



DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS

Tema:

“DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO Y SU
INCIDENCIA EN LA PRODUCCIÓN DE CALZADO EN LA
EMPRESA CABARO CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DE AMBATO
AÑO 2013”

Tesis de grado previo a la obtención del título de: Magíster en
Administración de Empresas mención Planeación

Línea de Investigación:

Administración de Talento Humano

Autor:

ANDREA MARISABEL MAYORGA URRUTIA

Director:

ING. JORGE OMAR VACA QUIÑONEZ (MBA)

AMBATO – ECUADOR

Septiembre 2014

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO Y SU
INCIDENCIA EN LA PRODUCCIÓN DE CALZADO EN LA EMPRESA
CABARO CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DE AMBATO AÑO 2013”

Línea de Investigación:

Administración de Talento Humano

Autor:

ANDREA MARISABEL MAYORGA URRUTIA

Jorge Omar Vaca Quiñonez, Ing.MBA f. _____

CALIFICADOR

Tarquino Fidel Patiño Espín, Ing. MBA f. _____

CALIFICADOR

Patricia del Pilar Ramos Córdova, Psc. Mg. f. _____

CALIFICADOR

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, Dr. PhD. f. _____

**DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO
DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____

SECRETARIO GENERAL PROCURADOR PUCESA

**Ambato – Ecuador
Septiembre 2014**

**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD
Y RESPONSABILIDAD**

Yo, ANDREA MARISABEL MAYORGA URRUTIA portadora de la cédula de ciudadanía No. 1803596103 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

ANDREA MARISABEL MAYORGA URRUTIA

CI.1803596103

AGRADECIMIENTO

Deseo presentar mi más profundo agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica, en especial a los docentes de esta maestría que en su momento tomaron parte en la formación profesional.

A todos mis amigos y familiares que de alguna manera contribuyeron al logro de este objetivo

El Autor

DEDICATORIA

A mis queridos padres y en general a todas aquellas personas por haberme permitido plasmar uno de mis anhelos personales, con su respaldo y confianza.

Andrea M.

RESUMEN

Esta investigación establece los nexos existentes en la producción de calzado en la empresa Cabaro Cía. Ltda. y la carencia de un departamento especializado en la administración del talento humano. Para el desarrollo de la investigación se ha desarrollado una investigación de tipo descriptiva que permite analizar el problema en su entorno natural, esclareciendo las causas y efectos del mismo. Mediante la aplicación de la herramienta encuesta se determina que existe falencias en la administración del talento humano que van de la mano por las deficiencias en la comunicación, control de las actividades del personal y falta de equipamiento de instrumentos de seguridad industrial, que a su vez se ven reflejados por el alto número de desperfectos en el producto terminado, gran cantidad de atrasos a la jornada de trabajo y excesivo número de permisos durante la jornada de trabajo que a la final incrementan el costo de producción volviendo a la empresa menos competitiva en el mercado. Para solucionar este problema se plantea la formación de un departamento de gestión del talento humano que permita mantener gestión, organización y control de las actividades del talento humano, que se plantea con una estructura departamental que facilite su implementación y sus resultados sean visibles inmediatamente.

ABSTRACT

This research establishes the relation between footwear production in “Cabaro” Limited Company and the absence of a department specialized in human talent management. A descriptive research was developed during the investigation, in this way the problem is studied in the real world determining the causes and effects. Using the survey as a tool, it was determined there are failings within the Human Talent department, which goes hand in hand because of communication difficulties, staff monitoring and the lack of industrial security equipment, therefore, embodying into countless failures in the final product; high level of late registrations and an excessive number of leaves at work and consequently, increasing the production cost and turning the company less competitive in the market. In order to fix this problem, the creation of a Human Talent Management Department is established, which would be able to keep staff management, organization and staff supervision. This will be proposed as a departmental structure that helps to execute and get the results immediately.

TABLA DE CONTENIDO

HOJA DE APROBACIÓN.....	iv
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN	vi
TABLA DE CONTENIDO	viii
TABLA DE GRÁFICOS.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	2
1.1 Tema	2
1.2 Antecedentes	2
1.3 Problema.....	4
1.4 Definición del problema	4
1.5 Delimitación del problema	4
1.6 Preguntas básicas	5
1.7 Formulación de la hipótesis.....	6
1.8 Variables e indicadores.....	6
1.9 Objetivos.....	7
1.9.1 Objetivo General.....	7
1.9.2 Objetivo Especifico	7
1.10 Antecedentes de la empresa	9
1.10.1 Reseña Histórica	9
1.10.2 Base legal de la empresa	9
1.10.3 Filosofía corporativa.....	10
1.10.4 Misión.....	11
1.10.5 Visión	11

1.10.6 Organigrama de la empresa.....	12
1.11 Administración de procesos	13
1.11.1 Objetivos de la administración de procesos.....	15
1.11.2 Proceso de Creación de Valor.....	15
1.11.3 Proceso de diseño.....	16
1.11.4 Proceso de producción/entrega	16
1.11.5 Proceso de apoyo	16
1.12 Departamentalización	16
1.12.1 Enfoques de la departamentalización	17
1.12.2 Estructura organizacional de acuerdo al tamaño de la empresa	18
1.12.3 Tipos de departamentalización	20
1.13 Departamento de Talento humano.....	20
1.13.1 Funciones del departamento Talento Humano	25
1.13.2 Operaciones administrativas de Talento Humano	28
1.13.3 Actividades en el departamento de Talento Humano.....	29
1.13.4 Competencias del Talento Humano.....	29
1.14 Administración de la producción	34
1.14.1 Planificación de la Producción.....	35
1.14.2 Fases en la planificación de la producción.....	37
1.14.3 Estándares de calidad en la producción.....	39
1.14.4 Etapas de producción en el calzado	41
1.14.5 Indicadores de producción en Cabaro	42
CAPÍTULO II.....	43
METODOLOGÍA DE TRABAJO	43
2.1 Identificación de la población	43
2.2 Identificación de la muestra	43
2.3 Método de investigación.....	43
2.3.1 Método Inductivo.....	44
2.3.2 Método Deductivo	44
2.4 Tipo de investigación.....	44

2.4.1 Investigación Exploratoria	44
2.4.2 Investigación Descriptiva	45
2.4.3 Investigación bibliográfica	45
2.4.4 Investigación correlacional	45
2.5 Técnicas e Instrumentos de investigación	45
Encuesta	46
CAPÍTULO III	47
RESULTADOS	47
3.1 Aplicación del instrumento encuesta	47
Edad	47
Genero	48
Área de trabajo	49
Tiempo de trabajo	50
Formación académica	51
Profesión	52
Me gusta trabajar en Cabaro Cía. Ltda.	53
Usted actualmente como se encuentra en la empresa con las actividades que realiza	54
La empresa se preocupa por su bienestar	55
En la empresa le brindan capacitación	56
El trabajo realizado está acorde a sus competencias profesionales.....	58
Le entregan indumentaria de trabajo acorde a sus actividades	59
En el trabajo le proporcionan formación y protección de seguridad industrial.....	60
Conoce su sueldo básico, beneficios e incentivos.....	61
La empresa ha creado beneficios adicionales.....	62
Al ingresar a la empresa, fue por una recomendación	63
Conoce las actividades de su puesto de trabajo.....	64
Le entregan instrumentos de trabajo para su actividad.....	65
La comunicación con sus superiores es adecuada.....	66
Es clara su meta de producción	67
La administración de la empresa realiza medición de desempeño laboral	68

Es informado sobre su rendimiento	69
Considera que la empresa hace todo esfuerzo por su bienestar como trabajador	70
Si la empresa requiere mejorar, que actividades debería encargarse un departamento de Talento Humano	72
3.2 Resumen de la entrevista realizada al jefe de producción	73
3.2.1 Análisis de la producción	74
3.2.2 Análisis de indicadores en la producción	75
3.3 Discusión de los resultados	76
3.4 Demostración de la hipótesis	77
3.4.1 Planteamiento de la hipótesis	77
3.4.2 Selección del nivel de significancia	78
3.4.3 Selección del estadístico de prueba	78
3.4.4 Establecer la regla de decisión	78
3.4.5 Comprobación en t de student	80
3.4.6 Tomar una decisión	81
CAPÍTULO IV	83
PROPUESTA	83
4.1 Estructura del departamento de talento humano	83
4.1.1 Administración del departamento de talento humano	83
4.1.2 Estructura dentro de la empresa	83
4.1.3 Funciones del departamento	84
4.1.4 Proceso de implementación	85
4.1.5 Cronograma de implementación	88
4.2 Funciones del jefe de área	90
4.3 Impacto del nuevo departamento	92
4.4 Procesos de los subsistemas de Talento Humano	93
4.4.1 Reclutamiento, Selección y Contratación de personal	93
4.4.2 Inducción de personal	95
4.4.3 Capacitación de personal	97
4.4.4 Seguimiento del desempeño laboral	99
4.4.5 Evaluación del desempeño laboral	100

4.5 Plan operativo anual.....	102
4.5 Presupuesto de implementación.....	104
CAPÍTULO V	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
5.1 Conclusiones	106
5.2 Recomendaciones	107
BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXOS	113
Anexo N° 1: Encuesta de Satisfacción del Personal.....	114
Anexo N° 2: Ficha de Requerimiento de Personal.....	119
Anexo N° 3: Ficha de Requerimiento de Capacitación	120

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 1-1 Árbol de problemas.....	4
Gráfico 1-2 Organigrama estructural Cabaro Cía. Ltda.	12
Gráfico 1-3 Departamento de Recursos Humanos en la pequeña empresa.....	18
Gráfico 1-4 Departamento de Recursos Humano en la pequeña empresa.....	19
Gráfico 3-1 Edad de trabajadores.....	47
Gráfico 3-2 Género de los trabajadores.....	48
Gráfico 3-3 Área de las personas encuestas.....	49
Gráfico 3-4 Tiempo de trabajo en la empresa.....	50
Gráfico 3-5 Formación académica.....	51
Gráfico 3-6 Profesión de los encuestados.....	52
Gráfico 3-7 Preferencia de trabajo en la empresa.....	53
Gráfico 3-8 Satisfacción de trabajar en la empresa.....	54
Gráfico 3-9 Preocupación por el bienestar.....	55
Gráfico 3-10 Capacitación en la empresa.....	56
Gráfico 3-11 Uso de capacidades y destrezas.....	57
Gráfico 3-12 Uso de competencias profesionales.....	58
Gráfico 3-13 Indumentaria de trabajo.....	59
Gráfico 3-14 Formación y protección de seguridad industrial.....	60
Gráfico 3-15 Conocimiento de sueldo, beneficios e incentivos.....	61
Gráfico 3-16 Beneficios adicionales de la empresa.....	62
Gráfico 3-17 Ingreso por recomendación.....	63
Gráfico 3-18 Actividades del puesto de trabajo.....	64
Gráfico 3-19 Instrumentos de trabajo.....	65
Gráfico 3-20 Comunicación con superiores.....	66
Gráfico 3-21 Meta de producción.....	67
Gráfico 3-22 Medición del desempeño laboral.....	68
Gráfico 3-23 Información de rendimiento.....	69
Gráfico 3-24 Esfuerzos de la empresa por el bienestar del trabajador.....	70

Gráfico 3-25 Plan de capacitación	71
Gráfico 3-26 Gráfico de chi cuadrado	81
Gráfico 3-27 Gráfico de distribución Student	82
Gráfico 4-1 Organigrama Propuesto	84
Gráfico 4-2 Cronograma de implementación	89
Gráfico 4-3 Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación	93
Gráfico 4-4 Procesos de Inducción de Personal.....	95
Gráfico 4-5 Procesos de Capacitación del personal.....	97
Gráfico 4-6 Proceso de Seguimiento del Desempeño Laboral.....	99
Gráfico 4-7 Proceso de Evaluación del Desempeño Laboral.....	101

Tablas

Tabla 1-1 Hipótesis planteada	7
Tabla 1-2 Superordenación de categorías.....	8
Tabla 3-1 Género de los trabajadores	48
Tabla 3-2 Área de las personas encuestas.....	49
Tabla 3-3 Tiempo de trabajo en la empresa	50
Tabla 3-4 Formación académica	51
Tabla 3-5 Profesión de los Encuestados	52
Tabla 3-6 Preferencia de trabajo en la empresa	53
Tabla 3-7 Satisfacción de trabajar en la empresa.....	54
Tabla 3-8 Preocupación por el bienestar	55
Tabla 3-9 Capacitación en la empresa	56
Tabla 3-10 Uso de capacidades y destrezas.....	57
Tabla 3-11 Uso de competencias profesionales	58
Tabla 3-12 Indumentaria de trabajo	59
Tabla 3-13 Formación y protección de seguridad industrial	60
Tabla 3-14 Conocimiento de sueldo, beneficios e incentivos.....	61
Tabla 3-15 Beneficios adicionales de la empresa	62
Tabla 3-16 Ingreso por recomendación	63

Tabla 3-17 Actividades del puesto de trabajo	64
Tabla 3-18 Instrumentos de trabajo.....	65
Tabla 3-19 Comunicación con superiores	66
Tabla 3-20 Meta de producción.....	67
Tabla 3-21 Medición del desempeño laboral	68
Tabla 3-22 Información de rendimiento	69
Tabla 3-23 Esfuerzos de la empresa por el bienestar del trabajador.....	70
Tabla 3-24 Plan de capacitación.....	71
Tabla 3-25 Actividades del departamento	72
Tabla 3-26 Resumen de Entrevista	73
Tabla 3-27 Resumen de Producción	74
Tabla 3-28 Resumen de Entregas.....	75
Tabla 3-29 Rendimiento materias primas.....	75
Tabla 3-30 Rotación de personal.....	76
Tabla 3-31 Frecuencia Observada.....	79
Tabla 3-32 Frecuencia Esperada	79
Tabla 3-33 Pruebas de chi-cuadrado	80
Tabla 3-34 Pruebas de t de student	80
Tabla 4-1 Indicadores de gestión - Fase implementación	85
Tabla 4-2 Indicadores de gestión - Fase implementación	86
Tabla 4-3 Indicadores de gestión - Fase implementación	87
Tabla 4-4 Indicadores de gestión propuestos	87
Tabla 4-5 Perfil del Cargo	90
Tabla 4-6 POA.....	103
Tabla 4-7 Presupuesto.....	104
Tabla 4-8 Beneficio esperado	105

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolla bajo la premisa de análisis de la estructura de un departamento de gestión del talento humano y su incidencia en la producción y productividad de los procesos productivos de la empresa Cabaro Cía. Ltda.

Para esto se ha organizado el trabajo en capítulos como se indica:

Capítulo I, donde se analizan el problema para su adecuada formulación, se define la hipótesis y se identifican las variables a ser estudiadas, se analiza las variables de estudio, desarrollando un marco teórico que permita su adecuada formulación de las características de las variables estudiadas

Capítulo II, se analiza la metodología de la investigación que permite el adecuado desarrollo de la investigación de campo.

Capítulo III, se presentan los resultados de la recopilación de información realizada en de trabajo de campo, se inicia con la presentación de la herramienta encuesta y posteriormente con resultados de la entrevista y revisión de información documental de la empresa. En base a lo cual se establece un análisis de la implicación del talento humano en los procesos de producción.

Capítulo IV, se presenta una propuesta que indica la estructura de un departamento de talento humano adaptado a la realidad de la empresa y que consta de las funciones, actividades del mismo, además consta un proceso de implantación y los resultados esperados de la creación de esta unidad.

Capítulo V, se analizan las conclusiones y recomendaciones a las que se llega luego del análisis investigativo y la generación de una propuesta.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1 Tema

DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCCIÓN DE CALZADO EN LA EMPRESA CABARO CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DE AMBATO AÑO 2013”

1.2 Antecedentes

La administración del talento humano en las empresas surge de la necesidad de optimizar el trabajo del personal, razón por la cual la empresa invierte recursos en la formación de un área especializada en el control, desarrollo de las personas además del mejoramiento de sus condiciones de trabajo.

El establecer un departamento de talento humano está demostrado en la aplicación de otras empresas genera mayores niveles de productividad en las empresas, por lo cual es conveniente el desarrollo de un área especializada en el manejo del personal.

Actualmente, *“las demandas del mundo del trabajo se convierte en un campo relativamente independiente, con una lógica propia, intereses particulares, actores relevantes con poder de decisión, contacto con el campo educativo y un marco dado por las regulaciones sociales y económicas del contexto en que se desarrolla”*. (Montes, 2012)

Encontrándose en un mercado ampliamente productivo y competitivo del sector de calzado que mantiene una alta responsabilidad y dificultad en el manejo del talento humano, donde el empleador no toma importancia del mismo, ya que al implementar el área de talento humano se lo ha considerado un gasto, pero no se dan cuenta que gracias a esto les permitirá mejorar como empresa cada día más.

En la Empresa Cabaro, se observa que no existe un área dedicada a la administración del talento humano, dejando esta actividad como una tarea dispersa en varias personas que no velan directamente por el personal, más bien cumplen solamente tareas enfocadas al registro y control del personal descartando el manejo eficiente del personal, optimización de su trabajo, cuidado del bienestar y vigilancia de normas de seguridad. Por lo cual se hace evidente el desarrollo de un departamento que permita cuidar del talento humano.

El conocimiento es un conjunto información adquirida teórica o empíricamente. Mientras que, destrezas es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad. De lo cual podemos decir que Competencia es el conjunto de todos aquellos conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que hacen del trabajo una actividad que mejora el rendimiento de la persona y puede ser analizado para cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

De acuerdo al informe de Competencias presentado por (Lanuque, 2008) *“Una competencia es la capacidad de poner en marcha de forma integrada aquellos conocimientos adquiridos y rasgos de personalidad que permitan resolver situaciones diversas”*. Las mismas se pueden clasificar en:

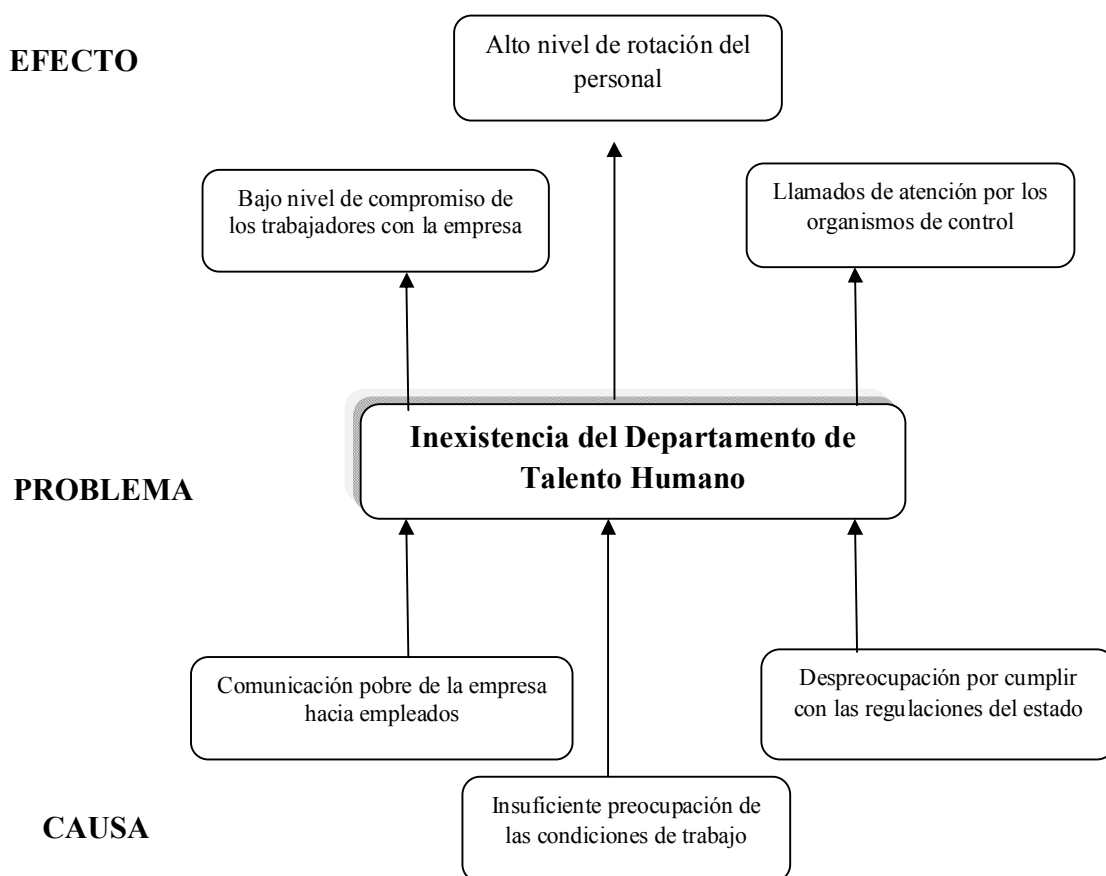
“Básicas.- Que debe estar al alcance de todos los sujetos implicados incluyen los conocimientos teóricos, las habilidades o conocimientos prácticos y las actitudes o compromisos personales” (Lanuque, 2008)

“Genéricas.- Son de carácter genérico porque están presentes en las más diversas profesiones, oficios o roles. También son denominadas actitudinales sociales porque se refieren a aquellas capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes), disposiciones o características internas al individuo que son desarrollables, o bien las que se despliegan en las relaciones interpersonales”. (Lanuque, 2008)

“Específicas.- Se refieren a habilidades específicas que se refieren a un puesto de trabajo concreto y es donde más se denotan las especificidades puntuales de la empresa u organización”. (Lanuque, 2008)

1.3 Problema

Gráfico 1-1 Árbol de problemas



Elaborado por: Andrea Mayorga

1.4 Definición del problema

¿La inexistencia de un departamento de talento humano afecta a la producción de calzado de la Empresa Cabaro Cía. Ltda.?

1.5 Delimitación del problema

- Campo: Administrativo
- Área: Organización de empresas

- Aspectos: Talento Humano
- Espacial: Producción de calzado

1.6 Preguntas básicas

A continuación se exponen las preguntas básicas que van a ser respondidas a lo largo y al término de la elaboración del proyecto de tesis.

3.3.1. ¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

- El problema se hace evidente cuando se requiere gestionar actividades relacionadas con el recurso humano de la empresa, pues por la falta de un departamento especializado se observa poca información del personal y seguimiento de la productividad y trayectoria en la empresa de los trabajadores.

3.3.2. ¿Por qué se origina?

- Anteriormente, los accionistas de la empresa consideraban a la administración del recurso humano era un gasto, sin embargo con el ingreso de nuevas generaciones en los propietarios ha permitido la identificación de la necesidad.

3.3.3. ¿Quién o qué lo origina?

- Como se mencionó parte del problema es originado por los accionistas de la empresa, pero no podemos dejar de observar que la rutina y cotidianidad de las labores no ha permitido la formación de una estructura de administración de la empresa.

3.3.4. ¿Cuándo se origina?

- Se hace evidente el problema cuando se requiere información del personal para mejorar la gestión de la empresa.

- Por otra parte cuando organismos de control requieren información, no se dispone de datos y tampoco se vigila el cumplimiento de regulaciones sobre el talento humano en seguridad industrial.

3.3.5. ¿Dónde se origina?

Se origina en la empresa Cabaro Cía. Ltda. en su planta de calzado, calle línea férrea y Av. Víctor Hugo.

3.3.6. ¿Qué elementos o circunstancias lo originan?

- Procesos no establecidos para la contratación, evaluación y seguimiento del personal.
- Se requiere ampliar el conocimiento sobre el manejo de seguridad industrial en la empresa.

1.7 Formulación de la hipótesis

La creación del departamento de talento humano permite maximizar la producción de calzado en la Empresa Cabaro Cía. Ltda.

1.8 Variables e indicadores

- Departamento de Talento Humano (*Variable Independiente*)
- Producción (*Variable Dependiente*)

Tabla 1-1 Hipótesis planteada

HIPÓTESIS	V. INDEPENDIENTE (CAUSA)	V. DEPENDIENTE (EFECTO)
La creación del departamento de Talento Humano permite maximizar la producción de calzado en la Empresa Cabaro Cía. Ltda.	Departamento de Talento Humano	Producción

Elaborado por: Andrea Mayorga

Indicador

Basado en la investigación se definirán dos indicadores: 1) orientado al seguimiento de los procesos que se incluirán en el nuevo departamento y 2) midiendo el aumento de la producción de la planta de calzado y la disminución de fallas en el producto terminado.

1.9 Objetivos

1.9.1 Objetivo General

- Diseñar el departamento de talento humano para incrementar la producción de calzado de la Empresa Cabaro Cía. Ltda.

1.9.2 Objetivo Especifico

- Determinar el impacto en la producción de la empresa por la falta de un Departamento de talento humano.
- Establecer los principales sistemas del departamento de talento humano para la Empresa Cabaro Cía. Ltda.

- Proponer la estructura del departamento de talento humano para influir en la producción de calzado de Cabaro Cía. Ltda.

Tabla 1-2 Superordenación de categorías



Elaborado por: Andrea Mayorga

1.10 Antecedentes de la empresa

1.10.1 Reseña Histórica

Cabaro nace en 1982 como una empresa familiar constituida por los Hermanos Callejas Barona, de ahí su nombre. La compañía incursiona en la elaboración de cuero terminado para lo cual instala su planta de producción en el sector de Pelileo Viejo donde funciona en la actualidad.

Sus productos han sido desarrollados para las líneas de calzado y vestimenta siendo reconocidos por su calidad y durabilidad.

Parte del desarrollo empresarial Cabaro tiene como actividades complementarias varios sectores como son el agrícola, avícola, construcción entre otros.

En el año 2001 parte de su desarrollo se amplía a la línea de producción de calzado con una planta de producción en la ciudad de Ambato; la misma dedicada a la elaboración de calzado de hombre y principalmente femenino.

Para el año 2007 con la llegada de productos importados sustitutos el sector fue decreciendo poniendo a la empresa en grandes dificultades, de las cuales con gran sabiduría sus fundadores han sabido mantenerse en el tiempo

En el año 2011 parte de la modernización de la empresa se toma un plan estratégico que cambia la administración del negocio, se instalan sistemas de control de la producción y se inicia un plan manejo amigable con el medio ambiente.

1.10.2 Base legal de la empresa

La empresa está constituida bajo personería jurídica como una Compañía Limitada formada por tres socios que han colocado capital por cantidades similares.

Según escrituras, el nombre de la empresa es Cabaro Cía. Ltda. (Callejas Barona), con un capital actual de ochocientos mil dólares, que se encuentran repartidos entre sus plantas de producción, acciones en otras empresas y activos fijos que posee la empresa.

El propósito con la cual fue creada la empresa es: transformación de pieles en cueros para calzado y marroquinería en general, compra y venta de pieles saladas, importación y exportación de materias primas y productos terminados, fabricación de calzado, comercialización de calzado al por mayor y menor, construcción de edificios, casas y departamentos, compra y venta de bienes raíces.

La gerencia está a cargo de Ing. María Fernanda Callejas, familiar de los accionistas de la empresa, quien se encarga de dictar las políticas de la empresa.

La empresa se constituye mediante escritura pública el 22 de marzo de 1977, inicialmente en los estatutos indica que su rama de actividad será la planificación, construcción de edificaciones para vivienda, industria u otros fines, compra y venta de inmuebles, fabricación y comercialización de materiales de construcción.

Se realiza una reforma de estatutos el 22 de enero de 1981 donde se añade las actividades relacionadas a la producción, compra y venta de pieles crudas, saladas y el procesamiento de cuero para calzado y marroquinería.

En la reforma de los estatutos del 04 de enero de 1999, luego de reunión de accionistas se decide el incremento de la actividad mediante reforma de los estatutos en la comercialización y producción de calzado al por mayor y menor. Para ello se instala la planta de producción.

1.10.3 Filosofía corporativa

Respeto.- se busca el respeto a creencia, género y opinión de las diferentes personas

Responsabilidad.- se es responsable con las obligaciones y deberes con la sociedad, trabajadores y estado

Solidaridad.- se practica la solidaridad con las personas

Equidad.- se busca ser equitativos con las personas

Confiabilidad.- cumplir con los compromisos adquiridos dentro de los plazos establecidos

1.10.4 Misión

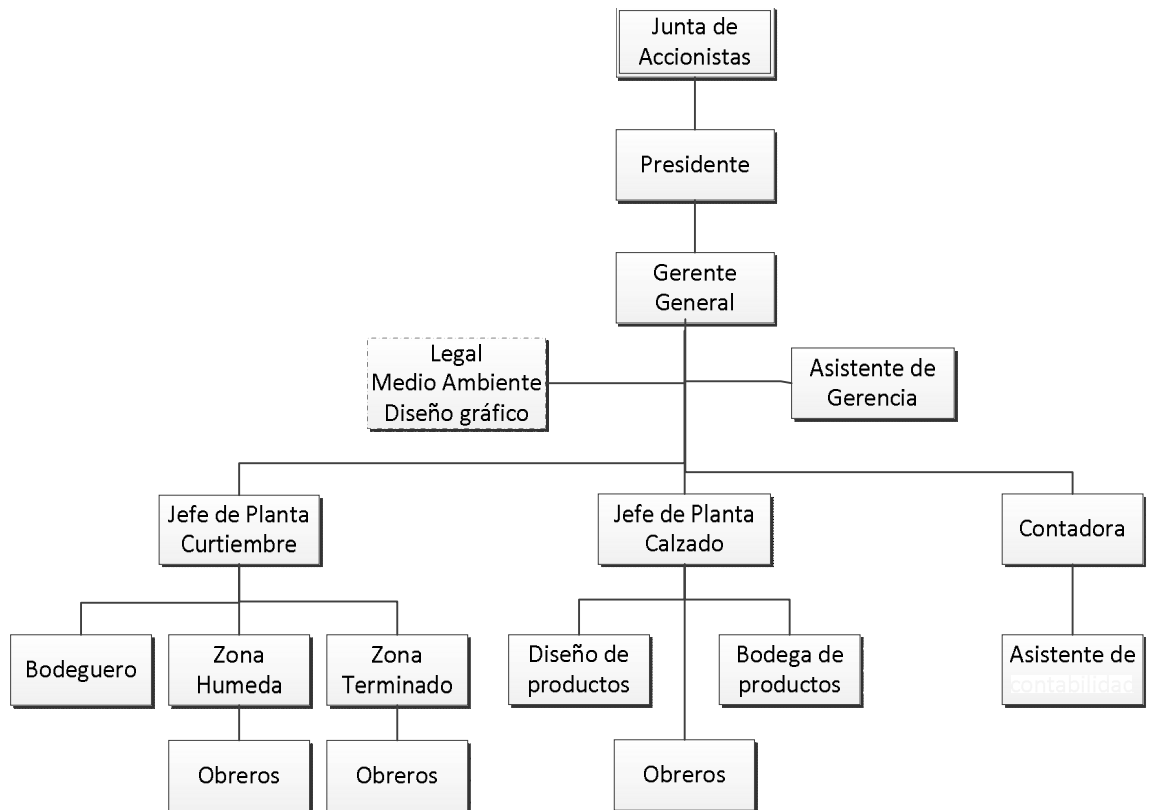
“Cabaro produce y comercializa cuero y sus derivados que permiten obtener productos de buena calidad aceptados por los consumidores, mediante un compromiso de respeto, responsabilidad, equidad y confiabilidad con sus trabajadores, proveedores, generando réditos para sus accionistas y siendo solidarios dentro de su entorno empresarial social y ambiental”. (Cabaro, 2012)

1.10.5 Visión

“Empresa con producción y comercialización de productos relacionados con el cuero líder en Ecuador que cultiva imagen y genera fidelidad de los clientes a través de la calidad, calidez de su gente; actuando con responsabilidad social y ambiental”. (Cabaro, 2012)

1.10.6 Organigrama de la empresa

Gráfico 1-2 Organigrama estructural Cabaro Cía. Ltda.



Fuente: Cabaro Cía. Ltda.

Elaborado por: Andrea Mayorga

1.11 Administración de procesos

Existen diversas actividades que respaldan estos procesos principalmente tales como la investigación y el desarrollo, talento humano, contabilidad, compras, operaciones, capacitación, mercadotecnia, y satisfacción del cliente.

“Los procesos sostienen toda actividad de trabajo y se presentan en todas las organizaciones y en todas las funciones de una organización. Las actividades y funciones se encuentran anidadas dentro de otros a lo largo de una cadena de suministro en una organización”. (Krajewski, 2000)

“La cadena de suministros de una empresa es un conjunto de escalones, conectados unos con otros, que se establece entre proveedores de materiales y servicios y abarca los procesos de transformación mediante los cuales las ideas y las materias primas se convierten en bienes y servicios terminados para proveer a los clientes de una compañía”. (Krajewski, 2000)

“Una decisión clave que examinaremos aquí es la selección de las partes de la cadena que están destinadas al suministro interno, y de mejor forma de llevar a cabo estos procesos”. (Krajewski, 2000)

Una tarea esencial consiste en coordinar los enlaces entre los procesos. *“Ya sea que los procesos sean internos o externos, la gerencia debe prestar especial atención a las interfaces entre actividades. La necesidad de lidiar con estas interfaces pone de manifiesto la necesidad de contar con una coordinación interfuncional”.* (Universidad Autónoma de México - Facultad de Administración, 2013)

La administración de procesos es la selección de los insumos, las operaciones, los flujos de trabajo y los métodos que transforman los insumos en productos. La selección de insumos empieza con la decisión de que procesos se habrán de realizar internamente y cuáles se realizarán en el exterior y serán comprados como materiales y servicios. *“Las decisiones del proceso también se refieren a las mezclas apropiadas de habilidades humanas y equipo y también a que partes de los procesos deberán ser desempeñados*

por cada uno de ellos. Las decisiones con respecto a los procesos deberán ser congruentes con las estrategias de flujo de las organizaciones y con las capacidades de esta última para obtener los recursos necesarios a fin de apoyar esa estrategia”. (Evans, 2008).

“La selección de administración de procesos de los criterios del MBNQA aborda la manera en que una organización diseña, administra, mide y mejora procesos clave de mejora de productos y servicios. Esta selección también se enfoca en la manera en que una organización diseña, maneja, mide y mejora procesos clave de negocios y de apoyo”. (Evans, 2008).

Las metas clave de esta sección consisten en:

- Procesos de productos y servicios
- Proceso de diseño, proceso de producción, proceso de entrega
- Proceso de negocios
- Procesos que no tienen que ver con productos y servicios.
- Propósito de soporte

“La administración por procesos consiste en identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar, mejorar los procesos del negocio. Es una transición desde simplemente vigilar e inspeccionar a los departamentos hacia un enfoque de administración integral del flujo de actividades que agregan valor a los clientes tanto internos como externos. Las necesidades de estos son completamente entendidas, las métricas, clave de la organización son significativas y utilizadas para la evaluación continua y en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones para solucionar problemas y aprovechar oportunidades”. (Lacalle, 2011).

(Lacalle, 2011). *“Las decisiones de proceso deben tomarse cuando:*

- *Se ofrece un producto o servicio nuevo o sustancialmente modificado*
- *Es necesario mejorar la calidad*

- *Las prioridades competitivas han cambiado*
- *Se está modificando la demanda de un producto o servicio*
- *El rendimiento actual es inadecuado*
- *Los competidores ganan terreno por el uso de un nuevo proceso o tecnología*
- *El costo o la disponibilidad de los insumos ha cambiado”.*

1.11.1 Objetivos de la administración de procesos

Como menciona Lindsay “*las decisiones de diseño de un proceso debe contener el objetivo de optimizar el proceso. Para estos cinco tipos de procesos que forman un conjunto y puede elegir entre los procesos*”. (Lindsay, 2008)

1. De proyecto
2. De producción intermitente
3. Por lote o partida
4. En línea
5. Continuos

El análisis y estructura de los procesos debe ser por medio de un enfoque sistémico que permite ordenar en conjuntos de actividades a los procesos y a la vez poder medir los indicadores de eficacia y eficiencia.

1.11.2 Proceso de Creación de Valor

Se concentran en las áreas de satisfacción al cliente, comunicación con el cliente, comunicación con los empleados, contratación de empleados de primera línea y avances tecnológicos. Sin embargo las prácticas de negocios actuales no permiten la mejora continua porque en la mayoría de los casos los procesos claves y de la compañía no están claramente definidos.

1.11.3 Proceso de diseño

El proceso de diseño comienza con la llamada de ventas y continuas a través del desarrollo del plan preliminar, la preparación del presupuesto preliminar, la estimación del costo del proyecto, la finalización del diseño, la selección de los materiales, la calendarización, la preparación del presupuesto final y la construcción.

1.11.4 Proceso de producción/entrega

Los procesos clave de producción y entrega incluyen el ensamble de la carpeta de producción, comunicación con los clientes, elaboración del cronograma. El requerimiento del desempeño clave es la satisfacción del cliente.

1.11.5 Proceso de apoyo

Procesos de negociación consiste en que los procesos de negocios constituyen una de las muchas fortalezas de *Remodeling Designs* y *Case Handyman*. Los procesos clave incluyen ventas y marketing, facturación y garantías.

“El primer paso “clientes” es la base del modelo y su premisa es la utilización de herramientas y técnicas básicas para la identificación de los clientes reales de los procesos, así como de sus requerimientos, los cuales serán convertidos en especificaciones, metas, y objetivos. Este paso, elimina la discrepancia “comprensión””. (Lindsay, 2008)

A través de la administración interfuncional, la optimización y mejora continua de los procesos, se incrementan de manera constante la eficiencia, efectividad de la empresa.

1.12 Departamentalización

(Koontz & Weihrich, 1993) *“El proceso de determinar cómo deben agruparse de cada uno de ellos se llama departamentalización. Existen muchas formas de organizarlas. Por ejemplo algunos tipos de departamentalización son por función, productos, servicios, procesos, territorio o clientes y en forma de matriz”.* Tome en cuenta lo que en muchas organizaciones se usa una de las combinaciones de esas formas es decir dos o

más enfoques funcional en la parte superior de la estructura y otros enfoques en los niveles más bajos. Toda vez que tres de esas formas son más complejas y se usan de manera muy extensa.

Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización de trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes puedan coordinar. *“El fundamento el cual se agrupan las tareas se denomina departamentalización. Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales”*. (Robbins, 2005)

1.12.1 Enfoques de la departamentalización

“Existen varias formas de departamentalizar dependiendo de las necesidades de la empresa u organización, sea por las funciones de la empresa o por los productos que se fabrican”. (Valverde, 2010)

Departamentalización de funcional.- *“El departamentalización funcional agrupa las funciones comunes y actividades similares para formar una unidad organizacional”*. (Valverde, 2010)

El enfoque funcional es muy lento ya que no se cuenta con un administrador responsable de todo un grupo de actividades dadas por lo que se requiere de mucha coordinación y comunicación para tomar decisiones.

Departamentalización por producto.- *“En algún punto los problemas de coordinación con el enfoque funcional se vuelven muy complejos, especialmente cuando se deben tomar decisiones rápidas y oportunas”*. (Valverde, 2010)

La departamentalización de productos agrupa los trabajos por línea de productos. *“Este enfoque cada área importante de productos se coloca bajo la autoridad del gerente que es responsable de todo lo que tiene que ver con la línea del producto.”* (Valverde, 2010)

La departamentalización geográfica agrupan los trabajos con base al territorio o la geografía.

La departamentalización de clientes agrupa los trabajos con base a los clientes que tienen necesidades y problemas comunes. Los cuales se puede atender mejor a cada uno de especialistas para cada uno de ellos.

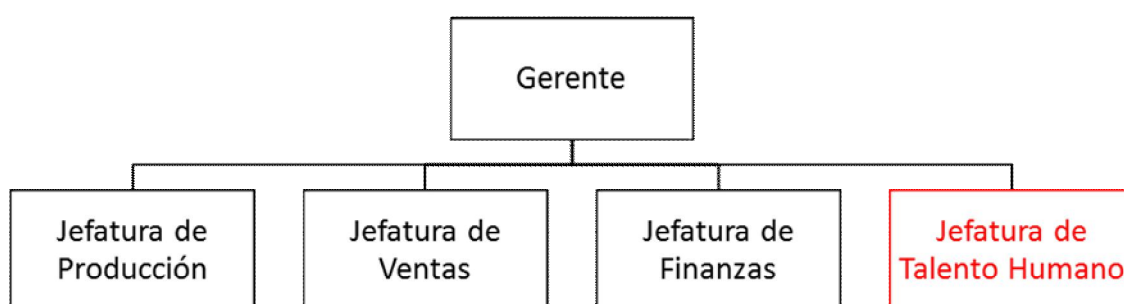
Departamentalización Matricial.- *“Un tipo de intermedio de departamentalización en la que se conjunta personal de varias especialidades para llevar a cabo tareas de corta vida o duración limitada se conoce como departamentalización matricial”*. (Valverde, 2010)

1.12.2 Estructura organizacional de acuerdo al tamaño de la empresa

“A medida que las empresas van creciendo la estructura departamental se hace más compleja principalmente con las actividades de apoyo, entre ellas el manejo del talento humano. Pues, su principal labor es buscar mayor cooperación entre las personas haciendo más eficientes los procesos para alcanzar los objetivos de las empresas”. (Gaither & Frazier, 2005)

“En los negocios y empresa pequeña la estructura no permite la formación de un departamento independiente de la gestión del talento humano, por su parte a medida que la empresa va creciendo se hace necesario este departamento haciéndose visible en las empresas medianas y grandes como unidad que se encarga de la coordinación del personal en las actividades verticales (funciones) y horizontales (procesos) de la empresa”. (Gaither & Frazier, 2005)

Gráfico 1-3 Departamento de Recursos Humanos en la pequeña empresa

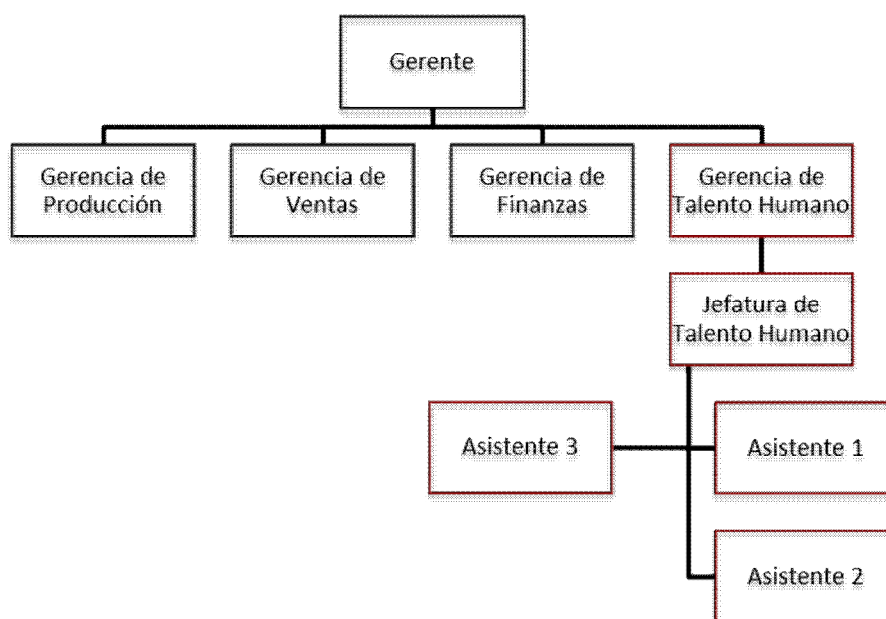


Fuente: GAITHER N, FRAZIER G (2005) Administración de producción y operaciones.
Elaborado por: Andrea Mayorga

“En la gran empresa el talento humano cobra mayor importancia por la coordinación que es necesaria entre las áreas de la empresa, es por esto que la administración del talento humano se convierte en una Gerencia departamental y dentro de la misma se dividen como departamentos las funciones principales como capacitación, contratación, seguridad industrial y relaciones laborales”. (Gaither & Frazier, 2005)

En este caso el diseño del departamento de Talento Humano requiere una mayor planificación debido a la división de las tareas en cada una de las nuevas jefaturas haciendo que las tareas sean lo suficientemente separadas entre sí pero a la vez que estén coordinadas entre sí.

Gráfico 1-4 Departamento de Recursos Humano en la pequeña empresa



Fuente: GAITHER N, FRAZIER G (2005) Administración de producción y operaciones.
Elaborado por: Andrea Mayorga

1.12.3 Tipos de departamentalización

Departamentalización por Números Simples

“La departamentalización por números simples fue un antaño un método importante en la organización de los tribus, clanes y ejércitos. Aunque está cayendo rápidamente en desuso todavía puede tener ciertas aplicaciones en las sociedades modernas”. (Kootz, 1995)

“El departamento por números simples consiste en reunir a todas las personas que han de ejecutar los mismos deberes y colocarlas bajo un gerente”. (Ballart, 1993)

El hecho esencial no es lo que estas personas hacen en donde trabajan o con que trabajan, sino el éxito de la empresa depende solo depende del número de personas que intervengan.

Departamentalización por Tiempo

“Una de las formas más antiguas de departamentalización generalmente usadas en la parte inferiores de la organización, consiste en base a tiempo, el uso de turnos es muy común en muchas empresas, donde por razones económicas, tecnológicas o de otro tipo el día laboral no sería suficiente”. (Mosley, 2005)

Departamentalización por Funciones de la Empresa

El agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de la empresa (departamentalización funcional) engloba lo que las empresas normalmente hacen.

1.13 Departamento de Talento humano

(Chiavenato, 2004) *“El departamento de recursos humanos tiene bajo su responsabilidad la gestión y administración del recurso humano de una organización asegurándose de cumplir con los reglamentos de ley, bienestar del trabajador y máxima eficiencia del personal en sus diversas actividades dentro de una empresa”.* Para lo cual realiza las siguientes funciones:

- Captación

La competitividad puede adoptar diversas formas. Puede estar basada en ventajas competitivas estáticas, como recursos naturales abundantes o bajos costos salariales.

Pero también puede estar sustentada en ventajas comparativas dinámicas, producto de introducir nuevos y mejores productos, implementar nuevas formas de organización empresarial o incrementar la capacidad productiva (Mc Fetridge, 1995; Spencer y Hazard, 1988; Porter, 1985). La inversión en capital humano es un elemento central para la creación y fortalecimiento de ventajas comparativas dinámicas, las cuales son sostenibles y ofrecen un gran potencial de desarrollo económico y social.

“La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona. Es necesario señalar también que la incompetencia del personal no podrá eliminarse en términos absolutos, pero si reducirse significativamente” (Siliceo, 2004).

Analizando (Padilla, 2007) cada una de las ramas industriales se considera que el impacto de las capacitaciones tiene un nivel microeconómico dentro de la empresa y a nivel meso su impacto en el sector industrial, de esta manera concluye que existe una relación directa entre los montos destinados a la capacitación y la generación de ventajas competitivas en base al desarrollo de competitividad, manejo de tecnologías y manejo de conocimiento.

La capacitación responde a varias necesidades como son: El esfuerzo permanente de innovación y rediseño de productos equiparados a volúmenes de producción y disminución en los costos de producción, Diseño de sistemas de información para detectar convenientemente las oportunidades de mercado., Rediseñar sus estructuras administrativas para dar flexibilidad operativa de la empresa, Responder a las exigencias en la administración del talento humano (Londoño, 2004). *“De esta manera se responde a estas necesidades con elementos dentro de la empresa con capacidades desarrolladas acorde a las necesidades de una empresa, que invierte en el desarrollo de sus competencias”*.

- Reclutamiento

“El reclutamiento es la búsqueda de personal para ser incluida en la empresa, mediante un proceso de selección que requiere la búsqueda dentro de la empresa, la búsqueda en el mercado laboral” (Díaz, 1999), de lo cual es necesario partir de una necesidad de personal existente en la empresa.

El reclutamiento consta de dos mercados que puede provenir de dos fuentes definidas por Chiavenato de acuerdo a su relación con la empresa: Mercado Interno: donde los candidatos para un cargo pertenecen a la organización y será una acción de promoción de puesto o transferencia desde otro departamento, que posee como efecto la motivación al trabajador y es un proceso más rápido y económico. *“El mercado externo está formado por los candidatos que no laboran en la empresa y son miembros de la sociedad en forma general y que desean trabajar en base a los anuncios y procesos de contratación”* (Díaz, 1999).

“Las técnicas de reclutamiento tienen por objetivo el influir y atraer a candidatos que puedan cubrir necesidades existentes en la organización, entre los cuales se utilizan anuncios en revistas y periódicos, uso de agencias de reclutamiento, carteles y avisos en sitios públicos y universidades, presentación de candidatos por recomendación de otros empleados, y revisión de base de datos de procesos de selección anteriores” (Díaz, 1999).

- Selección

“La selección de personal es el proceso por el cual el escoge al candidato más adecuado de entre los candidatos reclutados. Para el proceso de selección se realiza un proceso en el cual se compara las competencias y formación que la empresa desea para cubrir sus necesidades con el perfil del posible trabajador”. (Chiavenato, 2004)

Este proceso es útil para conocer las características, competencias y habilidades que posee un trabajador, según Chiavenato *“se utilizan como técnica de*

selección la entrevista individual con el candidato, pruebas de conocimiento que evalúan su conocimiento teórico, capacidad y competencia del candidato, pruebas psicométricas que miden su comportamiento frente a determinadas situaciones de trabajo, pruebas de personalidad que determina el carácter y comportamiento de las personas y por último las pruebas de simulación que buscan ver el comportamiento en una situación real”, según (Chiavenato, 2004)

- **Contratación**

El proceso de contratación es la formalización de la relación laboral entre la empresa y el trabajador, en el cual se incluyen las condiciones de trabajo y que es regulado por el Ministerio de Relaciones Laborales a través del Código de Trabajo del Ecuador, además la salud laboral es monitoreada por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

De acuerdo al Código de Trabajo se puede generar contratos a prueba por un lapso no superior a 90 días, contratos eventuales que no superen los 6 meses de trabajo y estos dos casos son provisionales, para el contrato de plazo fijo e indefinido dar permanencia al trabajador por periodos largos de tiempo que permiten la estabilidad laboral del trabajador y dan paso a programas de mejoramiento de sus capacidades dentro de la empresa (Ecuador, Código de trabajo)

- **Acogida**

Para cumplir con estos requerimientos parte de la inclusión de una persona a la empresa se debe considerar una entrevista donde se brinden indicaciones generales de su puesto de trabajo, exámenes médicos de inicio de trabajo y documentación formal.

Además este proceso cumple con la presentación del nuevo trabajador a sus compañeros de labores, estableciendo los vínculos iniciales entre empresa y trabajador que será posteriormente un requerimiento básico para mejorar su competitividad laboral. En esta etapa se hace necesaria la presentación de su

puesto de trabajo con funciones, actividades y demás indicaciones del puesto de trabajo.

- Evaluación

Administración del desempeño: *“Es el proceso de monitoreo, corrección, medición y evaluación del desempeño humano en las organizaciones, basados en el comportamiento que los trabajadores han tenido en el desempeño de su cargo y los objetivos planteados para él”*. (Hernández & Hernández, 2011)

“Mantenimiento de personas: la solución de dificultades técnicas surgidas en las diferentes actividades como en las tensiones de los trabajadores, y sobre todo, en el sostenimiento del apoyo y la cohesión social necesaria para mantener la estima e integridad colectiva y la ilusión por la tarea de ayudar eficazmente a todos los trabajadores. Incluye: mantenimiento de las condiciones laborales de las personas y relación con las personas”. (Hernández & Hernández, 2011)

”Monitoreo de personas: La teoría de la planificación del desarrollo define el seguimiento o monitoreo como un ejercicio destinado a identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un a efecto de introducir los ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de sus resultados y efectos en el entorno. Incluye: sistema de información gerencial y bancos de datos de información”. (Hernández & Hernández, 2011)

- Conocimiento.

Desarrollo de personas: Es una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones. *“Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano. Incluye: capacitación y desarrollo, cambio y desarrollo de carrera y comunicaciones internas”*. (González, 2013)

Capacitación y desarrollo: *“Encargada de realizar y administrar el proceso de desarrollo de las habilidades y capacidades de los talentos humanos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y personales, influyendo en su comportamiento futuro”*. (Guzmán, 2007)

Cambio y desarrollo de carrera: *“Encargada de mantener una estructura orgánica capaz de reaccionar adecuadamente a los cambios del mercado comercial y laboral, adecuando e innovando la estructura interna en la medida que sea necesario, haciendo atractiva la empresa al contribuir al desarrollo y a la permanencia de sus trabajadores.”* (Guzmán, 2007)

Comunicaciones internas: *“Encargada de estructurar, recomendar, administrar y ejecutar el estilo de comunicación de la empresa para los trabajadores y clientes. Mediante esta área la empresa transmite su cultura, filosofía y comportamiento a los trabajadores, generando una fluidez a dos vías que enriquezca las relaciones internas de la organización”*. (Guzmán, 2007)

1.13.1 Funciones del departamento Talento Humano

Gestión del talento humano

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.(Chiavenato, 2004).

“La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.” (Chiavenato, 2004).

De lo cual se desprende que la gestión del talento humano implica la coordinación de las actividades que realiza una persona dentro de un departamento o área específica de la empresa y a la vez que sea monitoreada y apoyada por el trabajo de un departamento que se encarga de apoyar dichas gestiones sin afectar la línea de mando existente en la organización.

Planeación estrategia del recurso humano

“Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de talento humano. En otras palabras, como traducir los objetivos y estrategias corporativas en objetivos y estrategias de Recursos Humanos, lo cual se logra mediante la planeación estratégica de recursos humanos. La planeación debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización” (Chiavenato, 2004).

La planeación del recurso humano está integrada a una estructura del departamento de Talento Humano que permita obtener diversos puntos aspectos que hagan de la empresa competitiva en su mercado, es así que las empresas escogen al personal idóneo para afrontar diversos departamentos de la empresa con capacidad de afrontar los retos del mercado globalizado e informado donde se desenvuelve la empresa.

La planeación debe estar adaptada e integrada a la planeación de la organización haciendo necesaria la coordinación de los aspectos de planificación en todas sus fases. Pero, al mismo tiempo que el departamento de Talento Humano posean libertad suficiente para crear adaptaciones que permitan dinamismo y eficiencia en sus procesos que a la vez repercuten en los resultados que se esperan del desempeño de la empresa.

Reclutamiento de personal

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Mercado de Talento Humano para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el Mercado de Talento Humano. *“El reclutamiento como ocurre el proceso de comunicación es un proceso de doble vía que comunica y divulga*

las oportunidades de empleo que sean electivos en los requerimientos de la empresa”. (Chiavenato, 2004).

Selección de personal

“La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presente características deseadas por la organización. Existe un viejo dicho que la selección constituye la elección adecuada de la persona adecuada para el lugar adecuado. En términos más amplios, la selección busca a los candidatos entre varios reclutados, más adecuados para los cargos de la organización, con fin de mantener o mejorar la eficiencia y el desempeño del personal” (Chiavenato, 2004).

Evaluación de desempeño

“Así como los profesores evalúan constantemente el desempeño de los alumnos, las organizaciones se preocupan por evaluar el desempeño de los empleados. En épocas pasadas de estabilidad e inmutabilidad, la evaluación de desempeño se podía realizar a través de esquemas burocráticos rutinarios, pues la rutina era la marca registrada de la época. Con la llegada de los nuevos tiempos de cambio, la transformación e inestabilidad el patrón burocrático cedió lugar a la innovación y necesidad de agregar valor a la organización, a las personas que trabajan en ella y a los clientes que se sirven de ella” (Chiavenato, 2004).

“La Evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de potencial de desarrollo dentro de la organización” (Chiavenato, 2004).

Formación y capacitación

“Entrenamiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizaciones. El propósito del entrenamiento es

aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos". (Chiavenato, 2004).

El entrenamiento se orienta al presente enfocándose al cargo actual que desarrolla el empleado buscando desarrollar las habilidades y capacidades con el desempeño inmediato del cargo que realiza.

La capacitación es *"el desarrollo de las personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas"* (Chiavenato, 2004). *"El aprendizaje significa cambio en el comportamiento de la persona mediante la incorporación de nuevos hábitos, actitudes, conocimientos y destrezas"* (Chiavenato, 2004).

1.13.2 Operaciones administrativas de Talento Humano

Las operaciones de la empresa buscan contribuir al desarrollo empresarial por medio del incremento de la productividad del personal, como se ha visto anteriormente está vinculada directamente con el desarrollo de actividades que van desde la estrategia empresarial hasta el aseguramiento del bienestar del personal y de esta manera la eficiencia de sus sistemas productivos.

Podemos definir las como el desarrollo de una aplicación uniforme de criterios, políticas e instrumentos de gestión en el contexto social de la empresa, con el objetivo de contribuir al logro de la optimización de nuestra organización.

(Rentería, 2008) *"De esta forma la función de personal se convierte en una función de gestión y como tal para su desarrollo, deberá utilizar dos instrumentos básicos"*.

- Planificación.- *"Como capacidad para establecer normas, aplicar procedimientos, desarrollar criterios y políticas con el fin de asignar los recursos humanos y técnicos de la organización"*. (Rentería, 2008)
- Organización.- *"Como la capacidad para establecer instrumentos que permitan incrementar el grado de racionalidad en el proceso de planificación. Se incluye además, las funciones de capacitación, selección, formación y desarrollo."*

Además sus funciones son encaminadas a la optimización económica de RR.HH.”. (Rentería, 2008)

- Desarrollo.- *“Su objetivo es lograr una alta correlación entre los intereses y necesidades de la organización y las expectativas de sus trabajadores”.* (Rentería, 2008)

1.13.3 Actividades en el departamento de Talento Humano

(Rentería, 2008) *“Planificación de plantillas y selección de trabajadores*

- *Estudios de necesidades_ Ofertas de tiempo*
- *Acogida y formación de trabajadores*
- *Motivación de empleados*
- *Prevención de riesgos laborales*
- *Valoración de puestos de trabajo”*

Contratación de personal (Rentería, 2008)

- *“Selección de contratos Tramitación de contratación.*
- *Nómina de seguros sociales*
- *Confeción de nóminas –relaciones con la seguridad social*
- *Control de infracciones y sanciones.*
- *Extinción de contrataciones*
- *Carta de cese - certificados de empresa”*

1.13.4 Competencias del Talento Humano

Competencia es *“el conjunto de todos aquellos conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo”.* (Rodríguez, 2012).

Dentro de las características principales nos encontramos que existen tres tipos básicos de competencias que forman al personal:

- Conocimientos es un conjunto información adquirida teórica o empíricamente.
- Destrezas es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad.
- Actitudes Inclínación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

Clasificación de competencias

(Alles, 2005) *“Una competencia es la capacidad de poner en marcha de forma integrada aquellos conocimientos adquiridos y rasgos de personalidad que permitan resolver situaciones diversas. Las mismas se pueden clasificar en”:*

Básicas.- *“Que debe estar al alcance de todos los sujetos implicados incluyen los conocimientos teóricos, las habilidades o conocimientos prácticos y las actitudes o compromisos personales”.* (Alles, 2005)

Genéricas.- *“Son de carácter genérico porque están presentes en las más diversas profesiones, oficios o roles. También son denominadas actitudinales /sociales porque se refieren a aquellas capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes), disposiciones o características internas al individuo que son desarrollables, o bien las que se despliegan en las relaciones interpersonales”.* (Alles, 2005)

Específicas.- *“Se refieren a habilidades específicas que se refieren a un puesto de trabajo concreto y es donde más se denotan las especificidades puntuales de la empresa u organización”.* (Alles, 2005)

A continuación se presentan las definiciones de las principales competencias de acuerdo al diccionario del modelo Hay McBer, la cual en su versión completa incluye 20

competencias básicas y el diccionario de Martha Alicia Alles que será la base para realizar el perfil por competencias.

- *“Adaptabilidad al cambio – flexibilidad: Es la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto. Se asocia a la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. O bien modificar el propio enfoque para adaptarse a distintos escenarios, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada, o bien cambiar o aceptar sin problema los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto”*. (Alles, 2005)
- *“Autocontrol: Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones constantes de estrés”*. (Alles, 2005)
- *“Dinamismo: Se trata de la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.”* (Alles, 2005)
- *“Iniciativa / Pro actividad: Se refiere a: 1) identificar un problema, obstáculo u oportunidad y 2) llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. (No está incluida la elaboración de planes o presupuestos anuales)”*. (Alles, 2005)
- *“Integridad – coherencia (asertividad y firmeza): Es ser honesto y ético en todo el ámbito profesional. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y directamente, y el estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas”*. (Alles, 2005)
- *“Orientación de Servicio al Cliente: Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente; tanto del cliente final a quién van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes*

propios y de todos aquellos que participen de la relación cliente – proveedor. Es una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente para incorporarlas en la planificación y ejecución de la actividad”. (Alles, 2005)

- *“Orden y Calidad: Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información”.* (Alles, 2005)
- *“Disciplina: Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito”.* (Alles, 2005)
- *“Razonamiento numérico: Habilidad, rapidez y exactitud para el cálculo, para manipular cifras y resolver problemas cuantificables. Facilidad para operaciones numéricas mentales y estimación de cantidades con bajo margen de error”.* (Alles, 2005)

Perfiles por Competencias

Hoy por hoy las personas se han convertido en el activo más importante que posee una empresa, siendo un factor clave para el desarrollo empresarial. Por tal motivo es necesario trabajar en incrementar su rendimiento y estimular su deseo de aprendizaje y perfeccionamiento de sus habilidades por medio de la evaluación y recompensa laboral.

“La aplicación de un perfil por competencias es factible y realizable en el corto plazo dentro de la organización, para lo cual es necesario partir desde la selección de las competencias claves para la organización para lo cual se adopta en modelo de perfil de puestos” que plantea Martha Alicia Alles (2005).

“Un perfil por competencias es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior”. (Alles, 2005)

“Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo”. (Alles, 2005)

Por tanto, *“el perfil por competencias de un puesto deberá estar constituido, de una parte, por el denominado perfil “duro” en el que se concentran los conocimientos y capacidades necesarios, de acuerdo a la complejidad técnica y de gestión, así como el nivel de responsabilidad del mismo. La otra parte de la cara estará representada por el perfil “blando”, constituido por aquellas conductas o comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño óptimo en el puesto”.* (Alles, 2005)

Ambos perfiles están constituidos por determinadas competencias, correspondientes respectivamente a las aptitudes y actitudes desarrollados por cada individuo. Las primeras responden a los conocimientos y habilidades, siendo más fáciles de medir puesto que son más visibles. *“La dificultad radica en las actitudes, es decir, en los rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos. Estos exigen de un mayor rigor en su medida por la complejidad de las mismas a la hora de ser descubiertas. No debemos obviar que el capital humano es un factor de producción cuyo comportamiento es difícil de predecir, y aún más difícil de controlar por los múltiples factores de orden social, económico y político que influyen en él”.* (Alles, 2005)

1.14 Administración de la producción

Quizá el primer análisis formal de los sistemas de producción fue de Adam Smith, el gran economista escocés, en 1776 señaló en su libro *The Wealth of The Nations* (La riqueza de las naciones) tres ventajas fundamentales de la división de trabajo a saber:

1. La adquisición de destreza al realizar una tarea en forma repetida.
2. El ahorro de tiempo que suele perder al pasar de una actividad a otra.
3. La invención de maquinaria y herramientas cuyo advenimiento parecía natural cuando los operarios orientan sus esfuerzos hacia tareas de campo restringido.

Después de Adam Smith, Charles Babbage, un inglés, observó en su libro *On The Economic of Machinery and Manufacture* (1832) que Smith había soslayado una ventaja muy importante de la división del trabajo: advirtió que con la especialización los salarios dependería de la rareza de la habilidad requerida, así mientras no hubo especialización la empresa debió pagar por habilidades raras aunque solo las necesitaban durante lapsos muy cortos. Empero, con la división de trabajo ya fue posible comprar la cantidad necesaria de habilidades. De este modo, además las ventajas citadas por Adams Smith, de la productividad originada en la división de trabajo, Babbage reconoció el principio de limitar habilidades como un medio de fijar una base de jornal, que es otra ventaja importante.

“Es un área funcional de la empresa, con responsabilidades y funciones generales de línea (no-staff) similar en esta condición a otras aéreas como Marketing o Finanzas. No debe ser confundida con herramientas o métodos que emplea para realizar sus tareas (como la Investigación Operativa, la ingeniería industrial etc.)”. (Ballart & Ramió, 1993)

“Ese papel gerencial, distintivo y propio de la administración de producción se expresa sobre todo en el tipo de decisiones estratégicas (a largo plazo), técnicas (a mediano plazo) y operativas (a corto plazo) que se toman. Alrededor de este curso nos dedicaremos principalmente al estudio detallado de las decisiones estratégicas, de modo

que aquí daremos solamente una idea esquemática del contexto en que se toma estas decisiones”. (Armoletto, 1993)

“Economía de la Producción: El diseño efectivo y eficiente de un sistema de producción necesita lograr un equilibrio entre el costo del capital, el costo de la mano de obra y el costo de las materias primas. No siempre se trata de aplicar las técnicas más complejas, mecanizadas o automatizadas que se conocen, sino que, tomando como base la economía de la producción que corresponde a cada caso, se procura obtener el mejor equilibrio de recursos para lograr el objetivo de sistema”. (Ballart & Ramió, 1993)

Sistema de Producción: Esta *“es la combinación específica de recursos productivos (capital, mano de obra y materiales) que se utiliza para producir el artículo o servicios deseados. Las políticas que rigen la interacción de dichos recursos, así como el flujo de la información, son elementos importantes para definir el sistema de producción. Una de las principales tareas de la administración de la producción consiste en definir esas políticas y flujos a fin de lograr de la mejor forma los objetivos de la empresa y utilizar óptimamente su capacidad y recursos disponibles”.* (Ballart & Ramió, 1993)

Adelantos de la Administración de Producción: En el pasado, las teorías más avanzadas en materia de administración de la producción provenían de la práctica real, tal como se efectúa en el comercio y en la industria. La enseñanza universitaria estaba regida por dicha práctica. *“En la actualidad la teoría comienza a proceder de las mejores, debido al desarrollo de nuevas técnicas y conceptos que facilitan la administración más efectiva del sistema de producción”.* (Everett, 2001)

“Con el papel cada vez más importante que la calidad y la productividad juegan en la competitividad organizacional, la administración de operaciones ha agregado enfoque de comportamiento y modelación al empleo histórico de la escuela clásica científica de la administración”. (Everett, 2001)

1.14.1 Planificación de la Producción

Si bien todos los administradores se ocupan de la planeación, la organización y el control, son los administradores de operaciones que tiene la responsabilidad directa de

“conseguir que el trabajo se realice”. *“Ellos deben aportar el liderazgo requerido para generar e producto o servicio que el cliente demanda”*. (Cuatrecasas, 2012)

En la industria aeroespacial, nuestros organismos operacionales se originaron en los departamentos de producción de otros tiempos, cuyas responsabilidades se circunscribían a la fabricación y al ensamblado por estructuras organizacionales de la producción del periodo de posguerra de inmediato a la segunda guerra mundial, en que se agregaron funciones tales como la planeación de la producción, el diseño de herramientas, ingeniería de plantas y el control de producción, y en la actualidad, los departamentos de producción son los responsables además de las funciones de compra, control de materiales, control de calidad y en algunos casos de ingeniería y administración de proyectos. *“Esta evolución ha generado equipos de especialistas en operaciones ampliamente capacitadas quienes son responsables de la calidad del producto final, tal como ese es percibido por el cliente o consumidor, responden también por la productividad en general de la organización, que determina el costo competitivo del producto y por la correspondencia con las necesidades del cliente”*. (Cuatrecasas, 2012)

Todos estos variados elementos, entran en acción con el fascinante campo de la administración de las operaciones.

“Los sistemas de planificación de productos y gestión de materiales de los procesos de producción deben preocuparse de los productos, componentes y materiales de dichos procesos estén disponibles siempre en la clase, cantidad y momento en que se precisen, lo cual realicen tratando de reducir al máximo el nivel de stock, gestionando los aprovisionamientos para disponer de ellos justo cuando se necesiten”. (Cuatrecasas, 2012)

Los sistemas más implantados en la actualidad para la planificación y gestión de los productos, componentes y materiales son el ya conocido sistema Kanban y los sistemas MRP; ambos intentan resolver el mismo problema desde entornos muy distintos. De hecho la única semejanza entre el sistema Kanban y MPR es ambos son instrumentos

válidos para producir lo que se determine, aunque siguiendo procedimientos que desde el punto de vista conceptual son muy distintos, cuando no opuestos.

“Los sistemas MPR se utiliza preferentemente para la planificación de las cantidades y momentos a producir o aprovisionarse, siendo muy adecuados para la gestión basada en el enfoque push y en las previsiones de ventas my, por tanto, de los sistemas que, con la producción en masa, operan con esta filosofía. Ella no obsta para que, con el modelo de gestión lean, se utiliza el MPR, normalmente como sistema para planificar, sobre todo a largo plazo, aunque la programación diaria se lleve a cabo mediante el sistema Kanban”. (Cuatrecasas, 2012)

El MPR opera básicamente planificando las necesidades de materiales, que *“es precisamente lo que significa sus siglas (Material Requeriment Planninig) actual a partir que denominaremos Plan Maestro de Producción, con él y la lista de materiales, las rutas de fabricación y los datos de los centros de trabajo e inventario, efectuaremos el proceso de <explosión de materiales> considerando que la capacidad es infinita (en primera instancia ya que, posteriormente, abordaremos en lo que se denominara el MRP II, la problemática de la capacidad) y que los lotes y los plazos de fabricación son constantes. El MRP, una vez que se concluya la fase de planificación y se determina que los planes son realista y alcanzables, también realiza funciones de control de fábrica tales como input/output, seguimiento y control de compras, informes de posibles retrasos etc.”* (Cuatrecasas, 2012)

1.14.2 Fases en la planificación de la producción

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos entes de emprender acción. Como manifiesta Russell Ackoff, profesor en Wharton Bussines School y destacado consultor en la planeación estratégica: *“La planeación.....se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir..... antes de que se requiera la acción”* (Ackoff, 1981).

“En el proceso de planeación hay varios pasos. En la vida real, esos pasos se superponen y no siguen un orden perfecto; pero se puede explicar cada uno y ver cómo

puede contribuir a la creación de una empresa eficiente". (Goodstein, Timothy & Pfeiffer, 2004)

- (Goodstein, Timothy & Pfeiffer, 2004) En primer lugar, *"la planificación implica mirar hacia el futuro y tratar de pronosticar las condiciones o "el estado de las cosas", que prevalecerá."*
- En segundo lugar, *"y en forma muy ligada con el pronóstico, la planeación implica tratar de ver tanto oportunidades como obstáculos en el presente y en el futuro"*.
- En tercer lugar, *"como respuesta parcial al problema de imaginar cómo beneficiarse con el curso de los acontecimientos, hay que explorar su camino en totalidad. El intento de obtener beneficios puede quedarse en pura esperanza si ni se hace un esfuerzo mental consiente para seguir el curso desde el intento hasta el objetivo"*.

"Las actividades de planeación difieren en lo detalladas específicas en el periodo que abarca. Las más grandes y que a menudo abarcan un periodo más largo constituyen los planes estratégicos. Las más específicas y detalladas y que abarcan un periodo más corto son planes tácticos". (Goodstein, 2004).

"Los planes estratégicos abarcan programas y políticas. Los programas especifican ciertos objetivos de particular distancia y las maneras de lograrlo. Las políticas son otro plan estratégico, dan los lineamientos generales para la acción, en algunos casos, las políticas guían la toma de decisiones en determinada situación". (Goodstein, 2004).

"Las políticas y los programas tienden a confundirse entre sí y también con otros lineamientos más específicos y detallados; pero, se traza alguna línea en algún punto indicando lo específico y detallado del lineamiento. Mientras menos libertad deje el plan para tomar decisiones, más adopta las características de la planeación táctica que incluyen procedimientos, reglas, presupuestos y programas". (Goodstein, 2004).

1.14.3 Estándares de calidad en la producción

“Los estándares de producción están relacionados con el desempeño que se espera de la empresa. A la final, el objetivo de la empresa busca la eficiencia de sus procesos y la optimización de sus recursos empresariales”. (Lanus, 2010)

Para cumplir con esta visión, *“la empresa debe coordinar sus procesos productivos pasando eficientemente los roles y actividades de un departamento a otro de tal manera que las personas sincronicen sus actividades y sean de valor agregado para el desempeño de la empresa”.* (Lanus, 2010)

Dentro de las mediciones de calidad en los procesos de producción se trabaja con tres aspectos funcionales:

Sistema de gestión

Sistema es el conjunto de elementos fundamentales relacionados o que interactúan entre sí.

Gestión son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización

“Proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionados y que interactúan los cuales transforman los elementos de entrada en resultados para la empresa” (Atehortúa, 2005)

“Un sistema de gestión es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización. Las mejores empresas funcionan como unidades completas con una visión compartida. Ello engloba la información compartida, evaluaciones comparativas, trabajo en equipo y un funcionamiento acorde con los más rigurosos principios de calidad y del medioambiente”. (Atehortúa, 2005)

“Un sistema de gestión ayuda a lograr los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado”. (Atehortúa, 2005)

(Atehortúa, 2005) Las empresas que operan en el siglo XXI se enfrentan a muchos retos, significativos, entre ellos:

- Rentabilidad
- Competitividad
- Globalización
- Velocidad de los cambios
- Capacidad de adaptación
- Crecimiento
- Tecnología

(Atehortúa, 2005) *“Equilibrar estos y otros requisitos empresariales puede constituir un proceso difícil y desalentador. Es aquí donde entran en juego los sistemas de gestión, al permitir aprovechar y desarrollar el potencial existente en la organización”.* La implementación de un sistema de gestión eficaz puede ayudar a:

- Gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros
- Mejorar la efectividad operativa
- Reducir costos
- Aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas
- Proteger la marca y la reputación
- Lograr mejoras continuas
- Potenciar la innovación
- Eliminar las barreras al comercio
- Aportar claridad al mercado

El uso de un sistema de gestión probado le permite renovar constantemente su objetivo, sus estrategias, sus operaciones y niveles de servicio.

Eficiencia

Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".

Para Koontz y Weihrich, la eficiencia es "*el logro de las metas con la menor cantidad de recursos*".

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia significa "*operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada*".

Eficacia

"Eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. Podemos ser eficientes sin ser eficaces y podemos ser eficaces sin ser eficientes. Lo ideal sería ser eficaces y a la vez ser eficientes." (Gerencie.com, 2013)

"Se puede dar el caso que se alcanzó la meta de construir una autopista en un semana tal como se había previsto (fuimos eficaces), pero para poder construir la autopista, se utilizaron más recursos de lo normal (no fuimos eficientes)". (Gerencie.com, 2013)

1.14.4 Etapas de producción en el calzado

Tomado de las etapas de fabricación de calzado (2011). *"En la producción de calzado pueden intervenir más de cien operaciones en la fabricación de un zapato, y aquí sólo podremos hacer un breve resumen. La mecanización se ha aplicado a todas las etapas, pero se sigue estrechamente el modelo del proceso manual, dado que la empresa Cabaro posee este tipo de producción"*. (Cabaro, 2012)

"La introducción de nuevos materiales ha modificado el proceso sin variar el procedimiento general. En la fabricación de los empeines, la piel u otros materiales se escogen y preparan y luego se recortan en máquinas de coser (o de conformar) con herramientas de forma con cuchillas sueltas". (Cabaro, 2012)

“Las piezas, incluyendo los forros, se unen “posteriormente, o sea, se cosen o pegan. También pueden realizarse operaciones de perforado, apertura de ojales, etc.” (Cabaro, 2012)

“Para fabricar la parte inferior, las suelas, plantillas, tacones y viras se cortan en máquinas giratorias que utilizan cuchillas sueltas, o en prensas de moldeado de suelas; los tacones se fabrican por compresión de tiras de cuero o madera”. (Cabaro, 2012)

“El material se recorta, se le da forma y se estampa. Seguidamente se unen las partes superior e inferior y luego se cosen, pegan, clavan o atornillan. Después de estas operaciones, se les da forma y se nivelan entre rodillos. El acabado final del zapato incluye la aplicación de cera, la tintura, el rociado, pulido y embalaje”. (Cabaro, 2012)

Finalmente, *“son empaquetados y embalados para su venta”. (Cabaro, 2012)*

1.14.5 Indicadores de producción en Cabaro

Los indicadores que se encuentran en vigencia para el control de producción en el área de calzado que es motivo de análisis son:

- Cantidad de producción: mide la cantidad de producción mensual
- Pares por empleado: mide la cantidad de pares en promedio que produce un empleado por semana
- Pares defectuosos por área: mide la cantidad de desperfectos que tiene el producto terminado por zona de producción, determinando que problemas se están encontrando en el calzado para su corrección

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE TRABAJO

2.1 Identificación de la población

(Lind, 2009) en el libro estadística para la administración y Economía manifiesta que *“población es el conjunto de todos los posibles individuos, objetos o medidas de interés”*. Por lo cual se comprenderá como la población de estudio a los directamente involucrados en el problema. Es decir, a los trabajadores de la empresa.

La población de estudio en la investigación son los trabajadores de la empresa Cabaro Cía. Ltda. , es decir los 45 trabajadores de la empresa.

2.2 Identificación de la muestra

Al tratarse una población pequeña, no se requiere aplicar una muestra debido a que utilizará un censo poblacional al total de empleados de la compañía.

2.3 Método de investigación

“La investigación posee un enfoque de investigación cualitativo, debido a que se va a analizar las características necesarias para un departamento de recursos humanos que mejore la productividad del recurso humano”. (Hernández, 2010)

Como lo menciona (Hernández, 2010) *“el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”*.

Para mejorar la calidad de resultados basado en las necesidades del proyecto se acude a la herramienta de encuesta, con lo cual se podrá cuantificar los resultados observados de la investigación. Como lo señala Hernández *“El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”*. Por este sentido la investigación utilizará:

2.3.1 Método Inductivo

“La inducción va de lo particular a lo general, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular”. (Castro, 2011). La inducción es un proceso mental, que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general, que los rige y que vale para todos los de la misma especie.

En tal sentido, se analizará a la población sus hechos y necesidades para considerarlos dentro de un departamento de Talento Humano acorde a las necesidades propias de la empresa.

2.3.2 Método Deductivo

La deducción va de lo general a lo particular. *“El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones”* (Castro, 2011), es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

En este sentido de acuerdo a la revisión conceptual se realizará una deducción de las características que debe tener un departamento eficiente, basado en esto se construirá un departamento de Talento Humano que responda a las necesidades del personal y a la vez, busque maximizar la productividad del personal.

2.4 Tipo de investigación

2.4.1 Investigación Exploratoria

Según Hernández *“Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a la investigación con alcance descriptivo”*, basado en la exploración se ha llegado a determinar el problema y primeras impresiones del problema a

investigar, posteriormente guía el trabajo por conceptualizaciones necesarias para el desarrollo del proyecto.

2.4.2 Investigación Descriptiva

“La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de muestras y poblaciones” (Hernández 2010). Acorde a lo cual se espera describir el problema investigado con los requerimientos propios de la empresa.

2.4.3 Investigación bibliográfica

Según (Hernández, 2010) *“se analizará la información escrita sobre un determinado problema, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, libros, tesis de grados, revistas entre otros, que lo podemos encontrar en una biblioteca”*, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio, aclarando y orientando el proceso de investigación.

2.4.4 Investigación correlacional

Mediante la investigación se termina la relación existente entre las dos variables de estudio: Departamento de Talento Humano (Variable Independiente) y Producción (Variable Dependiente), para ello se utilizó el análisis de información de las dos variables y se utilizó el proceso de comprobación de hipótesis de chi cuadrado para datos cualitativos y t de student para datos cuantitativos.

2.5 Técnicas e Instrumentos de investigación

Debido a las características del proyecto y la metodología de la investigación que se utilizará, se ha determinado que la técnica adecuada para la recolección de información es la encuesta.

Recolectar la información cualitativa implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Es decir,

a partir de los datos obtenidos se responderá a las preguntas planteadas en la investigación.

Encuesta

En la cual se utilizará como herramienta el cuestionario. Que lo menciona Hernández como el instrumento que posee un conjunto de preguntas respecto a una o más variables, cuyo propósito es medir la percepción, criterio del individuo encuestado.

En el mismo se utilizará preguntas cerradas que poseen categorías u opciones de respuesta que han sido delimitadas previamente.

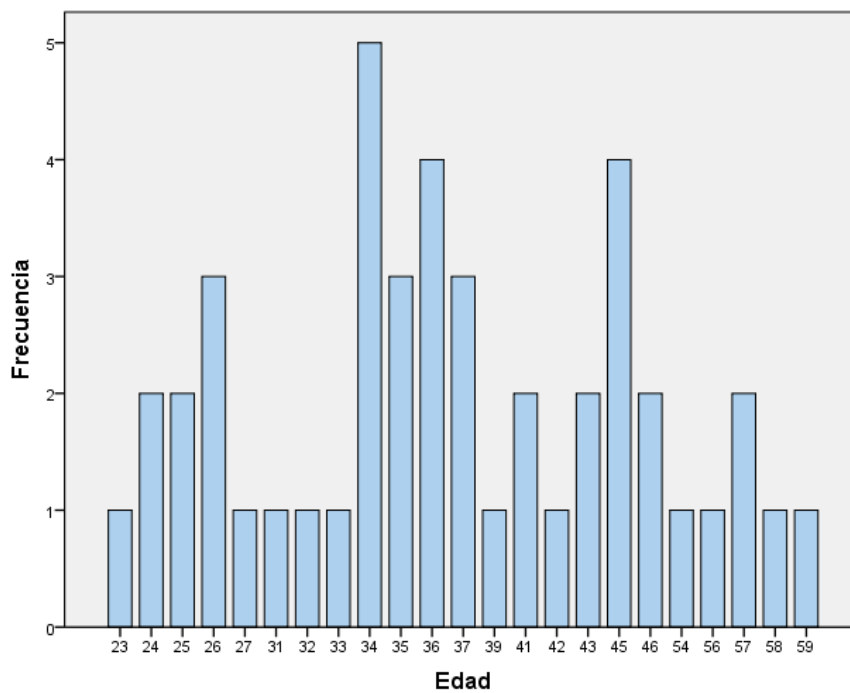
CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 Aplicación del instrumento encuesta

Edad

Gráfico 3-1 Edad de trabajadores



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

La edad de los trabajadores está entre los 23 y 59 años, observando que mayoritariamente se encuentran entre los 34 y 46 años, es decir es un grupo de trabajadores adultos.

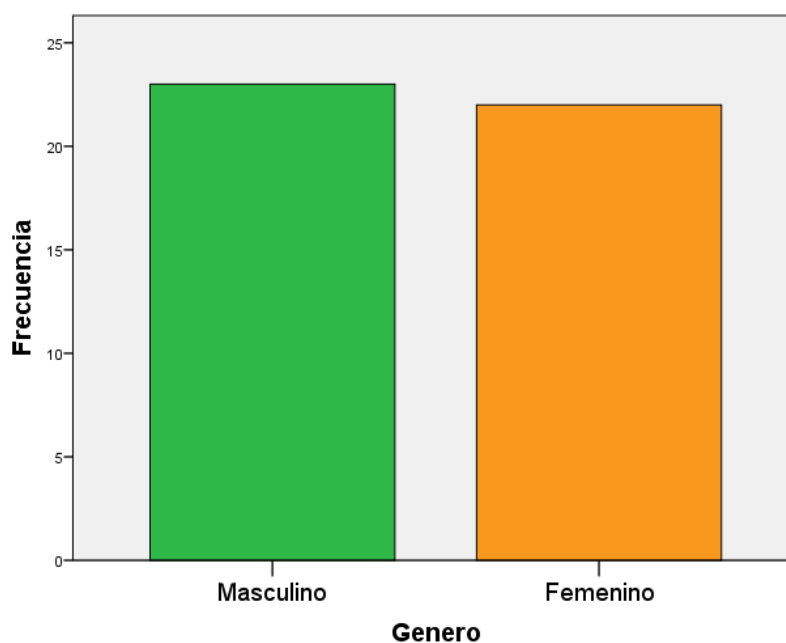
Genero

Tabla 3-1 Género de los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	23	51,1	51,1
	Femenino	22	48,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-2 Género de los trabajadores



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Los trabajadores están repartidos equitativamente entre hombres y mujeres dentro de las actividades productivas de la empresa.

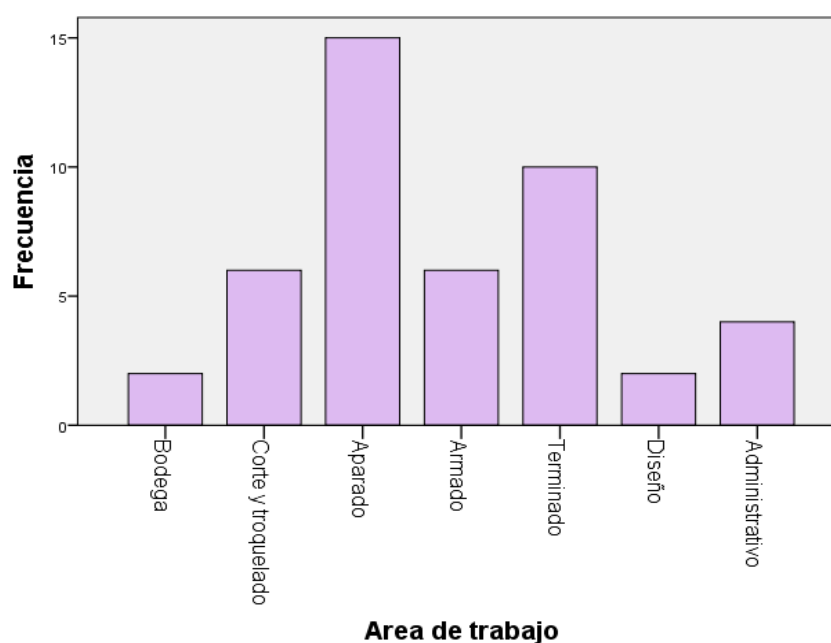
Área de trabajo

Tabla 3-2 Área de las personas encuestas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bodega	2	4,4	4,4	4,4
Corte y troquelado	6	13,3	13,3	17,8
Aparado	15	33,3	33,3	51,1
Armado	6	13,3	13,3	64,4
Válidos Terminado	10	22,2	22,2	86,7
Diseño	2	4,4	4,4	91,1
Administrativo	4	8,9	8,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-3 Área de las personas encuestas



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Dentro de las actividades productivas el área de aparado y terminado son los que concentran la mayor cantidad de trabajadores, y el personal administrativo es el 10% de la mano de obra total.

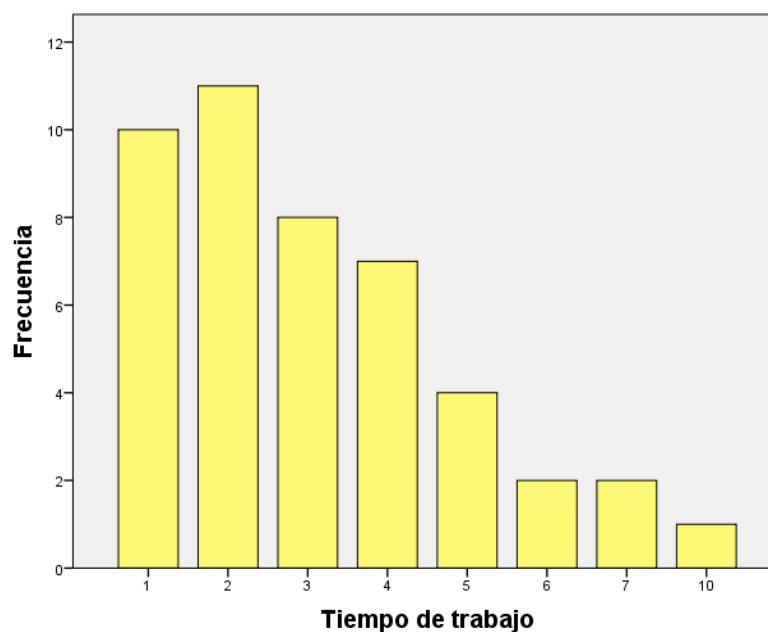
Tiempo de trabajo

Tabla 3-3 Tiempo de trabajo en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	10	22,2	22,2	22,2
2	11	24,4	24,4	46,7
3	8	17,8	17,8	64,4
4	7	15,6	15,6	80,0
Válidos 5	4	8,9	8,9	88,9
6	2	4,4	4,4	93,3
7	2	4,4	4,4	97,8
10	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-4 Tiempo de trabajo en la empresa



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Los empleados contratados son nuevos en el puesto de trabajo, con pocas personas que están más de 6 años dentro de la empresa.

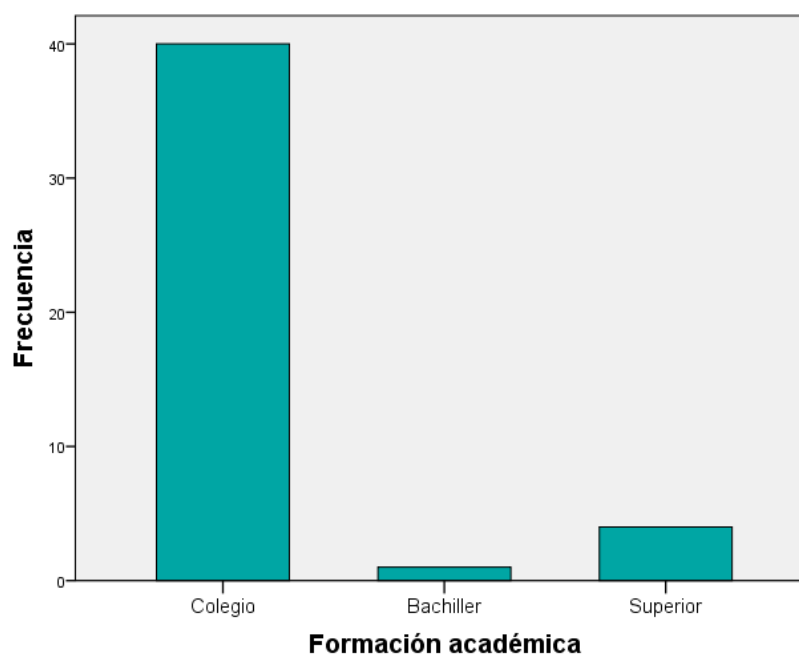
Formación académica

Tabla 3-4 Formación académica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Colegio	40	88,9	88,9
	Bachiller	1	2,2	91,1
	Superior	4	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-5 Formación académica



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Los operarios de calzado son personas que se han dedicado a esta actividad sin que se hayan formado académicamente, en pocos casos son bachilleres y el personal administrativo está con formación superior.

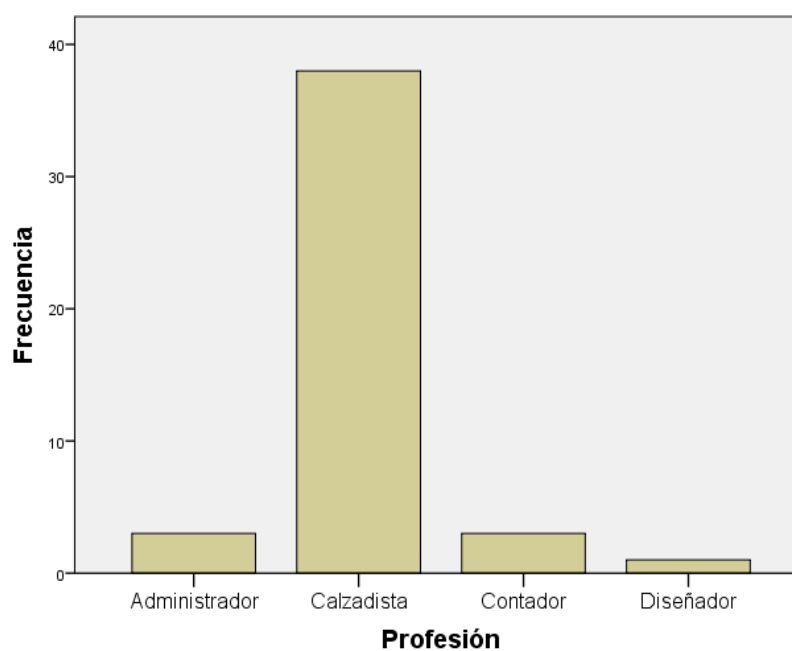
Profesión

Tabla 3-5 Profesión de los Encuestados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Administrador	3	6,7	6,7	6,7
Calzadista	38	84,4	84,4	91,1
Contador	3	6,7	6,7	97,8
Diseñador	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-6 Profesión de los encuestados



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

El personal se define como calzadista, es decir que se tiene conocimientos y habilidades para la elaboración de calzado.

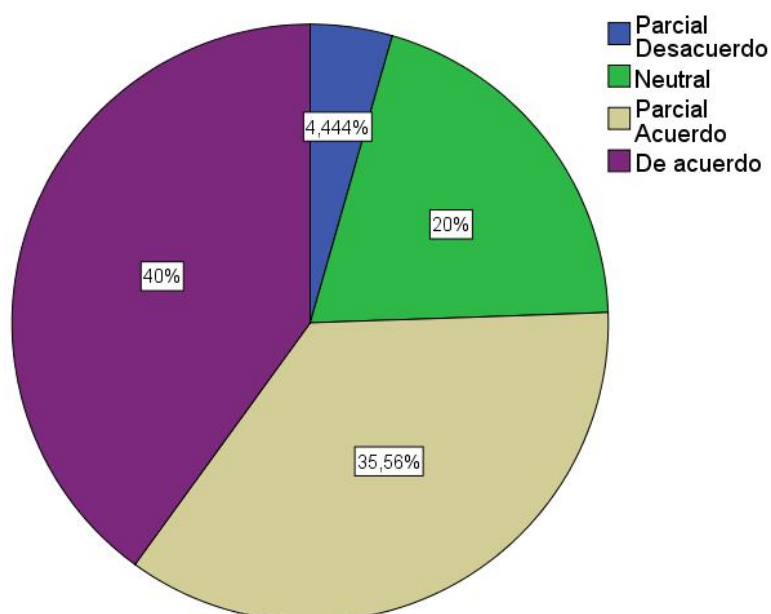
Me gusta trabajar en Cabaro Cía. Ltda.

Tabla 3-6 Preferencia de trabajo en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Parcial Desacuerdo	2	4,4	4,4	4,4
Neutral	9	20,0	20,0	24,4
Parcial Acuerdo	16	35,6	35,6	60,0
De acuerdo	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-7 Preferencia de trabajo en la empresa



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Las personas que trabajan en la empresa, se encuentran a gusto con su trabajo en la mayoría de casos, haciendo un ambiente adecuado para el trabajo en equipo.

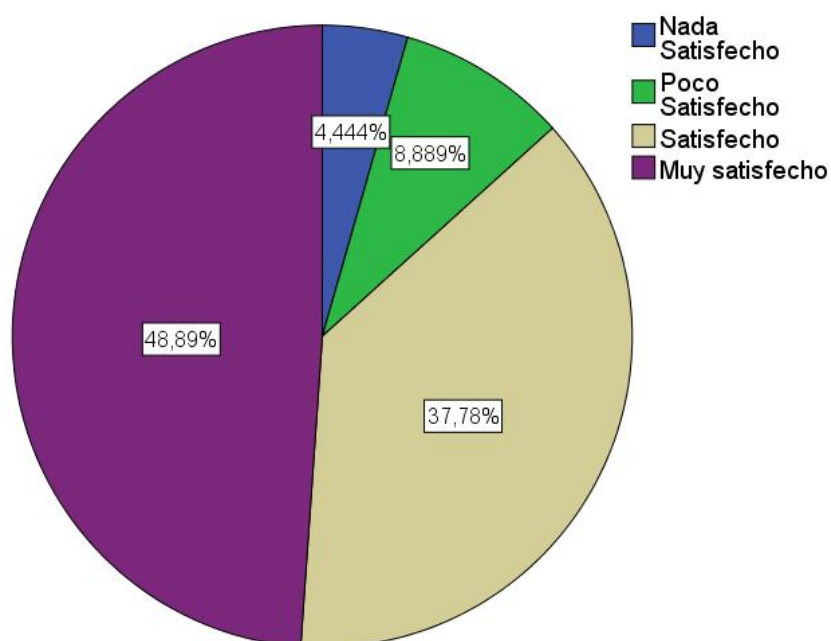
Usted actualmente como se encuentra en la empresa con las actividades que realiza

Tabla 3-7 Satisfacción de trabajar en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada Satisfecho	2	4,4	4,4	4,4
Poco Satisfecho	4	8,9	8,9	13,3
Satisfecho	17	37,8	37,8	51,1
Muy satisfecho	22	48,9	48,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-8 Satisfacción de trabajar en la empresa



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Al ser actividades relacionadas con su profesión están satisfechos con el desenvolvimiento en sus labores dentro de la empresa.

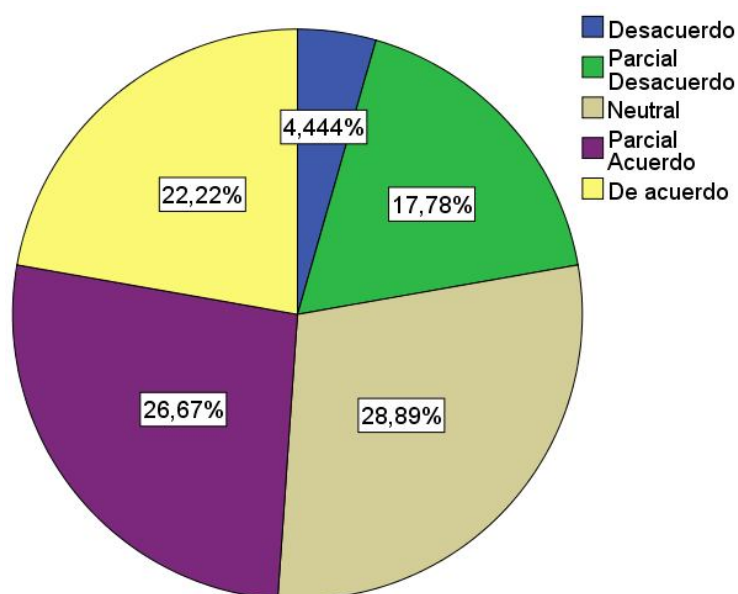
La empresa se preocupa por su bienestar

Tabla 3-8 Preocupación por el bienestar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	2	4,4	4,4	4,4
Parcial Desacuerdo	8	17,8	17,8	22,2
Neutral	13	28,9	28,9	51,1
Válidos Parcial Acuerdo	12	26,7	26,7	77,8
De acuerdo	10	22,2	22,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-9 Preocupación por el bienestar



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

La percepción del bienestar de las personas dentro de la empresa es variada, debido a sus expectativas frente a los beneficios que reciben dentro de la empresa.

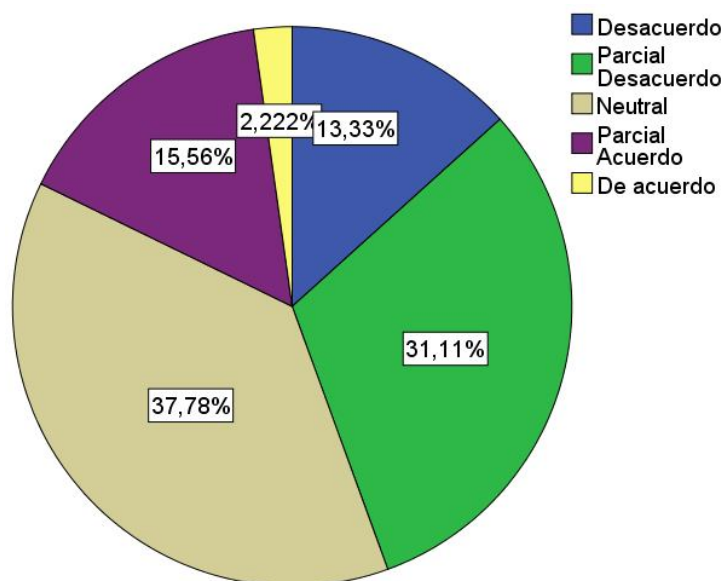
En la empresa le brindan capacitación

Tabla 3-9 Capacitación en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	6	13,3	13,3
	Parcial Desacuerdo	14	31,1	44,4
	Neutral	17	37,8	82,2
	Parcial Acuerdo	7	15,6	97,8
	De acuerdo	1	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-10 Capacitación en la empresa



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

La formación recibida han sido cursos breves, menores a 4 horas cada uno, en las temáticas de trabajo por lo cual la apreciación de capacitación es baja, considerando que tampoco han obtenido certificados por los mismos.

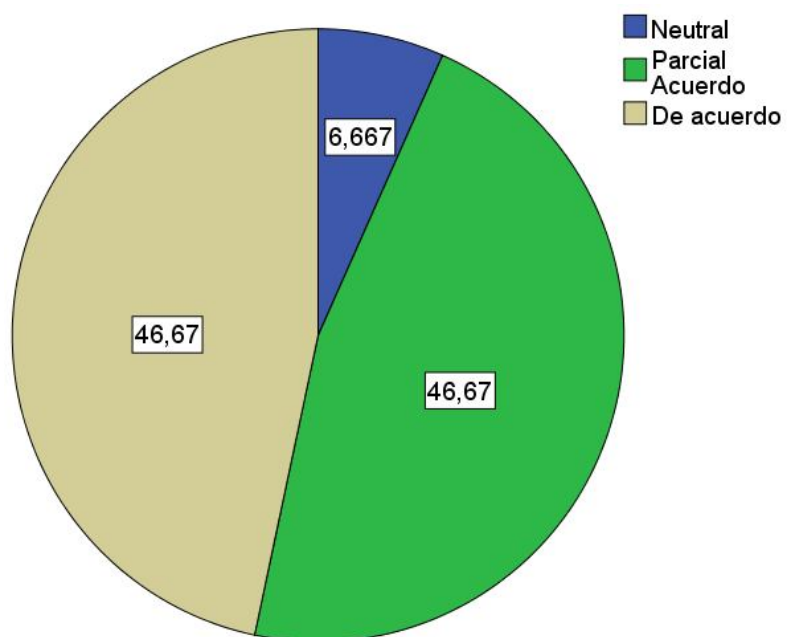
El trabajo realizado está acorde a su capacidad y destrezas para el que fue contratado

Tabla 3-10 Uso de capacidades y destrezas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutral	3	6,7	6,7	6,7
Parcial Acuerdo	21	46,7	46,7	53,3
De acuerdo	21	46,7	46,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-11 Uso de capacidades y destrezas



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

El personal considera que tiene capacidades adicionales a las actividades que realiza dentro de la empresa, por lo cual consideran que poseen un potencial para desarrollar otros puestos dentro de la empresa.

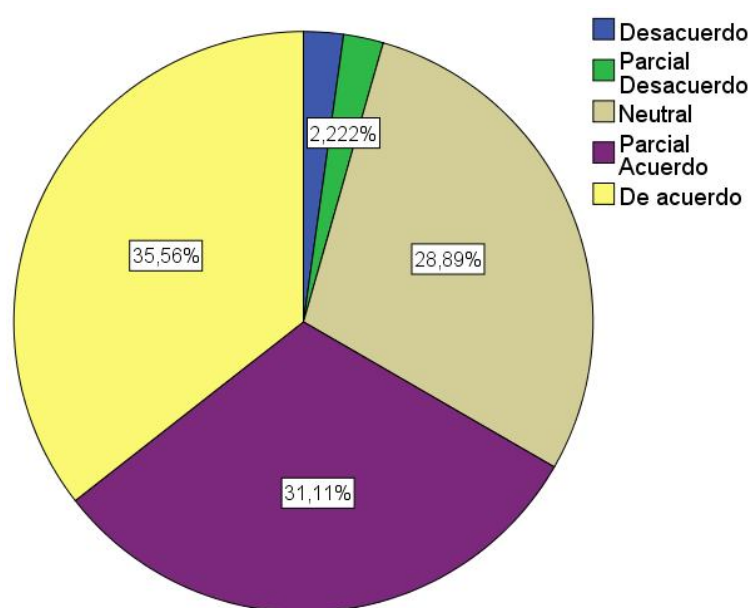
El trabajo realizado está acorde a sus competencias profesionales

Tabla 3-11 Uso de competencias profesionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	1	2,2	2,2
	Parcial Desacuerdo	1	2,2	4,4
	Neutral	13	28,9	33,3
	Parcial Acuerdo	14	31,1	64,4
	De acuerdo	16	35,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-12 Uso de competencias profesionales



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Las competencias profesionales son aprovechadas por la empresa, esto debido a que se pueden desempeñar adecuadamente dentro de sus funciones actuales.

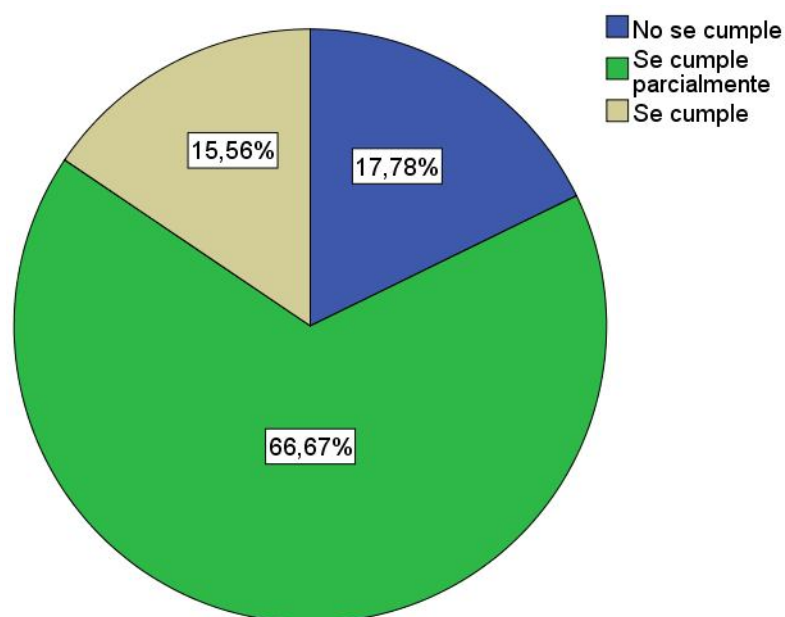
Le entregan indumentaria de trabajo acorde a sus actividades

Tabla 3-12 Indumentaria de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se cumple	8	17,8	17,8
	Se cumple parcialmente	30	66,7	84,4
	Se cumple	7	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-13 Indumentaria de trabajo



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

La indumentaria entregada por la empresa no es la más adecuada al trabajo que realizan, por lo cual se considera que la empresa cumple parcialmente con esta actividad.

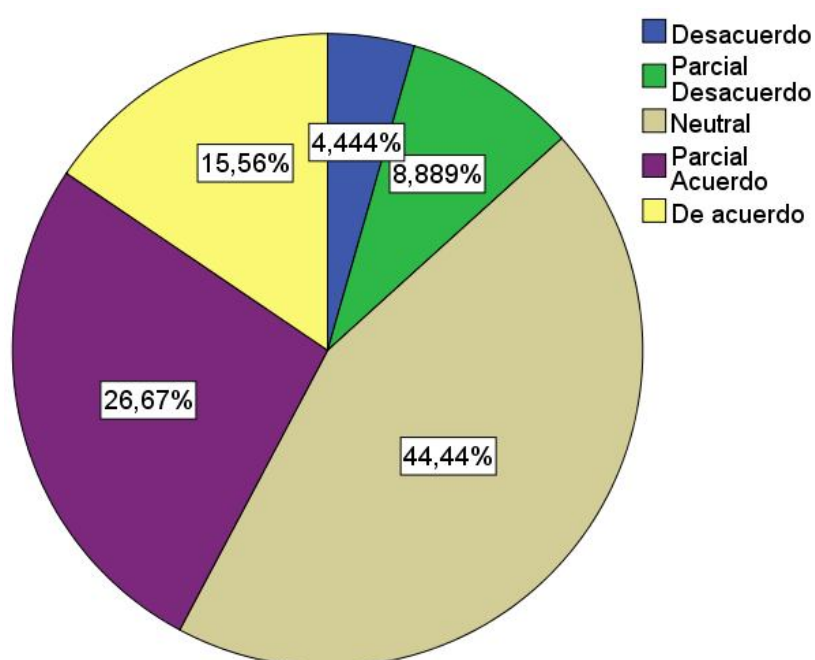
En el trabajo le proporcionan formación y protección de seguridad industrial

Tabla 3-13 Formación y protección de seguridad industrial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	2	4,4	4,4
	Parcial Desacuerdo	4	8,9	13,3
	Neutral	20	44,4	57,8
	Parcial Acuerdo	12	26,7	84,4
	De acuerdo	7	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-14 Formación y protección de seguridad industrial



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

La indumentaria entregada no es la más adecuada como se indicó anteriormente por lo cual se observa que la protección y formación es baja en este tema.

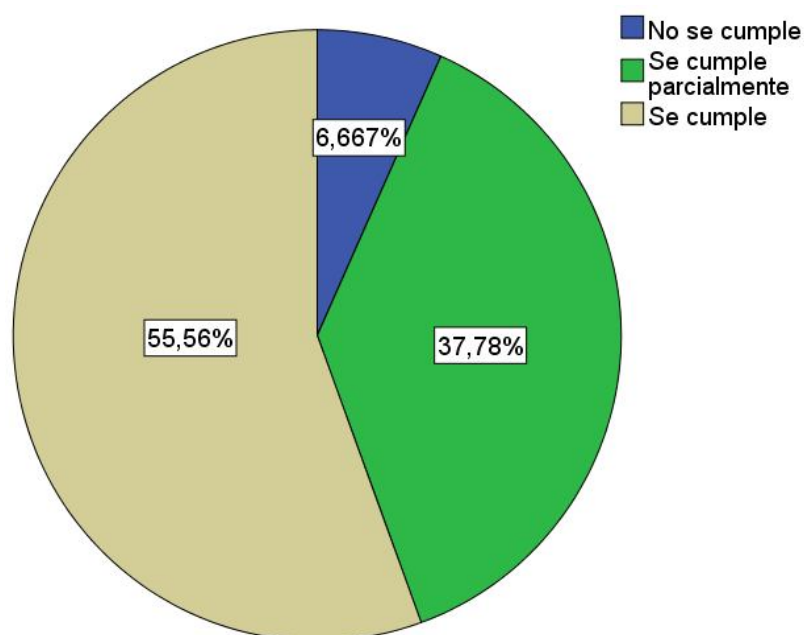
Conoce su sueldo básico, beneficios e incentivos

Tabla 3-14 Conocimiento de sueldo, beneficios e incentivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se cumple	3	6,7	6,7
	Se cumple parcialmente	17	37,8	44,4
	Se cumple	25	55,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-15 Conocimiento de sueldo, beneficios e incentivos



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

El conocimiento del sueldo y beneficios de la empresa no son completamente claros por lo cual el empleado considera que los beneficios deben ser divulgados adecuadamente.

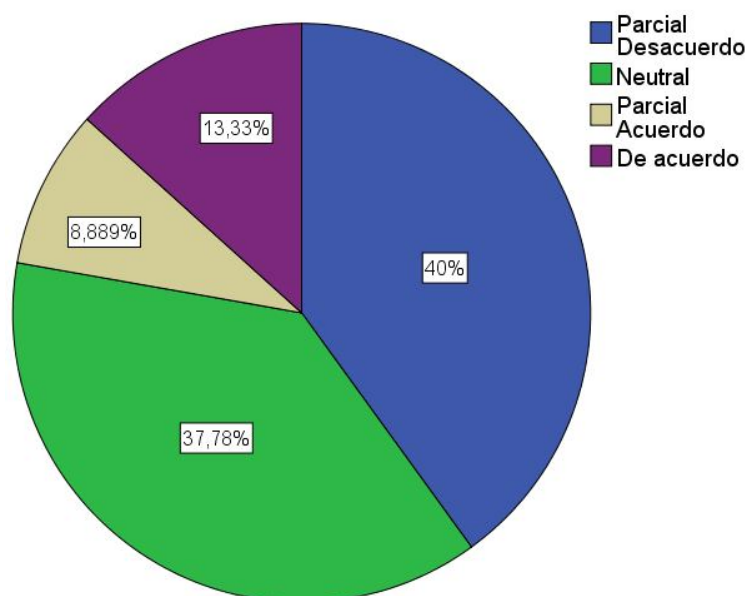
La empresa ha creado beneficios adicionales

Tabla 3-15 Beneficios adicionales de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Parcial Desacuerdo	18	40,0	40,0
	Neutral	17	37,8	77,8
	Parcial Acuerdo	4	8,9	86,7
	De acuerdo	6	13,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-16 Beneficios adicionales de la empresa



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Los beneficios propios de la empresa, no son visualizados como los más adecuados por los trabajadores, por esta razón se puede visualizar como una oportunidad de mejora el desarrollo y difusión de beneficios patronales que estén relacionados con la productividad de los trabajadores.

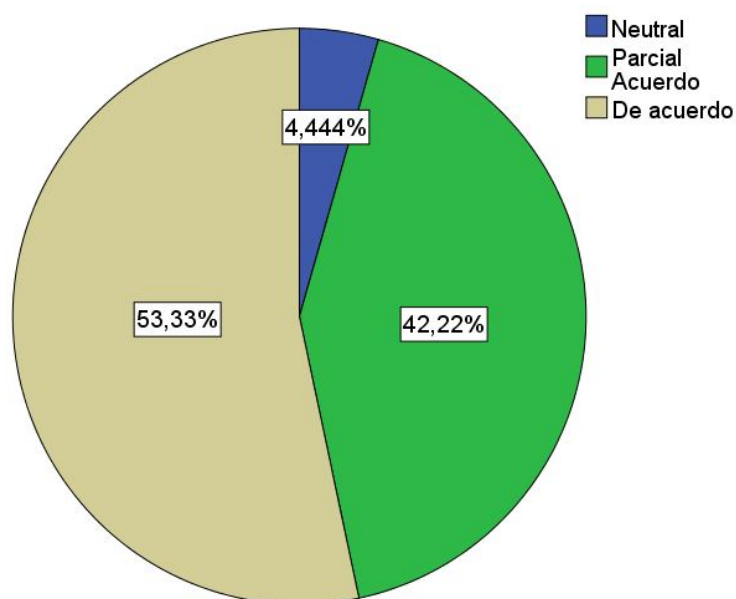
Al ingresar a la empresa, fue por una recomendación

Tabla 3-16 Ingreso por recomendación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	2	4,4	4,4
	Parcial Acuerdo	19	42,2	46,7
	De acuerdo	24	53,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-17 Ingreso por recomendación



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

La gran mayoría de trabajadores han ingresado a la empresa por una recomendación directa o indirecta, por este motivo el personal considera que si ha influido la recomendación de otras personas para el ingreso a la empresa.

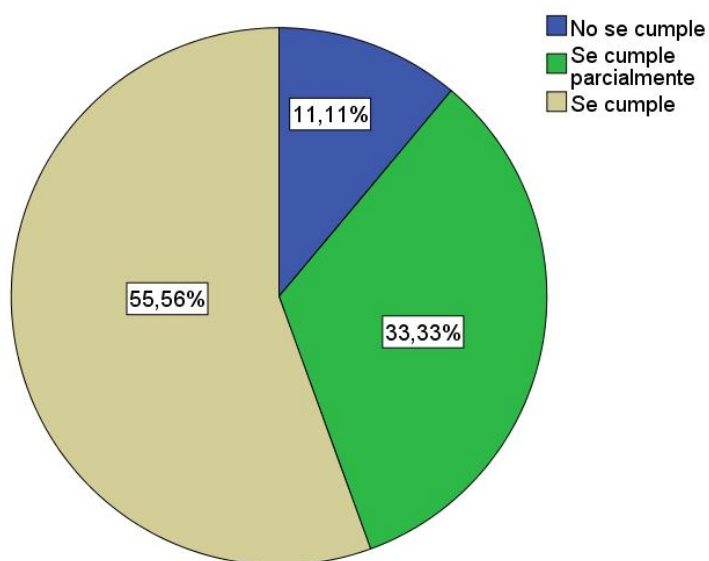
Conoce las actividades de su puesto de trabajo

Tabla 3-17 Actividades del puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se cumple	5	11,1	11,1
	Se cumple parcialmente	15	33,3	44,4
	Se cumple	25	55,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-18 Actividades del puesto de trabajo



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Las actividades que se desarrollan en cada puesto de trabajo se han comunicado claramente de acuerdo a la percepción de los trabajadores

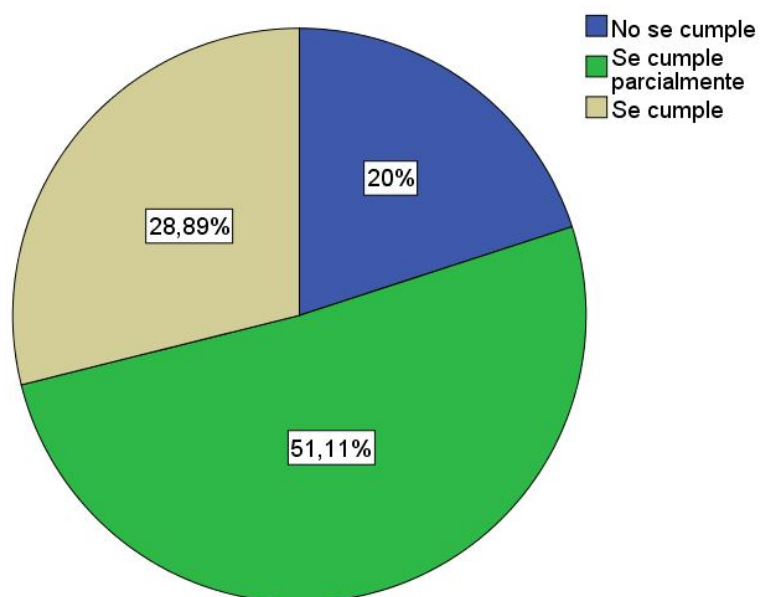
Le entregan instrumentos de trabajo para su actividad

Tabla 3-18 Instrumentos de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se cumple	9	20,0	20,0
	Se cumple parcialmente	23	51,1	71,1
	Se cumple	13	28,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-19 Instrumentos de trabajo



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Los instrumentos de trabajo son entregados por sección y no por trabajador, esto ocasiona que no haya carencia de instrumentos en algún momento del proceso o que las herramientas sean pérdidas existiendo faltantes hasta su reposición.

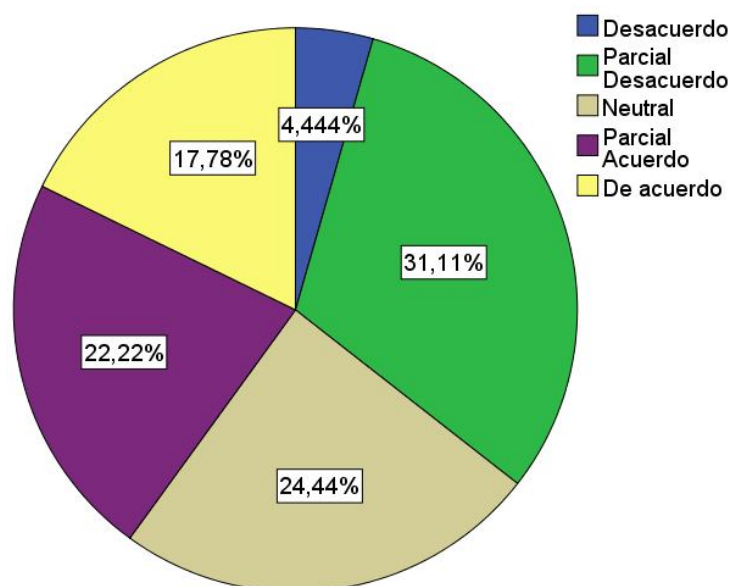
La comunicación con sus superiores es adecuada

Tabla 3-19 Comunicación con superiores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	2	4,4	4,4
	Parcial Desacuerdo	14	31,1	35,6
	Neutral	11	24,4	60,0
	Parcial Acuerdo	10	22,2	82,2
	De acuerdo	8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-20 Comunicación con superiores



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Los canales de comunicación con las jefaturas no son adecuados, existiendo varias opiniones respecto al tema, por este motivo se debe crear nuevos canales de comunicación entre los trabajadores y las jefaturas y gerencia.

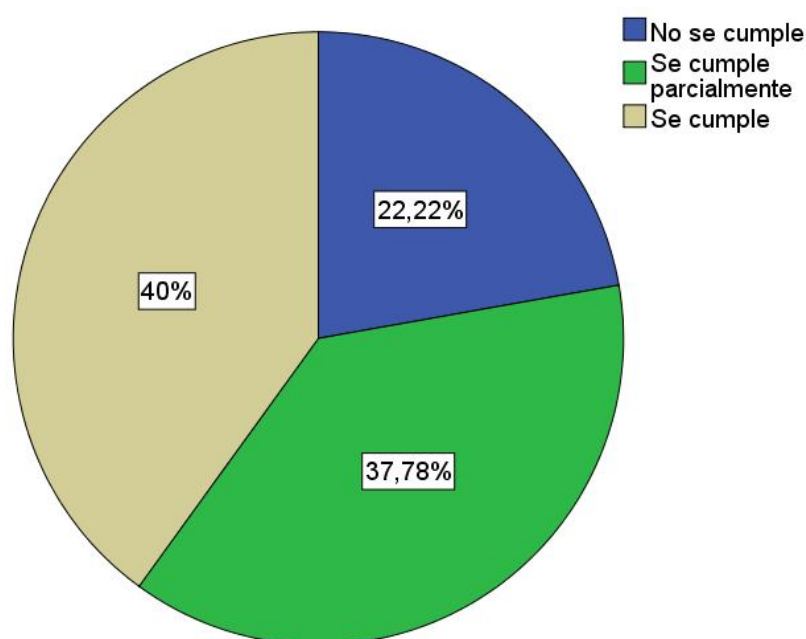
Es clara su meta de producción

Tabla 3-20 Meta de producción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se cumple	10	22,2	22,2
	Se cumple parcialmente	17	37,8	60,0
	Se cumple	18	40,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-21 Meta de producción



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

La meta de producción es claramente definida en la actividad a realizar, sin embargo por variaciones en la producción la misma puede cambiar y no es comunicada oportunamente a todo el personal, generando como se mencionó anterior una debilidad en la comunicación interna.

La administración de la empresa realiza medición de desempeño laboral

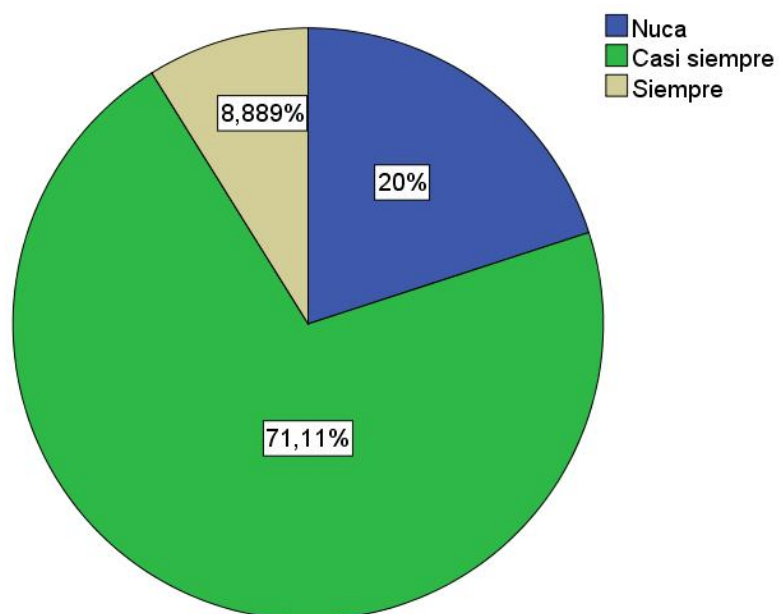
Tabla 3-21 Medición del desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nuca	9	20,0	20,0	20,0
Casi siempre	32	71,1	71,1	91,1
Siempre	4	8,9	8,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-22 Medición del desempeño laboral



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Mayorga

La medición del desempeño no es permanente ni en periodos determinados, por tal motivo el trabajador considera que la misma es esporádica y que no se realiza adecuadamente.

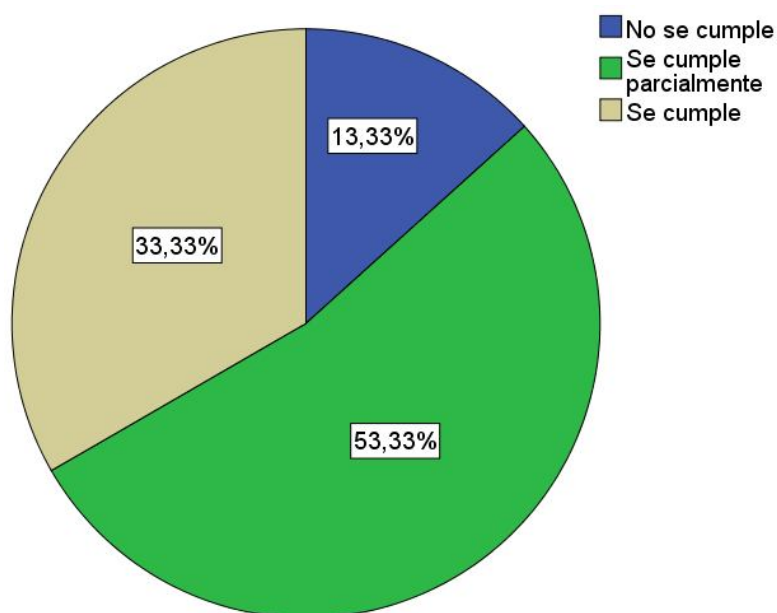
Es informado sobre su rendimiento

Tabla 3-22 Información de rendimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se cumple	6	13,3	13,3
	Se cumple parcialmente	24	53,3	66,7
	Se cumple	15	33,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-23 Información de rendimiento



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

La información del rendimiento del trabajador se evidencia el momento que se genera los roles de pago, por este medio se informan sobre el mismo pero consideran que debería existir una canal de comunicación constante para este propósito

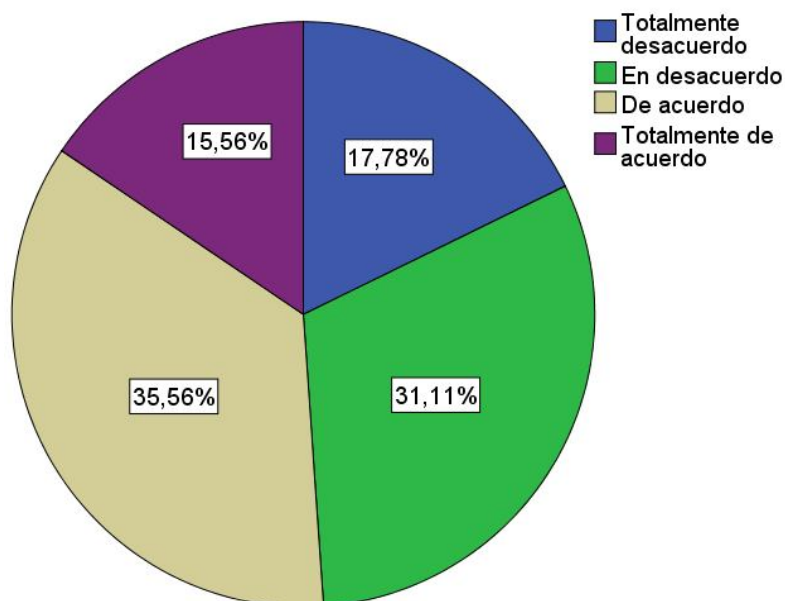
Considera que la empresa hace todo esfuerzo por su bienestar como trabajador

Tabla 3-23 Esfuerzos de la empresa por el bienestar del trabajador

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente desacuerdo	8	17,8	17,8	17,8
En desacuerdo	14	31,1	31,1	48,9
De acuerdo	16	35,6	35,6	84,4
Totalmente de acuerdo	7	15,6	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-24 Esfuerzos de la empresa por el bienestar del trabajador



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Las opiniones son divididas en cuanto a la percepción de los beneficios que presenta la empresa y su esfuerzo por mantener al trabajador contento con su actividad. Por este motivo la empresa tiene en este punto una oportunidad para mejorar.

Existe un plan de capacitación acorde al trabajo que realiza, que permita el cumplimiento de sus objetivos laborales

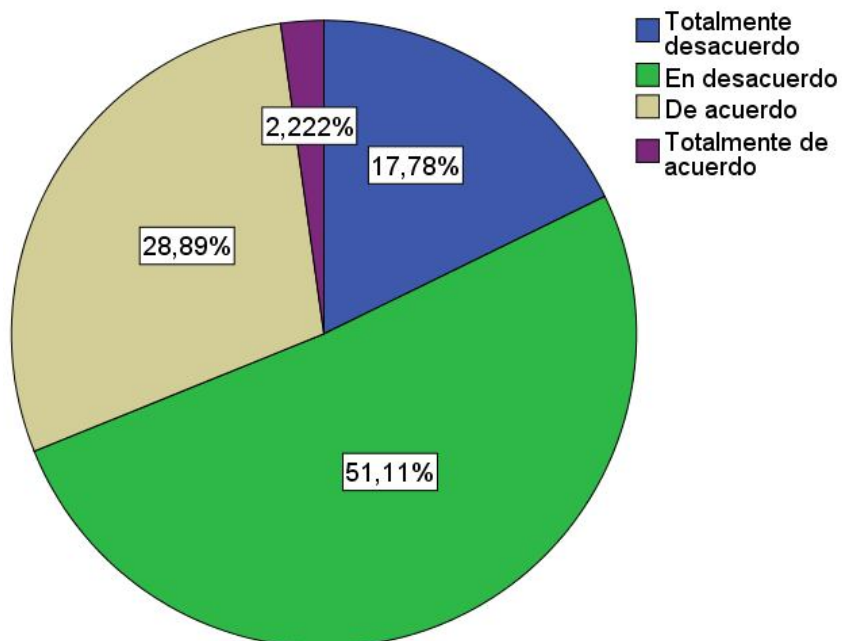
Tabla 3-24 Plan de capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente desacuerdo	8	17,8	17,8	17,8
En desacuerdo	23	51,1	51,1	68,9
Válidos De acuerdo	13	28,9	28,9	97,8
Totalmente de acuerdo	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Mayorga

Gráfico 3-25 Plan de capacitación



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Mayorga

Un plan de capacitación para mejorar su productividad no existe, haciendo de esta una necesidad del trabajador que está por satisfacer.

Si la empresa requiere mejorar, que actividades debería encargarse un departamento de Talento Humano

Tabla 3-25 Actividades del departamento

Actividades del departamento de Talento Humano	Recuento
Seguimiento del desempeño del personal	13
Actividades complementarias personales	16
Capacitación y formación	25
Equipo y protección del personal	26
Prevención de accidentes	25

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Las actividades que deben ser atendidas por el departamento de Talento Humano están relacionadas a la formación profesional del personal, al equipamiento y seguridad industrial del personal y la prevención de accidentes de trabajo.

Estas actividades deben ser eje de trabajo del departamento de Talento Humano.

3.2 Resumen de la entrevista realizada al jefe de producción

Se realizó entrevista al jefe de producción, quien ha proporcionado información complementaria a la encuesta aplicada a los trabajadores del área de producción:

1. Realiza seguimiento del talento humano en la empresa

Respuesta: El seguimiento se está realizando con algunos indicadores sobre el efecto que tiene el recurso humano en la empresa, sin embargo no se pueden implementar soluciones efectivas debido a la inexistencia de un responsable directo del personal.

El seguimiento se lo realiza por medio de una matriz que mes a mes se llena y se crea comparaciones de la evolución de la misma, como se indica a continuación.

Tabla 3-26 Resumen de Entrevista

ÁREA	INDICADOR	MES		
		AGO	SEP	OCT
Producción	Cantidad en pares de producción	600.0	620.0	750.0
	Colecciones fabricadas	2.0	2.0	1.0
Defectos	Pares con reprocesos	40.0	67.0	74.0
	Pares para saldos	12.0	15.0	12.0
Recurso humano	Personas con atraso	4.0	3.0	4.0
	Permisos médicos	7.0	9.0	12.0
	Permisos en jornada de trabajo	4.0	23.0	16.0
	Horas extras	160.0	320.0	204.0
Inventarios	Colecciones	4.0	5.0	5.0
	Pares	1,200.0	150.0	700.0
	Defectuosos	145.0	195.0	262.0
Índices	% de pares defectuosos	9%	13%	11%
	% de saldos	2%	2%	2%
	% en bodega	200%	24%	93%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

2. Como se manejan los temas relacionados al personal

Respuesta: Los temas de talento humano se los resuelve dependiendo de su complejidad, en el caso de permisos están a mi cargo, anticipos y gestiones para permisos médicos lo realiza la asistente de gerencia y temas más complejos acuden directamente donde el gerente general. Esto crea que haya una pérdida de información y autoridad.

3.2.1 Análisis de la producción

Para el análisis de la incidencia que puede tener el departamento de Talento Humano, es necesario analizar la proporción de productos defectuosos de la empresa.

Tabla 3-27 Resumen de Producción

Mes	Producción	Devolución	Proporción
ago-12	600	145	24%
sep-12	620	195	31%
oct-12	750	262	35%
nov-12	750	230	31%
dic-13	309	98	32%
ene-13	348	86	25%
feb-13	456	103	23%
mar-13	635	156	25%
abr-13	665	145	22%
may-13	450	98	22%
jun-13	523	110	21%
jul-13	590	110	19%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Mayorga

En la misma se observa que la cantidad de producto defectuoso se mantiene sobre el 25% de la producción haciendo evidente la incursión de controles y estándares del manejo de personal para garantizar la productividad del talento humano.

En promedio el 28% de la producción de los 6 meses tiene reprocesos y costos adicionales que serán considerados en el costo de producción y por ende en la reducción de la utilidad.

Se observa también variaciones en la producción mensual, por el lanzamiento de colecciones para navidad, día de la madre y san Valentín, por ello, es requerimiento contar con un departamento que sea especializado en el manejo del personal y permita coordinar el trabajo de la compañía.

3.2.2 Análisis de indicadores en la producción

En Cabaro Cía. Ltda. se han encontrado algunos indicadores que permiten determinar aspectos relacionados a la gestión del talento humano dentro de la empresa y generan evidencia de la necesidad de un departamento que se encargue del manejo del personal.

Cumplimiento de pedidos

Tabla 3-28 Resumen de Entregas

Colección	Pedido	Fecha de entrega	Días de retraso
San Valentín 13	400	18-ene	3
Madre 13	900	25-abr	7
Escolar sierra 13	320	01-ago	0
Verano 13	600	08-jul	7
Navidad 13	920	25-oct	4
Navidad 13.1	350	08-nov	5

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Rendimiento de la materia prima

Tabla 3-29 Rendimiento materias primas

Colección	Cantidad	Utilizado	Rendimiento
Cuero	14000	12500	89%
Plantas	4500	4400	98%
Forro	13000	12500	96%
Cartón	4500	4400	98%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Rotación de personal**Tabla 3-30 Rotación de personal**

Año	Renuncias	Tiempo de permanencia
Ene	2	6, 12 meses
Feb	0	
Mar	3	36, 12, 12
Abr	1	3 meses
May	0	
Jun	0	
Jul	0	
Ago	3	23, 14, 3
Sep	4	3, 1, 5, 12
Oct	4	2, 1, 4, 1
Nov	1	1 mes
Dic	0	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

3.3 Discusión de los resultados

En el trabajo de campo desarrollado con los empleados de la empresa se han encontrado algunas situaciones que requieren la atención de la empresa.

El sistema de comunicación en dos vías es el pilar de transmisión de información en la empresa, el cual presenta deficiencias en su operación. Esta actividad será una de las oportunidades de mejora que debe trabajar un departamento de Talento Humano, considerando que en el mismo se puede obtener información útil para el mejoramiento de la productividad de los trabajadores de la empresa, se podrá atender necesidades del empleado y transmitir metas, objetivos, valores y beneficios que la empresa genera y que son importantes para el empoderamiento del trabajador en su puesto de trabajo.

La capacitación y formación profesional y personal es una de las necesidades que se ve actualmente en la empresa, es importante por este motivo desarrollar planes de capacitación que incluyan diversas temáticas que faciliten el trabajo dentro de la

empresa. Los beneficios de este trabajo se ven reflejados en un incremento de la productividad de trabajo y motivación por parte del trabajador. Los temas que se consideran deben estar incluidos son procesos de producción, mejoramiento de las habilidades en las operaciones, valores y principios, protección y seguridad industrial y manejo de accidentes dentro de la empresa.

Los beneficios que la empresa ha creado y se crearan deben estar acordes con las políticas de desarrollo de la empresa, para que haya una medición de los resultados que se obtienen en la empresa. Estos incentivos deben estar de la mano con la difusión dentro de los trabajadores para mejorar el impacto de los mismos.

La seguridad industrial y prevención de accidentes es otro de los pilares que se requiere mejorar en la empresa por medio de la implementación de un departamento de Talento Humano, esta actividad deberá estar vinculada con la formación y uso de implementos de seguridad, por este motivo se debe vigilar la aplicación del mismo.

En la producción se observa que existe un alto índice de devoluciones y productos defectuosos, fruto de un poco preparación del talento humano en su trabajo, esto de acuerdo a la entrevista realizada puede ser como una causa de la baja preocupación por el talento humano dentro de la empresa y de un persona o área que se dedique a mejorar sus condiciones de trabajo. Otro síntoma de la administración del talento humano deficiente es el alto número de atrasos y permisos que solicitan los trabajadores, pues no existe un programa de salud preventiva y correctiva. Así como la entrega de equipos de seguridad que cuiden la salud del trabajador. Por esto se hace necesaria la creación de un departamento de seguridad industrial que mejore sus condiciones laborales.

3.4 Demostración de la hipótesis

3.4.1 Planteamiento de la hipótesis

Partiendo de la hipótesis de investigación planteado anteriormente en este documento se formula la hipótesis nula (H_0) y alternativa (H_1) para su comprobación

H_0 : La creación del departamento de talento humano NO permite maximizar la producción de calzado en la Empresa Cabaro Cía. Ltda.

H_1 : La creación del departamento de talento humano permite maximizar la producción de calzado en la Empresa Cabaro Cía. Ltda.

3.4.2 Selección del nivel de significancia

Para esta investigación se trabaja con el nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Esto debido a que se trata de un trabajo realizado dentro del área de ciencias administrativas.

3.4.3 Selección del estadístico de prueba

Para la investigación al tratarse de información cualitativa, es decir no existen parámetros para medir, se trabaja con en base a la comparación de frecuencias, para ello se selecciona el estadístico CHI CUADRADO, el mismo que nos permite comparar frecuencias observadas en la investigación con las frecuencias esperadas de la distribución.

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

3.4.4 Establecer la regla de decisión

Para la regla de decisión se considera dos preguntas para la comprobación de hipótesis.

- Usted actualmente como se encuentra en la empresa con las actividades que realiza
- Conoce las actividades de su puesto de trabajo

Con estas se trabaja la comprobación de hipótesis y se establece el valor teórico de la distribución de chi cuadrado

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

$$gl = (4 - 1)(3 - 1)$$

$$gl = 6$$

$$\chi^2_{teorico} = 12.59$$

A continuación se presenta los cuadros de valores de las frecuencias observados, que se obtuvieron de la encuesta realizada a los trabajadores.

Tabla 3-31 Frecuencia Observada

		Usted actualmente como se encuentra en la empresa con las actividades que realiza				Total
		Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	
Conoce las actividades de su puesto de trabajo	No se cumple	2	0	2	1	5
	Se cumple parcialmente	0	2	4	9	15
	Se cumple	0	2	11	12	25
Total		2	4	17	22	45

A continuación se presenta los cuadros de valores de las frecuencias esperadas, que se parte del cálculo de chi cuadrado

Tabla 3-32 Frecuencia Esperada

		Usted actualmente como se encuentra en la empresa con las actividades que realiza				Total
		Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	
Conoce las actividades de su puesto de trabajo	No se cumple	,2	,4	1,9	2,4	5,0
	Se cumple parcialmente	,7	1,3	5,7	7,3	15,0
	Se cumple	1,1	2,2	9,4	12,2	25,0
Total		2,0	4,0	17,0	22,0	45,0

Con los valores obtenidos se puede realizar el cálculo de chi cuadrado con ayuda del programa spss, el mismo que genera la siguiente información:

Tabla 3-33 Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,789 ^a	6	,005
Razón de verosimilitudes	12,244	6	,057
Asociación lineal por lineal	3,230	1	,072
N de casos válidos	45		

3.4.5 Comprobación en t de student

Para contrastar la proporción de reprocesos que existe en la empresa se plantea realizar una prueba t de student que permita medir si hay incremento en la proporción media de los reprocesos de la empresa comparada con el objetivo de mejorar la productividad al 22%.

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{s/\sqrt{n}}$$

A partir de los datos de la proporción de productos con reproceso se obtiene los siguientes cálculos:

Tabla 3-34 Pruebas de t de student	
Hypothesis Test:	Mean vs. Hypothesized Value
0.220	hypothesized value
0.281	mean Proporción
0.046	std. dev.
0.016	std. Error
8	N
7	Df
3.76	T _{teórico}
.0035	p-value (one-tailed, upper)

3.4.6 Tomar una decisión

La decisión a tomar se basa en la comparación del valor teórico y valor calculado de chi cuadrado, estableciendo que:

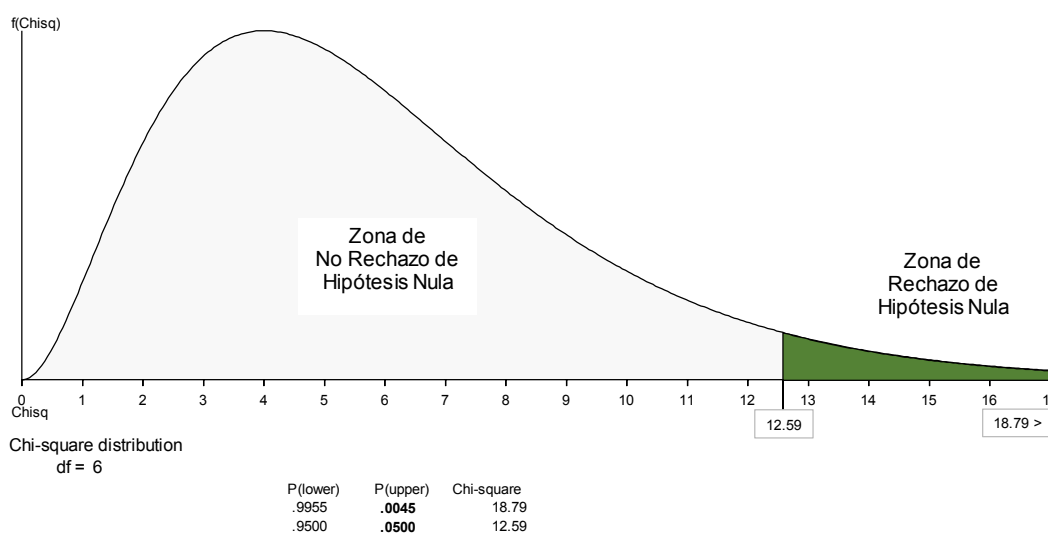
$$\chi^2_{teorico} < \chi^2_{calculado}$$

$$12.59 < 18.79$$

RECHAZO

La misma se representa gráficamente donde se representa gráficamente la zona de no rechazo y rechazo de la hipótesis nula

Gráfico 3-26 Gráfico de chi cuadrado



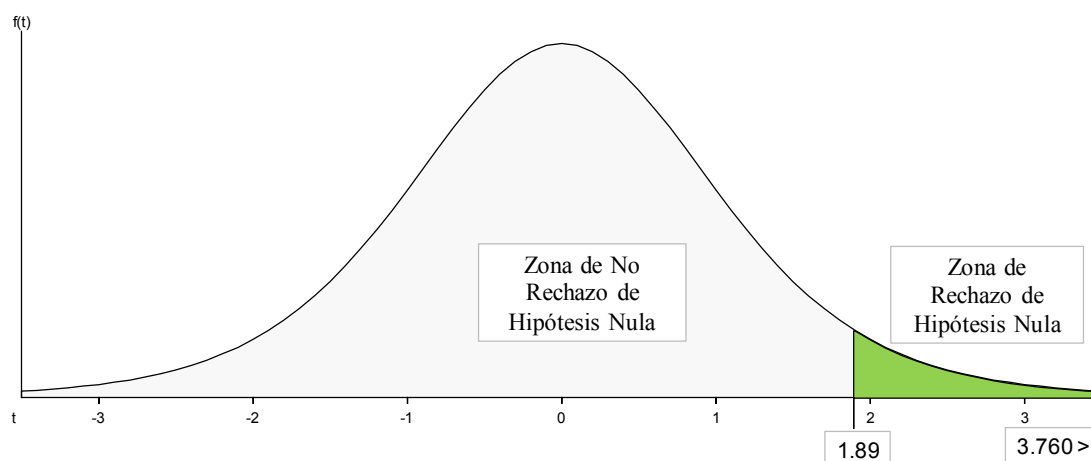
Por su parte al considerar los valores de la distribución de student encontramos que:

$$t_{teórico} < t_{calculado}$$

$$1.89 < 3.76$$

RECHAZO

En base a lo cual se puede mostrar gráficamente la zona de aceptación de la hipótesis alternativa:

Gráfico 3-27 Gráfico de distribución Student

Como conclusión de las dos distribuciones se dice que:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir que: La creación del departamento de talento humano permite maximizar la producción de calzado en la Empresa Cabaro Cía. Ltda.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Estructura del departamento de talento humano

4.1.1 Administración del departamento de talento humano

Una vez analizada la información existente se considera como adecuada tomar una estructura como se detalla a continuación:

Misión:

Vigilar el cumplimiento de indicadores de producción por medio del aprovechamiento de las capacidades, habilidades y destrezas del talento humano del área de producción de la empresa Cabaro Cía. Ltda.

Visión:

Mejorar el desempeño laboral dentro de los trabajadores de producción mediante el mejoramiento de la calidad de vida y aseguramiento de la seguridad en los procesos productivos de la empresa

Objetivos:

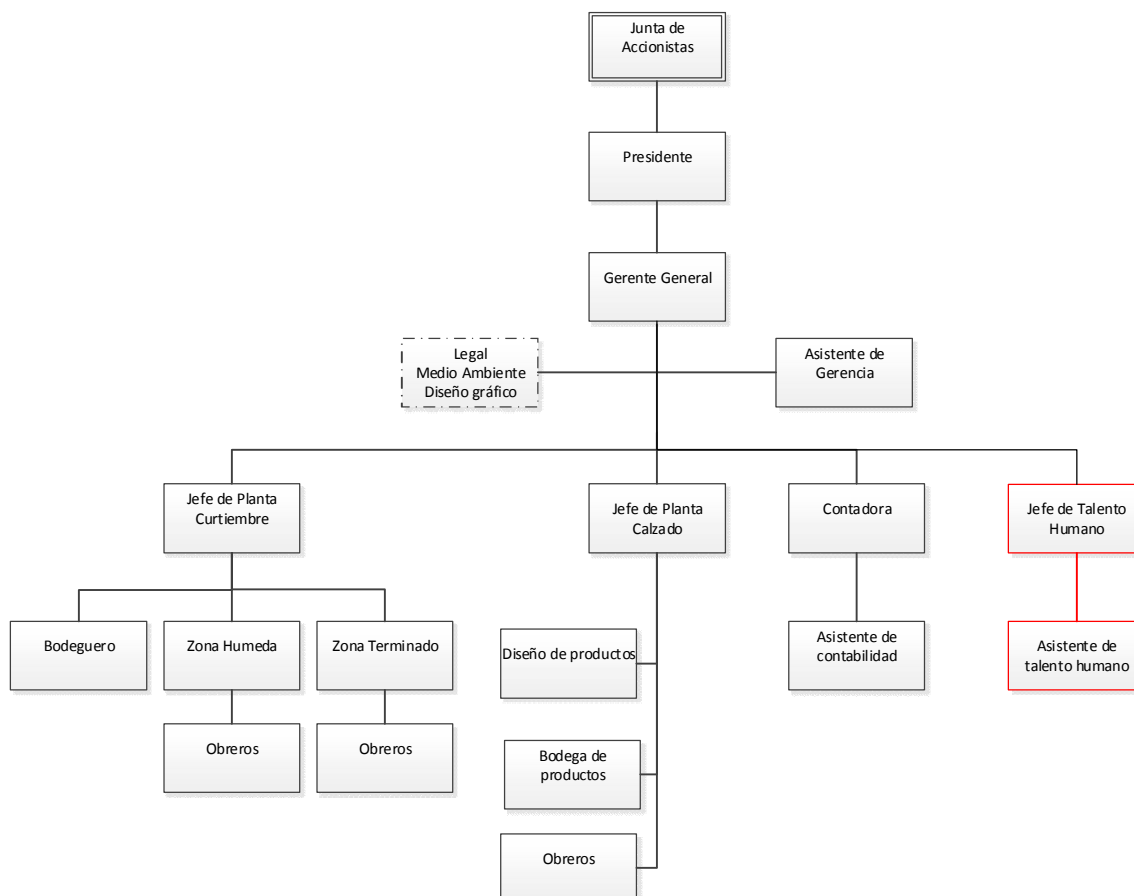
- Analizar los riesgos laborales latentes dentro de las actividades productivas de la empresa
- Diseñar indicadores de gestión de la producción y del talento humano para medir el impacto del departamento
- Vigilar el cumplimiento de la normativa legal del Ecuador en temas de seguridad industrial y administración del talento humano

4.1.2 Estructura dentro de la empresa

De acuerdo a la estructura existente en la empresa, se considera como adecuado la creación de una jefatura que estará al mismo nivel jerárquico de las otras áreas de la empresa, permitiendo coordinar el trabajo entre áreas de la empresa.

Basado en esto se presenta el organigrama estructural de la empresa Cabaro Cía. Ltda. que será puesto en práctica.

Gráfico 4-1 Organigrama Propuesto



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

4.1.3 Funciones del departamento

Las funciones que estarán a cargo del departamento son:

1. Seleccionar del personal a trabajar para los distintos cargos.
2. Realizar el proceso de reclutamiento e inducción del personal.
3. Monitorear el nivel de desempeño del trabajador.

4. Proveer de manuales, instrucciones y capacitaciones en seguridad industrial.
5. Adiestrar y formar al personal en las actividades productivas relacionadas con su puesto de trabajo.

4.1.4 Proceso de implementación

Para la implementación, se ha estructurado en fases que servirán para organizar y cumplir indicadores de las actividades realizadas:

- **Fase 1: Selección de personal y recursos para el departamento de talento humano.**

Objetivo: obtener los recursos necesarios para la gestión del talento humano en Cabaro Cía. Ltda.

Responsable: Gerente General o Empresa Asesora en Talento Humano

Actividades:

- ✓ Seleccionar el espacio de trabajo para el área de talento humano.
- ✓ Selección y contratación del jefe del departamento.
- ✓ Selección y contratación del asistente del departamento.

Indicador de gestión

Tabla 4-1 Indicadores de gestión - Fase implementación

Indicador	Cálculo	Meta
Cantidad de personal contratado	$\frac{\# \text{ de elementos contratos}}{\# \text{ de elementos planificados}}$	100%
Adecuación de espacio	$\frac{\# \text{ elementos asignados}}{\# \text{ elementos planificados}}$	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

- **Fase 2: Diagnóstico de la administración realizada del recurso humano.**

Objetivo: Analizar el entorno laboral del recurso humano de la empresa.

Responsable: Jefatura de Talento Humano

Actividades:

- ✓ Analizar los requerimientos legales entorno al recurso humano.
- ✓ Revisar los riesgos latentes de los procesos de producción entorno al trabajador.
- ✓ Identificar los requerimientos de desempeño de la mano de obra en los procesos de producción.

Indicador de gestión

Tabla 4-2 Indicadores de gestión - Fase implementación

Indicador	Cálculo	Meta
Perfiles del recurso humano levantados	# de personas evaluadas / # de trabajadores actuales	100%
Contrataciones dentro de la norma legal	# contratos legales / # contratos totales	100%
Evaluación del talento humano	% de cumplimiento de normas legales	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Mayorga

- **Fase 3: Planteamiento de indicadores de gestión de la empresa.**

Objetivo: Diseñar los objetivos e indicadores de gestión del departamento de talento humano.

Responsable: Jefatura de Talento Humano

Actividades:

- ✓ Identificar los indicadores de producción relacionados a la mano de obra.
- ✓ Diseñar los indicadores e índices relacionados al departamento de talento humano.
- ✓ Establecer los periodos de medición de los indicadores.

Indicador de gestión**Tabla 4-3 Indicadores de gestión - Fase implementación**

Indicador	Cálculo	Meta
Generación de indicadores de gestión	# de indicadores aprobados / # de indicadores planteados	80%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

Dentro de esta fase se diseñaran indicadores que permitan medir el impacto de la creación del departamento de Talento Humano en la productividad de la empresa Cabaro Cía. Ltda. en los cuales se considerará la optimización del recursos, disminución de desperdicios en producción, incremento de productividad, rendimiento de las materias primas, entre otros. Estos se detallan a continuación:

Tabla 4-4 Indicadores de gestión propuestos

Indicador	Cálculo	Periodo de Medición	Meta
Ausentismo laboral	# de inasistencias / Total días de producción	Mensual	Menor al 10%
Productividad	# de unidades producidas / # de unidades planificadas	Diario	Mayor al 90%
Rendimiento de materias primas	Cantidad de desperdicio / Cantidad producida	Diario	Mayor al 92%
Capacitación implementada	# horas de capacitación / # de horas planificadas	Trimestral	Mayor al 80%
Estrategias ejecutadas	# acciones implementadas / Acciones planificadas	Mensual	Mayor al 95%
Satisfacción del trabajador	Empleados satisfechos / Empleados Totales	Trimestral	Mayor al 80%
Eficiencia en la selección	Días en contratarse / Días planificados	Mensual	Menor al 110%

Rotación de personal	Promedio de permanencia en la empresa	Mensual	Mayor a un año
Mejoramiento por capacitación	Evaluación teórica práctica	3 meses después capacitación	Superior al 80%
Frecuencia de accidentes	# días sin accidentes	Diario	Superior a 90 días
Cantidad de permisos	% permisos solicitados	Mensual	Inferior a 10

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Mayorga

En los indicadores propuestos observamos el monitoreo para las principales actividades que se desarrollan dentro de la empresa, para ello se busca la medición del rendimiento del personal, mediante la aplicación de un indicador, el cálculo del índice, la frecuencia de medición y la meta propuesta dentro de la empresa.

Dentro de los indicadores observamos la medición del rendimiento y motivación del talento humano por desarrollar su actividad manifestado por su asistencia, puntualidad, permisos solicitados, satisfacción dentro de la empresa y permanencia como empleado de Cabaro Cía. Ltda. al mismo tiempo en producción se establecen indicadores que permitan medir la productividad de personal, rendimiento de materias primas.

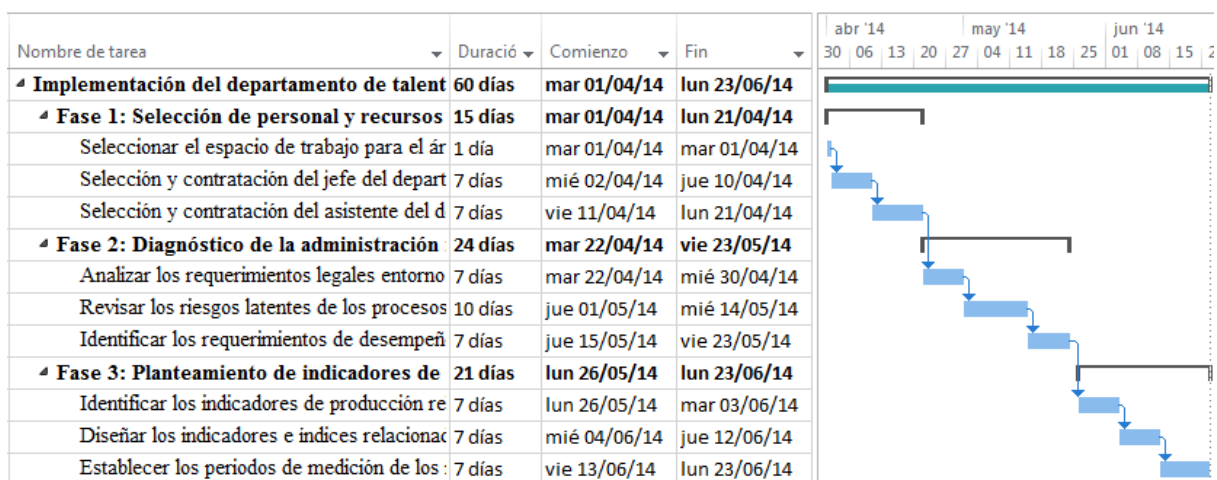
Como actividades de medición dentro del departamento de recursos humanos se propone la medición de los procesos principales como aplicación de estrategias, capacitación, medición de la eficiencia posterior a la capacitación.

Estas actividades proveerán un entorno medido y controlado que permitan la aplicación de estrategias que mejoren la productividad y se creen alertas que permitan identificar debilidades dentro de la empresa de manera oportuna haciendo del departamento de talento humano una unidad que mejore la eficiencia de la Cabaro Cía. Ltda.

4.1.5 Cronograma de implementación

El tiempo necesario para la implementación del departamento de talento humano requiere de 60 días laborables que iniciará en abril y terminará el 23 de junio.

Gráfico 4-2 Cronograma de implementación



Elaborado por: Andrea Mayorga

4.2 Funciones del jefe de área

Tabla 4-5 Perfil del Cargo

PERFIL DE CARGO

FECHA: 10 de Diciembre de 2013 ÁREA: DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: JEFE DE TALENTO HUMANO CÓDIGO: _____
 NIVEL: JEFATURA ASIGNACIÓN SALARIAL: _____

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Asignar los recursos del departamento de talento humano para el adecuado desempeño laboral por medio de la creación de un ambiente de trabajo seguro acorde a las políticas de la empresa

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:
 Psicólogo Industrial o Ingeniero en Administración con mención de Recursos Humanos (Talento Humano)

3.2 EXPERIENCIA LABORAL
 2 años en puestos similares en empresas de producción

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	Complejidad
Estudiar los reglamentos y leyes referentes al talento humano	Semanal	Control	Alto
Analizar los riesgos latentes existentes en la empresa	Semanal	Ejecución	Medio
Identificar las necesidades de talento humano por área	Diario	Análisis	Medio
Reclutar, contratar e inducir al nuevo personal de la empresa	Mensual	Ejecución	Medio
Diseñar los planes de capacitación del personal	Mensual	Dirección	Alto
Determinar los requerimientos de seguridad industrial	Semanal	Dirección	Alto
Dar seguimiento a los indicadores del talento humano	Diario	Control	Alto

Convenciones	TIPO DE	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
FUNCIÓN		Ocasional (o)	Diaria (d)	Semanal (s)	Mensual (m)
PERIODICIDAD		Bajo (b)	Medio (m)	Alto (a)	
COMPLEJIDAD					

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?) Computador	X		
b. Información (¿cuál?) Requerimientos del talento humano Indicadores de productividad	X X		
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?) Personal a cargo Jefaturas de otros departamentos Talento humano de la empresa	X	X X	
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?) Asistente del talento humano		X	

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA				
Motricidad Gruesa	X			
Motricidad Fina			X	
7.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita		X		
b. Producir información oral/escrita		X		
c. Análisis de información				X
d. Emitir respuestas rápidas			X	
e. Atención		X		
f. Concentración				X
g. Repetitividad	X			
h. Monotonía	X			
i. Tareas de precisión visomotora		X		
j. Habilidad para solucionar problemas			X	
k. Interpretación de signos y símbolos			X	
l. Percepción causa – efecto			X	
m. Valoración de la realidad				X
7.3 SENSO PERCEPCIÓN				
a. Percepción Visual				X
b. Percepción auditiva			X	
c. Percepción gustativa	X			
d. Percepción olfatoria	X			
e. Percepción táctil				X
f. Percepción / discriminación de detalles				X
g. Integración sensorial requerida				X
h. Diferenciación figura fondo			X	
i. Relaciones espaciales		X		
j. Kinestesia	X			
k. Propiocepción	X			
l. Esterognosia	X			
m. Constancia de la forma		X		
n. Percepción del color		X		
o. Planificación motora	X			

Elaborado por: _____

Revisado:

por: _____

Aprobado por: _____

Revisado :

por: _____

4.3 Impacto del nuevo departamento

Para el nuevo departamento se plantea como beneficios en la productividad del área de producción los siguientes aspectos:

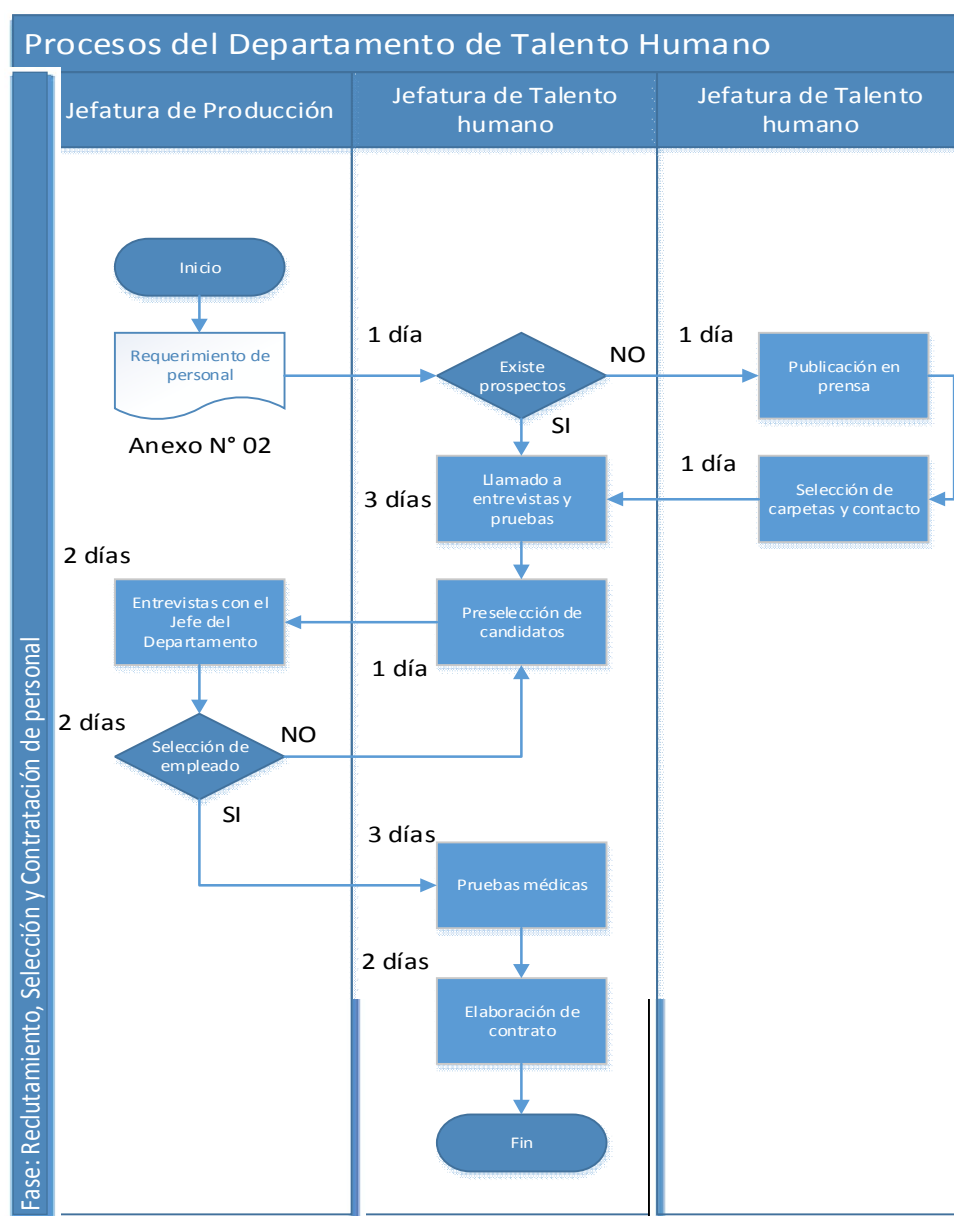
1. Disminución de la cantidad de productos defectuosos por la integración de procesos de adiestramiento con la participación de los mismos empleados organizados a través del departamento de talento humano.
2. Disminución del ausentismo y atrasos, esto por la planificación de permisos médicos del personal de planta de producción y la normalización de los permisos en la empresa, que va de la mano de un adecuado control del personal.
3. Incremento en la productividad por el control adecuado de las actividades que cumple el personal, además del desarrollo de habilidades que permitan mejorar su relación laboral y productividad del talento humano
4. Mejoramiento de la calidad del producto, que será monitoreada con procesos de control del producto terminado y programas que permitan el mejoramiento de las habilidades de los trabajadores.

4.4 Procesos de los subsistemas de Talento Humano

4.4.1 Reclutamiento, Selección y Contratación de personal

Objetivo: Incorporar a la empresa el personal idóneo para la gestión y producción en el momento que se requiera.

Gráfico 4-3 Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación



Elaborado por: Andrea Mayorga

El proceso de reclutamiento, selección y contratación dará inicio con el requerimiento de personal que tenga el jefe de producción, para ello debe completar el “Requerimiento de personal” que se encuentra en el Anexo N° 2, donde se detalla las condiciones de contratación y perfil que se requiere para el puesto de trabajo.

El departamento de Talento Humano como primera función buscará dentro del personal actual si existe el perfil que puede ser ubicado en este puesto de trabajo, y de ser necesario realizará reclutamiento externo por medio de la publicación en prensa de las necesidades de la empresa.

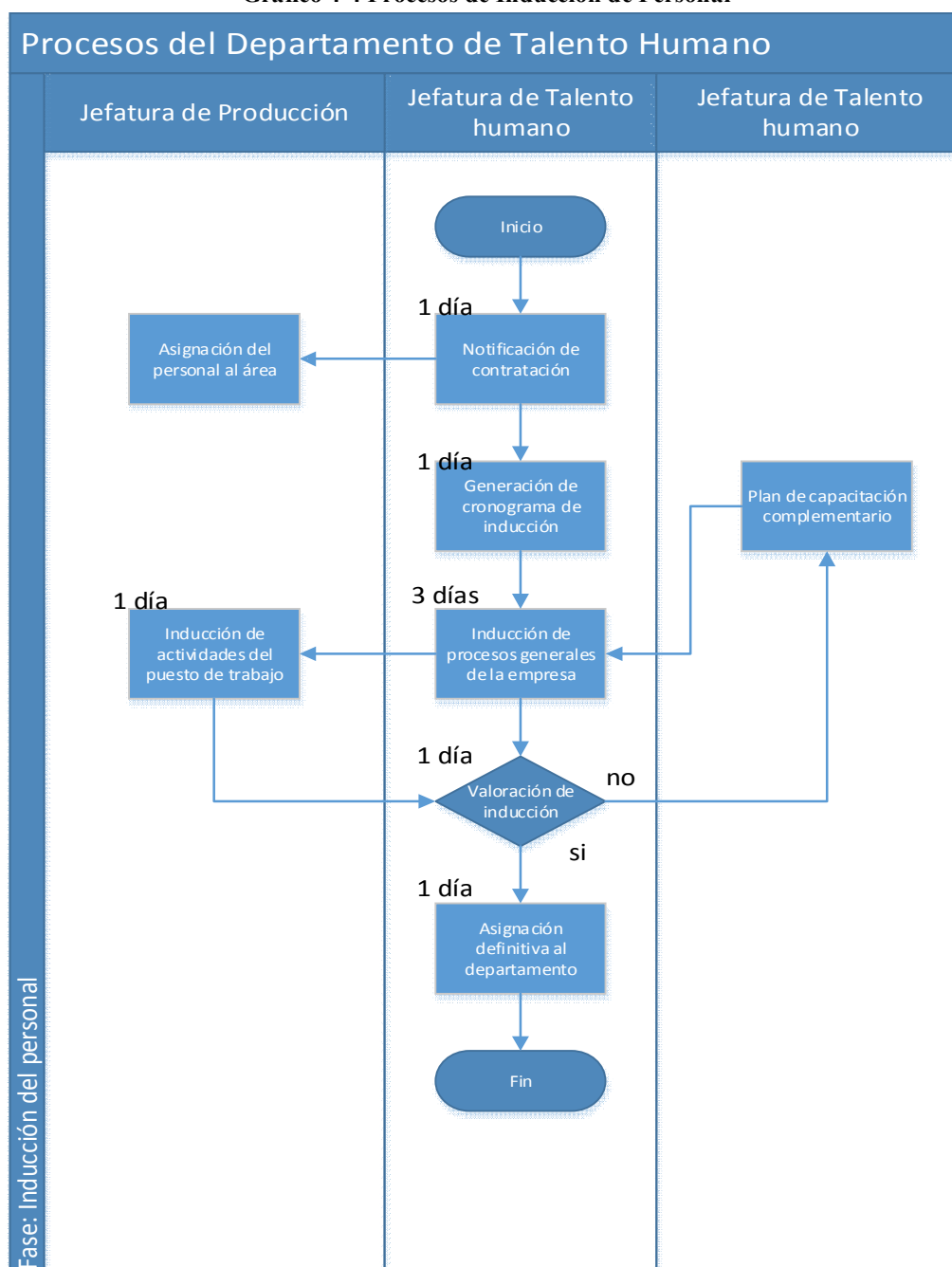
Con los candidatos preseleccionados se les realizará la entrevista con el departamento de talento humano, pruebas psicotécnicas y pruebas de trabajo. Con ello se podrá seleccionar al personal para que sea entrevistado por el Jefe de departamento quien seleccionará al nuevo trabajador.

Con la decisión tomada, se procede a la evaluación médica y formalización de la contratación en el departamento de talento humano, esperando que este proceso tarde no más de 14 días desde el requerimiento de personal.

4.4.2 Inducción de personal

Objetivo: Vincular al personal a la empresa facilitando su adaptación y generación de resultados.

Gráfico 4-4 Procesos de Inducción de Personal



Elaborado por: Andrea Mayorga

El proceso de inducción a la empresa inicia por la notificación del nuevo trabajador de su inserción a la empresa, por lo cual se asigna al personal al área de trabajo y se genera un cronograma de inducción a la empresa.

La inducción se realizará en dos áreas, la primera con actividades generales de la empresa que son aplicables para todos los cargos de la empresa y por otra parte se indicarán aspectos específicos del puesto de trabajo.

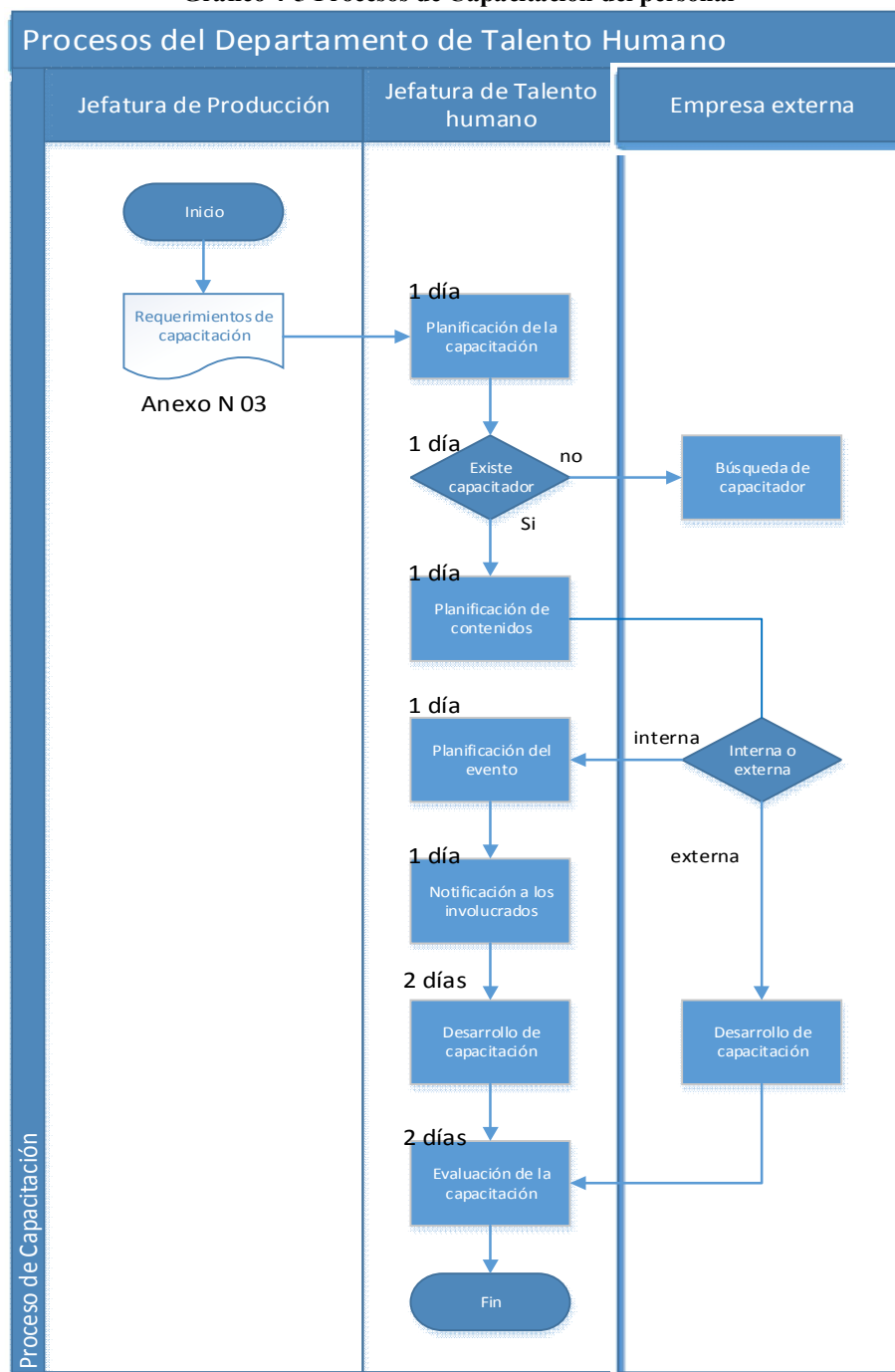
Al final de esta actividad se realizará una evaluación del conocimiento del personal, donde se verifique que se conoce los procesos de la empresa y de ser necesario se reforzará en áreas específicas que requieran mayor atención del nuevo personal.

Esta actividad concluye con la vinculación definitiva en el puesto de trabajo donde se indicarán las funciones de su puesto de trabajo donde recibirá el adiestramiento necesario para completar su actividad en forma autónoma. Este proceso debe durar 3 días

4.4.3 Capacitación de personal

Objetivo: desarrollar el potencial del talento humano dentro de la empresa para mejorar los procesos de producción

Gráfico 4-5 Procesos de Capacitación del personal



Elaborado por: Andrea Mayorga

El proceso de capacitación se origina con el formulario “Requerimiento de capacitación” que se muestra en el Anexo N° 3 en el cual el jefe de producción nos indica cuales son las necesidades de capacitación y el tiempo disponible para llevarlo a cabo. A partir de lo cual se planifica la capacitación.

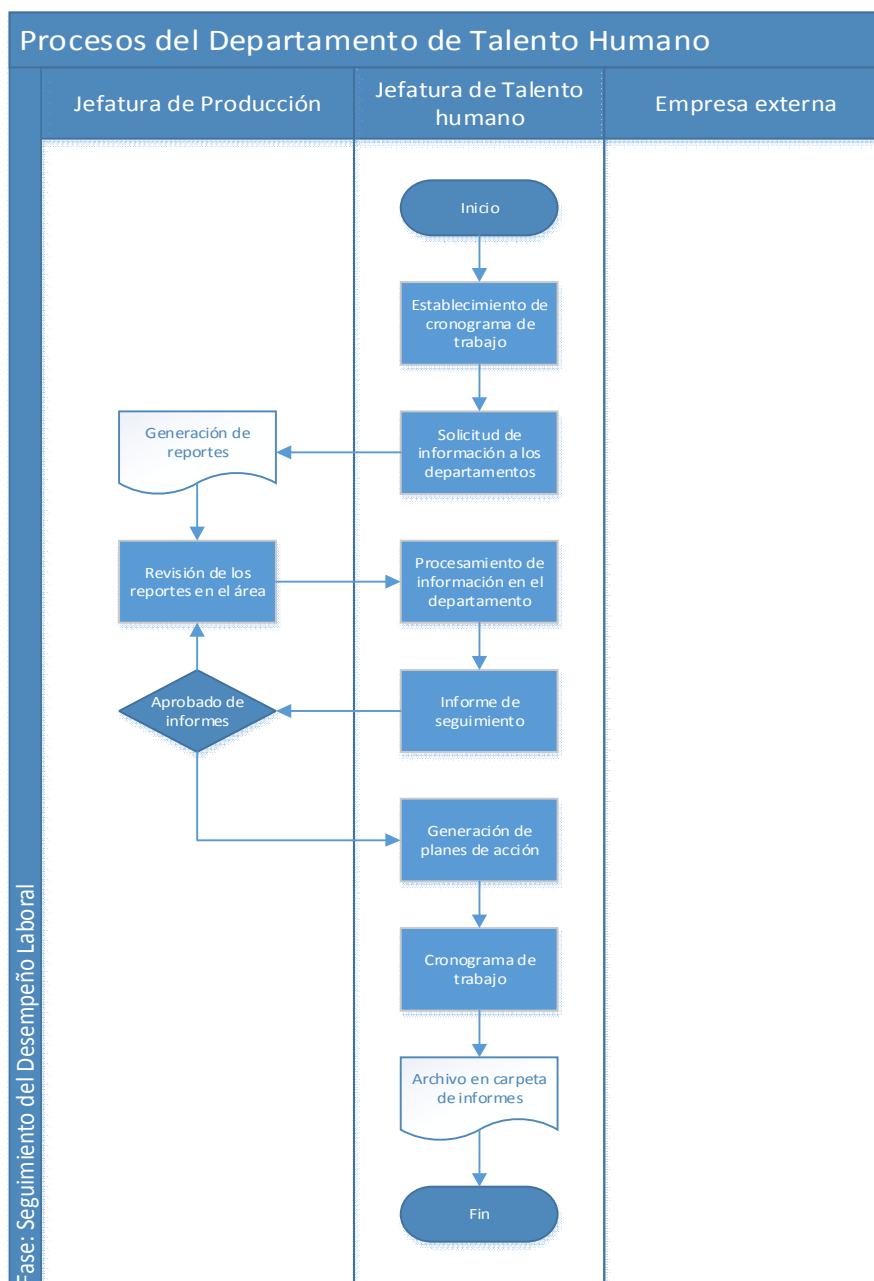
De existir un capacitador interno y de la búsqueda externa se inicia con la planificación de contenidos, la planificación del evento y la notificación a los participantes de la capacitación. Por último se realiza la evaluación de la capacitación.

Esta actividad tiene una duración de 8 días, sin en temas generales. Cuando se requiera un especialista el proceso debe ser supervisado por la Gerencia General quien aprobará dicha contratación.

4.4.4 Seguimiento del desempeño laboral

Objetivo: Dar seguimiento al desarrollo del personal en sus funciones y actividades para determinar aspectos que sean base de promoción, capacitación y desarrollo.

Gráfico 4-6 Proceso de Seguimiento del Desempeño Laboral



Elaborado por: Andrea Mayorga

El seguimiento de desempeño será una actividad cotidiana que permita medir la efectividad y eficacia del personal de la empresa, la misma está diseñada en forma de un proceso general. A partir de lo cual la jefatura de Talento Humano podrá modificar el proceso para que se adapte a los requerimientos de la empresa.

Para iniciar la medición de indicadores es necesario que el departamento se encuentre en funcionamiento, estableciendo cronogramas de trabajo con las diferentes áreas; posteriormente se podrá solicitar la información por departamentos de acuerdo a los indicadores que se estén midiendo.

La información recolectada será procesada y resumida en tablas y gráficos que sean en consenso con la jefatura respectiva, con lo cual se pueden tomar acciones correctivas y preventivas que optimicen el trabajo dentro de la empresa.

El plan de acciones será un detalle de las actividades que se deben mejorar y con ellas retroalimentar a los involucrados, por último se archivan los informes para futuras revisiones y dejando evidencia de los cambios en la administración del talento humano.

4.4.5 Evaluación del desempeño laboral

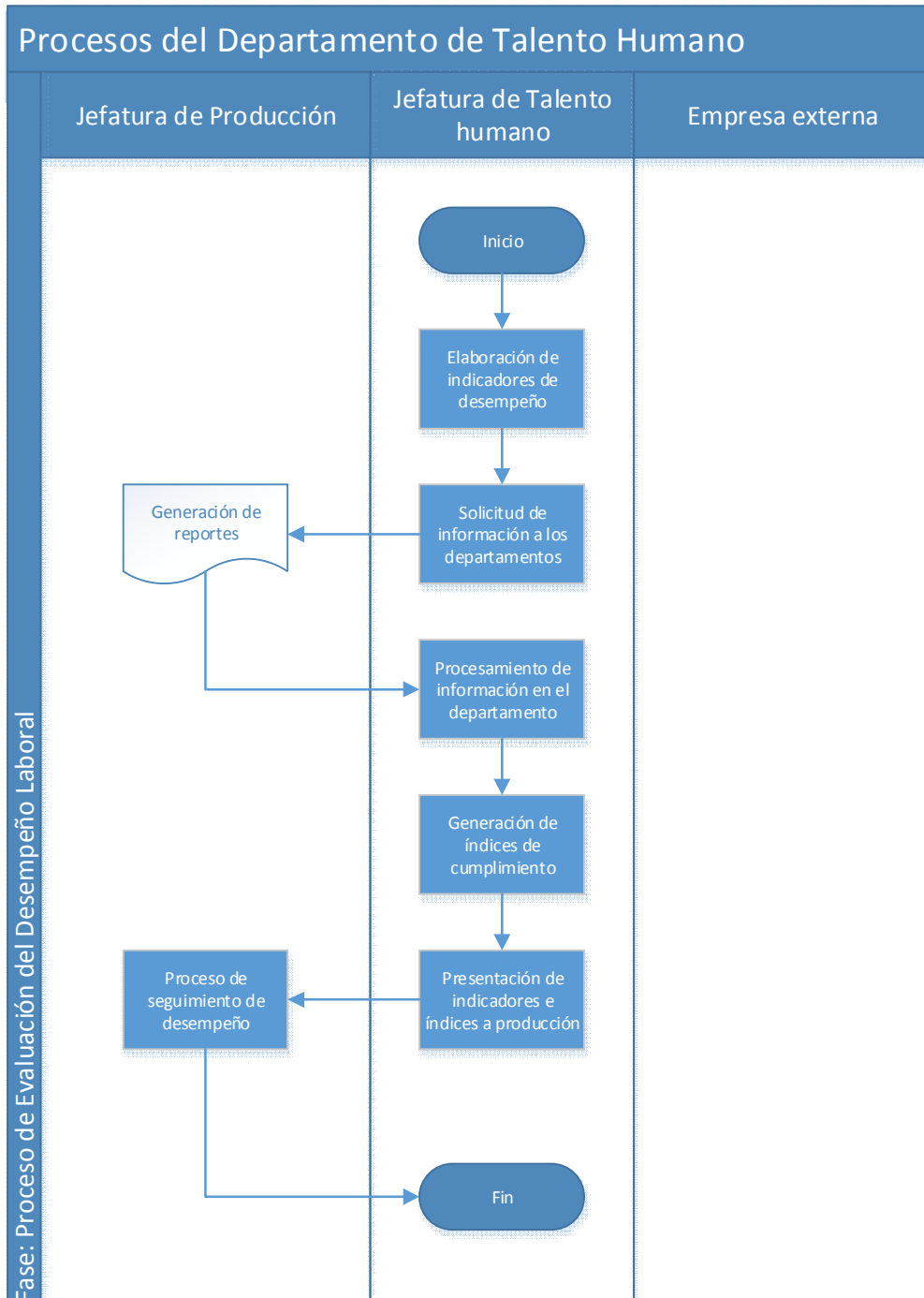
Objetivo: Evaluar al personal en sus funciones y actividades para determinar aspectos que sean base de promoción, capacitación y desarrollo.

El proceso de evaluación del desempeño laboral del personal medirá la eficiencia y eficacia del personal en sus actividades, es decir, que se realicen las actividades planificadas y sean realizadas al menor costo posible.

Para el proceso de evaluación se establecerá las fechas que se proporcionen los reportes de cumplimiento de actividades seleccionadas como parte de la medición en acuerdo entre el departamento de talento humano y el departamento de producción.

Una vez conocidos los resultados serán entregados a la jefatura para el respectivo análisis y aplicación de planes de acción que se manifiesta en el proceso de seguimiento de desempeño del personal

Gráfico 4-7 Proceso de Evaluación del Desempeño Laboral



Elaborado por: Andrea Mayorga

4.5 Plan operativo anual

Basado en las actividades propuestas para la creación, estructura y seguimiento de gestión del departamento de talento humano en la empresa Cabaro Cía. Ltda. se desarrolla un plan de trabajo para el año 2014 que permitirá monitorear y evidenciar las diversas actividades que pueden ser seguidas desde la Gerencia General.

Tabla 4-6 POA

CABARO CÍA. LTDA.
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
PLAN OPERATIVO ANUAL 2014

PROYECTOS/ACTIVIDADES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVIDENCIA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA												
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Revisión y aprobación del proyecto de creación del departamento de Talento Humano	Aprobar el proyecto de creación del departamento de talento humano	Presentación del plan de trabajo en la empresa	Diapositivas, Material de oficina	Informe técnico (tesis)	Andrea Mayorga	X	X	X										
Selección de personal y recursos para el departamento de talento humano	Seleccionar el personal a contratar	Proceso de contratación del personal del departamento de Talento Humano	Material de oficina Informes de selección	Contratos legalizados	Gerente General			X										
Diagnóstico de la administración realizada del recurso humano.	Comprender el estado actual del recurso humano en la empresa	Levantar los perfiles de los diversos puestos de trabajo	Fichas de recolección de información	Perfiles de puestos y Carpetas actualizadas del personal	Jefe de Talento Humano				X	X								
Planteamiento de indicadores de gestión de la empresa	Generar indicadores para le Gestión del Talento Humano	Plantear indicadores de gestión	Computador Material de oficina	Indicadores de Gestión del Talento Humano	Jefe de Talento Humano						X							
Seguimiento de los indicadores de gestión del departamento de talento humano	Seguir el proceso de mejoramiento de productividad del talento humano	Realizar mediciones de los indicadores	Formatos de recolección de información	Índices de Gestión	Jefe de Talento Humano							X	X	X	X	X	X	X
Realizar capacitaciones del talento humano	Capacitar al Talento Humano en sus actividades productivas	Capacitar al personal	Proyector Material didáctico	Memorias de la capacitación	Jefe de Talento Humano							X		X			X	
Entregar implementos de seguridad industrial	Mejorar las condiciones de trabajo de los empleados	Proporcionar implementos	Implementos de Seguridad Manual de uso	Actas de recepción de implementos	Jefe de Talento Humano								X					X
Desarrollar encuentro familiar con los trabajadores y familias	Mejorar el nivel de satisfacción del trabajador	Desarrollo de actividad dominical con la familia	Instalaciones de la empresa Refrigerios	Memorias de la reunión	Jefe de Talento Humano												X	

Ing. Andrea Mayorga
INVESTIGADORA

Elaborado por: Andrea Mayorga

4.5 Presupuesto de implementación

El presupuesto está basado en el costo de implementación del departamento de talento humano y las principales actividades que se llevarán a cabo durante el primer año de funcionamiento de la propuesta.

Tabla 4-7 Presupuesto

CABARO CÍA. LTDA.
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
PRESUPUESTO

PROYECTOS/ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
Revisión y aprobación del proyecto de creación del departamento de Talento Humano	Presentación del plan de trabajo en la empresa	\$ 30.00
¹ Selección de personal y recursos para el departamento de talento humano	Proceso de contratación del personal del departamento de Talento Humano	\$ 650.00
² Diagnóstico de la administración realizada del recurso humano.	Levantar los perfiles de los diversos puestos de trabajo	\$ 500.00
² Planteamiento de indicadores de gestión de la empresa	Plantear indicadores de gestión	\$ 500.00
² Seguimiento de los indicadores de gestión del departamento de talento humano	Realizar mediciones de los indicadores	\$ 500.00
² Realizar capacitaciones del talento humano	Capacitar al personal	\$ 700.00
³ Entregar implementos de seguridad industrial	Proporcionar implementos	\$ 1,000.00
Desarrollar encuentro familiar con los trabajadores y familias	Desarrollo de actividad dominical con la familia	\$ 1,200.00
TOTAL INVERSIÓN A RECUPERAR		\$ 4,080.00

¹ El costo de selección considera USD 500 de sueldo más el gasto de la contratación.

² El salario del jefe de talento humano es USD 500, se considera como el costo. Los costos de papelería se los deja como gasto administrativo por ser valores pequeños.

³ El costo de implementos de seguridad no están dentro del cálculo de costo beneficio por ser un costo obligatorio de acuerdo a la normativa vigente en el país.

Al mismo tiempo de la información presentada en la tabla 28 podemos extraer los principales valores que la propuesta desea disminuir y que compensan la inversión a realizar dentro del departamento de talento humano. Como principales factores se indican que la cantidad de producto defectuoso es del 11% en promedio con una

producción media de 650 pares. Además se conoce que el 2% de producto se queda en bodega por no terminar a tiempo para la entrega de producto a los clientes.

Tabla 4-8 Beneficio esperado

		Pares	Dólares
Pares producidos		650	
Defectuoso	11%	71.5	\$ 1,072.50
En bodega	2%	13	\$ 195.00
Total desperdicio mensual			\$ 1,267.50
Proyección de 12 meses			\$ 15,210.00

De lo observado, se estima que el beneficio que se obtendrá por el poco control en la producción existente, labor que se realizará a través de la implementación del departamento llega a los USD 15,210 durante el año. Haciendo factible la implementación del departamento para la reducción de estas cifras.

De lo cual se puede obtener el cálculo de la proporción del beneficio obtenido frente al costo realizado en el proyecto:

$$\text{Costo_Beneficio} = \frac{\text{beneficio}}{\text{costo}}$$

$$\text{Costo_Beneficio} = \frac{15210}{4080}$$

$$\text{Costo_Beneficio} = 3.73$$

El valor de 3.73 nos indica que por cada dólar que vamos a invertir en la formación del departamento de talento humano se obtendrá un beneficio de 3.73 dólares, durante el primer año de aplicación de la aplicación de la propuesta.

Adicionalmente, existen beneficios que no están medidos como el incremento de producción del personal por la satisfacción de trabajar en Cabaro Cía. Ltda. Además, el costo de desperdicio de materias primas es del 15% del costo de materias primas que en promedio por par es de 8 dólares, es decir que hay desperdicio de USD 1,20 es decir de USD 780 dólares mensuales. Cifra que por sí sola puede justificar el incremento del departamento de talento humano.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Luego de realizar el análisis del entorno laboral de la empresa Cabaro Cía. Ltda. se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- El diseño de un departamento de administración del talento humano soluciona las deficiencias en la productividad Cabaro Cía. Ltda. por la limitada gestión y control del personal en sus actividades diarias. Además, brinda soporte a las actividades de planificación de la producción que lleva a cabo el jefe de producción.
- Dentro del área de producción se evidencia dificultades de productividad por una inadecuada administración del talento humano como: falta de control de asistencia del personal, exceso de permisos a trabajadores, poco control en el ingreso del personal por lo cual la producción se ve afectada en su planificación, dejando de cumplir sus planes de producción y un alto índice de productos defectuosos
- Una manera de combatir las dificultades de producción ha sido el incremento del costo de mano de obra en el proceso productivo con el aumento de horas extras y trabajo en jornadas extras que limitan la competitividad del personal.
- Dentro del departamento de talento humano se establece como primeras prioridades determinar las condiciones de trabajo actual para procurar mejorar el mismo, evitando de esta manera el alto número de permisos y ausentismo del personal, posteriormente se establece como trabajo la regulación de las actividades del personal y capacitación del mismo y posteriormente se establecen las actividades de reclutamiento y selección para nuevos cargos.
- La estructura propuesta de la administración del talento humano proveen un rol de coordinación con otros departamentos e independencia de los mismos para la toma de decisiones referente al personal.

- Se ha demostrado con la comprobación de hipótesis que la creación del departamento de talento humano está relacionado con la producción de la empresa Cabaro Cía. Ltda.
- Los sistemas de comunicación de la empresa son informales y presentan deficiencias en la transmisión de información existente dentro de la empresa ocasionando deterioro en las relaciones personales de los trabajadores
- Le sistema de seguridad industrial no es el adecuado para los procesos de producción, debido a que los trabajadores no poseen todo el equipo de protección y capacitación de manejo de químicos y cuidado personal en el trabajo
- Las personas se sienten comprometidas con la empresa, esto haciendo posible que se genere planes de capacitación y formación que vayan a mejorar las condiciones laborales de la empresa.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda destinar los recursos necesarios para la implementación del departamento de Talento Humano, que será el encargado de incrementar los niveles de productividad de la empresa.
- Los roles de jefe de producción y jefe de talento humano tendrán que coordinar actividades encaminadas al incremento de productividad, disminución de productos defectuosos e incremento de unidades producidas.
- Establecer sistemas de control del costo de mano de obra en los diversos procesos productivos y la ejecución de planes para la reducción de horas extras en la empresa.
- Desde la Gerencia General brindar el respaldo necesario para implementar los planes de administración del talento humano, haciendo posible conseguir los resultados esperados.

- Dentro de las actividades que se desarrollaran se deben incluir el manejo de seguridad industrial y el manejo de la comunicación dentro de la empresa siendo estos elementos un respaldo a la gestión del departamento de gestión del talento humano.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha Alicia. (2005) *Gestión por Competencias El Diccionario*, Segunda Edición, Buenos Aires: Ediciones Granica, Argentina.
- Alles, Martha Alicia. (2005) *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*, Segunda Edición, Buenos Aires: Ediciones Granica Argentina.
- Atehortúa F. (2005) *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas: normas NTCGP*, Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia, Colombia.
- Ballart X, Ramio C. (1993) *Lecturas de Teoría de la Organización*. Madrid: Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado. España.
- Cabaro Cía. Ltda. (2012) *Información institucional e histórica*
- Castro M., Miguel. (2011) *Investigación Aplicada, Diseño y Elaboración de Tesis*, Primera Edición, Guaranda: Imprenta de Universidad Estatal de Bolívar. Ecuador.
- Chiavenato I. (2004) *Gestión del Talento Humano*. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Cuatrecasas Ll. (2012) *Organización de la Producción y Dirección de Operaciones*. Primera Edición. Ediciones Díaz Santos. España.
- Díaz (1999), *Dirección Organizacional y Diccionario de Talento Humano*, Díaz de Saltos S.A., España
- Donna C. S. Summers. (2006) *Administración de Calidad*. Primera Edición. Pearson Edición. México.
- ECUADOR, Presidencia de la República, *Código de Trabajo del Ecuador*, Ecuador
- Evans J, Lindsay W. (2008) *Administración y control de calidad*. Séptima Edición. Cengage Learning Editores. México.
- Everett E. Adam, Ronald J. Ebert (2001) *Administración de la producción y las operaciones*. Cuarta Edición. Prentice Hall Internacional. México.
- Gaither N, Frazier G. (2005) *Administración de producción y operaciones*. Octava Edición. Editorial Thomson. Colombia.
- Gan Federico. (2006) *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos. España.

- Gerencie.com Diferencias entre eficiencia y eficacia. 2013. tomado el 27 de agosto de 2013 <http://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>
- Goodstein Leonard D., Timothy M. Nolan, J William Pfeiffer. (2004) Planeación Estratégica Aplicada. Editorial Lily Solano Arévalo. Colombia.
- González, H. De Gerencia.com. Obtenido de Desarrollo Personal: http://www.degerencia.com/tema/desarrollo_personal 2013
- Guzmán, M. (2007) Auditoría de Recursos Humanos. Chile: Instituto IPLA.
- Hernández R, Fernández C, Baptista P. (2010) Metodología de la Investigación. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Hernández, F; Hernández, Z (2011) Visión Estratégica en la Administración del Talento Humano en las Organizaciones, Universidad de Oriente, Venezuela.
- James A. Belasco, David R. Hampton, Karl F. Price. (1986) Administración Dinámica. Primera Edición. Editorial Limusa México.
- Koontz H y Weihrich H. (2003) Teoría de las Organización. Tercera edición. McGraw Hill. México.
- Lacalle Salmerón G. (2011) Operaciones Administrativas de Recursos Humanos. Editex. México.
- Lanuque Alejandro Losrecursoshumanos.com, Tema: Competencias Generales, 05/Marzo/2008, tomado el: 11/Noviembre/2012. <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/167-competencias-generales.html> 2008
- Lee J Krajewski. (2000) Administración de Operaciones - Estrategia y Análisis. Quinta Edición. Editorial Pearson. México.
- Lind, Marchal, Mason. (2009) Estadística para la Administración y Economía, Décimo Tercera Edición. Editorial Alfaomega. México.
- Londoño C (2004) Capacitación y Desarrollo. Revista Universidad Eafit. Colombia.
- LS Bow company. Etapas de la producción. 2011. <http://lsbow.wordpress.com/2011/10/27/etapas-de-produccion-del-calzado-de-uero/> Extraído el 07 de junio de 2013
- Lanus, M. (2010) La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Mendoza Argentina: Visión Futuro.

- Montes Gallo Luis (2012) Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre desempeño laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Mosley D., León C. Megginson. (2005) Supervisión. Sexta Edición. Editorial Thomson. México.
- Padilla R, Juárez M (2007) Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera. Revista de la Cepal N° 92. Pág. 45-60.
- Pronegocios. Definición de eficiencia. 2013. tomado el 27 de agosto de 2013 <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>
- Rentería, M. (2008) Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Docente de la Universidad de Pedagógica Nacional. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005) Administración de Recursos Humanos. Octava Edición Pearson Educación, México.
- Rodríguez B. (2012) Competencias Tecnológicas del Talento Humano en Universidades Corporativas, Artículo para la Universidad Rafael Beloso Chacín. Venezuela.
- Rodríguez Valencia Joaquín. (2007) Administración Moderna del Personal. Séptima Edición, Thomson. México.
- Siliceo A. (2004) Capacitación y Desarrollo de Personal. Primera Edición. Editorial Lumisa. México.
- Vela Andrés Mínguez. (2006) Dirección Práctica de Recursos Humanos. Segunda Edición. Esis Editorial. España.
- Universidad Autónoma de México - Facultad de Administración. (22 de Abril de 2013). Diseño de Proceso. Obtenido de La selección del proceso y sus repercusiones: <http://www.conocimientosweb.info/parasaber/disenodel-proceso-2.html>
- Valverde, L. (2010) Desarrollo Empresarial. Loja Ecuador: Universidad Nacional de Loja.
- The British Standards Institution. Sistemas de gestión 2013. Tomado el 27 de agosto de 2013. <http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria->

yCertificacion/Sistemas-de-Gestion/De-un-vistazo/Que-son-los-sistemas-de-gestion/

ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta de Satisfacción del Personal

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Objetivo:

Diagnosticar la situación actual del personal de Cabaro Cía. Ltda. y los requerimientos que fundamentan la creación de un departamento de Talento Humano.

Instrucciones:

1. Lea detenidamente la pregunta
2. Conteste marcando la opción que sea correcta

Nota: "Esta información es con fines académicos, agradecemos el tiempo invertido por llenar esta encuesta"

Gracias por su
colaboración

INFORMACIÓN GENERAL

Edad: _____ Género _____ Área de trabajo _____

Tiempo de trabajo _____ Formación académica _____ Profesión _____

1. Me gusta trabajar en Cabaro Cía. Ltda. *

Responda en la escala del 1 al 5, siendo 1 en desacuerdo y 5 en acuerdo

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Usted actualmente como se encuentra en la empresa con las actividades que realiza *

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Poco Satisfecho
- nada satisfecho

3. La empresa se preocupa por su bienestar *

Responda en la escala del 1 al 5, siendo 1 en desacuerdo y 5 en acuerdo

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. En la empresa le brindan capacitación *

Responda en la escala del 1 al 5, siendo 1 en desacuerdo y 5 en acuerdo

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. El trabajo realizado está acorde a su capacidad y destrezas para el que fue contratado

Responda en la escala del 1 al 5, siendo 1 en desacuerdo y 5 en acuerdo

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. El trabajo realizado está acorde a sus competencias profesionales *

Responda en la escala del 1 al 5, siendo 1 en desacuerdo y 5 en acuerdo

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Le entregan indumentaria de trabajo acorde a sus actividades

Indique cual se ha cumplido desde su contratación

Se cumple	Se cumple parcialmente	No se cumple
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. En el trabajo le proporcionan formación y protección de seguridad industrial *

Responda en la escala del 1 al 5, siendo 1 en desacuerdo y 5 en acuerdo

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Conoce su sueldo básico, beneficios e incentivos

Indique cual se ha cumplido desde su contratación

Se cumple	Se cumple parcialmente	No se cumple
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. La empresa ha creado beneficios adicionales *

Responda en la escala del 1 al 5, siendo 1 en desacuerdo y 5 en acuerdo

1 2 3 4 5

11. Al ingresar a la empresa, fue por una recomendación

Responda en la escala del 1 al 5, siendo 1 en desacuerdo y 5 en acuerdo

1 2 3 4 5

12. Conoce las actividades de su puesto de trabajo

Indique cual se ha cumplido desde su contratación

Se cumple Se cumple parcialmente No se cumple

13. Le entregan instrumentos de trabajo para su actividad

Indique cual se ha cumplido desde su contratación

Se cumple Se cumple parcialmente No se cumple

14. La comunicación con sus superiores es adecuada

Responda en la escala del 1 al 5, siendo 1 en desacuerdo y 5 en acuerdo

1 2 3 4 5

15. Es clara su meta de producción

5

.Indique cual se ha cumplido desde su contratación

Se cumple Se cumple parcialmente No se cumple

16. **La administración de la empresa realiza medición de desempeño laboral**

- Siempre Casi
 siempre
 nunca

17. **Es informado sobre su rendimiento**

Indique cual se ha cumplido desde su contratación

Se cumple	Se cumple parcialmente	No se cumple
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. **Considera que la empresa hace todo esfuerzo por su bienestar como trabajador**

- Totalmente de acuerdo
 de acuerdo
 en desacuerdo
 Totalmente desacuerdo

19. **Existe un plan de capacitación acorde al trabajo que realiza que permita el cumplimiento de sus objetivos laborales**

- Totalmente de acuerdo
 de acuerdo
 en desacuerdo
 Totalmente desacuerdo

20. Si la empresa requiere mejorar, que actividades debería encargarse un departamento de Talento Humano.

Califique su importancia

- Seguimiento del desempeño del personal
- Actividades complementarias personales
- Capacitación y formación
- Equipo y protección del personal
- Prevención de accidentes

Anexo N° 2: Ficha de Requerimiento de Personal

REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Código: TH-001

Departamento	Área	Nombre del cargo
Cantidad de personas que se requiere		

Formación necesaria:	Conocimientos previos:
	Requerimientos especiales (licencia, certificados, etc.)

Horario de trabajo	Tiempo de duración del contrato
--------------------	---------------------------------

Funciones a realizar

Justificación:
Observaciones:

APROBADO POR:	ELABORADO POR:	REVISADO POR:
----------------------	-----------------------	----------------------

Anexo N° 3: Ficha de Requerimiento de Capacitación**REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN****Código:** TH-002

Departamento	Área	# personas a capacitar
--------------	------	------------------------

Tema de capacitación	Contenido de la capacitación
<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • •
Tiempo disponible (horario)	

Evaluación de la capacitación (procedimiento)	Resultados Esperados
Tiempo de medición	

Justificación :
Observaciones:

APROBADO POR:	ELABORADO POR:	REVISADO POR: