la competencia? a) Si b) No</p>	<p>Reportes de Ventas</p> <p>Estudios de Mercado realizados</p>
		<p>Lealtad del cliente</p> <p>Clientes permanentes/ total clientes</p>	<p>¿Cuál es la estrategia que utiliza la organización para conservar a sus clientes? a) Promociones en los productos b) Descuentos por pronto pago c) Obsequios d) Sorteos –rifas</p> <p>¿Cuál es el motivo para que los clientes sean fieles a la organización? a) Productos de buena calidad b) Precios bajos c) Excelente atención d) Entrega inmediata</p>	<p>Entrevistas</p>

	Calidad Total	Normas de calidad Normas Planificadas/ Normas aplicadas	<p>¿Los productos realizados por los trabajadores son de buena calidad? a) Si b) No</p> <p>¿Los clientes se encuentran satisfechos los productos de la empresa? a) Si b) No</p> <p>¿Los productos cuentan con normas de calidad? a) Si b) No</p>	
	Innovación	Adquisición  Maquinaria nueva adquirida/ maquinaria total	<p>¿Con el propósito de incrementar la producción en que línea fue adquirida la maquinaria? A) Línea hogar B) Línea ferretera C) Línea publicitaria</p> <p>¿La maquinaria para la producción cuenta con la capacidad suficiente para operar? a) Si b) No c)</p> <p>¿La maquinaria adquirida ayudada a reducir el tiempo de producción? a) Si b) No</p>	Inventario de Maquinaria

		Nuevos productos Líneas nuevas Nuevos/ Total de Líneas	¿Se ha creado una nueva línea de producción? a) Si b) No	Catálogo de productos
		Participación en el mercado  Ventas por línea/ Total de ventas	¿Cuál es la línea que más acogida tiene y comercializa la organización en el mercado? A) Línea hogar B) Línea ferretera C) Línea publicitaria	Cartera de vendedores
	Desempeño Laboral	Capacitación del personal  Personal Capacitado/ Total del personal	¿El personal que labora en la empresa ha sido capacitado para desarrollar sus actividades en el trabajo? a) Si b) No  ¿Cuál es el nivel de capacitación que se ha recibido? a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo  ¿La competitividad de la empresa ARAKIPROD se ve afectada por una incorrecta gestión del recurso humano? a) Si b) no  ¿Con la implementación de un sistema de gestión en qué nivel permitirá evaluar el desarrollo de los objetivos los objetivos	Entrevista

			<p>organizacionales para alcanzar la competitividad de la compañía?</p> <p>a) Si b) no</p>	
		<p>Motivación del personal.</p> <p>Personal Motivado/ Total del personal</p>	<p>¿Cuál es el nivel de motivación del personal que labora en la empresa?</p> <p>a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo</p>	Entrevista

**Moreira, Mayra (2015)**

### **3.6. Plan procesamiento y análisis de la información**

#### ***3.6.1 Plan de procesamiento de la información***

Metodológicamente la construcción de información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información (Herrera , 2004).

Se realizara una revisión crítica de la información recogida, es decir se desechara todo tipo de información contradictorio, incompatible o con algún tipo de errores, que altere la información real. Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

La tabulación según variables de cada hipótesis, se realizará mediante manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

Representación gráfica, los datos ya tabulados se representara mediante gráficos estadísticos, en el cual sea de fácil comprensión los resultados obtenidos, este procedimiento se lo realizara mediante el programa Excel.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

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

##### **4.1. Análisis E Interpretación De Resultados**

Análisis de los resultados estadísticos, mediante herramientas y gráficos estadísticos que permitan una interpretación clara y concisa, con el objeto de verificar si los objetivos del trabajo de investigación se están cumpliendo.

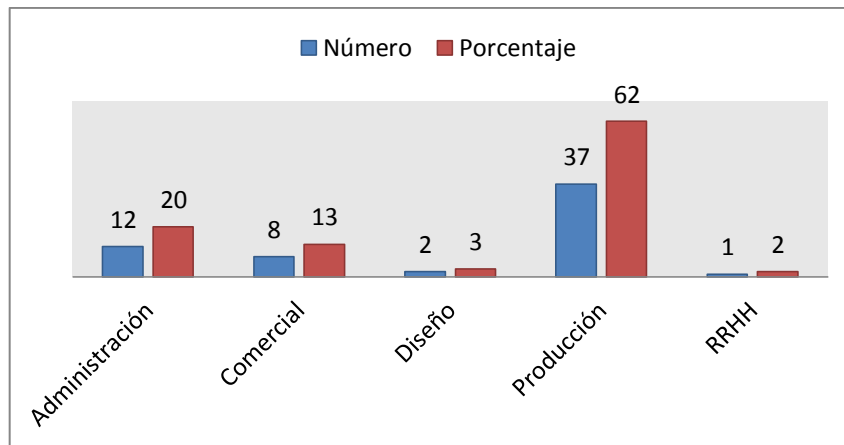
El análisis que se realizó está de acuerdo a la tabulación de datos proporcionados por el cuestionario y encuesta que se hizo, tomando en cuenta que la evaluación de la gestión es indispensable para analizar la administración del talento humano en la entidad, y poder medir el cumplimiento que se dio a la variable independiente y de esta manera dar cumplimiento a la variable dependiente.

La interpretación de resultados se realizó tomando en cuenta el marco teórico, respaldándose en el mismo y de acuerdo a las respuestas de los encuestados sugiriendo así un mejor control interno organizacional.

#### 4.1.1. Análisis e interpretación de resultados Variable Independiente.- Gestión del Recurso Humano

4.1.1.1. Número de trabajadores laborando en la empresa ARAKIPROD en el año 2014

**Gráfico 7: Número de Trabajadores**



Moreira, Mayra (2015)

#### ANÁLISIS

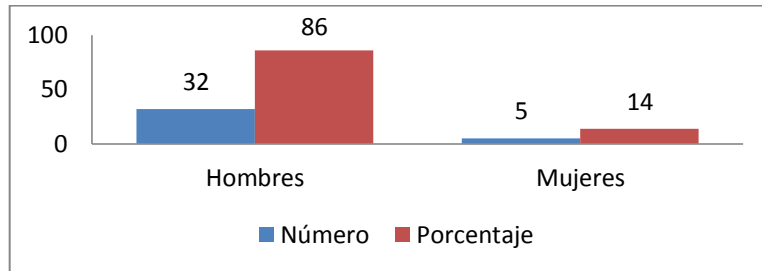
Una vez que se han analizado los datos podemos determinar que el 62% del total de los trabajadores es decir 37 trabajadores se encuentran laborando en el área de producción, el 20% en administración, el 13% en comercial, a diferencia del área recurso humano solo se encuentra una persona encargada del departamento y en el área de diseño dos.

#### INTERPRETACIÓN

Podemos constatar que la mayor parte del personal se encuentra en el área de producción para lo cual debe ser muy tomando en cuenta, cuidado porque es lógico que sin el personal la maquinaria no se podría operar. Es por esto que hago énfasis en que el personal no debe ser visto solo como un recurso más sino como la pieza fundamental de la empresa. Así como también considero muy importante que debería haber más personal en el departamento de recurso humano puesto que ellos son los encargados de manejarlo, cuidarlo y mantenerlo para que contribuya a mejorar la producción de la empresa.

4.1.1.2. Número de Hombres y Mujeres laborando en el área de producción en el año 2014

**Gráfico 8: Número de Hombres y Mujeres**



Moreira, Mayra (2015)

**ANÁLISIS**

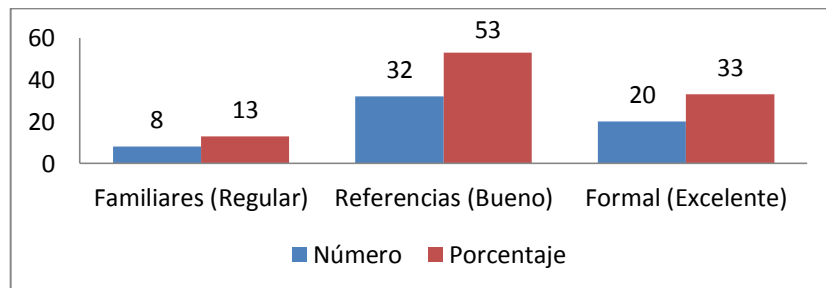
Una vez analizado al personal de la empresa ARAKIPROD, hemos determinado que en el área de producción el 86% del personal es de sexo masculino el cual representa a 32 hombres y tan solo un 14% son de sexo femenino el cual representa a 5 mujeres.

**INTERPRETACIÓN**

Al ser el departamento de producción el área que abarca mayor la parte de personal es muy importante determinar qué tipo de personal se encuentra laborando ahí, es por eso que al haber mayor cantidad de hombres contribuye positivamente sin desmerecer a las mujeres al contrario cuida su integridad física puesto que al manipular maquinaria pesada son más vulnerables es por eso que al ser mayor cantidad de personal masculino se podrá utilizar más fuerza corporal para la producción, traslado y empacado de la mercadería.

4.1.1.3. Métodos de reclutamiento del personal en el año 2014.

**Gráfico 9: Métodos de Reclutamiento**



Moreira, Mayra (2015)



## ANÁLISIS

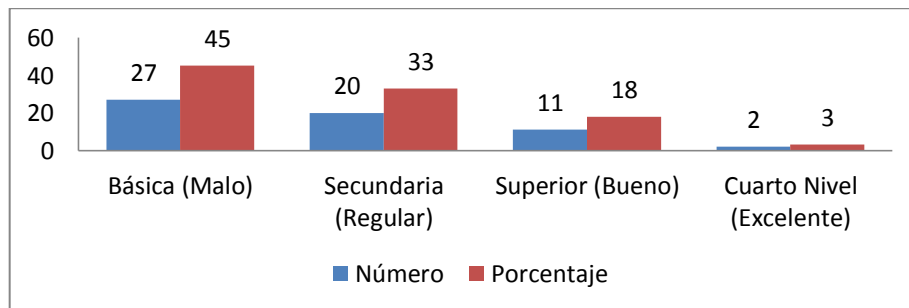
Se ha determinado que 8 de los trabajadores son familia los cuales representan el 13%, así también existe un 53% de los trabajadores que han sido reclutados por referencias de amigos, conocidos y por los mismo empleados sin embargo un 33% del personal si es reclutado de manera formal es decir se publicó anuncios en el periódico más concurrido de la ciudad y se realizaron evaluaciones.

## INTERPRETACIÓN

Se han analizados los métodos de reclutamiento del personal y al ser ARAKIPROD una empresa familiar existen trabajadores que son familia, pero lo más alarmante es que 32 del total de trabajadores son contratados de manera empírica lo cual no es tan fiable para la empresa ya que no pueden ser idóneos para el puesto requerido, esto representa gastos y tiempo. Un trabajador que no es idóneo para un puesto de trabajo necesita que los capaciten en un período de tiempo, algunos pueden aprender pronto otros no y en el peor de los casos no pueden aprender nunca, sin embargo 20 de los trabajadores si fueron sometidos a evaluaciones lo cual ayuda a seleccionar al personal correcto y ubicarlos en puestos adecuados.

### 4.1.1.4. Nivel de formación académica de los trabajadores en el año 2014

**Gráfico 10: Formación Académica**



**Moreira, Mayra (2015)**

## ANÁLISIS

Se ha encontrado que un 45% y un 33% de los trabajadores presentan niveles de estudio básico y secundario respectivamente cabe recalcar que estos trabajadores laboran en el área de producción y comercial, sin embargo un 18% y un 3% de los

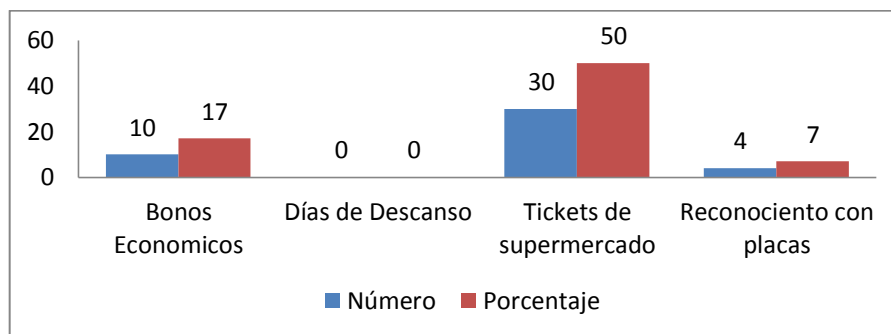
trabajadores tiene niveles de estudio superior y de cuarto nivel estos laboran el área administrativa y de RRHH.

## INTERPRETACIÓN

Al analizar el nivel académico de los trabajadores de sus currículos presentados se observa que existen 27 trabajadores que tienen aprobado la primaria y 20 la secundaria esto puede ser una amenaza para la competitividad empresarial puesto que los trabajadores no cuentan con conocimientos necesarios para operar sus maquinarias y cumplir óptimamente con las funciones asignadas en su trabajo lo que implica gastos puesto que la empresa debería incorporar capacitaciones con mayor frecuencia, para poder actuar ante amenazas en la producción y ventas. Sin embargo existen 11 trabajadores de tercer nivel y 2 de cuarto ellos representan una fortaleza para la empresa ya que este personal labora en cargos como recurso humano, diseño y administrativo el cuál debe tener mayor desarrollo y capacidad para poder gestionar a la organización y realizar medidas correctivas.

4.1.1.5. Tipo de incentivos que se entrega a los trabajadores por cumplir con sus metas organizacionales en el año 2014.

**Gráfico 11: Incentivos**



Moreira, Mayra (2015)

## ANÁLISIS

Se ha determinado que 10 trabajadores por alcanzar las metas recibieron bonos económicos, 30 trabajadores recibieron tickets de supermercado para retirar compras y que tan solo 4 trabajadores recibieron placas estos fueron los vendedores ya que lograron cubrir metas de ventas, sin embargo ninguno de los trabajadores recibieron días de descanso puesto que este año la empresa se propuso a aumentar su

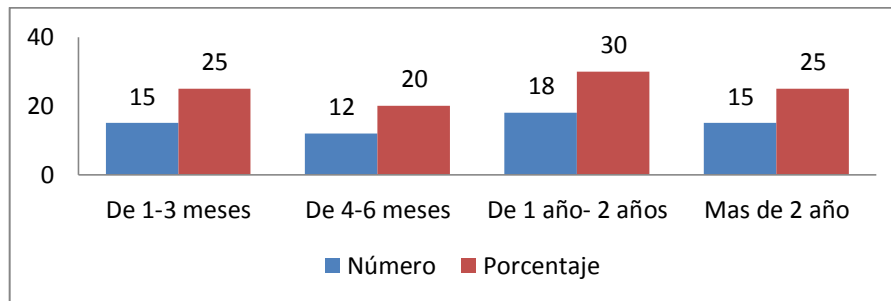
producción y ventas por lo cual requerían más horas de trabajo y mano de obra. Cabe recalcar que un total de 16 trabajadores no recibieron ningún incentivo estos fueron los trabajadores nuevos.

## INTERPRETACIÓN

Una vez analizados los datos hemos encontrado que la empresa al otorgar incentivos incrementa el interés en los trabajadores ya que reciben reconocimientos por sus actividades realizadas ayudando a que el personal se encuentre más comprometido, sin embargo considero que los reconocimientos económicos son justos y necesarios ya que a mayor cantidad de metas mayor reconocimiento.

### 4.1.1.6. Tiempo de permanencia del personal en la empresa en el año 2014

**Gráfico 12: Permanencia del Personal**



Moreira, Mayra (2015)

## ANÁLISIS

Se ha determinado que existen 15 trabajadores que laboran en la empresa en un lapso de 1 a 3 meses, 12 de 4 a 6 meses, 18 de 1 a 2 años y 15 más de dos años. Un 45% de los trabajadores no tienen ni un año trabajando, mientras que un 55% trabaja más de un año, es decir existió un alto movimiento de personal durante este período.

## INTERPRETACIÓN

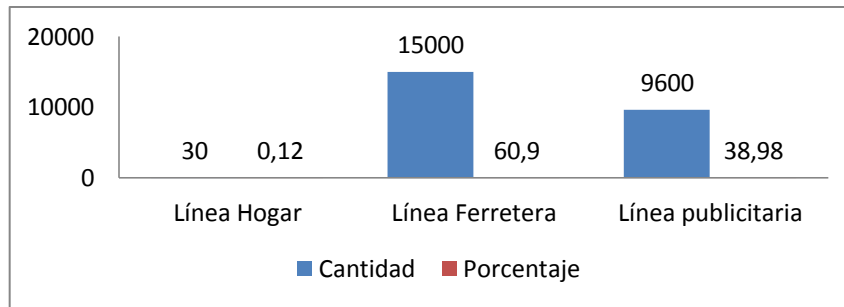
Con los datos obtenidos puedo acotar que existe una alta rotación de personal lo cual puede provocar que las personas no se sientan cien por ciento preparadas para asumir sus funciones, de la misma manera tiene dificultad de integrarse con su grupo de trabajo, sin embargo se puede rescatar que gracias a la rotación del personal la empresa permite a que los trabajadores descubran sus habilidades, su potencial

permitiéndoles desarrollarse y superarse ya que podrían estar siendo postulados para nuevos puestos.

#### 4.1.2. Análisis e interpretación de resultados Variable Dependiente.- Competitividad Empresarial

##### 4.1.2.1. Líneas y producción diaria de la empresa ARAKIPROD en el año 2014

**Gráfico 13: Líneas y Producción diaria**



Moreira, Mayra (2015)

#### ANÁLISIS

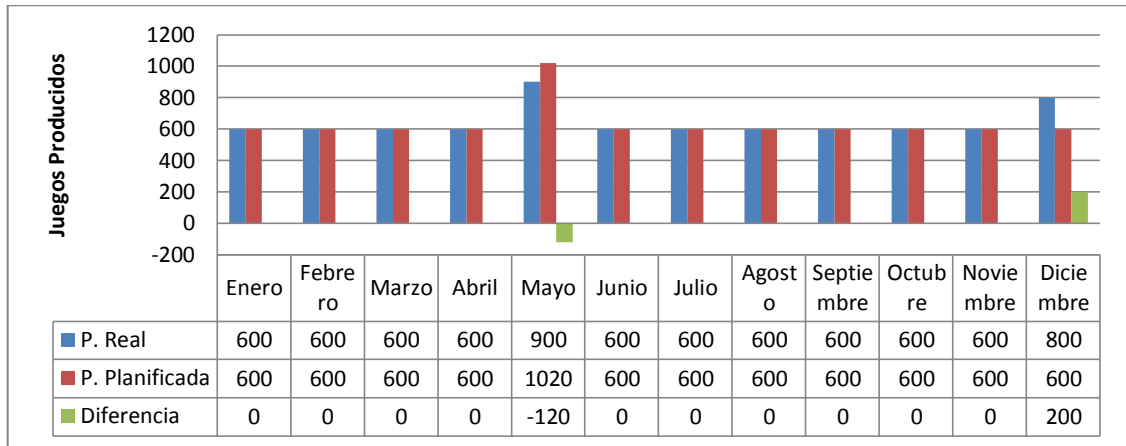
Una vez analizados las planillas de producción diaria hemos determinado que se producen 30 juegos de la línea hogar, 15000 unidades de línea ferretera (seguros) y 9600 unidades de línea publicitaria (vasos publicitarios). Lo que más se produce diariamente son la línea ferretera puesto que estos productos representan el 60.9% de la producción diaria debido a que este producto es el que se distribuye en grandes cantidades a nivel de todo el país, y se produce en pocas cantidades la línea hogar con un 0.12%.

#### INTERPRETACIÓN

Con los datos obtenidos nos permite llegar a una conclusión lógica debido a que la empresa se inició con su línea ferretera ha ganado gran parte del mercado de la ciudad de Ambato y a nivel de todo el país sin embargo se han implementado más líneas de producción lo cual le ha permitido innovar su producción. Cabe recalcar que las líneas de hogar y ferretera incrementan su producción de acuerdo a la temporada, lo cual es beneficioso para la empresa.

4.1.2.2. Producción mensual real y planificada de la línea hogar en el año 2014

**Gráfico 14: Producción mensual real y planificada**



Moreira, Mayra (2015)

**ANÁLISIS**

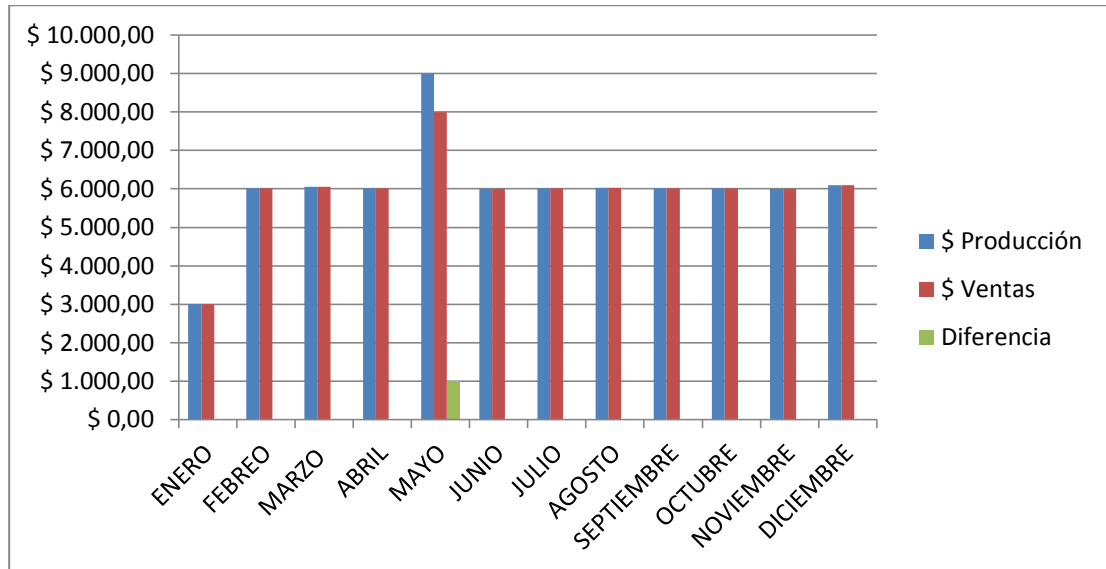
Una vez analizados los datos podemos determinar que en el mes de Mayo la producción se incrementó en un 50% de la producción diaria normal de la línea hogar, así como en el mes de diciembre la producción aumentó en un 33.33%, sin embargo en el mes de Mayo se planificó aumentar un 70% de la producción debido a que es un mes cotizado por ser el día de la madre pero no se cumplió con la meta debido a que el personal que se encontraba operando en ese momento no estaba bien capacitado para operar la maquinaria, por lo que solo se incrementó un 50%, además cabe recalcar que en el mes de Diciembre la producción se pudo incrementar más de lo planificado lo cual permitió superar expectativas.

**INTERPRETACIÓN**

Con la información obtenida nos ilustra que la mano de obra es muy importante para alcanzar la producción planificada, de la misma manera llevar una planificación de las producción colabora para que los empleados se puedan comprometer más con la organización, sin embargo al no poseer un personal bien capacitado hace que la producción tenga bajas, aunque parezca contradictorio estas bajas hace que el personal se comprometa en futuro para salir de esas bajas y es aquí cuando un buen líder o gestor del recurso humano contribuye a que esto suceda.

#### 4.1.2.3. Ventas mensuales de la línea hogar en el año 2014

**Gráfico 15: Ventas mensuales línea hogar**



Moreira, Mayra (2015)

#### **ANÁLISIS**

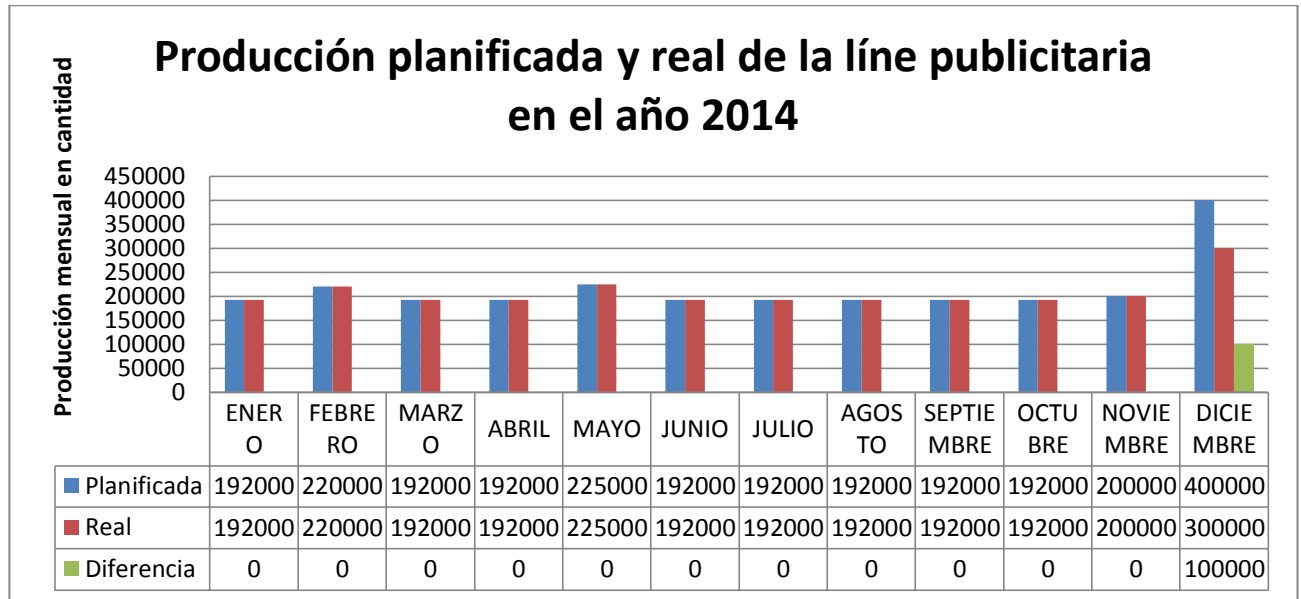
Una vez analizados los datos podemos determinar que en el mes de Mayo las ventas bajaron en un 11% en base a lo que se produjo puesto que en ese mes se incrementó la producción en un 50% pero de esta producción salieron defectuosos 100 juegos de baño lo cual ocasiono que estos productos no se vendieran provocando una pérdida de \$1000. Sin embargo en el resto de los meses las ventas se realizaron con normalidad.

#### **INTERPRETACIÓN**

Con la información obtenida podemos determinar que la empresa se plantea metas cada año en este caso en el mes de Mayo se decidió incrementar la producción debido a que es un mes con alta demanda por ser considera como el día de la madre, los accesorios para el hogar son muy demandados sin embargo al no realizar una buena producción por no tener al personal capacitado para operar la maquinaria requerida se produce una producción anormal y defectuosa retrasando tiempos y ocasionando gastos por ende esa mercadería no se vende.

4.1.2.4. Producción mensual real y planificada de la línea publicitaria en el año 2014

**Gráfico 16: Producción planificada y real Línea Publicitaria**



Moreira, Mayra (2015)

**ANÁLISIS**

Una vez analizados los datos podemos determinar que la producción de la línea publicitaria se ha ido planificando de acuerdo a la demanda de cada mes por ejemplo en los meses de Febrero, Mayo y Diciembre se han incrementado en 14.58%, 17.19% y 108.33% respectivamente, cabe recalcar que en el mes de Diciembre la producción se incrementó considerablemente puesto que en este mes llegan pedidos altos para entregar a empresas u organizaciones por motivo de fin de año y navidad. Sin embargo durante este mes no se logró cumplir con esta meta puesto que se planificó producir 400.000 vasos publicitarios mensuales y tan solo se produjo 300.000 lo cual ocasionó un 25% de disminución en la producción respecto a la producción planificada, debido a que los trabajadores no estaban recibiendo su pago de manera equitativa, debido a que un 25% de los trabajadores estaban a prueba por ser nuevos.

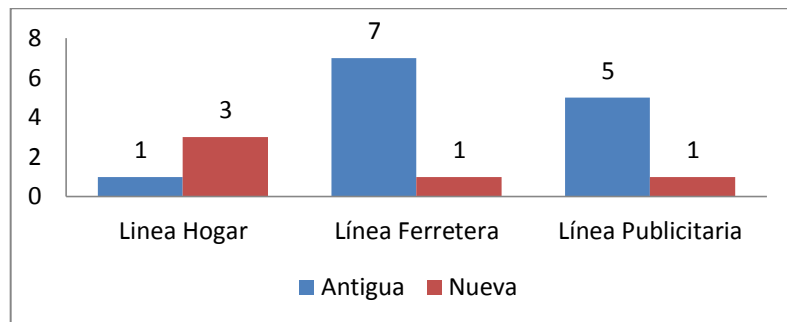
**INTERPRETACIÓN**

Es importante que toda organización lleve a cabo una planificación para alcanzar sus metas, sin embargo hay que planificar también los posibles riesgos que se pueden tener, en este caso respecto a la planificación de la producción de la línea publicitaria no se llegó a cumplir en el mes de Diciembre debido a que los empleados no se encontraban motivados al realizar su trabajo, es de suma importancia que todos estén

trabajando en un buen ambiente de trabajo, en el cual se tenga seguridad, higiene, armonía y un buen clima de trabajo contribuye a que todos trabajen de la mejor manera lo cual permitiendo alcanzar metas en conjunto.

#### 4.1.2.5. Número de maquinaria en cada línea de producción en el año 2014

**Gráfico 17: Número de Maquinaria**



**Moreira, Mayra (2015)**

#### **ANÁLISIS**

Según los datos analizados podemos determinar que la empresa tiene un total de 18 máquinas que son utilizadas para producir cada una de sus líneas de producción; podemos determinar que se encuentran distribuidas de la siguiente manera 4 en la línea Hogar, 8 en la línea Ferretera y 6 en la línea Publicitaria, podemos destacar que en la línea Hogar en el año 2014 se adquirieron 3 máquinas nuevas, 1 en ferretera y 1 en publicitaria es decir se adquirieron más máquinas en la línea d hogar puesto que se decidió implementar más producción de accesorios de baño (línea hogar) innovando con una gran cantidad de colores y modelos.

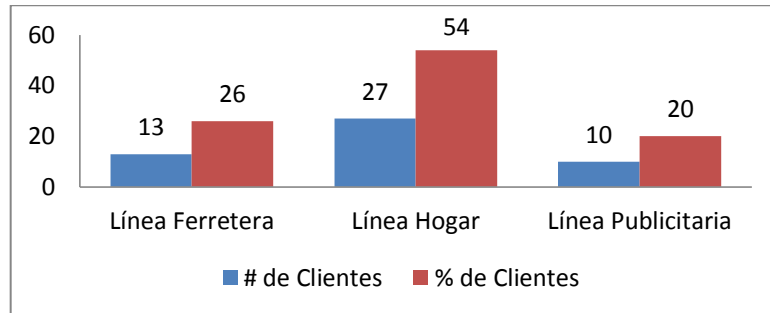
#### **INTERPRETACIÓN**

Es muy importancia que toda empresa siempre piense en innovar, al ser ARAKIPROD una empresa que se dedica a la producción, tiene que estar al tanto de cada una de las nuevas ofertas en maquinaria y tecnologías ya que es un recurso muy relevante debe buscar lo mejor que les permita producir más en menor tiempo, siempre y cuando estas maquinarias sean manipuladas de la mejor manera , contribuyendo a mejorar la producción evitando desperdicios tanto en tiempo como en recurso, obteniendo buenos resultados caso contrario será un reto adaptarse sin embargo no considero que sea imposible siempre y cuando se capacite al personal.



4.1.2.6. Número de Clientes en la ciudad de Ambato en el año 2014.

**Gráfico 18: Número de Clientes**



**Moreira, Mayra (2015)**

**ANÁLISIS**

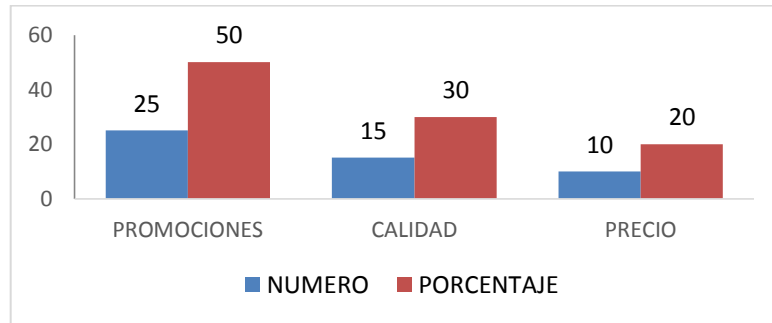
Se han analizado a los clientes de ARAKIPROD en la ciudad de Ambato por lo que hemos podido determinar que existe un total de 50 clientes los cuales se encuentran segmentados de la siguiente manera 13 en la línea ferretera, 27 en la línea hogar y 10 en la línea publicitaria, es decir el 54% de los clientes son de la línea hogar debido a que para la empresa hubo más apertura de mercado en la ciudad de Ambato en la oferta de accesorios de baño, pudiendo entrar con mayor facilidad y sobre todo teniendo la acogida de varios locales, tiendas y demás puntos de entrega en los cuales se pueden adquirir estos productos con mayor facilidad, además es un producto bastante requerido para cualquier hogar y más aun con el precio que se oferta es muy atractivo para los usuarios.

**INTERPRETACIÓN**

La aceptación por parte del mercado a los productos que una empresa oferta es de mucha importancia puesto que esto les permite estar pendientes de cada una de las necesidades de sus posibles consumidores, para el caso de ARAKIPROD decidió buscar una manera más económica de ofertar accesorios de baño en la ciudad de Ambato teniendo una buena acogida, sin embargo no es preocupante que no se tenga bastantes clientes en las otras líneas debido que a nivel nacional estas líneas tiene gran mercado por lo que le has permitido a la empresa estar en altos niveles de competencia tanto en la ciudad de Ambato como a nivel nacional.

4.1.2.7. Mecanismos utilizados para retener a los Clientes de la ciudad de Ambato en el año 2014.

**Gráfico 19: Métodos de Retener Clientes**



Moreira, Mayra (2015)

## ANÁLISIS

Se han analizado a los clientes de ARAKIPROD y se pudo determinar que el 50% de los clientes se fidelizan con la empresa debido a que ésta se encuentra constantemente con promociones sobre todo en épocas del año donde la demanda es mucho más alta como por ejemplo en los meses de Mayo y Diciembre, es importante señalar que dentro de este grupo de clientes 10 de los 25 han notificado que los productos que se dan en promoción no cumplen al 100% con las expectativas puesto que al estar en promoción no cuentan con buenas condiciones es decir algunos salen defectuosos, sin embargo cabe recalcar que un 30% de los clientes señaló que la calidad de los productos que se ofertan son muy buenos durante el resto del año debido a que los consumidores se encuentran satisfechos con los productos para lo cual si han logrado vender todo el material adquirido, a pesar de todo esto un 20% de los clientes han señalado que el producto ha subido de precio durante este último año en relación al año anterior sin embargo esto no ha sido un obstáculo para que sigan siendo clientes de ARAKIPROD ya que tiene su clientela bien definida y los consumidores a pesar del precio siguen adquiriendo los productos.

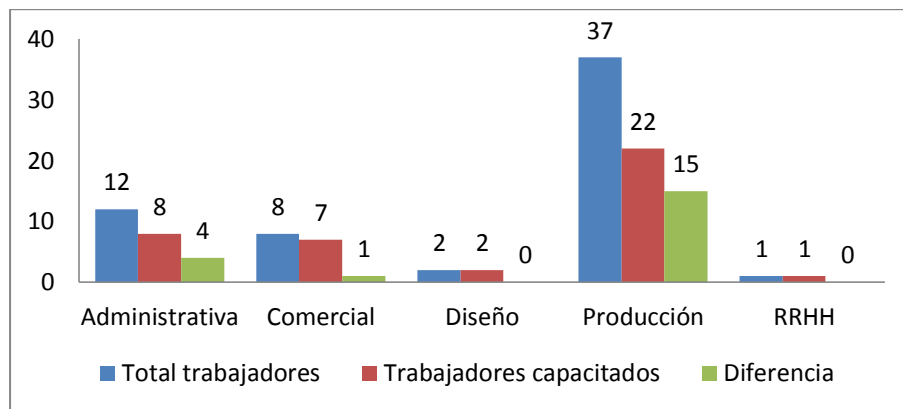
## INTERPRETACIÓN

Para toda empresa es muy importante que sus clientes se encuentren fidelizados con ellos ya que esto le permite seguir creciendo como empresa, sin embargo durante todo este proceso se pueden presentar diversas eventualidades a las cuales se deben enfrentar como es el caso de la competencia, para lo cual ARAKIPROD ha implementado campañas de promociones para ofertar sus productos dependiendo de

la época del año, estas han sido muy aprovechadas por los clientes que se han sentido satisfechos, pero durante este año también se tuvieron dificultades con su producción debido a que salieron algunos defectuosos, pero a pesar de todo esto pudieron venderlos aunque a menor precio.

#### 4.1.2.8. Personal capacitado para realizar sus actividades en el año 2014

**Gráfico 20: Personal Capacitado**



Moreira, Mayra (2015)

#### ANÁLISIS

Posterior a una reunión realizada con el gerente de ARAKIPROD y una entrevista con cada uno de los trabajadores de la empresa pudimos constatar que tan solo 33 de los 60 trabajadores han recibido capacitaciones sobre cómo realizar sus tareas para mitigar riesgos y aumentar la producción durante el año 2014, se constató que en el área de producción tan solo se capacitó a 22 trabajadores de los 37 que laboran en esta área siendo el departamento más importante y el que ha sido más descuidado, sin embargo en el resto de áreas más de la mitad y casi la totalidad de los trabajadores han sido capacitados.

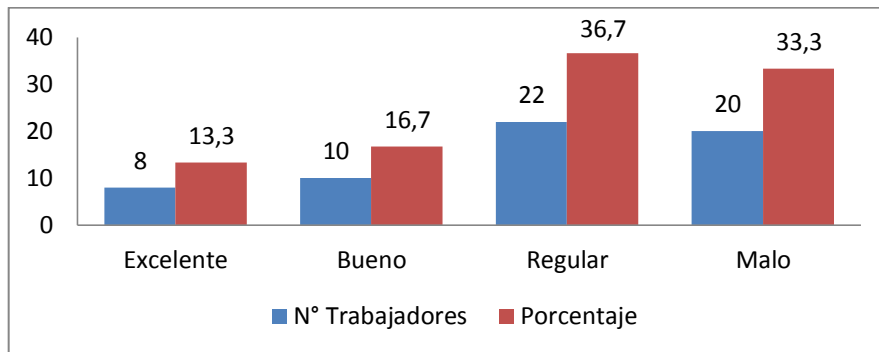
#### INTERPRETACIÓN

Una vez obtenida esta información podemos interpretar que el área de producción es una de las más importantes de la empresa ya que ésta es la clave esencial para cumplir con su misión y visión al no realizar capacitaciones a sus colaboradores hace que estos cometan varios errores al realizar sus tareas y esto hace que la producción no salga a

gusto y produzca pérdidas, considerando que el recurso humano es de vital importancia para el proceso productivo y el logro de las metas establecidas.

4.1.2.9. ¿Cuál es el nivel de capacitación de los trabajadores para realizar sus actividades en el año 2014

**Gráfico 21: Nivel de Capacitación de los Trabajadores**



**Moreira, Mayra (2015)**

### **ANÁLISIS**

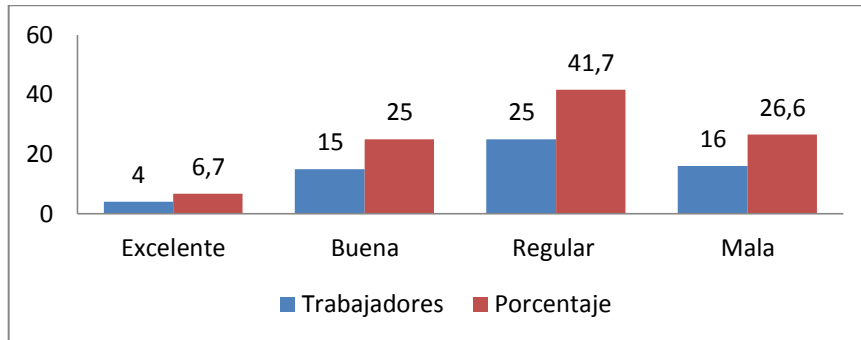
Con la información obtenida se pudo determinar que un 36.7% de los trabajadores señalaron que la capacitación que han recibido ha sido regular, un 33.3% dijo que es mala y tan solo un 13.3% dijo que es excelente.

### **INTERPRETACIÓN**

Resulta un poco alarmante el hecho que los trabajadores no califiquen a la capacitación recibida para realizar sus actividades como excelente puesto que esto depende para que puedan realizar con eficiencia sus actividades, cabe recalcar que la gran parte de trabajadores que señalaron que las capacitaciones fueron regulares y malas pertenecen al área de producción ya que aquí se contrató vario personal nuevo el cual ni siquiera ha recibido capacitación alguna, esto pone en riesgo la competitividad empresarial y el desarrollo en si del recurso humano. Sin embargo las áreas que si han estado capacitados de la mejor manera son la administrativa y comercial.

#### 4.1.2.10. Nivel de satisfacción de los trabajadores en el año 2014

**Gráfico 22: Nivel de Satisfacción de los Trabajadores**



**Moreira, Mayra (2015)**

#### **ANÁLISIS**

Acabada la reunión con cada uno de los trabajadores de ARAKIPROD pudimos determinar que existe un alto nivel de insatisfacción por parte de los trabajadores al momento de realizar sus tareas en el trabajo 4 de los trabajadores señalaron que su satisfacción es excelente, 15 es buena, 25 es regular y 16 es mala.

#### **INTERPRETACIÓN**

En base a la información obtenida se pudo constatar que la mayor parte del personal no se encuentra satisfecho y más aún que los trabajadores de área de producción y comercial señalaron tener una satisfacción regular y mala siendo ellos los obreros y vendedores deben ser tomados en cuenta con mayor relevancia sin embargo gran parte de los trabajadores son nuevos los mismo que no han sido acreedores a incentivos para que se sientan satisfechos en su trabajo, sin embargo podemos destacar que ellos quieren comprometerse más en su trabajo para poder alcanzar metas en común recalcando que estos son un total 45 colaboradores los cuales representan el 75% de los trabajadores.

## 4.2. Verificación de la Hipótesis

La inadecuada Gestión del Recurso Humano afecta a la Competitividad de la empresa ARAKIPROD.

### FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Para someter a contraste la hipótesis se formuló la siguiente hipótesis nula y alterna

H<sub>0</sub>= La Gestión del Recurso Humano **no afecta** a la competitividad de la empresa ARAKIPROD en la ciudad de ambato.

H<sub>1</sub>= La Gestión del Recurso Humano **afecta** a la competitividad de la empresa ARAKIPROD en la ciudad de ambato

### DEFINICIÓN DEL NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

El nivel de significación escogido para la investigación es de 5%

### ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba del Ji Cuadrado cuya fórmula es la siguiente:

$$x^2 = \frac{\sum (fo - fe)^2}{fe}$$

## Simbología

**fo**= Frecuencia observada

**fe**= Frecuencia Esperada

## VERIFICACIÓN

Para realizar la matriz de tabulación cruzada se toma en cuenta 4 preguntas de las entrevistas que fueron realizadas:

**4.1.1.3** Métodos de reclutamiento del personal en el año 2014.

**4.1.1.4** Nivel de formación académica de los trabajadores en el año 2014.

**4.1.2.9** Nivel de capacitación de los trabajadores para realizar sus actividades en el año 2014.

**4.1.2.10** Nivel de satisfacción de los trabajadores en el año 2014

**Tabla 4: Frecuencias Observadas**

PREGUNTAS	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Total
4.1.1.3 Métodos de reclutamiento del personal en el año 2014	20	32	8	0	60
4.1.1.4 Nivel de formación académica de los trabajadores en el año 2014	2	11	20	27	60
4.1.2.9 Nivel de capacitación de los trabajadores para realizar sus actividades en el año 2014	8	10	22	20	60
4.1.2.10 Nivel de satisfacción de los trabajadores en el año 2014.	4	15	25	16	60
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>68</b>	<b>75</b>	<b>63</b>	<b>240</b>

**Moreira, Mayra (2015)**

**Tabla 5: Frecuencias Esperadas**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Total</b>
4.1.1.3 Métodos de reclutamiento del personal en el año 2014	8,5	17	18,75	15,75	<b>60</b>
4.1.1.4 Nivel de formación académica de los trabajadores en el año 2014	8,5	17	18,75	15,75	<b>60</b>
4.1.2.9 Nivel de capacitación de los trabajadores para realizar sus actividades en el año 2014	8,5	17	18,75	15,75	<b>60</b>
4.1.2.10 Nivel de satisfacción de los trabajadores en el año 2014.	8,5	17	18,75	15,75	<b>60</b>
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>68</b>	<b>75</b>	<b>63</b>	<b>240</b>

**Moreira, Mayra (2015)**

**Cálculo matemático de las frecuencias esperadas:**

$$f_e = \frac{(Total\ o\ margina\ del\ renglón)(Total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

**GRADOS DE LIBERTAD**

Para determinar los grados de libertad se utilizará la siguiente formula

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

$$GL = (4-1) (4-1)$$

$$GL = 3*3$$

$$GL = 9$$



**Tabla 6: Distribución del Ji- Cuadrado**

<b>Tabla de distribución del Ji-Cuadrado</b>					
<b>Gados de libertad</b>	<b>0.1</b>	<b>0.05</b>	<b>0.025</b>	<b>0.01</b>	<b>0.005</b>
1	2.71	3.84	5.02	6.63	7.88
2	4.61	5.99	7.38	9.21	10.60
3	6.25	7.81	9.35	11.34	12.84
4	7.78	9.49	11.14	13.28	14.86
5	9.24	11.07	12.83	15.09	16.75
6	10.64	12.59	14.45	16.81	18.55
7	12.02	14.07	16.01	18.48	20.28
8	13.36	15.51	17.53	20.09	21.95
9	14.68	16.92	19.02	21.67	23.59
10	15.99	18.31	20.48	23.21	25.19
11	17.28	19.68	21.92	24.73	26.76
12	18.55	21.03	23.34	26.22	28.30

**Moreira, Mayra (2015)**

El nivel de significación que es del 5% el grado de libertad que es 9, se toma el valor de 16.92 como valor de referencia para la regla de desición.

**Tabla 7: Cálculo del Ji- Cuadrado**

FRECUENCIAS OBSEVADAS	FRECUENCIAS ESPERADAS	O-E	$(O - E)^2$	$(O - E)^2 / E$
20	8,5	11,5	132,25	15,56
32	17	15	225,00	13,24
8	18,75	-10,75	115,56	6,16
0	15,75	-15,75	248,06	15,75
2	8,5	-6,5	42,25	4,97
11	17	-6	36,00	2,12
20	18,75	1,25	1,56	0,08
27	15,75	11,25	126,56	8,04
8	8,5	-0,5	0,25	0,03
10	17	-7	49,00	2,88
22	18,75	3,25	10,56	0,56
20	15,75	4,25	18,06	1,15
4	8,5	-4,5	20,25	2,38
15	17	-2	4,00	0,24
25	18,75	6,25	39,06	2,08
16	15,75	0,25	0,06	0,00
				75,24

**Moreira, Mayra (2015)**

### DECISIÓN

El valor de  $x^2_t = 16.92 < x^2_c = 75.24$

El valor encontrado para Ji-cuadrado ( $x^2_c$ ) es mayor que el valor de la tabla, la hipótesis Nula ( $H_0$ ) se rechaza; por lo tanto la hipótesis alternativa se acepta; esto significa que el reclutamiento del persona afecta a la competitividad de la empresa ARAKIPROD de la ciudad de Ambato.

### **4.3. Limitaciones del Estudios**

Al realizar este tipo de investigaciones a nivel de empresas casi siempre se está expuesto a que existan cierto tipo de limitaciones para llevar a cabo dicha investigación.

En el caso de mi proyecto de investigación realizo con el tema “La Gestión del Recurso Humano y la Competitividad en la empresa ARAKIPROD” se tuvo cierta limitación de campo.

En la empresa ARAKIPROD dedicada a la producción de accesorios para aluminio, vidrio y su línea para el hogar; se planificó realizar entrevistas a cada uno de sus colaboradores por el lapso de 15 a 20 minutos por cada empleado para llevar a cabo la recolección directa de información con los implicados principales de mi estudio; sin embargo la limitación que se tuvo fue que no se pudo llevar a cabo en su totalidad de tiempo dichas entrevistas con cada uno de ellos, esto se produjo debido a que la única manera de encontrar a todos sus empleados era en horas de trabajo, motivo por el cual ellos debían interrumpir sus labores para poder intercambiar información con mi persona.

Para parte de los trabajadores esto resulta algo incómodo ya que debían interrumpir sus labores provocando retraso en la producción, a pesar de éstos sucesos se pudo llegar a un acuerdo mutuo para que no se tengan pérdida de tiempo y dinero; pudiendo sacar mayor provecho al tiempo que se pudo interactuar con el personal investigado resultando satisfactorio ya que se logró recolectar la información más relevante para dicho proyecto.

## **4.4. Conclusiones y Recomendaciones**

### **4.4.1. Conclusiones**

- Para la empresa sus trabajadores son de suma importancia, ya no hay que verlos solo como un elemento más, debido a que gracias a ellos se pueden alcanzar los objetivos organizacionales. El éxito de la empresa depende del conocimiento y habilidades, de la innovación, de la motivación del personal como de sus proveedores y clientes.
- El motor clave para que una empresa salga a relucir es que su gerente o presidente se encuentre plenamente capacitado no para mandar sino para saber dirigir su organización, dando el ejemplo y motivando a que su personal se convierta en el motor para que la empresa siga con su actividad.
- Según las entrevistas llevadas a cabo se pudo constatar que existen gran parte del personal que no se encuentra satisfecho en su lugar de trabajo por situaciones como la falta de capacitación y preparación para realizar las actividades designadas; quizá no depende mucho de ellos más bien me atrevo a decir que recae mayor responsabilidad a sus altos administrativos que son los encargados de reclutar, evaluar y seleccionar al personal idóneo para que ocupe cada puesto de trabajo, permitiéndoles que cada uno se desenvuelva de la mejor manera en lo que mejor sabe hacer.
- Se concluye que la empresa debe responsabilizarse de dar a conocer y cumplir a cabalidad con cada una de las tareas, responsabilidades, funciones y derechos que tiene cada uno de sus trabajadores, esto permitirá que los mismos se encuentren en un buen ambiente de trabajo que tengan seguridad e higiene permitiéndoles trabajar cómodamente cuidando de su integridad física y mental, comprometiéndolos y fidelizándolos con el que sería su segundo hogar.

- La conclusión más significativa es el reclutamiento del personal, esto tiene gran relevancia dentro de la organización, puesto que es de ahí donde empieza todo el funcionamiento, debido a que si no se llega a una adecuada selección del personal no le permitirá a la organización alcanzar sus objetivos, sus metas no se cumplirán a tiempo tendrán que prolongarse por más tiempo, debido a que no se estará produciendo de manera eficaz, así como los empleados deben cumplir con ciertos requisitos la organización o los que están al frente deben motivar a su personal, brindar incentivos, capacitaciones, planes para mejorar la estadía en el lugar de trabajo, y en gran manera motivar su ego como el mejor empleado de la empresa.
- Se debe tener bien claro el procedimiento que se deba llevar para la aceptación de personal en caso de ser externo, y saber el desempeño de los trabajadores internos para la ascensión de un puesto.

#### ***4.4.2. Recomendaciones***

- Diseñar un proceso de reclutamiento y selección del personal que sea técnico a través de la moderna gestión de Recursos Humanos y adaptable a la realidad para mejorar el desarrollo de la empresa.
- Desarrollar un plan de capacitación y motivación para el personal de la empresa para mejorará el desempeño laboral y fortalecer el crecimiento empresarial
- Al ser el recurso humano la clave fundamental para que la empresa salga adelante hay que concientizar a los mismos de cumplir a cabalidad con cada una de las funciones que fueron asignadas para su lugar de trabajo y de ser el caso de ser removidos de su puesto a otra actividad que sean capacitados con anticipación para que de esta manera sus rendimiento sea positivo.

- Proponer la creación de un plan de incentivos para los trabajadores lo cual permitirá que todos se comprometan a mejorar su nivel de trabajo y a la vez aumentar su interés y gusto por trabajar.
- Establecer periódicamente reuniones entre trabajadores y jefes de área que les permitan evaluar constantemente el desempeño, falencias y mejoras que se puedan realizar en los puestos de trabajo.
- Crear procedimientos para reclutar, evaluar el desempeño y seleccionar a cada uno de los trabajadores en sus diferentes áreas de trabajo de acuerdo a cada una de las funciones que realizan en los puestos de trabajo.
- Desarrollar un plan de capacitaciones bien estructurados con profesionales altamente capacitados en cada una de las áreas donde laboran los trabajadores y de esta manera poder mejorar el desenvolvimiento y eficiencia en el puesto de trabajo.
- Contratar personal idóneo, calificado eficaz para desempeñarse en un puesto de trabajo, para poder alcanzar las metas y objetivos organizacionales, diseñando una estructura organizacional que integre a todos los niveles de la empresa, con la finalidad de atender a cada una de las necesidades y requerimientos de cada área.

### 4.4.3. PROPUESTA

#### 4.4.3.1. DATOS INFORMATIVOS

- **Título:** Proponer un modelo de gestión del recurso humano que permita medir el desempeño y eficiencia de los trabajadores así como la competitividad de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Institución Ejecutora:** ARAKIPROD empresa ubicada en la parroquia Montalvo barrio San Miguel.
- **Tiempo Estimado:** Septiembre- Febrero
- **Equipo Técnico:** Mayra Moreira ( Investigador)

Ing. Jaime Palacios (Presidente Ejecutivo de ARAKIPROD)

Ing. Mauricio Sánchez (Docente – Tutor)

#### 4.4.3.2. ANTECEDENTES

La empresa ARAKIPROD no posee una adecuada gestión de su Recurso Humano así como un proceso de reclutamiento y selección del personal, ni un programa de capacitación y motivación del personal, por lo que la empresa presenta una afectación en la competitividad e incumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Luego de conocer la problemática existente en ARAKIPROD, se determina que es generada por la Incorrecta gestión del Recurso Humano en la elaboración de productos, el mismo que ocasiona el incumplimiento de objetivos organizacionales, otro factor importante es la inadecuada segregación de funciones lo cual conlleva a un inadecuada utilización de recursos y finalmente la falta de motivación de los trabajadores al no recibir incentivos por su trabajo realizado hacer que la producción y ventas disminuya

## **Justificación**

Se ha concluido desarrollar esta propuesta debido a que se encuentra sustentada por la información obtenida durante el proceso de la investigación y la comprobación de hipótesis.

Por esta razón se pretende establecer una ventaja competitiva en la empresa a través de diseñar una estructura organizacional de Gestión del Recurso Humano, apoyado en los subsistemas de un proceso de reclutamiento y selección del personal así como un plan de capacitaciones e incentivos para el recurso humano, creando un paradigma metodológico con un procedimiento técnicamente elaborado; para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa. La organización presenta estas falencias debido al manejo empírico que se le ha dado a su recurso humano.

## **OBJETIVOS**

**Objetivo General:** Proponer un modelo de gestión del recurso humano que permita medir el desempeño y eficiencia de los trabajadores así como la competitividad de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales.

### **Objetivo Específico:**

- Evaluar la iniciativa individual de los trabajadores de la empresa ARAKIPROD
- Medir la tolerancia de los trabajadores ante los riesgos de la empresa
- Realizar el Reclutamiento de los candidatos para la selección del personal
- Evaluar a cada uno de los candidatos
- Seleccionar al candidato idóneo para el puesto vacante de la empresa
- Formalizar la contratación del nuevo empleado siguiendo los parámetros establecidos por la ley del contrato de trabajo



## **ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Económica**

La implementación de un modelo de Gestión del Recurso Humano en la empresa disminuirá la rotación y despido del personal y por ende incrementará la producción aumentando los ingresos económicos de la misma, el presente modelo es factible por que se cuenta con los recursos económicos necesarios, además existe la predisposición de los directivos para invertir en la ejecución de la misma.

### **Operacional**

La empresa ARAKIPROD cuenta con una estructura organizacional adecuada, existe un organigrama estructural y la predisposición de los directivos y empleados para desarrollar cambios que permitan mejorar en el rumbo de la organización.

### **Ambiental**

Ya que la empresa se dedica a la producción de accesorios de plástico, cuenta con los requisitos y procedimientos que establece el ministerio del ambiente. Para de esta manera evitar la contaminación ambiental.

## METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO

Tabla 8: Metodología del Modelo Operativo de la Propuesta

<b>FASES</b>	<b>ETAPAS</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>Clima – Cultura Organizacional</b>	Iniciativa Individual	Personal Comprometido Personal Líder Personal Arriesgado	Realizar un control periódico de las actividades realizadas por los trabajadores.  Medir el Liderazgo de los trabajadores al intervenir en las decisiones de la empresa.
	Tolerancia		
<b>Admisión del Personal</b>	Reclutamiento del Personal	Personal Idóneo Cumplir con los requisitos de reclutamiento, selección del personal Personal que contribuya con el logro de los objetivos organizacionales de la entidad.	Establecer por escrito los requisitos para el reclutamiento y selección del personal  Medir el cumplimiento de los objetivos organizacionales cumplidos.  Realizar evaluación previa a la contratación del personal.  Realizar pruebas a los posibles candidatos que van a cubrir la vacante
	Selección del Personal		

<b>Remuneraciones</b>	Sueldo- salario	Sueldo- salarios equitativos Incentivos para los trabajadores Cumplimiento con el código de trabajo Tener un personal incentivado y satisfecho	Desarrollar un plan de incentivos para los trabajadores  Establecer reconocimientos al personal destacado  Incluir en el presupuesto los bonos al personal.
	Bonificaciones		
<b>Estrategias Competitivas</b>	Costos	Bajar costos de Producción Establecer precios cómodos a los clientes. Evitar desperdicios Fidelizar a los clientes	Realizar promociones en fechas de mayor demanda  Realizar estudio de las necesidades de los empleados- clientes  Estudiar y sondear a nuevos proveedores
	Lealtad de los clientes		
<b>Calidad Total</b>	Normas de Calidad	Elaborar productos con 100% de calidad Ser líderes en el mercado	Implementar normas de calidad  Evaluar las normas de calidad existentes  Cumplir a cabalidad con los requisitos de las normas de calidad

<b>Innovación</b>	Adquisición de Maquinaria	Adquirir maquinaria eficiente Maquinaria que ahorre los tiempos de producción Implementar Nuevas líneas de producción Ser líderes en el mercado	Evaluar cada área de producción para la implementación de maquinaria.  Medir la capacidad de la maquinaria existente.  Rediseñar productor
	Productos Nuevos		
<b>Desempeño Laboral</b>	Capacitación	Contar con el personal 100% calificado. Contar con personal altamente motivado Poseer personal eficiente y eficaz.	Realizar capacitaciones periódicas y de acuerdo a las necesidades de los puestos de trabajo de los colaboradores de la empresa.  Entregar incentivos a los trabajadores que cumplen con los objetivos organizacionales
	Motivación		

**Moreira, Mayra (2015)**

## BIBLIOGRAFÍA

- American Marketing Association. (08 de 12 de 2015). Recuperado el 08 de 12 de 2015, de American Marketing Association: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M&dLetter=M#marketing>
- Alegsa, L. (08 de 08 de 2014). ALEGSA. Recuperado el 08 de 12 de 2015, de ALEGSA: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnologia.php>
- Alvarado, L., & García, M. (2008). Características mas relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el doctorado de caracas. *Revista Universitaria de Investigación*.
- Baos, S. (2010). Implantación de sistemas de gestión. Asociación de Empresarios del Henares.
- Binda, N. U. (2011). CALIDAD EN LA GESTIÓN: ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS, COSTEO POR ACTIVIDADES Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. *Ciencias Económicas*.
- Bonta, P., & Farber, M. (2005). Preguntas sobre Marketing y publicidad. En P. Bonta, & M. Farber, Preguntas sobre Marketing y publicidad (pág. 37). editorial norma.
- Calderon, G., Alvarez, c., & Naranjo, J. (2006). Gestion humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolucion, tendencias y perspectivas de investigación. Colombia: Cuadernos de administracion.
- Carrillo Cubillo, U. (1998). Productividad: una comparación entre la corriente científica y las relaciones humanas. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la seguridad social*.
- Castaño, J. H. (2013). Innovación en un modelo de gestión. *Gestión Social*.
- CASTRO MONGE, E. (2010). LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA EN LA BUENA GESTION DE LOS RECURSOS. *CIENCIAS ECONOMICAS*.
- Cazau, P. (03 de 2006). Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales. Obtenido de Tercera edición - Buenos Aires: <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>
- Chavez Martinez, J. C. (2013). CADENA DE VALOR, ESTARTEGIAS GENERICAS Y COMPETITIVIDAD: EL CASO DE LOS PRODUCTORES DE CAFE ORGANICO DEL MUNICIPIO DE TENETZE. *eumed.net*.
- Chavez, N. (1994). Introducción a la investigación educativa. ARS GRAFICAS SA.

- Chiavenato, I. (2000). Remuneración. Blogspot.com, 228-256.
- Chiavenato, I. (2012). Gestion del Talento Humano. MC GRAW HILL.
- Contreras, H. (01 de 12 de 2012). eumed.net. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2012/>
- Cortés, C. B. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. Contaduría y administración.
- Cruz Martinez, F. (2013). Reclutamiento y selección de personal en las organizaciones. Gestipolis.
- Diaz, J. (2013). QUE ES LA CULTURA ORGANIOZACIONAL DE UNA EMPRESA. ENPRENDICES. COMUNIDAD DE EMPRENDEDORES.
- Dousat, Y. G. (2009). ¿ Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? Revista Trimestral.
- Europea, A. (2010). Integración de la SST en la gestión de las empresas. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.
- Flores Romero, B., & Gonzales Santoyo, F. (2009). LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES MORELIANAS. Michoacan- Mexico: CIMBAGE.
- Frigo, E. (2000). QUE ES LA CAPACITACIÓN. FORO DE SEGURIDAD.
- Granda Soto, M. Y. (2008). Evaluación del proceso de reclutamiento y seleccion del personal en la empres Granda Contartistas S.R.L de la ciudad de Chiclayo. eumed.net Enciclopedia virtual.
- Guillén Mondragón, I., & Aduna Mondragon, A. P. (2008). LA INFLUENCIA DE LA CULTURA Y DEL ESTILO DE GESTIÓN SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL. ESTUDIO DE CASO DE LA MEDIANA EMPRESA EN LA DELEGACIÓN IZTAPALAPA. ESTUDIOS GERENCIALES, 47-64.
- Guillén, C. &. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. En C. &. Guillén. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Hernandez , R. (2006). Metodología de la Investigación. Mexico: McGraw-Hill.
- Herrera , L. (2004). Tutoría de la investigación Científica. Quito: Diemerino.
- Hipolito, I. (2014). Reclutamiento del personal en las organizaciones. Gestipolis.
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. SAGE.

- Inclán, C. (2012). Estructura del Sistema de Gestión Integral de Documentos de archivo. Revista Interamericana de Bibliotecología.
- INEN. (2010). SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. REQUISITOS. QUITO: Casilla 17-01-3999 – Baquerizo Moreno E8-29 y Almagro – Quito-Ecuador – Prohibida la reproducción.
- Janny, J. (1994). Investigación Integral de Mercados. Bogotá: McGraw-Hill.
- Jauregui, A. j. (2003). Estrategia y Ventaja competitiva. Gestipolis.com.
- Kristjanpoller, F. (2013). Propuesta de un modelo de gestión de mantenimiento. Revista chilena de ingeniería.
- Malthison, L., Gándara, J., & Primera, C. (2007). INNOVACIÓN: FACTOR CLAVE PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS. NEGOTIUM/ Ciencias Gerenciales, 46-83.
- Marín Villada, A. L. (2008). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: METODOS Y ESTRATEGIAS DE LA INVESTIGACIÓN. WORDPRESS.COM.
- Martinez Carrillo, M. J. (2009). Taller de capacitacion. Jimdo.
- Monge, E. C. (2009). Estrategias Competitivas y su Importancia en una Buena Gestion de Empresas . Ciencias Económicas.
- Moreno, M. (1987). Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa. Progreso.
- Muñoz, L. (2011). Definición de marketing y del proceso de Marketing. Biblioteca Huertas.
- Naranjo, D. (2012). Concepto de Calidad. LEDERAMOS.
- Parra, L. I. (1988). Los sistemas de información contable de herramientas para la gestion integral de las PYMES. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA).
- Pérez Souto, D., & Blanco Yanez, Y. Y. (2012). El Hombre: la riqueza de las organizaciones. Revista Electrónica Internacional de la Unión Latinoamericana de Entidades de Psicología.
- Pérez, J. R. (2013). Sistema de gestión integrada de capital humano para las. Congreso Universidad.
- Poole, M. (2006). EL CLIMA LABORAL. Unidad de Conocimiento.
- Porto, X., & Astudillo, J. (2000). Productividad de administracion y operaciones. Instituto Universitario de Tercnologia Rufino Blanco Fombona FORMACIÓN, CREATIVIDAD Y PROGRESO.

- Quintero, N., Africano, N., & Faria, E. (2008). clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. negotium/ CIENCIAS GERENCIALES.
- Ramirez Santos, A. (2015). Motivacion. BLOGDPOT.
- Rios Saldarriaga, J. G. (2008). GESTION HUMANA: TENDESCIAS Y PERSPECTIVAS. EG Estudios Gerenciales.
- Robbins, S. (2000). Comportamiento organizacional, teoría y práctica. Prentice- Hall Hispanoamericana.
- Rodriguez Acosta, A. (2011). Auditora de Gestion a los Recursos Humanos, un proceso vital. Revista de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de la Habana.
- Rodríguez, M. (1999). Diagnóstico Organizacional. Mexico: Alfa Omega.
- Sampieri Hernandez, R. (2011). EL PROCESO DE INVESTIGACION. ALTILLO.COM.
- Sexto, L. F. (2011). ENFOQUE DE SISTEMAS INTEGRADOS PARA LA GESTIÓN . Radical Management.
- Sornoza Ortega, A. M. (2003). EL SISTEMA DE INCENTIVOS COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL. TESIS, INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANISTICAS Y ECONOMICAS, ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL.
- TannenbaumY y Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership. How to choose a leadership.
- Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestion del conocimiento y gestion por competencias. Psicología desde el Caribe, 115-133.
- Thompson, I. (2008). Definición de administración. PromonegociosS.net.
- Thompson, I. (2009). QUÉ ES EL MARKETING. Marketingintensivo.com.
- TPM. (2007). Cultura organizacional. Documento de cátedra.
- Tristán, A. M. (1995). Recursos para el desarrollo de la micro y pequeña empresa. Crónicas Urbanas, 61.
- Valdez, M. C. (01 de 12 de 2012). PROGRAMAS PARA ELEVAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/vlc.html>
- Villarán, F. (1992). El nuevo desarrollo. La pequeña industria en el Perú. Lima: PEMTEC.



# ANEXOS

## ANEXO 1

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

**Entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa ARAKIPROD de la ciudad de Ambato**

**OBJETIVO:**

Identificar el nivel de capacitación, formación, desempeño y motivación que tiene los trabajadores de la empresa ARAKIPROD para promover a la competitividad de la empresa.

**Nombre:**.....  
.....

**Área en la que  
traba:**.....

1. ¿Cuál es su formación académica?
2. ¿Cómo fue que ingresó a laborar en la empresa?
3. ¿Cuáles fueron los métodos que se le efectuaron para contratarlo?
4. ¿Cuánto tiempo labora en esta empresa?
5. ¿Qué incentivos recibe al realizar las actividades de trabajo de manera eficaz?
6. ¿Conoce cada uno de los productos que se laboran en la empresa?

7. ¿Identifica que productos tienen mayor acogida en el mercado?
8. ¿Fue capacitado para desarrollar las actividades en su puesto de trabajo?
9. ¿Se encuentra satisfecho en su lugar de trabajo?
10. ¿En su lugar de trabajo cuenta con seguridad e Higiene?
11. ¿Mantiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?
12. ¿Son evaluados periódicamente para medir su desempeño?
13. ¿Se realizan reuniones de personal con los jefes de áreas para dar información y comunicar disposiciones?

**Gracias por su colaboración**

**ANEXO 2**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Entrevista dirigida al presidente de la empresa ARAKIPROD de la ciudad de Ambato**

**OBJETIVO:**

Identificar la gestión que realiza el presidente de la empresa ARAKIPROD en cuanto al manejo de su personal

**Nombre:**

1. ¿Cuál es su formación académica?
2. ¿Cuántos años tiene la empresa?
3. ¿Cómo se formó la empresa?
4. ¿Qué le motivó crearla?
5. ¿Cuántos trabajadores laboran en la empresa?
6. ¿Cuáles son los métodos para reclutar al personal?
7. ¿Cómo se motiva al personal?
8. ¿Conoce cada uno de los productos que se laboran en la empresa?
9. ¿Identifica que productos tienen mayor acogida en el mercado?

10. ¿Mantiene contacto con cada uno de los clientes de la empresa?
11. ¿Conoce cada una de las necesidades de sus trabajadores y clientes?
12. ¿Cómo hacen para que sus clientes se fidelicen con la empresa? Qué mecanismos se llevan a cabo
13. ¿Se capacita periódicamente al personal?
14. ¿Se han cumplido a cabalidad las metas propuestas?
15. ¿la producción se ha llevado a cabo con normalidad?
16. ¿El nivel de ventas subió o bajo en este periodo?

**Gracias por su colaboración**