



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA AGUA BASCÚN DE
LA CIUDAD DE BAÑOS”**

AUTOR: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

TUTOR: Ing. Jacqueline Hurtado

AMBATO-ECUADOR

Noviembre 2012



Ing. Jacqueline Hurtado

CERTIFICA

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

Ambato, Noviembre de 2012

Ing. Jacqueline Hurtado.

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Juan Sebastián Pilatasig Sarco, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales y personales; a excepción de las citas.

Juan Sebastián Pilatasig Sarco

C.I. 1803751617

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

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

F).....

Dr. MBA Walter Jiménez

F).....

ING. MBA Fernando Silva

Ambato, Noviembre de 2012

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

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

Juan Sebastián Pilatasig Sarco

C.I. 1803751617

AUTOR

DEDICATORIA

La realización de la presente tesis está dedicada a:

DIOS: por ser el Ser Superior que estuvo en todos los momentos difíciles de mi vida, como estudiante dándome la fuerza necesaria para seguir adelante en medio de la incertidumbre, del desaliento y la alegría.

A MI MADRE: con amor por sus esfuerzos y apoyo incondicional.

A MI ESPOSA: por estar siempre a mi lado apoyándome, por toda su comprensión y su gran amor.

A MI HIJO: un ángel que llena mi vida de alegría y felicidad.

Los amo con mi vida.

Juan Sebastián Pilatasig Sarco

AGRADECIMIENTO

Agradezco al esfuerzo espiritual y económico brindado por mi madre para que se haga posible la culminación de la presente tesis; así como al Dr. MBA Walter Jiménez quien con sus sabios conocimientos impartidos hacia mis compañeros y sobre todo a mí; de una u otra forma me ha servido para aplicarlo dentro del campo práctico; además doy gracias a Dios porque día a día me llena de bendiciones para seguir adelante; sin embargo he tomado en cuenta las críticas y aporte tanto positivos como negativos para la iniciación y finalización de dicho trabajo o portafolio presentado en estos escritos.

Juan Sebastián Pilatasig Sarco

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

	Pág.
PÁGINA DE TÍTULO O PORTADA.....	i
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
PÁGINA DE AUTORÍA DEL TRABAJO.....	iii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvii

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis crítico.....	6
1.2.3 Prognosis.....	6
1.2.4 Formulación del problema.....	7
1.2.5 Interrogantes.....	7
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación.....	7
1.3 Justificación.....	8
1.4 Objetivos.....	9

1.4.1 General.....	9
1.4.2 Específicos.....	9

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos.....	10
2.2 Fundamentación filosófica.....	12
2.3 Fundamentación legal.....	13
2.4 Categorías fundamentales.....	15
2.5 Hipótesis.....	42
2.6 Señalamiento de variables.....	42

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Modalidad básica de la investigación.....	43
3.2 Nivel o tipo de investigación.....	44
3.3 Población y muestra.....	46
3.4 Operacionalización de variables.....	46
3.5 Plan de recolección de información.....	50
3.6 Plan de procesamiento de la información.....	51

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 - 4.2 Análisis e interpretación de los resultados.....	52
4.3 Verificación de hipótesis.....	75

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1	Datos informativos.....	84
6.2	Antecedentes.....	85
6.3	Justificación.....	87
6.4	Objetivos.....	88
6.5	Análisis de factibilidad.....	89
6.6	Fundamentación.....	90
6.7	Metodología. Modelo operativo.....	95
6.8	Administración	151
6.9	Previsión de la evaluación.....	153

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Gestión del talento humano.....	47
2. Productividad.....	48
3. Plan de recolección de datos.....	50
4. La empresa de Agua BASCÚN cuenta con procesos diseñados para la selección de personal?.....	53
5. La empresa de Agua BASCÚM cuenta con procesos diseñados para el reclutamiento de personal.....	54
6. En la empresa de Agua BASCÚN existe un manual de funciones?.....	55
7. La empresa de Agua BASCÚN ha desarrollado un plan de incentivos para los trabajadores?.....	56
8. La empresa de Agua BASCÚN cuenta con un plan de capacitación para el personal?.....	57
9. La empresa de Agua BASCÚN cuenta con seguridad industrial?.....	58

10. La empresa de Agua BASCÚN cuenta con actividades de control en cada uno de los procesos?.....	59
11. La empresa de Agua BASCÚN ha realizado un estudio sobre la satisfacción del producto?.....	60
12. La empresa de Agua BASCÚN da mantenimiento a la maquinaria.....	61
13. La empresa de Agua BASCÚN innova tecnológicamente su planta.....	62
14. La empresa de Agua BASCÚN utiliza materiales de categoría superior para la elaboración del producto.....	63
15. La empresa de Agua BASCÚN cuenta con dedicación y eficiencia en las actividades desarrolladas por los empleados.....	64
16. La empresa de Agua BASCÚN cuenta con unidad de mando, delegación y control en las actividades.....	65
17. La empresa de Agua BASCÚN tiene métodos de trabajo predefinidos en las actividades empresariales.....	66
18. La empresa de Agua BASCÚN aplica un estilo de dirección que genere productividad?.....	67
19. La empresa de Agua BASCÚN cuenta con el personal suficiente para desarrollar las actividades?.....	68
20. A la empresa de Agua BASCÚN le afectan factores demográficos.....	69
21. En la empresa de Agua BASCÚN se capacita continuamente al personal.....	70
22. La empresa de Agua BASCÚN genera expansión potencial del producto.....	71
23. La empresa de Agua BASCÚN cuenta con un plan de emergencia en caso de suspensión eléctrica?.....	72
24. La empresa de Agua BASCÚN ha realiza un estudio previo la adquisición de materia prima: de cantidad, calidad y precio?.....	73
25. La empresa de Agua BASCÚN cuenta con políticas y programas estatales que favorezcan a la producción?.....	74
26. Frecuencias observadas.....	77

27. Frecuencias esperadas.....	78
28. Cálculo del Chi cuadrado.....	79
29. Perfil por competencias del gerente (administrador).....	104
30. Perfil por competencias del contador.....	106
31. Perfil por competencias del auxiliar contable.....	108
32. Perfil por competencias del jefe de producción.....	109
33. Perfil por competencias de los operarios de botellón.....	111
34. Perfil por competencias de los operarios de botella.....	113
35. Perfil por competencias jefe de ventas – distribución.....	115
36. Perfil por competencias vendedores – distribuidores.....	116
37. Indicadores.....	126
38. Aplicación de Indicadores.....	129
39. Calificativos a la productividad.....	135
40. Tabulación de los calificativos a la productividad.....	136
41. Producción mensual año 2011.....	138
42. Costo de producción.....	140
43. Punto de equilibrio.....	140
44. Cálculo y análisis de punto de equilibrio de botellones.....	141
45. Cálculo y análisis de punto de equilibrio de Agua 500cc.....	142
46. Cálculo y análisis de punto de equilibrio de Agua de 5L.....	143
47. Cálculo y análisis de punto de equilibrio de Agua de 1.5L.....	145
48. Cálculo y análisis de punto de equilibrio de Agua de 300cc.....	146
49. Comparación de las ventas para medir la productividad.....	148
50. Recursos humanos.....	152
51. Recursos materiales.....	152
52. Previsión de la evaluación.....	153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
1. Superordinación conceptual.....	15
2. Superordinación conceptual.....	16
3. Factores de la productividad.....	33
4. Procesos diseñados para la selección del personal.....	53
5. Procesos diseñados para el reclutamiento del personal.....	54
6. Manual de Funciones.....	55
7. Plan de incentivos a los trabajadores.....	56
8. Plan de capacitación al personal.....	57
9. Seguridad industrial.....	58
10. Actividades de control a los procesos.....	59
11. Estudio de satisfacción del producto.....	60
12. Mantenimiento a la maquinaria.....	61
13. Innovación en la planta.....	62
14. Calidad en materiales del producto.....	63
15. Dedicación y eficiencia en las actividades desarrolladas por los empleados.....	64
16. Existe unidad de mando, delegación y control en las actividades.....	65
17. Existen métodos de trabajo predefinidos en las actividades empresariales.....	66
18. Estilo de dirección que genere productividad.....	67
19. Personal suficiente para desarrollar las actividades.....	68
20. Factores demográficos que afecten la producción.....	69
21. El personal recibe constantes capacitaciones.....	70
22. Expansión potencial del producto.....	71
23. Plan de emergencia en caso de suspensión eléctrica.....	72
24. Estudio previo la adquisición de materia prima: de cantidad, calidad y precio.....	73
25. Políticas y programas estatales que favorezcan a la producción.....	74
26. Representación Gráfica del chi Cuadrado.....	80
27. Esquema de la propuesta.....	95

28.	Organigrama BASCÚN Actual	98
29.	Diseño de la estructura de gestión del talento humano.....	102
30.	Proceso de producción línea botellón empresa BASCÚN.....	133
31.	Proceso de producción línea botella empresa BASCÚN.....	134
32.	Punto de equilibrio botellones	141
33.	Punto de equilibrio Agua de 500cc	143
34.	Punto de equilibrio Agua de 5L.....	144
35.	Punto de equilibrio Agua de 1.5L.....	145
36.	Punto de equilibrio Agua de sabor 300cc.....	146
37.	Ventas primer trimestre.....	148
38.	Ventas segundo trimestre.....	149
39.	Ventas tercer trimestre.....	149
40.	Ventas cuarto trimestre.....	150
41.	Ventas anuales.....	150
42.	Organigrama propuesto.....	151

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Árbol de problemas.....	156
2. Encuesta.....	158

RESUMEN EJECUTIVO

“La gestión del talento humano y la productividad de la empresa AGUA BASCÚN de la ciudad de Baños”

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad proporcionar un sistema de gestión de talento humano en la empresa de AGUA BASCÚN; con la finalidad de promover la eficiencia y eficacia en la organización.

La investigación se basó en un marco teórico, además de una indagación de campo que permitió la determinación de las principales conclusiones y recomendaciones para lograr mayor eficiencia en los objetivos propuestos.

Todo esto fue posible a través de la estadística descriptiva la misma que permitió aplicar y evaluar cuantitativamente la encuesta; además de proporcionar la comprobación de la hipótesis del trabajo de investigación; dando mayor certeza y seguridad en la veracidad del trabajo de investigación.

Además propuso un sistema de gestión del talento humano, basado en actividades acordes a la necesidad de la empresa.

Palabras claves:

Talento humano

Productividad

Efectividad

Gestión

Actividades

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación “La gestión del talento humano y la productividad de la empresa Agua Bascún de la ciudad de Baños”, está estructurado por seis capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El Capítulo I El Problema.- contiene el análisis Macro, Meso y Micro que hace del problema, así también la prognosis, justificación y los objetivos de la investigación.

El Capítulo II Marco Teórico.- se basa en el marco teórico, fundamentación filosófica y fundamentación legal del trabajo de investigación.

El Capítulo III Metodología.- aquí se desarrolla el enfoque, la modalidad, la población, muestra, y las técnicas e instrumentos de investigación que se utilizarán en la recolección y procesamiento de la información.

El Capítulo IV Análisis e interpretación de resultados.- incluye tablas, gráficos, análisis e interpretación de cada una de las interrogantes planteadas en la encuesta.

El Capítulo V Conclusiones y recomendaciones.

El Capítulo VI Propuesta incluye datos generales de la entidad, fundamentación teórica, justificación, objetivos, y el desarrollo del tercer objetivo específico; este es la parte fundamental del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

“La Gestión del Talento Humano y la Productividad de la empresa Agua Bascún de la ciudad de Baños”

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

Contextualización Macro

Según **Francisco Eladio Restrepo Escobar Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad** “A nivel mundial, dada la complejidad de las

organizaciones y la combinación que debe existir entre los elementos social y económico y teniendo en cuenta la dinámica actual de apertura y globalización, es lógico diseñar modelos y estructuras que permitan desarrollar actividades tendientes al desarrollo y equilibrio entre sus funciones. Uno de esos modelos, es el que tiene que ver con el sistema de control interno del talento humano el cual debe ser congruente con la misión de la organización y puesto en práctica a partir de un plan estratégico, que conlleve no solo al logro de objetivos económicos- sociales, sino también a lograr consolidar una imagen organizacional, que le permita competir en el turbulento ambiente internacional. Enmarcados en este ámbito, se parte de un análisis, a través del cual se pueden identificar factores internos-externos que permitan estructurar instrumentos idóneos para un adecuado control interno del talento humano de acuerdo a la naturaleza de cada organización”. Es por esto que las actuales empresas se ven inmiscuidas en la necesidad de contar con principios fundamentales que normen, regulen, amparen y protejan el desarrollo del trabajador; ya sea en el desempeño de sus funciones, capacitación continua, el respeto a sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones en términos de eficacia y eficiencia.

En fin requieren de una eficiente gestión del talento humano que permita la selección del personal adecuado, la formación específica del mismo, la capacitación, la evaluación, la remuneración justa y la promoción; pilares fundamentales para la conformación de una empresa con visión de futuro y dispuesta a enfrentar los desafíos del nuevo milenio.

Contextualización Meso

El crecimiento económico de las empresas ecuatorianas, al igual que la apertura de nuevas líneas de negocio han fomentado la necesidad de contar con una adecuada gestión del talento humano; lo que implica contar con una visión amplia de la

administración del activo más valioso de la organización que es el Recurso Humano, a través del análisis del contexto empresarial, pero necesariamente abordado como un proceso enfocado en el “lado humano” de las organizaciones, buscando fundamentalmente el mejoramiento de las personas en la organización, a través del cambio planificado. Con la finalidad de desarrollar en los individuos la capacidad de resolver problemas y aprovechar las oportunidades.

Contextualización Micro

Las empresas saben que el talento humano es el camino para abrir nuevos mercados y mejorar su competitividad, por ello la Embotelladora BASCÚN se ve en la necesidad de implementar sistema para gestionar el talento humano.

Dicha empresa inició sus actividades en el mes de agosto del año 2007, con una planta purificadora de agua consistente en: 2 tanques pvc de tratamiento, bomba de inyección al Filtro de arena y carbón, dos cartuchos de micro filtración, una osmosis de 4 cartuchos, un tanque de mil litros de acero inoxidable, 400 botellones un vehículo marca Hyundai que representaba un capital inicial de 37,600 aportados por Bascún VC Cía. Ltda., 10,000, Sra. Teresa Cepeda 12000, Dr. Diego Velasen 15,600 y la producción diaria de la Compañía Bascún era de mil litros de agua, es decir 50 botellones día. El personal con el que se trabajaba era de: 2 personas en producción, 1 chofer, 1 administrador, 1 contador.

La capacidad de producción y venta mensual con la que operaba la embotelladora Bascún a mediados del año 2009 fue de 2,000 botellones mensuales a un precio promedio de un dólares diez generaba un ingreso promedio de 2.000 dólares mensuales, frente a un egreso de mil ochocientos dólares. Con la intención de incrementar el volumen de ventas y ofrecer nuevos productos al mercado se adquirió

la maquina enfundadora de bolos. El ligero incremento que se dio en los dos primeros años de vida de la embotelladora requirió la adquisición de un camión para las ventas en la ciudad de Baños, a finales del 2009 a través de una decisión administrativa y por requerimiento de los clientes se pone énfasis en incrementar la capacidad de producción llegando a purificar siete mil litros diarios, para con esto diversificar las prestaciones en el mercado introduciendo los siguientes productos: Botella de 500 cc, paquete por 12 Botella litro y medio, paquete por 6 Galón de 5 litros, paquete por 4 y por 2, agua saborizada en dos presentaciones.

Lógicamente esto requirió de una inversión en la adquisición de nuevos equipos semiautomáticos consisten en: equipo para el llenado de botellas 500 cc, equipos el llenado de galón, línea de aire comprimido, llenadora de bolos, botellones, dos vehículos. Con el crecimiento de la producción el espacio físico en el que se encontraba instalada la planta procesadora era reducido por lo que fue necesario conducir las nuevas instalaciones por un valor de dieciocho mil dólares, que han generado nuevos pasivos.

Por este aumento representativo en la Embotelladora BASCÚN tanto de las actividades y ventas se requiere de personal capacitado, con experiencia, actitudes, etc.; que generen un valor agregado a la empresa.

Además la empresa demanda creatividad, control en la calidad del producto, cumplimiento de objetivos y estrategias para la organización y sin talento humano eficiente es imposible que la organización logre lo expuesto y genere mayor productividad.

Por esto la empresa BASCÚN requiere de un estudio en la gestión del talento humano que proporcione un adecuado canal de comunicación entre los empleados y que a su vez permitan contar con niveles eficientes de productividad.

1.2.2 Análisis crítico

La inadecuada gestión del talento humano está ocasionando un inoportuno canal de comunicación entre los clientes internos de la embotelladora de AGUA BASCÚN; lo que a su vez genera improductividad en la empresa.

Por otra parte la inapropiada actitud y aptitud de los empleados provocan la insatisfacción de objetivos empresariales y personales.

Y la inaplicación de un plan de capacitación no permite el cumplimiento de la filosofía empresarial, en lo que se refiere a misión, visión, metas, objetivos, funciones, responsabilidades entre otros; dando lugar a una la improductividad.

1.2.3 Prognosis

Si las empresas a nivel mundial no cuentan una gestión del personal en pro de mejorar su ambiente laboral, productos, servicios, visión organizacional y productividad quedaran excluidas del mercado; puesto que no tienen talento humano de calidad que facilite la producción, el crecimiento y el auge de las empresas; y que a su vez proporcionen satisfacción y lealtad en los clientes; esto afectará el volumen de ventas en las empresas y por ende disminuirá el margen de rentabilidad, afectando al cumplimiento de las obligaciones con terceros, al decrecimiento de la inversión, a la liquidez, a la solvencia entre otros.

Al disminuir las ventas la empresa se vería en la necesidad de prescindir de los servicios del personal; y contar solo con pocos empleados con la finalidad de disminuir gastos ya que no cuenta con producción.

Por último si la empresa continúa sin implementar un sistema de gestión del talento humano, decaerá la calidad en sus productos y servicios; es así como poco a poco se verá inmiscuida en el olvido; teniendo así que liquidar y cerrar la misma.

Por ello la importancia de contar con una investigación de esta índole que proporcione un mejoramiento continuo en la organización.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo la inadecuada Gestión del Talento Humano incide en la Productividad de la empresa de AGUA BASCÚN?

1.2.5. Interrogantes

¿Cómo la embotelladora de AGUA BASCÚN gestiona el talento humano?

¿Se mide la productividad de la empresa?

¿La empresa cuenta con un plan de capacitación?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Campo: Administración del talento humano

Área: Productividad

Aspecto: Gestión del Talento Humano

Espacial: La investigación se realizará de la empresa embotelladora de agua BASCÚN.

Temporal: El tiempo del problema a investigar es de enero a junio del 2012.

1.3 Justificación

La importancia de implementar un sistema de gestión del talento humano, radica en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar al interior de la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados al cumplimiento de la filosofía empresarial, al mejoramiento del servicio, a la comunicación entre los clientes internos, y al incremento del beneficio económico de la organización. Además, el sistema de gestión del talento humano garantiza el hecho o por lo menos en un alto porcentaje de que las actividades empresariales sean eficientes y satisfagan las necesidades organizacionales, del personal y de los clientes externos. Permitiendo a la organización de forma ideal garantizar el porcentaje de ventas necesario para la sustentabilidad de la empresa.

En la empresa el sistema de gestión del talento humano servirá como un mapa, donde se diseñe la ruta del comportamiento de sus miembros y permitirá el cumplimiento de la planificación y productividad.

Los clientes también se beneficiaran por el mejoramiento de la productividad, ya que ellos podrán recibir productos de óptima calidad y satisfacción de los mismos. El beneficio se ve doblemente direccionado, ya que no solamente coadyuva a elevar el desempeño de los colaboradores, sino que además ayudará a incrementar las utilidades de la empresa, la gestión del talento humano en la empresa BASCÚN dará mayor prestigio ya que el personal tendrá mayores habilidades y capacidades técnicas que a un futuro se verán reflejadas en la productividad de la misma.

Por lo mencionado anteriormente es indispensable que la empresa BASCÚN cuente

con un sistema de gestión del talento humano que le permita mejorar la comunicación en la organización y la productividad de la misma.

1.4 Objetivos

1.4.1. General

Evaluar la gestión del talento humano y la productividad de la empresa de AGUA BASCÚN, con la finalidad de optimizar los recursos humanos, económicos y materiales.

1.4.2. Específicos

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

Evaluar la productividad de la empresa BASCÚN, a través de indicadores de productividad que permitan conocer la eficiencia de las operaciones y a su vez determinar soluciones viables.

Proponer un Sistema de Gestión de Talento Humano en la empresa de AGUA BASCÚN; con la finalidad de promover la eficiencia y eficacia en la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativo

De acuerdo con **Carlos Yela (2011:5-10)**, en su tesis “Diseño de un modelo de gestión de talento humano para elevar la calidad operativa de la empresa Pintufer”, menciona:

Es muy importante para una empresa tomar decisiones que resguarden y apoyen con plenitud el buen desenvolvimiento de la misma durante toda su trayectoria, pues de esta manera se logrará ser eficiente y productivo. Se parte de evaluar, determinar y reconocer las falencias en el ámbito administrativo u operativo, con el objeto de fortalecer dichos aspectos y proponer soluciones que sean aplicables desde un punto de vista técnico.

El “Diseño de un modelo de gestión de talento humano para elevar la calidad operativa de la empresa PINTUFER”, busca direccionar las estrategias y actividades hacia un mismo fin, es decir lograr optimizar los procesos que se desarrollan en la empresa objeto de estudio; se pretende lograr que el trabajo sea más eficiente, competente y puntual; partiendo de una comunicación permanente entre el recurso humano y el componente.

Según **Jonny Muñoz (2007:10-13)**, en su tesis “Diseño de un modelo de gestión por competencias según el método de incidentes críticos aplicado a puestos operativos y de coordinación”, menciona:

La globalización de las operaciones, la competitividad en el mercado, la búsqueda de la satisfacción del cliente, las continuas mejoras tecnológicas, etc., impulsan el cambio de enfoques respecto a la administración, sobre todo en lo referente a la gestión del talento humano, como alternativa primordial para hacer frente a esta serie de avances en la humanidad.

Ahora es preciso concordar las estrategias organizacionales con los atributos del recurso humano para la consecución de metas y objetivos empresariales. Es decir, se vuelve imprescindible optimizar las capacidades del personal, reorientando en unos casos y capacitando en otros, con la finalidad de volverlas acordes con los fines de la organización, los cuales no son fáciles de alcanzar sin la correcta cualificación del personal.

Por todo esto, en el contexto actual de toda empresa surge la necesidad de establecer el nivel de competencias de sus trabajadores, y así crear un modelo de gestión para el desarrollo organizacional.

Un modelo de gestión de competencias bien diseñado, es un verdadero sistema de ganar-ganar, ya que por un lado permitirá el cumplimiento de los objetivos empresariales, y por otro, ubicará a las personas en los puestos para los cuales están mejor capacitadas. Además su plan de desarrollo marcará una gran contribución a los planes de mejora continua de la organización.

A través de las investigaciones previas y como fundamentos de indagación se considera importante el tratar sobre la gestión del talento humano y la productividad de la empresa Agua Bascún de la ciudad de Baños.

2.2 Fundamentación filosófica

La investigación es sustentada bajo los criterios del paradigma crítico propositivo la misma que está a cargo a la participación del investigador y dará solución al problema dado.

Además la finalidad de la investigación propuesta es la comprensión del fenómeno, identificando las potencialidades de cambio luego de haber detectado la opinión de los involucrados. Es la relación entre el sujeto y el objeto que se investiga, el investigador tendrá una participación interactiva y transformadora sobre el objeto. Siendo este la implementación de un sistema de gestión de talento humano en la embotelladora de AGUA BASCÚN; este es un problema de las empresas actuales.

Al implementar este sistema se logrará solucionar todo lo que la empresa desea mejorar y promover la constante comunicación entre los clientes internos; es decir se dará una excelente atención al cliente, se incrementará las ventas de sus productos, se

beneficiará económicamente a la empresa; tomando en cuenta siempre la realidad cambiante en tiempo y espacio.

2.3 Fundamentación legal

De acuerdo con el **Código de Trabajo, Registro Oficial Suplemento 167, del 16 de Diciembre de 2005**

TITULO PRELIMINAR

DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Artículo 1.- Ámbito de este Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Artículo 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Artículo 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Artículo 4.- Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

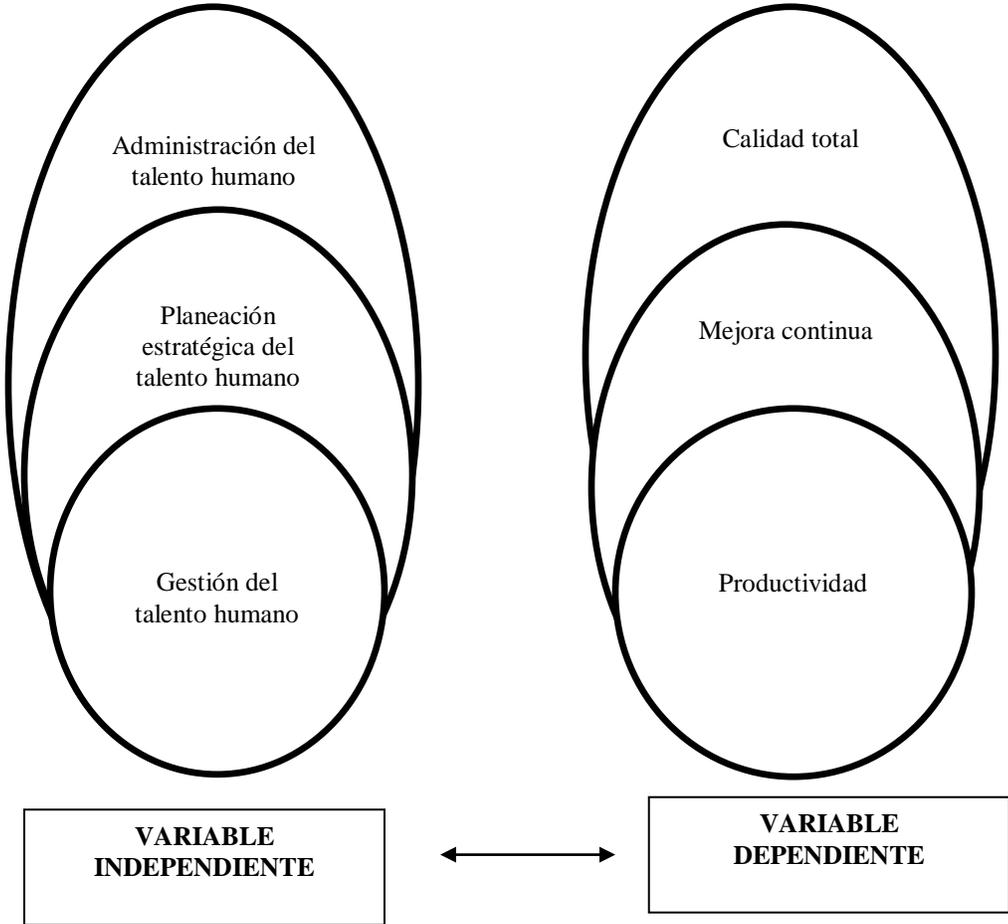
Artículo 5.- Protección judicial y administrativa.- Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportunos y debidos protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

Artículo 6.- Leyes supletorias.- En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de Procedimiento Civil.

