



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA FINANCIERA**

**TEMA: “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU
IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE `VAUD
CONFECCIONES` DE LA CIUDAD DE AMBATO”**

Autora: Andrea Alexandra López Carrera

Tutor: Ing. Mario Rubio

AMBATO – ECUADOR

2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el tema **“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE ‘VAUD CONFECCIONES’ DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, de la estudiante: **Andrea Alexandra López Carrera**, alumna de la Carrera de Ingeniería Financiera, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado por H. Consejo Directivo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Ambato, 14 de marzo de 2014

EL TUTOR


Ing. Mario Rubio

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO

Yo, Andrea Alexandra López Carrera, CI 1803646403, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación **“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE ‘VAUD CONFECCIONES’ DE LA CIUDAD DE AMBATO”** es original, autentico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato, por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta Tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 14 de marzo de 2014

LA AUTORA



Andrea Alexandra López Carrera

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema “**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE ‘VAUD CONFECCIONES’ DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, elaborado por **Andrea Alexandra López Carrera**, alumna de la Carrera de Ingeniería Financiera, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 01 de septiembre de 2014

Para constancia firman


Dr. Esteban Caiza
Profesor Calificador


Ab. David Narváez
Profesor Calificador



Econ. Diego Proaño, Mg.

Presidente del Tribunal

DEDICATORIA

La presente investigación se la dedico principalmente a Dios, quien me ha permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi querida madre Mery Carrera que ha sido mi mejor ejemplo a seguir y un pilar fundamental a lo largo de mi vida, a mi padre Washington López que con su apoyo me ha dado fortaleza para seguir adelante, ambos a quienes adoro con todo mi corazón, gracias por brindarme su amor, trabajo y sacrificio, pero sobre todo por estar ahí siempre cuando más lo he necesitado.

De la misma manera a mi hermana Maribel que siempre me ha brindado su amor y cariño incondicional y nunca me ha dejado sola, así mismo a mí enamorado Sandro por ser alguien muy importante y especial en mi vida.

A todos ellos con mucho cariño

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, de manera especial a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, de igual forma a los docentes que contribuyeron con sus valiosos conocimientos a mi desarrollo académico.

A la empresa Vaud confecciones por la apertura y confianza brindada, de la misma manera extendo mi agradecimiento a la señorita Grace Pico por su tiempo, colaboración y apoyo durante la realización del presente trabajo investigativo.

Finalmente a una buena amiga Verónica Aguilar con la que hemos compartido gratos momentos durante todo el transcurso de nuestra amistad.

ÍNDICE GENERAL

Contenido

| | |
|--|------|
| APROBACIÓN DEL TUTOR | ii |
| AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO | iii |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO | iv |
| DEDICATORIA..... | v |
| AGRADECIMIENTO..... | vi |
| ÍNDICE GENERAL | vii |
| ÍNDICE DE TABLAS | xiii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xv |
| ABSTRACT | xvii |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I | 2 |
| EL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.1. Tema..... | 2 |
| 1.2. Planteamiento del problema | 2 |
| 1.2.1. Contextualización..... | 2 |
| 1.2.2. Análisis crítico | 5 |
| 1.2.3 Prognosis..... | 7 |
| 1.2.4. Formulación de problema..... | 7 |

| | |
|--|-----------|
| 1.2.5. Interrogantes | 7 |
| 1.2.6. Delimitación del objeto de investigación..... | 8 |
| 1.3. Justificación..... | 8 |
| 1.4. Objetivos..... | 9 |
| 1.4.1. Objetivo General | 9 |
| 1.4.2. Objetivos Específicos..... | 10 |
| CAPÍTULO II | 11 |
| MARCO TEÓRICO..... | 11 |
| 2.1. Antecedentes investigativos | 11 |
| 2.2. Fundamentación Filosófica..... | 16 |
| Fundamentación Epistemológica | 16 |
| Fundamentación Ontológica | 17 |
| Fundamentación Axiológica..... | 17 |
| 2.3. Fundamentación Legal..... | 18 |
| 2.4. Categorías fundamentales | 21 |
| Administración..... | 24 |
| Eficiencia | 24 |
| Eficacia..... | 24 |
| Proceso Administrativo | 25 |
| Planeación..... | 25 |

| | |
|--|----|
| Organización | 25 |
| Dirección | 26 |
| Control..... | 26 |
| Importancia de la Administración | 27 |
| Administración del Talento humano..... | 27 |
| Planeación estratégica del Talento humano | 27 |
| Gestión | 28 |
| Talento | 28 |
| Ingredientes claves del Talento | 29 |
| Talento humano..... | 29 |
| Gestión del Talento humano..... | 29 |
| Objetivos fundamentales de la gestión del talento humano | 30 |
| Proceso del Talento Humano | 30 |
| Planificación | 30 |
| Análisis de puestos..... | 31 |
| Reclutamiento..... | 31 |
| Selección | 31 |
| Inducción | 31 |
| Capacitación..... | 32 |
| Evaluación del desempeño..... | 32 |

| | |
|---|-----------|
| Administración de la producción | 32 |
| Sistemas de Producción | 33 |
| Producción | 34 |
| Productividad..... | 34 |
| Importancia de la Productividad..... | 35 |
| Importancia de la Productividad en la Empresa | 35 |
| Medición y Análisis de la Productividad | 36 |
| En la búsqueda de asegurar la productividad | 36 |
| Gestión de la Calidad Total..... | 36 |
| Ciclo de la Calidad..... | 37 |
| 2.5. Hipótesis | 37 |
| 2.6. Señalamiento de las variables..... | 38 |
| CAPÍTULO III | 39 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 39 |
| 3.1. Enfoque de la investigación..... | 39 |
| 3.2. Modalidad básica de la investigación | 39 |
| Investigación Bibliográfica o Documental..... | 39 |
| Investigación de Campo | 40 |
| 3.3. Nivel o tipo de investigación | 40 |
| 3.4. Población y muestra..... | 41 |

| | |
|---|-----------|
| 3.4.1. Población..... | 41 |
| 3.4.2. Muestra..... | 41 |
| 3.5. Operacionalización de variables..... | 42 |
| 3.6. Plan de recolección de información..... | 44 |
| 3.7. Plan de procesamiento de la información..... | 45 |
| CAPITULO IV..... | 46 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..... | 46 |
| 4.1. Análisis de Datos..... | 46 |
| 4.2. Interpretación de los Resultados..... | 59 |
| 4.3. Verificación de la hipótesis..... | 60 |
| 1. Planteo de la Hipótesis..... | 60 |
| 2. Regla de decisión..... | 61 |
| 3. Calculo de X2..... | 61 |
| 4. Conclusión..... | 63 |
| CAPÍTULO V..... | 64 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 64 |
| 5.1. Conclusiones..... | 64 |
| 5.2. Recomendaciones..... | 65 |
| CAPITULO VI..... | 66 |
| PROPUESTA..... | 66 |

| | |
|---|-----------|
| 6.1. Datos Informativos | 66 |
| 6.2. Antecedentes de la propuesta | 66 |
| 6.3. Justificación..... | 67 |
| 6.4. Objetivos | 69 |
| 6.4.1. Objetivo General..... | 69 |
| 6.4.1. Objetivos Específicos..... | 69 |
| 6.5. Análisis de Factibilidad | 69 |
| 6.6. Fundamentación Científico Técnica..... | 70 |
| 6.7. Metodología. | 72 |
| 6.8. Modelo Operativo | 78 |
| 6.9. Administración..... | 89 |
| 6.10. Previsión de la evaluación..... | 89 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 91 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Variable Independiente: Gestión del Talento Humano | 42 |
| Tabla 2: Variable Dependiente: Productividad | 60 |
| Tabla 3: Recolección de la información | 61 |
| Tabla 4: Desempeño de Labores..... | 47 |
| Tabla 5: Equipos de trabajo | 48 |
| Tabla 6: Ambiente de Trabajo..... | 49 |
| Tabla 7: Desarrollo de Habilidades | 50 |
| Tabla 8: Sueldo Percibido..... | 51 |
| Tabla 9: Capacitaciones | 52 |
| Tabla 10: Recursos..... | 70 |
| Tabla 11: Medición del desempeño laboral..... | 71 |
| Tabla 12: Incentivos..... | 55 |
| Tabla 13: Parámetros Laborales..... | 56 |
| Tabla 14: Personal de la Empresa..... | 57 |
| Tabla 15: Producto Final..... | 58 |
| Tabla 16: Frecuencias Observadas | 62 |
| Tabla 17: Frecuencias Esperadas | 62 |
| Tabla 18: Cálculo de Chi-cuadrado..... | 80 |
| Tabla 19: Cronograma de actividades | 78 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 20: Misión, visión de la empresa 'Vaud confecciones' | 80 |
| Tabla 21: Desglose de la visión | 81 |
| Tabla 22: Perspectiva Financiera..... | 100 |
| Tabla 23: Perspectiva del Cliente | 102 |
| Tabla 24: Perspectiva de Procesos Internos..... | 86 |
| Tabla 25: Perspectiva de Formación y Crecimiento | 87 |
| Tabla 26: Previsión de la evaluación..... | 89 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Árbol de Problemas | 5 |
| Gráfico 2 : Red de inclusiones conceptuales | 21 |
| Gráfico 3: Constelación de la variable Independiente | 22 |
| Gráfico 4 : Constelación de la variable Dependiente..... | 40 |
| Gráfico 5: Desempeño de Labores | 47 |
| Gráfico 6: Equipos de trabajo..... | 48 |
| Gráfico 7: Ambiente de Trabajo | 49 |
| Gráfico 8: Desarrollo de Habilidades..... | 50 |
| Gráfico 9: Sueldo Percibido | 51 |
| Gráfico 10: Capacitaciones..... | 52 |
| Gráfico 11: Recursos | 70 |
| Gráfico 12: Medición del desempeño laboral | 71 |
| Gráfico 13: Incentivos | 55 |
| Gráfico 14: Parámetros Laborales | 56 |
| Gráfico 15: Personal de la Empresa | 57 |
| Gráfico 16: Producto Final | 58 |
| Gráfico 17: Regla de decisión | 61 |
| Gráfico 18: Perspectivas del CMI..... | 75 |
| Gráfico 19: Factores críticos del éxito | 80 |
| Gráfico 20: Mapa estratégico..... | 82 |

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LA
PRODUCTIVIDAD DE ‘VAUD CONFECCIONES’ DE LA CIUDAD DE
AMBATO”**

Autora: Andrea Alexandra López Carrera

Tutor: Ing. Mario Rubio

Fecha: Agosto de 2014

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación es un estudio que relaciona la Gestión de Talento Humano y la Productividad en la Empresa ‘Vaud Confecciones’ de la ciudad de Ambato, basados en el desempeño laboral, ambiente de trabajo, grupos de trabajo, desarrollo de habilidades, sueldo, políticas de evaluación, capacitaciones, recursos, metas de producción, incentivos, parámetros laborales, personal y calidad del producto final. Contiene seis capítulos iniciando por el análisis del problema de investigación, identificando la relación existente entre el talento humano y la productividad de la empresa Vaud Confecciones, se detalla la Fundamentación Filosófica, Epistemológica, Axiológica, Ontológica, Legal, se incluye las categorías fundamentales, la Gestión de Talento Humano y Productividad. La investigación es de carácter cualitativo, bibliográfica, la aplicación de la encuesta fue hacia el número de total de 33 empleados de la empresa. La interpretación de los resultados arroja indicadores que permiten establecer como propuesta de solución en el último capítulo el Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para la gestión eficiente del talento humano que permita el incremento de la productividad. Además se incluyen el modelo operativo para su ejecución y la evaluación final.

Descriptor: productividad, calidad, rentabilidad, talento humano.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

ABSTRACT

This research is a study related to Human Resource Management and Productivity Business 'Vaud Confections' of Ambato, based on job performance, work environment, working groups, skills, salary, evaluation policies , training, resources, production targets, incentives and labor parameters, staff and quality of the final product. It contains six chapters starting with the analysis of the research problem, identifying the relationship between talent and business productivity Vaud Apparel, Philosophical Foundations, Epistemology, Axio, Ontology, Legal, detailing the fundamental categories included, the Human Resource management and Productivity. The research is qualitative, literature authorize the application of the survey was to the total number of 33 employees of the company, The interpretation of the results show indicators that suggested solution set as the final chapter in the design of a model of Balanced Scorecard for the efficient management of human talent that allows increasing productivity. Besides the operating model for its execution, and evaluation are included.

Descriptors: productivity, quality, profitability, human talent.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema: “La gestión del Talento Humano y su impacto en la Productividad de ‘Vaud confecciones’ de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua”, donde se han investigado factores relevantes para las variables en mención. Estos factores son: desempeño laboral, ambiente, grupos de trabajo, desarrollo de habilidades, sueldo, políticas de evaluación, capacitaciones, recursos, metas de producción, incentivos, parámetros laborales, personal y calidad del producto final.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar las causas que lo produjeron tales como una inadecuada gestión de talento humano, capacitaciones esporádicas, pérdidas de tiempo y atrasos en las entregas además de un control inadecuado de tiempos de producción lo cual generó en la empresa baja productividad, ineficaz rendimiento laboral por tanto pérdida de competitividad y disminución en rentabilidad.

La investigación de esta problemática se realizó por el interés de conocer y desarrollar una medida que permita incrementar los niveles de productividad mediante el previo análisis de los factores antes explicados.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

“La Gestión del Talento Humano y su impacto en la Productividad de ‘Vaud confecciones’ de la ciudad de Ambato”.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

En el dinámico mundo actual, los cambios que diariamente surgen influyen notoriamente en el accionar de cada empresa, la competencia desenfrenada, el rápido desarrollo de las tecnologías, la calidad total y la búsqueda por lograr la competitividad que según Castellanos, Ramírez, Fuquene, Quintero, & Fonseca (2013) ellos mencionan: “La competitividad es una capacidad sistémica en sus diferentes dimensiones que tiene la nación, los sectores, regiones, empresas y los individuos, para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos, la generación de valor y el aumento de la productividad”, constituyen poderosos elementos que no se pueden ignorar, es así que para competir dentro de este entorno es necesario que las empresas realicen una serie de cambios con el fin de ser más productivas.

Un factor clave dentro de las organizaciones para alcanzar dicha productividad es el Talento Humano, que en opinión de Cabrales (2009) considera: “Es una de las variables más importantes en la que las organizaciones deben centrar gran parte de su atención y de sus recursos”, siendo así se ha visto la necesidad de gestionarlo, dejando de lado el concepto anterior en donde se catalogaba a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y

acción a toda organización.

Ante esto Chiavenato (2009) añade: “ Al gestionar el talento humano, las personas se consideran como socias que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados”. Entonces cabe resaltar que el talento humano y su adecuada gestión deben ir de la mano debido a que son claves para el éxito, progreso y sostenibilidad de la empresa y a su vez para la creación de valor en la organización.

En América Latina el Talento Humano juega un papel de suma importancia tanto en el desarrollo actual y futuro de las Organizaciones tal como lo señalan Prieto, Villasmil, & Urdaneta (2011) “En América Latina la gestión humana es el centro de atención para la modernización de las organizaciones como un proceso fundamental para garantizar el cambio y adaptar las empresas a las nuevas demandas del entorno”.

A partir de aquello se considera que ninguna organización se encuentra operando sola dentro de cualquier actividad económica, a lo largo surgen grandes empresas a la conquista del mercado, independientemente de la magnitud de las mismas, la gestión del talento humano se ha convertido en un proceso empresarial de vital importancia, siendo capaz de contribuir a un constante incremento en la productividad y sobre todo lograr ampliar la visión global al mercado que pertenece la organización.

No obstante, el principal desafío que tienen por afrontar las empresas es el de gestionar dicho talento, creándose así la necesidad de incorporar una visión integradora en la mente de todos los miembros que conforman las diferentes entidades y pensando siempre que las estrategias que se utilicen requieren de gran compromiso e implementarse en su totalidad para lograr los resultados deseados.

Anteriormente en el Ecuador al talento humano no se le daba la importancia que requería, era considerado como un factor secundario e irrelevante, siendo este un impedimento para que las organizaciones sean más productivas y competitivas.

A raíz de estos problemas, las organizaciones se han visto en la necesidad de buscar mecanismos para mantenerse en el mercado que cada vez es más competitivo, enfocándose primordialmente en optimizar y potenciar cada uno de sus factores productivos, pero en especial han puesto sus ojos en el talento humano.

En la Revista FEN Opina (2012) se menciona que: “Las empresas del Ecuador deben advertir la imperiosa necesidad de desarrollar al Talento Humano con iniciativa, visión y conocimiento multicultural como fuente competitiva ecuatoriana”. Es decir, lo que se busca es obtener empresas líderes que posean un factor humano capaz de responder estratégicamente a escenarios tanto locales como mundiales, a esto se suma un aporte significativo que dice “Si su organización compite en los mercados avanzados o en actividades que requieren un alto grado de especialización, el talento debe ser una prioridad” (Hillier, Díaz, & Jiménez, 2008)

Dentro de la Provincia de Tungurahua existen varios sectores que aportan de manera significativa al progreso empresarial, tal es el caso del sector textil de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010) menciona: “La industria textil contribuye al crecimiento del sector manufacturero con un valioso aporte, las exportaciones de artículos relacionados con esta industria han presentado en los últimos años un crecimiento significativo”, entonces es evidente que éste constituye una importante fuente generadora de empleo, demandando gran cantidad de talento humano el mismo que requiere estar en constante innovación, acorde a las necesidades identificadas, debido a que si no se cuenta con personas que posean la capacidad necesaria para desempeñar sus

actividades y responder con soluciones oportunas, no se generará ningún valor a la organización y por ende marchara a la deriva.

La empresa 'Vaud confecciones' de la ciudad de Ambato fundada en el año 2010 por el Sr. Carlos Danilo Oñate Oñate, se dedica a la confección de prendas de vestir las mismas que son elaboradas bajo pedido y distribuidas en cuatro zonas estratégicas del país, al realizar un análisis profundo se toma en consideración la importancia de implementar un modelo de gestión empresarial que le permita manejar de manera eficiente el talento humano, ya que una empresa que no domina todo lo relacionado con el talento humano, no podrá realizar verdaderas valoraciones sobre sí misma, por lo tanto no estará en capacidad de definir dónde está, con qué cuenta, o hacia dónde va.

1.2.2. Análisis crítico

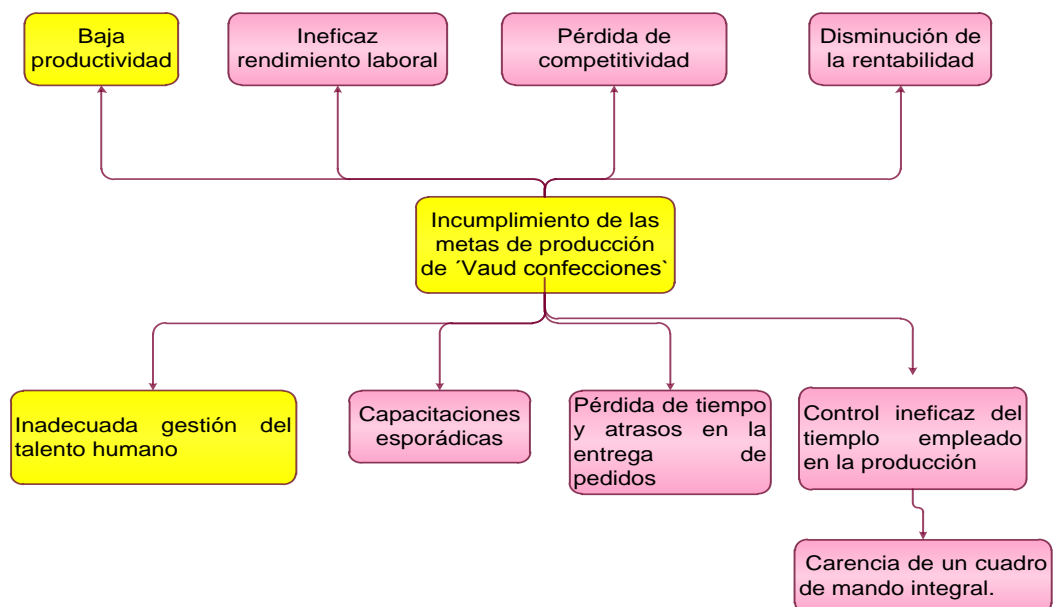


Gráfico 1: Árbol de Problemas
Elaborado por: López, (2014)

Para poder comprender el problema objeto de estudio es indispensable analizar las causas que dieron origen al mismo dentro de las cuales se

presentan una inadecuada gestión del talento humano lo que a su vez provoca un ineficaz rendimiento laboral, entonces resulta oportuno determinar que las personas que forman parte de la empresa 'Vaud confecciones' dedican gran parte de su tiempo a su trabajo, y lo menos que esperan es ser valorados y reconocidos como parte importante de la organización, debido a que son ellos los encargados de dinamizar los recursos de la empresa ya sean estos financieros, tecnológicos o materiales.

En cuanto a las capacitaciones esporádicas por parte de 'Vaud confecciones', influyen de manera negativa en el desarrollo intelectual de sus trabajadores, provocando deficiencias al momento de desempeñarse en sus funciones, repercutiendo en la pérdida de competitividad y por ende repercute en los bajos niveles de rentabilidad. Es por ello que se requiere tomar las medidas efectivas para que los trabajadores de la empresa reciban capacitaciones continuas encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal en todos los niveles para que exista un mejor desempeño laboral.

Además es necesario reconocer que no existe mejor recurso que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y sobretodo de productividad, en la actualidad la capacitación de los recursos humanos aparece como respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

De igual forma la carencia de un cuadro de mando integral se ha visto reflejada en el control ineficaz del tiempo empleado en la producción, siendo este uno de los determinantes para que exista un incumplimiento en sus metas de producción y por ende se manifiesta la pérdida de competitividad.

En conclusión todos estos factores inciden en el desarrollo de la empresa, por lo tanto la pauta para fortalecer al talento humano de la organización

es un paso importante debido a que se combina la visión de los directivos de `Vaud confecciones` y a su vez la productividad de la gente que día a día contribuye al desarrollo y fortalecimiento de la misma, generando una empresa sólida en la cual todos sus componentes están alineados para tener la capacidad para producir sus productos, en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus competidores.

1.2.3 Prognosis

Los efectos que se presentarían en la empresa `Vaud confecciones` si se continuara teniendo una inadecuada gestión del talento humano serían, los constantes incumplimientos de las metas establecidas, esto a su vez generaría atrasos en la entrega de los pedidos, baja productividad, decremento en las ventas y todo esto se vería reflejado en la obtención de bajos niveles de rentabilidad.

De igual manera el no dar solución oportuna al problema planteado, dará apertura a la creación de conflictos dentro de la empresa y el incumplimiento de sus objetivos, ya que si no se toman medidas pertinentes con antelación, las decisiones tomadas posteriormente podrían ser incorrectas, poniendo en riesgo el crecimiento y la supervivencia de la empresa y a su vez arriesgando a la misma a no ser competitiva dentro del mercado.

1.2.4. Formulación de problema

¿Qué impacto tiene la gestión del talento humano en la productividad de `Vaud confecciones` de la ciudad de Ambato?

1.2.5. Interrogantes

¿Cómo se gestiona el talento humano de `Vaud confecciones` de la ciudad de Ambato?

¿Qué estrategias se debe tomar en cuenta para mejorar la productividad de la empresa `Vaud confecciones` de la ciudad de Ambato?

¿Cómo mejoraría la productividad mediante la aplicación de un modelo de gestión empresarial dirigido al talento humano?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Contenido

Campo: Administración

Área: Desarrollo empresarial

Aspecto: Talento Humano, Productividad

Espacial: La presente investigación será llevada a cabo en la empresa `Vaud confecciones`, ubicada en la calle Caraburo s/n y Av. El Cóndor, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, República del Ecuador.

Temporal: Abril – Septiembre del año 2014

1.3. Justificación

La búsqueda por alcanzar la productividad y competitividad impulsa a las empresas a incorporar constantemente, importantes cambios, sin embargo, llevarlos a cabo con éxito requiere de un planteamiento y una adecuada gestión, es aquí donde el recurso humano juega un papel decisivo, en base a ello la importancia de abrir paso a la Gestión del Talento Humano, la misma que 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, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios.

Resulta oportuno hablar sobre la importancia de la presente investigación debido a que se proponen alternativas de solución a los problemas

existentes en la empresa 'Vaud confecciones', mediante la presentación de un modelo adecuado para la gestión del talento humano, tomando en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

Así mismo es importante señalar el impacto positivo de la investigación, al presentar opciones aplicables a las necesidades de la empresa con el objetivo de mejorar su productividad, evitando que se sigan presentando incumplimientos en las metas propuestas, atrasos en la entrega de pedidos, tiempos injustificables, y contratiempos tanto a nivel interno como externo.

De igual manera el presente proyecto contribuye a que los dueños de 'Vaud confecciones' analicen, formulen y apliquen intervenciones oportunas las mismas que puedan ser evaluadas de acuerdo a los cambios obtenidos en la organización, para posteriormente realizar una buena toma de decisiones.

Finalmente la presente investigación tiene como beneficiario directo a 'Vaud confecciones'; además es necesario mencionar que el proyecto tiene la factibilidad de llevarse a cabo, debido a que se cuenta con el apoyo del gerente - propietario de la empresa y los empleados que son parte de la organización quienes están dispuestos a proporcionar la información necesaria para cumplir los objetivos del proyecto y con ello mejorar la calidad de la información suministrada, además, se poseen los recursos técnicos, materiales y económicos necesarios para su ejecución.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar el impacto de la gestión del talento humano en la productividad de 'Vaud confecciones' de la ciudad de Ambato para el incremento de la rentabilidad.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la gestión del talento humano en la empresa `Vaud confecciones` de la ciudad de Ambato para que se logre un eficaz desempeño laboral.
- Analizar el manejo de la productividad en la empresa `Vaud confecciones` de la ciudad de Ambato para la optimización de los factores productivos.
- Proponer un modelo de Cuadro de Mando Integral para la gestión eficiente del talento humano que permita el incremento de la productividad de `Vaud confecciones` de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

En la investigación de Pazmiño (2008) referente a la “Gestión administrativa y financiera de la unidad del talento humano de la Escuela Politécnica del Ejército”, presentó como objetivos: a) “Diseñar un sistema administrativo - financiero del Talento Humano que permita alcanzar con eficiencia y eficacia la ejecución de sus procesos”; b) “Elaborar el plan de gestión del Talento Humano en el contexto de la estrategia institucional de la Escuela Politécnica del Ejército”; c) “Convalidar y/o diseñar los procesos gobernantes, productivos y habilitantes de la Gestión del Talento Humano”; d) “Diseñar la estructura orgánica en base a un modelo de gestión por procesos”; e) “Elaborar un presupuesto para el funcionamiento y desarrollo de la Unidad del Talento Humano”. El investigador presentó el presupuesto de la unidad del talento humano y determinó la manera en que deberá aplicarse el control y evaluación presupuestaria, enfocándose hacia la medición de los resultados obtenidos, tomando como referencia la aplicación de los indicadores de gestión aplicados por la unidad. Después de realizar la investigación el investigador estableció las siguientes conclusiones: a) “Existe un sistema de gestión del Talento Humano aislado y no integrado”; b) “Las actividades que se realizan no se alinean a la estrategia de la Unidad y de la Institución”; c) “El presupuesto de la Unidad no responde a un verdadero plan operativo”; d) “Los procesos y subprocesos del sistema del Talento Humano se encuentran en el marco del mejoramiento de procesos institucionales, los mismos que están certificados por la norma ISO 9001:2000”. Una vez analizada la investigación anteriormente mencionada se da énfasis a la importancia de gestionar al Talento Humano como capital base para el desarrollo empresarial, el mismo que

requiere un manejo eficaz, pues es la fuente más importante dentro de una organización y es clave para generar la vitalidad y competitividad que tanto exige el entorno actual, así mismo resulta oportuno mencionar que el aporte que representa como antecedente investigativo en el desarrollo de la actual investigación es significativo, debido a que se puntualizan varios puntos de interés, los mismos que se direccionan a optar por una eficaz gestión del talento humano acorde a las expectativas de la organización, tomando en cuenta los intereses, las necesidades y derechos de ambas partes.

A partir de la investigación de Ladino & Orozco (2008) sobre el “Modelo de reclutamiento y selección del talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la empresa de telecomunicaciones de Pereira S.A.” menciona como objetivos: a)” Diseñar un modelo de reclutamiento y selección de talento humano basado en competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional alineado al plan estratégico de la empresa de telecomunicaciones de Pereira S.A.”; b)” Identificar las principales aplicaciones del enfoque por competencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal.”; c)” Realizar un diagnóstico sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal”; d)” Describir el modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional”. La metodología empleada por las investigadoras fue de tipo exploratorio, pues el desarrollo del proyecto, se fundamentó en la recolección de información primaria y secundaria, además para la connotación de la investigación mencionada es de tipo descriptiva. Otra parte importante dentro de dicha investigación son las conclusiones a las que llegaron las investigadores en este caso se mencionan las siguientes: a) “El concepto de las competencias surge de la insatisfacción con los conceptos psicológicos tradicionales, designa a todo un conjunto de características de las personas que las hace exitosas en la realización de un trabajo”; b)

Por el hecho de estar ligadas al contexto laboral, también requiere, que una organización que decida aceptar el enfoque por competencias, de trabajar sistemáticamente para determinar cuáles son las competencias que requiere su personal, porque no es conveniente hacer uso de conjuntos de comportamientos desarrollados por otras organizaciones pues las responsabilidades que caracterizan los cargos son enfocadas a la aplicación de la planeación estratégica de cada organización”; c) “ La regla de oro del enfoque de competencias es que no hay competencias si no hay comportamientos observables”. Como puede observarse la implementación de un modelo aplicado al talento humano que se ajuste a las necesidades de cualquier empresa resultará beneficioso, debido a que permite potenciar el recurso humano con el que se cuenta con la finalidad de lograr la excelencia que se verá visualizada en un mayor desempeño laboral.

En la investigación de Ibarra (2008) “El papel de la comunicación organizacional en las instituciones públicas mexicanas. Hacia un modelo normativo de comunicación para la productividad”, determino como objetivos: a) “Generar un modelo de diagnóstico y uno de comunicación que permitan reestructurar la ideología interna de una organización gubernamental, optimizando el cambio y generando estrategias específicas por la vía de la comunicación organizacional, posibilitando el conocimiento sobre la cultura interna real”; b) “Realizar un ejercicio conceptual para determinar, ejemplificar y tipificar las diferencias de la comunicación organizacional entre el sector público y el privado”; c) “ Desarrollar un modelo de comunicación normativo, propio de la cultura de trabajo de la administración pública”; d) “Evaluar si las condiciones de la propuesta son válida para todo el sector gobierno”; e) “ Demostrar que la comunicación organizacional es una ciencia imprescindible en el accionar cotidiano de la administración pública ”.

Por otra parte, la metodología que empleo el investigador fue documental definiendo el estado del arte de la comunicación organizacional, llegando

a determinar qué es, a quién sirve, y que beneficios aporta a las organizaciones, a la ciencia, a la economía. Así mismo se consideró como un estudio de campo, es decir una investigación no experimental dirigida a descubrir las relaciones e interrelaciones entre las variables, las mismas que fueron examinadas por separado y luego determinada su correlación.

Entre los diferentes instrumentos de medición que fueron utilizados por el investigador se presentan la escala de actitudes según Likert, cuestionarios, observación, entrevistas una vez que se desarrolló toda la investigación se obtuvo como conclusiones: a) “Debido a que invariablemente todos los individuos de la colectividad social tienen que ver tarde o temprano con alguna organización pública, ésta debe catalizar sus ideas de reforma tal que integre sus procesos de comunicación organizacional para que le permitan legitimar sus labores, establecer una identidad de servicio y consolidar de forma efectiva el desempeño de su trabajo deslindándose de una ideología política”; b) La comunicación organizacional debe funcionar integralmente y enmarcarse en la normativa de la administración pública siendo capaz de fomentar la convergencia entre el pensamiento público, social y privado creando una mayor interdependencia entre los sectores promoviendo la productividad”; c) La comunicación organizacional es una plataforma para el lanzamiento de cualquier reforma administrativa de la gestión pública, ya que como herramienta estratégica y de fundamento científico, promueve el cumplimiento de objetivos y determina los estados críticos de una organización, con el fin de generar propuestas de solución”.

Con respecto a la investigación realizada por Navas (2010) sobre “La gestión del talento humano del departamento de ventas y su incidencia en la rentabilidad de Jabocentro Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato durante el año 2010” se planteó como objetivos: a) “Analizar la gestión del talento humano en el departamento de ventas para determinar la incidencia en la rentabilidad de Jabocentro Cía. Ltda.”; b) “Evaluar la gestión del talento humano del departamento de ventas en Jabocentro Cía. Ltda.”; c) “

Identificar la rentabilidad actual de Jabocentro Cía. Ltda. en base a los resultados del año 2010”; d) “Realizar una auditoría de gestión en el área de talento humano del departamento de ventas de Jabocentro Cía. Ltda.”

La metodología elegida por la investigadora fue la inductiva la cual hace referencia al razonamiento que partiendo de los casos particulares, se eleva a conocimientos generales, en cuanto a la recolección de datos utilizó como técnicas la entrevista y la encuesta, la misma que se llevó a cabo al personal de Jabocentro Cía. Ltda., con el propósito de determinar el grado de relación, vinculación y veracidad de los datos, una vez organizada, codificada, tabulada, procesada y analizada la información, la investigadora verificó la hipótesis favorablemente, lo que permitió llegar a las siguientes conclusiones: a) “La labor que realizan los agentes de ventas de Jabocentro Cía. Ltda. no está acorde a la necesidad de la empresa, por lo cual no se obtiene la rentabilidad esperada”; b) “ La gestión del talento humano del departamento de ventas tiene influencia directa con la rentabilidad de la empresa, considerando que las ventas son el eje principal de la misma”; c) “Los agentes de ventas no tienen la capacitación adecuada para el manejo del dinero que estos perciben diariamente, provocando que se dé un jineteeo del dinero y que no se tenga un control adecuado del mismo”. A partir de la investigación presentada, se observa la importancia y el impacto que genera la gestión del talento humano en los diversos departamentos de una organización y la relevancia que posee en la misma, además se propicia a que dicho capital eleve su nivel de desempeño y se desenvuelvan en las áreas para las cuales se consideren idóneos, a su vez esto repercutirá en mejores resultados para la empresa. De esta manera el aporte para la presente investigación es relevante a tal punto que da un panorama claro de la importancia que posee talento humano y a su vez el beneficio directo que este puede aportar a la organización.

2.2. Fundamentación Filosófica

La presente investigación se basa en el paradigma crítico – propositivo, según Recalde (2011) “Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación comprometidas con lógica instrumental del poder. Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad”. Teóricamente se toma en cuenta tanto la variable independiente como la variable dependiente del problema en su totalidad, privilegiando la interpretación, comprensión y explicación.

La empresa ‘Vaud confecciones’ de la ciudad de Ambato viene acarreado problemas que impiden el cumplimiento de sus metas y objetivos, entre ellos la ineficaz gestión del talento humano, este problema que se originó varios años atrás por falta de atención de la gerencia ha provocado que la empresa poco a poco vaya disminuyendo sus niveles de producción, y esto a su vez repercute en bajos niveles de la productividad, esta problemática ha evolucionado de forma sorprendente, tanto que no le permite a la organización tener la capacidad de desarrollarse competitivamente frente a las empresas similares.

Mediante la presente investigación se busca recolectar información, analizar y proponer una solución que permitan contrarrestar el problema objeto de estudio y mejorar la situación actual de la empresa.

Fundamentación Epistemológica

En palabras de Meneses (2009) expresa: “La epistemología ha sido la rama de la filosofía que ha estudiado la naturaleza y los límites del conocimiento”. Así mismo desde la perspectiva de otro autor como es Camacaro (2010) añade: “Estudia la naturaleza y validez del conocimiento, su propósito es distinguir la ciencia auténtica de la seudociencia, la investigación profunda de la superficial, también debe ser capaz de criticar programas y resultados erróneos, así como sugerir nuevos enfoques promisorios”.

Dentro de esta perspectiva se plantea una investigación que relaciona las variables de estudio como son el talento humano y la productividad, las mismas que se basan en conocimientos válidos y legítimos, en donde se pretende buscar la causalidad del problema que existe en la empresa 'Vaud confecciones' de la ciudad de Ambato.

Fundamentación Ontológica

La ontología es la parte de la filosofía que estudia al ser y su existencia en general. Es aquello que estudia el ser en cuanto ser, el interés de estudiar al ser se origina en la historia de la filosofía cuando esta surge de la necesidad de dar explicaciones racionales, no mitológicas, a los fenómenos del mundo físico (Gallardo, 2011).

En base al concepto anteriormente definido se puede manifestar que la presente investigación se encuentra sustentada en investigaciones previas tales como tesis, libros y documentos legalmente emitidos sobre talento humano y productividad.

Fundamentación Axiológica

En palabras de los autores Jiménez, Ruiz & Gutierrez (2010) en su artículo definen:

La axiología o la filosofía de los valores es la rama de la filosofía que estudia la naturaleza de los valores y juicios valorativos. La axiología no sólo trata de los valores positivos, sino también de los valores negativos, analizando los principios que permiten considerar que algo es o no valioso, y considerando los fundamentos de tal juicio.

El presente trabajo investigativo se nutre de valores y principios necesarios para alcanzar el éxito de la misma, al mantener contacto directo con la empresa se demostró la seriedad pertinente durante todo el transcurso de la investigación, así mismo los datos proporcionados por la empresa 'Vaud confecciones' sobre las variables de estudio fueron

manejados con la mayor transparencia, responsabilidad y exactitud posible.

A su vez también se requirió de honestidad, puntualidad, objetividad y, ética profesional por parte de la investigadora generando un ambiente de confianza adecuado para el desarrollo del trabajo investigativo con el propósito de crear una alternativa de solución a la problemática establecida.

2.3. Fundamentación Legal

La presente investigación se basa legalmente en los siguientes artículos:

En la Constitución de la República del Ecuador (2008), publicado en el Registro Oficial N° 449 del 20 de Octubre de 2008. En el artículo 325 expresamente dice: “El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos a todas las trabajadoras y trabajadores”.

Por otra parte el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, dentro de su Agenda para la Transformación Productiva (2013, pág. 111) menciona:

“El proceso de transformación productiva que permita avanzar hacia un mayor crecimiento y equidad son tareas que dependen, en esencia, del capital humano de los países, de la capacidad de las personas para resolver nuevos problemas mediante el ejercicio de conocimientos, competencias y habilidades adquiridas que elevan su productividad y su calidad de vida”.

En la Agenda de Productividad y Competitividad de Tungurahua (2010, pág. 22) a partir de la clasificación dentro del punto 2, correspondiente al proceso y análisis de la competitividad de Tungurahua, literal 2.3.1 sobre el Talento Humano se establece:

“El desarrollo del factor personas descansa en la educación y capacitación profesional del recurso humano, que al mismo tiempo es la fuente del capital intelectual para el aprendizaje e innovación. Para contar con recursos humanos competitivos, se requiere reenfocar la cultura empresarial y laboral hacia sistemas laborales más flexibles con capacitación y entrenamiento permanente. Todo esto implica romper el viejo paradigma de la ventaja comparativa basada en mano de obra “barata” para desarrollar un trabajador altamente productivo a quien se le reconozca por su eficiencia”.

A partir del Reglamento Interno de Trabajo del establecimiento de fabricación de prendas de vestir ‘Vaud confecciones’, dictado de acuerdo con las especificaciones legales señaladas en el **artículo 64** que establece: “Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación”; En armonía con el **artículo 42**: Obligaciones del empleador, **numeral 12** referente a: “Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado”; por otra parte el **artículo 45** sobre las Obligaciones del trabajador, **literal “e”** que hace referencia a: “Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal”; y, el **artículo 172** concerniente a las Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato, **numeral 2do**: “Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados”, todas las disposiciones contenidas en el Código de Trabajo.

Artículos tomados del Reglamento Interno de Trabajo de ‘Vaud confecciones’:

Art 26 Obligaciones de los trabajadores: Conjuntamente con las obligaciones a las que se refiere el Código de Trabajo, los empleados están obligados a:

1. Contribuir con toda su capacidad a lograr los resultados generales y específicos que ‘Vaud confecciones’ desea, efectuando a la

perfección las funciones encomendadas, como medio eficaz de conseguirlas.

2. Cuidar de su propia salud y seguridad así como las de sus compañeros de trabajo.
3. Presentar observaciones, solicitudes, reclamos o sugerencias a que haya lugar.
4. Mantener higiénicamente limpio y ordenado el lugar de trabajo.
5. Permanecer durante la jornada de trabajo en su respectivo lugar de trabajo.
6. Cumplir las funciones encomendadas por su empleador.
7. Someterse a los exámenes médicos que la normativa legal disponga.
8. Acatar las órdenes de sus superiores en lo relacionado al cumplimiento de las labores específicas.

Art 28 Obligaciones del empleador: Son obligaciones del empleador:

1. Pagar al trabajador las cantidades las cantidades que correspondan, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones del Código del Trabajo.
2. Llevar un registro de cada trabajador en el que conste información personal, familiar y laboral.
3. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, equipos, herramientas y/o materiales necesarios para la ejecución del trabajo.
4. Respetar y considerar al trabajador, no infiriéndoles maltrato de palabra o de obra.
5. Registrar a los trabajadores en el IESS, desde el primer día de labores, mediante el respectivo aviso de entrada.
6. Sujetarse al Reglamento Interno legalmente aprobado
7. Las demás que determinare el Código de Trabajo.

Finalmente según el Reglamento de seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente del establecimiento de fabricación de prendas de vestir 'Vaud confecciones' dando cumplimiento a la legislación vigente en seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente, se compromete a:

- a) Cumplir con las normas vigentes y exigencias legales en seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente, aplicables al tamaño y riesgo de la empresa.
- b) Promover la capacitación y formación de los trabajadores en seguridad, higiene y salud en el trabajo ejecutando charlas internas o capacitaciones externas acorde a su cronograma de capacitación.
- c) Asignar los recursos económicos, humanos y materiales para cumplir con el Programa de Prevención de riesgos de la empresa.

2.4. Categorías fundamentales

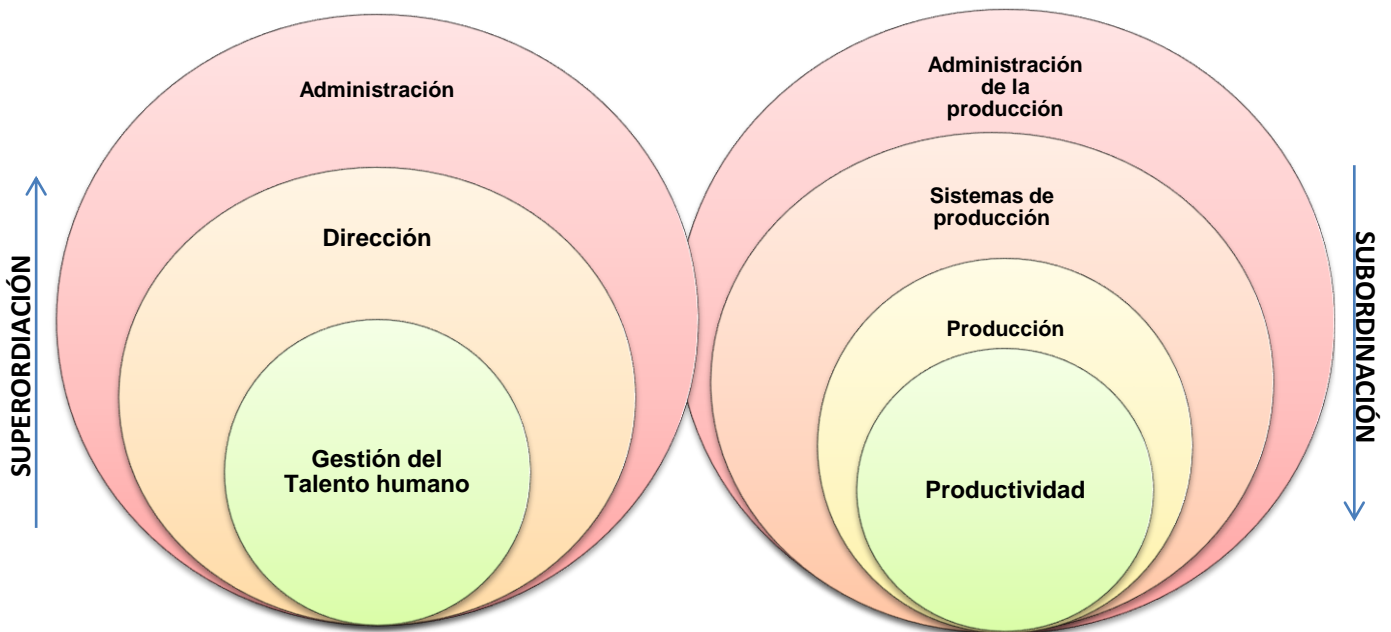


Gráfico 2 : Red de inclusiones conceptuales
Elaborado por: López, (2014)

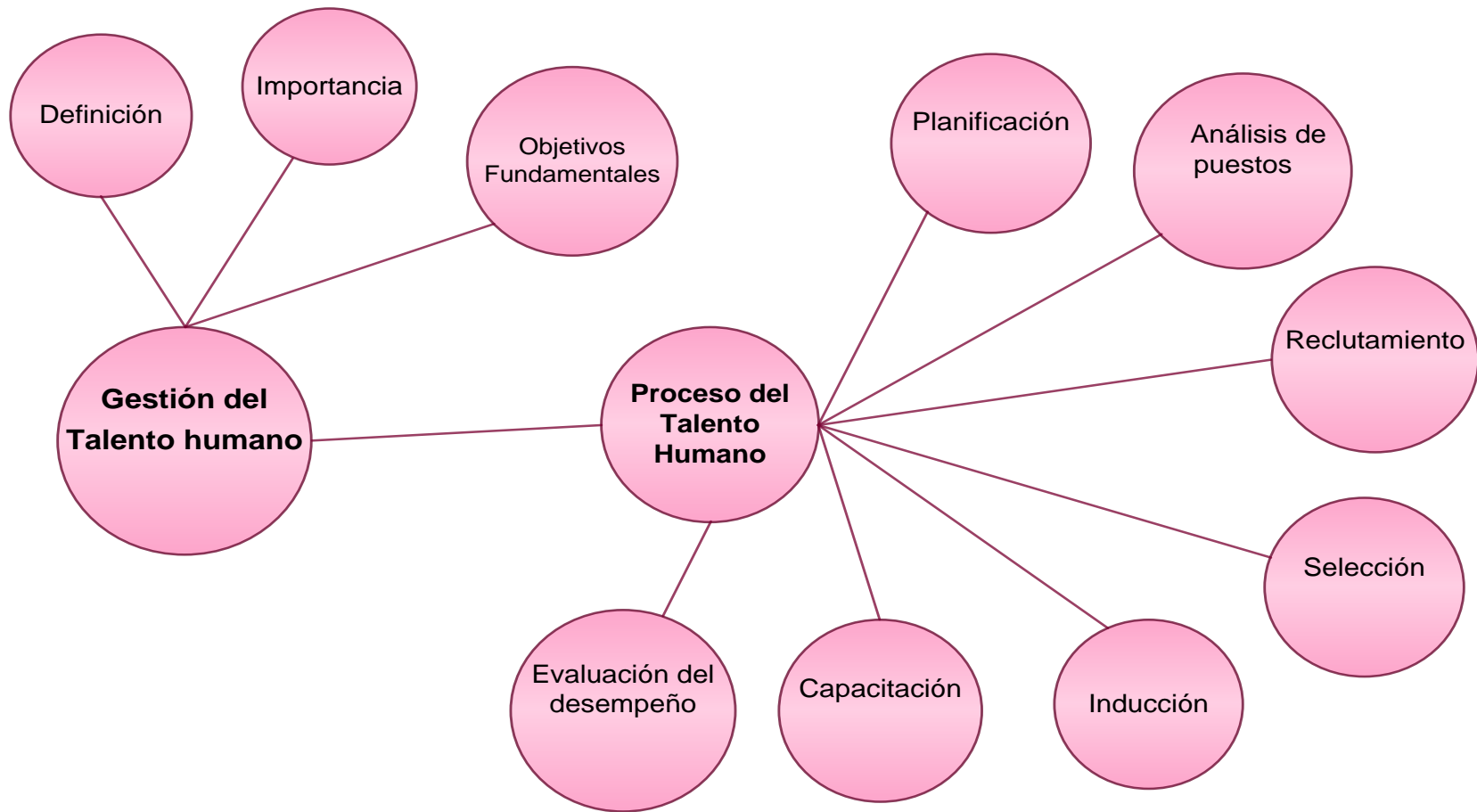


Gráfico 3: Constelación de la variable Independiente
Elaborado por: López, (2014)

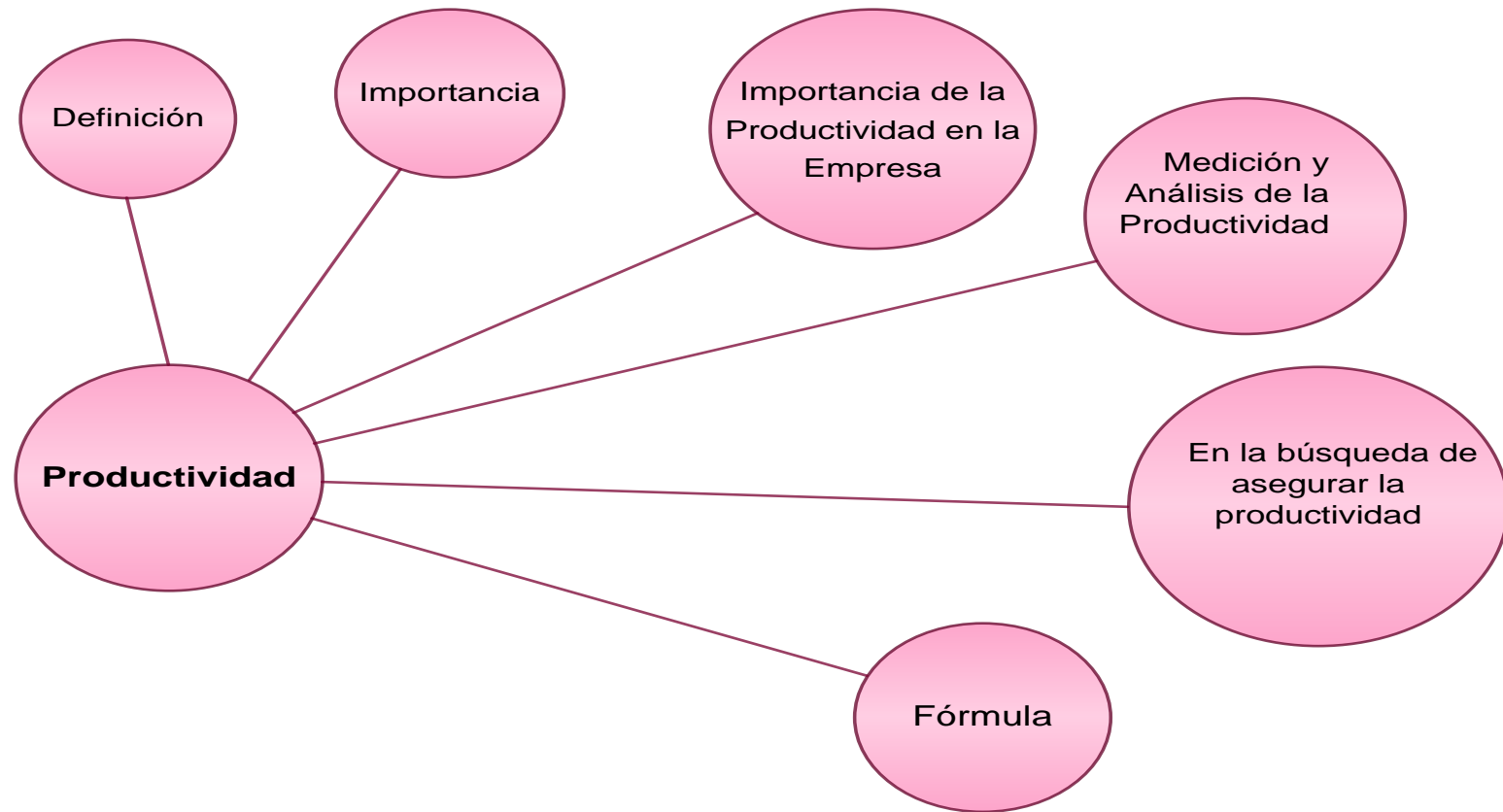


Gráfico 4 : Constelación de la variable Dependiente
Elaborado por: López, (2014)

Administración

En palabras de los autores Hitt, Black, & Porter (2006, pág. 8): “Proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.

Por su parte la Universidad Nacional Autónoma de México (2003, pág. 21) añade: “Actividad humana que tiene como objetivo coordinar los recursos con los que cuenta una organización y lograr en forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales”.

“Proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz”. (Thompson, 2008)

Eficiencia

“del latín **efficientia**: acción, fuerza, virtud de producir. Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo”. (Sander, 1990, pág. 151)

“Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados”. (Mejía, 2000)

Eficacia

“del latín **efficax**: eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado. Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos”. (Sander, 1990, pág. 151)

Así mismo Mejía (2000) menciona:

Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia

consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

Proceso Administrativo

En palabras de Rocha (2010, pág. 5) define: “Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar esfuerzos de los empleados de una organización y de aplicar recursos para alcanzar las metas”.

Planeación

“¿Qué se va hacer? Implica que los administradores proyectan de antemano sus metas y acciones, las cuales se basan en algún método, plan o lógica”. (Rocha, 2010).

De igual manera Avendaño, Cuevas, Muñoz, & Torres (2014) emiten su concepto: “Esta primera etapa del proceso administrativo consiste en determinar las acciones que se realizarán por medio de objetivos, políticas y procedimientos. Con esta etapa se resuelven las interrogantes ¿qué quiere hacerse?, ¿qué se va a hacer?”.

Organización

Según Mendoza (2008) aporta:

Segunda fase del proceso administrativo, a través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas.

Igualmente Gutiérrez, Hung & Vásquez (2008) añaden:

Para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias. Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del

grupo. Esta distribución del trabajo está guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Dirección

“En esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación” (Cruz & Jiménez, 2013).

“Está encargada de conducir a la empresa a su objeto, procurando sacar el mejor partido posible de los recursos de que dispone, es decir. La dirección es hacer funcionar a la empresa con el máximo de rendimiento”. (Mendoza, 2008).

Control

Según Jara (2009) define: “Proceso de evaluación tendiente a determinar la real o efectiva aplicación del sistema de planeamiento integral establecido para la organización. El proceso de control puede adoptar la forma circular identificando la acción continua entre sus fases y de retroalimentación permanente”.

Del mismo modo Solval (2014, pág. 28) aporta:

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados con la finalidad de saber que se ha obtenido, lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes. Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas, implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas.

Importancia de la Administración

La autora Münch (2010, pág. 23) emite el siguiente concepto:

Sin duda la administración es fundamental para lograr la competitividad, productividad y calidad máximas en una organización; y con la globalización se ha convertido en el factor decisivo para competir en los mercados internacionales. La importancia de la administración es indiscutible debido a que reporta múltiples ventajas como por ejemplo que a través de sus técnicas y procesos se logra mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo con los consecuentes ahorros de tiempo y costo, así mismo incide en la productividad, eficiencia, calidad y competitividad de cualquier organización, propiciando de tal forma la obtención de los máximos rendimientos y la permanencia en el mercado.

Administración del Talento humano

Se concibe como una herramienta aplicable a todo tipo de empresa sin excepción, y a su vez se define como el conjunto de actividades que tiene como base las fases del proceso administrativo, que se aplica a las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o al recurso humano. (Dessler, 2002, pág. 685)

De la misma manera Oliver (2010, pág. 3) menciona: “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.

Planeación estratégica del Talento humano

Es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. (Caldera, 2004, pág. 6)

El objetivo central de la planeación estratégica es alcanzar el máximo provecho de los recursos internos seleccionados, el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos. Bajo esta premisa admite que la

organización tome parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede promover actividades e intervenir en ellas en lugar de solo responder, por consiguiente puede controlar su destino. (Uzcátegui, 2010)

Gestión

Forma de regulación del comportamiento de una colectividad social, que cuenta con recursos, los cuales deben ser utilizados para el logro de unos objetivos que deben ser compartidos en su finalidad última. La gestión trasciende a la administración de recursos y se involucra con la manera como se orienta la conducta de las personas, se potencian sus valores, actuaciones, comportamientos, habilidades, capacidades, motivaciones y destrezas; la formalización de prácticas de interacción con el entorno y el logro de resultados: es el proceso orientador de la acción organizacional (Caicedo, 2000, citado por Calderón, 2004, p.159).

Talento

Según McKinsey (2009) “Es la suma de una persona de habilidades , sus dones intrínsecos , las habilidades , el conocimiento , la experiencia , la inteligencia , el juicio, la actitud , el carácter y la unidad, también incluye su capacidad para aprender y crecer”.

El talento no tiene una definición universal de lo que es una persona sobresaliente, puesto que lo que se requiere varía en cierta medida de una empresa a otra; cada una tiene que concebir el perfil específico del talento que necesita. Por lo tanto, el concepto de talento es integral, donde la interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, pericia, actitud, carácter e iniciativa constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos. (Lozano, 2007, pág. 4).

A nivel personal se definiría “talento” como una capacidad con la que cuentan las personas para desarrollar una determinada actividad aplicando todas las habilidades que poseen y enfocándose a la obtención de resultados.

Ingredientes claves del Talento

Los ingredientes claves que se necesitan para la existencia de talento son: Capacidades, compromiso y acción. Cuando se habla de capacidades, se refiere a los conocimientos, habilidades y actitudes o competencias, que se desarrollan dentro de la empresa. En cuanto al compromiso, se entiende como el grado máximo de involucramiento hacia la empresa para la cual se opera, ya que de esto depende que el profesional aporte su mejor esfuerzo. Y por último la acción (velocidad), lo cual se entiende cómo hacer, velocidad o innovación constante; es decir que debido al mundo cambiante en el cual vivimos, se debe estar siempre alertas a todos los cambios y contrarrestarlos a gran velocidad (Jericó, 2001).

Talento humano

En palabras de Rodríguez (2006) considera:

“Factor más importante en logro de la innovación y la adaptabilidad al cambio, juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las Organizaciones, pues es el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la organización”.

“No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud”.
(Universidad Nacional de Loja, 2012)

Gestión del Talento humano

Se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. Cuando la GTH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados. La GTH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros

aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas (Chiavenato, 2001, citado por Vásquez & Lara, 2008).

Así mismo añade Martín (2011, pág. 19):

Se profundiza en el potencial de la gestión de recursos humanos para retener el capital humano estratégico de la organización como una vía para influir positivamente sobre la capacidad de innovación de la organización, contribuyendo, de este modo, a la mejora de los resultados organizativos, productividad y competitividad.

Por otra parte Jaramillo (2005, pág. 5) define:

Conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, empleados y el entorno.

Objetivos fundamentales de la gestión del talento humano

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. La gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información. (Jaramillo, 2005, pág. 5).

Proceso del Talento Humano

Planificación

La Universidad de Cuenca (2013) presenta la siguiente definición:

Conjunto de políticas, normas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y proyectada del talento humano a fin de garantizar la cantidad y calidad de recursos humanos en función de planes, programas, procesos y proyectos a ser ejecutados de acuerdo con la estructura orgánica funcional.

Análisis de puestos

“El análisis de puestos da como resultado una descripción escrita de las actividades que abarca un puesto, determinando la relación que tiene con otros y definiendo los conocimientos, habilidades y capacidades que necesita un empleado para realizar su trabajo”. (Villalobos , 2012)

De la misma manera Aguilar (2010, pág. 3) emite su concepto: “Procedimiento por el cual se establecen las obligaciones y habilidades que requiere un puesto y las características que debe cubrir la persona que debe ser contratada para ocuparlo”.

Reclutamiento

Para definir el presente término se ha tomado en cuenta la opinión de Oliver (2010, pág. 9): “Procedimientos que tienden a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, funciona como proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo, pero al mismo tiempo atrae candidatos para el proceso selectivo”.

Selección

Es una de las etapas claves y decisivas en el proceso de captación de recursos humanos, en razón a que sus resultados deberán exitosamente satisfacer las necesidades del puesto de trabajo, y de los cuales la organización exige una oportuna y eficaz atención. La amplitud o profundidad de los procesos selectivos varía de acuerdo a las políticas de la organización. (Perea, 2006)

Inducción

Broggi (2010) conceptualiza:

Contempla la bienvenida a la empresa, donde se busca que la persona conozca el ambiente en el que va a trabajar, conozca a sus nuevos compañeros y la cultura de trabajo. En esta etapa la persona debe empezar a conocer el negocio y como la empresa lo lleva adelante, aquí comenzará la integración con el personal y

empezará a conocer cuáles son las necesidades que cada uno requiere de la posición que el nuevo integrante va a desempeñar. Si se cuenta con una buena inducción, el aprendizaje del negocio y la correcta manera de manejarse dentro de la empresa, se lograra con mayor rapidez y efectividad, ocasionando que el nivel de productividad esperado se alcance anticipadamente.

Capacitación

Actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. (Bohlander, Sherman, & Snell, 2001)

Evaluación del desempeño

Gil , Junca , Mendez, & Meneses (2010) plantean: “Proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos”.

Administración de la producción

“Llamada también Administración o Gerencia de operaciones es considerada como el diseño, la operación y el mejoramiento de los sistemas de producción que crean los bienes o servicios primarios de la compañía”. (Arnoletto, 2007, pág. 27)

Por otra parte Velastegui (2011) conceptualiza:

Administración de los recursos productivos de la organización. Esta área se encarga de la planificación, organización, dirección,

control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios. Trata con los recursos directos de producción de la empresa, las cuales pueden considerarse como las cinco P de la Dirección de Operaciones: Personas, Plantas, Procesos y Sistema de Planificación y Control.

Así mismo Rocha (2010, pág. 26) aporta:

En el pasado, el término empleado para hacer referencia a las actividades necesarias para la fabricación de productos era administración de la producción. Sin embargo, en años recientes, el área se ha ampliado en general para incluir actividades como compras, almacenamiento, transportación y otras operaciones desde el abasto de materias primas y otras actividades diversas hasta llegar a un producto disponible para el comprador. El término administración de operaciones se refiere tanto a las actividades necesarias para producir y entregar un servicio como un producto físico.

De la misma manera Vilcarromero (2013, pág. 16) en su libro 'La gestión en la producción' expresa:

Diseño y mejora de los sistemas que crean y producen los principales bienes y servicios, y que está dedicada a la investigación y a la ejecución de todas aquellas acciones que van a generar una mayor productividad mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción, aplicando todos esos procesos individuales de la mejor manera posible, destinado todo ello a aumentar la calidad del producto.

Sistemas de Producción

En palabras de los autores Finós, Cagliero, Schneider, & Prosello (2013) mencionan:

Manera en que se lleva a cabo la entrada de las materias primas que pueden ser materiales, información, etc. Así como el proceso dentro de la empresa para transformar los materiales y así obtener un producto terminado para la entrega de los mismos a los clientes o consumidores, teniendo en cuenta un control adecuado del mismo.

Por otra parte Vargas (2012) añade:

Son sistemas que están estructurados a través de un conjunto de actividades y procesos relacionados, necesarios para obtener bienes y servicios de alto valor añadido para el cliente, con el empleo de los medios adecuados y la utilización de los métodos más eficientes. En las empresas, ya sean de servicio o de manufactura, estos sistemas representan las configuraciones productivas adoptadas en torno al proceso de conversión y/o transformación de unos inputs (materiales, humanos, financieros, informativos, energéticos, etc.) en unos outputs (bienes y servicios) para satisfacer unas necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes, de la forma más racional y a la vez, más competitiva posible.

Producción

Es la transformación de insumos en productos, los insumos son los ingredientes para la puesta en marcha de estos procesos. Las transformaciones pueden ser: física, geográfica, temporal o de propiedad, cada acción de transformación se denomina operación y la secuencia de operaciones involucradas se llama proceso. (Quinodóz, 2011)

Alfonso (2011) define: “Proceso por el cual los insumos se combinan, se transforman y se convierten en productos. La relación entre la cantidad de factores productivos requerida y la cantidad de producto que puede obtenerse se denomina función de producción”

Por su parte los autores del libro ‘ Administración de la producción y las operaciones’ Everett & Ronald (1991, pág. 7) aportan: “La producción implica la conversión de recursos en un producto tangible, los servicios en contraste con la producción implica la conversión de recursos en un resultado intangible”.

Productividad

Arnoletto (2007) conceptualiza: “Es el empleo óptimo, con el mínimo posible de mermas, de todos los factores de la producción para obtener la mayor cantidad de producto de esos insumos, en las cantidades planificadas, con la calidad debida, en los plazos acordados”.

De igual forma Rodríguez (1999, pág. 22) expresa: “Una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar y combinar inteligentemente los recursos disponibles”.

“Relación entre las salidas de un proceso de producción con los insumos dedicados a tal proceso”. (Hansen & Ghare, 1989, pág. 17)

Importancia de la Productividad

“Productividad es lo que le da a las empresas la oportunidad de seguir en este mundo tan competitivo y demandante la capacitación es un arma necesaria para lograrlo y sacar el mayor provecho a todas las habilidades de los trabajadores”. (Rico, 2014)

A partir del concepto emitido por Felsing & Runza (2002) mencionan:

Directamente influye en muchos factores esenciales, la alta productividad implica altos ingresos reales tanto para el trabajador como para las organizaciones, alta inversión en investigación y desarrollo y más atención a los problemas del medio ambiente. En industrias clave, esto significa menores costos y una alta participación en el mercado internacional. Y para las naciones esto significa altos estándares de vida, menos inflación mejor balanza de pagos y una más fuerte moneda.

Importancia de la Productividad en la Empresa

Urge propiciar nuevas responsabilidades, compromisos de gestión a las pymes , a sus gerentes, en todo lo concerniente a la productividad , a redefinir la forma en cómo se debe actuar en un escenario, en donde la turbulencia, el riesgo, la incertidumbre es un hecho cierto, a evaluar los actuales sistemas de gestión de procesos, determinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y dar paso a aquellos cambio que favorezcan el que los índices de gestión garanticen una productividad que le favorezca con resultados de productos de calidad que o solamente les permita competir, sino satisfacer las necesidades que los venezolanos demandan. (Mora, 2012)

Medición y Análisis de la Productividad

Rodríguez, et al (2011) describen:

La medición y análisis de calidad y productividad dentro de las organizaciones, ha cobrado gran significancia en los procesos productivos, especialmente, en la función de producción, como elementos generadores de ventajas competitivas; es un importante elemento para estudiar cambios en la utilización del trabajo, analizar la movilidad ocupacional, proyectar los requerimientos futuros de mano de obra, determinar la política de formación de recursos humanos, evaluar el comportamiento de los costos laborales, comparar entre países los avances de productividad y estudiar muchos otros problemas económicos.

Por su parte Mejía (2013, pág. 1) detalla:

El punto de partida en el análisis del concepto “Productividad” es entender su significado como una medida diseñada para determinar la efectividad en el uso de los recursos de una compañía en su misión de producir bienes o prestar servicios. El indicador de productividad determina la cantidad producida o atendida por unidad de recursos utilizados o invertidos para producirla o atenderla, así:
$$\text{Productividad} = \text{Resultado alcanzado o producido} / \text{Recursos utilizados.}$$

En la búsqueda de asegurar la productividad

En palabras de Fernández (2011, pág. 11) menciona el siguiente texto:

Existe en la actualidad una preocupación muy acentuada por todo lo referente a la mejora de la productividad de los sistemas o relación de los bienes o servicios producidos y los factores utilizados. Esta productividad se logra y mejora organizando y gestionando adecuadamente todos los procesos de la empresa, en la línea de lo que se denomina Gestión de la Calidad Total o TQM, e implantarla de forma correcta y adecuada.

Gestión de la Calidad Total

Se puede definir como la gestión integral de la empresa centrada en la calidad. Por lo tanto, el adjetivo total debería aplicarse a la gestión antes que a la calidad, es una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad, el programa para asegurar la

continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de calidad del producto y sus servicios. (Asociación española para la calidad, 2010)

Ciclo de la Calidad

Según la autora Arias (2008) define: “Esta herramienta ayuda a establecer en la organización una metodología de trabajo encaminada a la mejora continua”.

Planificar (P). La dirección de la organización define los problemas y realiza el análisis de datos, y marca una política, junto con una serie de directrices, metodologías, procesos de trabajo y objetivos que se desean alcanzar en un periodo determinado, incluyendo la asignación de recursos.

Hacer (D). A partir de las directrices que emanan de la planificación, la organización efectúa una serie de actividades encaminadas a la obtención de los productos o los servicios que proporciona a sus clientes. En estos procesos, se deben tener en cuenta todos los requisitos del cliente, de forma que el producto o servicio obtenido se ajuste lo más posible a sus expectativas. De ello dependerá el grado de satisfacción del cliente.

Comprobar (C). Finalizado el proceso productivo, debemos evaluar su eficacia y eficiencia realizando un seguimiento y un control con una serie de parámetros que son indicativos de su funcionamiento. Se trata de comprobar objetivamente los resultados obtenidos por la organización mediante el análisis de sus procesos, comparándolos con los resultados previamente definidos en los requisitos, en la política y en los objetivos de la organización, para verificar si se han producido las mejoras esperadas, averiguar las causas de las desviaciones o errores y plantear posibles mejoras.

Actuar (A). En función de los resultados obtenidos, y una vez analizados por la dirección, ésta marcará una serie de nuevas acciones correctoras para mejorar aquellos aspectos de los procesos en los que se han detectado debilidades o errores. En consecuencia, se tiene que “Actuar” para estandarizar las soluciones, mejorar la actividad global de la organización y la satisfacción del cliente.

2.5. Hipótesis

El impacto de la gestión del talento humano es significativo en la productividad de Vaud confecciones de la ciudad de Ambato.

2.6. Señalamiento de las variables

Variable independiente: Gestión del Talento Humano

Variable dependiente: Productividad

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

De conformidad con el paradigma critico-propositivo enunciado en la fundamentación filosófica, para la realización de la presente investigación se utiliza el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

El enfoque cualitativo permite utilizar técnicas que ayudarán a analizar los resultados obtenidos en la investigación, todo esto orientándose hacia la comprensión del objeto de estudio ya que su perspectiva va desde el lugar donde se originó la inadecuada gestión del talento humano y como ha repercutido en la obtención de una baja productividad, y así mismo analizar las causas que han llevado a obtener un escaso desarrollo y aprovechamiento de las potencialidades del personal, hasta proponer una solución que contribuya a un adecuado modelo de gestión, esto a su vez permita un mejor desenvolvimiento todos los integrantes de la organización, generando mayor productividad a la misma.

3.2. Modalidad básica de la investigación

La presente investigación utiliza las siguientes modalidades de investigación detalladas a continuación:

Investigación Bibliográfica o Documental

Se opta por este modelo de investigación debido a que permite obtener información secundaria sobre todo lo concerniente a la carencia de un modelo de gestión del talento humano, esta información fue recolectada por medio de la lectura de libros como: Gestión del talento humano, reclutamiento, selección y capacitación del talento humano, así como también aportes importantes sobre la productividad; tesis de grado,

revistas científicas entre otros documentos que han aportado significativamente al desarrollo de la investigación.

Investigación de Campo

Se aplica este modelo de investigación debido a que constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de recolección directa de la realidad de las informaciones necesarias para la investigación, este proceso requiere que como investigadora sea necesario tener una relación directa con la empresa Vaud confecciones, para determinar el origen y evolución que ha sufrido la inadecuada gestión del talento humano, obteniendo información real de la situación actual de la empresa Vaud confecciones, esta información será recolectada gracias a la utilización del cuestionario, permitiendo contar así con información primaria.

3.3. Nivel o tipo de investigación

La investigación exploratoria tiene la finalidad de buscar todo lo concerniente con el problema, para tener una idea clara del mismo, para desarrollar esta investigación se da la necesidad de tener una relación directa con la empresa Vaud confecciones, y a su vez se da la oportunidad de mantener contacto con los trabajadores y acceder a la información necesaria, al dar apertura a este acercamiento se logra adquirir conocimientos y experiencias para formular una hipótesis de una posible solución.

De la misma manera se opta por la investigación descriptiva, que según Sierra (2012) opina “En esta investigación se destacan las características o rasgos de la situación, fenómeno u objeto de estudio. Función principal - capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio”.

A partir de aquello se confirma la aplicación de la investigación descriptiva debido a que mediante esta se puede conocer, describir y detallar las características más sobresalientes del problema de estudio en toda su dimensión.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

Según Arias define a la población como “Conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, ésta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio”. A partir de este concepto se determina que la presente investigación está dirigida a todo el personal que labora dentro de la empresa `Vaud confecciones`, cuya población es de 33 personas, es decir una población finita ya que conocemos con exactitud cuántos elementos tiene dicha población.

3.4.2. Muestra

“Es un subconjunto de la población, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de esta última, por lo que interesa que sea un reflejo de la población, que sea representativa de ella” (Ludewig, 2005, pág. 2).

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1: Variable Independiente: Gestión del Talento Humano

| CONCEPTUALIZACIÓN | DIMENSIONES O CATEGORIAS | INDICADORES | ITEMS | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS |
|---|--------------------------|--|--|-------------------------|
| Gestión del talento humano: Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con las personas o recursos, incluidos clima laboral, desempeño, remuneración y capacitación. | Políticas | Políticas internas de la empresa | ¿Conoce usted las políticas de la empresa? | ENCUESTA |
| | Clima Organizacional | Satisfacción Laboral | ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo son un apoyo para el desempeño de sus labores? | |
| | Remuneraciones | Remuneración básica Incentivos Salariales Beneficios | ¿Se siente conforme con el sueldo que percibe en relación a otras empresas? | |
| | Capacitación | Mejoramiento en el desempeño laboral | ¿Se realizan capacitaciones para mejorar su desempeño laboral? | |
| | Evaluación de desempeño | Deficiente Bueno Excelente | ¿Cuentan con instrumentos que midan y evalúen su desempeño laboral de acuerdo a las metas de la empresa? | |

Elaborado por: López, (2014)

Tabla 2: Variable Dependiente: Productividad

| CONCEPTUALIZACIÓN | DIMENSIONES O CATEGORIAS | INDICADORES | ITEMS | TÉCNICAS E INSTRUMENTO |
|--|--------------------------|--|---|------------------------|
| <p>Productividad: es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de productos; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos.</p> | Producción | Proceso productivo | ¿Se controla el cumplimiento de sus metas de producción? | ENCUESTA |
| | Productos | Volumen de producción Número de pedidos | ¿Existen parámetros laborales definidos para medir la efectividad de los procesos que usted realiza? ¿El producto final que usted fabrica y la empresa oferta es de calidad para los clientes? | |

Elaborado por: López, (2014)

3.6. Plan de recolección de información

Metodológicamente para Herrera , Medina, & Naranjo (2004, pág. 114):
“La construcción de información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información”.

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, para lo cual conviene contestar a las siguientes preguntas:

Tabla 3: Recolección de la información

| | |
|---------------------------------------|--|
| a) ¿Para qué? | Determinar el impacto de la gestión del talento humano en la productividad de `Vaud confecciones` |
| b) ¿De qué personas u objetos? | Trabajadores, documentos |
| c) ¿Sobre qué aspectos? | Talento humano y Productividad |
| d) ¿Quién o quiénes? | La investigadora |
| e) ¿A quiénes? | Trabajadores de `Vaud confecciones` |
| f) ¿Cuándo? | El desarrollo del trabajo de campo se realizó durante el primer semestre del 2014 |
| g) ¿Dónde? | Empresa `Vaud confecciones` de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato. |
| h) ¿Cuántas veces? | La técnica de recolección de información ha sido aplicada por una sola vez, por tratarse de una investigación de carácter transeccional. |
| i) ¿Cómo? | Encuesta |
| j) ¿Con qué? | Cuestionario estructurado |

Elaborado por: López, (2014)

3.7. Plan de procesamiento de la información

Una vez aplicadas las encuestas a los trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones' se procede a realizar un proceso de organización, codificación y procesamiento de la información verificando la misma para detectar errores, y eliminar incoherencias u omisiones, para de esta manera obtener información relevante de forma clara y concisa. Cabe mencionar que para las encuestas se estructuró un cuestionario, el mismo que aborda los temas de Talento Humano y Productividad.

Posteriormente se procedió a tabular las respuestas obtenidas siendo graficadas en el formato de tipo pastel, para facilitar la interpretación y el razonamiento de los resultados.

Finalmente se realizó la verificación de la hipótesis, mediante la prueba estadística de Chi-cuadrado, una vez demostrado los resultados se estableció las conclusiones y recomendaciones oportunas.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de Datos

En el presente capítulo se presenta el respectivo análisis e interpretación de la información obtenida, de la misma forma se muestra el planteamiento, la determinación de la regla de decisión, el cálculo de chi-cuadrado y finalmente la conclusión obtenida.

Con el objetivo de medir la relación entre Talento Humano y Productividad se analizaron los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los 33 empleados que laboran en la empresa 'Vaud confecciones'.

Para su estructura se optó por 12 preguntas cerradas divididas en dos bloques generales, el primero sobre Talento Humano que contiene los siguientes factores de medición: desempeño de labores, equipos de trabajo, ambiente de trabajo, desarrollo de habilidades, sueldo percibido y finalmente capacitaciones.

En cuanto a la productividad se midió a través de: Recursos, medición del desempeño laboral, incentivos, parámetros laborales, personal de la empresa, producto final.

Una vez finalizado este proceso, se procedió a realizar la comprobación de la hipótesis planteada y establecer la conclusión alcanzada, esto fue posible a través del desarrollo de varios pasos que se observarán posteriormente. Sin más preámbulo los resultados se presentan a continuación.

1. ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo son un apoyo para el desempeño de sus labores?

Tabla 4: Desempeño de Labores

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre | 23 | 70% |
| Casi Siempre | 7 | 21% |
| Nunca | 3 | 9% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

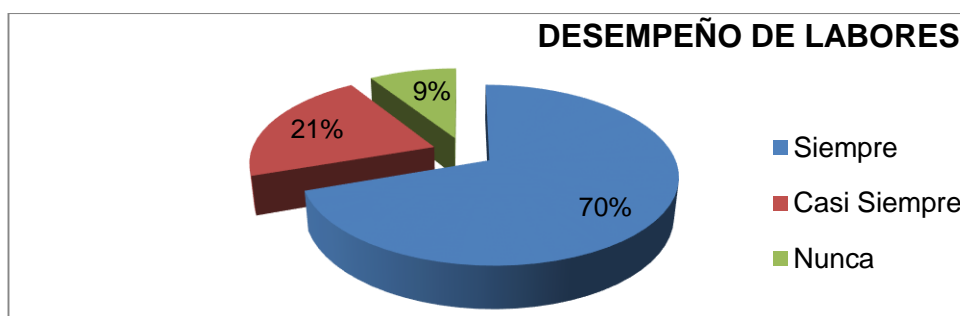


Gráfico 5: Desempeño de Labores

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

Análisis

Considerando que el total de las personas encuestadas equivalen al 100%, el 70% considera que sus compañeros de trabajo son un apoyo constante para el desempeño de sus labores, por otra parte el 21% opina que esta opción es recurrente y por ultimo un 9% asegura nunca obtener éste beneficio.

Interpretación

El contar con buenos compañeros de trabajo es esencial, debido a que gran parte del tiempo se dedica a pasar en la empresa y lo menos que se espera es que todos contribuyan a fortalecer su compañerismo siendo éste un plus para aumentar la productividad y por ende ser un apoyo para mejorar el desempeño de las labores que realizan.

2. ¿Con qué frecuencia se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral?

Tabla 5: Equipos de trabajo

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre | 17 | 52% |
| Casi Siempre | 10 | 30% |
| Nunca | 6 | 18% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

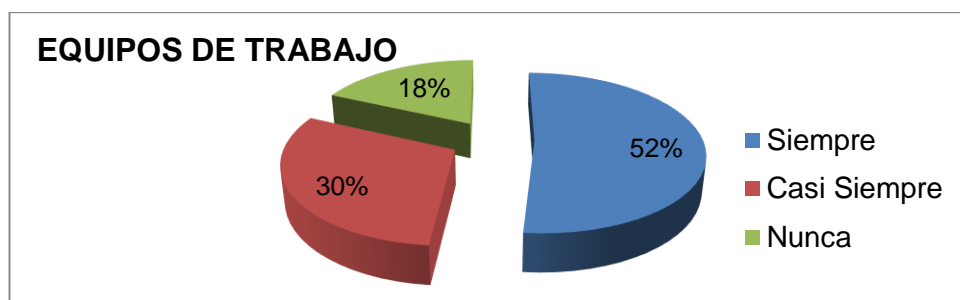


Gráfico 6: Equipos de trabajo

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

Análisis

En base a los resultados obtenidos el 52% de los trabajadores confirman que siempre se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral, de la misma manera el 30% añade que casi siempre lo hacen, no obstante un 18% se encuentra inconforme con esto.

Interpretación

Según Katzenbach & Khan (2010) definen al equipo de trabajo como: "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida", en base a este aporte se evidencia la necesidad de contar con equipos de trabajos dentro de la empresa.

3. ¿Es agradable el ambiente de trabajo en todas las áreas de la empresa?

Tabla 6: Ambiente de Trabajo

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre | 25 | 76% |
| Casi Siempre | 6 | 18% |
| Nunca | 2 | 6% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

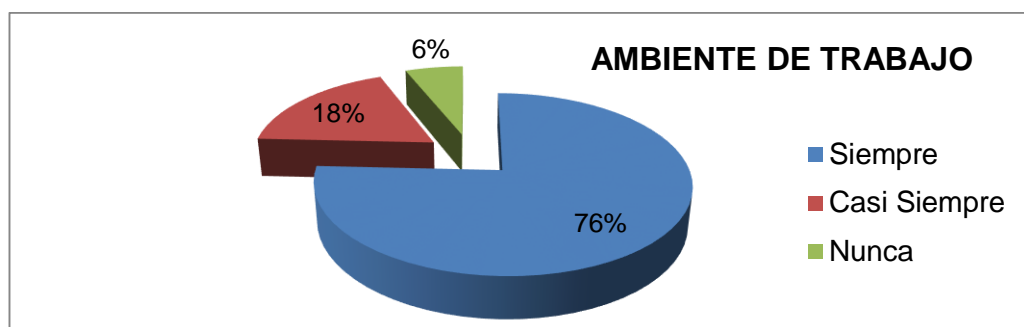


Gráfico 7: Ambiente de Trabajo

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

Análisis

A partir de los resultados presentados tanto en la tabla como en el gráfico que anteceden, se obtiene que el 76% de los encuestados se encuentran en un ambiente de trabajo con condiciones adecuadas y agradables que permiten un óptimo desarrollo de sus destrezas, por el contrario un 6% opina que éste no es agradable en todas las áreas de la empresa.

Interpretación

El ambiente de trabajo es un factor primordial para el desarrollo del talento humano tal como lo explica Camacaro (2010): "Siempre debemos tener presente que las condiciones positivas del ambiente laboral influyen notoriamente en la salud física y mental de los trabajadores".

4. ¿Desarrolla usted sus habilidades de manera efectiva en su puesto de trabajo?

Tabla 7: Desarrollo de Habilidades

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre | 18 | 55% |
| Casi Siempre | 10 | 30% |
| Nunca | 5 | 15% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

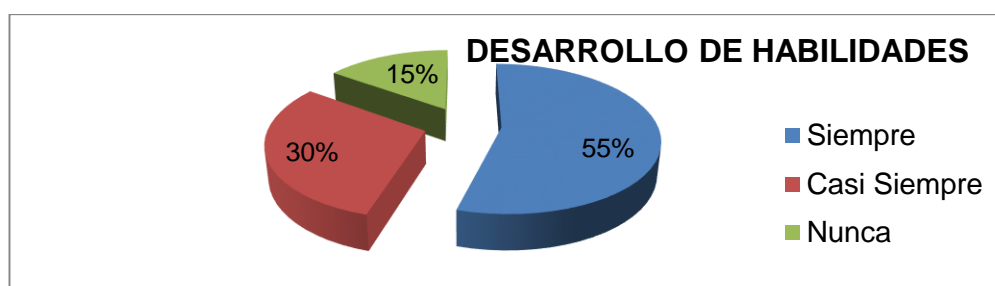


Gráfico 8: Desarrollo de Habilidades

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

Análisis

Según la información presentada se muestra que más de la mitad de los trabajadores de la Empresa 'Vaud confecciones' representados en un 55% desarrolla de manera efectiva sus habilidades en los puestos de trabajo, por otro lado existe un 30% que opina que casi siempre obtiene un desarrollo de estas de manera frecuente. Finalmente el 15% restante nunca se ha sentido conforme con esta afirmación.

Interpretación

Oportunamente en base a los resultados se puede interpretar que gran parte de los trabajadores se sienten conformes con las habilidades que desarrollan en cada uno de sus puestos de trabajo, siendo esto una ventaja para la empresa 'Vaud confecciones' al contar con un personal que sabe cómo desenvolverse en su área laboral.

5. ¿Se siente conforme con el sueldo que percibe en relación a otras empresas?

Tabla 8: Sueldo Percibido

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|-------------|
| Conforme | 19 | 58% |
| Poco Conforme | 10 | 30% |
| Disconforme | 4 | 12% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

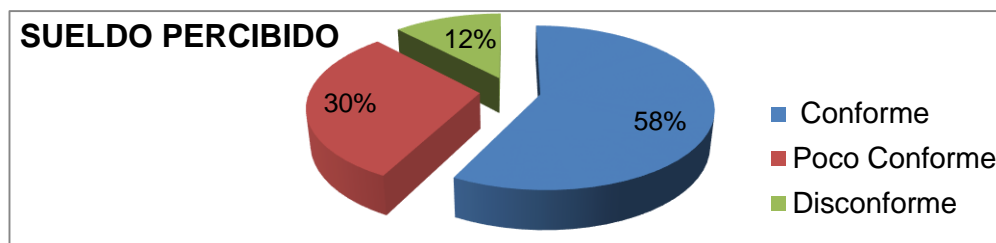


Gráfico 9: Sueldo Percibido
Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

Análisis

Tomando en cuenta los resultados alcanzados se determina que el 58% se muestra conforme con el salario que percibe en comparación a otras empresas del mismo sector, sin embargo un 30% se muestra poco conforme y un 12% está disconforme lo cual puede verse reflejado en su desempeño debido a que su salario no cumple con sus expectativas.

Interpretación

El hecho de que las personas trabajen les hace acreedoras a que reciban una retribución justa, en el presente caso las personas que laboran en la empresa no tienen ningún problema en cuanto a esto se refiere, debido a que se sienten conformes con la remuneración que reciben, esto es muy importante ya que les motiva a seguir cumpliendo con sus obligaciones óptimamente.

6. ¿Se realizan capacitaciones para mejorar su desempeño laboral?

Tabla 9: Capacitaciones

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre | 2 | 6% |
| Casi Siempre | 9 | 27% |
| Nunca | 22 | 67% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

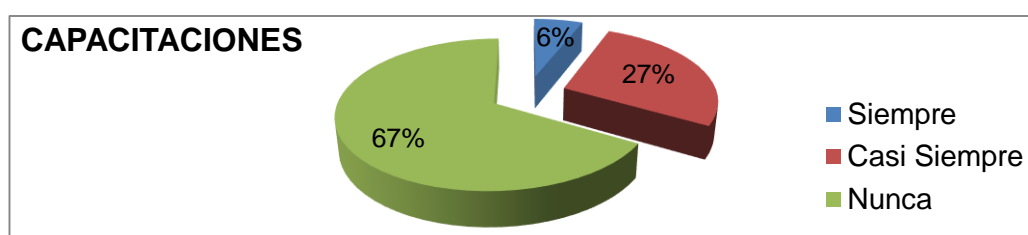


Gráfico 10: Capacitaciones

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

Análisis

Considerando los datos obtenidos a través de la encuesta se determina que el 6% de los encuestados reciben capacitaciones permanentemente, por su parte el 27% afirma que se producen de manera constante, mientras el 67% restante concuerda en nunca haberlas recibido.

Interpretación

A partir del importante concepto que se detalló en el marco teórico según los autores Bohlander, Sherman, & Snell (2001) definen a la capacitación como: "Actividad cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores". Por tanto se considera una herramienta de vital importancia que contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesionalmente.

7. ¿Piensa usted que los recursos que posee la empresa son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias?

Tabla 10: Recursos

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Sí con toda seguridad | 23 | 70% |
| En gran medida | 8 | 24% |
| No con toda seguridad | 2 | 6% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

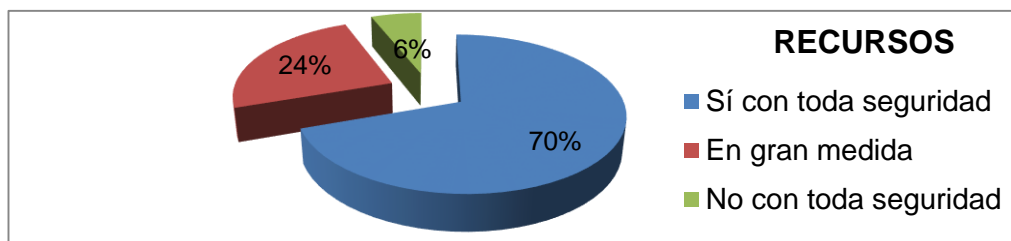


Gráfico 11: Recursos

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

Análisis

Del total de encuestados el 70% se encuentran conformes con los recursos disponibles sean estos humanos, técnicos, materiales o financieros. Además de que existe un 24% que opina a su vez que se podrían entregar recursos de manera más eficiente y un 6% en desacuerdo sobre la disponibilidad de estos.

Interpretación

Dado que los recursos de una empresa es todo aquel elemento que sirve para cumplir los objetivos propuestos, se concluye que la empresa al contar con los recursos suficientes para realizar sus actividades, debería apoyarse en un control más eficiente de los mismos a fin de equilibrar la entrega de los insumos y procurar que éstos se optimicen al máximo durante su utilización para la elaboración del producto final.

8. ¿La empresa realiza mediciones continuas de su desempeño laboral?

Tabla 11: Medición del desempeño laboral

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre | 9 | 27% |
| Casi Siempre | 3 | 9% |
| Nunca | 21 | 64% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'
Elaborado por: López, (2014)

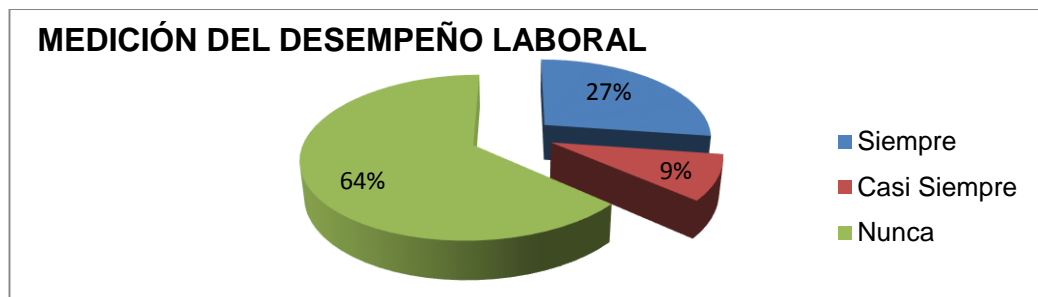


Gráfico 12: Medición del desempeño laboral

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'
Elaborado por: López, (2014)

Análisis

El 64% de los encuestados afirman que nunca se realizan mediciones sobre su desempeño laboral, mientras el 27% opina que las evaluaciones si llevan a cabo, por otro lado el 9% de la población añade que valoran su desempeño casi siempre.

Interpretación

Rubio (2012, pág. 3) opina: "Proceso que sirve para estimar cuantitativamente y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar". Por tanto éste método es útil para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos o su vez detectar si existen problemas en cuanto a su desempeño permitiendo así la toma de decisiones oportunas.

9. ¿Obtiene incentivos o estímulos aparte de su sueldo normal por la producción realizada?

Tabla 12: Incentivos

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 15 | 46% |
| No | 11 | 33% |
| A veces | 7 | 21% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

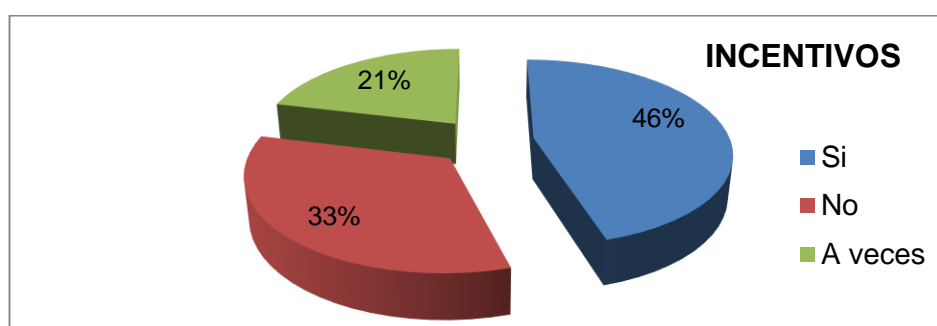


Gráfico 13: Incentivos

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

Análisis

Según el gráfico que se muestra previamente se puede concluir que al menos el 46% de los empleados de la empresa 'Vaud confecciones' obtienen incentivos a parte del salario mensual que perciben, no obstante el 33% no está de acuerdo con esta afirmación.

Interpretación

A nivel personal los incentivos pueden ser definidos como estímulos que se ofrecen a los colaboradores de un tipo de institución con el fin de elevar la producción y mejorar su rendimiento, en el caso de 'Vaud confecciones' se los entrega como mecanismo para alentar a sus trabajadores y que puedan mejorar su desempeño laboral.

10. ¿Existen parámetros laborales definidos para medir la efectividad de los procesos que usted realiza?

Tabla 13: Parámetros Laborales

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 8 | 24% |
| No | 21 | 64% |
| Desconozco | 4 | 12% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

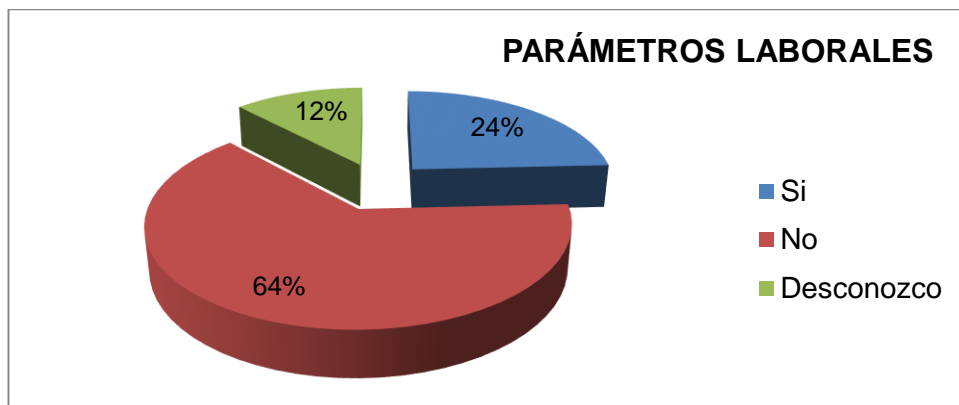


Gráfico 14: Parámetros Laborales
Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

Análisis

Del 100% de los encuestados, el 64% manifiesta que no existen parámetros laborales definidos para medir la efectividad de los procesos que realizan, mientras que el 24% dice que si existen y por último el 12% restante desconoce del tema.

Interpretación

Debido a la necesidad de medir la productividad de una empresa es necesario que tanto empleados como empleadores conozcan sobre los parámetros laborales que la definen en cuanto a la efectividad de los procesos para mantener metas claras sobre calidad.

11. ¿El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para cumplir con las metas de producción requeridas?

Tabla 14: Personal de la Empresa

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Sí con toda seguridad | 25 | 76% |
| No con toda seguridad | 6 | 18% |
| Desconozco | 2 | 6% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

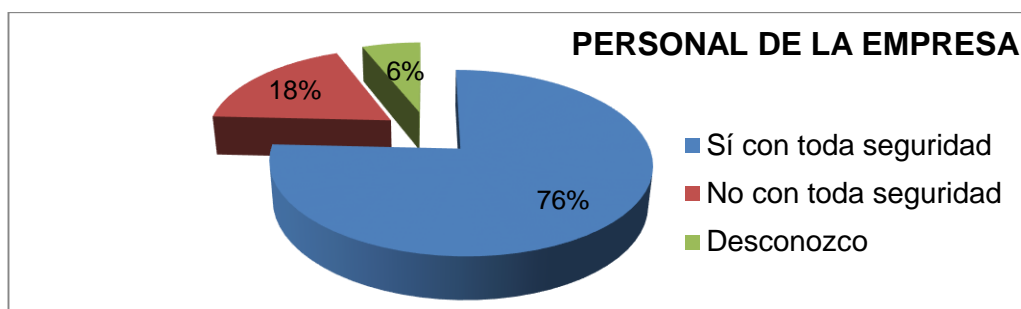


Gráfico 15: Personal de la Empresa

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

Análisis

Del total de las personas encuestadas, el 76% tiene la seguridad de que el personal con el que cuenta la empresa actualmente es suficiente para cumplir con las metas de producción requeridas, por último el 18% de los trabajadores opinan que existe un retraso en la entrega de productos y consideran que podría ser por falta de mano de obra.

Interpretación

El talento humano es considerado como factor clave dentro de la organización ya que sin ellos es imposible que sobreviva en el mercado, en este caso los trabajadores de la empresa anteriormente mencionada expresan que el personal con el que cuentan es el adecuado, dejando de lado la necesidad de contratar nuevo personal.

12. ¿El producto final que usted fabrica y la empresa oferta es de calidad para los clientes?

Tabla 15: Producto Final

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Sí con toda seguridad | 29 | 88% |
| En gran medida | 3 | 9% |
| No con toda seguridad | 1 | 3% |
| TOTAL | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

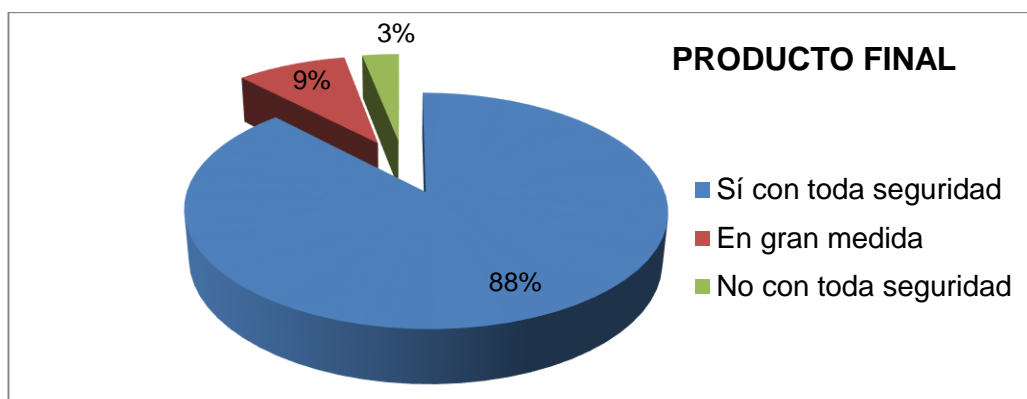


Gráfico 16: Producto Final
Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa 'Vaud confecciones'.
Elaborado por: López, (2014)

Análisis

Según la información proporcionada el 88% de los trabajadores de la empresa están conformes con la calidad del producto que se fabrica, en cuanto al 9% aseguran que en gran medida cumple con lo requerido, y finalmente el 3% no se encuentra conforme con esta afirmación.

Interpretación

En conclusión cabe añadir que la calidad de los productos es de gran importancia en el mundo de los negocios porque ayuda a garantizar la satisfacción del cliente y por ende proporciona una ventaja competitiva y garantiza la supervivencia de la organización en el mercado.

4.2. Interpretación de los Resultados

Al analizar los resultados anteriormente presentados se establece la importancia de varios factores que influyen en el desempeño laboral del talento humano de 'Vaud confecciones', en primer lugar se observa que existe gran apoyo entre los compañeros de trabajo, de igual forma siempre se colaboran en equipos para mejorar su desempeño y crear un excelente ambiente, éste es un factor de gran incidencia en el desarrollo de las actividades que desempeñan y a su vez un determinante para mejorar su productividad dentro de la organización.

A continuación se detectó que los puestos de trabajo en los que están ubicados los trabajadores, les permite desarrollar sus habilidades de manera efectiva, de igual forma se sienten conformes con el sueldo que perciben, entonces es evidente, que si se siguen fortaleciendo estos aspectos, el personal con el que cuenta la empresa se sentirá motivado y comprometido con la misma, en efecto esto se verá reflejado en la disminución de la rotación del personal, aumento de la producción y por ende en la obtención de mayores niveles de rentabilidad.

Todo este panorama antes detallado ha sido positivo para 'Vaud confecciones', sin embargo las capacitaciones presentan una deficiencia, que según las opiniones vertidas por el personal nunca se les ha brindado, esto ha sido un limitante para que puedan mejorar sus actitudes, conocimientos y habilidades útiles para potenciar su desempeño laboral.

Finalmente, las mediciones sobre el desempeño laboral y la inexistencia de parámetros definidos para medir la efectividad de los procesos se han visto desatendidas. Estos factores que miden el rendimiento y el grado de cumplimiento en base a los objetivos propuestos se encuentran a la deriva, impidiendo detectar las falencias existentes y a su vez plantear medidas adecuadas y poder tomar decisiones oportunas y acertadas.

4.3. Verificación de la hipótesis

Para verificar la hipótesis se utiliza el estadígrafo del chi-cuadrado como herramienta de análisis matemático. El proceso de utilización es el siguiente:

1. Planteo de la Hipótesis

a) Modelo Lógico

Ho: La gestión del talento humano No tiene impacto en la productividad de Vaud confecciones de la ciudad de Ambato.

H1: La gestión del talento humano Si tiene impacto en la productividad de Vaud confecciones de la ciudad de Ambato.

b) Modelo Matemático

Ho: $O = E$

H1: $O \neq E$

c) Modelo estadístico

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

Dónde:

X² = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

2. Regla de decisión

$$1 - 0,05 = 0,95$$

$$gl = (c-1)(r-1)$$

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

$$gl = 2$$

Con el 95% de nivel de confianza y 2gl el valor de X_{2t} es igual a 5,991

Se acepta la hipótesis nula si, X_{2c} es menor o igual a X_{2t} , caso contrario se rechaza y se acepta la hipótesis alterna.

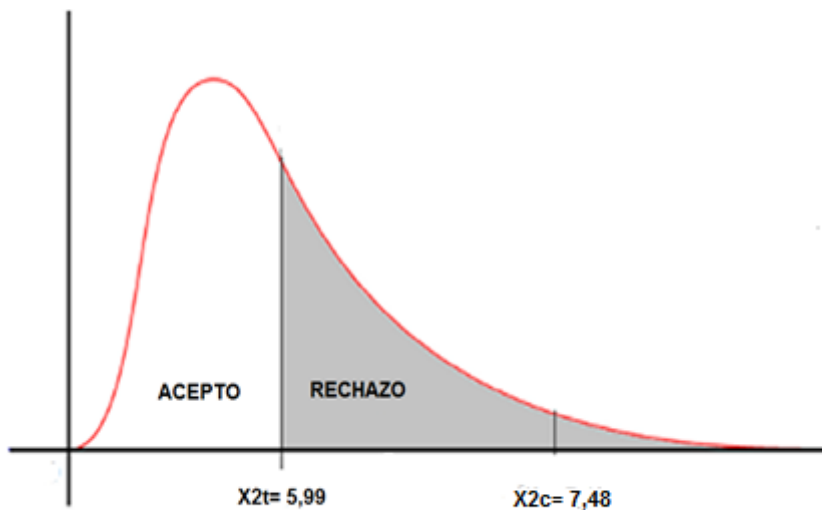


Gráfico 17: Regla de decisión
Elaborado por: López, (2014)

Se acepta la H_0 , si X_{2c} es \leq a 5,99 con α 0,05

3. Calculo de X^2

Para el cálculo de X^2 se tomaron las preguntas: N° 6 ¿Se realizan capacitaciones para mejorar su desempeño laboral? y la pregunta N° 8 ¿La empresa realiza mediciones continuas de su desempeño laboral?

Tabla 16: Frecuencias Observadas

| ALTERNATIVAS PREGUNTAS | ALTERNATIVAS | | | TOTAL |
|---------------------------|--------------|--------------|-----------|-----------|
| | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | NUNCA | |
| PREGUNTA N°6 | 2 | 9 | 22 | 33 |
| PREGUNTA N°8 | 9 | 3 | 21 | 33 |
| TOTAL | 11 | 12 | 43 | 66 |

Elaborado por: López, (2014)

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

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

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

Tabla 17: Frecuencias Esperadas

| ALTERNATIVAS PREGUNTAS | ALTERNATIVAS | | | TOTAL |
|---------------------------|--------------|--------------|-------|-----------|
| | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | NUNCA | |
| PREGUNTA N6 | 5,5 | 6 | 21,5 | 33 |
| PREGUNTA N8 | 5,5 | 6 | 21,5 | 33 |
| | | | | 66 |

Elaborado por: López, (2014)

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la fórmula de Chi Cuadrado:

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

Tabla 18: Cálculo de Chi-cuadrado

| O | E | O-E | (O-E) ² | (O-E) ² /E |
|----|------|------|-----------------------|-----------------------|
| 2 | 5,5 | -3,5 | 12,25 | 2,23 |
| 9 | 6 | 3 | 9 | 1,50 |
| 22 | 21,5 | 0,5 | 0,25 | 0,01 |
| 9 | 5,5 | 3,5 | 12,25 | 2,23 |
| 3 | 6 | -3 | 9 | 1,50 |
| 21 | 21,5 | -0,5 | 0,25 | 0,01 |
| 66 | 66 | | X²= | 7,48 |

Elaborado por: López, (2014)

4. Conclusión

Como el valor del Chi-cuadrado calculado es mayor a 5,99 con 2 grados de libertad y un α de 0,05, se ACEPTA la hipótesis alterna y se RECHAZA la nula, es decir: “La gestión del talento humano si tiene impacto en la productividad de Vaud confecciones de la ciudad de Ambato”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Mediante el estudio realizado y analizado se puede concluir que, efectivamente la gestión del talento humano tiene un impacto significativo en la productividad de la empresa 'Vaud confecciones', lo cual cumple con el objetivo general planteado.
- Al analizar la Gestión del Talento Humano, se evidencia que existe una estrecha relación entre el desempeño laboral y la productividad, en este sentido se manifiesta que los empleados de la empresa 'Vaud confecciones' se sienten motivados por varios aspectos, entre ellos, el ambiente de trabajo en el que se desempeñan, la buena relación entre compañeros y el sueldo que perciben, esto a su vez produce que se identifiquen como parte importante de la empresa y aumenten su productividad.
- La productividad de la empresa 'Vaud confecciones' se ve reflejada en la efectividad con la que se optimizan los recursos, por lo que se puede concluir que éste es un índice relevante que debe ser manejado por la empresa.
- La empresa 'Vaud confecciones' no ve al proceso de capacitación como una prioridad, lo cual influye negativamente en el desempeño laboral del talento humano.
- La evaluación del desempeño del personal refleja que no existen herramientas suficientes para medir de manera adecuada las falencias internas, esto genera un punto débil que debe ser tomado muy en cuenta por la organización.

5.2. Recomendaciones

- Es indispensable que la empresa 'Vaud confecciones' implemente estándares que sirvan como base para optimizar el desempeño de sus colaboradores.
- Se recomienda establecer y aplicar indicadores que permitan medir el desempeño de los trabajadores, esto permitirá la comparación entre las metas que se planearon inicialmente y el desempeño alcanzado.
- Es necesario que se ponga en marcha programas de capacitación basados en una investigación previa de las necesidades requeridas por los trabajadores, la empresa y el mercado, teniendo en mente que mientras más se capacite al personal, se logrará que desempeñen con mayor eficiencia y eficacia sus funciones, por ende aumenten su productividad y generen más ingresos a la organización.
- Todos los miembros que forman parte de la empresa 'Vaud confecciones' deberán cumplir con la normativa interna que tiene aprobada la empresa como son: El Reglamento Interno de Trabajo y El Reglamento de Seguridad, Salud en el Trabajo y Medioambiente, los mismos que deben ser aplicados en su totalidad de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la empresa.
- Finalmente se recomienda implementar un modelo de Cuadro de Mando Integral para el eficiente desarrollo del talento humano que permita el incremento de la productividad de 'Vaud confecciones' de la ciudad de Ambato.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Título: Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, que permita el incremento de la productividad de 'Vaud confecciones' de la ciudad de Ambato.

Institución Ejecutora: Empresa 'Vaud confecciones'

Beneficiarios: Empresa, Directivos y trabajadores.

Ubicación: Sector Mercado América, calle Caraburo s/n y Av. El Cóndor

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Tiempo de inicio: Enero 2015

Tiempo de finalización: Mayo 2015

Costo: 1 500,00 dólares americanos.

6.2. Antecedentes de la propuesta

A finales de los años 90 en el mundo empresarial surge la gestión del talento humano como una respuesta a las exigencias impuestas por la globalización, en donde, las empresas con el fin de ser más competitivas, productivas y rentables, han puesto sus ojos en potenciar éste factor, el mismo que es considerado como base fundamental para su desarrollo.

En este sentido, será necesario que las empresas implementen herramientas de control basadas en diversos indicadores de diferente

naturaleza y temporalidad para evidenciar el grado de cumplimiento de las metas propuestas.

Como una alternativa a esta necesidad en el año 1992 se da a conocer el Cuadro de Mando Integral o también conocido como Balanced Scorecard (BSC), que según Miranda (2007, pág. 3) define: “Es una herramienta concebida para gestionar integralmente una organización, es de alta utilidad y eficacia ya que contribuye a cuatro grandes propósitos”.

Esta herramienta de gestión desde sus inicios demostró su capacidad para afrontar con éxito varios retos existentes en la práctica empresarial, así mismo ha sido reconocida mundialmente y utilizada por famosas empresas, las mismas que han obtenido excelentes resultados mediante su aplicación.

La implantación del cuadro de mando integral “Tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento”. (Alvarez, Chavez, & Moreno, 2009, pág. 4).

La presente propuesta nace de la investigación que antecede, en la cual se afirma que la Gestión del Talento Humano tiene un impacto significativo en la Productividad de la empresa ‘Vaud confecciones’, es así que se da a conocer el Balanced Scorecard, como una herramienta de gestión que permita ir controlando y mejorando las deficiencias detectadas en varios puntos de la organización, y esto a su vez contribuya al desarrollo y crecimiento organizacional mediante la aplicación de las cuatro perspectivas que son ideales para el presente caso.

6.3. Justificación.

La propuesta basada en el Cuadro de Mando Integral es de suma importancia, debido a que direcciona a todos los miembros de la empresa

hacia el pleno cumplimiento de su misión, visión, y las estrategias planteadas, a través de la colaboración activa de la organización en su totalidad.

Mediante las perspectivas que se plantean en esta herramienta se podrá monitorear los resultados tanto financieros, como no financieros a través de varios indicadores, en este punto las perspectivas que se contemplan son: la parte financiera, clientes, procesos internos y finalmente el aprendizaje y crecimiento.

En el caso de 'Vaud confecciones' se priorizará y fortalecerá los aspectos relacionados al tema de gestión de talento humano el cual es considerado como base para el resto de perspectivas; como siguiente paso se analizarán los procesos internos en este punto se tomará gran atención a los indicadores tanto de productividad, calidad e innovación de los productos; posteriormente se visualizará lo referente a la satisfacción de los clientes, si éstos se sienten conformes con los productos que reciben, el precio que se les brinda y si la entrega es óptima por parte de la empresa; finalmente toda esta secuencia tendrá gran impacto en la última perspectiva en la cual se aborda el tema financiero que es de gran importancia para la empresa.

En conclusión, el fin de emplear la propuesta planteada es convertir el BSC en una herramienta útil para la empresa 'Vaud confecciones' la cual permitirá evaluar en términos cualitativos y cuantitativos la gestión interna realizada y sobre todo dar soluciones óptimas a las deficiencias detectadas a través de la presente investigación, de la misma manera su importancia radica en que se proporcionará a la gerencia los instrumentos necesarios para caminar hacia el éxito empresarial, mediante el cumplimiento de los objetivos planteados y la toma de decisiones acertadas, en definitiva esto conllevará a la obtención de mejores niveles de competitividad, productividad y por ende una mayor rentabilidad.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral para la gestión eficiente del talento humano que permita el incremento de la productividad de `Vaud confecciones` de la ciudad de Ambato.

6.4.1. Objetivos Específicos

- Especificar cuál es la misión, visión y valores de la empresa `Vaud confecciones` a fin de establecer una línea base que permita la creación de un CMI.
- Proporcionar indicadores de gestión para cada una de las perspectivas que conforman el cuadro de mando integral.
- Aumentar la productividad de la empresa Vaud confecciones mediante el manejo del CMI.

6.5. Análisis de Factibilidad

Las estructuras basadas en la pirámide y en la jerarquía, ya son obsoletas y no responden a mercados de rápidos movimientos. Estas estructuras provocaron una deshumanización de las empresas, un concepto de trabajo desgastado, grandes y lentos controles y un deterioro constante del medio en el que se desenvuelven. El nuevo pensamiento empresarial se basa en el desarrollo, la estructuración y la sistematización del talento humano como base de la organización del futuro.

El desarrollo de la presente propuesta es factible por diversas razones, se habla en primer lugar de la factibilidad organizacional, en ésta se manifiesta el apoyo y la apertura que brinda la gerencia para efectuar los cambios pertinentes dentro de la organización, con el fin de mejorar su situación actual y lograr la competitividad, productividad y rentabilidad deseadas.

Además se toma en consideración la factibilidad tecnológica, la misma que diariamente está expuesta a constantes cambios y en el ámbito que se desarrolla la empresa, es de vital importancia la innovación de los equipos para poder ofrecer productos de calidad, a buen precio y que logren satisfacer las necesidades de los clientes.

Finalmente dentro de la factibilidad económica - financiera se cuenta con una partida presupuestaria la cual toma en consideración el desarrollo de la presente investigación.

6.6. Fundamentación Científico Técnica

El Cuadro de Mando Integral se ve definido por sus creadores Kaplan & Norton (2009, pág. 9) como: “Complemento de indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategias de la organización”.

De la misma forma Martínez (2001, pág. 7) añade: “Forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía, que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativa agrupadas en perspectivas”. Con base en esta información se puede apreciar que el CMI es un conjunto de pasos donde se toma a consideración el desarrollo de varias perspectivas tales como Financiera, Clientes, procesos internos, aprendizaje para esto es necesario definir de manera clara cada una de estas.

Perspectiva Financiera según la Fundación Madrid por la Excelencia (2008, pág. 18) menciona:

Esta perspectiva podría considerarse como la más clásica e implantada con generalidad en todas las empresas, al intentar responder a si se están alcanzando los resultados económico-financieros que se esperan, traduciendo los principios de la

estrategia en valores que reflejen la situación y tendencia económica de la empresa, por tanto, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros.

Seguidamente encontramos a la ***perspectiva de clientes*** conceptualizada por las autoras Santos & Browarnik (2009, pág. 30) de la siguiente manera: “Cómo los clientes perciben a la empresa. Permite identificar los segmentos de clientes y de mercados en los que desea competir una unidad de negocio y articular una estrategia para otorgarle valor al cliente, que permitirá obtener rendimientos financieros superiores”.

Por medio de los autores Beltrán & Rivas (2003) detallan la ***perspectiva de procesos internos***: “En esta se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas”.

Por último la ***perspectiva de aprendizaje y crecimiento***:

Es la perspectiva clave por excelencia. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y sobretodo los “Recursos” Humanos son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos humanos. (Paredes, 2008)

Una vez definido estos conceptos se aborda las situaciones estratégicas que se refuerzan a través del BSC tal como lo menciona Altair Consultores (2005, pág. 14);

Creación sostenible de valor, el BSC facilita la creación sostenible de valor al establecer la visión a corto, mediano y largo plazo.

Crecimiento, la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costos e incrementar la productividad. Para lograr el crecimiento se requiere que con los

productos y servicios que se ofrecen, genere clientes satisfechos de tal manera que se traduzca en incremento en los ingresos y por ende contribuya al crecimiento.

Alineación, permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, financieros, entre otros) hacia la estrategia, permeando así la misión de la organización a los diferentes niveles organizacionales.

Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos, el BSC permite de una manera estructurada comunicar la estrategia hacia todos los niveles y convertirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de tableros de mando para cada departamento, equipos e incluso personas.

Cambio, el BSC es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios de la estrategia se deberán asumirse como propios y no por imposición.

Finalmente, se busca obtener una herramienta que permita responder a la empresa preguntas tales como: dónde está y hacia dónde va o en qué dirección tiene que caminar, además se considera que el CMI debe tener una presentación profesional y debe comunicar un mensaje claro de manera que capte la atención de todos los implicados”.

6.7. Metodología.

Con el propósito de que esta herramienta satisfaga integral y consistentemente los objetivos de la empresa ‘Vaud confecciones’ y mejore los resultados, a través del Cuadro de Mando Integral, es imprescindible adoptar una visión preventiva e innovadora que permita la realización de actividades de manera participativa, consolidando así una nueva cultura que impulse a lograr el éxito empresarial.

Para tener éxito en el diseño e implantación de un Cuadro de Mando Integral en la empresa ‘Vaud confecciones’ se requiere tomar en cuenta los siguientes puntos:

En el caso de los directivos deberían fomentar los siguientes conceptos en la empresa:

- Motivar a los miembros de la empresa a que se sientan identificados con la misión y visión de la empresa.
- Crear constancia y ser perseverante con el propósito de alcanzar la excelencia empresarial.
- Motivar el interés por llevar a cabo la aplicación del CMI

Para que un grupo sea eficiente, eficaz y productivo dependerá de:

- Capacidad de trabajar en equipo
- Determinación clara de objetivos y la forma de alcanzarlos
- Dirección adecuada
- Habilidad y los conocimientos de sus integrantes
- Roles específicos
- Información veraz y objetiva
- Liderazgo en el grupo
- Participación activa y balanceada de todos los participantes

En cuanto al Cuadro de Mando Integral:

Con base en la Guía de Apoyo referente a “Cómo realizar un CMI” (2004) se puede emitir las siguientes consideraciones:

- El CMI se utiliza como instrumento que facilite la implementación de la estrategia de la empresa a toda la organización.
- Para el presente caso se decide diseñar un CMI aplicable a toda la empresa ‘Vaud confecciones`.
- Cualquier momento es bueno para diseñar y aplicar un CMI, siempre que exista la aceptación y convencimiento por parte de la Dirección.

- Se debe elegir entre dos posturas: ya sea de arriba – abajo en la mayoría de casos ésta es la más ventajosa o por otro lado tenemos la postura de abajo – arriba.

Elementos para el Diseño del Cuadro de Mando Integral

- Establecer la misión, visión y valores de la organización
- Descripción de factores críticos del éxito
- Desglosar la visión acorde a las Perspectivas del CMI
- Establecer objetivos estratégicos
- Creación del mapa estratégico de la organización
- Indicadores y sus metas
- Iniciativas estratégicas
- Responsables y recursos
- Desarrollo, análisis e interpretación

Misión

Razón de ser de la empresa, es el propósito o motivo por el cual existe.

Características de la misión

- Identidad
- Actividad
- Finalidad u objetivos

Visión

Hacia dónde va la empresa.

Características de la visión

- Medible
- Atractiva
- Posible

- Tiempo

Además se debe:

- Tener una visión preventiva, de mejora, innovación y competitividad
- Visualizar la posibilidad de redimensionar la razón de ser de la empresa considerando la situación económica, social y financiera.
- Replantear constantemente a dónde se quiere llevar a la empresa
- Mantener una visión compartida entre todos los directivos, administrativos, operativos y el personal de la empresa.

Valores

- La parte directiva de la empresa debe conocer, comprender, ejecutar y supervisar el cumplimiento de los valores plasmados en la empresa.
- Todos los colaboradores que forman parte de la empresa deben familiarizarse e identificarse con los valores de la empresa.
- Los valores deben considerarse como patrones de comportamiento y un apoyo para las actividades diarias dentro de la organización.

Perspectivas

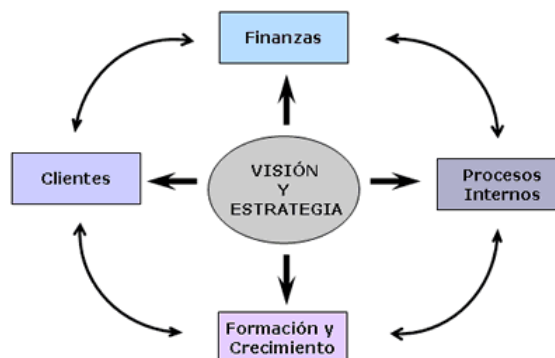


Gráfico 18: Perspectivas del CMI

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Clientes
- Perspectiva de Procesos Internos

- Perspectiva de Formación y Crecimiento

Objetivos estratégicos

Características de los objetivos estratégicos:

- Deben ser pocos
- Desafiantes
- Razonables
- Claros
- Deben referirse a áreas estratégicas
- Establecen una dirección
- Contribuyen a la evaluación
- Revelan prioridades

Mapas estratégicos

Características de los mapas estratégicos:

- Es una gráfica de causa – efecto.
- Proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores.
- Expone los objetivos estratégicos, para cada perspectiva y sus respectivas relaciones.

Indicadores

Características de los indicadores:

- Ligados a la estrategia
- Cuantitativos
- Accesibles
- De fácil comprensión
- Relevantes

Metas

Valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo.

Iniciativas Estratégicas

Medios para alcanzar las metas

Responsables

Se busca conseguir la mayor colaboración de los directivos, administradores y trabajadores, de forma que participen en el análisis y discusión conjunta de la situación y capacidades de la empresa, y su seguimiento una vez implantado es fundamental.

6.8. Modelo Operativo

Tabla 19: Cronograma de actividades

| ETAPAS | METAS | ACTIVIDADES | RECURSOS | RESPONSABLE | TIEMPO |
|-----------------|---|--|---|--|--------------|
| Sensibilización | Socialización de la propuesta con el Gerente de la empresa `Vaud confecciones` de la ciudad de Ambato | -Socialización de la propuesta con el Gerente -Presentación de la propuesta en diapositivas -Discusión de la propuesta | -Propuesta -Computador -Materiales de oficina | <ul style="list-style-type: none"> • Andrea López • Gerente | Enero 2015 |
| Planificación | Realizar el plan de actividades a cumplir para la ejecución del proyecto. | -Diseño del cronograma de actividades para la implementación de la propuesta en base a las actividades propuestas. | -Materiales de oficina -Computador | <ul style="list-style-type: none"> • Andrea López • Gerente • Administrativos | Febrero 2015 |

| | | | | | |
|----------------|--|--|---|---|------------|
| Implementación | Ejecutar el cronograma de actividades planificadas | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer la misión, visión y valores de la organización. • Descripción de factores críticos del éxito • Desglosar la visión acorde a las Perspectivas del CMI. • Establecer objetivos estratégicos. • Creación del mapa estratégico de la organización. • Indicadores y sus metas • Iniciativas estratégicas • Responsables y recursos • Desarrollo, análisis e interpretación | <ul style="list-style-type: none"> -Materiales de oficina -Computador | <ul style="list-style-type: none"> • Andrea López • Gerente • Administrativos • Jefes Departamentales | Marzo 2015 |
| Evaluación | Comprobar mediante la evaluación del CMI los logros y metas alcanzadas | <ul style="list-style-type: none"> -Indicadores y Metas -Encuestas | <ul style="list-style-type: none"> -Materiales de oficina -Computador | <ul style="list-style-type: none"> • Administrativos • Jefes Departamentales | Mayo 2015 |

Elaborado por: López, (2014)

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Establecer la misión, visión y valores de la empresa 'Vaud confecciones'.

Tabla 20: Misión, visión de la empresa 'Vaud confecciones'

| MISIÓN | VISIÓN | VALORES |
|--|---|---|
| Somos una empresa que fabrica prendas de vestir para damas, caballeros y niños, con materiales de calidad y óptimo acabado, superando las expectativas de nuestros clientes. | Ser líderes en la fabricación y comercialización de prendas de vestir aplicando tecnología avanzada, y contando con un equipo humano altamente comprometido en satisfacer al cliente. | Respeto Lealtad Compromiso Responsabilidad Disciplina |

Fuente: Empresa 'Vaud confecciones'
Elaborado por: López, (2014)

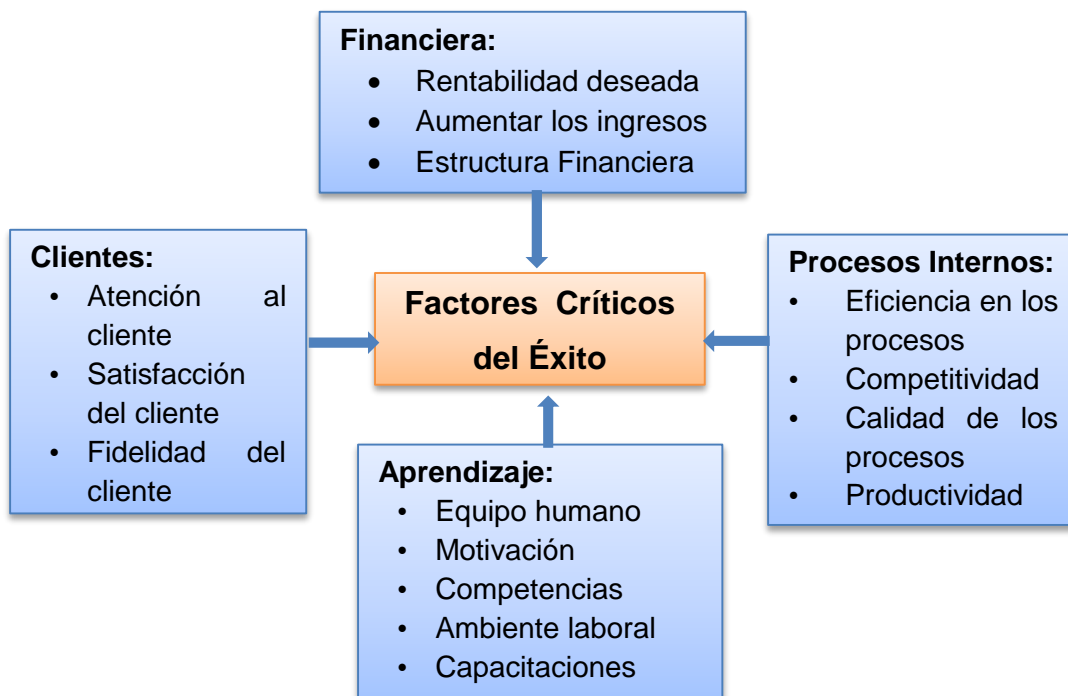


Gráfico 19: Factores críticos del éxito de la empresa 'Vaud confecciones'
Elaborado por: López, (2014)

Tabla 21: Desglose de la visión acorde a las cuatro perspectivas del CMI - Objetivos Estratégicos

| FINANCIERA | CLIENTE | P. INTERNOS | APRENDIZAJE |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la rentabilidad • Aumentar los ingresos. • Asegurar una apropiada estructura financiera. | <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la atención al cliente. • Satisfacer al cliente. • Extender la fidelidad del cliente. | <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la eficiencia en los procesos. • Potenciar la calidad de los procesos. • Incrementar la productividad. | <ul style="list-style-type: none"> • Contar con un equipo humano competente. • Motivar a los empleados. • Desarrollar competencias estratégicas. • Mejorar el ambiente laboral. • Capacitar al talento humano. |

Elaborado por: López, (2014)

Mapa estratégico de la empresa 'Vaud confecciones'

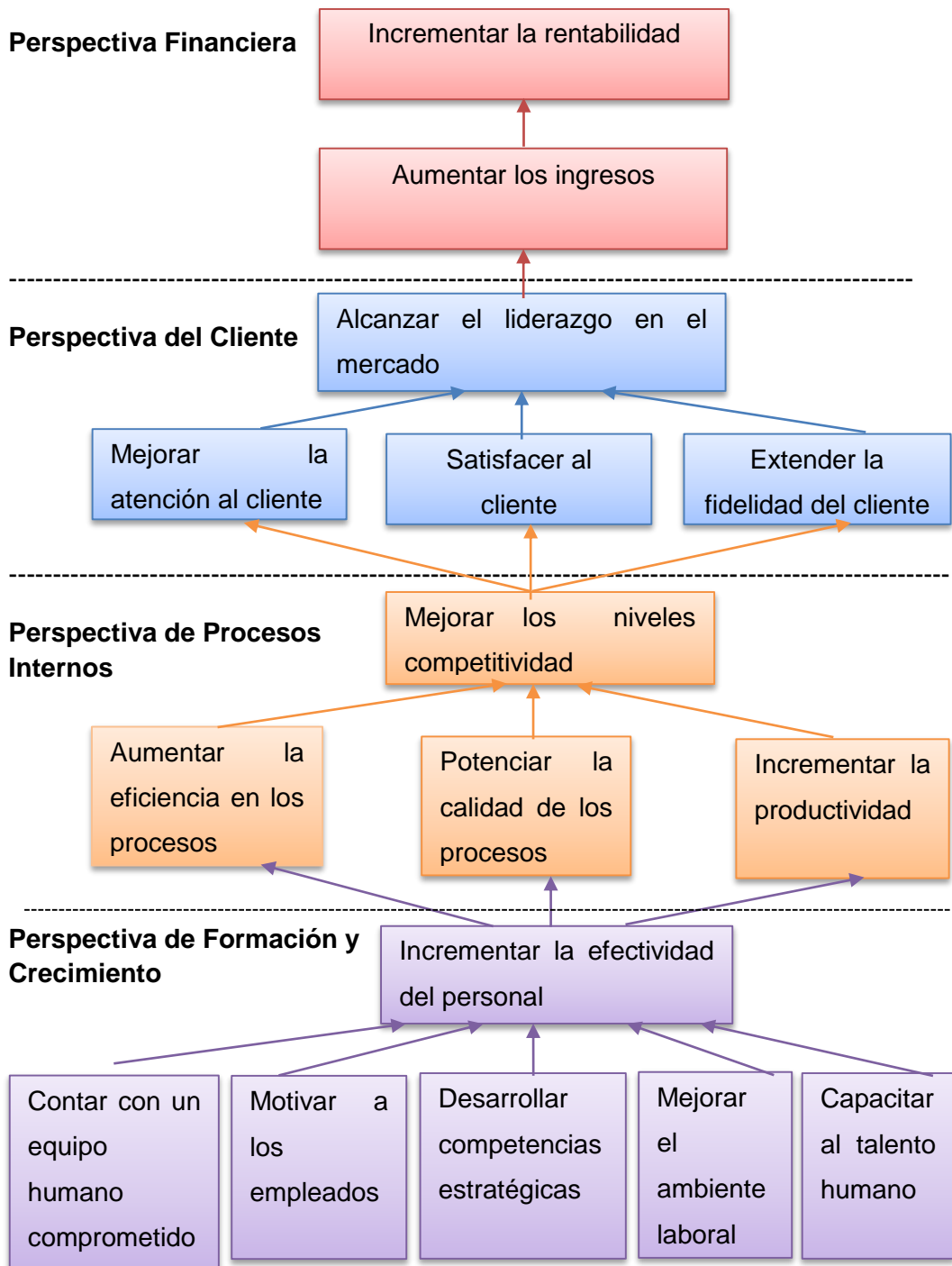


Gráfico 20: Mapa estratégico de la empresa 'Vaud confecciones'
Elaborado por: López, (2014)

Esquemas de aplicación para cada componente del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 22: Perspectiva Financiera

| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | | |
|-----------------------------|----------------------|---|--|---|
| OBJETIVOS | NOMBRE DEL INDICADOR | INDICADOR | META | INICIATIVA |
| Incrementar la rentabilidad | Rentabilidad | Utilidad Neta / Patrimonio | Aumentar la Rentabilidad de la empresa en un 20% | Implantar herramientas de gestión Contar con un sistema eficiente de contabilidad Mantener una estructura financiera sólida |
| Aumentar los ingresos | Ingresos | $((\text{Año actual} / \text{Año anterior}) - 1) * 100$ | Aumentar los Ingresos de la empresa en un 20% | Aumentar el volumen de ventas. Disminuir Costos de ventas |

Elaborado por: López, (2014)

| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | |
|-----------------------------|----------------------|---|---|
| OBJETIVOS | NOMBRE DEL INDICADOR | INDICADOR | INTERPRETACIÓN |
| Incrementar la rentabilidad | Rentabilidad | $\frac{73.005,55}{592.152,8}$ $= 12\%$ | Esto quiere decir que el patrimonio de la empresa durante el año obtuvo una rentabilidad del 12%. |
| Aumentar los ingresos | Ingresos | $\left(\frac{670.441}{580.548} - 1\right) *$ 100 $= 15\%$ | Los Ingresos obtuvieron un crecimiento del 15% con respecto al período anterior. |

Elaborado por: López, (2014)

Tabla 23: Perspectiva del Cliente

| PERSPECTIVA DEL CLIENTE | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|---|---|---|
| OBJETIVOS | NOMBRE DEL INDICADOR | INDICADOR | META | INICIATIVA |
| Mejorar la atención al cliente | Atención al cliente | Encuestas con insatisfacción en la atención recibida / Encuestas realizadas | Mejorar la atención al cliente en un 50% | Capacitación sobre atención al cliente |
| Satisfacer al cliente | Clientes Satisfechos | Número de clientes satisfechos / Número total de clientes | Obtener por lo menos un 80% de clientes satisfechos | Diseñar y desarrollar encuestas de satisfacción |
| Extender la fidelidad del cliente | Fidelidad de los clientes | Número clientes frecuentes / Número total de clientes | Aumentar la fidelidad del cliente en un 30% | Brindarles un producto de calidad, a buen precio, y en el tiempo óptimo |

Elaborado por: López, (2014)

Tabla 24: Perspectiva de Procesos Internos

| PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS | | | | |
|---|-----------------------------|--|--|--|
| OBJETIVOS | NOMBRE DEL INDICADOR | INDICADOR | META | INICIATIVA |
| Aumentar la eficiencia en los procesos | Eficiencia de procesos | N° de procesos con acciones de mejora / total de procesos identificados. | Aumentar en un 40% la eficiencia en los procesos | Registrar los procesos satisfactorios Detectar los errores en los procesos Optimización y racionalización de las operaciones Mejorar los tiempos de producción Optar por programas de mejora continua Realizar un análisis sobre las condiciones en cuanto a la maquinaria y tecnología |
| Potenciar la calidad de los procesos | Calidad de los procesos | Procesos enfocados en la calidad/ Total de procesos | Brindar un producto 100% de calidad | Implementar un sistema de gestión de calidad, basada en la norma ISO 9001:2008 |
| Incrementar la productividad | Productividad | Beneficios antes de intereses e impuestos / Número medio de empleados | Incrementar en un 40% la productividad | Controlar: Los métodos y equipos Utilización de la capacidad de los recursos Niveles de desempeño |

Elaborado por: López, (2014)

Tabla 25: Perspectiva de Formación y Crecimiento

| PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO | | | |
|--|--------------------------------------|--|---|
| OBJETIVOS | NOMBRE DEL INDICADOR | INDICADOR | INICIATIVA |
| Contar con un equipo humano competente | Porcentaje de Mejora de Competencias | Número de competencias alcanzadas/ Total competencias | Cursos de formación Mejorar comunicación Potenciar el desarrollo de habilidades. Delegar poder - empowerment Realizar mediciones periódicas. |
| Motivar a los empleados | Incentivos | Personal que recibe incentivos / Total del personal | Detectar a los empleados desmotivados y con riesgo de renuncia. Desarrollar un sistema de incentivos variable en función del desempeño laboral. Implementar el programa empleado feliz. |

| | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|--|---|
| Desarrollar competencias estratégicas | Nivel de competencias estratégicas | Empleados claves que cumplen estándares de competencia / Total de empleados claves x100 | <p>Establecer competencias estratégicas.</p> <p>Comunicar mediante charlas, o capacitaciones las nuevas estrategias a todo el talento humano de la empresa.</p> <p>Implantar sistemas de gestión por competencias</p> |
| Mejorar el ambiente laboral | Capacidad de afrontar contingencias | Personal en conflictos/Total de empleados | Realizar evaluaciones del ambiente laboral, que permita dar un diagnóstico claro sobre la situación actual de los colaboradores, y así plantear un plan de mejora. |
| Capacitar al talento humano | Capacitación | N° de trabajadores que participan en actividades de capacitación / Total de trabajadores | <p>Diagnosticar las necesidades de capacitación requeridas para las distintas categorías de puestos.</p> <p>Establecer un plan de capacitación para los trabajadores.</p> |

Elaborado por: López, (2014)

6.9. Administración

La propuesta será puesta en marcha con la aprobación del Gerente de la empresa `Vaud confecciones` y bajo la ejecución y supervisión tanto del departamento Administrativo como el de Producción.

La Gerencia y todos los departamentos que conforman la empresa, deberán tener una idea clara de cómo caminar hacia el éxito empresarial, con el apoyo de todo el equipo de trabajo a fin de llevar a cabo las actividades planificadas.

6.10. Previsión de la evaluación

Tabla 26: Previsión de la evaluación

| PREGUNTAS BASICAS | EXPLICACIÓN |
|---------------------------------------|---|
| ¿Quiénes solicitan evaluar? | <ul style="list-style-type: none">• Gerente de la empresa `Vaud confecciones`• Clientes• Proveedores• Andrea Alexandra López Carrera |
| ¿Por qué evaluar la propuesta? | Para analizar el cumplimiento y las dificultades para la realización de la propuesta, y su alcance al corto y mediano plazo. |
| ¿Para qué evaluar? | Para establecer si los objetivos de la propuesta se han desarrollado en base a los lineamientos establecidos. |
| ¿Qué evaluar? | Se evaluará los indicadores de ejecución del proyecto, acorde a los objetivos establecidos en base a las cuatro perspectivas propuestas. |

| | |
|---------------------------------|--|
| <p>¿Quién evalúa?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de la empresa • Administrativos • Jefes departamentales • Clientes • Empleados de la empresa |
| <p>¿Cuándo evaluar?</p> | <p>La evaluación será permanentemente, periódica, se realizará informes evaluativos mensuales del cumplimiento de actividades del modelo operativo para la implementación de la propuesta.</p> |
| <p>¿Cómo evaluar?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Entrevistas • Observación |
| <p>¿Con qué evaluar?</p> | <p>Con los instrumentos: cuestionario de encuesta, guías de entrevista, ficha observación.</p> |

Elaborado por: López, (2014)

Es conveniente supervisar y evaluar permanentemente el correcto funcionamiento del Cuadro de Mando Integral. Para verificar resultados esperados requiere como mínimo un tiempo de aplicación de seis meses transcurrido este periodo es necesario validar mediante instrumentos de verificación.

BIBLIOGRAFÍA

- Jiménez, A., Hillier, C., & Díaz, J. (Noviembre de 2008). Gestión del talento humano: una estrategia diferenciadora para un entorno global. Harvard Deusto Business Review.
- Ludewig, C. (2005). Universo y muestra. Académico.
- Vásquez, A., & Lara, J. (31 de Octubre de 2008). Gestión de Talento Humano. Caracas, Venezuela.
- Aguilar, J. (2010). El análisis de puestos. Network de Psicología Organizacional.
- Alfonso, E. (2011). La producción. Académico.
- Altair Consultores. (2005). El cuadro de Mando Integral. España.
- Alvarez, M., Chavez, M., & Moreno, S. (2009). El Balance Scorecard una herramienta para la planeación estratégica. 16.
- Arias, A. (2008). La gestión de la Calidad conceptos básicos. Académico.
- Arnoletto, E. (2007). Administración de la producción como ventaja competitiva.
- Asociación española para la calidad. (2010). Gestión de la Calidad Total.
- Avendaño Argueta, J., Cuevas Peñaloza, M. A., Muñoz Garduño, J., & Torres Zumosa, D. (2014). Administración general. El enfoque estratégico proactivo en la Administración.
- Barona, L. (27 de Diciembre de 2013). Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard. El Emprendedor, 10.

- Beltrán, E., & Rivas, A. (2003). Balance Scorecard. una herramienta para la competitividad. Académico.
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2001). Administración de recursos humanos (Doce ed.). México: Thomson Learning.
- Broggi, A. (2010). Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración. Tesis, Universidad Tecnológica Nacional.
- Cabrales Salazar, O. (Junio de 2009). La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. Revista Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, XVII(1), 155-178.
- Caicedo Escobar, C. H. (2000). Informática gestión y sociedad.
- Caldera, R. (2004). Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos. Tesis de Postgrado.
- Calderón Hernández, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas.
- Camacaro, P. (2010). Abordaje conceptual de calidad de vida en el trabajo, en contribuciones a las Ciencias Sociales.
- Camaro, P. R. (Marzo de 2010). Hacia la epistemología de la gerencia. Contribuciones a la Economía.
- Castellanos, Ramírez, Fuquene, Quintero, & Fonseca. (2013). Competitividad: apropiación y mecanismos para su fortalecimiento (Vol. 33). Bogota, Colombia.
- CEEI Ciudad Real. (3 de Noviembre de 2004). Cómo realizar un Cuadro de Mando Integral. Guía de apoyo al emprendedor, 38.

- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (Tercera ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Cruz , J., & Jiménez, V. (10 de Agosto de 2013). Proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control. Grandes Pymes.
- Dessler, G. (2002). Administración del personal (Octava ed.). México.
- Everett, A., & Ronald, E. (1991). Administración de la producción y las operaciones (Cuarta ed.). Pearson Educación.
- Felsing, E., & Runza, P. (2002). Productividad: Un estudio de caso en un departamento de siniestros.
- Fernández, R. (2011). La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. Club Universitario.
- Finós, L., Cagliero, Á., Schneider, A., & Prosello, J. (2013). Sistemas de organización Producción. Académico.
- Fundación Madrid por la excelencia. (2008). El Cuadro de Mando Integral una herramienta de gestión al servicio de las empresas. Cátedra Madrid Excelente, 39.
- Gallardo , E. (2010). Fundamentos de la administración. Publicación departamento de economía y organización de empresas.
- Gallardo, N. (25 de Junio de 2011). Herramientas. Recuperado el Noviembre de 2013, de <http://noeninfi.blogspot.com/2011/06/fundamentación-ontologica-y.html>

- Gil , A., Junca , J., Mendez, M., & Meneses, E. (2010). Evaluación del desempeño.
- Gobierno Provincial de Tungurahua. (2010). Agenda de Productividad y Competitividad Tungurahua. Agenda.
- Gutiérrez, F., Hung, R., & Vásquez, H. (2008). Introducción a la Administración. Académico, Caracas.
- Hansen, B., & Ghare, P. (1989). Control de calidad: teoría y aplicaciones. Ediciones Díaz de Santos.
- Herrera , L., Medina, A., & Naranjo , G. (2004). Tutoría de la Investigación Científica (Cuarta ed.). Ambato, Ecuador: Copyrigh.
- Hillier, C., Díaz, J., & Jiménez, A. (Noviembre de 2008). Gestión del talento humano: una estrategia diferenciadora para un entorno global. Harvard Deusto Business Review.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). Administración (Novena ed.). (M. Anta, Ed.) México.
- Ibarra Doger, J. (2008). El papel de la comunicación organizacional en las instituciones públicas mexicanas, hacia un modelo normativo de comunicación para la productividad.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección.
- Jara, E. (2009). El Control en el Proceso Administrativo. Educativo.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Pensamiento y Gestión.

- Jericó, P. (2001). Gestión del Talento.
- Jiménez Torres, R., Ruiz Castañeda, D., & Gutierrez Vargas , M. (2010). Axiología en la ciencia. El impacto de la investigación educativa en las instituciones académicas.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). El Cuadro de Mando Integral (Tercera ed.). Gestión 2000.
- Katzenbach, J., & Khan, Z. (2010). Money is Not the Best Motivator.
- Ladino Torres, A. M., & Orozco Acosta, D. C. (2008). Modelo de reclutamiento y selección del talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la empresa de telecomunicaciones de Pereira S.A.
- Lozano, L. J. (mayo de 2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. Escuela de Administración de Negocios, 147-164.
- Martín Sierra, C. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. Tesis doctoral, Valladolid.
- Martínez , R. (2001). Cuadro de Mando Integral: Nuevo modelo para el diseño de indicadores y control de gestión en las entidades públicas. Bogota.
- McKinsey, J. (Julio de 2009). The global "war for talent". Journal of International Management.
- Mejía, C. (2000). Indicadores de efectividad y eficacia. La estrategia del conocimiento.
- Mejía, C. A. (2013). ¿Cómo medir la productividad? Planning.

- Mendoza, W. (2008). La Organización como fase del proceso administrativo. Informe académico, Universidad Nacional Experimental del Yaracuy.
- Meneses Tello, F. (Abril de 2009). Epistemología social y estudios de la información. UNAM, Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la información(4), 70.
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (2013). Agenda para la transformación productiva. Agenda.
- Miranda, R. (2007). Elaboración del Cuadro de Mando Integral. Guía de trabajo dirigido.
- Mora, C. (10 de Marzo de 2012). La relevancia e importancia de la productividad para la empresa. El portal del administrador.
- Münch, L. (2010). Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (Primera ed.). (P. Guerrero Rosas, Ed.) México: Pearson Educación.
- Muñoz, C. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria (Vol. 23).
- Navas Chérrez, G. (2010). La gestión del talento humano del departamento de ventas y su incidencia en la rentabilidad de Jabocentro Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Oliver, J. (2010). Administración de Recursos Humanos. Educativo.
- Paredes, F. (2008). Balanced Scorecard (BSC). Una herramienta para la gestión del mantenimiento. Académico.

- Pazmiño Izquierdo, J. (2008). Gestión administrativa y financiera de la unidad del talento humano de la escuela politécnica del ejército. Sangolquí, Pichincha, Ecuador.
- Perea, J. L. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. IIPSI, 109 - 122.
- Prieto, R., Villasmil, M., & Urdaneta, L. (7 de Julio de 2011). Gestión Humana en las organizaciones Postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. Centro de investigaciones de ciencias administrativas y gerenciales, 8.
- Quinodóz, C. (2011). Sistemas de Producción. Académico.
- Recalde, H. (2011). Enfoque y Lógica de Investigación. Metodología de la Investigación.
- República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador.
- Rico, S. P. (12 de Marzo de 2014). La importancia de la capacitación en la productividad. GestioPolis.
- Rocha, M. (2010). Administración. Agencia de Cooperación Internacional del Japón.
- Rodríguez , C. (1999). El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas. México: ITESO.
- Rodríguez Cruz , Y. (2006). La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica.
- Rodriguez, C., Gonzalez, F., Veroes, G., Rei, J., China, M., & Chirinos, X. (2011). Importancia de la medición y análisis en la gerencia de la calidad y productividad. Maestría en Gerencia de la Calidad y Productividad.

- Rubio, P. (2012). Evaluación del desempeño. EUROEMPLEO.
- Sander, B. (1990). Eficacia o eficiencia. Santillana.
- Santos, M., & Browarnik , G. (2009). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en una Sociedad de Bolsa. Universidad del CEMA .
- Sierra, M. (2012). Tipos más usuales de Investigación. Académico , Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Solval , J. M. (2014). El Proceso Administrativo. Educativo.
- Thompson, I. (Enero de 2008). Definición de Administración. Administración desde una perspectiva general.
- Tola, J. (30 de Julio de 2012). Las represalias de la globalización hacia el talento humano ecuatoriano. Revista FEN Opina(12).
- Universidad de Cuenca. (2013). Manual para la gestión del talento humano del personal administrativo de la Universidad de Cuenca. Manual de gestión.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2003). Tutorial para la asignatura Administración Básica I. Fondo Editorial.
- Universidad Nacional de Loja. (2012). " La gestión del talento humano".
- Universidad Nacional de Loja. (2012). "La gestión del Talento Humano".
- Uzcátegui, D. (2010). La Planeación Estratégica en el Departamento de Recursos Humanos. Educativo.
- Vargas, J. (2012). Introducción a los sistemas de producción. Académico.

- Velastegui, W. (2011). Administración de la Producción. Académico.
- Vilcarromero, R. (2013). La Gestión en la producción. (F. U. Garcilaso, Ed.)
- Villalobos , A. (2012). Análisis de Puestos. Académico.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
INGENIERÍA FINANCIERA

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA
`VAUD CONFECCIONES` DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

Objetivo:

Determinar el impacto de la gestión del talento humano en la productividad de `Vaud confecciones` de la ciudad de Ambato para el incremento de la rentabilidad.

Instrucciones:

- Por favor lea el cuestionario detenidamente
- Procure ser lo más objetivo y veraz.
- Seleccione solo una de las alternativas que se propone
- Marque con una **X** la alternativa que usted considere adecuada
- De la seriedad con la que responda dependerá el éxito de este proyecto.

1. ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo son un apoyo para el desempeño de sus labores?

- Siempre
- Casi Siempre
- Nunca

2. ¿Con qué frecuencia se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral?

- Siempre
- Casi Siempre
- Nunca

3. ¿Es agradable el ambiente de trabajo en todas las áreas de la empresa?

Siempre

Casi Siempre

Nunca

4. ¿Desarrolla usted sus habilidades de manera efectiva en su puesto de trabajo?

Siempre

Casi Siempre

Nunca

5. ¿Se siente conforme con el sueldo que percibe en relación a otras empresas?

Conforme

Poco Conforme

Disconforme

6. ¿Se realizan capacitaciones para mejorar su desempeño laboral?

Siempre

Casi Siempre

Nunca

7. ¿Piensa usted que los recursos que posee la empresa son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias?

Sí con toda seguridad

En gran medida

No con toda seguridad

8. ¿La empresa realiza mediciones continuas de su desempeño laboral?

Siempre

Casi Siempre

Nunca

9. ¿Obtiene incentivos o estímulos aparte de su sueldo normal por la producción realizada?

Si

No

A veces

10. ¿Existen parámetros laborales definidos para medir la efectividad de los procesos que usted realiza?

Si

No

Desconozco

11. ¿El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para cumplir con las metas de producción requeridas?

Sí con toda seguridad

No con toda seguridad

Desconozco

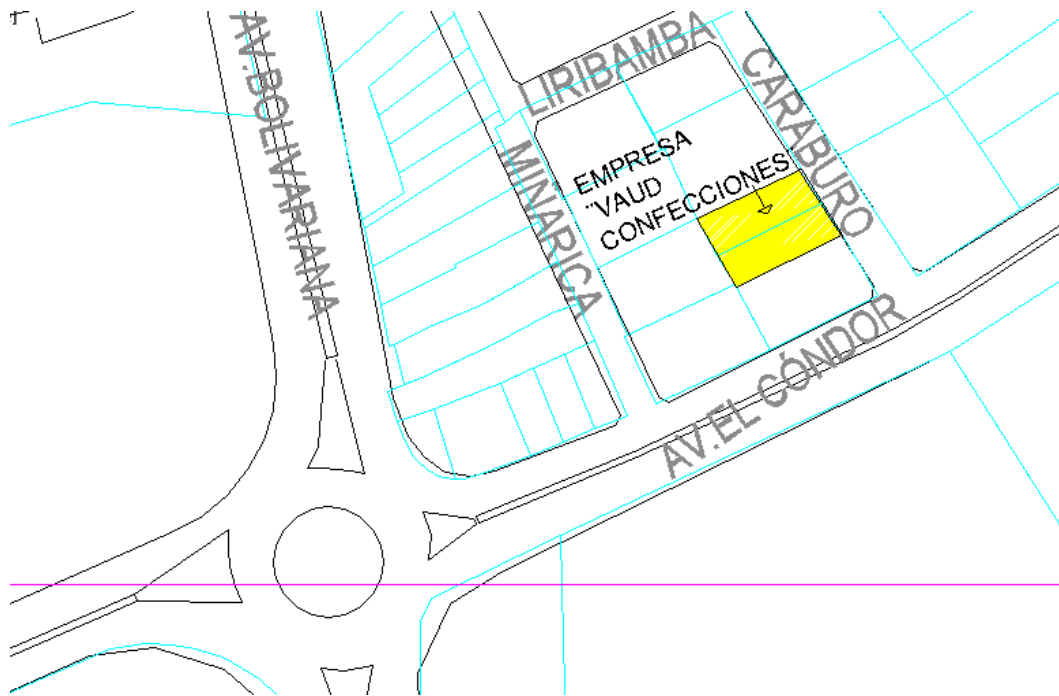
12. ¿El producto final que usted fabrica y la empresa oferta es de calidad para los clientes?

Sí con toda seguridad

En gran medida

No con toda seguridad

Croquis de la empresa 'Vaud confecciones'



Elaborado por: López, (2014)

FOTOGRAFIAS

Fachada de la empresa 'Vaud confecciones'.



Secretaría



Departamento de Contabilidad



Diseño



Maquinaria del Área de Diseño

Plotter



Bordadora



Impresora Láser



Corte



Costura



Estampado



Lavandería



Terminados



Empaquetado



Cronograma de Actividades

| Nº | ACTIVIDADES | ABRIL | | | | MAYO | | | | JUNIO | | | | JULIO | | | | AGOSTO | | | | SEPTIEMBRE | | | |
|----|--|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Revisión del Perfil y Aprobación del Tema | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Revisión y Corrección Capítulo I | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Entrega del Capítulo I | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Revisión y Corrección Capítulo II | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Entrega del Capítulo II | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Revisión y Corrección Capítulo III | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Entrega del Capítulo III | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Elaboración de instrumentos de recolección de información. | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Entrega de instrumentos de recolección de información. | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Elaboración del Capítulo IV y V | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| 11 | Entrega del Capítulo IV y V | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | |
| 12 | Elaboración del Capítulo VI | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 13 | Entrega del Capítulo VI | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | |
| 14 | Revisión Final. | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | |
| 15 | Entrega de trabajo estructurado de manera independiente A.C.D. | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | |
| 16 | Revisión de Calificadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| 17 | Defensa del Trabajo de Titulación. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |

Elaborado por: López, (2014)