Artículo 7.- Aplicación favorable al trabajador.- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

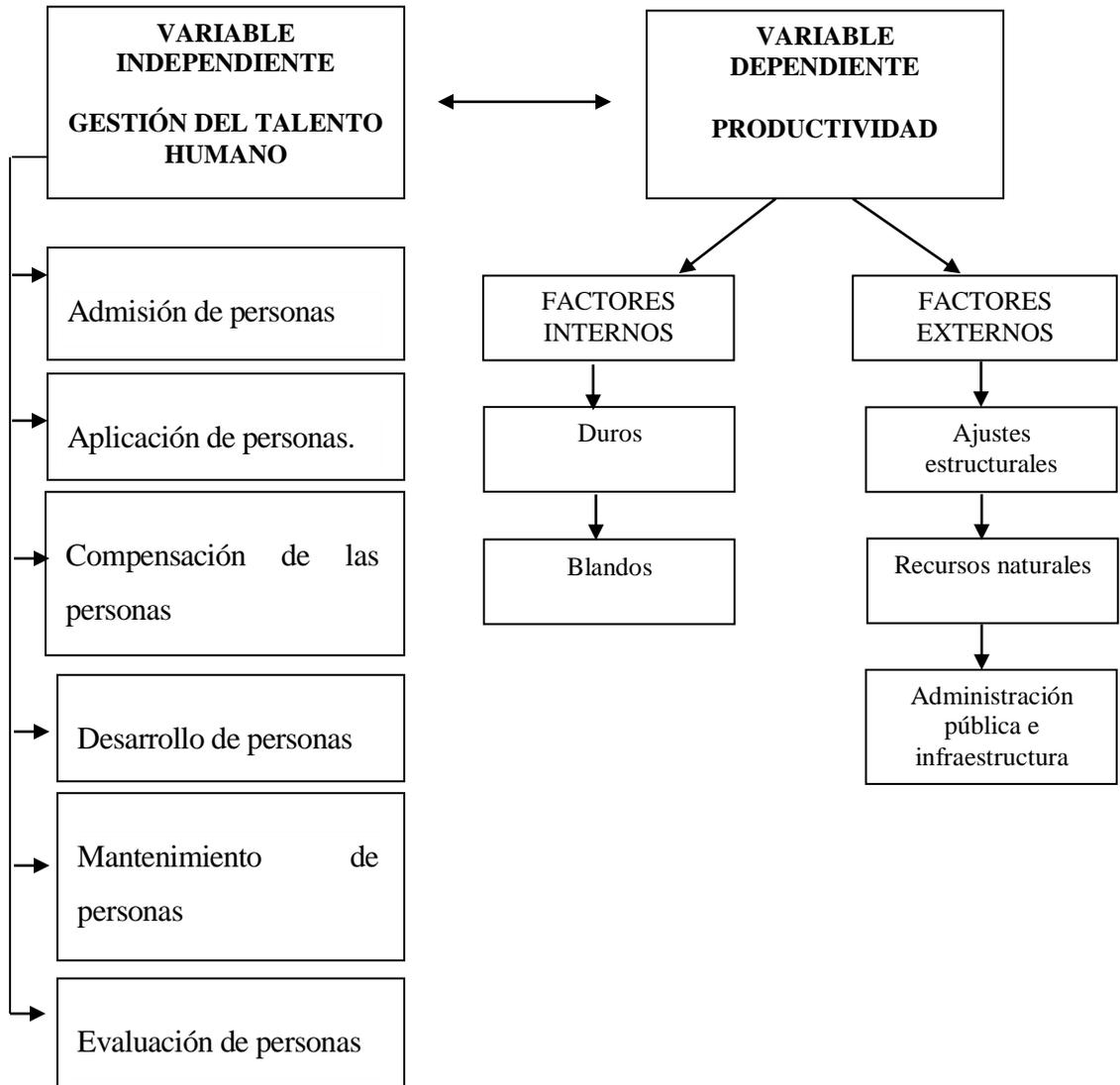
2.4 Categorías fundamentales

GRÁFICO N. 1 Superordinación Conceptual



Elaborado: Juan Sebastián Pilatasig Sarco
Fuente: Marco teórico

GRÁFICO N. 2 Subordinación Conceptual



Elaborado: Juan Sebastián Pilatasig Sarco
Fuente: Marco teórico

Conceptualización de la variable independiente

Administración del talento humano

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica

Planeación estratégica del talento humano

De acuerdo con **Chiavenato Idalberto (2002)**,

“La planeación de Recursos Humanos se refiere a la manera como la función de recursos humanos puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.”

El talento humano es una parte primordial de la organización lo cual les permitirá alcanzar el perfeccionamiento de su desarrollo y de sus procesos:

- **Planificar.-** contar con una visión hacia el futuro, que permita suministra los requerimientos y las proyecciones de personal calificado para la empresa a un largo plazo.
- **Reclutamiento:** atraer trabajadores para ocupar cargos de la empresa o mantenerlos en reserva para requerimientos futuros.
- **Seleccionar:** hace referencia a la ubicación del personal en el puesto adecuado de acuerdo a sus capacidades, habilidades, y experiencias.
- **Capacitar:** consiste en identificar las insuficiencias en el rendimiento laboral que exista en la empresa para de esta manera reforzar los conocimientos de los empleados, ya que es incondicional avanzar con los cambios que se producen en el entorno.
- **Evaluar:** consiste en realizar un análisis de las actividades que desempeñan cada uno de los empleados en los puestos asignados.

Para realizar la planificación del talento humano es importante considerar algunas cuestiones que dejaran ver con claridad lo que quiere la empresa:

- ¿Cuántos colaborados se necesitan o se debe tener?
- ¿Cuáles son las cualidades que debe poseer el personal?
- ¿Cuántos departamentos existen y que función cumple cada uno de los mismos?
- ¿Cuáles son las metas que quiere alcanzar?

La planificación del talento humano hace referencia a la forma en que los recursos humanos pueden aportar a la obtención de los objetivos de la organización y a la vez

beneficiar e incentivar en el cumplimiento de las metas personales de cada uno de los empleados.

Gestión del talento humano

Para **Chiavenato (2004)** la gestión del talento humano refiere el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionadas con las “personas”, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. La gestión del talento humano puede enfocarse en uno o en todos de los siguientes niveles de productividad:

Resultados: Incluyen las realizaciones concretas y la solución de problemas en la administración actual.

Programas: Comprende prácticas y procedimientos de recursos humanos.

Filosofía de la administración: Sus prioridades, valores, metas y objetivos.

Teoría: Relaciones y explicaciones que detallan y relacionan la filosofía, la política y las prácticas de personal.

Mientras más descentralizada sea la organización, mayor será la necesidad de contar con sistemas de indicadores de control que le permitan la verificación exhaustiva de todos los procesos, sin caer en lo excesivo, para **Chiavenato (2002)**, este proceso puede generar un impacto educativo dentro de la organización ya que permite integrar la calidad de la gestión del talento humano con los diversos indicadores de la organización, estos pueden ser: de eficiencia, calidad de liderazgo, motivación en el

trabajo, eficiencia de la supervisión, crecimiento continuo y desarrollo de los empleados y administradores.

En este sentido, se puede decir que el desarrollo de sistemas efectivos de gestión del talento humano permite verificar hasta qué punto es aceptable la teoría que fundamenta la política de personal y hasta que punto se adecuan la práctica y los procedimientos a las políticas y teorías adoptadas por las organización

La importancia de monitorear el capital humano, se centra en la necesidad de identificar y evaluar las distintas causas que pueden incidir de una forma más directa en la maximización de las aportaciones de los individuos a sus organizaciones.

Los seis procesos de la Gestión del talento humano

1. Admisión de personas

División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización?

Son los procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

2. Aplicación de personas

División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas?

Son los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y

evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).

3. Compensación de las personas

División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas?

Son los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

4. Desarrollo de personas

División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas?

Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

5. Mantenimiento de personas

División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo?

Son los procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

6. Evaluación de personas

División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son?

Son los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Conceptualización de la variable dependiente

Calidad total

De acuerdo con **Cesar González Arévalo (2007)**,

Desarrollo El concepto de calidad es utilizado desde las primeras civilizaciones donde el hombre era nómada y su medio de vida era la caza y la recolección de frutos, en ese entonces la calidad se basaba en inspeccionar y seleccionar lo mejor.

Pero el concepto de calidad tomo mayor importancia por los años 50's donde aparece EDWARDS DEMING quien fue el más importante en el estudio de la calidad, se le reconoce que logro cambiar la mentalidad de los japoneses al hacerles entender que la calidad es un "arma estratégica".

Demostrando los altos costos que una empresa genera cuando no tiene un proceso planeado para administrar su calidad, es decir el desperdicio de materiales y productos rechazados, el costo de trabajar dos o más veces los productos para eliminar defectos, o la reposición y compensación pagada a los clientes por las fallas en los mismos.

Deming mejoro el círculo de calidad propuesto por Shewhart, el cual consiste en localizar el problema y atacarlo de raíz, a través de 4 etapas las cuales son “Planear, Hacer, Verificar y Actuar”.

El Círculo de Calidad se transforma en un proceso de mejora continua, ya que se analiza cada parte del proceso para ver cual es la problemática y esto nos ayuda a conocerlo mejor y evitar futuros errores, y una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo estableciendo, y no dejar de seguir el proceso.

DEMING apporto una serie de puntos los cuales debemos adoptarlos como una filosofía de vida para una empresa ya sea pequeña, mediana o grande o simplemente desarrollarlos en tu vida diaria y así lograr una mejor calidad de vida. Aquí están los 14 puntos que DEMING ofrece:

1. Crear constancia de propósito

Esto es para mejorar productos o servicios. Esto significa crear un plan para permanecer dentro del negocio ya sea a corto, mediano o largo plazo.

2. Adoptar la nueva filosofía

Para poder entrar a la nueva era económica, estableciendo un liderazgo dirigido al cambio. Esto hace que las empresas que vivan con la cultura del error, no le pueden asegurar a la compañía su permanencia en el mercado. Los artículos con defectos no son gratis, y puede ser más costoso corregir un error, que producir un artículo nuevo.

Sabemos que el cambio de cultura no es fácil, y se lleva tiempo, pero solo la alta

gerencia puede lograrlo.

3. Terminar con la dependencia de la inspección.

La inspección siempre es tardía, ineficaz y costosa. El nuevo objetivo de la inspección es la auditoria para poder detectar cambios en el proceso y comprobar medidas preventivas.

4. Terminar con la práctica de decidir negocios con base en los precios

No se puede permitir que la competitividad de un producto este basada únicamente en su precio, menos ahora que las necesidades del cliente se basan en la confiabilidad de los productos.

5. Mejorar el sistema de producción y de servicios

Esto debe hacerse de una forma constante y permanente para poder mejorar la calidad y productividad, y así mismo reducir los costos y de la misma manera reducir los errores y desperdicios en los productos.

6. Entrenamiento del trabajo

Uno de los principales problemas en entrenamiento, y la supervisión es que no se han fijado estándares para poder medir cual es un trabajo aceptable y cual no lo es.

Porque este estándar solo se ligaba con la necesidad del supervisor de obtener determinada cantidad de producción sin importar la calidad de estos

7. Adoptar e instituir el liderazgo

La supervisión es responsabilidad de la administración y debe de eliminar las barreras que le impidan al trabajador desarrollar sus actividades con orgullo.

8. Eliminar temores

El miedo ira desapareciendo en la medida en que la administración, incluso los gerentes se vuelva un apoyo para sus trabajadores e inspiren confianza en ellos.

9. Romper las barreras entre los departamentos

Este nos dice que entre departamentos deben de conocerse muy ampliamente y saber que es lo que afecta a un departamento.

10. Eliminar slogan

Es muy importante eliminar todo tipo de slogan que impliquen la perfección, o un nuevo nivel de producción sin proponer como lograrlo,.

El proponer metas, sin un método para llegar a ellas, va a producir más efectos negativos que positivos.

11. Eliminar estándares

Normalmente estos estándares y metas numéricas vienen a sustituir al liderazgo.

12. Eliminar barreras que impidan alcanzar el orgullo al trabajador

Un trabajador no podrá sentirse orgulloso de su trabajo, sino esta enterado cuando esta bien y cuando no.

13. Instituir un activo programa de educación.

Es necesario capacitar al personal en cuanto al uso de las estadísticas, para poder incorporar algunos sencillos métodos para que los empleados puedan llevar el control diario. El proceso de capacitación es sencillo, y puede hacerse en todos los niveles.

14. Implicar a todo el personal en la transformación.

La administración necesitará la orientación de algún experto, pero este no asumirá la responsabilidad que le compete a la administración.

Mejoramiento continuo

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Ventajas

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

Productividad

De acuerdo con **Business Solutions (2009: Internet)**

Importancia de la Productividad

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Por ejemplo, el costo total a cubrir en una empresa típica de manufactura, está compuesto aproximadamente por 15% de mano de obra directa, 40% gastos generales.

Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria como son, ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración, son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios. En general, dichos métodos son aplicables a cualquier tipo de negocio, ya sea servicios, gobierno etc.

Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo, la Productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios.

¿Qué es Productividad?

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

En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las

máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien son productivos cuando con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen. Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Calidad: Velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.

Productividad = Salida/Entradas

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

Salidas: Productos.

- Misma entrada, salida más grande
- Entrada más pequeña misma salida
- Incrementar salida disminuir entrada
- Incrementar salida más rápido que la entrada
- Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

¿Cómo se mide la Productividad?

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto.

Por ejemplo:

En el caso de los servicios de salud, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de consultas otorgadas por hora/médico. La productividad se mediría a partir del costo por consulta, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el médico a esa consulta, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación y medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc.

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

De acuerdo con **Business Solutions (2009: Internet)**

a) Productividad: Número de unidades producidas / Insumos empleados

Este modelo se aplica muy bien a una empresa que produzca un conjunto homogéneo de productos. Sin embargo, muchas empresas modernas manufacturan una gran variedad de productos.

Estas últimas son heterogéneas tanto en valor como en volumen de producción, debido a su complejidad tecnológica puede presentar grandes diferencias. En estas empresas la productividad global se mide basándose en un número definido de "centros de utilidades" que representan en forma adecuada la actividad real de la empresa.

La fórmula se convierte entonces en:

b) Productividad: Producción Producto A + Producción Producto B + Producción Producto N. / Insumos empleados

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

c) **Productividad:** Ventas netas de la empresa / Salarios pagados

Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las especificaciones de producción) .Todo costo adicional (re-inicios, re-fabricación, reemplazo reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad.

Un buen producto nos permite desarrollar la confianza y fidelidad de los clientes.

El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el Índice de Productividad (P) como punto de comparación:

$$P = 100 * (\text{Productividad Observada}) / (\text{Estándar de Productividad})$$

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país) El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia (Período Base).

Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros.

Pero lo más importante es la capacidad de definir la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo dentro de las empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables día a día.

Otro elemento importante a considerar para aumentar la productividad de la empresa es el

capital humano, en cuanto a la inversión realizada por la organización para capacitarlos y formarlos.

De acuerdo con **Gonzalo Ruiz (2009: Internet)**, La productividad, se define normalmente como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

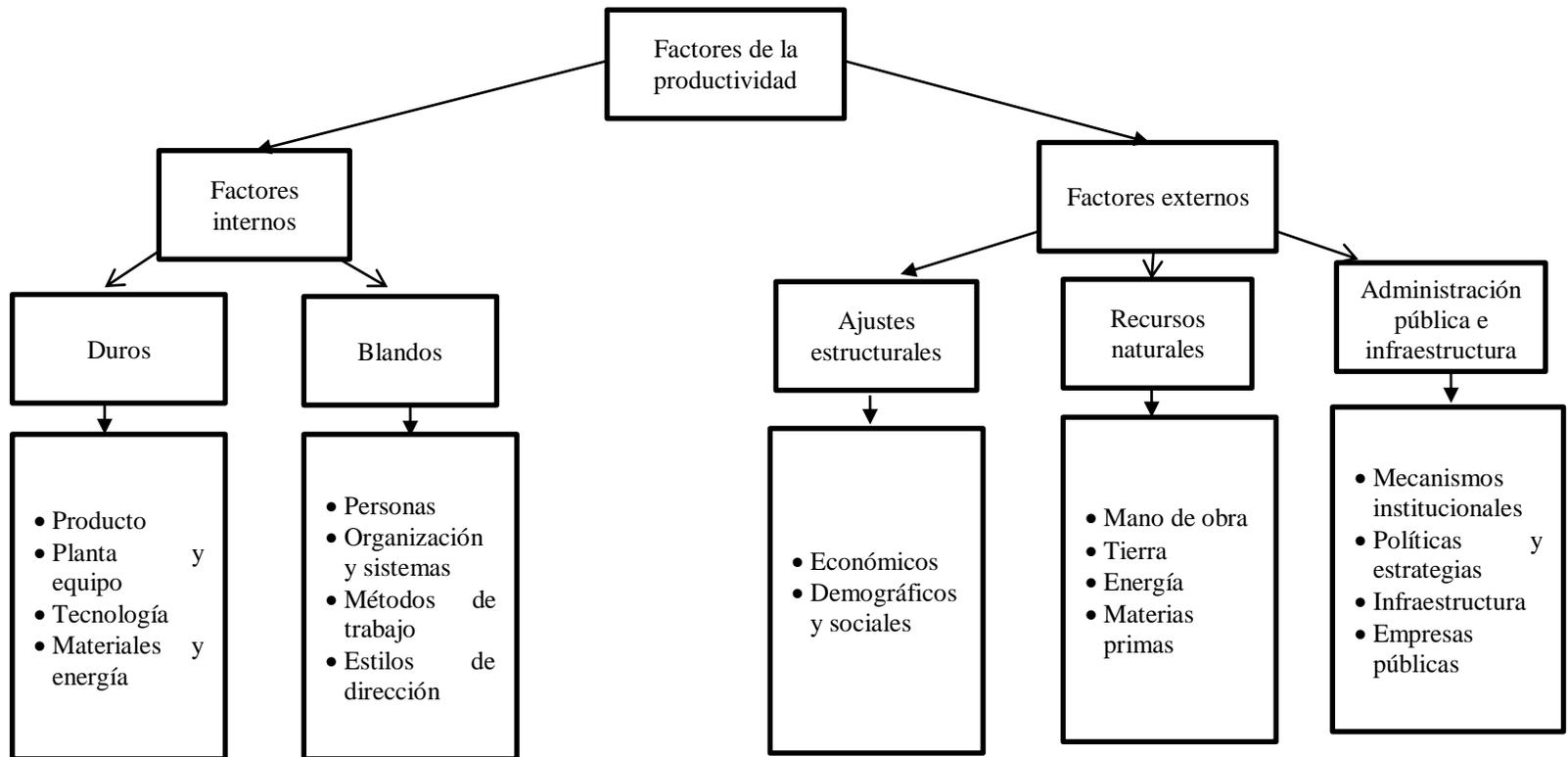
En el ámbito de desarrollo profesional se le llama productividad (P) al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como: $P = \text{producción}/\text{recursos}$

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad.

La productividad va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación a los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

Gráfico N. 3 Factores de la productividad



Elaborado: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Fuente: Gonzalo Ruiz (2009: Internet)

De acuerdo con **Gonzalo Ruiz (2009: Internet)**,

Factores Internos:

a) Duros

1. Producto

La productividad del factor producto significa el grado en que satisface las exigencias de la producción. El valor de uso es la suma de dinero que el cliente está dispuesto a pagar por un producto de calidad determinada. El valor de uso se puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y las especificaciones. Muchas empresas de todo el mundo libren una batalla constante por incorporar una excelencia técnica a sus productos comerciales. La supresión de las divisiones que separan la investigación, la comercialización y la venta se ha convertido en un factor importante de la productividad. Por ejemplo, destacadas empresas japonesas cambian constantemente el diseño de los productos que están en el mercado. El valor del lugar, el valor de tiempo, el valor de precio de producto se refiere a la disponibilidad del producto en el lugar adecuado, en el momento oportuno y a un precio razonable

2. Planta

Estos elementos desempeñan un papel central en todo programa de mejoramiento de la productividad mediante:

- Un buen mantenimiento;
- El funcionamiento de la planta y el equipo en las condiciones óptimas;
- El aumento de la capacidad de la planta mediante la eliminación de los estrangulamientos y la adopción de medidas correctivas;
- La reducción del tiempo parado y el incremento del uso eficaz de las máquinas y

capacidades de la planta disponibles

3. Tecnología

La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad. Se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, etcétera, mediante una mayor automatización y tecnología de la información. La automatización puede asimismo mejorar la manipulación de los materiales, el almacenamiento, los sistemas de comunicación y el control de la calidad.

4. Materiales y energía

Entre los aspectos importantes de la productividad de los materiales cabe mencionar los siguientes: Rendimiento del material: producción de productos útiles o de energía por unidad de material utilizado. Depende de la selección del material correcto, su calidad, el control del proceso y el control de los productos rechazados; Uso y control de desechos; Perfeccionamiento de los materiales mediante la elaboración inicial para mejorar la utilización en el proceso principal; Empleo de materiales de categoría inferior y más baratos; Sustitución de las importaciones; Mejoramiento del índice de rotación de las existencias para liberar fondos vinculados a ellas con el fin de destinarlos a usos más productivos; Mejoramiento de la gestión de las existencias para evitar que se mantengan reservas excesivas; Promoción de las fuentes de abastecimiento.

b) Blandos

1. Personas

Como principal recurso y factor central en todo intento de mejoramiento de la

productividad, todas las personas que trabajan en una organización tienen una función que desempeñar como trabajadores, ingenieros, gerentes, empresarios y miembros de los sindicatos. Cada función tiene un doble aspecto: dedicación y eficacia. La dedicación es la medida en que una persona se consagra a su trabajo. Las personas difieren no sólo en su capacidad, sino también en su voluntad para trabajar. Esto se explica por medio de una ley del comportamiento: la motivación disminuye si se satisface o si queda bloqueada su satisfacción. Por ejemplo, los trabajadores pueden desempeñar sus funciones sin efectuar un trabajo duro (falta de motivación), pero incluso si trabajaran a su plena capacidad no estarían satisfechos (la motivación queda separada de la satisfacción).

2. Organización y sistemas

“Los conocidos principios de la buena organización, como la unidad de mando, la delegación y el área de control tienen por objeto prever la especialización y la división del trabajo y la coordinación dentro de una empresa. Una organización necesita funcionar con dinamismo y estar reorganización de cuando en cuando para alcanzar nuevos objetivos. Un motivo de la baja productividad de muchas organizaciones es su rigidez. Son incapaces de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, ignoran las nuevas capacidades de la mano de obra, las nuevas innovaciones tecnológicas y otros factores externos (ambientales). Las organizaciones rígidas carecen de una buena comunicación horizontal. Esto retrasa la adopción de decisiones y obstaculiza la delegación de atribuciones para acercarlas al lugar donde se realiza la acción, favoreciendo así la ineficiencia y la burocratización”.

3. Métodos de trabajo

El mejoramiento de los métodos de trabajo – especialmente en las economías en

desarrollo que cuentan con escaso capital y en las que predominan las técnicas intermedias y los métodos en que predomina el trabajo – constituye el sector más prometedor para mejorar la productividad. Las técnicas relacionadas con los métodos de trabajo tienen por finalidad lograr en que se realiza, los movimientos humanos que se llevan a cabo, los instrumentos utilizados, la disposición del lugar de trabajo, los materiales manipulados y las máquinas empleadas. Los métodos de trabajo se perfeccionan mediante el análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia y menos esfuerzo, tiempo y costo. El estudio del trabajo, la ingeniería industrial y la formación profesional son los principales instrumentos para mejorar los métodos de trabajo.

4. Estilos de dirección

Se sostiene la opinión de que en algunos países se puede atribuir a la dirección de las empresas el 75% de los aumentos de la productividad, puesto que es responsable del uso eficaz de todos los recursos sometido al control de la empresa. Un experto en productividad y asesor de numerosas compañías japonesas cree que hasta el 85% de problemas relacionados con la calidad y la productividad en la industria estadounidense son problemas comunes del sistema cuya corrección incumbe a la dirección de la empresa y no al trabajador individual. No existe ningún estilo perfecto de dirección. La eficacia depende de cuándo, dónde, cómo y a quién un gerente aplica un estilo.

De acuerdo con **Gonzalo Ruiz (2009: Internet)**,

Factores externos

a) Ajustes estructurales

Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional

y de la empresa independientemente de la dirección de las compañías. Son embargo, en largo plazo esta interacción es de doble sentido. De la misma manera que los cambios estructurales influyen en la productividad, los cambios de productividad modifican también la estructura. Esos cambios no sólo son el resultado, sino también la causa del desarrollo económico y social. La comprensión de esos cambios ayuda a mejorar la política estatal, contribuye a que la planificación de la empresa sea más realista y esté orientada hacia fines y ayuda a crear una infraestructura económica y social. Los cambios estructurales más importantes son de carácter económico, social y demográfico.

1. Cambios económicos

“Los cambios económicos más importantes guardan relación con las modalidades del empleo y la composición del capital, la tecnología, la escala y la competitividad. El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera ha provocado un incremento de la productividad en toda la economía que ha superado el crecimiento de la productividad en un solo sector en los países desarrollados. El número de personas empleadas en la agricultura, la silvicultura y la pesca en esos países ha pasado ahora a ser tan pequeño que esta fuente histórica de crecimiento de la productividad tiene muy escasas posibilidades de crecimiento futuro. Sin embargo, en muchos países en desarrollo esas transferencias seguirán siendo una fuente de alto crecimiento de la productividad en el futuro, al pasar más personas del sector agrícola de baja productividad al sector manufacturero”.

Diez factores principales que influyen en la competitividad:

- El dinamismo de la economía medido por criterios como las tasas de crecimiento, la fuerza monetaria, la producción industrial y el rendimiento por persona.
- La eficacia industrial, que entraña los costos de personal: directos e indirectos, la

producción per cápita, y la motivación, rotación y absentismo de los trabajadores.

- La dinámica del mercado, cuando se intensifican los esfuerzos para mejorar la competitividad y se orientan mejor hacia fuerzas del mercado más intensas.
- El dinamismo financiero, que es la fuerza e importancia del sector bancario comercial, los mercados de capital y valores y su capacidad para proporcionar capital.
- Los recursos humanos, que son el dinamismo de la población y la fuerza de trabajo, el empleo, el desempleo, la calidad de la dirección y la motivación.
- La función del estado en las políticas fiscales y otras reglamentaciones.
- Los recursos y la infraestructura (servicios de transporte y comunicaciones), las fuentes internas de energía y de materias primas.
- La orientación exterior, la voluntad de promover el comercio activamente, la compra y venta de bienes, las inversiones relacionadas con los servicios o cualquier otra forma de intercambio internacional.
- La orientación hacia la innovación que insiste en los esfuerzos nacionales de investigación y desarrollo, las actitudes de las empresas y de la administración pública con respecto a la explotación de nuevas ideas, productos y procedimientos de producción.
- El consenso y la estabilidad sociopolíticos, el grado en que las estrategias y políticas reflejan las aspiraciones de una sociedad

2. Cambios demográficos y sociales

Los cambios estructurales en la fuerza de trabajo son demográficos y sociales

b) Recursos naturales

Los recursos naturales más importantes son la mano de obra, la tierra, la energía y las

materias primas. La capacidad de una nación para generar, movilizar y utilizar los recursos es trascendental para mejorar la productividad y, por desgracia, a menudo no se tiene en cuenta.

1. Mano de obra

El ser humano es el recurso natural más valioso. Varios países desarrollados como el Japón y suiza, que carecen de tierra, energía y recursos minerales, han descubierto que su fuente más importante de crecimiento es la población, su capacidad técnica, su educación y formación profesional, sus actitudes y motivaciones, y su perfeccionamiento profesional. La inversión en esos factores mejora la calidad de la gestión y de la fuerza de trabajo. Esos países ponen sumo cuidado en invertir, en instruir y dar formación a su mano de obra. Los países con un PNB por habitante superior suelen contar con una población mejor capacitada e instruida. La atención prestada a la salud y al ocio ha provocado un tremendo ahorro ocasionado por la reducción de las enfermedades, la mayor esperanza de vida y el aumento de la vitalidad. La calidad general de la mano de obra ha aumentado al mejorar la salud.

2. Tierra

La tierra exige una administración, explotación y política nacional adecuadas. Por ejemplo, la expansión industrial y la agricultura intensiva se han convertido en consumidores activos del factor material más fundamental, la tierra. Las presiones para que aumente la productividad agrícola por trabajador y por hectárea pueden acelerar la erosión del suelo. Esas pérdidas de tierra pueden a menudo estar enmascaradas por el empleo de más fertilizantes, pero con un costo cada vez mayor y con el peligro de la contaminación ambiental. La elevación del costo de los insumos agrícolas de gran

densidad de energía, la limitada disponibilidad de nuevas tierras y la apremiante necesidad de una economía agropecuaria más cuidadosa para impedir graves erosiones abogan por un más prudente uso de las tierras disponibles.

3. Energía

La energía es el recurso siguiente por orden de importancia. El drástico cambio de los precios de la energía durante el decenio de 1970 fue la causa única más trascendental de la reducción de la productividad y del crecimiento económico. Gran parte de las inversiones de capital que se efectuaron durante ese decenio contribuyeron poco a elevar la productividad de la mano de obra, puesto que se destinaron a equipar con herramientas nuevas a las economías para ajustarse a los precios más elevados de la energía.

4. Materia prima

Las materias primas son también un factor de productividad importante. Los precios de las materias primas están sujetos a fluctuaciones del mismo tipo que los precios del petróleo, aunque en formas menos extremas. A medida que las fuentes de minerales más ricas y accesibles se van agotando, la necesidad de explorar categorías inferiores de yacimientos en emplazamientos más difíciles ha obligado a recurrir a un uso más intensivo del capital y del trabajo. Esto reduce el aumento de la productividad en las minas a pesar del incremento de la automatización en muchos países. La explotación de minas cada vez más marginales hace decrecer aun más la productividad

c) Administración pública e infraestructura

Las políticas y programas estatales repercuten fuertemente en la productividad por intermedio de:

- Las prácticas de los organismos estatales;
- Los reglamentos (como las políticas de control de precios, ingresos y remuneraciones);
- El transporte y las comunicaciones;
- La energía;
- Las medidas y los incentivos fiscales (tipos de interés, aranceles aduaneros, impuestos).

2.5 Hipótesis

La Gestión del Talento Humano sí mejorará la Productividad de la empresa Agua Bascún de la ciudad de Baños.

2.6 Señalamiento de variables

Variable Independiente: Gestión del talento humano

Variable dependiente: Productividad

Unidad de observación: Empresa Agua Bascún de la ciudad de Baños.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Modalidad básica de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, ya que los datos resultantes pueden ser medidos a través de la estadística descriptiva, por ello la información será recolectada por medio de la investigación de campo y bibliográfica - documental.

De campo

De acuerdo con **Víctor Hugo Abril (2008: 55)**, la investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos.

En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

Dicha modalidad se aplicó en el presente trabajo de investigación puesto que se ejecutó encuestas utilizando como instrumento el cuestionario, el mismo que sirvió para comprobar la hipótesis

Bibliográfica-Documental

Según **Cesar Augusto Bernal (2006: 110)**, la investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio, las principales fuentes documentales son: documentos escritos(libros periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias transcritas, etcétera), documentos filmicos(películas, diapositivas, etcétera) y documentos grabados (discos, cintas, casetes, disquetes, etcétera).

Al tratarse de una investigación de gestión del talento humano, se vieron inmiscuidos documentos y fuentes bibliográficas que permitieron el desarrollo del mismo.

3.2 Nivel o tipo de investigación

Descriptiva

De acuerdo con **César Augusto Bernal (2006:111)**, se considera como investigación descriptiva aquella en que, “se reseñan las características o rasgos de la situación o

fenómeno objeto de estudio”.

Una de las funciones principales de la investigación es la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.

La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa.

Para el presente trabajo de investigación se utilizó este tipo de indagación ya que permite recolectar todos aquellos datos que sirven para probar la hipótesis planteada.

Correlacional

De acuerdo con **César Augusto Bernal (2006:113)**, la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables.

Uno de los puntos importantes respecto de ésta investigación es examinar asociaciones, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro.

Esta modalidad de investigación fue aplicable ya que se estudia la gestión del talento humano y la productividad de la empresa Agua Bascún de la ciudad de Baños.

3.3 Población y muestra

Población

De acuerdo con **Malhotra. (2004:Internet)**, La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) a las cuales se refiere la investigación.

La población de la presente investigación la componen 15 personas que trabajan en la empresa BASCÚN así: 1 Administrador, 1 contador, 1 auxiliar contable, 6 empleados de producción, 6 empleados de ventas.

Muestra

La muestra es un subconjunto, extraído de la población (mediante técnicas de muestreo), cuyo estudio sirve para inferir características de toda la población.

Por ser una población pequeña no requirió de la determinación de la muestra, sino se trabajó con todas las personas que integran la empresa.

3.4 Operacionalización de variables

De acuerdo con **Calderón Saldaña y otros (2009: Internet)**, “La Operacionalización es un proceso que variará de acuerdo al tipo de investigación y su diseño. No obstante, las variables deben estar claramente definidas y convenientemente operacionalizadas”

TABLA N. 1 Gestión del talento humano

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICA O INSTRUMENTO
La gestión del talento humano es el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente..	Procesos	Procesos para selección de personal	¿De acuerdo con su criterio, la empresa de Agua BASCÚN cuenta con procesos diseñados para la selección de personal?	Encuesta aplicada al personal de la empresa de agua BASCÚN a través de cuestionario (Anexo 2)
		Procesos para reclutamiento de personal	¿De acuerdo con su criterio, la empresa de Agua BASCÚN cuenta con procesos diseñados para el reclutamiento de personal?	
	Fuerza laboral	Actividades que realizan las personas	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe un manual de funciones?	
		Incentivos	¿De acuerdo con su criterio, la empresa de Agua BASCÚN ha desarrollado un plan de incentivos para los trabajadores?	
	Recursos humanos	Capacitaciones	¿De acuerdo con su criterio, la empresa de Agua BASCÚN cuenta con un plan de capacitación para el personal?	
		Normas de seguridad	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe seguridad industrial?	
	Controles	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existen actividades de control en cada uno de los procesos?		

Elaborado: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Fuente: Embotelladora BASCÚN

TABLA N. 2 Productividad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICA O INSTRUMENTO
Productividad es medir la eficiencia a través de los recursos utilizados con la finalidad de aumentar la rentabilidad empresarial.	Eficiencia	Producto	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN se ha realizado un estudio sobre la satisfacción del producto?	Encuesta aplicada al personal de la empresa de agua BASCÚN a través de cuestionario (Anexo 2)
		Planta	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN se da mantenimiento a la maquinaria?	
		Tecnología	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe innovación tecnológica en la planta?	
		Materiales y energía	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN se utilizan materiales de categoría superior para la elaboración del producto?	
	Recursos	Personas	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe dedicación y eficiencia en las actividades desarrolladas por los empleados?	
		Organización y sistemas	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe unidad de mando, delegación y control en las actividades?	
		Métodos de trabajo	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existen métodos de trabajo predefinidos en las actividades empresariales?	
		Estilos de dirección	¿De acuerdo con su criterio, la empresa de Agua BASCÚN aplica un estilo de dirección que genere productividad?	
		Cambios económicos	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe el personal suficiente para desarrollar las actividades?	
		Cambios demográficos	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existen factores demográficos que afecten a la producción?	

		Mano de obra	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN el personal recibe constantes capacitaciones?
		Tierra	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe expansión potencial del producto?
		Energía	¿De acuerdo con su criterio, la empresa de Agua BASCÚN cuenta con un plan de emergencia en caso de suspensión eléctrica?
		Materia prima	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN se ha realiza un estudio previo la adquisición de materia prima: de cantidad, calidad y precio?
	Rentabilidad	Políticas y programas estatales que favorezcan la producción	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existen Políticas y programas estatales que favorezcan a la producción?

Elaborado: Juan Sebastián Pilatasig Sarco
Fuente: Embotelladora BASCÚN

3.5 Plan de recolección de información

TABLA N. 3 Plan de recolección de datos

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Elaborar un sistema de gestión de talento humano
¿A qué personas o sujetos?	Personal de la empresa de agua BASCÚN
¿Sobre qué aspectos?	Planeación, ejecución y control del talento humano
¿Quién?	Investigador
¿Cuándo?	Julio de 2012
¿Lugar de recolección de la información?	Empres de Agua BASCÚN
¿Cuántas veces?	Mensual
¿Qué técnica de recolección?	Encuestas
¿Con qué?	Cuestionario (Anexo 2)

Elaborado: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Fuente: Embotelladora BASCÚN

3.6. Plan de procesamiento de la información

Una vez aplicadas las encuestas se procesará los datos de la siguiente manera:

1. Revisión de datos defectuosos incongruentes o defectuosos.
2. Tabulación de los datos recogidos en la encuesta.
3. Cálculo de Frecuencias Absolutas y Relativas
4. Representación Gráfica de los datos.
5. Interpretación de los Resultados.
6. Conclusiones.
7. Recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. / 4.2. Análisis e interpretación de los resultados

Para ejecutar el análisis e interpretación de los resultados se partió de una base teórica, fundamentada en el capítulo dos, además se determinó la población y muestra a investigar, la misma que está compuesta de: personal de la empresa de Agua BASCÚN. Con todo esto se puede decir que el análisis es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos, a través de la estadística descriptiva, mediante técnicas de recolección de información, como son las encuesta a través del uso del cuestionario.

Además se utilizará la informática como es el programa Microsoft Excel para la tabulación de los resultados.

Y con respecto a la interpretación se dice que la misma es dar a conocer el sentido de algo, y principalmente de un texto.

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA DE AGUA
BASCÚN**

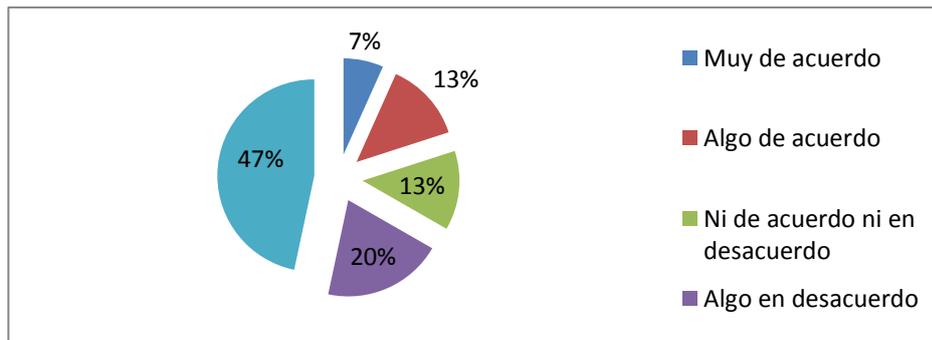
1. ¿De acuerdo con su criterio, la empresa de Agua BASCÚN cuenta con procesos diseñados para la selección de personal?

Tabla N. 4 La empresa de Agua BASCÚN cuenta con procesos diseñados para la selección de personal

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	1	6,67%
Algo de acuerdo	2	13,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,33%
Algo en desacuerdo	3	20,00%
Muy en desacuerdo	7	46,67%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Aplicación de las encuestas

Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas

Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 4 Procesos diseñados para la selección del personal

Análisis e Interpretación.-

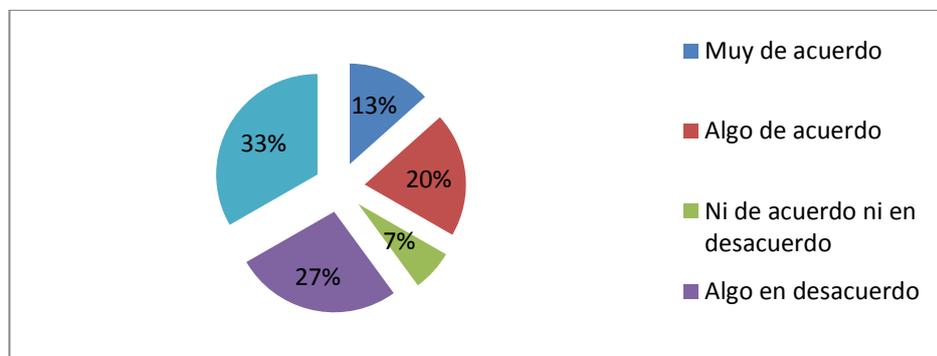
El 100% de los encuestados manifiestan que la empresa cuenta con procesos diseñados para la selección del personal, el 7% dice que esta de acuerdo, mientras que el 47% esta muy en desacuerdo. Lo que significa que la empresa no cuenta con un diseño de procesos para la selección del personal, impidiéndole tener personal especializado e idóneo haciéndola poco productiva.

2. ¿De acuerdo con su criterio, la empresa de Agua BASCÚM cuenta con procesos diseñados para el reclutamiento de personal?

Tabla N. 5 La empresa de Agua BASCÚM cuenta con procesos diseñados para el reclutamiento de personal

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	2	13.33%
Algo de acuerdo	3	20.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6.67%
Algo en desacuerdo	4	26.67%
Muy en desacuerdo	5	33.33%
TOTAL	15	100.00%

Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 5 Procesos diseñados para el reclutamiento del personal

Análisis e Interpretación.-

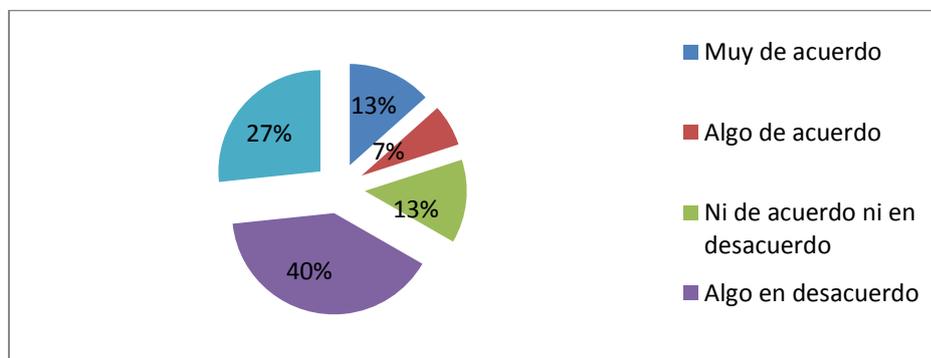
El 100% de encuestados menciona que la empresa cuenta con procesos diseñados para el reclutamiento de personal, pero el 33% de los empleados dicen estar muy en desacuerdo con este, mientras que el 13% están muy de acuerdo, lo que expresa que BASCÚN cuenta con personal poco calificado para su cargo y con un número insuficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos.

3. **¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe un manual de funciones?**

Tabla N. 6 En la empresa de Agua BASCÚN existe un manual de funciones

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	2	13,33%
Algo de acuerdo	1	6,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,33%
Algo en desacuerdo	6	40,00%
Muy en desacuerdo	4	26,67%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 6 Manual de Funciones

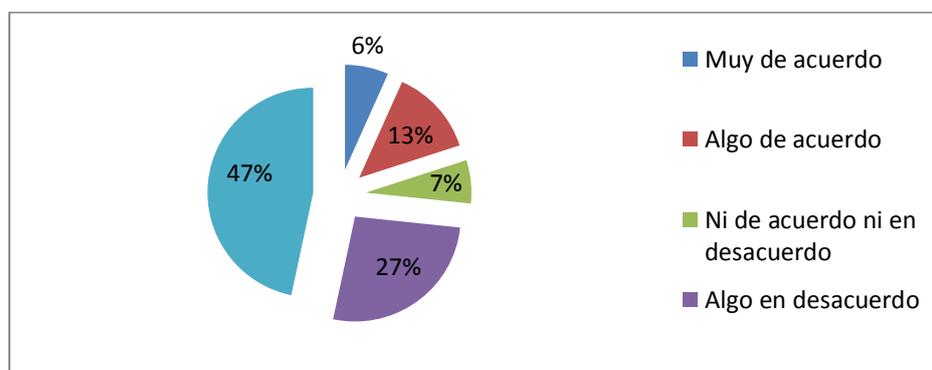
Análisis e Interpretación.- El 100% de los encuestados manifiestan que en la empresa existe un manual de funciones. Cabe mencionar que el 13% están de acuerdo con este, mientras que el 27% están muy en desacuerdo; debido a que el mismo no se manifiesta de manera escrita sino más bien en base a políticas y procedimientos verbales de conocimiento del personal, y a su vez no se cumplen a cabalidad., lo que ocasiona improductividad e ineficacia en las actividades.

4. ¿De acuerdo con su criterio, la empresa de Agua BASCÚN ha desarrollado un plan de incentivos para los trabajadores?

Tabla N. 7 La empresa de Agua BASCÚN ha desarrollado un plan de incentivos para los trabajadores

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	1	6,67%
Algo de acuerdo	2	13,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,67%
Algo en desacuerdo	4	26,67%
Muy en desacuerdo	7	46,67%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 7 Plan de incentivos a los trabajadores

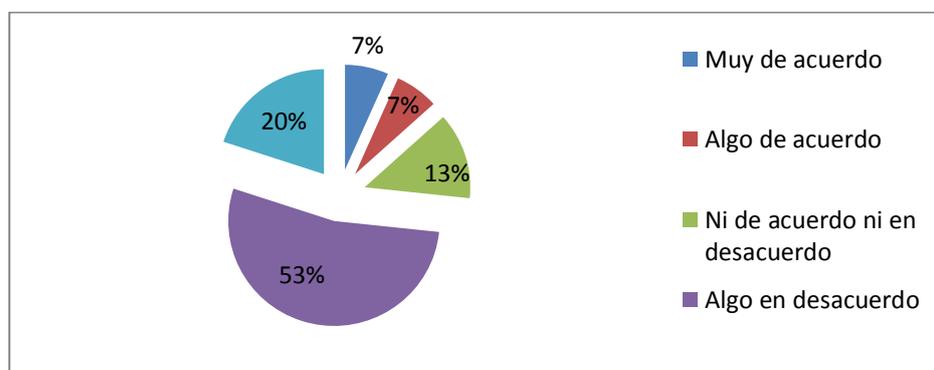
Análisis e Interpretación.- El 100% de empleados encuestados dicen que en la empresa BASCÚN se ha desarrollado un plan de incentivos para los trabajadores, de los cuales el 7% está de acuerdo, mientras que el 47% menciona no estarlo; debido a que el mismo no satisface las expectativas de los empleados; y a su vez no genera los resultados esperados en el personal y en la productividad de la empresa.

5. **¿De acuerdo con su criterio, la empresa de Agua BASCÚN cuenta con un plan de capacitación para el personal?**

Tabla N. 8 La empresa de Agua BASCÚN cuenta con un plan de capacitación para el personal

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	1	6,67%
Algo de acuerdo	1	6,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,33%
Algo en desacuerdo	8	53,33%
Muy en desacuerdo	3	20,00%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 8 Plan de capacitación al personal

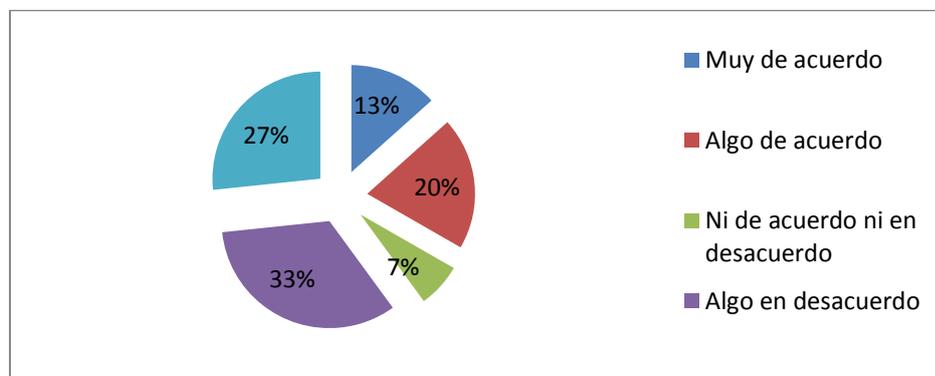
Análisis e Interpretación.- De acuerdo con el 100% de encuestados la empresa BASCÚN cuenta con un plan de capacitación para el personal, es necesario mencionar que el 7% están de acuerdo con este, mientras que el 20% están muy en desacuerdo; esto se da porque la empresa no cuenta con un plan de capacitación que contemple, la inducción, formación básica, entrenamiento y desarrollo del personal.

6. ¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe seguridad industrial?

Tabla N. 9 La empresa de Agua BASCÚN cuenta con seguridad industrial

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	2	13,33%
Algo de acuerdo	3	20,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,67%
Algo en desacuerdo	5	33,33%
Muy en desacuerdo	4	26,67%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 9 Seguridad industrial

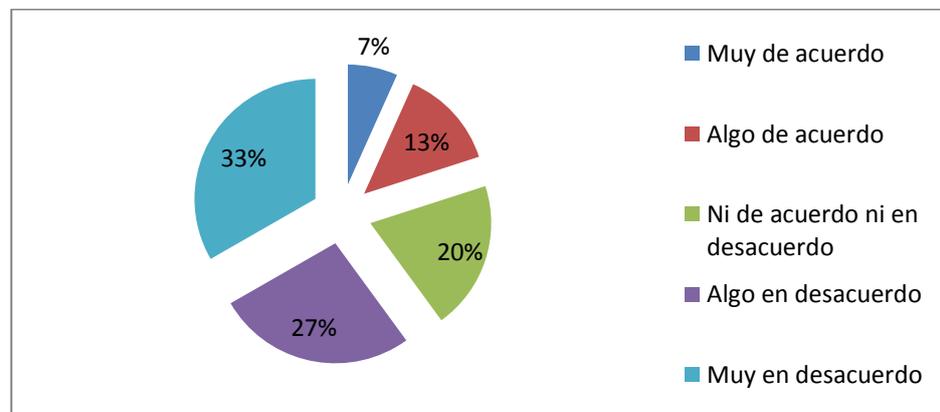
Análisis e Interpretación.- Según el 100% de empleados en la empresa BASCÚN existe seguridad industrial, pero tan solo el 13% están de acuerdo con esta, mientras que el 27% está muy en desacuerdo ya que existen riesgos inherentes que necesitan una correcta gestión para evitar accidentes a los trabajadores y evitar el efecto nocivo en las comunidades.

7. **¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existen actividades de control en cada uno de los procesos?**

Tabla N. 10 La empresa de Agua BASCÚN cuenta con actividades de control en cada uno de los procesos

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	1	6,67%
Algo de acuerdo	2	13,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20,00%
Algo en desacuerdo	4	26,67%
Muy en desacuerdo	5	33,33%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 10 Actividades de control a los procesos

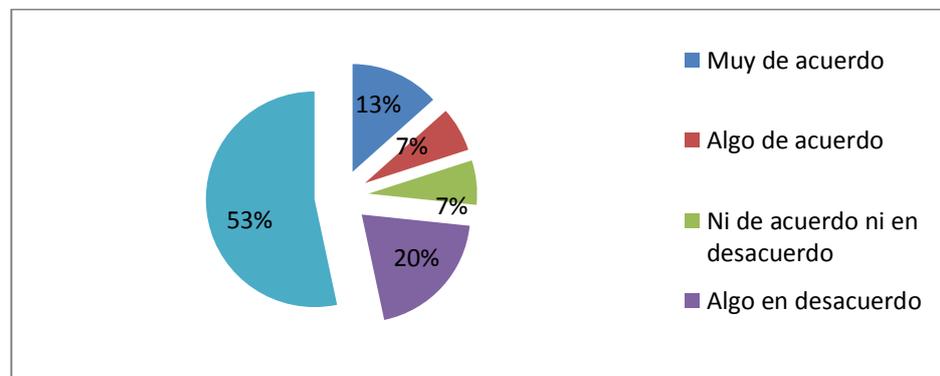
Análisis e Interpretación.-El 100% de empleados encuestados de la empresa BASCÚN mencionan que existen actividades de control en cada uno de los procesos; a pesar de ello el 7% esta muy de acuerdo con estas, mientras que el 33% esta muy en desacuerdo esto se da debido a que los controles son incipientes y no generan los resultados esperados en cada uno de los procesos, más bien en ocasiones los entorpecer y retrasan.

8. **¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN se ha realizado un estudio sobre la satisfacción del producto?**

Tabla N. 11 La empresa de Agua BASCÚN ha realizado un estudio sobre la satisfacción del producto

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	2	13,33%
Algo de acuerdo	1	6,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,67%
Algo en desacuerdo	3	20,00%
Muy en desacuerdo	8	53,33%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 11 Estudio de satisfacción del producto

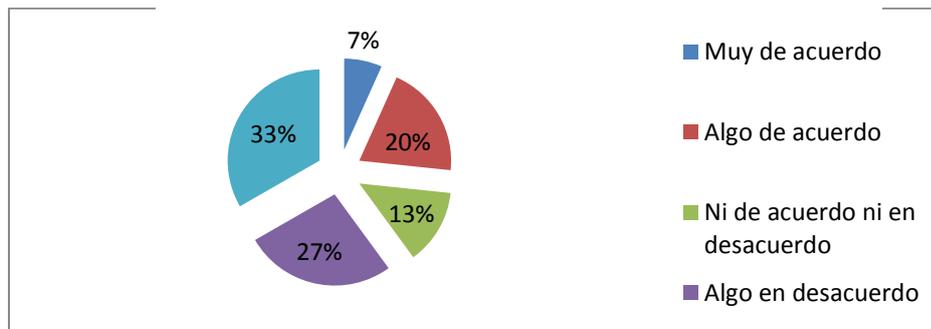
Análisis e Interpretación.- del 100% de los encuestado, el 13% esta muy de acuerdo con el estudio de satisfacción del producto realizado por la empresa BASCÚN, mientras que el 53% esta muy en desacuerdo con este; debido a que el mismo no genera valor agregado en el servicio al cliente y al producto propiamente mencionado, lo que impide el crecimiento de las ventas y por ende de la empresa.

9. ¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN se da mantenimiento a la maquinaria?

Tabla N. 12 La empresa de Agua BASCÚN da mantenimiento a la maquinaria

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	1	6,67%
Algo de acuerdo	3	20,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,33%
Algo en desacuerdo	4	26,67%
Muy en desacuerdo	5	33,33%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 12 Mantenimiento a la maquinaria

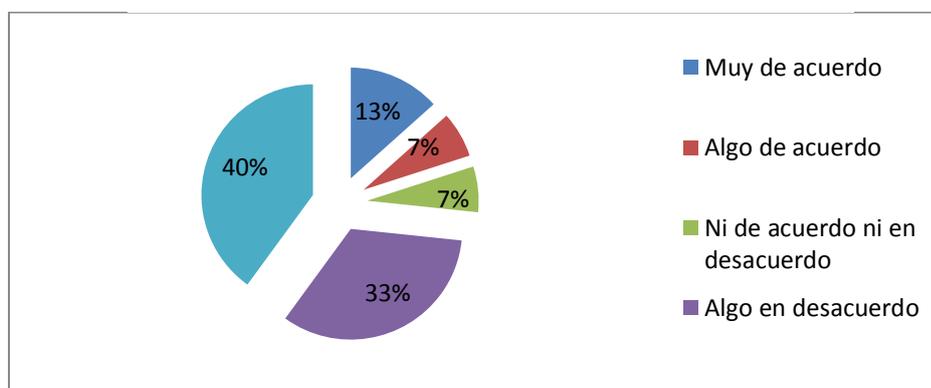
Análisis e Interpretación.- del 100% de los empleados encuestados menciona que se da mantenimiento a la maquinaria, y tan sólo el 7% esta de acuerdo con este; mientras que el 33% dice no estarlo, debido a la inexistencia de un plan de mantenimiento ya que el mismo se lo realiza de manera esporádica y debido a fallas en la maquinaria, lo que ocasiona el cese de la producción.

10. ¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe innovación tecnológica en la planta?

Tabla N. 13 La empresa de Agua BASCÚN innova tecnológicamente su planta

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	2	13,33%
Algo de acuerdo	1	6,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,67%
Algo en desacuerdo	5	33,33%
Muy en desacuerdo	6	40,00%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 13 Innovación en la planta

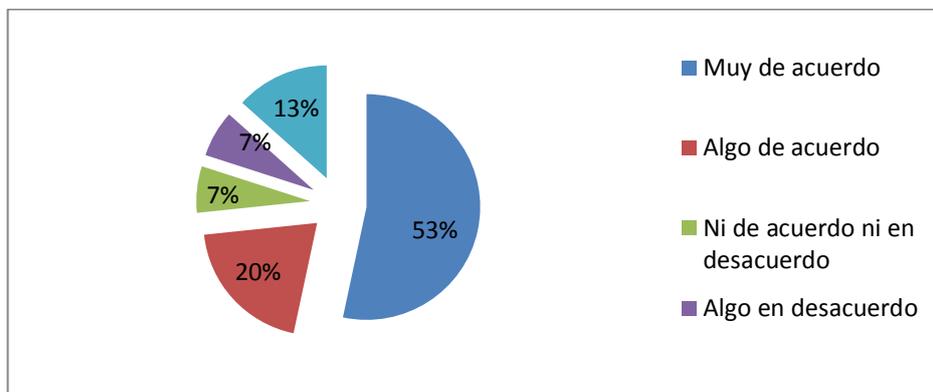
Análisis e Interpretación.- de acuerdo con las encuestas realizadas en la empresa de BASCÚN existe innovación tecnológica en la planta, cabe mencionar que el 13% está de acuerdo con la maquinaria y equipo existente, mientras que el 40% está en desacuerdo, puesto que la tecnología en este tipo de empresas es muy importante, y existen maquinarias poco renovadas tecnológicamente.

11. ¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN se utilizan materiales de categoría superior para la elaboración del producto?

Tabla N. 14 La empresa de Agua BASCÚN utiliza materiales de categoría superior para la elaboración del producto

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	8	53,33%
Algo de acuerdo	3	20,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,67%
Algo en desacuerdo	1	6,67%
Muy en desacuerdo	2	13,33%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 14 Calidad en materiales del producto

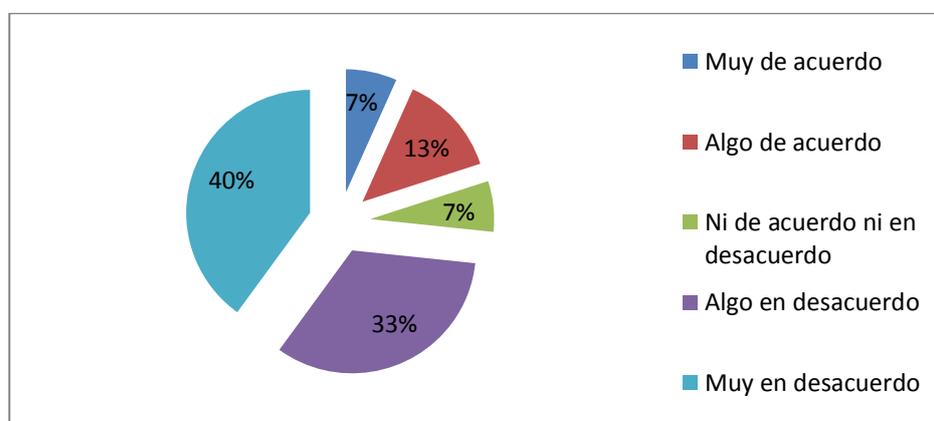
Análisis e Interpretación.- De acuerdo con el 100% de encuestados se utilizan materiales de categoría superior para la elaboración del producto en la empresa BASCÚN, es así como el 53% están muy de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 13% mencionan no estarlo, ya que indican que los materiales para la elaboración del producto podría ser mejorados.

12. **¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe dedicación y eficiencia en las actividades desarrolladas por los empleados?**

Tabla N. 15 La empresa de Agua BASCÚN cuenta con dedicación y eficiencia en las actividades desarrolladas por los empleados

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	1	6,67%
Algo de acuerdo	2	13,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,67%
Algo en desacuerdo	5	33,33%
Muy en desacuerdo	6	40,00%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 15 Dedicación y eficiencia en las actividades desarrolladas por los empleados

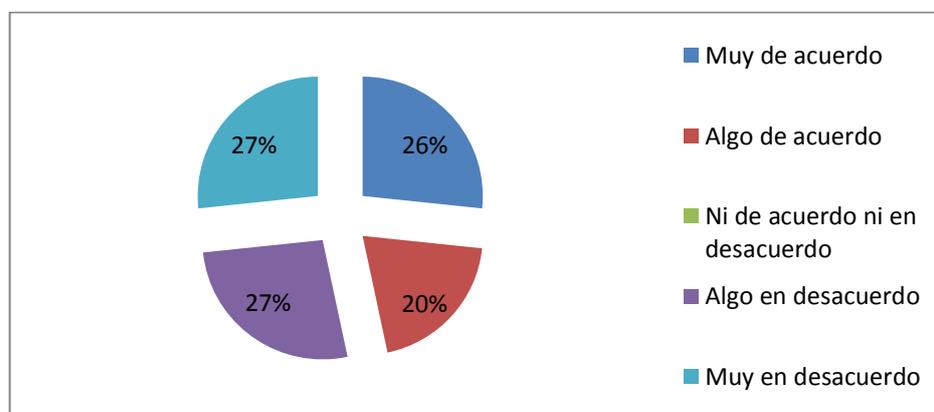
Análisis e Interpretación.- del 100% de encuestados, el 7% menciona que esta muy de acuerdo en que existe dedicación y eficiencia en las actividades desarrolladas por los empleados, y el 40% dicen lo contrario puesto que las mismas pueden ser mejoradas en base a un manual previamente escrito y definido para las diferentes áreas.

13. ¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe unidad de mando, delegación y control en las actividades?

Tabla N. 16 La empresa de Agua BASCÚN cuenta con unidad de mando, delegación y control en las actividades

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	4	26,67%
Algo de acuerdo	3	20,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%
Algo en desacuerdo	4	26,67%
Muy en desacuerdo	4	26,67%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 16 Existe unidad de mando, delegación y control en las actividades

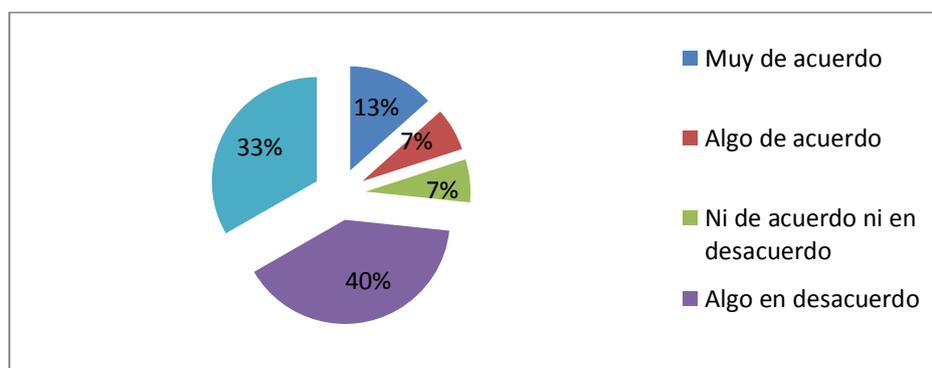
Análisis e Interpretación.- según el 100% de empleados encuestados existe unidad de mando, delegación y control en las actividades, a pesar de ello tan sólo un 26% están muy de acuerdo con este, mientras que el 27% menciona no estarlo debido a que estos factores no se ejecutan de manera eficiente y afectan el desempeño de los empleados y por ende en la productividad de la empresa.

14. ¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existen métodos de trabajo predefinidos en las actividades empresariales?

Tabla N. 17 La empresa de Agua BASCÚN tiene métodos de trabajo predefinidos en las actividades empresariales

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	2	13,33%
Algo de acuerdo	1	6,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,67%
Algo en desacuerdo	6	40,00%
Muy en desacuerdo	5	33,33%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 17 Existen métodos de trabajo predefinidos en las actividades empresariales

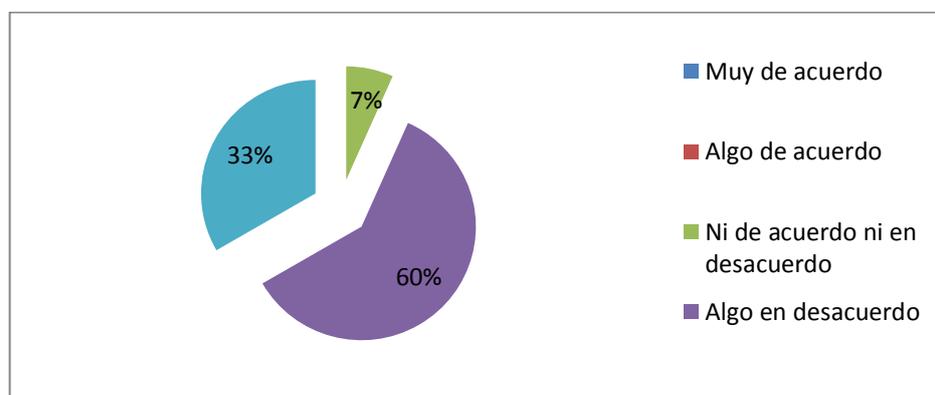
Análisis e Interpretación.-De acuerdo con el 100% de encuestados existen métodos de trabajo predefinidos en las actividades empresariales, es importante mencionar el 13% de empleados están muy de acuerdo con estos, mientras que el 33% esta muy en desacuerdo debido a que las mismas provocan cuellos de botella y entorpecimiento en el proceso productivo de la empresa BASCÚN.

15. ¿De acuerdo con su criterio, la empresa de Agua BASCÚN aplica un estilo de dirección que genere productividad?

Tabla N. 18 La empresa de Agua BASCÚN aplica un estilo de dirección que genere productividad

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	0	0,00%
Algo de acuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,67%
Algo en desacuerdo	9	60,00%
Muy en desacuerdo	5	33,33%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 18 Estilo de dirección que genere productividad

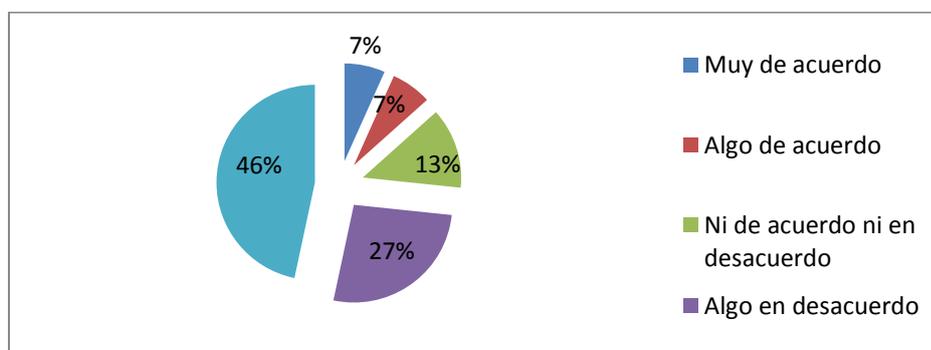
Análisis e Interpretación.- De acuerdo con el 100% de empleados de la empresa BASCÚN existe un estilo de dirección que genere productividad, el 33% de personas encuestadas dicen estar muy en desacuerdo con el estilo de dirección puesto que la productividad generada no es la esperada por la dirección y los empleados, ya que la misma no proporciona una adecuada gestión del talento humano.

16. ¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe el personal suficiente para desarrollar las actividades?

Tabla N. 19 La empresa de Agua BASCÚN cuenta con personal suficiente para desarrollar las actividades

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	1	6,67%
Algo de acuerdo	1	6,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,33%
Algo en desacuerdo	4	26,67%
Muy en desacuerdo	7	46,67%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 19 Personal suficiente para desarrollar las actividades

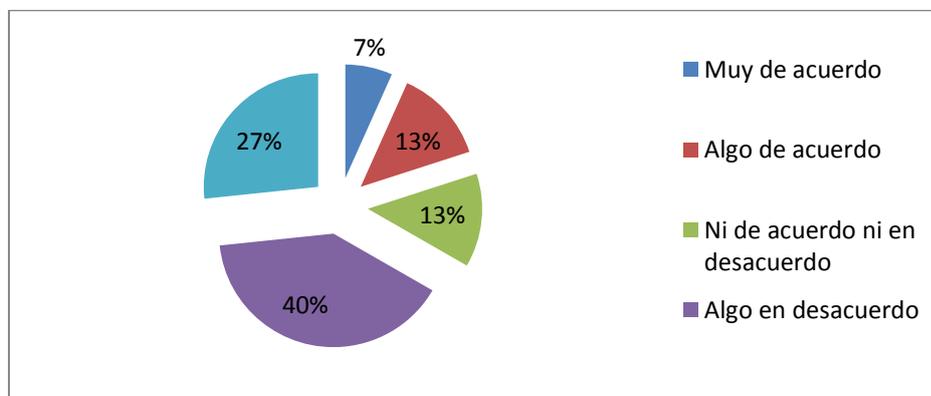
Análisis e Interpretación.- de acuerdo con el 100% de empleados encuestados la empresa cuenta con el personal suficiente para desarrollar las actividades, de esta afirmación tan solo un 7% están muy de acuerdo, y el 47% están muy en desacuerdo. Según el personal de la empresa se requiere el incremento de personal capacitado para el desarrollo eficiente de las actividades y la eliminación de los reprocesos.

17. ¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe factores demográficos que afecten a la producción?

Tabla N. 20 A la empresa de Agua BASCÚN le afectan factores demográficos

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	1	6,67%
Algo de acuerdo	2	13,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,33%
Algo en desacuerdo	6	40,00%
Muy en desacuerdo	4	26,67%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 20 Factores demográficos que afecten la producción.

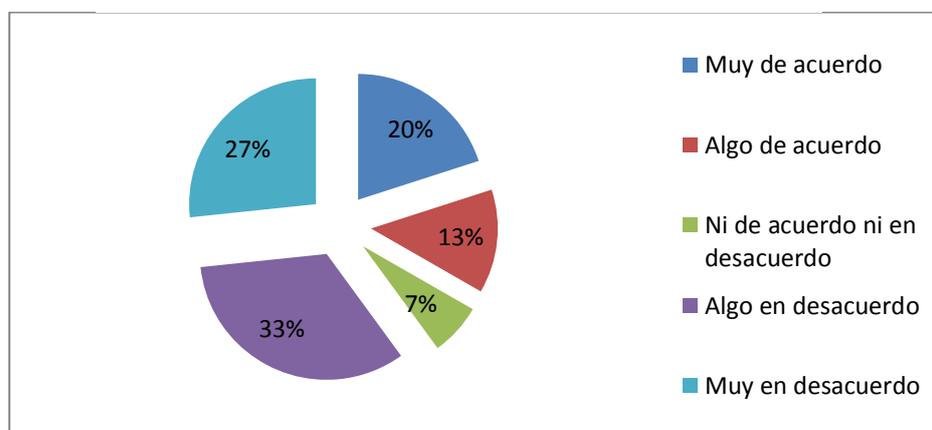
Análisis e Interpretación.- De acuerdo con las personas encuestadas existe factores demográficos que afecten a la producción, uno de ellos es el Volcán Tungurahua; es así que el 7% esta muy de acuerdo, mientras que el 27% esta muy en desacuerdo con esta afirmación; cabe mencionar que según lo observado la empresa se ha visto afectada debido a las alertas del coloso.

18. ¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN el personal recibe constantes capacitaciones?

Tabla N. 21 En la empresa de Agua BASCÚN se capacita continuamente al personal

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	3	20,00%
Algo de acuerdo	2	13,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,67%
Algo en desacuerdo	5	33,33%
Muy en desacuerdo	4	26,67%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 21 El personal recibe constantes capacitaciones

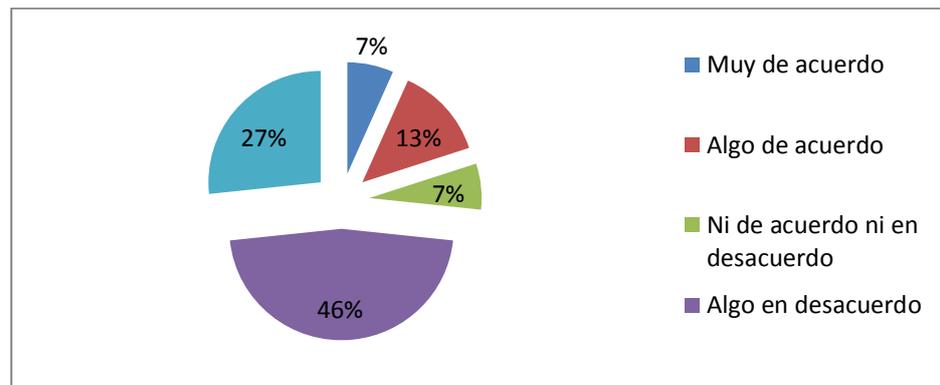
Análisis e Interpretación.- El 100% de empleados de la empresa BASCÚN afirman que reciben capacitación, pero el 20% están muy de acuerdo con esta, mientras que el 27% dice estar muy en desacuerdo puesto que las capacitaciones no satisfacen las expectativas de los empleados y por ende no cubren las necesidades empresariales.

19. ¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe expansión potencial del producto?

Tabla N. 22 La empresa de Agua BASCÚN genera expansión potencial del producto

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	1	6,67%
Algo de acuerdo	2	13,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,67%
Algo en desacuerdo	7	46,67%
Muy en desacuerdo	4	26,67%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 22 Expansión potencial del producto

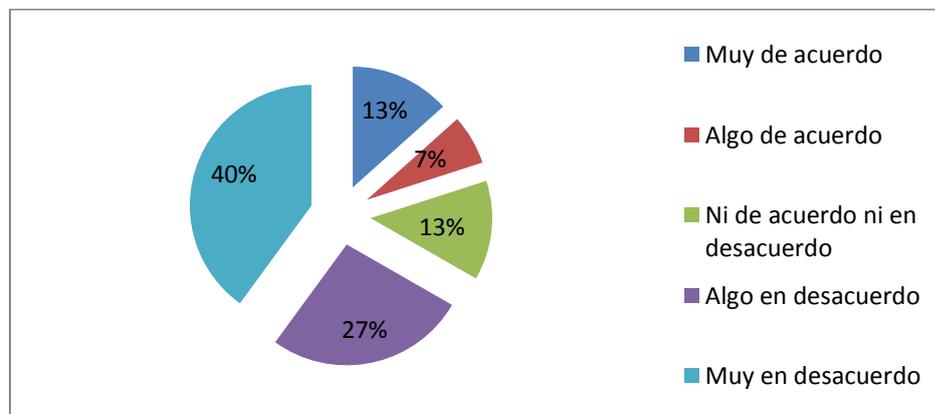
Análisis e Interpretación.- el 100% de empleados mencionan que existe expansión potencial del producto; y el 7% está muy de acuerdo mientras que el 27% está muy en desacuerdo con dicha expansión ya que no compensa el esfuerzo de los empleados en comparación al desarrollo empresarial presentado.

20. ¿De acuerdo con su criterio, la empresa de Agua BASCÚN cuenta con un plan de emergencia en caso de suspensión eléctrica?

Tabla N. 23 La empresa de Agua BASCÚN cuenta con un plan de emergencia en caso de suspensión eléctrica

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	2	13,33%
Algo de acuerdo	1	6,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,33%
Algo en desacuerdo	4	26,67%
Muy en desacuerdo	6	40,00%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 23 Plan de emergencia en caso de suspensión eléctrica

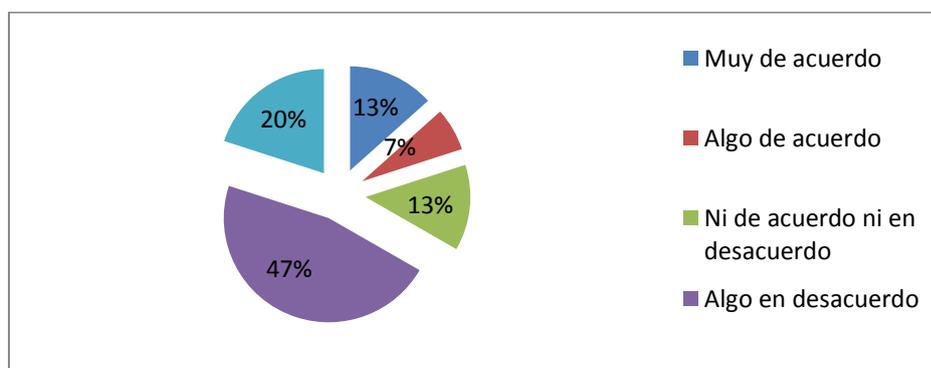
Análisis e Interpretación.- De acuerdo con el 100% de los encuestados existe un plan de emergencia en caso de suspensión eléctrica; pero sólo un 13% están de acuerdo con este mientras que el 40% está muy en desacuerdo con este programa debido a que existe declive en la productividad en caso de acceder al mismo; puesto que no se puede utilizar toda la maquinaria y equipos a la vez.

21. ¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN se ha realiza un estudio previo la adquisición de materia prima: de cantidad, calidad y precio?

Tabla N. 24 La empresa de Agua BASCÚN ha realiza un estudio previo la adquisición de materia prima: de cantidad, calidad y precio

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	2	13,33%
Algo de acuerdo	1	6,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,33%
Algo en desacuerdo	7	46,67%
Muy en desacuerdo	3	20,00%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 24 Estudio previo la adquisición de materia prima: de cantidad, calidad y precio

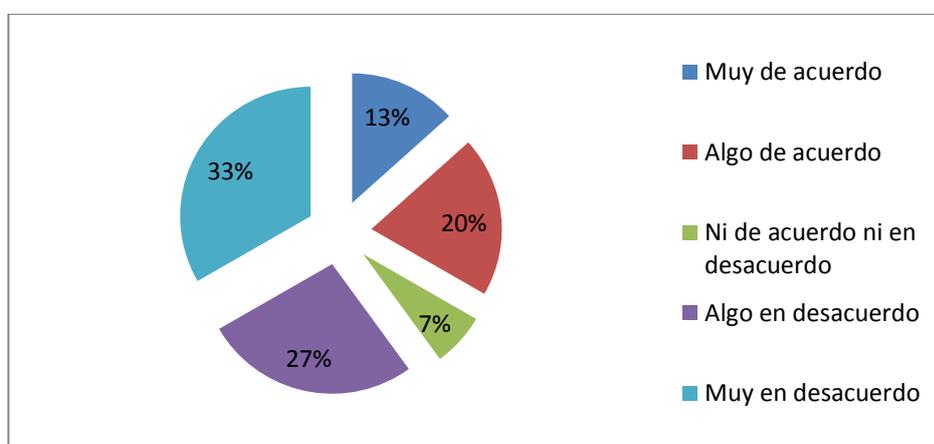
Análisis e Interpretación.- De acuerdo con el 100% de personal encuestado se realiza un estudio previo la adquisición de materia prima: de cantidad, calidad y precio, de este total el 13% están muy de acuerdo mientras que el 20% esta muy en desacuerdo con la manera de ejecutar este proceso, puesto que no existe segregación de funciones y control en las mismas.

22. ¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existen Políticas y programas estatales que favorezcan a la producción?

Tabla N. 25 La empresa de Agua BASCÚN cuenta con Políticas y programas estatales que favorezcan a la producción

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
Muy de acuerdo	2	13,33%
Algo de acuerdo	3	20,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,67%
Algo en desacuerdo	4	26,67%
Muy en desacuerdo	5	33,33%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Aplicación de las encuestas
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico N. 25 Políticas y programas estatales que favorezcan a la producción

Análisis e Interpretación.- De acuerdo con el 100% de empleados encuestados existen políticas y programas estatales que favorezcan a la producción, es así que el 13% están muy de acuerdo con estos, mientras que el 33% mencionan estar muy en desacuerdo; puesto que los programas y políticas estatales en su mayoría se basan en entidades recién constituidas.

4.3 Verificación de hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

1. Planteamiento de la hipótesis

La gestión del talento humano mejorará la productividad de la empresa Agua Bascún de la ciudad de Baños.

a) Modelo Lógico

H₀ = La gestión del talento humano NO mejorará la productividad de la empresa Agua Bascún de la ciudad de Baños.

H_a = La gestión del talento humano SI mejorará la productividad de la empresa Agua Bascún de la ciudad de Baños.

H_a: μ mayor que x

H₀: μ menor que x

b) Definición del nivel de significación

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

c) Elección de la prueba estadística

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

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Simbología:

X^2 = Chi Cuadrado

Σ = Sumatoria

f_o =Frecuencia observada.

f_e =Frecuencia esperada.

2. Regla de decisión

Si $x^2_c > x^2_t$ se acepta la hipótesis alterna H_a ; caso contrario se acepta la hipótesis nula H_o .

Para el determinar el chi cuadrado de la tabla se estableció el nivel de significatividad (5%), y los grados de libertad así:

Grado de libertad (gl) = (Filas - 1) (Columnas - 1)

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

(Gl) = (2- 1) (5 - 1)

(Gl) = (1) (4)

(Gl) = 4

Se encontró el grado de libertad correspondiente: $GL= 4$

El valor del chi cuadrado según la tabla es de 9,48

3. Comprobación de la hipótesis

Al realizar la matriz de tabulación cruzada se toma en cuenta dos preguntas del

cuestionario que contengan las variables de estudio como se muestra a continuación:

Pregunta 13

De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚM existe unidad de mando, delegación y control en las actividades?

Pregunta 15

De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚM aplica un estilo de dirección que genere productividad?

Frecuencias observadas

Tabla No. 26 Frecuencia Observada

PREGUNTAS	OPCIONES					TOTAL
	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo	
13.-¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚM existe unidad de mando, delegación y control en las actividades?	4	3	0	4	4	15
15.-¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚM aplica un estilo de dirección que genere productividad?	0	0	1	9	5	15
TOTAL	4	3	1	13	9	30

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Frecuencias esperadas

Tabla No. 27 Frecuencia Esperada

PREGUNTAS	OPCIONES					TOTAL
	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo	
13.- ¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚM existe unidad de mando, delegación y control en las actividades?	2	1,5	0,5	6,5	4,5	15
15.- ¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚM aplica un estilo de dirección que genere productividad?	2	1,5	0,5	6,5	4,5	15
TOTAL	4	3	1	13	9	30

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas

Elaborado por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

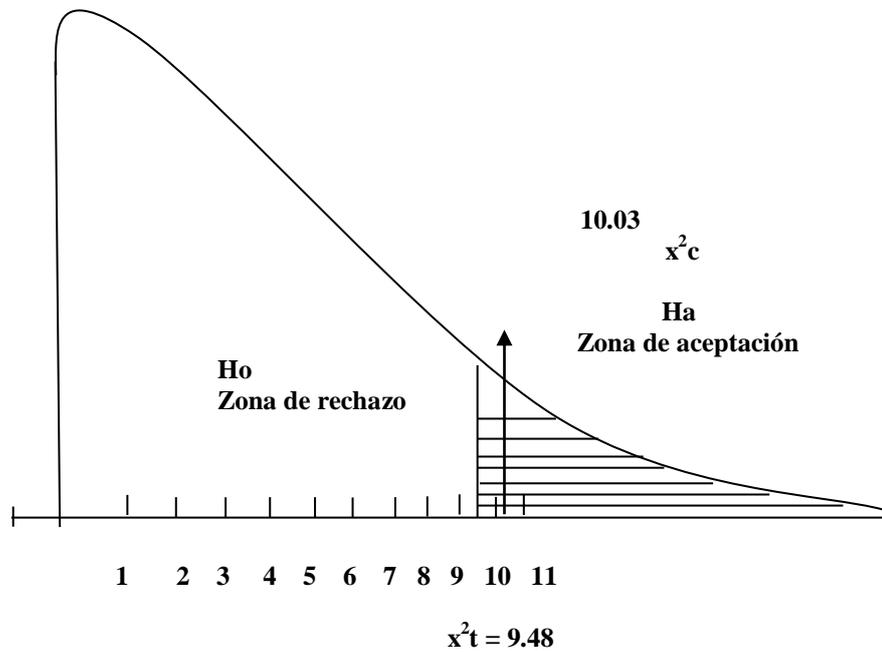
Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Tabla No. 28 Cálculo del Chi cuadrado

PREGUNTAS	OPCIONES	fo	fe	fo-fe	(fo-fe)^2	((fo-fe)^2)/fe
13.-De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚM existe unidad de mando, delegación y control en las actividades?	Muy de acuerdo	4	2	2	4	2,00
	Algo de acuerdo	3	1,5	1,5	2,25	1,50
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,5	-0,5	0,25	0,50
	Algo en desacuerdo	4	6,5	-2,5	6,25	0,96
	Muy en desacuerdo	4	4,5	-0,5	0,25	0,06
15.-De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚM aplica un estilo de dirección que genere productividad?	Muy de acuerdo	0	2	-2	4	2,00
	Algo de acuerdo	0	1,5	-1,5	2,25	1,50
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	0,5	0,5	0,25	0,50
	Algo en desacuerdo	9	6,5	2,5	6,25	0,96
	Muy en desacuerdo	5	4,5	0,5	0,25	0,06
TOTAL					x2	10,03

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco



Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Gráfico 26. Representación Gráfica del chi Cuadrado

Decisión final

Como el chi cuadrado calculado 10.03 es mayor que el de la tabla 9.48, se rechazó la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_a , con lo cual se confirma que la gestión del talento humano mejorará la productividad de la empresa Agua Bascún de la ciudad de Baños.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al ejecutar la tabulación de resultados de la encuesta aplicada al personal de empresa BASCÚN en base a la incidencia de la gestión del talento humano en la productividad, se pueden determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

5.1 Conclusiones

- Al aplicar las encuestas se determinó que la empresa BASCÚN no cuenta con un diseño de procesos para la selección del personal, impidiéndole tener personal especializado, idóneo e improductiva, por otra parte el plan de capacitación al personal no satisface las expectativas de los mismos; y a su vez no genera los resultados esperados debido a que no contempla, la inducción, formación básica, entrenamiento y desarrollo del personal.

- Por otra parte la productividad de la empresa no va acorde con las metas y objetivos planteados, debido al deficiente talento humano y al incumplimiento de tareas asignadas al personal.
- Además se pudo determinar la inaplicación de un manual de políticas y funciones que permita el control de las actividades y procedimientos, ocasionando el entorpecimiento y retraso de los procesos; es por esto que se debe tomar en cuenta que un manual de políticas y funciones generará la dedicación y eficiencia en las actividades desarrolladas por los empleados.
- Por último en base al estudio realizado se confirmó la inadecuada gestión del talento humano que a su vez afecta a la productividad, esto se da debido al deficiente estilo de dirección, segregación de funciones y control en cada una de las actividades.

5.2 Recomendaciones

Al determinar las principales causas para la existencia de la improductividad en la empresa BASCÚN se establecieron recomendaciones a las mismas:

- Debido a la inadecuada gestión del talento humano se considera necesario evaluar los procesos de selección, reclutamiento, inducción, capacitación y entrenamiento del personal a través de flujogramas con la finalidad de establecer políticas y procedimientos que permitan la consecución de las metas y objetivos empresariales.
- Por otra parte es importante evaluar la productividad de la empresa BASCÚN, a través de indicadores que permitan conocer la eficiencia de las operaciones y a su vez determinar soluciones viables.

- Además se requiere de la implementación de un manual de políticas y procedimientos por escrito que beneficie la gestión del talento humano.
- Elaborar un sistema de gestión de talento humano en la empresa de AGUA BASCÚN; con la finalidad de promover la eficiencia y eficacia en la organización.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos

6.1.1 Título de la propuesta

El sistema de gestión del talento humano para potenciar la productividad en la empresa de AGUA BASCÚN.

6.1.2. Institución ejecutora

La entidad ejecutora es la empresa BASCÚN, donde los empleados y directivos tendrán la responsabilidad de dar cumplimiento a la propuesta, para esto se deberá capacitarlos sobre los métodos propuestos.

6.1.3. Beneficiarios

Los beneficiarios serán los clientes internos y externos de la empresa BASCÚN, al igual que sus administradores; puesto que se contará con personal capacitado y eficiente.

6.1.4. Ubicación

Ciudad de Baños, vía al Salado.

6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución de dicha propuesta será durante el segundo semestre del año 2012.

6.1.6. Equipo técnico responsable

Investigador, asesores y directivos

6.1.7. Costo

Para la ejecutar la presente propuesta se requiere de ochocientos cincuenta dólares.

6.2 Antecedentes

La presente investigación se basa en la importancia de gestionar adecuadamente el talento humano y de esta manera satisfacer el grado de productividad de la empresa BASCUN, para ello se fundamenta en indagaciones antes realizadas, así: De acuerdo con **Sarasty E. (1991)** en su tesis Manual de administración de Personal para la Cooperativa de ahorro y Crédito “EL SAGRARIO Ltda.” menciona que:

Objetivos:

1. Que el curso humano sea administrado de manera eficiente, con el objetivo de obtener resultados positivos en la administración en general.
2. El que la Cooperativa, cuente con organigramas estructurales y funcionales.
3. Definir las líneas de mando y jerarquía.

Conclusiones:

1. De la investigación, estudio y análisis realizado en el campo de desenvolvimiento de la administración de personal de la Cooperativa de ahorro y crédito El Sagrario Limitada, se deduce que no es aplicada en forma técnica, ni con procedimientos ni políticas, específicas, lo cual trae como consecuencia, poca eficiencia en el desempeño de funciones de sus empleados, por cuanto desde el inicio de selección y demás procedimientos congruentes, no son aplicados, bajo procedimientos técnicos, existiendo demasiada centralización en el ejecutivo que la dirige.
2. La ausencia de comunicación directa o indirecta, de los objetivos y metas que se desean alcanzar, previa a la toma de decisiones y que conciernen al personal, crea malestar y desconcierto en el mismo.
3. Inclusive los organismos responsables de velar por la buena marcha administrativa y económica-financiera, no han tomado mayor importancia, a este problema que entre otros afronta la Cooperativa y que es de mucha importancia dentro de su vida institucional

De acuerdo con **Navarrete Evelyn y Verdezoto Pamela (2009)**, en su tesis Diseño de un modelo de gestión de talento humano para la empresa LOGISTECSA (Logística Ecuatoriana S.A.), menciona que:

Las nuevas tecnologías, en continuo proceso de mejora, el incremento del nivel de exigencia de los clientes, cada vez más expertos pero con mayor criterio para la toma de decisiones y la naturaleza cambiante de la mano de obra, que debe continuamente adaptarse al mercado y a sus requerimientos, han provocado una ola de cambio en las empresas, con el consiguiente cambio en la naturaleza del trabajo. Por ello proponemos cambiar el paradigma existente e incorporar en su gestión la función de Talento Humano que debe asumir el liderazgo de las incitativas de cambio, orientándose al incremento de la productividad, buscando nuevas oportunidades de negocio y generando una ventaja competitiva. Este proyecto se ha realizado con el objetivo fundamental de proveer a Logistecsa un documento que sirva de herramienta para implementar los procesos concernientes

al manejo de personal y a mejorar su desempeño. El modelo propuesto inicia con la representación del significado de la logística y acerca de cómo ha evolucionado a través del tiempo; y luego, continua con la descripción de la problemática existente en Logistecsa. El principal propósito de manejar un Modelo de Gestión de Talento Humano, de acuerdo a las definiciones y lineamientos de ésta materia, es asegurar la competencia del personal a través de la coordinación de actividades, entre los distintos procesos y la mejora continua de la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos y de ésta manera contribuir efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, por lo que se hace necesario el diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano para LOGISTECSA que permita incrementar el rendimiento de los empleados, y favorecer para que la empresa preste un servicio ágil, optimizando sus actividades; puesto que se ha observado que LOGISTECSA cuenta con personal cuyo desempeño no ha mejorado y esto se evidencia ya que: los nuevos empleados pasan un proceso largo de adaptación, en su mayoría por falta de la respectiva inducción que debería recibir el trabajador después de ser seleccionado y pasar a formar parte de la empresa, sucede lo mismo en lo referente a la carencia de información precisa sobre las actividades que debe realizar en su nuevo cargo, debido en parte a la poca planificación e interés que se ha mostrado para la creación del Área de Talento Humano.

Es así como la empresa BASCÚN no es la excepción en este rango, puesto que también gestiona inadecuadamente el talento humano ocasionando actividades empresariales deficientes, altos grados de improductividad, incumplimiento de la filosofía empresarial, escasa comunicación, y por ende el declive empresarial, por ello la importancia del planteamiento de la presente propuesta.

6.3 Justificación

En toda empresa es importante contar con un sistema de gestión del talento humano; este es el caso específico de la empresa BASCÚN, la misma que requiere de la presente propuesta ya que el personal administrativo es clave para

mejorar el desempeño y la productividad a través de: la selección, inducción, capacitación, evaluación, entre otros al personal.

Además es importante la gestión del talento humano ya que radica en que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en el trabajo aprendiendo cosas nuevas, desarrollando habilidades y destrezas de diversa índole; es así como los administradores requieren de las herramientas necesarias para la evolución progresiva del talento humano para bienestar individual y colectivo.

La gestión del talento humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un sistema de gestión del talento humano se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Siendo su finalidad de que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

6.4 Objetivos

6.4.1 General

Diseñar un sistema de gestión del talento humano que potenciará la productividad de la empresa AGUA BASCÚN.

6.4.2 Específicos

- Elaborar el proceso de gestión del talento humano para promover la eficiencia, es decir utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta, en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización de la empresa AGUA BASCÚN.

- Establecer el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y culturización del personal a través de flujogramas.
- Evaluar el desempeño, capacitación y planes de sucesión del talento humano, a través de indicadores de gestión con la finalidad de promover la eficacia y dar cumplimiento de manera organizada y ordenada a las actividades en base a los objetivos y metas propuestos.

6.5 Análisis de factibilidad

6.5.1 Financiera

La presente propuesta es factible, puesto que la misma requiere de pocos recursos materiales y económicos, ya que su principal fuente de aplicación se encuentra en la preparación y aplicación de las políticas y procedimientos de gestión del talento humano.

6.5.2. Tecnológica

La empresa cuenta con la tecnología necesaria para la implementación de la propuesta expuesta; ya que se requiere de equipos de computación que contengan office 2010.

6.5.3. Organizacional – Operativa

La administración y control se lo llevará a cabo a través del cumpliendo de forma impostergable de todos los puntos establecido en las diferentes fechas que consten en el cronograma. En este se muestra de forma clara e invariable las fechas planificadas para cada una de las actividades. Dicho cumplimiento será posible a través de la dirección y control, al igual que de la participación responsable de todo el personal.

6.6 Fundamentación

La presente propuesta de investigación se basa en fundamentos teóricos los cuales se describen a continuación:

De acuerdo con **Chiavenato (2004)**

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano refiere el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionadas con las “personas”, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Objetivos de la gestión del talento humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común. Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo

principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.

2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques mas flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

Los procesos de la gestión del talento humano

1. Admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal:

¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

2. Aplicación de personas, división de cargos y salarios:

¿Qué deberán hacer las personas? procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).

3. Compensación de las personas, división de beneficios sociales:

¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales,(Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

4. Desarrollo de personas, división de capacitación:

¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

5. Mantenimiento de personas, división de higiene y seguridad:

¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

6. Evaluación de personas, división de personal:

¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Indicadores de talento humano

El área de Talento Humano tiene una dimensión principalmente social y comportamental, cuyos resultados se reflejan en la empresa en la parte financiera y de producción, de ahí la importancia de medir su gestión, y por tanto, de tener unos indicadores que garanticen y permitan dicha medición.

Uno de los aspectos más importantes para disponer de indicadores en ésta área, es

lograr que los objetivos y metas respecto del personal con la empresa sean más claras y al mismo tiempo, evidenciar si están alineadas con los principios y objetivos de la organización.

Los indicadores de talento humano pueden ser agrupados de la siguiente manera:

De acuerdo con **Juan Pacheco (2009: 122 y 123)**,

Indicadores para el control del desempeño

Son los que tratan de evaluar y controlar el desempeño de los individuos dentro de la organización.

Indicadores relacionados con la disciplina y la integración a la empresa

Están ligados al control y se relacionan con la aceptación de la autoridad, la disposición a trabajar en equipo y la actitud hacia las metas y objetivos de la empresa.

Indicadores para el desarrollo del Talento Humano

Relacionados con la calidad técnica, humana y social del recurso en la empresa.

Aquí encontramos capacitación, motivación y satisfacción de necesidades de los individuos y los procesos de contratación, selección y promoción de personal.

6.7 Metodología. modelo operativo

SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EMPRESA BASCÚN

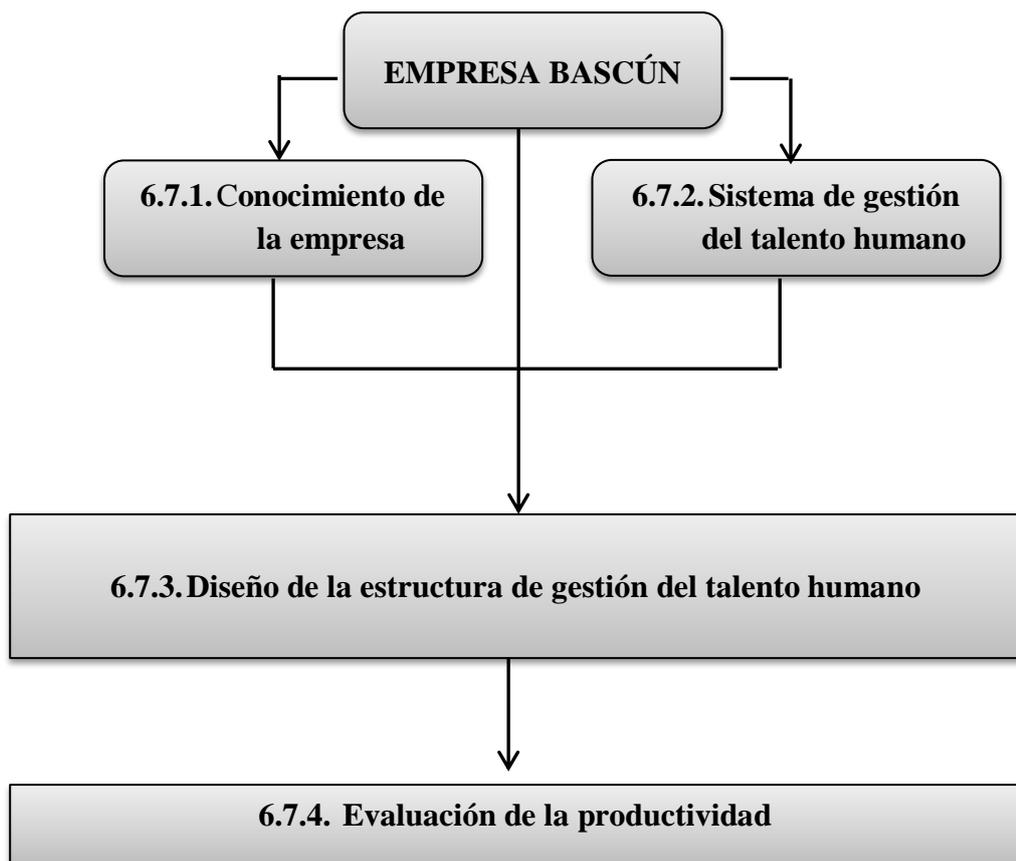


Gráfico N. 27 Esquema de la propuesta

Fuente: Propuesta de investigación

Elaborado por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EMPRESA BASCÚN

“La estabilidad y el progreso de la sociedad dependen en grado decisivo de la calidad humana de sus componentes”. Arturo Illia

6.7.1. Conocimiento de la empresa

6.7.1.1. Historia

BASCÚN es una empresa productora de agua purificada en presentaciones Botellón 20 litros, paca 500 cc * 12, paca 5000 cc *2, paca de 1.500 cc * 6, y paca de sabor a naranja 500cc * 12; distribuyéndolos hace ya 4 años con varios cambios en los procesos de producción y la inserción de maquinaria ha logrado intervenir en los mercados de Tungurahua, Pastaza, Napo, Chimborazo y Cotopaxi.

Inició sus actividades en el mes de agosto del año 2007, con una planta purificadora de agua consistente en: 2 tanques pvc de tratamiento, bomba de inyección al Filtro de arena y carbón, dos cartuchos de micro filtración, una osmosis de 4 cartuchos, un tanque de mil litros de acero inoxidable, 400 botellones un vehículo marca Hyundai que representaba un capital inicial de 37,600 aportados por Bascún VC Cía. Ltda., 10,000, Sra. Teresa Cepeda 12000, Dr. Diego Velasen 15,600 y la producción diaria de la Compañía Bascún era de mil litros de agua, es decir 50 botellones día.

El personal con el que se trabajaba era de: 2 personas en producción, 1 chofer, 1 administrador, 1 contador.

6.7.1.2.Misión

“Somos una empresa dedicada a la extracción y purificación de agua natural, extraídas de las prodigiosas fuentes del volcán Tungurahua, mediante los requerimientos técnicos, ambientales y empresariales, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado del agua purificada. Esto lo lograremos mediante la innovación, respeto a la naturaleza, honradez y la calidad de nuestros productos.”

6.7.1.3.Visión

“Seremos una empresa sólida y reconocida en el los mercados de Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza, Napo, manteniendo siempre nuestros valores institucionales, con la capacidad suficiente de abastecer a cabalidad las exigencias de nuestros clientes tanto en calidad como en precio.”

6.7.1.4.Políticas

- Mantener los valores establecidos en todo los ámbitos que desempeñe la empresa.
- Innovación y mejoramiento continuo en sus procesos de producción basados siempre en la salubridad y calidad exigidas por la ley.
- Respeto a la naturaleza en los procesos establecidos por la empresa.

**6.7.1.5. Estructura Organizativa
Actual**

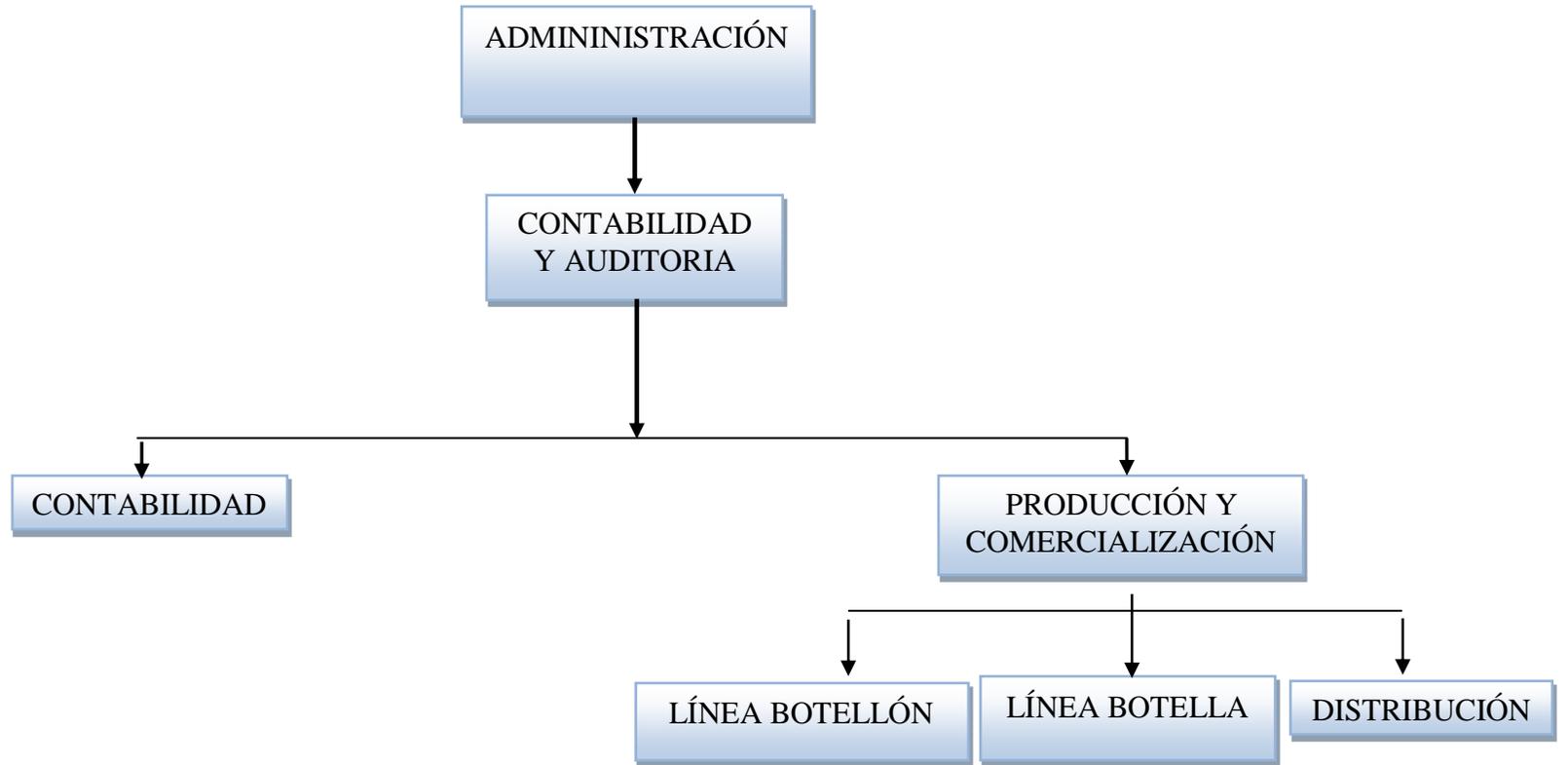
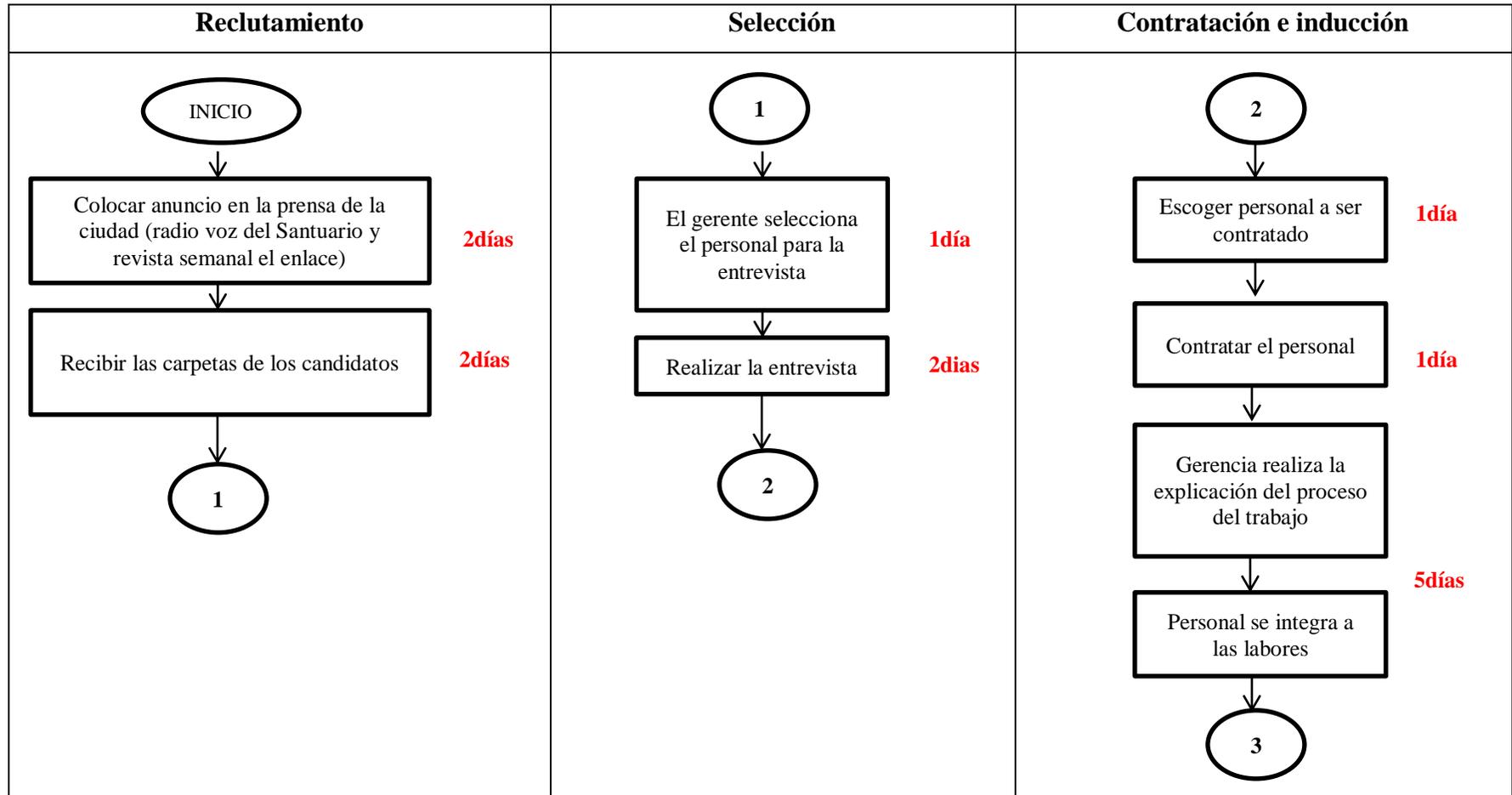
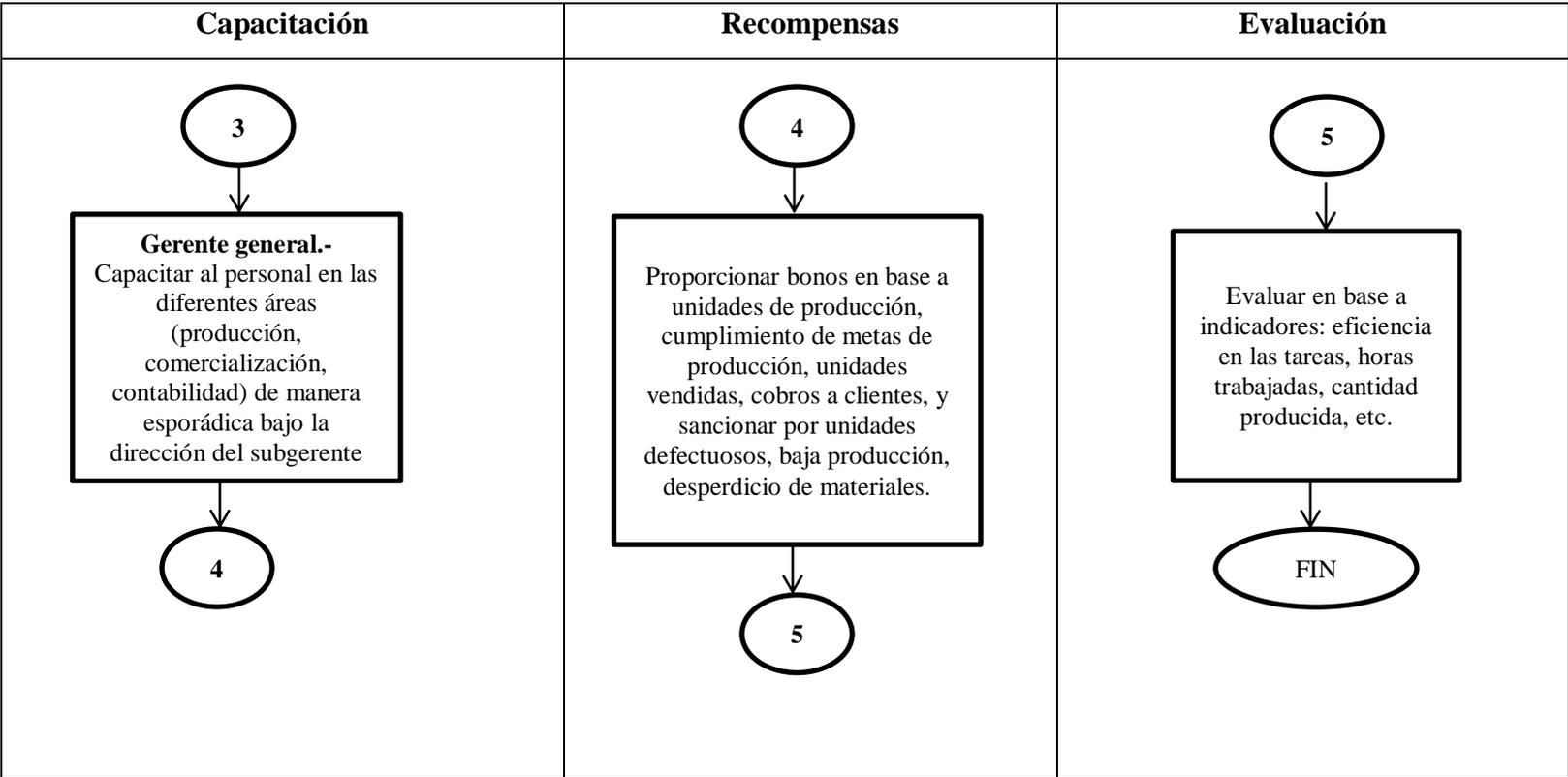


Gráfico 28. Organigrama BASCÚN Actual

Fuente: Propuesta de investigación
Elaborado por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

6.7.2 Sistema de gestión del talento humano





TIEMPO: El proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal tiene una duración de 14 días, mientras que la capacitación, recompensas y evaluación son de manera esporádica de acuerdo con los requerimientos y disposiciones de gerencia.

En base a los procesos levantados en la gestión del talento humano de la empresa BASCÚN se pudo determinar las siguientes soluciones a seguir así:

- Elaborar perfiles para: administrador, contador, auxiliar contable, jefe de producción, operarios, jefe de distribución, vendedores-distribuidores. Y en base a necesidades y requerimientos de los departamentos se deberá publicar en los diferentes medios, radio, prensa, internet y otros las vacantes de manera clara y precisa.
- Encontrar profesionales que posean competencias concretas predeterminadas por la empresa en el levantamiento de perfiles, e incorporarlos a la empresa. Para esto deberá establecer un rango mínimo y máximo de candidatos, realizar la entrevista y evaluaciones previas.
- Confirmar la información presentada por los candidatos, una vez realizado este proceso se ejecutará el programa de inducción donde darán a conocer seguridad, tareas, funciones, entre otros; por los delegados y responsables.
- Contar con un plan de capacitación en cada área, y se creará incentivos por responsabilidad, recompensas, entre otros.
- Medir el desempeño del personal en base a metas cumplidas, productividad, etc.

6.7.3. Diseño de la estructura de gestión del talento humano

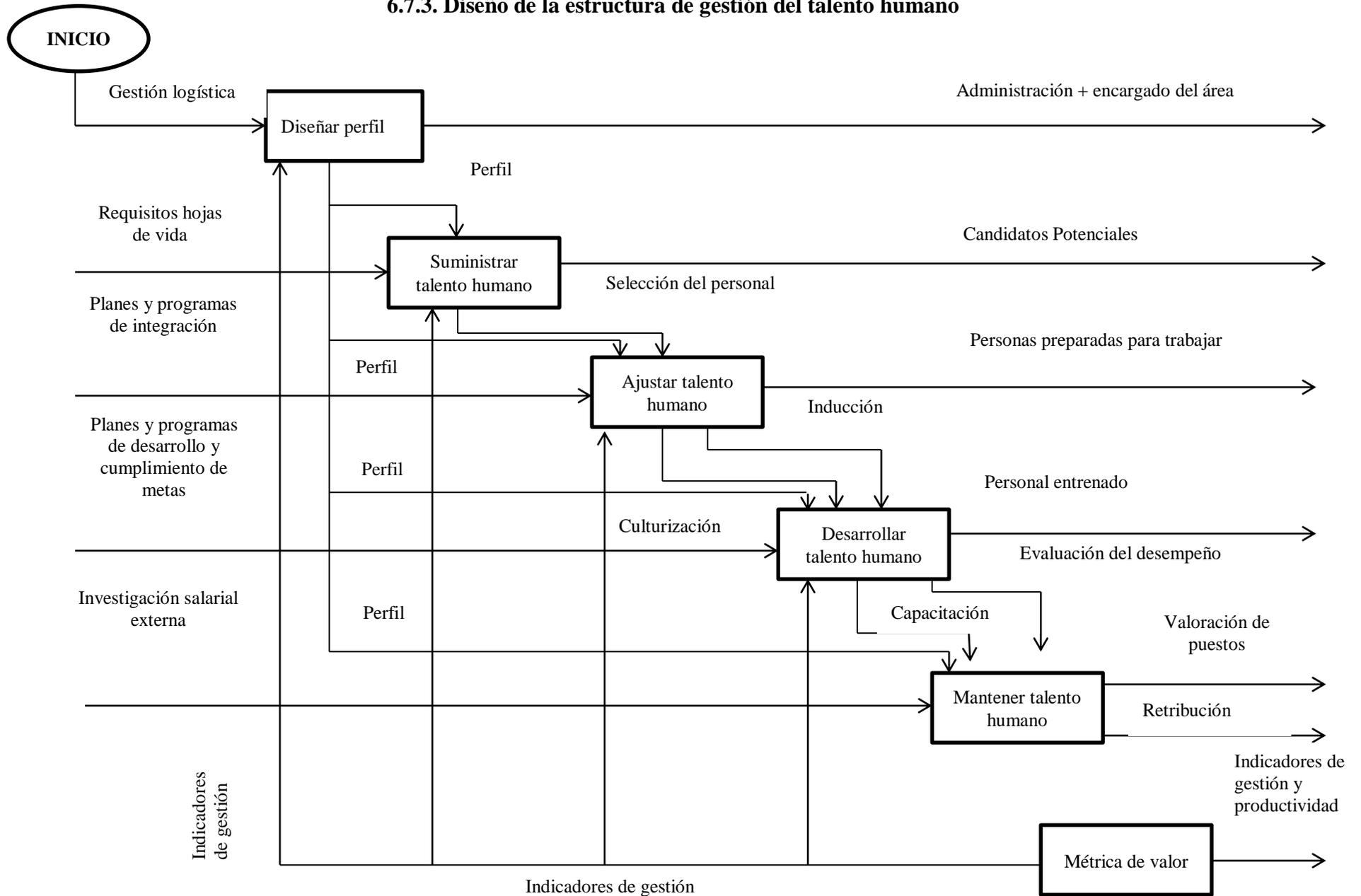


Gráfico N. 29 Diseño de la estructura de gestión del talento humano

6.7.3.1 Diseño de perfiles

Una vez establecido el panorama general de la gestión del talento humano y como este incide en la productividad de la empresa BASCÚN, se determinó el proceso que debe seguir la elaboración de los perfiles y además los actuales perfiles de la empresa BASCÚN.

6.7.3.1.1 Proceso para diseñar perfiles en la empresa BASCÚN

Para determinar el esquema a seguir para diseñar perfiles de los diferentes cargos de la empresa BASCÚN se debe:

Los dueños de la empresa BASCÚN, deben analizar y determina el perfil para gerencia o administración:

- a) Enlistar las actividades del cargo que se va a analizar
- b) Calificar las actividades descritas considerando frecuencia, consecuencias y complejidad.
- c) Identificar las actividades esenciales
- d) Identificar los conocimientos que se requieren para desempeñar las actividades esenciales.
- e) Identificar las destrezas más esenciales
- f) Identificar las destrezas específicas
- g) Determinar otras competencias
- h) Identificar los conocimientos y destrezas a evaluarse en selección y capacitación
- i) Registrar datos del perfil.

Para el resto de funciones el jefe departamental con supervisión del gerente general

- a) Enlistar las actividades del cargo que se va a analizar
- b) Calificar las actividades descritas considerando frecuencia, consecuencias y complejidad.
- c) Identificar las actividades esenciales
- d) Identificar los conocimientos que se requieren para desempeñar las actividades esenciales.
- e) Identificar las destrezas más esenciales
- f) Identificar las destrezas específicas
- g) Determinar otras competencias
- h) Identificar los conocimientos y destrezas a evaluarse en selección y capacitación
- i) Registrar datos del perfil.

6.7.3.1.2. Perfiles de la empresa BASCÚN

En la empresa BASÚN se cuenta con: gerente (administrador), contador, auxiliar contable, jefe de producción, operarios, jefe de distribución, vendedores-distribuidores.

EMPRESA BASCÚN

Tabla No. 29 Perfil por competencias del gerente (Administrador)

Cargo: Contador
Misión del Cargo: Profesional que suministre los recursos necesarios para lograr la eficiencia y eficacia en las actividades empresariales, además de promover el desarrollo social, económico y cultural de la empresa y de sus integrantes.

Educación: Título de tercer o cuarto nivel en administración Conocimiento de office e inglés básico	Trabaja con: Dueños de la empresa.
Experiencia requerida: 3 años en cargos afines	Dirige a : Todo el personal
Competencias genéricas: Promover y gestionar: <ol style="list-style-type: none"> 1. Posición en el mercado 2. Innovación 3. Productividad 4. Recursos físicos y financieros 5. Rentabilidad (rendimientos de beneficios) 6. Actuación y desarrollo gerencial 7. Actuación y actitud del trabajador 8. Responsabilidad social 	
Funciones: <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. 2. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. 3. A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo. 4. Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles. 5. Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción. 6. Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente. 7. Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa. 8. Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades. 9. Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados. 10. Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales. 11. Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión). 	

<p>Equipos, instrumentos, suministros: Recursos humanos Recursos tecnológicos Recursos materiales Recursos financieros</p>
<p>Documentación requerida (Carpeta azul o vía mail): Hoja de vida Copias de documentación personal (Cédula de identidad, papeleta de votación, record policial, título, licencia, entre otros) Certificados de trabajo Certificados de honorabilidad Referencias personales Entre otros.</p>

Fuente: Propuesta de investigación
Elaborado por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

EMPRESA BASCÚN

Tabla No. 30 Perfil por competencias del contador

Cargo: Contador	
Misión del Cargo: Profesional del área contable, que vele por el cumplimiento de la normativa vigente y el proceso de la información contable, para la emisión de informes oportunos, fidedignos y eficaces, que colaboren con la toma de dediciones de la empresa, con el fin de lograr las metas y objetivos vigentes.	
Educación: Título de tercer o cuarto nivel en contabilidad y auditoria. Conocimiento de office e inglés básico	Trabaja con: Administración, auxiliares y jefes departamentales.
Experiencia requerida: 3 años en cargos afines	Dirige a : Departamento Contable
<p>Competencias genéricas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar la información: Implica un dominio de técnicas de recuperación, organización y presentación de la información. Valora la importancia que la información tiene en el proceso de toma de decisiones en todos los niveles de la organización. 2. Atender al detalle: Realizar el trabajo prestando atención a todas las áreas afectadas, revisando todos los procesos y tareas. 3. Ordenar y fomentar la calidad: Impulso subyacente para organizar y estructurar tanto las tareas encomendadas como el ambiente físico que rodea 	

<p>al sujeto, de acuerdo a los estándares de calidad establecidos por la organización.</p> <p>4. Liderar: Capacidad para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y facilitando su trabajo. Establecer directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas con efectividad. Motivar e inspirar confianza, Deseo o tendencia a asumir el rol de líder de un equipo u otro grupo dentro de la empresa.</p> <p>5. Tener iniciativa. Predisposición o preferencia por actuar. Hacer más de lo requerido o esperado en un trabajo dado, hacer cosas que no se han solicitado o crear nuevas oportunidades y/o prepararse para enfrentar escenarios futuros.</p>
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, organizar, dirigir y controlar el área contable de acuerdo a las normativas vigentes. 2. Procesar, administrar, gestionar e informar los hechos económicos de la empresa. 3. Realizar un control eficiente y oportuno de los costos de fabricación 4. Cooperar con la gerencia en el desarrollo de sus funciones. 5. Gestionar en forma eficiente los recursos humanos y materiales de la unidad contable. 6. Cumplir las instrucciones emitidas por la gerencia. 7. Generar información fidedigna, oportuna y eficaz de la situación contable de la empresa. 8. Participar en la elaboración de presupuesto. 9. Dar cumplimiento al resto de actividades determinadas por la gerencia. 10. Supervisar las actividades desarrolladas por el auxiliar contable. 11. Elaborar las nóminas 12. Recibir capacitación continua
<p>Equipos, instrumentos, suministros: Equipos de computación Útiles de oficina y otros</p>
<p>Documentación requerida (Carpeta azul o vía mail): Hoja de vida Copias de documentación personal (Cédula de identidad, papeleta de votación, record policial, título, licencia, entre otros) Certificados de trabajo Certificados de honorabilidad Referencias personales Entre otros.</p>

Fuente: Propuesta de investigación
Elaborado por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

EMPRESA BASCÚN

Tabla No. 31 Perfil por competencias del auxiliar contable

Cargo: Auxiliar contable	
<p>Misión del Cargo:</p> <p>Profesional contable que colabore con la información contable y requerida por el contador y la gerencia, además de revisar, clasificar y registrar documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.</p>	
<p>Educación: Título de tercer nivel en contabilidad y auditoría. Conocimiento de office</p>	<p>Trabaja con: Contador y gerencia</p>
<p>Experiencia requerida: 2 años en cargos afines</p>	<p>Dirigido por: Departamento Contable</p>
<p>Competencias genéricas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar adecuadamente de los materiales, tiempo y espacio. 2. Tener la capacidad de trabajo en equipo 3. Contar con excelente comunicación oral y escrita 4. Contar con habilidades en atención. 5. Tener la capacidad de análisis, síntesis e interpretación 6. Adaptarse al cambio 7. Contar con capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones) 8. Tener actitud de aprendizaje y mejora continua 9. Ser Honesto, sincero, y con sentido de la justicia. 	
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registrar los movimientos contables 2. Manejar de clientes y proveedores 3. Coordinar la entrega de información oportuna al contador. 4. Receptar factura de compra y elaborar las retención 5. Controlar y registrar los costos de producción. 6. Elaborar, cierres de caja y conciliaciones bancarias 7. Realizar depósitos 8. Otras actividades afines dispuestas por el contador. 9. Recibir capacitación continua 	

<p>Equipos, instrumentos, suministros: Equipos de computación Útiles de oficina y otros</p>
<p>Documentación requerida (Carpeta azul o vía mail): Hoja de vida Copias de documentación personal (Cédula de identidad, papeleta de votación, record policial, título, licencia, entre otros) Certificados de trabajo Certificados de honorabilidad Referencias personales Entre otros.</p>

Fuente: Propuesta de investigación
Elaborado por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

EMPRESA BASCÚN

Tabla No. 32 Perfil por competencias del jefe de producción

Cargo: Jefe de producción	
Misión del Cargo: Responsable de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.	
Educación: Título de tercer en administración, seguridad industrial o carreras afines Conocimiento de office	Trabaja con: Gerencia y contador
Experiencia requerida: 3 años en cargos afines	Dirige a: Operarios
Competencias genéricas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener la higiene y seguridad de la planta 2. Trabajar en equipo 3. Ser una persona confiable, respetuosa, puntual 4. Controlar el almacenamiento y utilización de los materiales 5. Proporcionar un buen ambiente de trabajo 6. Inspeccionar e investigar factores que puedan afectar la calidad del producto. 	

Funciones:

1. Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con el fin de informar sobre el desarrollo de la producción, productos y cantidades fabricadas, plantear las mejoras que tengan lugar; mejorando así la calidad de los productos, los tiempos de producción y la disminución de los costos.
2. Garantizar en colaboración con la gerencia que se imparta una formación inicial y continuada, adecuada al personal de producción.
3. Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnología de la empresa.
4. Proponer a su jefe inmediato la adquisición de nueva maquinaria a fin de mejorar la productividad, según las necesidades del departamento.
5. Programar las actividades de su departamento de acuerdo al plan de producción suministrado por la gerencia, a fin de optimizar las entregas de producto terminado a tiempo.
6. Presentar a contabilidad reportes de tiempos de producción, horas hábiles laboradas, permisos y ausentismos, que permitirán medir la realidad del rendimiento horas hombres; al igual que el uso de los materiales y suministros.
7. Velar por la aplicación periódica de la evaluación de desempeño de su personal operario, garantizando así los niveles de calidad y productividad esperados.
8. Optimizar el espacio industrial, mejorando el flujo de los procesos productivos realizados, eliminando movimientos innecesarios de materiales y de mano de obra.
9. Colaborar con sus conocimientos cuando se requiera remodelar o implementar un área en la empresa.
10. Coordinar y revisar la elaboración, actualización y cumplimiento de los procedimientos básicos de operación y técnicas de producción.
11. Aprobar los procedimientos relacionados con las operaciones de fabricación, incluyendo los controles en proceso y asegurar su estricto cumplimiento.
12. Elaborar, revisar y mantener actualizadas las descripciones de puestos del personal a su cargo.
13. Además de las funciones descritas anteriormente estará en la disposición de desempeñar cualquier función especial asignada por gerencia, siempre y cuando la misma sean afines a su cargo.
14. Recibir capacitación continua

Equipos, instrumentos, suministros:

Equipos de computación
Útiles de oficina y otros

Documentación requerida (Carpeta azul o vía mail):

Hoja de vida

Copias de documentación personal (Cédula de identidad, papeleta de votación, record policial, título, licencia, entre otros)

Certificados de trabajo

Certificados de honorabilidad

Referencias personales

Entre otros.

Fuente: Propuesta de investigación**Elaborado por:** Juan Sebastián Pilatasig Sarco**EMPRESA BASCÚN****Tabla No. 33 Perfil por competencias de los operarios de botellón**

Cargo: Operarios	
Misión del Cargo: Realizar las actividades de producción y velar por el cumplimiento oportuno de la empresa para con sus clientes.	
Educación: Secundaria	Dirigido por: Jefe de producción gerencia
Experiencia requerida: 6 meses cargos afines	
Competencias genéricas: <ol style="list-style-type: none">1. Tener deseos de superación2. Ser puntual, eficiente, cortés, respetuoso, honrado, etc.3. Contar con ganas de trabajar.	
Funciones: Operador 1 (Revisión y examinación - Enjuague) <ol style="list-style-type: none">1. Revisar el interior del botellón que no contenga objetos extraños2. Constatar que no contenga líquidos en fermentados o líquidos extraños adherentes al plástico o poliuretano	

3. Revisar en el garrafón manchas verdes o rasgos de humedad o moho.
4. Percibir si existe mal olor.
5. Desechar si el botellón consta con alguna anomalía, caso contrario ingresarlo a la línea de producción.
6. Ubicar los botellones dentro del pre enjuague
7. Pasar los botellones al enjuague.
8. Encender la maquinaria y bombas para el funcionamiento de la misma.
9. Controlar el proceso de producción de la maquinaria.
10. Proveer a la maquinaria de tapa y liners para su debido funcionamiento en el tapado.
11. Proveer de capuchones para el normal funcionamiento de la maquinaria.
12. Ajustar la temperatura adecuada 500g a 600grados para el proceso de quemado.
13. Recibir y acomodar el producto terminado.
14. Recibir capacitación continua

Operador 2 (Desinfección y lavado)

1. Lavar el garrafón internamente mediante un cepillo de 0.80 cm de largo giratorio, con masterflux y acido per acético.
2. Refregar el garrafón externamente con ácido per acético.
3. Desinfectar tanto interna como externamente el botellón con hipoclorito de sodio.
4. Recibir capacitación continua

Equipos, instrumentos, suministros:

Equipos de computación
 Útiles de oficina y otros

Documentación requerida (Carpeta azul o vía mail):

Hoja de vida
 Copias de documentación personal (Cédula de identidad, papeleta de votación, record policial, licencia, entre otros)
 Certificados de trabajo
 Certificados de honorabilidad
 Referencia personales
 Entre otros.

Fuente: Propuesta de investigación

Elaborado por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

EMPRESA BASCÚN

Tabla No. 34 Perfil por competencias de los operarios de botella

Cargo: Operarios	
Misión del Cargo: Realizar las actividades de producción y velar por el cumplimiento oportuno de la empresa para con sus clientes.	
Educación: Secundaria	Dirigido por: Jefe de producción gerencia
Experiencia requerida: 6 meses cargos afines	
<p>Competencias genéricas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tener deseos de superación 2. Ser puntual, eficiente, cortés, respetuoso, honrado, etc. 3. Contar con ganas de trabajar. 	
<p>Funciones:</p> <p>Operador 1 (Lavado de botella - envasado)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calibrar la maquinaria según la producción requerida, lavado de botella 2. Ubicar las botellas en las boquillas de lavado. 3. Encender la bomba de lavado. 4. Retirar las botellas. 5. Reubicar las botellas en la línea de producción. 1. Calibrar la maquina según la producción requerida, envasado. 2. Encender la maquina embotelladora y las bombas. 3. Ubicar las botellas en la línea de la embotelladora. 4. Controlar el buen funcionamiento de la línea de producción. 5. Proveer continuamente a la maquinaria de botellas limpias y libres de desperdicios. 6. Mantener la línea automática corrediza con trabajo continuo durante la producción para asegurar la impresión continua de las fechas de caducidad. 7. Recibir capacitación continua <p>Operador 2 (Tapado y fichado)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calibrar la maquinaria según la producción requerida tapado y fichado 2. Controlar que la botella contenga la impresión correcta, caso contrario desecharla. 3. Controlar el llenado completo de la botella. 	

4. Proveer a la maquinaria la tapa suficiente para su correcto funcionamiento.
5. Supervisar el aire suministrado a la maquinaria que contenga 40 psi
6. Asegurar la tapa de la botella con la maquina neumática
7. Permanecer la línea de producción activada
8. Recibir capacitación continua

Operador 3 (Empaquetado - Quemado)

1. Calibrar la maquinaria según el tipo de producción empaquetado
2. Encender la maquina empaquetadora.
3. Proveer a la maquina del termo encogible necesario.
4. Controlar el buen funcionamiento de la maquina empaquetadora.
5. Supervisar la línea de empaquetado a quemado
6. Calibrar la maquinaria según el tipo de producción quemado
7. Encender el túnel termo encogible.
8. Ajustar a su temperatura máxima de 200 grados, incluyendo la velocidad.
9. Controlar el buen funcionamiento del túnel termo encogible.
10. Recibir el producto terminado y acomodarlo
11. Recibir capacitación continua

Equipos, instrumentos, suministros:

Equipos de computación
Útiles de oficina y otros

Documentación requerida (Carpeta azul o vía mail):

Hoja de vida
Copias de documentación personal (Cédula de identidad, papeleta de votación, record policial, licencia, entre otros)
Certificados de trabajo
Certificados de honorabilidad
Referencia personales
Entre otros.

Fuente: Propuesta de investigación

Elaborado por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

EMPRESA BASCÚN

Tabla No. 35 Perfil por competencias jefe de ventas – distribución

Cargo: Jefe de ventas – distribución	
Misión del Cargo: Es un profesional cuya misión es alinear los recursos de ventas con los objetivos de la empresa y, optimizar los esfuerzos económicos y humanos bajo su responsabilidad.	
Educación: Título de tercer nivel o en administración, marketing, finanzas, comercio, o carreras afines Conocimiento de office e inglés básico	Trabaja con: Administración, vendedores – distribuidores, contador, jefe de producción.
Experiencia requerida: 3 años en cargos afines	Dirige a : Departamento Ventas -Distribución
<p>Competencias genéricas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tener motivación 2. Contar con planificación y responsabilidad. 3. Pensar soluciones óptimas 4. Contar con valores éticos y morales. 5. Ser firme y constante 	
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar planes y presupuestos de ventas. 2. Establecer metas y objetivos. 3. Calcular la demanda y pronosticar las ventas. 4. Establecer zonas de ruta de distribución del producto. 5. Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. 6. Reclutar, seleccionar y capacitar a los vendedores, con la ayuda de gerencia 7. Medir y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas. 8. Monitorear y controlar el ámbito de la comercialización 9. Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño. 10. Controlar y verificar el cumplimiento de obligaciones de los clientes. 11. Realizar controles sorpresivos de las cuentas por cobrar, a cada uno de los clientes; y del cumplimiento de parámetros establecidos., 12. Compensar, motivar y guiar las fuerzas de venta. 13. Elaborar y exponer informes mensuales de ventas 14. Proveer la información necesaria para la ejecución de campañas de marketing; y en el mejor de los casos planificar estas. 	

<p>15. Realizar reuniones con el personal de ventas.</p> <p>16. Recibir capacitación continua</p>
<p>Equipos, instrumentos, suministros:</p> <p>Equipos de computación</p> <p>Útiles de oficina y otros</p>
<p>Documentación requerida (Carpeta azul o vía mail):</p> <p>Hoja de vida</p> <p>Copias de documentación personal (Cédula de identidad, papeleta de votación, record policial, título, licencia, entre otros)</p> <p>Certificados de trabajo</p> <p>Certificados de honorabilidad</p> <p>Referencias personales</p> <p>Entre otros.</p>

Fuente: Propuesta de investigación
Elaborado por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

EMPRESA BASCÚN

Tabla No. 36 Perfil por competencias vendedores – distribuidores

Cargo: Vendedor - distribuidor	
Misión del Cargo: Vender y brindar un buen servicio al cliente siempre dejando el nombre de la empresa en los mejores sitios; y además recaudar lo vendido.	
Educación: Título de tercer nivel en marketing y ventas.	Trabaja con: Jefe de ventas
Experiencia requerida: 3 años en cargos afines	Dirigido por : Jefe de ventas o distribución
<p>Competencias genéricas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con actitudes.- es la respuesta a determinadas circunstancias; además del compromiso, determinación, entusiasmo. Paciencia, dinamismo, sinceridad, responsabilidad, coraje, honradez. 2. Contar con habilidades como: saber escuchar, tener buena memoria, ser creativo, tener espíritu de equipo, ser auto disciplinado, tener tacto, don de palabra y poseer empatía. 3. Contar con conocimientos.- de la empresa, del producto y del mercado 	

<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar, planificar y cumplir las metas y objetivos 2. Respetar los canales de distribución. 3. Embarcar la mercadería 4. Receptar pedidos de clientes 5. Distribuir a tiempo y correctamente los pedidos 6. Llevar un control claro de las cuentas pro cobrar 7. Mantener y retener a los clientes 8. Recuperar cartera 9. Recibir capacitación continua 10. Realizar informes 11. Ejecutar actividades afines delegadas por sus superiores.
<p>Equipos, instrumentos, suministros: Equipos de computación Útiles de oficina y otros</p>
<p>Documentación requerida (Carpeta azul o vía mail): Hoja de vida Copias de documentación personal (Cédula de identidad, papeleta de votación, record policial, título, licencia, entre otros) Certificados de trabajo Certificados de honorabilidad Referencias personales Entre otros.</p>

Fuente: Propuesta de investigación
Elaborado por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

6.7.3.2 Suministro del talento humano

En este nivel se estableció la selección del personal, así:

Objetivo

Encontrar profesionales que posean competencias concretas predeterminadas por la empresa en el levantamiento de perfiles, e incorporarlos a la empresa.

Beneficios

- Contar con personas competitivas en cada puesto de trabajo.
- Reducir la incertidumbre sobre el rendimiento futuro de la persona seleccionada, al garantizar la contratación.

Proceso para la selección del personal de la empresa BASCÚN

El proceso de selección del personal debe seguir el siguiente esquema

El jefe departamental con supervisión del gerente general

- a) Pedir a través de un escrito el personal requerido
- b) Elaborar una revisión del personal interno como posibles candidatos.
- c) Evaluar a los posibles candidatos.
- d) En caso de no haber dichos candidatos, publicar en los diferentes medios, radio, prensa, internet y otros las vacantes de manera clara y precisa.
- e) Establecer cantidad de candidatos a recibir entre un rango mínimo y máximo.
- f) Recibir carpetas u hojas de vida
- g) Analizar hojas de vida en función del perfil requerido y determina candidatos.
- h) Definir un cronograma de selección.
- i) Comunicar a los candidatos fecha y hora de entrevista.
- j) Realizar entrevista inicial a precandidatos
Esta entrevista debe contener preguntas de confirmación de datos y preguntas personales.
- k) Analizar resultados y determinar candidatos potenciales
- l) Solicitar al candidato el registro de la solicitud (**Ver Anexo 4**)
- m) Investigar y validar la documentación
- n) Evaluar a través de pruebas de conocimiento, actitud e inteligencia; donde:

Las pruebas de conocimiento.- evaluará el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través de estudios, prácticas o ejercicios; se las pueden realizar de manera **tradicional** son las que están

estructuradas por pocas preguntas y exigen respuestas amplias; permiten mucha subjetividad; o a través de las **objetivas** que se caracterizan por contener un número elevado de preguntas, involucran áreas más amplias de conocimientos, exigen respuestas cortas, bien definidas en su forma y contenido.

Las pruebas de actitud.- permitirá definir el grado de satisfacción del empleado con relación a trabajos anteriores y conocer su actitud ante esto.

Las pruebas de inteligencia.- permitirá valorar las capacidades intelectuales de los candidatos.

- o) Realizar entrevista estructurada a candidatos
La cual es una entrevista estática y rígida, ya que se basa en una serie de preguntas predeterminadas e invariables que deben responder todos los aspirantes a un determinado puesto.
- p) Analizar resultados de pruebas y entrevista y determinar candidato ganador
- q) Realizar examen preocupacional y apertura de historial médico.
- r) Gerente General decide y autoriza forma de contratación
- s) Elaborar Contrato de Trabajo.

6.7.3.3. Ajuste del talento humano

Incluye los procesos de inducción y culturización al personal contratado

6.7.3.3.1. Inducción

Objetivo

Facilitar al nuevo empleado el ajuste a la compañía, permitiéndole una rápida y buena integración.

Beneficios

- Facilitar la adaptación de los nuevos empleados al ambiente de trabajo.
- Evitar errores e improductividad del nuevo empleado en el contacto inicial con su puesto de trabajo y con la institución.
- Proporcionar seguridad al nuevo empleado y las bases para su realización personal mediante una rápida adecuación en la empresa.

Proceso de ajuste del talento humano de la empresa BASCÚN

El proceso de ajuste del talento humano debe seguir el siguiente esquema

El jefe departamental con supervisión del gerente general

- a) El gerente.- elaborar y dar a conocer programa de inducción a todas las áreas de la empresa mediante correo interno.
- b) Explicar normas de seguridad y hacer recorrido por las instalaciones de la empresa BASCÚN.
- c) Explicar sobre relación laboral, disposiciones sobre leyes laborales, contrato colectivo y da a conocer estructura del área.
- d) Explicar sobre estructura del área, procesos de producción y mantenimiento de la empresa, procesos de control interno.
- e) Explicar de manera explícita en que consiste y como funciona el cargo a desempeñarse.
- f) Delegar personal encargado del nuevo recurso humano, durante un mes.

6.7.3.3.2. Culturización

Objetivo

Facilitar al trabajador un ambiente de trabajo adecuado, que permita un desarrollo en sus actividades con resultados satisfactorios

Beneficios

- Mejorar la satisfacción del trabajador en su puesto de trabajo.
- Mayor rendimiento y productividad laboral.

Este proceso consiste en elaborar encuestas o entrevistas dirigidas al personal de la empresa BASCÚN, que permitan medir el grado de satisfacción de los empleados en cada una de las áreas, estas preguntas deben estar enfocadas de acuerdo con el cargo que desempeñan, pero deben contener interrogantes sobre: clima laboral, capacitación, compañerismo, compromiso, etc.

6.7.3.4. Desarrollo del talento humano

En este proceso podemos encontrar la evaluación del desempeño y la capacitación

6.7.3.4.1. Evaluación del desempeño

Objetivo

Medir el nivel actual de desempeño en el cumplimiento de las actividades esenciales en el puesto de trabajo.

Beneficios

- Reconocer las posibilidades que tienen las personas en el desarrollo de las actividades y lo que pueden aportar a la empresa.
- Proporcionar información relevante sobre eficiencia laboral útil para el subproceso de valoración de cargos.

Proceso de evaluación del desempeño

Las evaluaciones pueden ser de manera escrita o practica de acuerdo al cargo a ser evaluado.

- Crear un plan de evaluación, definiendo áreas y aspectos a ser evaluados.
- Identificar objetivos organizacionales que se quieren alcanzar Seleccionar competencias a evaluar.
- Establecer escalas o grados de medición de cada competencia a evaluar
- Diseñar los formatos a emplearse en el proceso.
- Aplicar la evaluación.
- Tabular los resultados y emitir un informe
- Tomar decisiones correctivas
- Dar a conocer al trabajador resultados de evaluación y plan de desarrollo

6.7.3.4.2. Capacitación

Objetivo:

Satisfacer las necesidades técnicas y humanas del personal, mejorando las competencias determinadas en la Elaboración de Perfiles, de forma que ejecutar las tareas y actividades de forma efectiva.

Beneficios:

Contar con personal eficiente y bien preparado.

Proceso de la capacitación

- 1) Detectar las necesidades de formación o adiestramiento y clasificar las mismas. Antes de formar es necesario detectar las necesidades presentes y futuras y analizarlas para hallar sus causas reales. Este inventario de los problemas de la organización debe ser sistemático, continuo y efectuado en

todos los campos y en todos los niveles. Una vez detectadas las necesidades se deben fijar prioridades, fijando un plazo para su satisfacción (corto, mediano, largo).

- 2) Programar y organizar las actividades. Una vez realizado el análisis de las necesidades, se elabora un plan de actividades de formación. El programa es la estructuración de las actividades que permiten el aprendizaje. El conjunto de programas de entrenamiento conforma el plan.
- 3) Seleccionar las técnicas a utilizar: una vez elaborado el plan, le sigue la realización de cada programa.
- 4) Evaluar los resultados. Una vez realizado el programa se ha de evaluar la conducta final del participante para constatar si ha alcanzado los objetivos fijados en cada programa. Con las normas de desempeño establecidas.
- 5) Realizar el seguimiento y control. La capacitación no termina cuando finaliza el curso, sino que se hace un seguimiento para determinar si se aplican los conocimientos adquiridos y si los trabajadores adquirieron capacidad y destreza para realizar las actividades en las fue adiestrado. Comienza de nuevo el ciclo.

Además se debe tomar en cuenta que la capacitación es necesaria en los siguientes casos:

- a) Inducción.- es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante.
- b) Entrenamiento.- se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo.
- c) Formación básica.- procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización.
- d) Desarrollo de Jefes.- suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas.

6.7.3.5. Mantenimiento del talento humano

En este proceso se encuentra la valoración de cargos y la retribución.

6.7.3.5.1. Valoración de cargos

Objetivo

Analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de situarlos en un orden jerárquico, que sea la base para la fijación del sistema de remuneración.

Beneficios

- Establecer el valor relativo de los puestos.
- Definir sistemas retributivos equitativos, justos y competitivos que contribuyen a la consecución de los objetivos.

Proceso de valoración de cargos

La gerencia en conjunto con los jefes departamentales.

- a) Analizar estructura orgánica funcional actual
- b) Seleccionar competencias a valorar
- c) Seleccionar factores convencionales a valorar
- d) Definir grados de valoración a las competencias y factores.
- e) Elaborar documento guía y formatos para valoración
- f) Aplicar valoración
- g) Definir de escalas y jerarquización de puestos.
- h) Definir políticas de remuneración y asignar a los puestos
- i) Elaborar el informe
- j) Reestructurar mejoras en caso de requerirlo

6.7.3.5.2. Retribución

Objetivo

Retribuir al trabajador en forma equitativa y justa, en función de las competencias que posea el trabajador al ejecutar sus labores.

Beneficios

- Personal altamente motivado
- Mayor productividad
- Satisfacción al cumplir con los objetivos propuestos

Proceso de retribución

La gerencia en conjunto con los jefes departamentales.

- Realizar investigación de mercado salarial externo
- Analizar el mercado salarial externo
- Analizar factores a valorarse y establecer métodos de valoración
- Fijar políticas de compensación
- Realizar la valoración monetaria de los puestos de trabajo
- Analizar influencia de la política salarial en el presupuesto de la empresa
- Elaborar informe final del sistema de retribuciones
- Aprobar el sistema de retribuciones
- Informar a nómina para aplicar sistema de retribuciones

6.7.3.6. Métricas de valor – Indicadores

Los indicadores para evaluar el proceso de gestión del talento humano son las siguientes:

Tabla No. 37 Indicadores

Indicador	Objetivo	Frecuencia	Cálculo
Perfiles			
Índice de Rotación	Medir el porcentaje de ingresos y salidas en el personal de la empresa	Semestral	$((N. \text{ ingresos} + N. \text{ salidas}) / 2) / \text{Promedio de trabajadores}$
Cargos con Perfil	Medir el índice de cargos que cuentan con perfil definido	Semestral	$N. \text{ de cargos con perfil} / N. \text{ de cargos en la empresa}$
Selección			
Índice de ausentismo	Medir el índice de ausencias en el personal de la empresa	Mensual	$\text{Total horas de ausencia} / \text{Horas hombre efectivas trabajadas}$
Índice de efectividad en la selección	Medir la efectividad de los procesos de selección	Semestral	$N. \text{ empleados que permanecen en la empresa a los 6 meses de su incorporación} / \text{Total reclutados}$
Eficacia del reclutamiento	Medir la efectividad del proceso de reclutamiento	Por procesos	$N. \text{ de carpetas que ingresan al proceso} / N. \text{ de carpetas entregadas}$

Inducción			
Trabajadores inducidos	Medir el porcentaje de personas que recibieron inducción previo a la incorporación a sus nuevas actividades	Semestral	Cumplimiento de trabajadores inducidos al 100%
Accidentes de Trabajo	Conocer el número de accidentes de trabajo en un periodo determinado	Mensual	Sumatoria de accidentes reportados
Culturización			
Clima Laboral	Medir el nivel de satisfacción del personal en las labores	Anual	Medición de la satisfacción al 100%
Evaluación del desempeño			
Evaluación 360	Medir el desempeño de las competencias del personal en el cumplimiento de sus labores	Anual	Sumatoria de los valores resultantes de cada factor = 100%
Capacitación			
Cumplimiento de programa de capacitación	Medir el cumplimiento del programa de capacitación elaborado para el periodo	Semestral	N. personas capacitadas / N. total de trabajadores
Productividad	Medir la efectividad del personal para el cumplimiento de metas	Mensual	Volumen producción obtenido / Producción proyectada

Horas de Capacitación requeridas	Medir las horas de capacitación recibidas hombre	Mensual	Horas de capacitación recibidas / N. de trabajadores
Valoración de cargos			
Remuneración Media del Personal	Medir la remuneración promedio que percibe el personal	Mensual	Total remuneración pagado / N. total de trabajadores
Puestos Valorados	Medir el cumplimiento del proceso de valoración de cargos	Anual	N. cargos valorados / N. cargos de la empresa
Retribución			
Retribución pagada	Conocer el porcentaje que representa la compensación al desempeño laboral dentro de la masa salarial	Mensual	(Total pagado por retribución / Total remuneración) x 100%
Personal compensado	Conocer el porcentaje de la mano de obra que recibe compensación por su labor	Mensual	(N. personas compensadas / N. total de trabajadores) x 100%
Gasto total por trabajador	Medir el gasto por trabajador que incurre la empresa	Mensual	Remuneración total + gastos fijos y variables / N. trabajadores

Fuente: Propuesta de investigación
Elaborado por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Tabla No. 38 Aplicación de los Indicadores

Indicador	Objetivo	Frecuencia	Cálculo
Perfiles			
Índice de Rotación	Medir el porcentaje de ingresos y salidas en el personal de la empresa	Semestral	$((8+6) / 2) / 15$ $= 0.46$ Conclusión: El índice de rotación de personal es del 46%
Cargos con Perfil	Medir el índice de cargos que cuentan con perfil definido	Semestral	$15 / 15$ $= 100\%$ Conclusión: A través de la propuesta todos los cargos cuentan con perfiles.
Selección			
Índice de ausentismo	Medir el índice de ausencias en el personal de la empresa	Mensual	$160 / 2400$ $= 6,66\%$ Conclusión: El índice de ausencias de la empresa es del 6%
Índice de efectividad en la Selección	Medir la efectividad de los procesos de selección	Semestral	$2 / 8$ $= 25\%$ Conclusión: Existe un 25% de efectividad de los procesos de selección

Eficacia del reclutamiento	Medir la efectividad del proceso de reclutamiento	Por procesos	25 / 60 = 46.66% Conclusión: Existe un 46% de efectividad del proceso de reclutamiento
Inducción			
Trabajadores inducidos	Medir el porcentaje de personas que recibieron inducción previo a la incorporación a sus nuevas actividades	Semestral	Todos los trabajadores fueron inducidos
Accidentes de Trabajo	Conocer el número de accidentes de trabajo en un periodo determinado	Mensual	De manera mensual existe entre tres a cuatro accidentes de trabajo
Culturización			
Clima Laboral	Medir el nivel de satisfacción del personal en las labores	Anual	El 80% de trabajadores están satisfechos en sus labores
Evaluación del desempeño			
Evaluación 360	Medir el desempeño de las competencias del personal en el cumplimiento de sus labores	Anual	El 100% de los empleados fueron evaluados

Capacitación			
Cumplimiento de programa de capacitación	Medir el cumplimiento del programa de capacitación elaborado para el periodo	Semestral	5 / 15 = 33.33% Conclusión: Existe un 33% de cumplimiento del programa de capacitación elaborado para el periodo
Productividad	Medir la efectividad del personal para el cumplimiento de metas	Mensual	5000 botellones / 6000 botellones = 83.33% Conclusión: Existe un 83% de cumplimiento de la productividad
Horas de Capacitación requeridas	Medir las horas de capacitación recibidas hombre	Mensual	15 / 5 = 3 Conclusión: Horas de capacitación recibidas 3
Valoración de cargos			
Remuneración Media del Personal	Medir la remuneración promedio que percibe el personal	Mensual	5000 / 15 =333.33 Conclusión: La remuneración promedio que percibe el personal es de 333 dólares

Puestos Valorados	Medir el cumplimiento del proceso de valoración de cargos	Anual	$\frac{7}{15}$ = 46.66% Conclusión: Existe un cumplimiento del 46% en los procesos de valoración de cargos
Retribución			
Retribución pagada	Conocer el porcentaje que representa la compensación al desempeño laboral dentro de la masa salarial	Mensual	$(\frac{650}{5000}) \times 100\%$ = 13% Conclusión: Existe una compensación salarial del 13%
Personal compensado	Conocer el porcentaje de la mano de obra que recibe compensación por su labor	Mensual	$(\frac{12}{15}) \times 100\%$ Conclusión: Existe una compensación salarial en el 80% del personal

Fuente: Propuesta de investigación
Elaborado por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

6.7.3. Evaluación de la productividad

6.7.4.1. Diagrama de producción

Además de la evaluación de la gestión del talento humano es importante también valorar la productividad de la empresa BASCÚN. Para ello se requiere de un conocimiento previo del proceso de producción de la empresa en base al **anexo 3**, así:

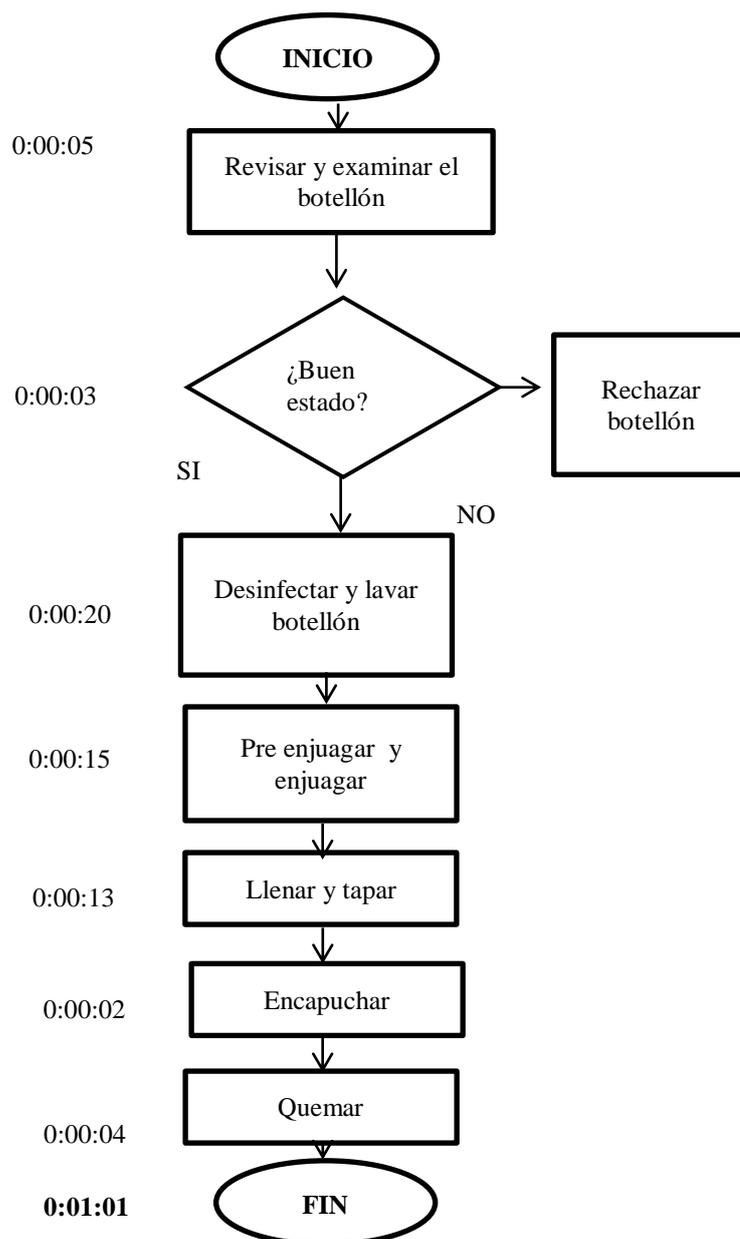


Gráfico 30. Proceso de producción línea botellón empresa BASCÚN

Fuente: Propuesta de investigación

Elaborado por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

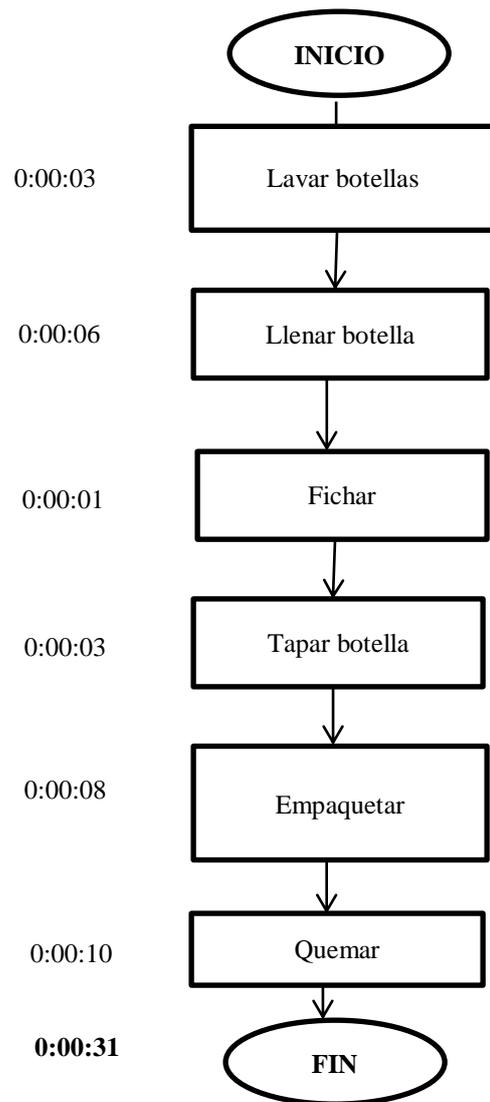


Gráfico 31. Proceso de producción línea botella empresa BASCÚN

Fuente: Propuesta de investigación

Elaborado por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

6.7.4.2. Aplicación de indicadores cualitativos a la productividad

Una vez determinado el proceso de producción de la empresa BASCÚN, y con un conocimiento claro del mismo, se procedió a la aplicación de la encuesta (**Ver anexo 2**) que permita medir la productividad.

Tabla No. 39 Calificativos a la productividad

DESCRIPCIÓN	REPRESENTACIÓN
Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Malo	
No sabe	

Fuente: Propuesta de investigación

Elaborado por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Tabla No. 40 Tabulación de los calificativos de la productividad

N.	Preguntas	Opciones				
						
1	¿Perspectiva del cliente con relación a la calidad del producto?	1	2	7	4	1
2	¿Cambios constantes del diseño del producto?	0	4	5	6	0
3	¿Precio y disponibilidad el producto?	8	2	3	2	0
4	¿Mantenimiento de la maquinaria?	1	3	4	5	2
5	¿Innovación tecnológica?	2	1	5	6	1
6	¿Control de calidad del proceso?	3	2	6	3	1
7	¿Proceso de selección y reclutamiento al personal?	1	2	3	7	2
8	¿Dedicación y eficiencia del personal?	1	2	6	6	0
9	¿Motivación al personal?	1	2	4	7	1
10	¿Capacitación al personal?	1	1	8	3	1
11	¿Unidad de mando, la delegación y el área de control de las actividades?	4	3	4	4	0
12	¿Utilización de recursos humanos, materiales y económicos	1	5	4	4	1
13	¿El producto en relación a la competencia?	5	5	3	2	0
14	¿Capacidad de materia prima?	6	7	2	0	0
15	¿Incentivos estatal a la productividad?	2	3	4	5	1

Fuente: Propuesta de investigación
Elaborado por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Conclusión.-

La productividad se ve afectada debido a diferentes factores, así:

- Inadecuado Estilo de dirección
- Proceso de selección y reclutamiento del personal deficiente
- Escasa capacitación al personal
- Pocos incentivos al personal
- Inadecuada utilización del recurso humano
- Desconocimiento de las actividades
- Deficiencia y poca dedicación del personal

6.7.4.3. Evaluación de la productividad a través del punto de equilibrio

La evaluación de las ventas del año 2011 permitió determinar hasta que punto el área de ventas cumple las funciones y responsabilidades, esto se ve reflejado en los montos de ventas.

Dicha evaluación es importante porque permite proyectar las ventas de manera mensual, es decir contar con herramientas para satisfacer a los clientes y realizar las compras sin exceder en inventario almacenado y evitar faltantes innecesarios.

Se determinó el punto de equilibrio en cada uno de los productos que elabora y comercializa la empresa de Agua Bascún

Tabla No. 41 PRODUCCIÓN MENSUAL AÑO 2011

MES	BOTELLON	500CC	GALON	1,5 LT	NARANJADA 500 CC	NARANJADA 330CC	VALVULAS	CABALLETES	ENVASES BOTELLON
ENERO	5094	3137	1680	291	222	123	18	12	89
FEBRERO	4980	3505	1637	418	274	42			
MARZO	5620	3677	2024	199	179	66			41
ABRIL	5882	2586	930	225	246	42			
MAYO	6160	3612	1845	252	704	505			
JUNIO	5081	2002	2214	236	316	40		5	2
JULIO	4876	2517	1004	114	175	36		5	
AGOSTO	4909	3381	2371	395	273	32			186
SEPTIEMBRE	5262	3121	1714	190	494				100
OCTUBRE	5038	3318	1446	190	314				201
NOVIEMBRE	4597	1291	1899	311	328				50
DICIEMBRE	4446	2557	1646	158					
TOTAL	61945	34704	20410	2979	3525	886	18	22	669

EMPRESA AGUA BASCUN
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

VENTAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011				178,331.04
PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	
BOTELLON	61945	1.00	61,692.30	
PACA AGUA 500 CC	34704	1.85	64,029.19	
PACA AGUA 5 LT	20410	1.56	31,824.50	
PACA AGUA 1.5 LITROS	2979	1.75	5,217.40	
PACA SABOR 500 CC	3525	2.56	9,025.30	
PACA SABOR 330 CC	886	3.20	2,837.30	
ENVASES BOTELLON	669	5.24	3,505.05	
CABALLETES	22	5.00	110.00	
VALVULAS	18	5.00	90.00	
TOTAL VENTAS			178,331.04	
COSTO DE PRODUCCION				154,819.66
PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	
BOTELLON	61945	0.73	45,219.85	
PACA AGUA 500 CC	34704	1.68	58,302.72	
PACA AGUA 5 LT	20410	1.48	30,206.80	
PACA AGUA 1.5 LITROS	2979	1.73	5,153.67	
PACA SABOR 500 CC	3525	2.84	10,011.00	
PACA SABOR 330 CC	886	2.40	2,126.40	
ENVASES BOTELLON	669	5.38	3,599.22	
CABALLETES	22	5.00	110.00	
VALVULAS	18	5.00	90.00	
COSTO DE PRODUCCION			154,819.66	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS				23,511.38
PEDRO TORRES			6,952.90	
ASTIMEC			2,000.10	
SUELDOS Y SALARIOS			4,052.42	
FLETES Y ENVIOS			2,319.00	
PUBLICIDAD			2,504.08	
IESS			2,303.06	
SRI			587.67	
MOVILIZACION GERE Y ADMIN.			1,352.00	
COMPRA UNIFORMES			400.00	
UTILIDAD DEL EJERCICIO				1,040.15

Tabla No. 42 Costo de producción

COSTO DE PRODUCCION					
PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO UNITARIO	TOTAL
BOTELLON	61945	3730.4	0.67	0.73	45,219.85
PACA AGUA 500 CC	34704	1540.5	1.64	1.68	58,302.72
PACA AGUA 5 LT	20410	1540.5	1.40	1.48	30,206.80
PACA AGUA 1.5 LITROS	2979	330.25	1.62	1.73	5,153.67
PACA SABOR 500 CC	3525	330.25	2.75	2.84	10,011.00
PACA SABOR 330 CC	886	330.25	2.03	2.40	2,126.40
ENVASES BOTELLON	669	330.25	4.89	5.38	3,599.22
CABALLETES	22	23.5	3.93	5.00	110.00
VALVULAS	18	23.5	3.69	5.00	90.00
		8179.4	22.615458	26.24	154,819.66

Para calcular el punto de equilibrio se utilizó la siguiente formula: CFT/ (PV-CVU)

Es así como se obtiene el punto de equilibrio anual y mensual de cada producto que produce la empresa de AGUA BASCÚN.

Tabla No. 43 PUNTO DE EQUILIBRIO

PRODUCTO	CANTIDAD ANUAL	CANTIDAD MENSUAL
BOTELLON	11446	954
PACA AGUA 500 CC	7357	613
PACA AGUA 5 LT	9956	830
PACA AGUA 1.5 LITROS	2497	208
PACA SABOR 500 CC	COSTO>P.V.P	
PACA SABOR 330 CC	281	23
ENVASES BOTELLON	936	78
CABALLETES	22	2
VALVULAS	18	2

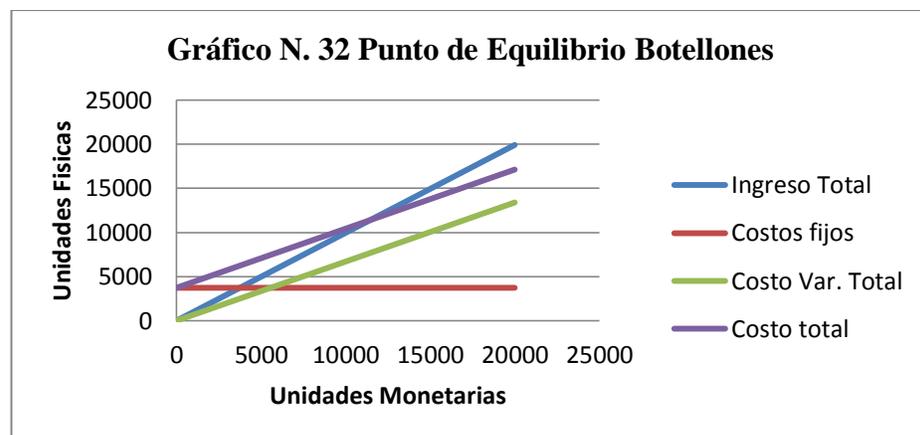
Cálculo y análisis del punto de equilibrio de cada producto

Botellón de agua

Precio Vta. Unitario	1.00
Unidades vendidas	61945.00
Ingreso Total	61692.30
Costo fijo total	3730.40
Costo variable total	41503.15
Costo variable unitario	0.67
Cantidad de equilibrio CFT/(PV-CVU)	11446
Valor monetario de equilibrio	11399.04

Tabla No. 44 Cálculo y análisis del punto de equilibrio de Botellones

A	B	C=AxB	D	E	F=BxE	G=D+F
Precio de venta Unit.	Cantidad	Ingreso Total	Costos fijos	Costo Variable Unit.	Costo Var. Total	Costo total
1.00	0	0	3730.40	0.67	0.00	3730.40
1.00	5000	4979.60	3730.40	0.67	3350.00	7080.40
1.00	11446	11399.04	3730.40	0.67	7668.64	11399.04
1.00	15000	14938.81	3730.40	0.67	10050.00	13780.40
1.00	20000	19918.41	3730.40	0.67	13400.00	17130.40



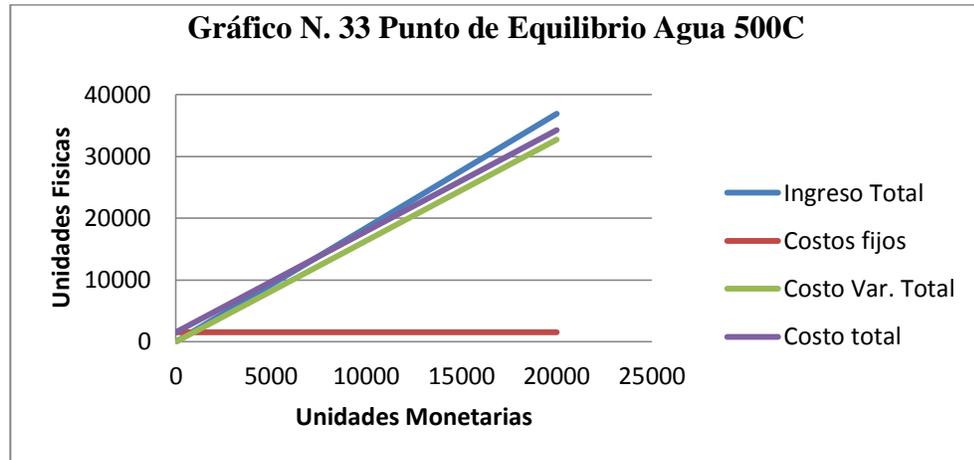
Conclusión: La empresa de Agua Bascún debe producir más de 11446 botellones para ser más productiva y por ende más rentable.

Agua de 500C

Precio Vta Unitario	1.85
Unidades vendidas	34704.00
Ingreso Total	64029.19
Costo fijo total	1540.50
Costo variable total	56762.22
Costo variable unitario	1.64
Cantidad de equilibrio CFT/(PV-CVU)	7357
Valor monetario de equilibrio	13573.34

Tabla No. 45 Cálculo y análisis del punto de equilibrio de Agua 500CC

A	B	C=AxB	D	E	F=BxE	G=D+F
Precio de venta Unit.	Cantidad	Ingreso Total	Costos fijos	Costo Variable Unit.	Costo Var. Total	Costo total
1.85	0	0	1540.50	1.64	0.00	1540.50
1.85	5000	9225.04	1540.50	1.64	8178.05	9718.55
1.85	7357	13573.34	1540.50	1.64	12032.84	13573.34
1.85	15000	27675.13	1540.50	1.64	24534.15	26074.65
1.85	20000	36900.18	1540.50	1.64	32712.21	34252.71



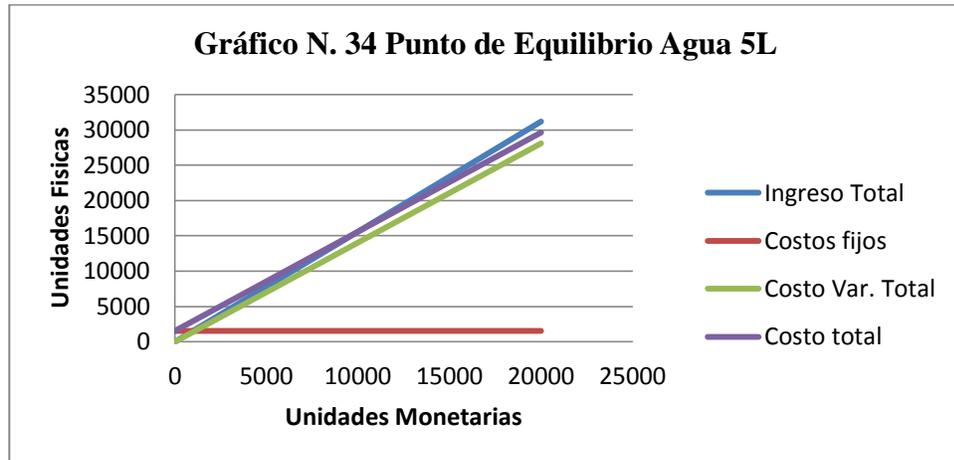
Conclusión: La empresa de Agua Bascún debe producir más de 7357 aguas de 500C para ser más productiva y por ende más rentable.

AGUA 5 LITROS

Precio Vta Unitario	1.56
Unidades vendidas	20410.00
Ingreso Total	31824.50
Costo fijo total	1540.50
Costo variable total	28666.30
Costo variable unitario	1.40
Cantidad de equilibrio $CFT/(PV - CVU)$	9956
Valor monetario de equilibrio	15523.29

Tabla No. 46 Cálculo y análisis del punto de equilibrio de Agua 5L

A	B	C=AxB	D	E	F=BxE	G=D+F
Precio de venta Unit.	Cantidad	Ingreso Total	Costos fijos	Costo Variable Unit.	Costo Var. Total	Costo total
1.56	0	0	1540.50	1.40	0.00	1540.50
1.56	5000	7796.30	1540.50	1.40	7022.61	8563.11
1.56	9956	15523.29	1540.50	1.40	13982.79	15523.29
1.56	15000	23388.90	1540.50	1.40	21067.83	22608.33
1.56	20000	31185.20	1540.50	1.40	28090.45	29630.95



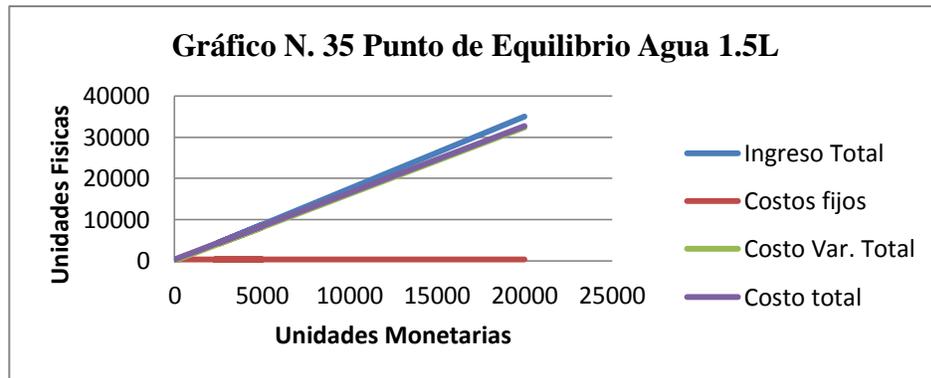
Conclusión: La empresa de Agua Bascún debe producir más de 9956 aguas de 5 litros para ser más productiva y por ende más rentable.

Agua de 1.5 Litros

Precio Vta Unitario	1.75
Unidades vendidas	2979.00
Ingreso Total	5217.40
Costo fijo total	330.25
Costo variable total	4823.42
Costo variable unitario	1.62
Cantidad de equilibrio $CFT/(PV - CVU)$	2497
Valor monetario de equilibrio	4373.44

Tabla No. 47 Cálculo y análisis del punto de equilibrio de Agua 1.5L

A	B	C=AxB	D	E	F=BxE	G=D+F
Precio de venta Unit.	Cantidad	Ingreso Total	Costos fijos	Costo Variable Unit.	Costo Var. Total	Costo total
1.75	0	0	330.25	1.62	0.00	330.25
1.75	5000	8756.97	330.25	1.62	8095.70	8425.95
1.75	2497	4373.44	330.25	1.62	4043.19	4373.44
1.75	15000	26270.90	330.25	1.62	24287.11	24617.36
1.75	20000	35027.86	330.25	1.62	32382.81	32713.06



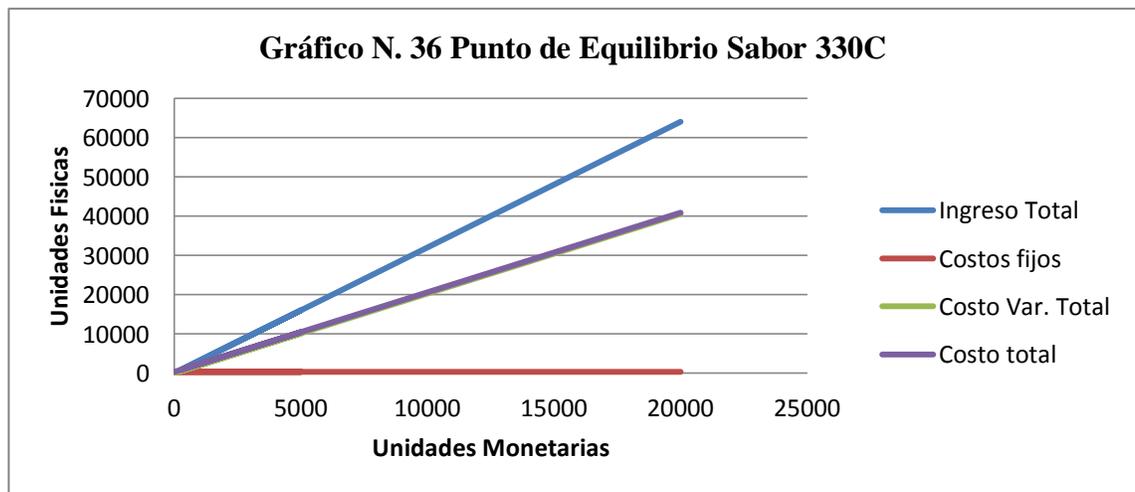
Conclusión: La empresa de Agua Bascún debe producir más de 2497 aguas de 1.5 litros para ser más productiva y por ende más rentable.

Agua de Sabor 330C

Precio Vta Unitario	3.20
Unidades vendidas	886.00
Ingreso Total	2837.30
Costo fijo total	330.25
Costo variable total	1796.15
Costo variable unitario	2.03
Cantidad de equilibrio $CFT/(PV - CVU)$	281
Valor monetario de equilibrio	899.98

Tabla No. 48 Cálculo y análisis del punto de equilibrio de Agua 300CC

A	B	C=AxB	D	E	F=BxE	G=D+F
Precio de venta Unit.	Cantidad	Ingreso Total	Costos fijos	Costo Variable Unit.	Costo Var. Total	Costo total
3.20	0	0	330.25	2.03	0.00	330.25
3.20	5000	16011.85	330.25	2.03	10136.29	10466.54
3.20	281	899.98	330.25	2.03	569.73	899.98
3.20	15000	48035.55	330.25	2.03	30408.86	30739.11
3.20	20000	64047.40	330.25	2.03	40545.15	40875.40



Conclusión: La empresa de Agua Bascún debe producir más de 281 aguas de sabor de 330c para ser más productiva y por ende más rentable.

Agua de Sabor 500C

No fue posible calcular el punto de equilibrio puesto que su precio de venta (\$2.56) es menor que su costo de producción (\$2.84); es decir este producto absorbe la utilidad de los botellones, agua de 5 litros, agua de 1.5 litros, agua de sabor 330c.

CONCLUSIÓN.-

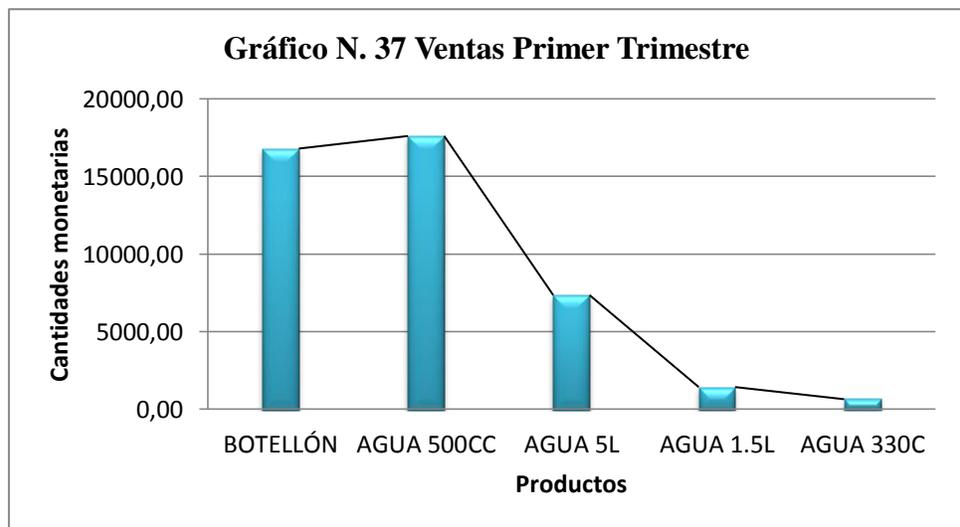
Se pudo determinar la existencia de productos como las pacas de sabor de 50cc y los envases de botellón que son vendidos a un costo menor del producido, lo cual afecta a la rentabilidad general, haciéndola improductiva, además de ello requiere de un análisis de los costos fijos, variables y precio de venta al público; puesto que al final del período se muestra una utilidad de 1040,15 debido a que los costos no están siendo determinados de manera apropiada.

RECOMENDACIÓN.-

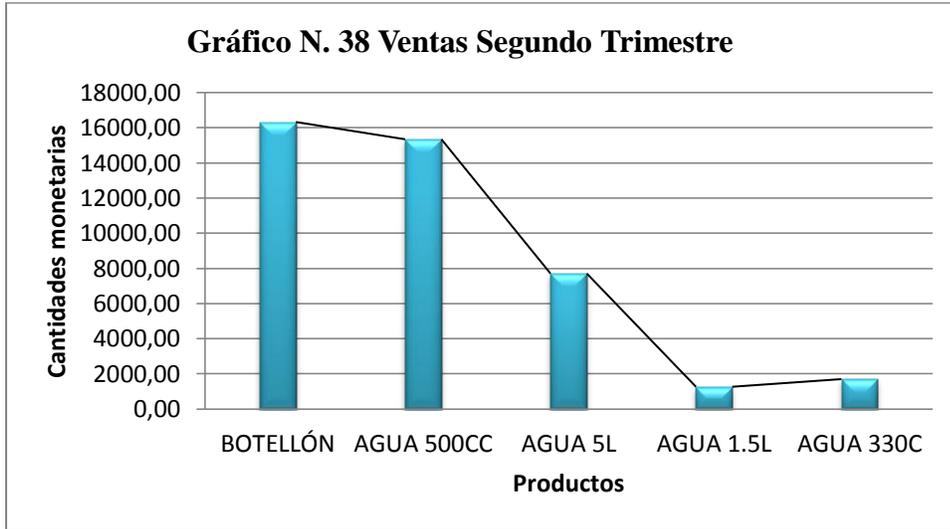
Se requiere una reestructuración del costo de ventas con la finalidad de obtener un costo de producción real para contar con alternativas de acción que mejoren la productividad de la empresa. Lo ideal y recomendable es que en el costo de ventas se incluyan los gastos operacionales, y de esta manera la empresa de Agua BASCÚN establezca nuevos precios de ventas y estrategias de producción, comercialización, gestión del talento humano que beneficien su productividad.

Tabla No. 49 Comparación de las ventas para medir la productividad

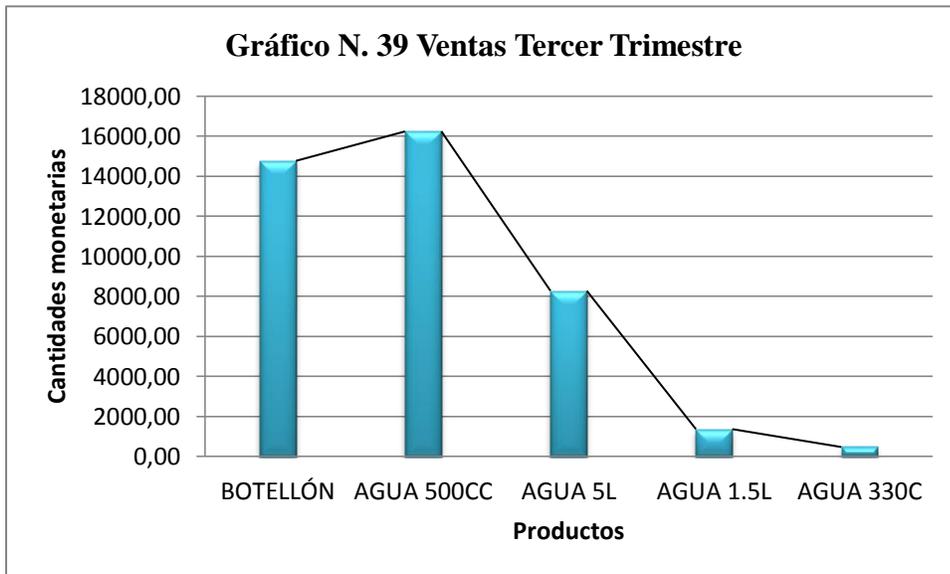
PRODUCTO	1er TRIMESTRE	2do TRIMESTRE	3er TRIMESTRE	4to TRIMESTRE	ANUAL
BOTELLÓN	16812.14	16324.13	14771.49	13784.54	61692.30
AGUA 500CC	17621.68	15344.94	16243.46	14819.11	64029.19
AGUA 5L	7369.06	7705.86	8276.55	8473.02	31824.50
AGUA 1.5L	1448.40	1266.26	1364.34	1138.41	5217.40
AGUA 330C	666.09	1700.46	470.75	0.00	2837.30



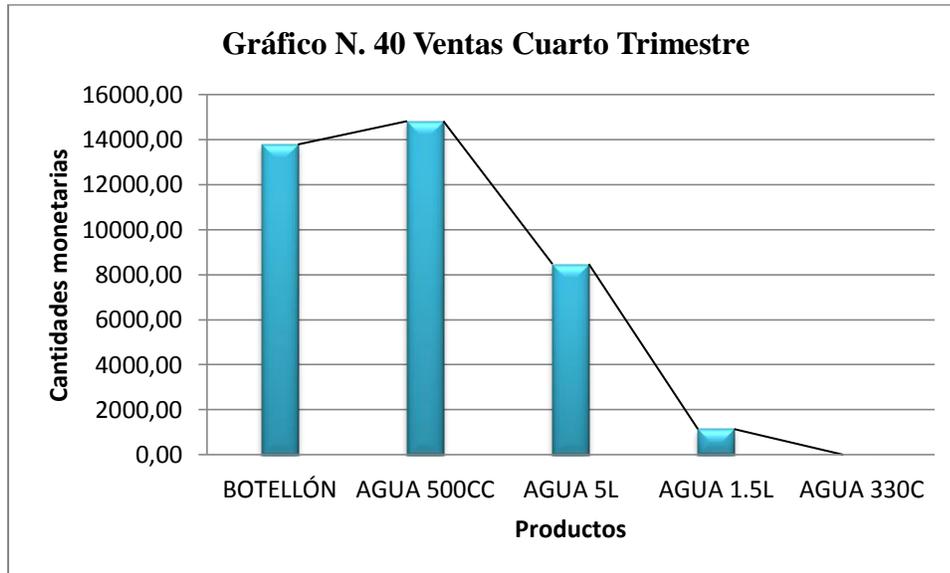
Durante el primer trimestre del año 2011 el producto que sobresalió en ventas fue el agua de 500cc



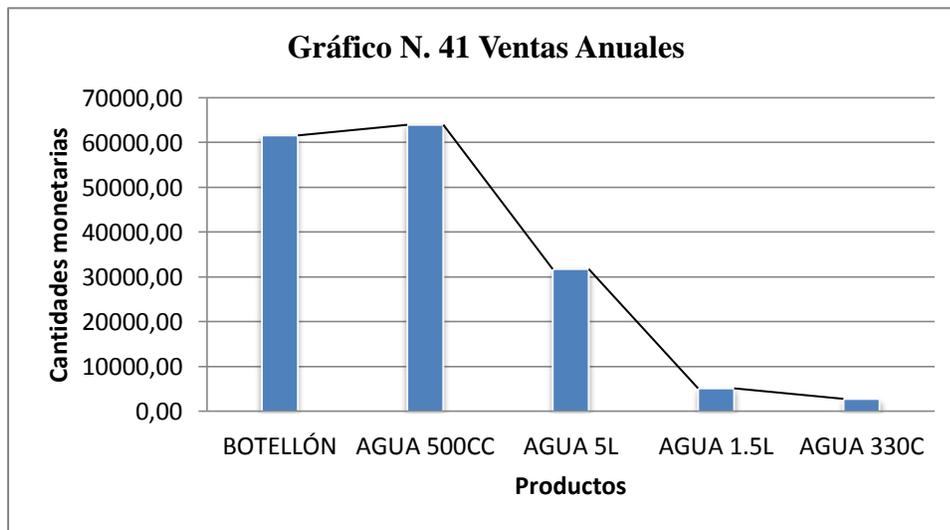
Durante el segundo trimestre del año 2011 el producto que sobresalió en ventas fue el botellón.



Durante el tercer trimestre del año 2011 el producto que sobresalió en ventas fue el agua de 500CC.



Durante el cuarto trimestre del año 2011 el producto que sobresalió en ventas fue el agua de 500CC.



Es decir en el año 2011 el producto más vendido fue el agua de 500CC, cabe mencionar que este producto no alcanza el punto de equilibrio puesto que lo venden a un precio menos que su costo, por lo cual absorbe la utilidad que dejan el resto de productos y es una de las razones que afectan a la productividad de la empresa de Agua BASCÚN.

6.8. Administración

Para la consecución de los métodos propuestos se necesitará la colaboración de los empleados de la empresa BASCÚN, en base al organigrama propuesto.

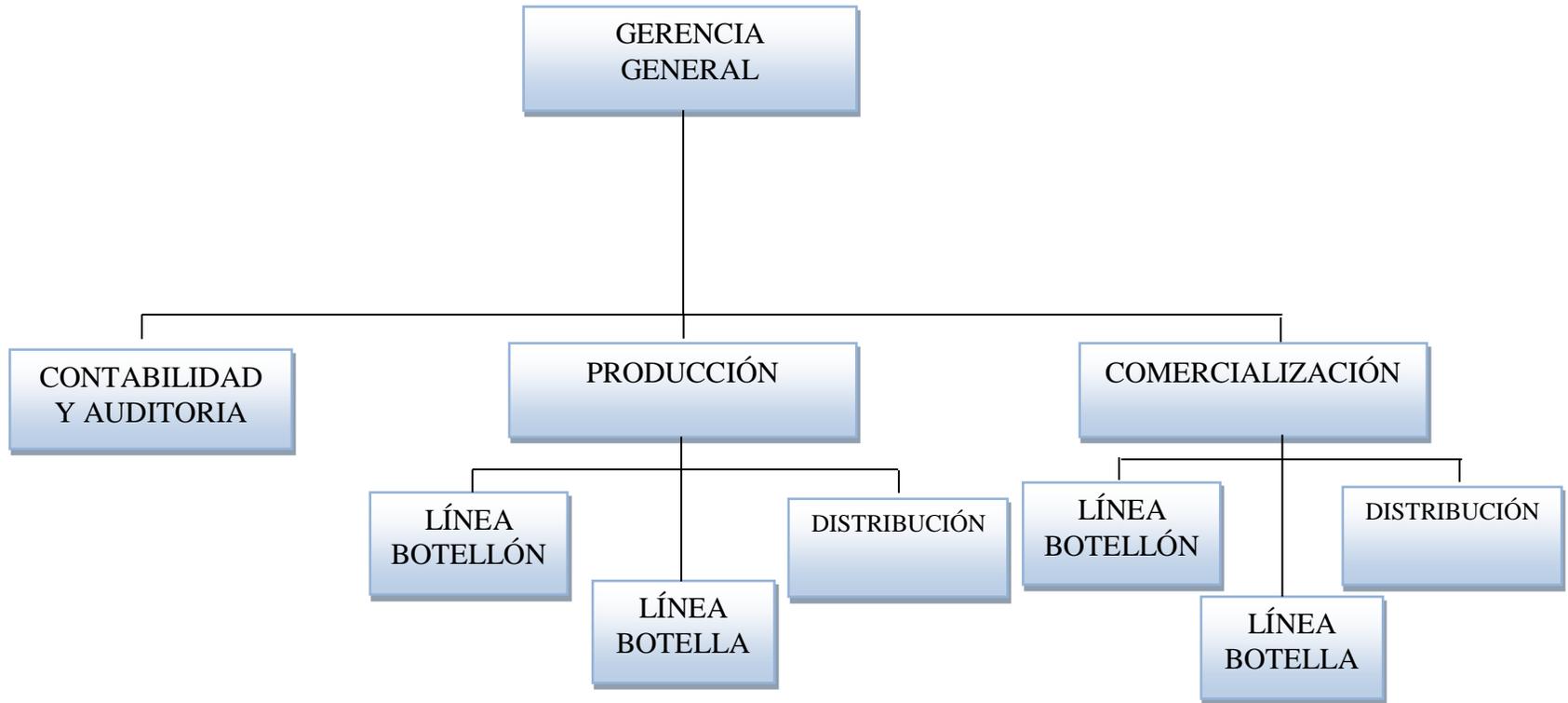


Gráfico 42. Organigrama BASCÚN Propuesto

Referencia	
—	Autoridad
- - - -	Coordinación
—	Asesoría
—	Auxiliar y Operativo
Fecha: Octubre 2012	Elaborado por: Juan Pilatasig

Recursos a utilizar:

Recursos humanos

Los recursos humanos que se utilizaran para el desarrollo de la presente propuesta se detallan a continuación:

Tabla No. 50 Recursos humanos

RECURSOS EMPRESARIALES				
COLABORADORES	RUBRO	No	PRECIO UNITARIO (\$)	TOTAL (\$)
Asesores	Horas de capacitación	20	10,00	200,00
Investigador	Horas de asesoría	20	5,00	100,00
Capacitadores	Horas de capacitación	20	10,00	200,00
SUBTOTAL				500,00

Fuente: Propuesta
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Tabla No. 51 Recursos materiales

RUBRO	TOTAL \$
Suministros	200,00
Horas de internet	50,00
Otros	100,00
TOTAL	350,00

Fuente: Propuesta
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

Los recursos monetarios que se requieren para ejecutar la presente propuesta son de ochocientos cincuenta dólares.

6.9. Previsión de la evaluación

TABLA 52. Previsión de la evaluación

EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA		
1	¿Quiénes solicitan evaluar?	Los administradores de la empresa BASCÚN
2	¿Por qué evaluar?	Verificar el cumplimiento eficiente de las actividades
3	¿Para qué evaluar?	Para dar seguimiento a la eficiente gestión del talento humano
4	¿Qué evaluar?	Sistema de gestión del talento humano
5	¿Quién evalúa?	El personal encargado de realizar la evaluación y monitoreo continuo de la propuesta serán el área administrativa y los diferentes encargados de los departamentos
6	¿Cuándo Evaluar?	La evaluación se realizará en forma permanente.
7	¿Cómo Evaluar?	Con indicadores de productividad
8	¿Con qué Evaluar?	Indicadores

Fuente: Propuesta
Elaborador por: Juan Sebastián Pilatasig Sarco

BIBLIOGRAFÍA

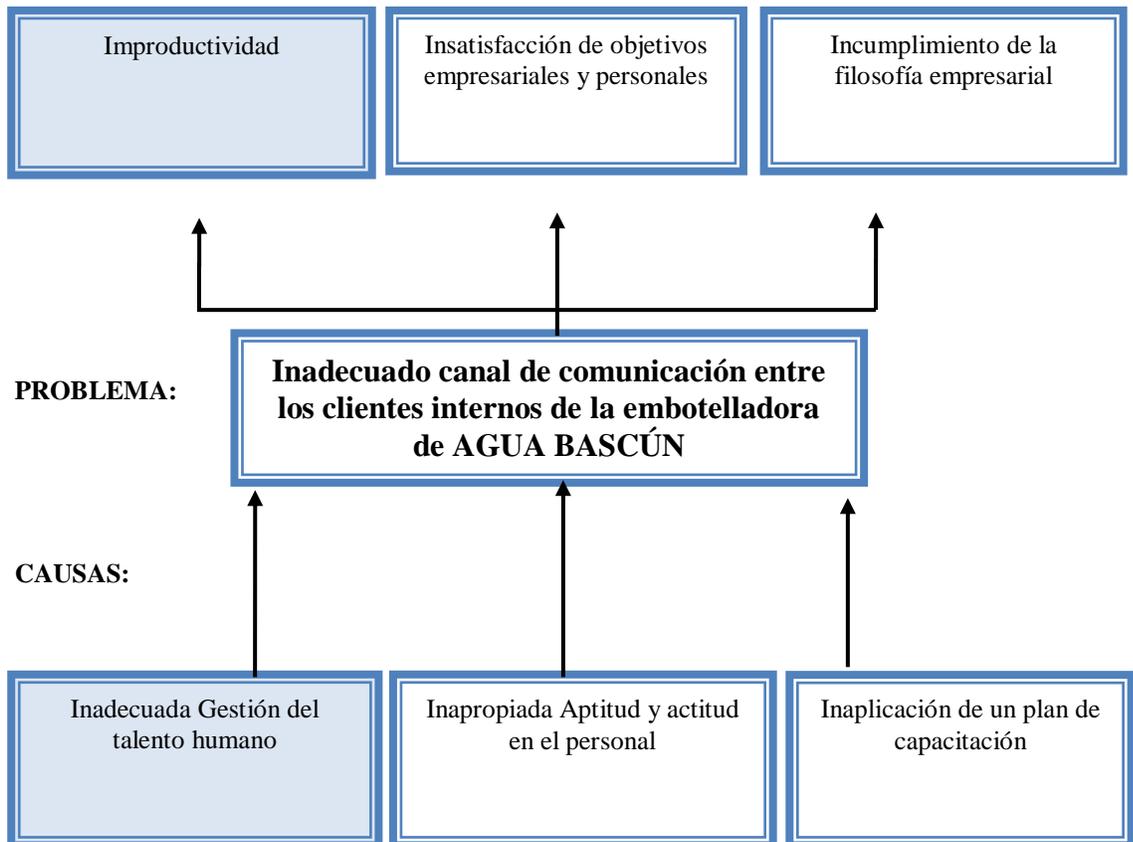
- ABRIL, Víctor Hugo (2008) “Elaboración de Proyectos de Investigación Científica”. 79 pp.
- AUGUSTO, Cesar (2006). “Metodología de la Investigación”. Editorial Pearson Prentice Hall. Segunda edición. México. 286 pp.
- Business Solutions (2009). Productividad. Disponible en: <http://www.bscgla.com/04.%20Educacion/00010.%20Productividad/Productividad.pdf>
- CALDERÓN Saldaña, J. P., DE LOS GODOS Urcia, L. A., & Del ÁGUILA, E. (2009). Guía de elaboración de proyectos de tesis doctoral. Disponible en: <http://conasin.web.officelive.com/Documents/Guia%20de%20Proyecto%20postgrado.pdf>
- CHIAVENATO, Idalberto (2002). Administración de recursos humanos. Quinta Edición. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.
- CHIAVENATO, Idalberto (2004). Gestión del talento humano. Primera Edición. Mc Graw Hill. México.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2000) Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición Editorial McGraw-Hill.
- Código de trabajo
- GONZÁLEZ ARÉVALO Cesar (2007). “Calidad y Gestión de la Calidad”. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/calidad-por-edwards-deming.htm>.

- <http://www.slideboom.com/presentations/3705/2.-Definici%C3%B3n-y-factores-de-la-productividad>
- MALHOTRA. (2004). Disponible en : http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/sanchez_m_im/capitulo3.pdf
- MUÑOZ Jonny (2007), “Diseño de un modelo de gestión por competencias según el método de incidentes críticos aplicado a puestos operativos y de coordinación” Escuela Politécnica Nacional. 175pp.
- RUIZ Gonzalo (2009). Definición de productividad. Disponible en: <http://cangurorico.com/definicion-de-productividad>
- YELA ESCOBAR, Carlos Patricio (2011). “Diseño de un modelo de gestión de talento humano para elevar la calidad operativa de la empresa Pintufer”. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. PUCE. Quito. 120 pp.

ANEXOS

ANEXO 1 ÁRBOL DEL PROBLEMA

EFFECTOS:



Elaborado: Juan Sebastián Pilatasig Sarco
Fuente: Embotelladora de Agua BASCÚN

ANEXO 2
CUESTIONARIO
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA DE AGUA BASCÚN

OBJETIVO: Proponer un sistema de gestión de talento humano en la empresa de AGUA BASCÚN; con la finalidad de promover la eficiencia y eficacia en la organización.

Responda con la mayor seguridad y claridad, puesto que el presente cuestionario es la base para la investigación

Preguntas	Opciones				
	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. ¿De acuerdo con su criterio, la empresa de Agua BASCÚN cuenta con procesos diseñados para la selección de personal?					
2. ¿De acuerdo con su criterio, la empresa de Agua BASCÚN cuenta con procesos diseñados para el reclutamiento de personal?					
3. ¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe un manual de funciones?					
4. ¿De acuerdo con su criterio, la empresa de Agua BASCÚN ha desarrollado un plan de incentivos para los trabajadores?					
5. ¿De acuerdo con su criterio, la empresa de Agua BASCÚN cuenta con un plan de capacitación para el personal?					
6. ¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe seguridad industrial?					

7.	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existen actividades de control en cada uno de los procesos?					
8.	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN se ha realizado un estudio sobre la satisfacción del producto?					
9.	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN se da mantenimiento a la maquinaria?					
10.	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe innovación tecnológica en la planta?					
11.	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN se utilizan materiales de categoría superior para la elaboración del producto?					
12.	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe dedicación y eficiencia en las actividades desarrolladas por los empleados?					
13.	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe unidad de mando, delegación y control en las actividades?					
14.	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existen métodos de trabajo predefinidos en las actividades empresariales?					
15.	¿De acuerdo con su criterio, la empresa de Agua BASCÚN aplica un estilo de dirección que genere productividad?					
16.	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe el personal suficiente para desarrollar las actividades?					
17.	¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe factores demográficos que afecten a la producción?					
18.	¿De acuerdo con su criterio, en la					

empresa de Agua BASCÚN el personal recibe constantes capacitaciones?					
19. ¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existe expansión potencial del producto?					
20. ¿De acuerdo con su criterio, la empresa de Agua BASCÚN cuenta con un plan de emergencia en caso de suspensión eléctrica?					
21. ¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN se ha realiza un estudio previo la adquisición de materia prima: de cantidad, calidad y precio?					
22. ¿De acuerdo con su criterio, en la empresa de Agua BASCÚN existen Políticas y programas estatales que favorezcan a la producción?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN